

Effectieve en efficiënte bestrijding van de muskusratten in Nederland gebaat bij een landelijke organisatie onder de vlag van de waterschappen

Onderzoek naar de organisatie van de muskusrattenbestrijding in Nederland

EINDRAPPORTAGE

PricewaterhouseCoopers
Advisory N.V.
Archimedeslaan 21
3584 BA Utrecht
Postbus 85096
3508 AB Utrecht
Telefoon (030) 219 10 00
Fax (030) 219 15 55
Directe lijn (030) 219 13 10
Direct faxnummer (030) 219 51 15
www.pwc.com/nl

2006-2329/JB/hg/gs/ih

oktober 2006

Inhoud

	Samenvatting.....	5
	Achtergrond en aanleiding voor het onderzoek.....	10
	Doelstelling en reikwijdte van het onderzoek	12
	Projectorganisatie	13
	Plan van aanpak	14
	Leeswijzer	14
1	Onderzoeksresultaten - Nederland.....	16
	1.1 De feitelijke vangst van muskusratten in Nederland	16
	1.2 Feiten over de inrichting van de bestrijdingsorganisaties	19
	1.3 Meningingen over provincies en waterschappen als bestrijdingsorganisaties	22
	1.4 Meningingen over succesfactoren en knelpunten in de organisatie van de muskus- rattenbestrijding	26
	1.4.1 Landelijke succesfactoren en knelpunten	26
	1.4.2 Succesfactoren en knelpunten op bestrijdingsniveau	28
	1.4.3 Succesfactoren en knelpunten op ambtelijk niveau van TCM en LCCM.....	31
	1.4.4 Succesfactoren en knelpunten op bestuurlijk niveau (waaronder BCM)	34
2	Onderzoeksresultaten – België (Vlaanderen)	36
3	Analyse van de bevindingen.....	38
	3.1 Theoretisch model	38
	3.1.1 Analyse op basis van het doorlichtingsmodel functioneren bestrijding.....	38
	3.1.2 De kwaliteit van de bestrijding is nog niet geobjectiveerd.....	39
	3.1.3 De efficiency en effectiviteit van de bestrijding worden op basis van organisatieprincipes ingevuld	40
	3.2 Uitwerking van de bevindingen met behulp van het model	42
	3.2.1 De efficiency verschilt sterk per uitvoeringsorganisatie.....	42
	3.2.1.1 Het principe van doelstelling en richting.....	42
	3.2.1.2 Het specialisme-principe	43
	3.2.1.3 Het coördinatieprincipe.....	44
	3.2.1.4 Het formuleringsprincipe	45
	3.2.1.5 De spanwijdte van de leiding	45
	3.2.1.6 Het evenwichtsprincipe	46
	3.2.1.7 Het continuïteitsprincipe	47
	3.2.2 De effectiviteit verschilt sterk per uitvoeringsorganisatie.....	48
	3.2.2.1 Het gezags- of bevelsprincipe	48
	3.2.2.2 Het verantwoordelijkheidsprincipe	48
	3.2.2.3 Het overeenstemmingsprincipe.....	49

3.3	Afweging van knelpunten en succesfactoren.....	49
3.3.1	Gehanteerde afwegingssystematiek	51
3.3.2	Organisatie van de muskusrattenbestrijding in Nederland	52
3.3.3	Het bestrijdingsniveau	53
3.3.4	De ambtelijke leiding, de TCM en LCCM	55
3.3.5	De bestuurlijke leiding en BCM	57
3.4	Afweging organisatieprincipes.....	58
4	Conclusies en aanbevelingen.....	59
4.1	Conclusies	59
4.1.1	Geconstateerde succesfactoren en knelpunten vragen om een systeemwijziging	59
4.1.2	Situatie in Vlaanderen is sterk versnipperd.....	60
4.1.3	Bestrijding van de muskusratten past het best bij de waterschappen	61
4.1.4	Schaalvergroting van bestrijdingsorganisaties is gewenst.....	61
4.1.5	Bestrijding van de muskusratten kan zowel ambtelijk als bestuurlijk aansluiten bij de bestaande gremia, respectievelijk de Werkgroep Waterkeringen en de Commissie Waterkeringen	62
4.2	Aanbevelingen.....	62
4.3	Randvoorwaarden	65
A	Gevolgd onderzoeksaanpak	66
B	Muskusrattenbestrijding in België (Vlaanderen)	69
B.1	Inleiding.....	69
B.2	Organisatie van de bestrijding	70
B.2.1	Bestrijding door het Vlaamse Gewest.....	70
B.2.2	Bestrijding door de provincies.....	71
B.2.3	Bestrijding door de gemeenten.....	73
B.2.4	Bestrijding door polderbesturen	73
B.2.5	Coördinatie over Vlaanderen	74
B.3	Aantal vangsten	74
C	Geraadpleegde literatuur	76
D	Gehanteerde vragenlijsten	77

Voorwoord

Muskusratten en beverratten worden in Nederland bestreden voor de veiligheid van onze waterkeringen en ter voorkoming van economische en ecologische schade. In de huidige situatie met bestrijding zijn tot nu toe onveilige situaties en belangrijke schades uitgebleven. Door stijgende vangsten in de beginjaren van deze eeuw zijn maatschappelijke en bestuurlijke vragen ontstaan over nut en noodzaak van de muskusrattenbestrijding. Te denken valt aan de vraag of de veiligheid werkelijk in het geding is, bestrijden effectief is, bijvangsten verder voorkomen kunnen worden en dergelijke. Een onderzoek uitgevoerd door Alterra in 2005 maakte duidelijk dat veel vragen nog onbeantwoord zijn en verder onderzoek noodzakelijk is. Daarom is in 2006 een onderzoeksprogramma van in totaal zeven onderzoeken gestart naar de verschillende aspecten van bestrijding van muskusratten en beverratten in Nederland. Eind 2007 zal het totale onderzoeksprogramma zijn afgerond.

Bij de verschillende onderzoeken uit dit programma komen twee aspecten nadrukkelijk aan de orde. Er wordt onderzocht of bestrijding om redenen van veiligheid en economische schade überhaupt moet worden voortgezet en zo ja, hoe bestrijding in de toekomst dan zou moeten worden uitgevoerd. In dat verband wordt onder andere gekeken naar strategie, organisatie, middelen en methoden.

Dit voorliggende rapport is het resultaat van het onderzoek naar de organisatie van de bestrijding. Dit is één van de zeven onderzoeken uit dit programma. Het maakt inzichtelijk hoe de bestrijding van muskusratten in de toekomst effectief en efficiënt zou kunnen worden georganiseerd. Dit rapport levert een belangrijke bijdrage aan de discussie over nut en noodzaak van de bestrijding in Nederland. Deze rapportage kan echter niet los worden gezien van de resultaten van de overige zes onderzoeken uit het onderzoeksprogramma. De onderzoeken uit het onderzoeksprogramma vormen dan ook één samenhangend geheel. Een goede bestuurlijke afweging over het nut en de noodzaak van muskusrattenbestrijding kan het beste gemaakt worden wanneer alle onderzoeksresultaten beschikbaar zijn en in samenhang kunnen worden beoordeeld.

De zeven onderzoeken zijn:-

1. Graverij en waterkeringen (veiligheid);
2. Populatieontwikkeling en veiligheid van waterkeringen;
3. (Economische) schade;
4. Alternatieve bestrijdingsmethodieken;
5. Preventieve maatregelen;
6. Vangmiddelengebruik;
7. Organisatie van de bestrijding.

Begeleidingscommissie onderzoek '*Organisatie muskusrattenbestrijding*'.

Samenvatting

- 1 In de periode juni 2006 tot met september 2006 heeft PricewaterhouseCoopers Advisory N.V. een onderzoek uitgevoerd naar de organisatie van de muskusrattenbestrijding in Nederland. Aan het onderzoek ligt de volgende tweeledige doelstelling ten grondslag:-
 - a Het inventariseren van een uitgewerkt beeld van de succesfactoren en knelpunten van de landelijke respectievelijk de regionale organisatie van de muskusrattenbestrijding;
 - b Het doen van een uitgewerkt onderbouwd voorstel op welke wijze de succesfactoren verder te versterken zijn en de knelpunten op te lossen zijn zodat een optimale organisatie van de muskusrattenbestrijding op landelijke en regionaal niveau bewerkstelligd kan worden.
- 2 Landelijk wordt een groot aantal knelpunten in de huidige organisatie van de muskusrattenbestrijding gesignaleerd, die nagenoeg allen zijn ter herleiden tot de grote aantallen (versnippering) en diversiteit aan autonome bestrijdingsorganisaties, met inherent daaraan verschillende culturen, geringe mate van uniformiteit in aanpak en normering van de bestrijding, een suboptimale kennisontwikkeling, relatief hoge overhead en trage besluitvorming als gevolg van (geringe) mandaten.
- 3 De bovengenoemde knelpunten zijn deels toe te wijzen aan de verschillende organisatorische verankering van de muskusrattenbestrijding bij zowel provincies als waterschappen. Deze diversiteit is (mede) debet aan de geconstateerde verschillen in de uitvoering, de beperkte samenwerking en uitwisseling tussen bestrijdingsorganisaties, de geringe slagkracht en de verschillen in arbeidsvoorwaarden.
- 4 Om aan deze knelpunten tegemoet te komen zijn coördinerende hulpstructuren als de TCM, LCCM en de BCM in het leven geroepen. Geconstateerd kan worden dat deze hulpstructuren onvoldoende functioneren door onduidelijkheid met betrekking tot taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, het beperkte mandaat van de vertegenwoordigers in genoemde gremia, de autonomie van de verschillende bestrijdingsorganisaties en de overlap met de Werkgroep Waterkeringen (UvW) en BOAG-Water (IPO).
- 5 De geconstateerde knelpunten kunnen deels binnen de huidige organisatie van de bestrijding worden opgelost. Dit betreffen de knelpunten op **het uitvoeringsniveau** zoals de samenwerking tussen bestrijders, afstemming van het gebied of rayon op de capaciteit van de bestrijder, de vergrijzing van de bestrijders en dergelijke. Echter, het oplossen van het merendeel van de geconstateerde knelpunten en het verder versterken van de geconstateerde succesfactoren overstijgt het uitvoeringsniveau en vraagt om een wijziging van hoe de bestrijding van muskusratten in Nederland op dit moment georganiseerd is. Hiermee wordt bedoeld dat de bestrijding van de muskusratten onder één (bestuurlijke) vlag zou moeten worden ondergebracht: hetzij onder de 'vlag' van de provincies, hetzij de waterschappen, hetzij een landelijke organisatie

(Rijk of anderszins).

6 Door de bestrijding onder één bestuurlijke koker onder te brengen kan de bestrijding van de muskusratten effectiever en efficiënter worden uitgevoerd door onder andere meer éénduidigheid (uniformiteit), minder bestuurlijke en ambtelijke te bewandelen paden en meer bestuurlijke en ambtelijke slagkracht en flexibiliteit.

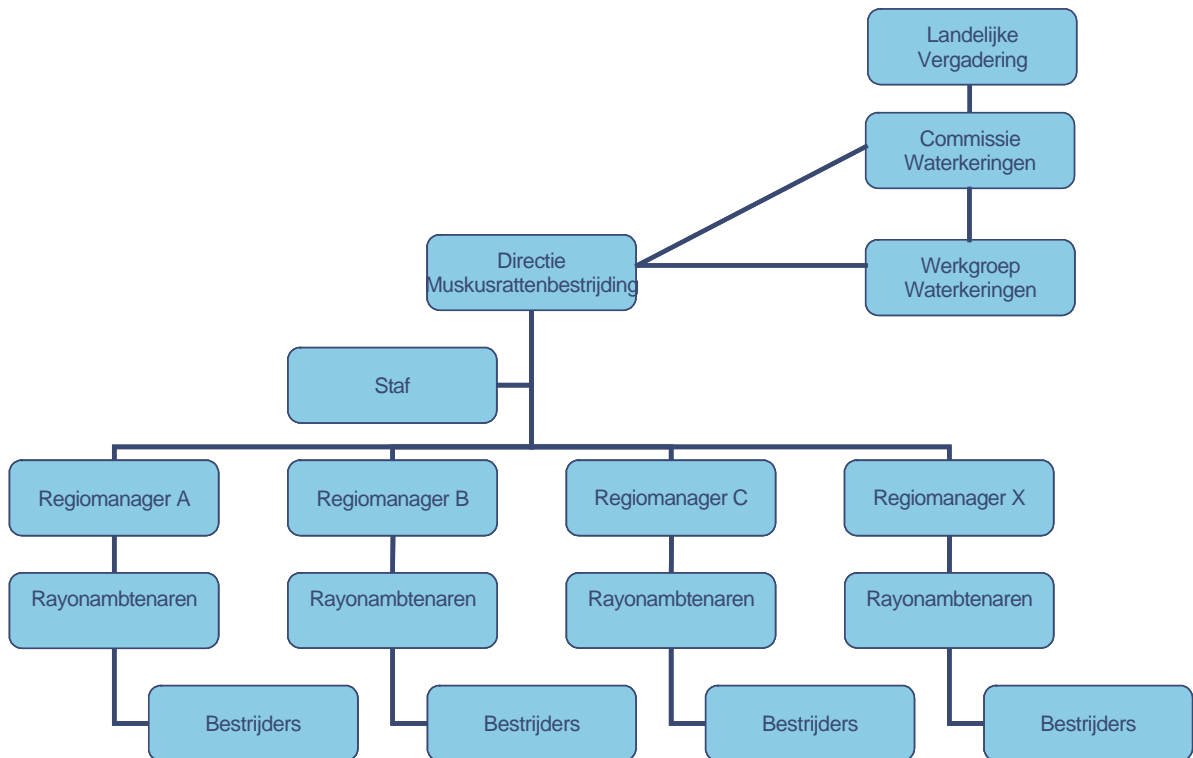
7 Op basis van een in dit rapport beschreven afweging van een aantal mogelijke varianten, wordt de variant voorgesteld om de muskusrattenbestrijding in Nederland bij de waterschappen onder te brengen. De waterschappen zijn hiervoor de meest aangewezen partij omdat:-

- a De bestrijding van de muskusratten in het directe verlengde ligt van de waterkeringzorg zoals deze is toebedeeld aan de waterschappen.
- b De waterschappen meer dan provincies uitvoerende (taakgerichte) organisaties zijn;
- c De muskusrattenbestrijder directe contacten heeft met medewerkers van het waterschap als het gaat om signalering van graafschade in waterkeringen, peilbeheer, beheer en onderhoud van de watergangen en dergelijke.

8 Bij het onderbrengen van de muskusrattenbestrijding bij de waterschappen kan voor de besluitvorming eenvoudig worden aangesloten bij de bestaande ambtelijke en bestuurlijke gremia, namelijk de Werkgroep Waterkeringen en de Commissie Waterkeringen. Er dienen geen nieuwe overlegstructuren in het leven geroepen worden.

9 Binnen de voorkeursvariant om de muskusrattenbestrijding bij de waterschappen onder te brengen, dient het huidige aantal van twintig bestrijdingsorganisaties sterk gereduceerd te worden. Voor de continuïteit van de muskusrattenbestrijding, de flexibiliteit van de organisatie van de muskusrattenbestrijding, de uitwisselbaarheid van de bestrijders, de innovatie van vangstrategieën en -middelen en de kennisdeling met betrekking tot de muskusrattenbestrijding is een geringer aantal bestrijdingsorganisaties noodzakelijk. Nader onderzocht dient te worden welk aantal bestrijdingsorganisaties optimaal is voor Nederland en langs welke weg de bestrijdingsorganisaties, gegeven de lijn van de waterschappen, geclusterd kunnen worden (bijvoorbeeld via de huidige waterschapsgrenzen of via een indeling naar stroomgebieden).

10 In het licht van de conclusies uit het onderzoek kunnen de volgende contouren van de organisatie van de bestrijding van de muskusratten in Nederland **op hoofdlijnen** worden geschetst. De in onderstaande figuur weergegeven **richting** dient in een vervolgonderzoek nader geanalyseerd te worden.



Figuur: Contouren organisatie muskusrattenbestrijding op hoofdlijnen

- 11 Bij bovenstaande figuur kunnen de volgende opmerkingen **op hoofdlijnen** worden gemaakt:-
- Bovenstaande organisatie betreft één organisatie die voor het gehele land wordt ingericht, onderverdeeld in een aantal nader te bepalen regio's. De in de figuur genoemde functionarissen zijn in dienst van deze organisatie;
 - Aan het hoofd van de bestrijding van de muskusratten in Nederland staat een directie die direct de regiomanagers aanstuurt. Directie en regiomanagers vormen samen het managementteam;
 - Direct onder de directie wordt een stafafdeling geplaatst. In deze stafafdeling worden regio-overstijgende zaken als concerncontrol, personeelszaken, juridische zaken en communicatie ondergebracht;
 - De directie heeft zitting in de Werkgroep Waterkeringen en brengt binnen deze werkgroep relevante zaken met betrekking tot de bestrijding van muskusratten in;
 - Verantwoording over de bestrijding van de muskusratten in Nederland wordt door de directie afgelegd aan de Commissie Waterkeringen. Dit houdt in dat op regionaal verband **geen** directe relatie bestaat met het bestuur van het inliggende waterschap. De Commissie Waterkeringen legt verantwoording af aan de Landelijke Vergadering (LV). De LV zal op een aantal onderdelen mandaat aan de Commissie Waterkeringen moeten verlenen om niet alleen te adviseren, maar ook te besluiten;
 - Het huidige niveau van coördinator is in de geschetste organisatie komen te vervallen. De toegevoegde waarde van dit niveau is in de nieuwe organisatieopzet beperkt

(randvoorwaarde hierbij is wel dat zowel de regiomanagers als de rayonambtenaren over voldoende competenties beschikken om invulling te geven aan de leidinggevende taken);

- g De regiomanagers sturen zowel functioneel als hiërarchisch de rayonambtenaren aan, de rayonambtenaren sturen de bestrijders aan;
- h De bestrijders kunnen nog wel worden gehuisvest bij de waterschappen, er worden geen 'nieuwe' regiokantoren en dergelijke ten behoeve van de muskusrattenbestrijding beoogd;
- i Voor operationele zaken worden platforms gecreëerd. Deze platforms worden samengesteld uit vertegenwoordigers uit de verschillende regio's. De platforms voeren in opdracht van de directie specifieke taken uit.

12 Naast bovenstaande organisatie, adviseren wij een onafhankelijke auditcommissie in het leven te roepen die de bestrijding van de muskusratten ter plaatse controleert op haar activiteiten en vangsten.

13 Op grond van het onderzoek worden, naast de organisatieopzet, de volgende aanbevelingen geformuleerd:-

- a Landelijk is al een belangrijke set van indicatoren ontwikkeld om de effectiviteit van de muskusrattenbestrijding te kunnen bepalen, zoals v/u en v/km en aantallen bijvangsten. Rondom deze indicatoren bestaat echter nog 'ruis' in de vorm van definitiediscussies en onvolledige registratie. Geadviseerd wordt over de indicatoren zo spoedig mogelijk duidelijkheid en éénduidigheid te krijgen, al dan niet ondersteund door onderzoek. Ook met betrekking tot de registratie zullen éénduidige afspraken gemaakt (bij voorkeur via een registratieprotocol waaraan alle bestrijdingsorganisaties zich formeel conformeren) moeten worden, bijvoorbeeld over de onderverdeling van soorten bijvangst maar ook over het aantal gevangen muskusratten per vangmiddel;
- b Vereenvoudiging van de financieringsstructuur. De huidige, ondoorzichtige financieringsstructuur dient in het licht van de andere aanbevelingen tegen het licht gehouden te worden. Nader onderzoek zal uit moeten wijzen welke financieringsstructuur het beste past bij de nieuwe organisatie van de muskusrattenbestrijding in Nederland.

14 Geadviseerd wordt alvorens de noodzakelijke stappen te zetten om te komen tot een structuurverandering, eerst de nut- en noodzaakdiscussie te beslechten door een bestuurlijk standpunt van zowel IPO als de Unie van Waterschappen over de noodzaak van generieke muskusrattenbestrijding. Daarna zou een moment gekozen moeten worden om de structuurverandering operationeel te laten zijn, waar via een inrichtingsplan naar toe gewerkt kan worden. Een groeimodel heeft daarbij niet de voorkeur, omdat daarmee langere tijd knelpunten bij en verschillen tussen uitvoeringsorganisaties blijven bestaan.

15 Daarnaast wordt geadviseerd om daar waar mogelijk wel de geconstateerde knelpunten, voor zover van toepassing voor de eigen uitvoeringsorganisatie, aan te pakken en niet te *wachten* op een nieuwe situatie.

Inleiding

Dit rapport omvat de resultaten van het door PricewaterhouseCoopers Advisory N.V. (hierna: PwC) in de periode juni 2006 tot met september 2006 uitgevoerd onderzoek naar de organisatie van de muskusrattenbestrijding in Nederland. In deze inleiding wordt achtereenvolgens ingegaan op:-

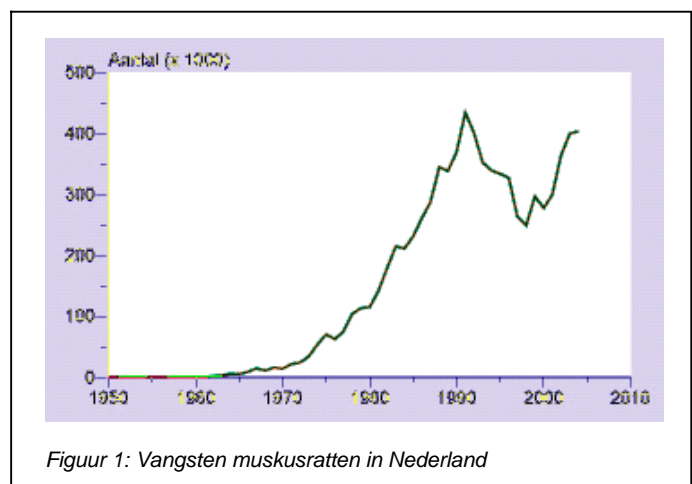
- a achtergrond en aanleiding voor het onderzoek;
- b doelstelling en reikwijdte van het onderzoek;
- c projectorganisatie;
- d onderzoeksaanpak;
- e leeswijzer.

Achtergrond en aanleiding voor het onderzoek

De muskusrat is voor het eerst in 1941 in Nederland waargenomen. Waarschijnlijk is de muskusrat aan het begin van de twintigste eeuw naar Europa gebracht vanwege zijn vacht. De groei van de populatie van vrije muskusratten begon echter een bedreiging te vormen voor dijken, kaden en slootkanten als gevolg van de ondergrondse gangenstelsels die de muskusratten graven. Zo veroorzaakten de muskusratten verzakkingen van de bodem en kaden en vraat aan landbouwgewassen en natuurlijke vegetatie. Om de schade te voorkomen is de overheid de muskusrat gaan bestrijden. Daarnaast kunnen muskusratten diverse ziekten overbrengen¹.

Tot en met 1985 was de bestrijding van muskusratten in Nederland een rijksverantwoordelijkheid. In 1985 is de uitvoering van de bestrijding gedecentraliseerd naar de provincies. In 1994 trok het rijk zich volledig terug en werden de financiële middelen overgedragen aan de provincies.

De wettelijke basis voor de uitvoering van de bestrijding van muskusratten, ligt in de *'Wet houdende enige voorzieningen ten behoeve van de inzet en bekostiging van de muskusrattenbestrijders'*. Deze wet legt de verantwoordelijkheid voor de bestrijding bij de provincies. Sinds april 2002 is de aanwijzing van personen of categorieën van personen en het gebruik van bepaalde middelen voor de bestrijding van de muskusrat eveneens geschoeid op artikel 67 van de Flora- en Faunawet. Dit artikel legt de bevoegdheid bij de provincie om de "stand van de diersoort [...] te beperken".



¹ Leptospirose, toxoplasmose, salmonella, MKZ, kattenlintworm, leverbot en hantavirussen.

In Nederland werden in 2005 in totaal circa 335.000 muskusratten (2004: 403.284) gevangen. Met deze bestrijding van de muskusratten is in Nederland op dit moment een jaarlijks bedrag gemoeid van circa € 30 miljoen (prijsspeil 2005) om in de bestrijding te voorzien.

De taak van muskusrattenbestrijding is in den lande op verschillende manieren georganiseerd. Vier provincies (Groningen, Noord- en Zuid-Holland en Noord-Brabant) voeren de bestrijding zelf uit, de overige provincies hebben de taak overgedragen aan de (in totaal 15 betrokken) waterschappen. Eén provincie (Utrecht) heeft hiertoe een gemeenschappelijke regeling tussen de provincie en de waterschappen ingesteld².

In totaal zijn derhalve 20 uitvoeringsorganisaties actief op het gebied van de bestrijding van muskusratten. De samenwerking en afstemming van deze 20 uitvoeringsorganisaties (met name op het gebied van management en bedrijfsvoering) vindt plaats in de Technische Commissie Muskusrattenbestrijding (hierna: TCM), bestaande uit de coördinatoren muskusrattenbestrijding. De 20 organisaties zijn door 11 'coördinatoren' vertegenwoordigd in de TCM (de 12 provincies, waarbij Drenthe en Overijssel samen 1 coördinator afvaardigen).

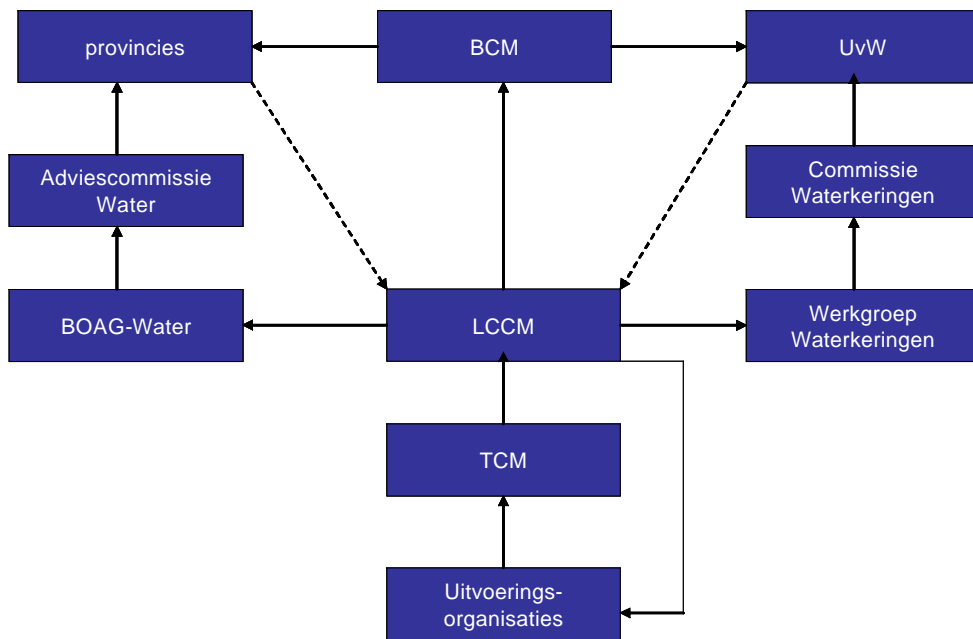
De TCM fungeert tevens als adviesorgaan voor de Landelijke Coördinatie Commissie Muskusrattenbestrijding (hierna: LCCM). De LCCM is het hoogste ambtelijke orgaan voor de muskusrattenbestrijding. In de LCCM zitten drie vertegenwoordigers namens de provincies en drie vertegenwoordigers namens de Unie van Waterschappen (hierna: UvW). Tevens heeft de landelijk coördinator muskusrattenbestrijding zitting in de LCCM (als secretaris).

De besluitvorming op landelijk niveau verloopt via de UvW (ambtelijk: Werkgroep Waterkeringen, bestuurlijk: Commissie Waterkeringen) en het Interprovinciaal Overleg (hierna: IPO). Daarbij dient opgemerkt te worden dat de gremia van het IPO (ambtelijk: BOAG-Water, bestuurlijk: Adviescommissie Water) gebruikt worden voor de besluitvorming van de 12 individuele provincies. Het IPO zelf heeft geen rol in de muskusrattenbestrijding. Besluitvorming gaat dus de 12 afzonderlijke provincies en de UvW aan. De LCCM fungeert als adviesorgaan voor de 12 provincies, de UvW én de bestrijdingsorganisaties. De LCCM bereidt alle bestuurlijke besluitvorming op landelijk niveau voor.

Vorig jaar is de Bestuurlijke Commissie Muskusrattenbestrijding (hierna: BCM) opgericht om enerzijds de bestuurlijke inbedding te verbeteren en anderzijds de besluitvorming slagvaardiger te maken. De BCM fungeert als dagelijks bestuur voor de LCCM en biedt formeel alle bestuurlijke stukken aan de 12 provincies en de UvW aan. De BCM bestaat uit een gedeputeerde met de portefeuille muskusrattenbestrijding en de voorzitter van de Commissie Waterkeringen (UvW).

De huidige organisatie van de muskusrattenbestrijding laat een grote diversiteit zien. Niet alleen gezien vanuit landelijk perspectief door de verscheidenheid aan uitvoerende organisaties (zie onderstaande figuur), maar ook gezien vanuit een regionaal perspectief.

² Openbaar Lichaam Muskusrattenbestrijding Utrecht - OLM



Figuur 2: De huidige organisatiestructuur muskusrattenbestrijding in Nederland

Iedere bestrijdingsorganisatie heeft de muskusrattenbestrijding op eigen wijze ondergebracht in de organisatie. De wijze waarop de uitvoering en aansturing is georganiseerd wisselt ook per bestrijdingsorganisatie.

Vraag is of in al deze verschillende situaties de organisatie en de uit te voeren taak nog wel optimaal op elkaar passen. Vraag is ook in hoeverre deze verscheidenheid invloed heeft op effectiviteit en efficiency van de bestrijding.

Het onderzoek naar de organisatie van de muskusrattenbestrijding is één van zeven onderzoeken die onderdeel zijn van een programma van de LCCM, waarin gekeken wordt naar risico's en schade als gevolg van muskusratten, naar de efficiëntie van de huidige bestrijdingsorganisatie en naar mogelijke alternatieven c.q. preventiemogelijkheden.

Doelstelling en reikwijdte van het onderzoek

De doelstelling van het onderzoek is tweeledig:-

- a Het inventariseren van een uitgewerkt beeld van de succesfactoren en knelpunten van de landelijke respectievelijk de regionale organisatie van de muskusrattenbestrijding;
- b Het doen van een uitgewerkt onderbouwd voorstel op welke wijze de succesfactoren verder te versterken zijn en de knelpunten op te lossen zijn zodat een optimale organisatie van de muskusrattenbestrijding op landelijke en regionaal niveau bewerkstelligd kan worden.

Het karakter van het onderzoek is te typeren als een bouwsteen voor het programma dat voortvloeit uit het Alterra-rapport uit 2005. Het onderzoek is te beschouwen als een **nader onderzoek** van het gehele organisatieproces (er wordt dus niet per organisatie gerapporteerd) met een verdieping op onderdelen. Het onderzoek beperkt zich tot het aangeven van de mogelijkheden die er zijn om de organisatie van de muskusrattenbestrijding in Nederland te optimaliseren. Resultaat is een blauwdruk op hoofdlijnen van de mogelijk nieuwe totale organisatie van de muskusrattenbestrijding in Nederland.

Het onderzoek richt zich uitsluitend op de organisatie van de muskusrattenbestrijding. De organisatie van de **beverrattenbestrijding** in Nederland is in dit onderzoek buiten beschouwing gelaten.

In het onderzoek wordt uitgegaan van de huidige formatie per bestrijdingsorganisatie en de huidige werkwijze met betrekking tot de bestrijding van muskusratten in Nederland.

In het kader van dit onderzoek wordt **geen** uitspraak gedaan over de kwaliteit van de werkelijk uitgevoerde veldwerkzaamheden op het gebied van de muskusrattenbestrijding in Nederland en de kwaliteit van de direct betrokkenen bij de bestrijding van de muskusrat in Nederland.

Op de door PwC in het kader van dit onderzoek verrichte werkzaamheden wordt door PwC **geen** specifieke accountantsverklaring afgegeven dan wel een beoordelingsopdracht uitgevoerd.

Projectorganisatie

Opdrachtgever voor het onderzoek is de BCM.

Bij het onderzoek is een begeleidingscommissie gevormd. In deze begeleidingscommissie hebben zitting:-

- a Mevrouw S.E.N. van Lieshout (namens de twaalf provincies);
- b De heer H. van Poelwijk (namens de TCM);
- c De heer B.W. Veldhuis (namens de Unie van Waterschappen);
- d De heer L. Wijlaars (LCCM, tevens projectmanager).

De heer J. Gronouwe, secretaris van de LCCM, is agendalid.

De begeleidingscommissie ziet toe op de kwaliteit van het onderzoek, zowel wat betreft de inhoud als het gevolgde proces.

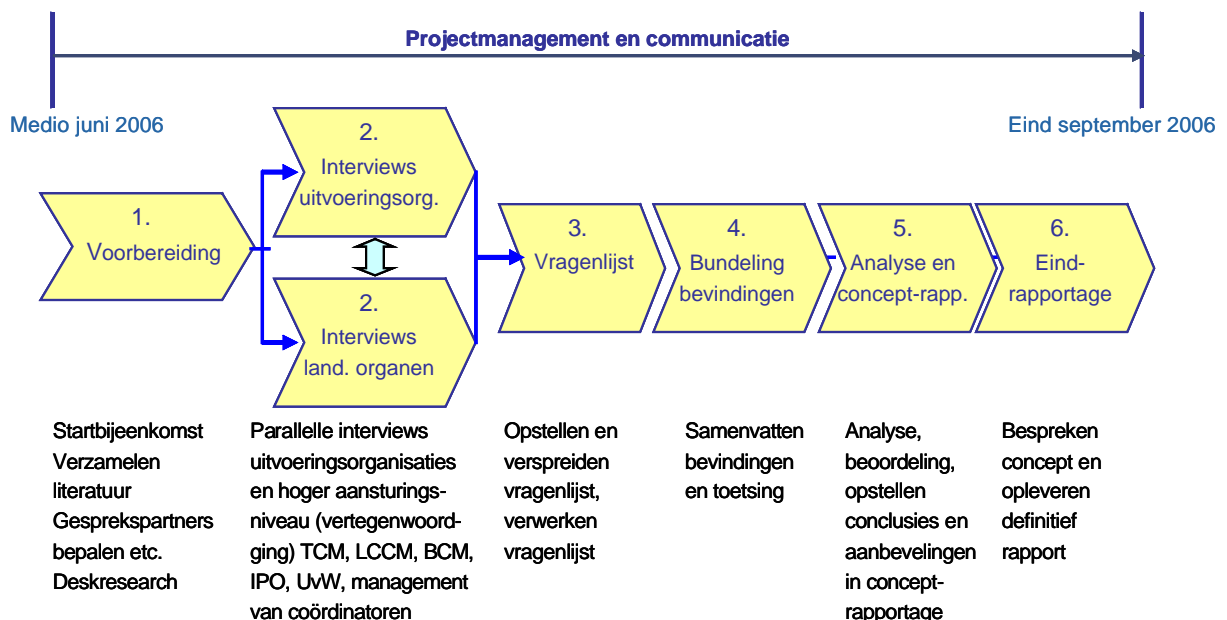
Vanuit PwC is het onderzoek uitgevoerd door de heren drs. G.T Schermers en ir. H.J.C. Grafhorst.

Plan van aanpak

Het onderzoek is uitgevoerd aan de hand van de volgende fasen:-

- a Fase 1: Startbijeenkomst, projectvoorbereiding en deskresearch;
- b Fase 2: Houden interviews;
- c Fase 3: Opstellen/verspreiden en verwerken vragenlijsten;
- d Fase 4: Synthese van bevindingen;
- e Fase 5: Analyse en conceptrapportage;
- f Fase 6: Eindrapportage.

Schematisch ziet het gevolgde plan van aanpak er als volgt uit:-



Figuur 3: Plan van aanpak onderzoek naar de organisatie van de muskusrattenbestrijding in Nederland

In bijlage A van dit rapport worden de doorlopen onderzoeksstappen nader toegelicht.

Leeswijzer

In hoofdstuk één wordt een beschrijving gegeven van de onderzoeksresultaten, waarbij een beschrijving gegeven wordt van de feitelijke vangst van muskusratten in Nederland. Vervolgens wordt achtereenvolgens ingegaan op de feitelijke inrichting van de bestrijding in Nederland, de meningen over de provincies en waterschappen als uitvoerenden van de bestrijding van de muskusratten en de aangegeven succesfactoren en knelpunten op landelijk niveau, op

bestrijdingsniveau, op ambtelijk niveau van TCM en LCCM respectievelijk het bestuurlijk niveau (waaronder BCM).

In hoofdstuk twee wordt een beschrijving gegeven van de organisatie van de muskusrattenbestrijding in België, in het bijzonder Vlaanderen.

In hoofdstuk drie wordt de effectiviteit en efficiency van de organisatie van de muskusrattenbestrijding in Nederland aan de hand een aantal organisatieprincipes geanalyseerd. Daarnaast is een afweging opgenomen van de succesfactoren en knelpunten op landelijk niveau, op bestrijdingsniveau, op ambtelijk niveau van TCM en LCCM respectievelijk het bestuurlijk niveau.

In hoofdstuk vier worden de conclusies geformuleerd aan de hand van de uitgevoerde analyse en worden aanbevelingen gedaan hoe de organisatie van de muskusrattenbestrijding in Nederland geoptimaliseerd kan worden.

1 Onderzoeksresultaten - Nederland

1.01 In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de feiten, gegevens, meningen en ervaringen op gebied van muskusrattenbestrijding in Nederland. Als input voor deze informatie over de muskusrattenbestrijding is in dit onderzoek gebruik gemaakt van (zie ook bijlage A bij dit rapport):-

- a Aangereikte relevante literatuur³;
- b Groepbijeenkomsten met de TCM en LCCM;
- c Schriftelijke vragenlijsten, die zijn uitgezet bij:-
 - i de vangers en rayonambtenaren;
 - ii het ambtelijk management;
 - iii de betrokken bestuurders;
- d (telefonische) interviews met:-
 - i betrokken bestuurders;
 - ii ambtelijk management boven het niveau van de TCM.

1.02 De resultaten van bovengenoemde onderzoeksmethoden zijn als volgt gecategoriseerd:-

- a De feitelijke vangst van muskusratten in Nederland (1.1);
- b Feiten over de inrichting van de bestrijdingsorganisaties (1.2);
- c Meningen over provincies en waterschappen als bestrijdingsorganisaties (1.3);
- d Meningen over succesfactoren en knelpunten in de organisatie van de muskusrattenbestrijding (1.4):-
 - i Landelijke (algemene) succesfactoren en knelpunten (1.4.1);
 - ii Succesfactoren en knelpunten op bestrijdingsniveau (1.4.2);
 - iii Succesfactoren en knelpunten op ambtelijk niveau van TCM en LCCM (1.4.3);
 - iv Succesfactoren en knelpunten op bestuurlijk niveau (waaronder BCM) (1.4.4).

1.03 Benadrukt dient nog te worden dat de resultaten zoals opgenomen in dit hoofdstuk een **feitelijke weergave** zijn van de informatie zoals deze door de verschillende betrokkenen bij de muskusrattenbestrijding in Nederland is aangereikt, waarbij de opgenomen elementen minimaal tweemaal door de geïnterviewden naar voren zijn gebracht. De aangereikte informatie is niet anders dan gecategoriseerd naar bovengenoemde aspecten.

1.1 De feitelijke vangst van muskusratten in Nederland

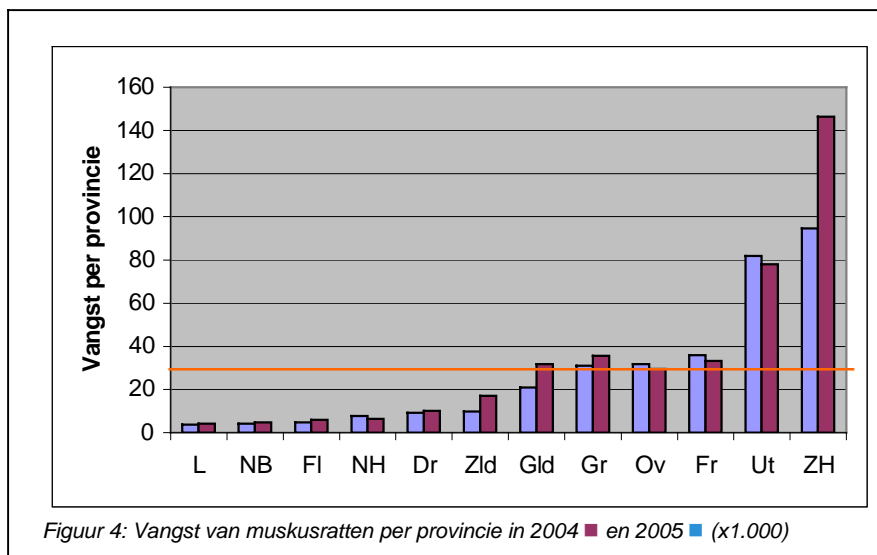
1.04 In deze paragraaf wordt ingegaan op een aantal indicatoren waarmee de verschillen zijn gekwantificeerd. De gegevens zijn gebaseerd op het Landelijk Jaarverslag 2005 van de LCCM. Aan de orde komen:-

- a Het aantal vangsten van muskusratten per provincie in 2005;
- b Het aantal vangsten van muskusratten per uur in 2005;
- c Het aantal vangsten van muskusratten per km watergang in 2005.

³ In bijlage C is een overzicht van geraadpleegde literatuur opgenomen.

1.05 De *vangst van muskusratten* per provincie verschilt landelijk aanzienlijk. In figuur 4 zijn deze verschillen per provincie weergegeven over de jaren 2004 en 2005. Tussen 2004 en 2005 is een afname van het totale aantal gevangen muskusratten te zien van 403.000 in 2004 naar 336.000 in 2005.

1.06 Uit figuur 4 blijkt dat de grootste vangst van muskusratten plaatsvindt in de provincie Zuid-Holland: 28% van het totaal in Nederland in 2005. In de provincie Limburg werden slechts 3.668 muskusratten gevangen, wat neerkomt op iets meer dan een procent van het totaal. De

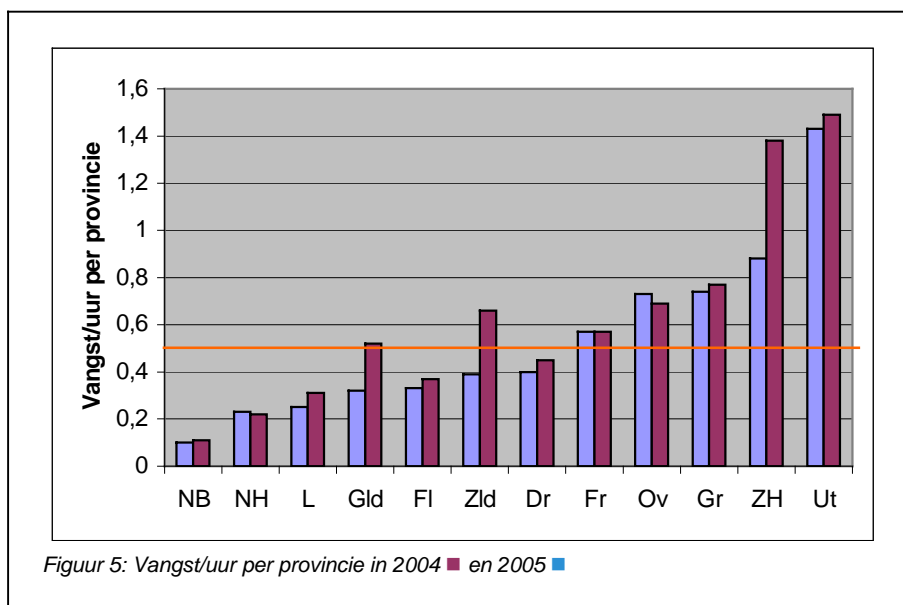


Figuur 4: Vangst van muskusratten per provincie in 2004 en 2005 (x1.000)

gemiddelde vangst per provincie is circa 28.000 muskusratten.

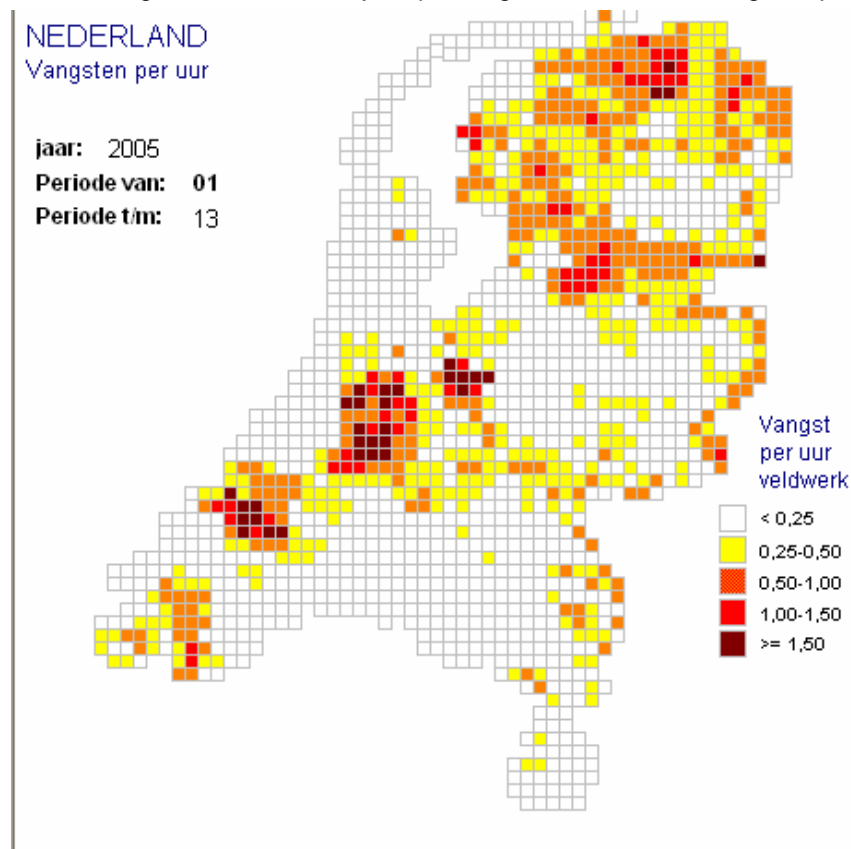
1.07 Verschillen in aantallen vangsten per provincie hangen tevens af van het aantal kilometers watergangen, maar ook bijvoorbeeld bodemtype, dat bijvoorbeeld in Limburg sterk verschilt van het westen van Nederland.

1.08 Het *aantal vangsten van muskusratten per ingezette velduur bestrijder* (hierna: v/u) verschilt aanzienlijk. Het huidige (2005) aantal vangsten per uur ligt in de provincie Utrecht op 1,43 v/u tegen 0,1 v/u in de provincie Brabant. Het gemiddelde voor Nederland is 0,53 v/u.



Figuur 5: Vangst/uur per provincie in 2004 en 2005

1.09 In figuur 6 is de landelijke spreiding voor het aantal vangsten per uur weergegeven.



Figuur 6: Aantal vangsten/uur veldwerk (2005)

1.10 Naast de vangst van muskusratten, bestaat een deel van de vangst uit onbedoelde bijvangst. Het aantal bijvangsten is weergegeven in tabel 1.

	Gr	Fr	Dr/Ov	Gld	Fl	Ut	NH	ZH	Zld	NB	L	Totaal
Zoogdieren*	283	433	96	239	447	264	249	1.138	266	379	57	3.851
Vogels	20	48	52	164	11	71	78	1.031	217	169	73	1.934
Vissen	156	41	137	443	95	94	709	902	25	8	20	2.630
Overig	13	52	17	74	31	47	182	117	1	9	6	549
TOTAAL	472	574	302	920	584	476	1.218	3.188	509	565	156	8.964

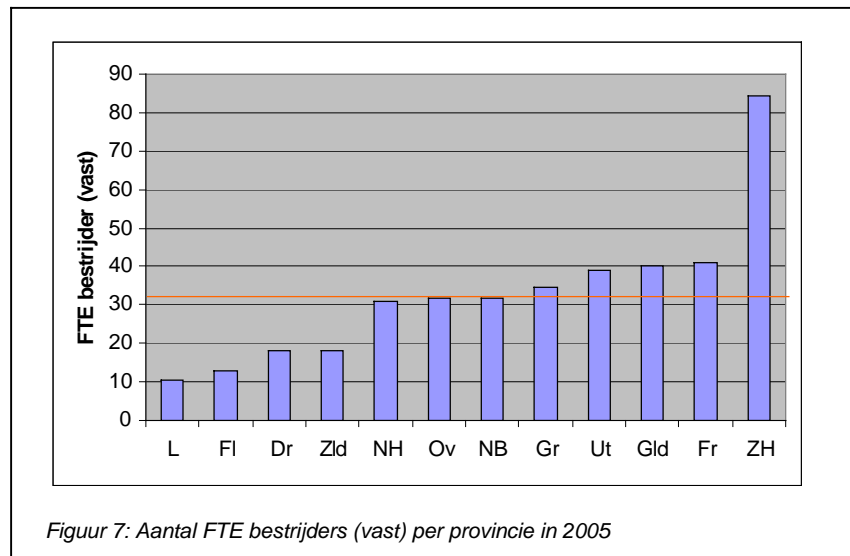
Tabel 1: Bijvangsten per provincie in 2005 (* zoogdieren en totaal excl. bruine rat)

1.11 Een laatste indicator is het aantal *vangsten van muskusratten per kilometer watergang* in 2005. Het beeld daarvan is ongeveer overeenkomstig het aantal vangsten per uur. De hoogste cijfers zijn te zien in de provincie Utrecht (4,29/km) en de provincie Zuid-Holland (2,39/km) en de laagste in de provincie Noord-Brabant (0,17/km) en de provincie Noord-Holland (0,29/km).

1.2 Feiten over de inrichting van de bestrijdingsorganisaties

1.12 In deze paragraaf wordt ingegaan op een aantal indicatoren waarmee de inrichting van de bestrijdingsorganisaties in Nederland (met daarbij de verschillen) zijn gekwantificeerd:-

- a Aantal FTE per provincie;
- b Het aantal bestrijders per leidinggevende per provincie;
- c De mate waarin en de wijze waarop wordt samengewerkt.



1.13 De *basisbezetting FTE* van bestrijders verschilt tussen de provincies: van circa 10 FTE (Limburg) tot meer dan 84 FTE (in Zuid-Holland). In figuur 7 is dit schematisch weergegeven. In totaal werken in de muskusrattenbestrijding in Nederland circa 390 muskusrattenvangers (vaste formatie).

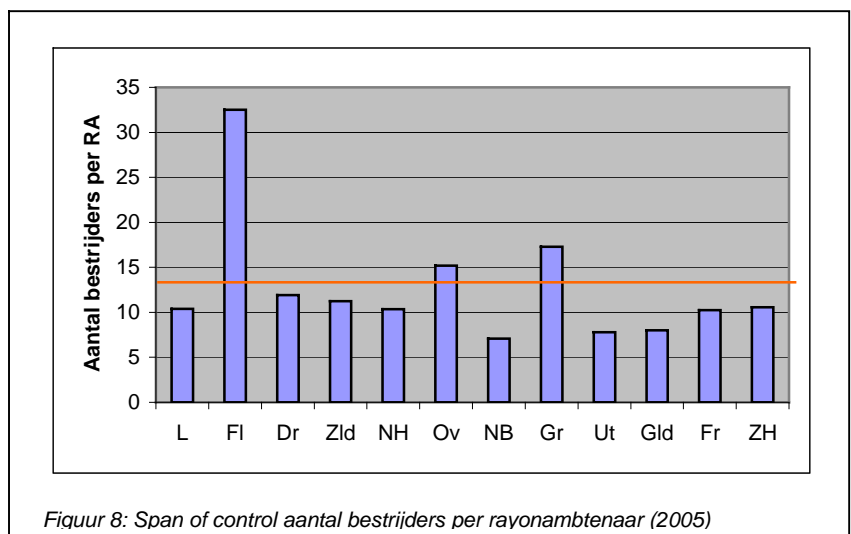
1.14 De muskusrattenbestrijders hebben in beperkte mate ook andere taken:

- a Van de negen uitvoeringsorganisaties die gereageerd hebben op vragen ten behoeve van dit onderzoek, hebben bij zeven daarvan de bestrijders (in lichte mate) tevens als taak beverratbestrijding;
- b Bij één uitvoeringsorganisatie (waterschap) heeft een aantal bestrijders tevens als beperkte taak dijkbewaking en bij twee waterschappen hebben de bestrijders als taken tevens mollenbestrijding (in zeer beperkte mate), schouwvoering en botulismebestrijding;
- c Circa 60% van de bestrijders voert tevens als taken, gekoppeld aan de bestrijding, op het onderhouden van materiaal, circa 10% geeft aan als taak te zien vangmiddelen te ontwikkelen, circa 20% geeft als taak aan het geven van voorlichting en het

onderhouden van contacten met burgers, gemeenten, natuurorganisaties en dergelijke.

1.15 Binnen de provincies zijn in totaal 38,1 FTE rayonambtenaren werkzaam op het gebied van de muskusrattenbestrijding, waarbij de *span of control van de rayonambtenaren* eveneens sterk verschilt: tussen 1 rayonambtenaar op 8 bestrijders in de provincies Groningen en Utrecht tot 1 rayonambtenaar op 32 bestrijders in de provincie Flevoland (bron: Jaarverslag LCCM 2005). Het landelijke gemiddelde bedraagt 1 op 10,3. In figuur 8 is de huidige span of control van het aantal bestrijders per rayonambtenaar per provincie gegeven.

1.16 Door een aantal leden van de TCM is aangegeven dat tussen de 8 en 12 bestrijders op 1 rayonambtenaar als maximum gezien kan worden, omdat anders de span of control te groot wordt. Door leidinggevenden (coördinator-/rayon-ambtenaar) wordt aangegeven dat directe begeleiding/ aansturing in het veld absoluut noodzakelijk is om tot een effectieve en efficiënte bestrijding van muskusratten te komen.



1.17 Het aandeel van de tijd dat de rayonambtenaar in het veld doorbrengt, is zeer verschillend per bestrijdingsorganisatie. Door leidinggevenden wordt aangegeven dat dit aandeel feitelijk ligt tussen de 20% en meer dan 75% (gemiddeld 47%). Wenselijk zou volgens de leidinggevenden een aandeel tussen de meer dan 50% en 80% (gemiddeld 70%) zijn.

1.18 In alle provincies zijn tevens coördinatoren werkzaam. De functie wordt overwegend niet voltijds ingevuld, gemiddeld 0,8 FTE. De verhouding coördinator/rayonambtenaren verschilt ook weer aanmerkelijk tussen de provincies, wat uiteraard weer afhankelijk is van het aantal rayonambtenaren: van 0,1 FTE coördinator op 1 FTE rayonambtenaar in de provincie Limburg (verhouding 1:10), tot 0,5 FTE coördinator op 0,4 FTE rayonambtenaar in Flevoland (verhouding 1:0,8). Deze verschillen geven al aan dat de functies verschillend (en op verschillend niveau) worden ingevuld. Er zijn in Nederland 9,4 FTE coördinatoren op 38,1 FTE rayonambtenaren (gemiddeld 1:4).

1.19 Als indicator voor de verschillende invullingen van de functies van coördinator en

rayonambtenaar, kan gekeken worden naar de inschaling. De inschaling voor de rayonambtenaren verschilt van schaal 6 tot en met schaal 9, de inschaling voor de coördinatoren verschilt van schaal 8 tot en met 11 (een enkele coördinator is ingeschaald op schaal 12).

1.20 Deze verschillen werken ook door als gekeken wordt naar het totaal inzetbare uren, het aantal uren inzetbaar per kilometer watergang, het aantal inzetbare FTE per km watergang of het aantal meters watergang per 1 vangst (van circa 700 tot 5.000 meter).

1.21 Een aantal *organisaties werkt reeds samen*. Zo gaat het om de uitwisseling van materialen en onderhoud van materiaal, maar ook uitwisseling van personeel tussen samenwerkende waterschappen en het samen met Duitsland plaatsen van vangmaterialen. Ook langs de grenzen van geografische gebieden van bestrijdingsorganisaties wordt samengewerkt om de instroom vanuit een ander gebied te beperken (bijvoorbeeld Zuid-Holland-Noord-Brabant).

1.22 In een aantal gevallen beperkt de samenwerking tussen uitvoeringsorganisaties zich tot de uitwisseling van informatie en kennis.

1.23 In financiële zin is er wel volledige samenwerking tussen provincies en waterschappen. De financiering van de bestrijding is wisselend tussen de provincies. In onderstaande tabel 2 is een overzicht opgenomen van de kostenverdeling tussen waterschappen en provincies. Overigens hebben de provincies bij de Decentralisatie Impuls in 1994 (hierna: DI) middelen toebedeeld gekregen voor de muskusrattenbestrijding, maar staat het de provincies vrij waarvoor zij deze middelen aanwenden, daar de DI niet geormerkt (gelabeld) is verdisconteerd in het Provinciefonds.

Provincie	Totale kosten bestrijding (€)	Aandeel Provinciefonds (DI-geld) (€)	Aandeel kosten provincie (€)	Aandeel kosten waterschap(pen) (€)
Groningen	2.138.743	869.161	665.130	604.452
Fryslân	3.647.500	Niet te herleiden	1.997.500	1.650.000
Drenthe	3.587.954	1.703.297	883.090	1.00.1567
Overijssel				
Gelderland	2.912.000		1.939.000	973.000 ⁽¹⁾
Flevoland	1.192.920		620.814	572.106 ⁽²⁾
Utrecht	3.101.136 ⁽³⁾	929.750	1.003.951 ⁽³⁾	1.113.435 ⁽⁴⁾
Noord-Holland	2.459.569	Niet bekend	664.069	795.500
Zuid-Holland	6.371.510	1.444.700	2.295.436	2.295.436 ⁽⁵⁾
Zeeland	1.115.585	546.700	546.700	568.886 ⁽⁶⁾
Noord-Brabant	2.151.496	⁽⁷⁾	1.783.224 ⁽⁸⁾	368.272 ⁽⁸⁾
Limburg	700.590		576.431	124.159 ⁽⁹⁾
TOTAAL	Circa 30 miljoen			

Tabel 2: Kostenverdeling muskusrattenbestrijding provincies-waterschappen 2005

(1) Naast deze kosten betaalt Waterschap Rivierenland nog kosten aan de provincie Noord Brabant - en

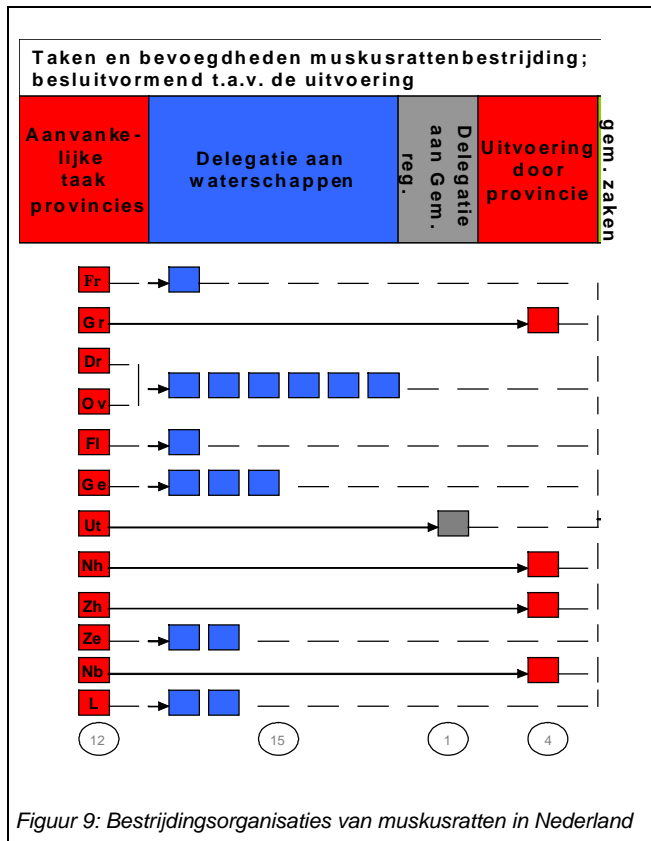
- de provincie Zuid-Holland. Deze kosten bedragen voor 2005 respectievelijk € 22.000 en € 293.000. Beide bedragen zijn voorschotten. De eventuele afrekeningen zullen waarschijnlijk in 2006 volgen.
- (2) Van dit bedrag is € 256.940 een procentuele bijdrage op overhead van de bestrijding; dit hoeft niet het feitelijke bedrag te zijn.
- (3) Inclusief bestrijding Vijfherenlanden ad € 30.685.
- (4) Bijdrage waterschappen bestaat uit Hoogheemraadschap Amstel, Gooi en Vechtstreek € 194.653, waterschap Vallei en Eem € 145.990, Hoogheemraadschap Stichtse Rijlanden € 632.623, provincie Gelderland € 141.819 (Vallei en Eem gebied), overige inkomsten € 52.350 (incl. € 45.000 Beverratbestrijding; niet meegeteld).
- (5) Bijdrage derden € 335.938.
- (6) Waterschap Zeeuwse Eilanden € 266.933,-, Waterschap Zeeuws-Vlaanderen € 266.933,-, Bijdrage subsidie Beverrattenbestrijding € 35.020,-.
- (7) Niet gelabeld/niet traceerbaar.
- (8) 17,117% + 65,766% D.I.; deel waterschappen is 17,117%.
- (9) Naast dit bedrag ontvangt Waterschap Roer en Overmaas (WRO) nog € 197.789 vergoeding beverrattenbestrijdingsinzet via LCCM.

1.3 Meningen over provincies en waterschappen als bestrijdingsorganisaties

1.24 In Nederland zijn anno 2006 twintig bestrijdingorganisaties actief. Figuur 9 (zie de volgende pagina) geeft de situatie per provincie aan.

1.25 Uit figuur 9 valt af te leiden dat zowel provincies als waterschappen de bestrijding van de muskusratten ter hand nemen. De waterschappen die zich bezighouden met de muskusrattenbestrijding hebben deze taak gedelegeerd gekregen van de provincie.

1.26 Een aantal waterschappen aan wie de taak van de muskusratten is gedelegeerd werkt samen in een gemeenschappelijke regeling op grond van de Wet gemeenschappelijke regeling. Voorbeeld hiervan is onder meer de samenwerking tussen de waterschappen in de provincie Zeeland.



1.27 Door een aantal geïnterviewden wordt gewezen op de 'afstand' tussen de provincie en het waterschap waaraan de taak van de muskusrattenbestrijding is gedelegeerd. Binnen de provincies waarin de taak is gedelegeerd bestaat zowel ambtelijk als bestuurlijk desinteresse in de muskusrattenbestrijding.

1.28 De diversiteit aan bestrijdingsorganisaties wordt door een aantal geïnterviewden als een belangrijk obstakel gezien voor een effectieve en efficiënte muskusrattenbestrijding. Door de grote mate van diversiteit is er geen sprake van uniformering van aanpak (vangstrategieën⁴, inzet en aard van vangmiddelen⁵, begeleiding en controle, omvang en aansluiting van vanggebieden), versnippering van kennis

en suboptimalisatie per bestrijdingsorganisatie. Bovendien werkt de diversiteit, zo stelt een aantal geïnterviewden, logge en trage landelijke besluitvorming in de hand doordat zowel het provinciale kanaal (IPO – BOAG-W (ambtelijk) en Adviescommissie Water (bestuurlijk)) als het waterschapsspoor (UvW – Werkgroep Waterkeringen (ambtelijk) en de Commissie Waterkeringen (bestuurlijk)) gevolgd dienen te worden.

1.29 Door de geïnterviewden worden voor- en nadelen aangegeven om de bestrijding van de muskusratten bij de provincie danwel een waterschap onder te brengen. In tabel 3 zijn de voor- en nadelen weergegeven.

⁴ Mate waarin gespeurd wordt, omgaan met knelpuntgebieden, intensiteit vangperiode.

⁵ Actieve/passieve vangmiddelen, gebruik gaas/klemmen, verdrinkooien, vuurwapens.

Voor- en nadelen per bestrijdingsorganisatie (volgens respondenten)		
	Voordelen	Nadelen
Waterschap	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Muskusrattenbestrijding ligt in het directe verlengde van de waterkeringzorg die is toebedeeld aan de waterschappen; ▪ Aard van muskusrattenbestrijding (uitvoerend en veiligheid) past bij de aard van werkzaamheden waterschap (eveneens uitvoerend en veiligheid). Waterschappen zijn meer dan provincies taakgerichte organisaties; ▪ Optimale samenwerking tussen muskusrattenbestrijders en peilbeheer/ kade-inspectie, -beheer en -onderhoud (de zogenaamde 'oor- en oogfunctie'); ▪ Waterschappen beschikken vanuit de rol van waterbeheerder over gebiedsspecifieke kennis; ▪ Uitvoering bij waterschap biedt duidelijkheid voor de burger en positioneert het waterschap als een organisatie met waarde voor de burger; ▪ Duidelijke besluitvormingslijnen/ overzichtelijk en directe aansturing 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Borging maatschappelijke context muskusrattenbestrijding is beter bij provincies. Waterschappen zijn meer technocratisch ingericht; ▪ Schaalgrootte waterschappen nog beperkt in vergelijking met provincies. Om benodigde schaalgrootte te bereiken zullen waterschappen samenwerkingsverbanden moeten aangaan (met nadelige gevolgen als afstemming/coördinatie); ▪ De diversiteit en veelheid van waterschappen maakt dat er verschillen zijn op bestrijdingsgebied en qua arbeidsvoorwaarden; ▪ De cultuur van waterschappen wordt door provinciale bestrijders sterk hiërarchisch beschouwd.
Provincie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Provincies hebben de wettelijke taak om de muskusrattenbestrijding ter hand te nemen. Er zijn goede en korte communicatiemogelijkheden met de bestuurders; ▪ Maatschappelijke context van de muskusrattenbestrijding is (door de bredere politieke-bestuurlijke afweging) beter geborgd bij de provincie dan bij een waterschap; ▪ Voldoende schaalgrootte. Eenheid en uitwisseling over gehele provincie. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stroperige landelijke besluitvorming via de IPO-lijnen. Het IPO neemt in het vraagstuk van de muskusrattenbestrijding geen positie in; ▪ Regelzucht in de provinciale organisatie; ▪ Grotere politieke gevoeligheid dan bij waterschappen; ▪ Voor de provincie heeft muskusrattenbestrijding geen toegevoegde waarde (voor het waterschap wel); ▪ Er is geen focus op de muskusrattenbestrijding; het is een "vreemde eend in de bijt".

Tabel 3: Voor- en nadelen per bestrijdingsorganisatie volgens respondenten

1.30 Naast de voor- en nadelen om de bestrijding van de muskusratten bij de provincie dan wel een waterschap onder te brengen geldt er een aantal **generieke** organisatorische knelpunten die zowel op de provincies als de waterschappen van toepassing zijn. In dit verband zijn door de

geïnterviewden de volgende knelpunten aangehaald:-

- a Een groeiende tussenlaag aan leidinggevenden waardoor de verhouding leidinggevenden versus bestrijders scheef groeit. Het aandeel bestrijders neemt af;
- b In het verlengde van bovenstaand punt: de groeiende overhead waarmee de muskusrattenbestrijding geconfronteerd wordt. Als gevolg hiervan zijn er minder financiële middelen beschikbaar voor de daadwerkelijke bestrijding;
- c Scheiding tussen functionele en hiërarchische bevoegdheden/verantwoordelijken werkt in de praktijk niet. Functionele en hiërarchische bevoegdheden/verantwoordelijkheden moeten gekoppeld zijn in één functie;
- d Er is behoefte aan:-
 - i Versterking van de managementvaardigheden (competenties) van de leidinggevenden (wordt aan gewerkt);
 - ii Gebruik van automatisering voor de verwerking van gegevens;
 - iii Uniformering van vangststrategieën, aard en inzet van vangmiddelen;
 - iv Landelijke opleiding voor bestrijders (opleiding is gestart en wordt verder ontwikkeld);
 - v Landelijk uniforme normen en definities (wordt aan gewerkt).

1.31 Door een aantal geïnterviewden wordt aangegeven dat het eigenlijk **niet relevant** is waar de muskusrattenbestrijding wordt ondergebracht: bij de provincie of bij het waterschap. Het gaat om een goede bestrijdingorganisatie, dit kan zowel bij de provincie of het waterschap worden geïnstitutionaliseerd.

1.32 Naast de discussie rondom het onderbrengen van de muskusrattenbestrijding bij de provincies danwel de waterschappen, zijn er ook geïnterviewden (zowel managers als bestrijders) die aangeven dat de muskusrattenbestrijding beter **landelijk** georganiseerd kan worden. Coördinatie van de muskusrattenbestrijding zou op landelijk niveau (eventueel als een rijksdienst van het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit of het ministerie van Verkeer en Waterstaat, of als zelfstandig bestuursorgaan (hierna: ZBO)) moeten plaatsvinden, zodat middelen effectief en efficiënt ingezet kunnen worden. Dit zou ook de intentie zijn geweest van bestrijdend Nederland in 1985.

1.33 Een aantal geïnterviewden (met name bestuurlijk) wijst er op dat er **geen bestuurlijk draagvlak aanwezig of te verwachten** is om de muskusrattenbestrijding landelijk te organiseren in de vorm van een rijksdienst of ZBO.

1.34 Het is in het licht van bovenstaand punt, zo geven een aantal geïnterviewden aan, geen noodzaak (verplichting) dat de feitelijke bestrijding van de muskusratten door de overheid (provincie of waterschap) wordt uitgevoerd. De bestrijding zou uitbesteed kunnen worden aan een private partij, hetgeen de flexibiliteit van de bestrijding vergroot. Bij een aantal organisaties worden er bijvoorbeeld al AB-medewerkers⁶ ingezet. Als tegenargument wordt door de tegenstanders van

⁶ Agrarisch Bedrijfschap

uitbesteding aangegeven dat een marktpartij belang heeft bij het niet volledig “leeg vangen” van een gebied, gelet op het commerciële belang voor de komende jaren.

1.4 Meningen over succesfactoren en knelpunten in de organisatie van de muskusrattenbestrijding

1.35 In figuur 2 in de inleiding is een vereenvoudige weergave opgenomen van de organisatie van de muskusrattenbestrijding in Nederland, met daarin als belangrijk gremia gepositoneerd de twintig bestrijdingsorganisaties, de TCM, de LCCM, de BCM, het IPO en de UvW.

1.36 In deze paragraaf wordt ingezoomd op de succesfactoren en de knelpunten in de muskusrattenbestrijding op verschillende niveaus:-

- a Landelijke (algemene) succesfactoren en knelpunten;
- b Succesfactoren en knelpunten op bestrijdingsniveau;
- c Succesfactoren en knelpunten op ambtelijk niveau van TCM en LCCM;
- d Succesfactoren en knelpunten op bestuurlijk niveau (waaronder BCM).

1.37 De succesfactoren en knelpunten zijn waar mogelijk toegedeeld aan één van de genoemde niveaus. Dat neemt niet weg dat bepaalde succesfactoren en knelpunten op meerdere niveaus voorkomen. Indien dit het geval is wordt dit expliciet aangegeven. Ook worden sommige succesfactoren door andere geïnterviewden juist gezien als knelpunten.

1.4.1 Landelijke succesfactoren en knelpunten

1.38 Opvallend is dat een aantal geïnterviewde bestuurders en personen uit het hoger management **onvoldoende** zicht heeft op de landelijke organisatie van de muskusrattenbestrijding. De rollen, taken en verantwoordelijkheden van de verschillende gremia in de muskusrattenbestrijding is een aantal geïnterviewden onduidelijk.

1.39 Door een aantal geïnterviewden is de huidige landelijke organisatie als **complex** omschreven. Hiervoor worden synoniemen gebruikt als ‘*lappendeken*’, ‘*overdone*’, ‘*versnipperd*’ en ‘*kerstboom*’. De complexiteit wordt volgens geïnterviewden ingegeven door de volgende aspecten:-

- a Overlap tussen de verschillende gremia, met name overlap tussen TCM en LCCM;
- b Het feit dat zowel provincies als waterschappen zich in Nederland bezighouden met de bestrijding werkt onduidelijkheid in de hand. Eénduidigheid (uniformiteit) in uitvoering en beleid is nu niet aanwezig.

1.40 Door de geïnterviewden wordt een aantal **succesfactoren** genoemd als het gaat om de organisatie van de muskusrattenbestrijding in Nederland (in willekeurige volgorde):-

- a De bestrijding voldoet tot heden aan de maatschappelijke verwachtingen (bieden van veiligheid en netto afname vangsten);

- b De aanwezigheid van landelijke gremia als TCM en LCCM voor landelijke coördinatie op ambtelijk niveau;
- c Verbeterde landelijke bestuurlijke verankering door de BCM;
- d Planmatige aanpak op bestrijdingsniveau;
- e Flexibele inzet op uitvoeringsniveau waardoor adequaat ingespeeld kan worden op haarden van muskusratten;
- f De (overwegend incidentele) samenwerking tussen verschillende bestrijdingsorganisaties gaat op een aantal vlakken goed:-
 - i uitwisseling van kennis en informatie/afstemming tussen de organisaties (inzet van vangmiddelen, vangstrategieën en dergelijke);
 - ii ontwikkeling van een eerste set aan indicatoren voor vergelijking/benchmarking;
 - iii opleiding;
 - iv ontwikkeling vangmiddelen;
- g Overwegend is sprake van een grote motivatie en vakmanschap bij het bestrijdingspersoneel.

1.41 Naast de succesfactoren kan in de huidige organisatie van muskusrattenbestrijding een aantal **knelpunten** geïdentificeerd worden. Door de geïnterviewden worden de volgende knelpunten aangehaald (in willekeurige volgorde):-

- a Bestuurlijke/politieke complexiteit en diversiteit (provincies en waterschappen) met wisselende politiek-bestuurlijke aandacht en belangstelling (vierjaarlijkse periode);
- b De muskusrattenbestrijding in Nederland is defensief ingestoken, op basis van input. Het ware beter de bestrijding anders in te richten, waarbij de output c.q. het effect van de muskusrattenbestrijding leidend is. Dit houdt in dat alleen in die gebieden bestrijding plaatsvindt (gebieden met oevers en kades) waar schade ontstaat;
- c Uitvoering te veel versnipperd verdeeld over meerdere (soms ook te kleine) organisaties (verdeelde verantwoordelijkheden, bevoegdheden en financiering).
- d Het ontbreken van een landelijk geldend normenkader voor de bestrijding van de muskusratten. De binnen de bestrijding gehanteerde normen als *'het aantal vangsten van muskusratten per ingezette uur bestrijder'*, *'aantal vangsten van muskusratten per kilometer watergang'* en *'ziekteverzuim'* worden verschillend geïnterpreteerd waardoor onderlinge vergelijkbaarheid te wensen overlaat;
- e Aanwezigheid van spanning tussen de autonomie van de bestrijdingsorganisaties en de gewenste landelijke samenwerking. Openheid (transparantie) tussen de verschillende organisaties laat te wensen over;
- f Afspraken gemaakt op TCM- en LCCM-niveau worden in de praktijk niet of onvoldoende nageleefd. Het uitgangspunt *'afpraak is afspraak'* in geen gemeengoed in de muskusrattenbestrijding in Nederland;
- g Trage en complexe besluitvorming (bureaucratie) en moeilijkheid tot afspraken te komen. In de huidige opzet moeten *'twee heren'* zowel ambtelijk als bestuurlijk worden bediend: de provincies en de waterschappen. De slagkracht is hierdoor minimaal;

- h Onvoldoende éénvoudigheid in aansturing. Bovendien zijn bevoegdheden (mandaten) van de verschillende onderdelen en mensen onduidelijk c.q. verschillend;
- i De bestrijdingsorganisaties anticiperen te weinig op veranderingen in de maatschappij ten aanzien van dierenwelzijn en natuur. Bestrijdingsorganisaties nemen op dit onderwerp doorgaans een conservatieve houding aan. Naar de toekomst gezien wordt de maatschappelijke context van de muskusrattenbestrijding steeds belangrijker en zullen aspecten als bijvangsten en inzet van vangmaterialen een belangrijke rol spelen.

1.4.2 Succesfactoren en knelpunten op bestrijdingsniveau

1.42 De belangrijkste succesfactor in de muskusrattenbestrijding in Nederland is de motivatie van de muskusratbestrijder. Met de motivatie valt of staat de bestrijding van de muskusrattenbestrijding in Nederland. Door de geïnterviewden (in dit geval het ambtelijk management) wordt de motivatie van de muskusrattenbestrijders in Nederland als hoog/goed ingeschaald. Slechts een beperkt percentage van de muskusrattenbestrijders (gemiddeld minder dan 10%) wordt als onvoldoende gemotiveerd (< rapportcijfer 6) ingeschaald.

1.43 Overigens zijn de verschillen tussen de bestrijdingsorganisaties groot. Een aantal bestrijdingorganisaties geeft aan uitsluitend gemotiveerde bestrijders te hebben, andere bestrijdingorganisaties daarentegen geven aan dat 25-30% van de bestrijders als ongemotiveerd beschouwd kunnen worden.

1.44 De volgende **succesfactoren** worden door de geïnterviewden genoemd als het gaat om de organisatie (in willekeurige volgorde):-

- a De aanwezigheid van gemotiveerde muskusrattenbestrijders (zie voorgaand punt);
- b De grote mate van eigen verantwoordelijkheid/zelfstandigheid voor het 'schoon' houden van een eigen gebied/rayon;
- c De beschikbaarheid van goede middelen als kaartmateriaal, vangmiddelen en andere middelen als vaar- en voertuigen, quads;
- d De mogelijkheid tot het volgen van adequate opleidingen, zowel op technisch vlak als op het communicatieve vlak. Het aspect communicatie wordt als steeds belangrijker aangemerkt. De muskusrattenbestrijder wordt door burgers en belangenorganisaties steeds meer aangesproken op zijn bestrijdingstaak. Aandachtspunt hierbij is echter wel de praktijkgerichtheid van de opleidingen;
- e Veelvuldige afstemming met rayonambtenaar en coördinator waardoor specifieke kennis over de bestrijding gedeeld wordt;
- f Intensiverende samenwerking tussen bestrijders (werken in teams, uitvoeren van 'miniacties', halfjaarlijkse speurrondes en dergelijke);
- g Goede relatie met uitvoerende waterbeheerders. Locaties waar muskusratten zich nestelen, worden direct gemeld bij de desbetreffende bestrijder of rayonambtenaar. Er

bestaan korte communicatielijnen.

1.45 Veel van de hiervoor genoemde succesfactoren kunnen ook als knelpunt aangemerkt worden indien onvoldoende invulling wordt gegeven aan de genoemde succesfactor. Bijvoorbeeld de afwezigheid van goed kaartmateriaal, goede adequate vangmiddelen en dergelijke. Als aanvullende **knelpunten** worden door de geïnterviewden daarnaast aangegeven (in willekeurige volgorde):-

- a Bestrijding in de grensgebieden. Voor deze bestrijding is afstemming nodig met collega bestrijdingsorganisaties, wat in de praktijk veelal communicatieproblemen oplevert;
- b Samenwerking tussen provincies en waterschappen en binnen provincies op gebied van de Flora- en Faunawet (verlenen aanwijzing om in natuurgebieden te kunnen vangen);
- c Samenwerking tussen bestrijders laat te wensen over;
- d Bestrijders schermen het eigen gebied/rayon af voor collega's waardoor eigen koninkrijkjes ontstaan;
- e (Zie hierboven als succesfactor) Een te grote mate van eigen verantwoordelijkheid kan negatief doorslaan. In dergelijke situaties bestaat het risico dat de bestrijder uitmaakt hoe de bestrijding er in zijn gebied/rayon uitziet;
- f Ontevredenheid over de arbeidsvoorwaarden:
 - i Ongelijkheid in arbeidsvoorwaarden en salaris tussen verschillende bestrijdingsorganisaties (inschaling bestrijders variëren van schaal vier tot en met schaal zes; de provincies schalen de functie van muskusrattenbestrijder gemiddeld hoger in dan de waterschappen);
 - ii Relatief lage beloning voor de zware bestrijdingswerkzaamheden;
- g Bij het ambtelijke management (coördinatoren en afdelingshoofden/sectorhoofden) bestaat onvoldoende inzicht in de aspecten die een rol spelen bij de bepaling van de tevredenheid bij de bestrijders en de rayonambtenaren;
- h Afstemming van het gebied/rayon op de capaciteit van de bestrijder;
- i Ontbreken van éénduidige landelijke normering (zie ook knelpunt bij de landelijke organisatie van de muskusratbestrijding);
- j Nieuwe Europese wetgeving met betrekking tot onder andere diervriendelijk vangen beknot het aantal mogelijke vangmiddelen;
- k Vergrijzing onder de bestrijders. Aan adequate opvolging op termijn wordt onvoldoende aandacht besteed. Seniorenbeleid/gericht leeftijdsbeleid ontbreekt veelal;
- l Bij een aantal bestrijdingsorganisaties wordt het moeilijk gevonden jonge gemotiveerde bestrijders aan te trekken. Vacatures worden moeilijker in te vullen;
- m Gemiddelde leeftijd onder bestrijders is relatief hoog (zie één van de voorgaande punten). De bereidheid om nieuwe ontwikkelingen op te pakken is nihil. Door menig geïnterviewde wordt dit aangegeven met '*vastgeroeste bestrijders*';
- n De bestrijders worden over het algemeen als '*behoudend*' betiteld;
- o Nieuwe ontwikkelingen als bijvoorbeeld GPS-systemen komen onvoldoende van de

- grond. Controle-instrumenten roepen veel weerstand op de bestrijders (beknotting van de eigen vrijheid);
- p Innovatie in vangmiddelen komt onvoldoende van de grond;
 - q De bemoeienis van vele personen met de muskusratbestrijding: landelijke coördinator, TCM, LCCM en bestuurders;
 - r Controle en toezicht op bestrijders is onvoldoende. Effecten van onvoldoende bestrijding zijn desastreus;
 - s Disfunctionerende bestrijders kunnen te weinig worden aangepakt;
 - t De discussie over nut en noodzaak werkt ‘bevrozend’ (verstarrend) op mensen in de bestrijding (met name op de motivatie en wil om veranderingen in te voeren);
 - u Relatief hoog ziekteverzuim, ook ten opzichte van andere organisatieonderdelen van het waterschap of de provincie, zie tabel 4 (opgave door het ambtelijk management).

	0-3 %	3-6 %	7-9 %	>9 %
Aantal respondenten	1	6	1	1
Gemiddeld ziekteverzuim totaal	5,7%			
Ziekteverzuim volgens Jaarverslag 2005	6,3%			

Tabel 4: Aantal respondenten per categorie ziekteverzuim en gemiddeld ziekteverzuim

1.46 Om de motivatie van de bestrijders hoog te houden wordt in een aantal bestrijdingsorganisaties gewerkt met een flexibele beloning. Bij een meer dan gemiddelde prestatie, wordt aan de desbetreffende bestrijder een financiële bonus (gratificatie) uitgekeerd.

1.47 Door een aantal geïnterviewden wordt aangegeven dat landelijk gewerkt zou moeten worden aan uniformering (standaardisering) van in te zetten middelen en te gebruiken materiaal. Standaardisering van materieel en materiaal heeft als belangrijke voordelen de uitwisselbaarheid en de mogelijkheid tot centrale landelijke inkoop wat een substantieel financieel voordeel kan opleveren.

1.48 Verder wordt door een aantal geïnterviewden de noodzaak tot goed seniorenbeleid aangegeven. In veel gevallen ontbreekt dit beleid, wat vervolgens leidt tot niet benodigd ziekteverzuim. Een adequaat seniorenbeleid voorkomt het eerder afhaken van bestrijders. Bij enkele organisaties worden meer seniore bestrijders ‘uit de wind gehouden’ door toedeling van een kleiner vanggebied en het toedelen van meer onderhoudstaken in plaats van (fysieke) bestrijdingstaken.

1.49 Een ander belangrijk aandachtspunt is controle en toezicht in het veld. Belangrijk hierbij is de daadwerkelijke controle van de bestrijders door de rayonambtenaren. In de praktijk blijkt deze controle nogal eens te kort te schieten. Hiervoor worden de volgende verklaringen gegeven:-

- a Span of control is te groot. Rayonambtenaren dienen te veel bestrijders te controleren. Als optimale span of control wordt één rayonambtenaar op 8 tot 12 bestrijders

aangegeven;

b De belasting met administratieve rompslomp.

1.50 Door de bestrijders wordt het aantal keren per maand dat zij door de rayonambtenaar in het veld worden bezocht als te weinig tot voldoende beschouwd. Van de 44 respondenten die deze vraag hebben ingevuld zegt 31% dit te weinig te vinden, de overige 69% voldoende. Het aantal malen en de duur van het veldbezoek worden te kort gevonden om de rayonambtenaar te laten weten wat er speelt, om ervaringen uit te wisselen, aandacht te krijgen en dergelijke. Het aantal veldbezoeken per maand varieert van nul tot vier, met een totale inzet daarbij van nul uur tot anderhalve dag per maand.

1.51 Opvallend is dat bestrijders die geen enkel veldbezoek krijgen dit te weinig vinden, maar dat er ook bestrijders zijn die dit niet ervaren als een probleem.

1.52 Binnen een aantal bestrijdingsorganisaties wordt controle opgepakt door '*sociale controle*'. Sociale controle houdt in dat bestrijders periodiek bij elkaar in de keuken kijken over de wijze waarop de bestrijding ter hand wordt genomen. Deze sociale controle wordt door een aantal organisaties in de praktijk als een goed middel genoemd omdat geen enkele bestrijder ten opzichte van zijn collega bestrijders te boek zou willen staan als het '*zwarte schaap*'.

1.53 Binnen enkele bestrijdingsorganisaties wordt de controle op de bestrijding van de muskusratten ingevuld door het periodiek wisselen van vanggebied of rayon per bestrijder. Vanuit deze periodieke gebiedswisseling gaat een positieve prikkel uit: een bestrijder wil zijn collega bestrijder niet opzadelen met een gebied of rayon dat niet onder controle is.

1.54 Verder is door meerdere geïnterviewden geopperd om een landelijke onafhankelijke kwaliteitsteam te installeren dat aan de hand van controles ter plaatse (audits) een beeld vormt van de bestrijding van de muskusrat.

1.55 Een ander hulpmiddel in de verbetering van de bedrijfsvoering van de muskusrattenbestrijding is een visitatiecommissie. Een dergelijke commissie kijkt bij de collega bestrijdingsorganisatie over de schouder mee bij de bestrijding van de muskusratten. Onderlinge uitwisseling van kennis en ervaring kan een positief effect hebben op de bestrijding binnen de eigen bestrijdingsorganisatie.

1.4.3 Succesfactoren en knelpunten op ambtelijk niveau van TCM en LCCM

1.56 Het ambtelijke niveau boven de bestrijders en rayonambtenaren wordt gevormd door de coördinatoren en de leidinggevenden (afdelingshoofden/sectorhoofden) binnen provincies en waterschappen. Op landelijk niveau zijn TCM en de LCCM actief. De TCM is adviserend aan de LCCM, welke het hoogste ambtelijk adviesorgaan is binnen de bestrijding van de muskusratten in Nederland.

1.57 Door de geïnterviewden worden de volgende **succesfactoren** aangehaald als het gaat om de organisatie van de muskusrattenbestrijding op het ambtelijk niveau van de TCM en de LCCM (in willekeurige volgorde):-

- a Uitwisseling van kennis en ervaring zodat voorkomen dat een ieder '*het wiel uitvindt*';
- b Landelijk zijn adequate opleidingen ontwikkeld die duidelijk voorzien in een behoefte bij bestrijders en rayonambtenaren;
- c Landelijke coördinatie van beleid, vraagstukken en thema's (strategisch/beleidsmatig), alsook bij incidenten (Vogelpest, MKZ);
- d Fungeren als voorportaal (filter en voorbereiding) voor de bestuurlijke besluitvorming. Door TCM en LCCM worden zaken '*afgevangen*' c.q. *voorbereid* die anders (onvoorbereid) het bestuurlijke traject zouden doorlopen;
- e Machtsblok richting Rijk en Europa. De succesvol ondernomen stappen tegen de nieuwe regels met betrekking tot vangmiddelen is hier een goed voorbeeld van;
- f De leden van zowel de TCM als de LCCM willen investeren in tijd en kennis om tot verandering/verbetering te komen.

1.58 Naast de genoemde succesfactoren wordt door de geïnterviewden ook een aantal knelpunten aangehaald als het gaat om de organisatie van de muskusrattenbestrijding op het ambtelijk niveau van de TCM en de LCCM (in willekeurige volgorde):-

- a De profilering en *communicatie* naar buiten toe *zou beter moeten*. Bij leidinggevendenden binnen de provincies en waterschappen en bestuurders bestaat in veel gevallen geen goed beeld van de TCM en de LCCM. Dientengevolge kunnen beide gremia niet bogen op voldoende aanzien bij leidinggevendenden binnen de provincies en waterschappen en bij bestuurders;
- b De positie en zeggenschap van de LCCM is niet sterk in relatie tot de ambtelijke Werkgroep Waterkeringen (waterschappen) en de BOAG-Water (provincies). De LCCM is nu alleen coördinerend en adviserend, zonder daadwerkelijke bevoegdheid, mandaat en budget;
- c Bestrijdingsorganisaties worden niet aangesproken door de LCCM. Landelijke bestrijdingsdoelstellingen zijn onvoldoende doorvertaald naar de verschillende bestrijdingsorganisaties;
- d Door twee bestuurders wordt aangegeven dat de LCCM wordt gekenmerkt door een defensieve/conservatieve houding: Uitgangspunt vormt de bestrijding van muskusratten. De bredere maatschappelijke context van de muskusrattenbestrijding (diervriendelijkere vangmethoden, ethiek) is onvoldoende geborgd bij de LCCM;
- e Vanuit het ambtelijk management wordt de LCCM voor een deel als behoudend ervaren; dit is sterk afhankelijk van de betreffende leden van de LCCM;
- f Binnen zowel de TCM als de LCCM bestaat nog geen cultuur van openheid en vertrouwen, waardoor bijvoorbeeld benchmarking en informatie-uitwisseling onvoldoende plaatsvinden;

- g Filtering van informatie. Door de bestrijders wordt aangegeven dat op ambtelijk niveau informatie wordt gefilterd. Dit betreft zowel bestuurlijke informatie als informatie die door de bestrijders wordt aangegeven;
- h Gemaakte afspraken binnen de TCM en de LCCM worden onvoldoende nagekomen waardoor beide gremia aan kracht inboeten. De TCM en LCCM hebben ook geen bevoegdheden (sanctiemiddelen) om hier tegen op te treden;
- i De LCCM heeft soms de neiging, terecht of onterecht, om op de stoel te gaan zitten van de autonome bestrijdingorganisatie over de bestrijding van de muskusratten. Dit roept nadrukkelijk weerstand op bij de bestrijdingsorganisaties;
- j De TCM heeft soms de neiging besluiten, die de LCCM zou moeten nemen, te nemen, terwijl de TCM alleen moet adviseren;
- k De leden van TCM en LCCM hebben elk andere bevoegdheden en verantwoordelijkheden (geen gelijk mandaat). Dit maakt het lastig om binnen beide gremia tot concrete afspraken te komen;
- l De affiniteit van de leidinggevenden binnen waterschappen en provincies, voor zover niet gelieerd aan de TCM of LCCM laat hier en daar te wensen over;
- m De LCCM is te afhankelijk van de medewerking van de afzonderlijke bestrijdingsorganisaties. Er bestaat een grote mate van vrijblijvendheid;
- n Er zijn dubbelingen (qua agenda en bemensing) tussen de TCM en LCCM;
- o De positie van de LCCM is uitgehold bij de instelling van de BCM.

1.59 Uit de interviews valt af te leiden dat de *rolverdeling tussen de TCM en LCCM niet immer duidelijk is*. Weliswaar is die in 2004/2005 besproken en vastgelegd, maar in de praktijk is dit onvoldoende gebleken. De leden van de LCCM signaleren interpretatieverschillen over deze rolverdeling, en constateren dat er geen duidelijke onderlinge werkverdeling en relatie is. Bovendien zijn de TCM -en in mindere mate LCCM- opgebouwd uit personen met verschillende verantwoordelijkheden en bevoegdheden (zie ook bovenstaande knelpunten).

1.60 De meerwaarde van de Werkgroep Waterkeringen (waterschappen) en BOAG-W (provincies) wordt niet overal onderschreven. Door een aantal geïnterviewden (ambtelijk management) worden deze gremia gezien als '*hindermacht*' in de besluitvorming. Hiervoor worden de volgende onderbouwingen gegeven:-

- a Binnen de huidige structuur bestaat een driedubbele ambtelijke advisering: Werkgroep Waterkeringen (waterschappen), BOAG-Water (provincies) en LCCM (waterschappen en provincies). Dit kost meer tijd dan noodzakelijk;
- b De Werkgroep Waterkeringen en BOAG-W worden voor een groot deel bemest door medewerkers die geen relatie hebben met bestrijding waardoor besluitvorming lastig wordt (argumentatie los van bestrijdingstechnische redenen, dubbele agenda's en onkunde/gebrek aan kennis). Binnen beide gremia is de muskusrattenbestrijding maar een klein onderwerp.

1.61 Andere geïnterviewden daarentegen vinden dat de beide ambtelijke voorportalen versterkt dienen te worden. Zij zijn de mening toegedaan dat zoveel mogelijk aangesloten moet worden bij de bestaande structuren. Nieuwe overlegstructuren kosten tijd en geld. Bovendien moeten nieuwe structuren zich ontwikkelen en settelen, hetgeen de nodige energie en tijd kost.

1.62 Zoals eerder in dit hoofdstuk is aangegeven, wordt er door een aantal geïnterviewden gepleit voor het samenvoegen van TCM en LCCM tot één ambtelijk voorportaal richting enerzijds BCM en anderzijds de werkgroep Waterkeringen en BOAG-W. Onder deze ambtelijke groep zou een aantal werkgroepen kunnen worden ondergebracht die een aantal technische aspecten oppakt en uitwerkt. Voorbeelden van werkgroepen zouden kunnen zijn: vangstrategieën en vangmiddelen, opleidingen, gedragscode en dergelijke.

1.4.4 Succesfactoren en knelpunten op bestuurlijk niveau (waaronder BCM)

1.63 De bestuurlijke besluitvorming met betrekking tot de muskusrattenbestrijding op landelijk niveau verloopt via commissie Waterkeringen (Waterschappen) en de Adviescommissie Water (provincies). Voor de waterschappen fungeert de UvW als aanspreekpunt in de besluitvorming. De tegenhanger van de UvW voor de provincies, het IPO, heeft geen rol in de muskusrattenbestrijding. Besluitvorming op provinciaal niveau gaat de twaalf afzonderlijke provincies aan.

1.64 In 2005 is de BCM opgericht om enerzijds de bestuurlijke inbedding te verbeteren en anderzijds de besluitvorming slagvaardiger te maken. De BCM, bestaande uit één vertegenwoordiger van de waterschappen en één vertegenwoordiger van de provincies, fungeert als dagelijks bestuur van de LCCM en biedt formeel alle bestuurlijke stukken aan de twaalf provincies en de UvW aan.

1.65 Door de geïnterviewden wordt een aantal **succesfactoren** genoemd als het gaat om de bestuurlijke inbedding van de muskusrattenbestrijding in Nederland (in willekeurige volgorde):-

- a Door de BCM is een bestuurlijke leemte opgevuld waardoor de slagkracht op bestuurlijk niveau is verbeterd. De BCM vormt een belangrijk bestuurlijk filter en bestuurlijke smeerolie/katalysator richting de twaalf provincies en de UvW;
- b De muskusrattenbestrijding wint aan aandacht. Door de bredere maatschappelijke aandacht wordt het onderwerp meer en meer op de bestuurlijke agenda geplaatst;
- c De BCM zorgt voor een brede insteek van het vraagstuk van de muskusrattenbestrijding. De bij de TCM en LCCM aangegeven defensieve houding (interne gerichtheid op slechts enkel alleen een optimale bestrijding van de muskusratten) geldt derhalve niet voor de BCM;
- d De BCM zorgt er nadrukkelijk voor dat de waterschappen en provincies één lijn trekken als het gaat om de muskusrattenbestrijding;
- e De BCM is aanspreekpunt voor bestuurders van waterschappen en provincies. Door korte lijnen met collega-bestuurders vindt in een vroeg stadium afstemming plaats over

belangrijke (bestuurlijk relevante) kwesties.

1.66 Naast de genoemde succesfactoren wordt door de geïnterviewden ook een aantal **knelpunten** aangehaald als het gaat om de bestuurlijke inbedding van de muskusrattenbestrijding in Nederland (in willekeurige volgorde):-

- a De affiniteit van de bestuurders met de muskusrattenbestrijding in de portefeuille met de dagelijkse praktijk van de muskusrattenbestrijding laat te wensen over;
- b Mandaat van de BCM is gering;
- c Zichtbaarheid van de BCM op onder meer het gebied van bereikte resultaten is onvoldoende (NB de BCM bestaat overigens nog niet lang);
- d Reactiesnelheid op vragen van bestrijdingsorganisaties, de LCCM of andere gremia laat te wensen over;
- e De beperkte omvang van de BCM (één bestuurder vanuit de waterschappen en één bestuurder van de provincies) heeft voordelen als slagkracht maar ook nadelen als continuïteit en legitimiteit (*wordt het algemeen belang wel voldoende gediend?*). Een aantal geïnterviewden stelt voor om de BCM uit te breiden tot een commissie bestaande uit tenminste twee waterschapsbestuurders en twee provinciale bestuurders.

2 Onderzoeksresultaten – België (Vlaanderen)

2.01 In dit hoofdstuk wordt kort ingezoomd op de muskusrattenbestrijding in België, in het bijzonder Vlaanderen. Doel hiervan is achterhalen van de successen en valkuilen in de bestrijding van de muskusrat in België, om dit vervolgens te positioneren op de Nederlandse situatie. De resultaten zoals deze gepresenteerd worden zijn gebaseerd op literatuurstudie en (telefonische) gesprekken met een aantal direct betrokkenen bij de bestrijding van muskusratten in Vlaanderen.

2.02 In bijlage B zijn de bevindingen volledig weergegeven.

2.03 De bestrijding in Vlaanderen is, ondanks diverse initiatieven ter verbetering, **zeer versnipperd** georganiseerd. De bestrijding is ondergebracht bij het departement Leefmilieu, Natuur en Energie, provincies, gemeenten, polderbesturen en privé-eigenaren. Dit is inherent aan de wet in Vlaanderen die de eigenaar/gebruiker verplicht de bestrijding zelf ter hand te nemen.

2.04 Voordeel van de huidige structuur is dat er concurrentie bestaat waardoor ieder bestuur optimaal zijn best doet om de bestrijding zo goed mogelijk uit te voeren. Door regelmatig overleg proberen de overheden de bestrijding op elkaar af te stemmen. Nadeel van de versnippering is dat er veel actoren in het veld kunnen zijn: het Vlaamse Gewest, de controleploeg van het Vlaamse Gewest, de gemeentelijke bestrijders (al dan niet met bestrijders van de vereniging zonder winstoogmerk Rattenbestrijding Oost-Vlaanderen (RATO)) en de provinciale bestrijders. Zo kunnen er gebieden zijn waar twee overheden samen bestrijden (bijvoorbeeld Vlaams gewest in het kader van hun niet gedefinieerde '*bufferwerking*' en de gemeenten/RATO in het kader van hun opdracht waterlopen tweede en derde categorie te bestrijden). Dit vergt veel afstemming en overleg om dit te voorkomen.

2.05 De provincies hebben in Vlaanderen een marginale bestrijdingsrol, hun rol ligt eerder in coördinatie en ondersteuning van gemeenten. In Antwerpen heeft het Departement het initiatief tot stroomlijning van de bestrijding naar zich toe getrokken, in Oost-Vlaanderen functioneert RATO namens de provincie, maar bestrijkt slechts ongeveer een derde van het aantal gemeenten en in West-Vlaanderen functioneren acht regiocomités. De gemeenten en polders/waterringen hebben de bestrijding op hun eigen manier georganiseerd.

2.06 Overall coördinatie over Vlaanderen heen is opgezet, maar functioneert nog niet voldoende.

2.07 Geconstateerd kan worden dat de vangstresultaten aan muskusratten (uitgedrukt in v/u) in Vlaanderen, ondanks de versnippering, goed zijn. Wat hiervan de oorzaak is, is in het kader van dit onderzoek niet nader onderzocht. Ondanks dat aspecten als de doelmatigheid en kosten van de bestrijding alleen **op hoofdlijnen** in beeld gekomen zijn, kan wel over de mate van doelmatigheid

van de bestrijding en de kostencomponent voorzichtig geconcludeerd worden dat deze lager c.q. hoger zijn dan in Nederland.

2.08 Voor de Nederlandse situatie zijn een paar aspecten van de organisatie van de muskusrattenbestrijding in Vlaanderen wellicht interessant:-

- a De wijze waarop controle op vangsten plaatsvindt door de afdeling Water van het departement Leefmilieu, Natuur en Energie (LNE, een soort van onafhankelijk auditcomité);
- b De wijze waarop het Departement LNE gebiedsdekkend voor de provincie Antwerpen de (coördinatie van de) bestrijding ter hand wil nemen.

3 Analyse van de bevindingen

3.01 In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de analyse van de bevindingen. Doel van dit hoofdstuk is de bevindingen te ordenen en te analyseren, om op grond daarvan conclusies te kunnen trekken.

3.02 Dit hoofdstuk is als volgt opgebouwd:-

- a Theoretisch model (3.1);
- b Uitwerking van de bevindingen met behulp van het doorlichtingsmodel (3.2);
- c Afweging van knelpunten en succesfactoren (3.3);
- d Afweging organisatieprincipes (3.4).

3.1 Theoretisch model

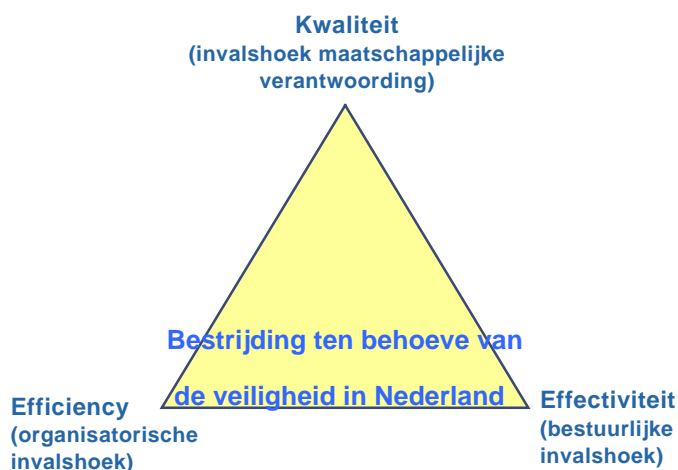
3.1.1 Analyse op basis van het doorlichtingsmodel functioneren bestrijding

3.03 Het onderzoek richt zich op invloed van de verscheidenheid van de organisatie op de effectiviteit en efficiency van de bestrijding van muskusratten in Nederland. Op basis van onze ervaringen met soortgelijke onderzoeken heeft PwC een model ontwikkeld waarin het functioneren van een organisatie vanuit drie gezichtspunten wordt benaderd: effectiviteit, efficiency en kwaliteit. In figuur 10 zijn deze drie invalshoeken schematisch weergegeven.

3.04 Bij het beoordelen van het functioneren van de bestrijding dienen de drie dimensies in onderlinge samenhang te worden gezien. Het optimaliseringsvraagstuk, te weten het bereiken van een goed evenwicht tussen de drie beoordelingsdimensies, staat voorop.

Het model kan behulpzaam zijn om de vraag te beantwoorden hoe een optimale bestrijdingsorganisatie in Nederland vorm kan worden gegeven, rekening houdende met de drie beoordelingsdimensies.

Figuur 10: Doorlichtingsmodel functioneren organisatie muskusrattenbestrijding in Nederland



3.05 De bevindingen in de driehoek kwaliteit, effectiviteit en efficiency (van waaruit het functioneren van de bestrijding van de muskusratten in Nederland wordt beoordeeld), kunnen alleen worden geanalyseerd als deze vergeleken worden met een norm. Nu is het vinden en vaststellen van eenduidige normen en criteria voor het goed of slecht functioneren van de organisatie van muskusrattenbestrijding in Nederland niet eenvoudig. Generieke normen om bijvoorbeeld het functioneren van 'een' bestrijdingsorganisatie objectief te beoordelen bestaan dan ook niet. In het algemeen zal de normstelling bij een dergelijke analyse vanuit verschillende invalshoeken moeten plaatsvinden:-

- a De kwaliteit kan bepaald worden aan de hand van een aantal geobjectiveerde criteria;
- b De efficiency en effectiviteit kunnen bepaald worden aan de hand van een aantal organisatieprincipes.

3.06 In het hierna volgende wordt dit nader uitgewerkt.

3.1.2 De kwaliteit van de bestrijding is nog niet geobjectiveerd

3.07 De **kwaliteit** wordt vooral vanuit de optiek van de externen beoordeeld. Hierbij gaat het om het *doel* dat de muskusrattenbestrijding dient en de communicatie en maatschappelijke verantwoording daarover naar de buitenwereld, met als exponent daarvan de media, provinciale staten en de algemene besturen van waterschappen.

3.08 Het *primaire doel* dat de muskus- (en bever-)rattenbestrijding in Nederland dient is de *veiligheid garanderen* van (grote delen van) Nederland door het plegen van 'preventief onderhoud' (in casu preventieve bestrijding) aan dijken en kades. Een nevenstaand (maar minder gewichtig) doel is tevens het voorkomen van landbouwschade en verspreiding van ziekten (zie het inleidende hoofdstuk). Aan dit alles zit tevens een financieel belang.

3.09 Een operationalisatie van de primaire doelstelling van de muskusrattenbestrijding in een landelijk hanteerbaar objectief normenkader heeft nog **niet** plaatsgevonden. Een zuivere onderlinge vergelijking van de verschillende bestrijdingsorganisaties op kwalitatieve aspecten is dientengevolge niet mogelijk. Naar de toekomst gezien is de ontwikkeling van een objectief normenkader noodzakelijk om bestrijdingsorganisaties onderling op kwalitatieve en kwantitatieve aspecten (resultaten) met elkaar te kunnen vergelijken.

3.10 Verder geeft het onderzoek van Alterra ('*Muskusrattenbestrijding in Nederland: een quick scan naar nut, noodzaak en alternatieven*', juli 2005) aan dat het leggen van een relatie tussen de populatiedichtheid, schade en eventueel inspanning van de bestrijding nog praktisch onmogelijk is. De kwaliteit van functioneren van de bestrijding is daarmee eveneens lastig te bepalen.

3.11 Een **indicatie** voor de kwaliteit van de muskusrattenbestrijding kan worden teruggevoerd op een aantal gegevens zoals deze nu reeds geregistreerd worden. In dit verband kunnen de volgende indicatoren genoemd worden⁷:-

- a Het totale aantal vangsten per geografische eenheid per jaar;
- b Het aantal vangsten van muskusratten per ingezette uur bestrijder;
- c Het aantal vangsten van muskusratten per kilometer watergang;
- d Het aantal bijvangsten.

3.12 In de verschillende gehouden interviews is echter aangegeven dat voor bovengenoemde indicatoren geen éénduidige definitie gehanteerd wordt. In het jaarverslag vindt weliswaar een vergelijking plaats tussen organisaties, maar door de verschillende bestrijdingsorganisaties worden de indicatoren in de praktijk verschillend geïnterpreteerd, waardoor een betrouwbare en zorgvuldige onderlinge vergelijking **niet** goed mogelijk is.

3.13 Kortom, PwC doet over de '*kwaliteit*' van de bestrijding van muskusratten in Nederland, gelet op de opdracht, geen uitspraak. In het vervolg van dit rapport wordt, gegeven het hiervoor beschrevene, **geen** verdere aandacht besteed aan de kwaliteit van de muskusrattenbestrijding in Nederland.

3.1.3 De efficiency en effectiviteit van de bestrijding worden op basis van organisatieprincipes ingevuld

3.14 De efficiency en effectiviteit kunnen op basis van theoretische organisatie modellen worden getoetst. Wij hebben gekozen voor de modellen van Urwick en van Fayol. Urwick en Fayol beschrijven basale organisatieprincipes, die makkelijk hanteerbaar zijn, volledig zijn en gebruikt kunnen worden onafhankelijk van de aard van de organisatie waaraan de principes worden gespiegeld. De modellen zijn door PwC in menig organisatieonderzoek succesvol toegepast.

3.15 Urwick onderscheidt een tiental organisatieprincipes, welke worden ondersteund door de principes van Fayol. In tabel 5 (deze en volgende pagina) zijn de principes weergegeven.

1. Het principe van de doelstelling en richting	Iedere organisatie en ieder onderdeel daarvan moeten afgestemd zijn op het gemeenschappelijke organisatiedoel. De neuzen moeten in dezelfde richting staan.
2. Het specialisme-principe	Arbeidsverdeling staat centraal. Clustering van gelijksoortige werkprocessen. Specialisatie binnen deze clusters van gelijksoortige werkprocessen. Het specialisme-principe wordt gekenmerkt door ruimte voor vakmanschap.

⁷ Een ander aspect wat aan kwaliteit van de muskusrattenbestrijding in Nederland gekoppeld kan worden is het dierenwelzijn. Als indicatie voor het dierenwelzijn kan de ingezette vangmethoden gebruikt worden. Verder moeten gegevens over indicatoren genuanceerd worden, indien van toepassing, op incidenten als MKZ, Vogelgriep, Varkenspest e.d., omdat deze de vangst sterk beïnvloeden.

3. Het coördinatie-principe	<p>Het op elkaar afstemmen, bij elkaar houden en inwerking zetten van alle bedrijfsactiviteiten (werkprocessen) door het doelbewust ontwikkelen van onderlinge relaties, het gericht geven van de nodige informatie aan de onderdelen en het bewust leiding geven door het management.</p> <p>Coördinatie hangt samen met het verdelen en afstemmen van bevoegdheden. De scheiding tussen enerzijds managementtaken en anderzijds uitvoerende taken vloeit hier rechtstreeks uit voort.</p>
4. Het gezags- of bevelsprincipe	<p>In elke organisatie moet het hoogste gezag aanwijsbaar zijn, met duidelijke bevelslijnen naar ieder afzonderlijk individu. Er is eenheid van leiding, dat wil zeggen elk individu heeft één leidinggevende.</p>
5. Het verantwoordelijkheidsprincipe	<p>Iedere leidinggevende draagt een absolute verantwoordelijkheid voor de handelingen van zijn ondergeschikten. Daarmee is er een formele chain of command: een formele en duidelijk gedefinieerde keten, lopend van de top naar de werkvloer. De verantwoordelijkheidsstructuur is duidelijk en éénduidig.</p>
6. Het formuleringsprincipe	<p>Van iedere functie dienen de taken, de bevoegdheden, de verantwoordelijkheden en de relatie tot andere functies duidelijk te worden geformuleerd en éénduidig vastgelegd te worden.</p>
7. Het overeenstemmingsprincipe	<p>Voor iedere functie geldt dat verantwoordelijkheden en bevoegdheden met elkaar moeten overeenstemmen. Werknemers ontvangen een rechtvaardige beloning die hier op aansluit en recht doet aan hun inzet.</p>
8. De spanwijdte van de leiding	<p>Span of control (aantal medewerkers per leidinggevenden) moet worden afgestemd op de aard, zwaarte en vergelijkbaarheid van werkzaamheden. Uitgangspunt is dat de leidinggevende voldoende tijd beschikbaar heeft voor controle en toezicht van de medewerkers.</p>
9. Het evenwichts-principe	<p>Van essentieel belang is dat er een evenwichtige verhouding bestaat tussen de afzonderlijke delen van de organisatie. Het evenwicht is ook te vinden in de harmonie en saamhorigheid onder het personeel. Teamwork en goede onderlinge verhoudingen maken dat mensen hun werk goed doen. Dit verkleint ook het personeelsverloop onder goede krachten. Naast evenwicht, is er gelijkheid: gelijkgerechtigde behandeling, wat overigens niet hetzelfde is als gelijke behandeling.</p>
10. Het continuïteits-principe	<p>Binnen organisaties moeten verschillende waarborgen zijn ingebouwd die risico's op het voortbestaan van de organisatie indammen.</p>

Tabel 5: Organisatieprincipes naar Urwick en Fayol

3.16 **Efficiency** wordt vanuit de interne organisatorische invalshoek benaderd. De betekenis van efficiënt is met zo min mogelijk middelen of bronnen (verspilling) een actie op gang houden of krijgen. Een ander woord is ook wel doelmatig. Efficiency zegt iets over de mate van doelmatigheid: de hoeveelheid hulpbronnen die nodig zijn voor het bereiken van een doel. Het gaat dus over *hoe* het (doel) bereikt wordt.

3.17 In het kader van de muskusrattenbestrijding in Nederland is aan de orde hoe met zo min

mogelijk middelen (mensen, kosten, inspanning) de veiligheid van de dijken en kades wordt gewaarborgd.

3.18 **Effectiviteit** wordt vooral beoordeeld vanuit de optiek van het (politiek verantwoordelijke) bestuur. Effectiviteit is het synoniem van doeltreffendheid. Het is een maatstaf waarin geplande of gewenste activiteiten zijn gerealiseerd en geplande of gewenste resultaten zijn behaald. Effectiviteit zegt dus iets over het doel (de wens of norm), over de geplande/gewenste activiteiten en over de vorige of huidige meetwaarde/toestand. Het gaat dus over *wat* bereikt wordt.

3.19 In het kader van de muskusrattenbestrijding in Nederland is aan de orde of het functioneren van de bestrijding aan de vastgestelde doelstellingen voldoet, of de beoogde resultaten en effecten worden gerealiseerd.

3.20 De tien principes van Urwick kunnen vervolgens worden toebedeeld aan de beoordelingsdimensies efficiency en effectiviteit om de beoordeling te objectiveren (zie hiervoor tabel 6).

Efficiency	Effectiviteit
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Principe van doelstelling en inrichting ▪ Het specialisme-principe ▪ Het coördinatieprincipe ▪ Het formuleringsprincipe ▪ De spanwijdte van de leiding ▪ Het evenwichtsprincipe ▪ Het continuïteitsprincipe 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Het gezags- of bevelsprincipe ▪ Het verantwoordelijkheidsprincipe ▪ Het overeenstemmingsprincipe

Tabel 6: Organisatieprincipes opgedeeld naar beoordelingsdimensies efficiency en effectiviteit

3.2 Uitwerking van de bevindingen met behulp van het model

3.21 In deze paragraaf worden de bevindingen achtereenvolgens langsgelopen via de beoordelingsdimensies:-

- a Efficiency (3.2.1);
- b Effectiviteit (3.2.2).

3.2.1 De efficiency verschilt sterk per uitvoeringsorganisatie

3.22 Op basis van het in het in paragraaf 3.1 beschreven model wordt in het hierna volgende een analyse gemaakt van de bevindingen.

3.2.1.1 Het principe van doelstelling en richting

3.23 Wij constateren voor wat betreft de *doelstelling* dat:-

- a De uitvoering van de muskusrattenbestrijding het beste aansluit bij de waterkeringzorg zoals deze door de waterschappen in Nederland wordt vormgegeven. De muskusrattenbestrijding kan gezien worden als een belangrijk onderdeel van de waterkeringzorg;
- b De muskusrattenbestrijding in Nederland weinig aansluit bij de beleidsmatige rol van de provincies.

3.24 Voor wat betreft de *richting* constateren wij dat er op uitvoeringsniveau grote verschillen zijn op organisatorisch gebied (bestuurlijke betrokkenheid, aansturing, verankering in de organisatie, mandatering), vangstrategieën, de wijze van uitvoering en dergelijke. Ook constateren wij dat er geen sprake is van solidaire organisaties.

3.25 Ingedachte het principe van doelstelling en richting zijn wij van oordeel dat de positionering bij de waterschappen of bij één landelijke organisatie het meest voor de hand liggend zijn. Het voordeel van één landelijke organisatie is de eenheid van richting. Bij één landelijke organisatie worden verschillen op het gebied van bestrijding van de muskusrat geminimaliseerd, hetgeen de flexibiliteit en uitwisselbaarheid tussen bestrijders vergroot.

3.2.1.2 *Het specialisme-principe*

3.26 Wij constateren dat:-

- a De muskusratbestrijding een specifieke taak is waarvoor specifieke competenties (kennis, vaardigheden) benodigd zijn;
- b De bestrijding verschillend organisatorisch is opgehangen binnen de provincies en waterschappen. Herkenbaarheid en zichtbaarheid laten in sommige gevallen te wensen over. Voorbeelden van organisatorische ophanging zijn (niet limitatief):-
 - i eenheid Onderhoud waterkeringen en wegen;
 - ii afdeling onder een directie Veiligheid;
 - iii cluster onder een bureau Bureauverkenningen;
 - iv zelfstandige eenheid onder afdeling Waterbeheer.
- c De taken van de bestrijders en de rayonambtenaar zich over het algemeen beperken tot de bestrijding van de muskusrat en in enigerlei mate bestrijding van de beverrat. In beperkte mate worden door de bestrijders c.q. rayonambtenaren aanvullende taken uitgevoerd als dijkbewaking, botulismebestrijding, mollenbestrijding en dergelijke.

3.27 Uitgaande van het specialisme-principe zijn wij van oordeel dat muskusrattenbestrijding als een aparte eenheid, zoals nu reeds het geval is binnen de uitvoeringsorganisaties, gepositioneerd moet worden, los van andere taken. Dit komt de zichtbaar- en herkenbaarheid voor het management en bestuurders ten goede. Dit positioneringsvraagstuk staat *in principe* los van de aard van de organisatie waarbinnen dit zou zijn.

3.28 In het verlengde van het principe van '*Doelstelling en richting*' kan wel gesteld worden dat

de muskusrattenbestrijding vanwege het taakgericht karakter beter aansluit bij waterschappen dan bij provincies. Waterschappen zijn meer dan provincies taakgerichte organisaties.

3.2.1.3 *Het coördinatieprincipe*

3.29 Wij constateren dat:-

- a Binnen de huidige organisatie van de muskusrattenbestrijding in Nederland geen sprake is van een optimale coördinatie en eenheid van inspanning. De coördinatie wordt versnipperd genoemd, alsook overlappend en *'dienend aan twee heren*. De besluitvorming verloopt hierdoor stroperig (niet synchroon en in potentie divergerend);
- b Voor de eenheid van inspanning noodzakelijke standaardisatie van middelen, processen, vaardigheden, output en afstemming geen tot weinig sprake is;
- c De last van de muskusrattenbestrijding over Nederland ongelijk verdeeld is. De mate waarin de verantwoordelijkheid wordt genomen verschilt. De mogelijkheden om hierop te corrigeren zijn er, als gevolg van autonomie van iedere afzonderlijke bestrijdingsorganisatie, niet;
- d Op uitvoeringsniveau op **landelijke schaal** de coördinatie niet optimaal is. Binnen de muskusrattenbestrijding op landelijke schaal is over het algemeen geen eenheid van inspanning. Gezien de aard van de risico's op instroom, verspreiding en opvang van calamiteiten zou de bestrijding van de muskusratten meer dan de gemiddelde organisaties moeten samenwerken. De volgende punten verdienen in dit opzicht de nodige aandacht:-
 - i bestrijders worden slechts sporadisch over de grenzen van de eigen bestrijdingsorganisatie ingezet;
 - ii afwezigheid van gezamenlijke werving en selectie;
 - iii afwezigheid van wederzijdse vervanging (bijvoorbeeld bij langdurige ziekte);
 - iv afwezigheid van een gezamenlijke inkoop;
 - v risico op snelle uitbreiding bij een signaleerd probleem (calamiteit);
- e De scheiding tussen enerzijds managementtaken en anderzijds uitvoerende taken (bestrijding) over het algemeen binnen de bestrijdingsorganisaties goed gescheiden zijn.

3.30 Ingedachte het coördinatieprincipe zijn wij van oordeel dat de organisatie van de muskusrattenbestrijding moet worden teruggebracht tot een situatie waarin optimale coördinatie en eenheid van inspanning mogelijk is. Inherent hieraan is het werken met één centrale organisatie, hetzij onder de *'vlag'* van de provincies, hetzij de waterschappen, hetzij een landelijke organisatie (Rijk of anderszins).

3.31 Uitgaande van één landelijke organisatie en de scheiding tussen managementtaken en uitvoerende taken, zouden de managementtaken (directietaken) op landelijk niveau gecentraliseerd moeten worden, de uitvoeringstaken op het gebied van de muskusrattenbestrijding

zouden dan verdeeld kunnen worden over een aantal geografisch ingedeelde uitvoeringsonderdelen (zie verderop in dit hoofdstuk).

3.2.1.4 *Het formuleringsprincipe*

3.32 Wij constateren dat:-

- a De bestrijding van de muskusratten bestuurlijk door zowel provincies als waterschappen wordt ingevuld, waardoor éénheid in bestuur ontbreekt. In onze ogen zou, uit oogpunt van slagvaardigheid en éénheid, de besluitvorming bij één publiek lichaam belegd moeten worden. De voorkeur gaat daarbij uit naar de waterschappen (zie het principe '*Doelstelling en richting*');
- b De verantwoordelijkheden, bevoegdheden, rollen en taken op **bestuurlijk niveau** (BCM, Adviescommissie Water en Commissie Waterkeringen) niet helder zijn ten opzichte van elkaar;
- c De verantwoordelijkheden, bevoegdheden, rollen en taken op **ambtelijk niveau** (TCM, LCCM, werkgroep Waterkeringen en BOAG-W) niet helder zijn ten opzichte van elkaar;
- d Op het **uitvoeringsniveau** de taken, de bevoegdheden en de verantwoordelijkheden van zowel coördinatoren, rayonambtenaren als bestrijders niet altijd éénheidig zijn vastgelegd, wat tot uiting komt in verschillen in taken, functiebeschrijvingen en inschaling, maar ook in praktische verschillen zoals het aantal velduren van de rayonambtenaar, de span of control, de omvang van vanggebieden en dergelijke.

3.33 Uitgaande van het formuleringsprincipe zijn wij van oordeel dat zo spoedig mogelijk alle *noodzakelijke* verantwoordelijkheden, bevoegdheden, taken en rollen in beeld moeten worden gebracht op **alle niveaus**, gespiegeld moeten worden aan de huidige situatie en éénheidig moeten worden toebedeeld. Overlap tussen de verschillende niveaus op het gebied van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden behoort niet mogelijk te zijn.

3.2.1.5 *De spanwijdte van de leiding*

3.34 Wij constateren dat:-

- a De opgegeven span of control van het aantal bestrijders per rayonambtenaar varieert van 7,8:1 tot 32:1 (gemiddeld 10,3 bestrijders op 1 rayonambtenaar);
- b Ongeveer één derde van het aantal bestrijders vindt dat zij te weinig in het veld worden opgezocht door de rayonambtenaar/direct leidinggevende. Het feitelijke fysieke contact tussen bestrijder en leidinggevende, al dan niet in het veld, is bij bijna 50% van de bestrijders (respondenten) één keer per maand of minder;
- c Ongeveer 10% van de bestrijders als onvoldoende gemotiveerd (rapportcijfer < 6) wordt ingeschaald;
- d De controle en toezicht op, maar ook begeleiding van bestrijders in het veld breed

gezien wordt als onvoldoende;

- e Hiermee samenhangend knelpunten worden geconstateerd als:-
 - i De geringe mogelijkheid niet goed functionerende bestrijders te kunnen bijsturen c.q. onvoldoende het functioneren van de bestrijders te kunnen beoordelen door te gering contact tussen bestrijder en rayonambtenaar;
 - ii Te weinig van elkaar weten waar men mee bezig is (er is onvoldoende '*spin in het web*' die zicht heeft op de kennis en ervaringen en deze kan overbrengen/doen delen);
 - iii Te veel bestrijding naar eigen inzicht;
- f Het percentage inzet van uren begeleiding door rayonambtenaren in het veld te weinig wordt bevonden (feitelijk 50%). Een percentage van 70% wordt door vele geïnterviewden als '*ideaal*' gezien om effectief en efficiënt invulling te kunnen geven aan controle en toezicht op de bestrijding van de muskusrat in het veld.

3.35 In eerdere onderzoeken is onder andere aangegeven dat een optimale spanwijdte (aantal bestrijders per rayonambtenaar) ligt tussen de 8 tot 12 bestrijders per rayonambtenaar. Gelet op de aard van het onderhavige onderzoek is geen nader onderzoek gedaan naar de optimale spanwijdte.

3.36 Een **voorzichtige** parallel is te trekken met gemeenten voor wat betreft het beheer van de openbare ruimte. Bij deze uitvoerende taken (groenbeheer, wegonderhoud, reiniging en dergelijke) wordt binnen de gemeenten doorgaans gewerkt met een spanwijdte van 10 tot 15 uitvoerenden per leidinggevenden. Een spanwijdte van 8 tot 12 bestrijders per rayonambtenaar is in het verlengde hiervan niet vreemd.

3.37 In een nader uit te voeren (veld)onderzoek dient objectief nagegaan te worden wat de optimale spanwijdte is⁸. De specifieke kenmerken van de bestrijderstaak (grote mate van zelfstandigheid (vrijheid), sociale isolement, fysieke zwaarte en dergelijke) dienen hierin nadrukkelijk meegenomen te worden.

3.2.1.6 *Het evenwichtsprincipe*

3.38 Wij constateren dat:-

- a Op landelijk niveau er grote verschillen zijn tussen de uitvoeringsorganisaties qua omvang, qua verdeling vaste en flexibele formatie, verhouding aantal bestrijders per rayonambtenaar en dergelijke (zie ook het organisatieprincipe van '*De spanwijdte van de leiding*');
- b Er nog geen open cultuur is bij de landelijke gremia, noch bij de uitvoeringsorganisaties om bij elkaar '*in de keuken te kijken*';

⁸ In het onderzoek is nagegaan of er vergelijkbare functies als die van muskusrattenbestrijder zijn. Vergelijkbaar in de zin van het takenpakket, competenties, verantwoordelijkheden en dergelijke. Uit dit onderzoek is naar voren gekomen dat, voorzover de onderzoekers hebben kunnen nagaan, er geen vergelijkbare functies zijn met die van muskusrattenbestrijder. Een directe vergelijking met aanverwante functies wat betreft het aantal uren begeleiding in het veld is derhalve niet mogelijk.

- c Op het uitvoeringsniveau er bij weinig organisaties sprake is van voldoende harmonie en saamhorigheid, er is geen cultuur voor het stellen van een hulpvraag. Bij nagenoeg alle organisaties komen 'koninkrijkjes' of 'koninkrijk'-denkenden voor. Samenwerking tussen bestrijders is niet vanzelfsprekend;
- d De verschillen tussen de uitvoeringsorganisaties ook voor een deel doorwerken in de motivatie van het uitvoeringsniveau.

3.39 Gegeven bovenstaande geconstateerde grote verschillen en bijhorende problemen is het wenselijk om de organisatie van bestrijding van de muskusratten in Nederland onder één (bestuurlijke) vlag onder te brengen: hetzij onder de 'vlag' van de provincies, hetzij de waterschappen, hetzij een landelijke organisatie (Rijk of anderszins).

3.40 Bovendien is wenselijk om het aantal van thans 20 uitvoeringsorganisaties te reduceren om zo invulling te geven aan éénduidigheid, flexibiliteit, continuïteit, solidariteit en slagkracht op bestrijdingsniveau. Een nadere schaalvergroting door het samenvoegen van bestrijdingsorganisaties is een voor de hand liggende optie. Nader onderzoek zou vast moeten stellen met welk aantal bestrijdingsorganisaties optimaal invulling gegeven kan worden aan een effectieve en efficiënte bestrijding van muskusratten in Nederland.

- 3.41 Afhankelijk van de bestuurlijke koker zijn verschillende opties mogelijk (niet limitatief):-
- a Bestrijding van de muskusratten door de provincies: samenvoegen van enkele provincies;
 - b Bestrijding van de muskusratten door de waterschappen: samenvoegen van enkele waterschappen of een indeling naar stroomgebieden;
 - c Bestrijding door het Rijk: samenvoeging van provincies of waterschappen of indeling naar stroomgebieden.

3.2.1.7 *Het continuïteitsprincipe*

- 3.42 Wij constateren:-
- a Over het continuïteitsprincipe is voor de muskusrattenbestrijding lastig te spreken omdat er in principe geen waarborgen hoeven te worden ingebouwd die risico's op het voortbestaan van de organisatie indammen;
 - b Echter, de landelijke discussies over nut en noodzaak van de bestrijding, over uitbesteding van de bestrijding, over de landelijke dekking en over de periode van de bestrijding, alsook over de omvang qua formatie, vragen een gestructureerde éénsluitende strategie hoe hier mee om te gaan. Wij constateren dat er, in het verlengde van het 'succes' bij het optreden richting Europa over gebruik van vangmiddelen, geen *permanent* platform georganiseerd is dat ook over deze **strategische** discussies *landsdekkend* kan opereren (op operationeel niveau wordt dit afgedekt door TCM en LCCM);

- c Het enige platform dat hiertoe thans in enige mate toereikend zou kunnen zijn, is de BCM. Echter, het mandaat van de BCM is beperkt en de kracht van de BCM is (door het aantal van twee leden) zeer sterk afhankelijk van de bemensing. De BCM is daardoor kwetsbaar.

3.43 Ingedachte het continuïteitsprincipe zijn wij van oordeel dat er een permanent, landelijk opererend en gelegitimeerd bestuurlijk platform moet worden ingericht om deze vraagstukken te kunnen pareren.

3.2.2 De effectiviteit verschilt sterk per uitvoeringsorganisatie

3.44 Op basis van het in paragraaf 3.1 beschreven model wordt in het hierna volgende een analyse gemaakt van de bevindingen.

3.2.2.1 Het gezags- of bevelsprincipe

3.45 Wij constateren dat:-

- a De benodigde scheiding tussen het politiek bestuur en het ambtelijk apparaat in de huidige organisatie voldoende is doorgevoerd;
- b In het geval van de muskusrattenbestrijding in Nederland niet altijd is voldaan aan het gezags- of bevelsprincipe van eenheid van leiding. Bestrijders hebben soms te maken met een functioneel en een hiërarchisch leidinggevende;
- c Er ruis bestaat over (de bevoegdheid tot) het nemen van beleidsbeslissingen bij of door de TCM, LCCM als ook de BCM;
- d Op het uitvoeringsniveau bij verschillende uitvoeringsorganisaties geen sprake is van eenheid van leiding, met name daar waar het gaat om samenwerkingsverbanden (gezamenlijke bestrijdingsorganisatie in de provincies Drenthe en Overijssel);

3.46 Ingedachte het gezags- of bevelsprincipe zijn wij van oordeel dat er sprake moet zijn van duidelijke hiërarchische lijnen, zowel vanuit de landelijke organisatie bezien, als op het uitvoeringsniveau.

3.2.2.2 Het verantwoordelijkheidsprincipe

3.47 Wij constateren dat:-

- a De verantwoordelijkheidsstructuur op landelijk niveau zoals vastgelegd in de Instellingsbesluiten is in de uitwerking niet helder (zie het punt hiervoor, alsmede het formuleringsprincipe in paragraaf 3.2.1.4);
- b De verantwoordelijkheidsstructuur op het uitvoeringsniveau leidt tot uitvoeringsproblemen (bijvoorbeeld ten aanzien van de vangst in natuurgebieden, vangst in extensief onderhouden gebieden en dergelijk).

3.48 Uitgaande van het verantwoordelijkheidsprincipe zijn wij van oordeel dat de verantwoordelijkheidsstructuur moet worden geoptimaliseerd. Verantwoordelijkheden dienen op één plaats binnen de organisatie te worden belegd.

3.2.2.3 *Het overeenstemmingsprincipe*

3.49 Wij constateren:-

- a Op landelijk niveau dat, daar waar de verantwoordelijkheid voor de uitvoering bij de waterschappen is gelegd, geschillen kunnen ontstaan tussen provincie en waterschappen als er extra financiële middelen noodzakelijk zijn;
- b Op het uitvoeringsniveau er verschillen zijn in primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden, inzet van scholing en dergelijke.

3.50 Ingedachte het overeenstemmingsprincipe zijn wij van oordeel dat er afstemming en uniformering moet plaatsvinden van verantwoordelijkheden en bevoegdheden, alsook van daarbij behorende financiële middelen, zowel landelijk als op het uitvoeringsniveau.

3.3 **Afweging van knelpunten en succesfactoren**

3.51 De opgave voor PwC is geweest:-

- a Het inventariseren van een uitgewerkt beeld van de succesfactoren en knelpunten van de landelijke respectievelijk de regionale organisatie van de muskusrattenbestrijding;
- b Het doen van een uitgewerkt onderbouwd voorstel op welke wijze de succesfactoren verder te versterken zijn en de knelpunten op te lossen zijn zodat een optimale organisatie van de muskusrattenbestrijding op landelijke en regionaal niveau bewerkstelligd kan worden.

3.52 Analyse van de bevindingen en de resultaten van de organisatieprincipes resulteert in vijf mogelijke modellen volgens welke de organisatie van de muskusrattenbestrijding in Nederland georganiseerd kan worden. In tabel 7 zijn deze modellen kort nader beschreven.

Model 0. Het handhaven van het huidige model (referentiemodel)

Model 1. De muskusrattenbestrijding wordt alleen bij (samenwerkingsverbanden tussen) de waterschappen georganiseerd

Bij dit model wordt de taak van muskusrattenbestrijding volledig bij de waterschappen ondergebracht. In de huidige situatie vindt dit plaats bij individuele waterschappen via een delegatiebesluit van de provincie en bij samenwerkende waterschappen via een meerpartijenovereenkomst in Drenthe en Overijssel, een overeenkomst tussen waterschappen in Gelderland en een gemeenschappelijke regeling tussen waterschappen in Zeeland.

Wij gaan bij dit model uit van optimaliseren van die samenwerking; de uitwerking daarvan is een inrichtingsvraagstuk.

Model 2. De muskusrattenbestrijding wordt alleen bij (samenwerkingsverbanden tussen) de provincies georganiseerd

Bij dit model wordt de taak van muskusrattenbestrijding volledig bij de provincies ondergebracht, conform de wettelijke taak die de provincies op dit moment hebben als het gaat om de bestrijding van de muskusratten. In de huidige situatie vindt dit plaats bij vier provincies. Wij gaan bij dit model uit van optimaliseren van die samenwerking; de uitwerking daarvan is een inrichtingsvraagstuk.

Model 3. De muskusrattenbestrijding wordt landsdelig georganiseerd onder de vleugels van één landelijk orgaan

Bij dit model wordt de taak van muskusrattenbestrijding gecentraliseerd (vergelijk het wetsvoorstel voor één landelijke politieorganisatie) bij bijvoorbeeld de Unie van Waterschappen of een ZBO, waaronder een aantal landsdelige uitvoeringsorganisaties wordt gehangen (vergelijk directies van genoemd ministerie).

Model 4. De muskusrattenbestrijding wordt op de markt uit gezet

Bij dit model wordt de muskusrattenbestrijding onder verantwoordelijkheid van de provincies uitbesteed aan de markt. De provincie houdt controle en toezicht op de aan de markt opgedragen taken met betrekking tot de bestrijding van muskusratten.

Tabel 7: In beschouwing genomen modellen

3.53 De succes- en faalfactoren zoals deze in hoofdstuk één van dit rapport zijn opgenomen (zie paragraaf 1.4) zijn naast de modellen gelegd zoals hierboven beschreven. Bekeken is of met het desbetreffende model, in vergelijking met de huidige situatie, de geconstateerde succesfactoren behouden c.q. versterkt kunnen worden en de knelpunten verminderd c.q. verholpen kunnen worden.

3.54 Alvorens wordt ingegaan op de resultaten van deze afweging wordt de gehanteerde systematiek beschreven.

3.3.1 Gehanteerde afwegingssystematiek

3.55 In de volgende paragrafen zijn de in hoofdstuk één gesignaleerde knelpunten en succesfactoren opgenomen. Per succesfactor en knelpunt is aangegeven of een ander organisatiemodel een verbetering of een verslechtering betekent ten opzicht van de huidige situatie. De huidige situatie fungeert derhalve als referentiekader.

3.56 Bij de afweging die gemaakt wordt, wordt er van uitgegaan dat in de nieuwe situatie *door samenwerking de omstandigheden zodanig worden dat gekomen wordt tot verandering (incentives tot samenwerking ontstaan)*. Als voorbeeld: als de bestrijding wordt ondergebracht bij alleen de provincies of alleen de waterschappen, is te verwachten dat er eerder incentives ontstaan om te komen tot een éénsluidend gedragen normenkader dan wanneer aan de huidige situatie wordt vastgehouden. Indien de bestrijding wordt ondergebracht bij één organisatie, zijn de incentives echter optimaal.

3.57 De situatie die zal ontstaan als gekozen wordt voor outsourcing (model 4), brengt veel onzekerheden met zich mee, die thans nog niet in beeld zijn. Doordat het bij dit model aan de individuele provincies en waterschappen is of zij deze taak zullen outsourcen, zal in onze optiek de samenwerking afnemen, zeker daar waar het gaat om samenwerking tussen commerciële, elkaar beconcurrerende opdrachtnemers. Hierbij speelt tevens dat de markt minder baat heeft bij een zo laag mogelijke vangst omdat daarmee de opdracht mogelijk sneller beëindigd wordt. In onderstaande overzichten blijven er bij dit model dan ook veel knelpunten en succesfactoren *'niet van toepassing'* of *'onduidelijk'* of zal er netto voor *Nederland als geheel* op veel onderdelen een verslechtering van de situatie te zien zijn als tot outsourcing wordt overgegaan.

3.58 De volgende legenda is gehanteerd bij de afweging van succesfactoren en knelpunten per organisatiemodel.

Legenda	
Model 1: waterschappen	Model 3: landelijk
Model 2: provincies	Model 4: markt
- -	: sterke verslechtering van de situatie te verwachten
-	: verslechtering van de situatie te verwachten
o	: situatie zal waarschijnlijk ongewijzigd blijven
+	: verbetering van de situatie te verwachten
+ +	: sterke verbetering van de situatie te verwachten
?	: onzekerheid los van het organisatievraagstuk of niet van toepassing

Tabel 8: Gehanteerde legenda

3.59 Daar waar nodig, hebben wij een korte toelichting opgenomen ter motivatie van de uiteindelijke keuze van de te verwachten situatie.

3.3.2 Organisatie van de muskusrattenbestrijding in Nederland

3.60 In paragraaf 1.4.1 zijn de landelijke succesfactoren en knelpunten opgenomen. In tabel 9 is aangegeven of de gesignaleerde succesfactoren bij een ander organisatiemodel versterkt of afgezwakt worden. In tabel 10 is aangegeven of de gesignaleerde knelpunten bij een ander organisatiemodel opgeheven worden danwel versterkt worden.

Model \ Succesfactor	Huidige situatie	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
Vangst vertoont afname	O	+ ⁽¹⁾	+	++	- / O
Landelijke gremia zorgen voor coördinatie	O	+	+	++	-
Solidariteitsbeginsel	O	+	+	++	--
Flexibele inzet	O	+	+	++	--
Planmatige aanpak op bestrijdingsniveau	O	+	+	++	-
Samenwerking op een aantal vlakken	O	+	+	+	-
Overwegend goede motivatie/vakmanschap	O	O ⁽²⁾	O ⁽²⁾	+ ⁽³⁾	--
Te verwachten situatie	O	+	+	+ / ++	-

Tabel 9: Succesfactoren organisatie van de muskusrattenbestrijding in Nederland per organisatiemodel

- (1) : Er wordt vanuit gegaan dat de modellen 1 en 2, alsook 3 leiden tot meer samenwerking, wat doorwerkt in meer flexibele inzet, meer planmatige aanpak etc.
- (2) : Vanuit bestrijders van de provincies is demotivatie te verwachten bij het onderbrengen bij de waterschappen. Dit vanwege verschillen in cultuur, arbeidsvoorwaarden etc. Voor bestrijders van waterschappen geldt een gelijke redenering, alhoewel de beloning bij provincies hoger ligt. Elke reorganisatie brengt echter onrust bij de bestrijders en daardoor (in ieder geval tijdelijk) demotivatie; netto afweging is een beoordeling "O/+".
- (3) : Tijdens de gehouden werkconferentie met bestrijders op 7 augustus 2006 hebben de aanwezige bestrijders een unanieme voorkeur uitgesproken voor één landelijke organisatie. Aandachtspunt is wel dat de teamspirit onder kleine organisaties doorgaans groter is dan bij grotere organisaties.

Model \ Knelpunt	Huidige situatie	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
Weinig zicht bestuurders en management op landelijke organisatie	O	+	+	++	--
Bestuurlijke/politieke complexiteit/diversiteit	O	+	+	++	?
Bestrijding is inputgericht	O	O	O	O	-
Versnippering	O	+	+	++	?
Geen eensluidend normenkader	O	+	+	++	-

Knelpunt \ Model	Huidige situatie	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
Spanning tussen autonomie en samenwerking	O	+	+	++	-
Geen 'afpraak = afspraak'	O	+	+	++	-
Trage en complexe besluitvorming door "2 heren"	O	+	+	++	-
Geen eenduidigheid in aansturing	O	+	+	++	O
Te weinig aandacht voor maatschappelijke component	O	++	+	+ / + ⁽¹⁾	O
Te verwachten situatie	O	+	+	++	- / O

Tabel 10: Knelpunten organisatie van de muskusrattenbestrijding in Nederland per organisatie-model

- (1) : Dit is afhankelijk van de organisatie waar de bestrijding zou worden ondergebracht. Zo is hier onder de provinciale vlag meer aandacht van te verwachten dan onder de vlag van de waterschappen. Binnen provincies is de politieke component nadrukkelijker aanwezig dan bij waterschappen.

3.3.3 Het bestrijdingsniveau

3.61 In paragraaf 1.4.2 zijn de succesfactoren en knelpunten op bestrijdersniveau opgenomen. In tabel 11 is aangegeven of de gesignaleerde succesfactoren bij een ander organisatie-model versterkt of afgezwakt worden. In tabel 12 is aangegeven of de gesignaleerde knelpunten bij een ander organisatie-model opgeheven worden dan wel versterkt worden.

Succesfactor \ Model	Huidige situatie	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
Motivatie	O	O ⁽¹⁾	O ⁽¹⁾	O / + ⁽¹⁾	-
Eigen verantwoordelijkheid bestrijders	O	- / O ⁽²⁾	- / O ⁽²⁾	- / O ⁽²⁾	-
Goede materialen/materieel	O	O / + ⁽³⁾	O / + ⁽³⁾	O / + ⁽³⁾	- / O
Adequate opleidingen	O	+	+	+	- / O
Goede afstemming RA en coördinator	O	+	+	+	- / O
Intensiverende samenwerking tussen bestrijders	O	+	+	++	-
Korte communicatielijnen met waterbeheerders	O	+	- / O ⁽⁴⁾	- / O ⁽⁴⁾	-
Te verwachten situatie	O	O / +	O / +	O / +	- / O

Tabel 11: Succesfactoren bestrijdingsniveau per organisatie-model

- (1) : Zie de uitleg hiervoor onder tabel 9 'Landelijke organisatie'.
- (2) : Het onderbrengen bij één verantwoordelijke (waterschappen, provincies, landelijk) zal leiden tot meer samenwerking en professionalisering, maar daardoor waarschijnlijk ook vaker tot roulatie tussen gebieden, inzet in teamverband, protocollen voor vangmiddelen en strategieën etc. De bestrijders zullen dit waarschijnlijk voelen als een afname van de eigen verantwoordelijkheid.
- (3) : Door gezamenlijk inkopen kunnen financiële schaalvoordelen worden behaald. De financiële voordelen kunnen worden aangewend voor nog beter materiaal en materieel.

- (4) : Bij het onderbrengen bij de provincies/landelijke organisatie zullen de contacten tussen (thans) waterschapsbestrijders en de waterschappen in aanzet afnemen. De contacten tussen (huidige) provinciale bestrijders en waterschappen zijn echter overwegend goed. Samenwerking binnen de waterschappen biedt meerwaarde vanuit het 'ons kent ons', landelijk zal dit afnemen. Om die reden is de eindafweging '-/o'.

Knelpunt	Model	Huidige situatie	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
Afstemmingsproblemen op grensgebieden		o	+	+	++	o
Ongelijke arbeidsvoorwaarden		o	+	+	+	-
Laag salaris		o	o	o	o	?
Te weinig feeling met de drive van bestrijders door ambtelijk management		o	+	+	+	?
Samenwerking tussen bestrijders niet optimaal		o	+	+	++	- / o
Knelpunten bij vangst in natuurgebieden		o	o	+ ⁽¹⁾	o	?
Te veel eigen verantwoordelijkheid → koninkrijkes		o	+	+	+	-
Te weinig innovatie in vangmiddelen		o	o / +	o / +	+ ⁽²⁾	o
Geen eenduidige landelijke normering		o	+	+	++	?
Te weinig afstemming gebied/rayon op capaciteiten bestrijder		o	+	+	+	?
Te veel vergrijzing		o	o	o	o	o
Te weinig aandacht voor opvolging		o	+	+	+	?
Te weinig aandacht voor seniorenbeleid		o	+	+	+	?
Steeds meer beperking op vangmiddelen		o	o	o	o	?
Bestrijders zijn behoudend		o	+	+	+	?
Technische ontwikkelingen als GPS komen niet van de grond		o	+	+	+	++ ⁽³⁾
Te veel <i>niet</i> -bestrijders houden zich bezig met de mrb		o	+	+	++	?
Te weinig controle en toezicht op de bestrijding		o	+	+	+	-
Disfunctionerende bestrijders kunnen niet worden aangepakt		o	+	+	+	++ ⁽³⁾
Nut en noodzaakdiscussie werkt demotiverend		o	o ⁽⁴⁾	o ⁽⁴⁾	o ⁽⁴⁾	?
Relatief hoog ziekteverzuim		o	+	+	+	++ ⁽³⁾
Geen centrale inkoop (hogere materiaalkosten dan nodig)		o	+	+	++	o
Te verwachten situatie		o	o / +	o / +	+	-

Tabel 12: Knelpunten bestrijdingsniveau per organisatie-model

- (1) : Daar de provincie ook aanwijzingsbevoegd is in het kader van de Flora- en Faunawet, wordt alleen bij het organiseren van de bestrijding bij de provincies een verbetering verwacht.
- (2) : Door de muskusrattenbestrijding landelijk/centraal te organiseren, verwachten wij dat er beter en meer valt te sturen op innovatie in vangmiddelen en dat innovaties bovendien sneller landelijk hun

opwachting maken.

- (3) : Juist de commerciële sector is gebaat bij een zo efficiënt en effectief mogelijke manier van vangen. Hier passen nieuwe ontwikkelingen als GPS en black boxes bij, maar ook een personeelsbestand van bestrijders waarvan een laag ziekteverzuim en geen disfunctioneren te verwachten is. Dit laatste wil overigens niet zeggen dat de bestrijders dan goede vangers zijn.
- (4) : De nut en noodzaak-discussie is een maatschappelijk gegeven, die los staat van de verantwoordelijke voor de uitvoering van de bestrijding.

3.3.4 De ambtelijke leiding, de TCM en LCCM

3.62 Bij een nieuwe organisatie (modellen 1 tot en met 3) zullen de TCM en LCCM in *haar huidige vorm en bemensing* ophouden te bestaan. Wel zullen dergelijke afstemmings- en adviesgremia noodzakelijk blijven, waarbij ervan uitgegaan wordt dat de bestaande ambtelijke platforms binnen IPO en UvW blijven bestaan. Binnen deze context moeten onderstaande tabellen gelezen worden.

3.63 In paragraaf 1.4.3 zijn de succesfactoren en knelpunten op ambtelijk niveau opgenomen. In tabel 13 is aangegeven of de gesignaleerde succesfactoren bij een ander organisatiemodel versterkt of afgezwakt worden. In tabel 14 is aangegeven of de gesignaleerde knelpunten bij een ander organisatiemodel opgeheven worden danwel versterkt worden.

Succesfactor \ Model	Huidige situatie	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
Uitwisseling kennis en ervaring	o	o / +	o / +	+	-
Landelijke coördinatie van vraagstukken, thema's en incidenten	o	o / +	o / +	+	-
Ambtelijke voorbereiding en voorportaal voor bestuurlijk traject	o	o / +	o / +	o / +	-
Machtsblok richting Europa	o	o / +	o / +	+ ⁽¹⁾	-
Gemotiveerde leden TCM en LCCM om tot verandering te komen	o	+	+	+	-
Te verwachten situatie	o	o / +	o / +	o / +	-

Tabel 13: Succesfactoren ambtelijk niveau per organisatiemodel

- (1) : De verwachting is dat het landelijk machtsblok en 'lobbycircuit' meer invloed zal hebben dan de machtsblokken uit regionale 'koker' (provincies/IPO, waterschappen/UvW).

Model	Huidige situatie	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
Knelpunt					
Profilering en communicatie moet beter	O	+(1)	+(1)	+(1)	?
Positie en zeggenschap (verantwoordelijkheden, bevoegdheden, budget) LCCM onvoldoende t.o.v. WW en BOAG-W	O	+(2)	+(2)	++(2)	?
TCM gaat op de stoel van de LCCM zitten/rolverdeling TCM en LCCM in de praktijk onduidelijk	O	+(2)	+(2)	+(2)	?
Leden TCM en LCCM ongelijk mandaat	O	+(2)	+(2)	+(2)	?
Dubbelingen TCM en LCM	O	+(2)	+(2)	+(2)	?
Positie LCCM uitgehold bij instellen BCM	O	+(2)	+(2)	+(2)	?
Bestrijdingsorganisaties kunnen niet worden aangesproken door LCCM (geen bevoegdheden, sanctiemiddelen; organisaties autonoom)	O	+(2)	+(2)	+(2)	+(3)
Geen doorvertaling landelijke bestrijdingsorganisaties naar individuele organisaties	O	+	+	+	?
Onvoldoende aandacht voor maatschappelijke ontwikkelingen	O	+	+	+/+ +(4)	O
Geen cultuur van openheid (benchmarking)	O	O / +(5)	O / +(5)	+(5)	-
Onvoldoende informatie-uitwisseling met bestrijders	O	+	+	+	-
Affiniteit deel van leidinggevendenden met bestrijding onvoldoende	O	+	+	+	?
Geen "afpraak = afspraak", grote vrijblijvendheid bij organisaties	O	+	+	+	?
Meerwaarde WW en BOAG-W staat ter discussie	O	+(2)	+(2)	n.v.t.	?
Te verwachten situatie	O	+	+	+/++	?

Tabel 14: Knelpunten ambtelijk niveau per organisatie-model

- (1) : Hierbij gaan wij uit van een verbetering alleen in de eigen 'koker' (waterschappen, provincies, landelijk).
- (2) : Hierbij gaan wij uit van het helder vastleggen van al deze facetten bij het opzetten van een nieuw model, ongeacht model 1, 2 of 3 (taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden).
- (3) : In geval van outsourcing zal de opdrachtgever de opdrachtnemer aan de resultaatverplichting houden en de relatie met de opdrachtnemer bij blijvend onvoldoende resultaat beëindigen.
- (4) : Zie onder 'Organisatie in Nederland'.
- (5) : Wij verwachten bij het organiseren op één niveau (provincies of waterschappen), dat benchmarking geleid op ontwikkelingen als "Wat doet je provincie.nl" sneller van de grond zal komen. Bij één organisatie is er geen tweestrijd (meer) en door dit te organiseren verwachten wij dat dit moment snel benchmarken mogelijk zal kunnen maken.

3.3.5 De bestuurlijke leiding en BCM

3.64 Bij een nieuwe organisatie (modellen 1 t/m 3) zal de BCM in haar huidige vorm en bemensing ophouden te bestaan. Wel zal een dergelijke besluitend gremium noodzakelijk blijven, waarbij wij er van uitgaan dat de rol van de BCM kan worden overgenomen door de Commissie Waterkeringen (UvW) of de Adviescommissie Water (IPO). Binnen deze context moeten onderstaande tabellen gelezen worden.

3.65 In paragraaf 1.4.4 zijn de succesfactoren en knelpunten op bestuurlijk niveau opgenomen. In tabel 15 is aangegeven of de gesignaleerde succesfactoren bij een ander organisatiemodel versterkt of afgezwakt worden. In tabel 16 is aangegeven of de gesignaleerde knelpunten bij een ander organisatiemodel opgeheven worden danwel versterkt worden.

Model \ Succesfactor	Huidige situatie	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
BCM nodig voor bestuurlijke slagkracht	○	+	+	+	?
Bestuurlijke aandacht	○	+ ⁽¹⁾	○ / + ⁽¹⁾	○ / + ⁽¹⁾	?
BCM brengt de maatschappelijke component in	○	○ ⁽¹⁾	○ ⁽¹⁾	○ ⁽¹⁾	?
BCM zorgt voor één lijn IPO en UvW	○	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	?
BCM zorgt voor korte bestuurlijke afstemmingslijnen	○	○ ⁽¹⁾	○ ⁽¹⁾	○ ⁽¹⁾	?
Te verwachten situatie	○	○ / +	○ / +	○ / +	?

Tabel 15: Succesfactoren bestuurlijk niveau per organisatiemodel

(1) : De bestuurlijke slagkracht zal toenemen als het gaat om een bestuurlijk gremium dat niet afhankelijk is van ruggespraak met twee verschillende organisaties. Wij verwachten echter, uitgezonderd de waterschappen, niet dat als andere bestuurlijke gremia de rol van de BCM zullen overnemen, een verandering plaatsvindt in de inbreng van bestuurlijke en maatschappelijke aandacht.

Model \ Knelpunt	Huidige situatie	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
Bestuurlijke aandacht voor dagelijkse praktijk bestrijding laat te wensen over	○	○ / +	○ / +	○ / +	?
Mandaat BCM is gering	○	+ ⁽¹⁾	+ ⁽¹⁾	+ ⁽¹⁾	?
Zichtbaarheid BCM onvoldoende	○	+	+	+	?
Reactiesnelheid BCM te traag	○	+ ⁽²⁾	+ ⁽²⁾	+ ⁽²⁾	?
Legitimatie en continuïteit BCM onvoldoende	○	+ ⁽¹⁾	+ ⁽¹⁾	+ ⁽¹⁾	?
Te verwachten situatie	○	+	+	+	?

Tabel 16: Knelpunten ambtelijk niveau per organisatiemodel

(1) Hierbij gaan wij uit van het helder vastleggen van al deze facetten bij het opzetten van een nieuw model, ongeacht model 1, 2 of 3.

- (2) Hierbij gaan wij er van uit dat –gelet op het feit dat er dan geen ruggespraak met twee verschillende organisaties meer noodzakelijk is- een versnelling van besluitvorming (reactiesnelheid) kan plaatsvinden.

3.4 Afweging organisatieprincipes

3.66 De hierboven gehanteerde systematiek voor het aangeven van een verslechtering, gelijk blijven of verbetering van succesfactoren en knelpunten, kan ook gebruikt worden voor de organisatieprincipes. Hierbij gaat het dan dus niet om de knelpunten of succesfactoren, maar om een verwachting over de ontwikkeling van effectiviteit en efficiency, op basis van de mate waarin het organisatieprincipe tot zijn recht kan komen afhankelijk van het gekozen model.

3.67 In tabel 17 zijn de resultaten weergegeven of de verschillende modellen bijdragen een verbetering van efficiency en effectiviteit, vertaald in de organisatieprincipes zoals beschreven in paragraaf 3.1.3.

Factor \ Model	Huidige situatie	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
EFFICIENCY					
Principe van doelstelling	O	+	O	+	-
Specialismeprincipe	O	O	O	O	?
Coördinatieprincipe	O	+	+	++	-
Formuleringsprincipe	O	+	+	++ ⁽¹⁾	?
Spanwijdte van de leiding	O	+	+	+	?
Evenwichtsprincipe	O	+ ⁽²⁾	+ ⁽²⁾	++ ⁽²⁾	?
Continuïteitsprincipe	O	+	+	++	?
EFFECTIVITEIT					
Gezags- of bevelsprincipe	O	+	+	+ ⁽¹⁾	?
Verantwoordelijkheidsprincipe	O	+	+	+ ⁽¹⁾	?
Overeenstemmingsprincipe	O	+	+	++	-
Te verwachten situatie	O	+	+	+ / ++	- / ?

Tabel 17: Afweging organisatieprincipe per organisatie-model

- (1) Door de afname van het aantal gremia, betrokkenen en lagen, alsook door het inrichten van een *geheel nieuwe* organisatie, zullen deze principes bij dit model het meest optimaal ingevuld kunnen worden.
- (2) Ook bij het onderbrengen van de bestrijding bij alleen de provincies of waterschappen, zullen verschillen tussen de uitvoeringsorganisaties blijven bestaan. Alleen het inrichten van een geheel nieuwe organisatie biedt de mogelijkheid dit principe optimaal in te vullen.

4 Conclusies en aanbevelingen

4.01 In dit hoofdstuk worden de conclusies gepresenteerd die op grond van het onderzoek naar de organisatie van de muskusrattenbestrijding in Nederland getrokken kunnen worden. Tevens wordt ingegaan op de aanbevelingen die op grond van het onderzoek geformuleerd kunnen worden.

4.02 De conclusies en aanbevelingen hebben betrekking op de succesfactoren en knelpunten van de landelijke respectievelijk de regionale organisatie van de muskusrattenbestrijding in Nederland. Tevens wordt ingegaan op de vraag op welke wijze de succesfactoren verder te versterken zijn en de knelpunten op te lossen zijn zodat een optimale organisatie van de muskusrattenbestrijding op landelijk en regionaal niveau bewerkstelligd kan worden.

4.03 De opbouw van dit hoofdstuk is als volgt:-

- a Conclusies (4.1);
- b Aanbevelingen (4.2);
- c Randvoorwaarden (4.3).

4.1 Conclusies

4.04 Op grond van het uitgevoerde onderzoek kunnen de volgende conclusies worden getrokken:-

- a Geconstateerde succesfactoren en knelpunten vragen om een systeemwijziging (4.1.1);
- b Situatie in Vlaanderen is sterk versnipperd (4.1.2);
- c Bestrijding van de muskusratten past het best bij de waterschappen (4.1.3);
- d Schaalvergroting van bestrijdingsorganisaties is gewenst (4.1.4);
- e Bestrijding van de muskusratten kan zowel ambtelijk als bestuurlijk aansluiten bij de bestaande gremia, respectievelijk de Werkgroep Waterkeringen en de Commissie Waterkeringen (4.1.5).

4.1.1 Geconstateerde succesfactoren en knelpunten vragen om een systeemwijziging

4.05 Landelijk wordt een groot aantal knelpunten in de organisatie van de muskusrattenbestrijding gesignaleerd, die nagenoeg allen zijn ter herleiden tot de grote aantallen (versnippering) en diversiteit aan autonome bestrijdingsorganisaties, met inherent daaraan verschillende culturen, geringe mate van uniformiteit in aanpak en normering van de bestrijding, een suboptimale kennisontwikkeling, relatief hoge overhead en trage besluitvorming als gevolg van (geringe) mandaten.

4.06 De bovengenoemde knelpunten zijn deels toe te wijzen aan de verschillende organisatorische verankering van de muskusrattenbestrijding bij zowel provincies als waterschappen. Deze diversiteit is (mede) debet aan de geconstateerde verschillen in de uitvoering, de beperkte samenwerking en uitwisseling tussen bestrijdingsorganisaties, de geringe slagkracht en de verschillen in arbeidsvoorwaarden.

4.07 Om aan deze knelpunten tegemoet te komen zijn hulpstructuren als de LCCM en de BCM in het leven geroepen. Geconstateerd kan worden dat deze hulpstructuren onvoldoende functioneren door onduidelijkheid met betrekking tot taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, het beperkte mandaat van de vertegenwoordigers in genoemde gremia, de autonomie van de verschillende bestrijdingsorganisaties en de overlap met de Werkgroep Waterkeringen en BOAG-Water.

4.08 De succesfactoren op landelijk niveau zijn dat overall een afname te zien is van het aantal vangsten, dat er landelijk toch ook coördinatie en samenwerking van de grond is gekomen en dat er overall sprake is van gemotiveerde bestrijders.

4.09 De geconstateerde knelpunten kunnen deels binnen de huidige organisatie van de bestrijding worden opgelost. Dit betreffen de knelpunten op het **uitvoerende niveau** zoals de samenwerking tussen bestrijding, afstemming van het gebied of rayon op de capaciteit van de bestrijder, de vergrijzing van de bestrijders en dergelijke. Echter, het oplossen van het merendeel van de geconstateerde knelpunten en het verder versterken van de geconstateerde succesfactoren overstijgt het operationele niveau en vraagt om een systeemwijziging. Hiermee wordt bedoeld dat de bestrijding van de muskusratten onder één (bestuurlijke) vlag zou moeten worden ondergebracht: hetzij onder de 'vlag' van de provincies, hetzij de waterschappen, hetzij een landelijke organisatie (Rijk of anderszins).

4.10 Door de bestrijding onder één bestuurlijke koker onder te brengen kan de bestrijding van de muskusratten effectief en efficiënt worden uitgevoerd door onder andere meer éénduidigheid (uniformiteit), minder bestuurlijke en ambtelijke te bewandelen paden en meer bestuurlijke en ambtelijke slagkracht en flexibiliteit.

4.1.2 Situatie in Vlaanderen is sterk versnipperd

4.11 Op basis van het onderzoek naar de organisatie van de bestrijding in België (provincies Oost-Vlaanderen, West-Vlaanderen en Antwerpen), kan geconcludeerd worden dat de bestrijding in België nog meer versnipperd is dan in Nederland, inherent aan de wet die in België aan de bestrijding ten grondslag ligt.

4.12 Geconstateerd kan worden dat de vangstresultaten aan muskusratten in Vlaanderen, ondanks de versnippering, goed zijn. De oorzaak hiervan is, evenals de mate van doelmatigheid

van de bestrijding van muskusratten in Vlaanderen, in het kader van het onderhavige onderzoek niet nader onderzocht.

4.13 Een aspect van de bestrijding van de muskusratten in Vlaanderen die wellicht interessant is voor Nederland is de onafhankelijke controle op vangsten door de afdeling Water van het Departement Leefmilieu, Natuur en Energie. Deze afdeling fungeert als een soort onafhankelijk auditcomité, waardoor de kwaliteit van de muskusrattenbestrijding in Vlaanderen een continue impuls krijgt.

4.1.3 Bestrijding van de muskusratten past het best bij de waterschappen

4.14 Hiervoor is geconcludeerd dat veel van de geconstateerde knelpunten kunnen worden opgelost door de muskusrattenbestrijding onder één vlag onder te brengen. De waterschappen zijn hiervoor de meest aangewezen partij omdat:-

- a De bestrijding van de muskusratten in het directe verlengde ligt van de waterkeringzorg zoals deze is toebedeeld aan de waterschappen;
- b De waterschappen meer dan provincies uitvoerende (taakgerichte) organisaties zijn;
- c De muskusrattenbestrijder directe contacten heeft met medewerkers van het waterschap als het gaat om signalering van graafschade in waterkeringen, peilbeheer, beheer en onderhoud van de watergangen en dergelijke.

4.15 Een ander aspect dat in dit verband genoemd kan worden is dat van de huidige 20 bestrijdingsorganisaties er reeds 15 zijn ondergebracht bij de waterschappen.

4.1.4 Schaalvergroting van bestrijdingsorganisaties is gewenst

4.16 Op dit moment zijn in Nederland 20 organisaties belast met de bestrijding van de muskusratten. Het aantal fte aan bestrijders per bestrijdingsorganisatie varieert van circa 10 tot en met circa 90.

4.17 Voor de continuïteit van de muskusrattenbestrijding, de flexibiliteit van de organisatie van de muskusrattenbestrijding, de uitwisselbaarheid van de bestrijders, de innovatie van vangstrategieën en -middelen en de kennisdeling met betrekking tot de muskusrattenbestrijding is het gewenst dat een (verdere) schaalvergroting plaatsvindt. Nader onderzocht dient te worden welk aantal bestrijdingsorganisaties optimaal is voor Nederland en langs welke weg de bestrijdingsorganisaties geclusterd kunnen worden (bijvoorbeeld via de huidige waterschapsgrenzen of via een indeling naar stroomgebieden).

4.1.5 Bestrijding van de muskusratten kan zowel ambtelijk als bestuurlijk aansluiten bij de bestaande gremia, respectievelijk de Werkgroep Waterkeringen en de Commissie Waterkeringen

4.18 Indien de bestrijding van de muskusratten onder de vlag van de waterschappen is georganiseerd, kan voor de besluitvorming eenvoudig worden aangesloten bij de bestaande ambtelijke en bestuurlijke gremia, namelijk de Werkgroep Waterkeringen en de Commissie Waterkeringen. Er dienen geen nieuwe overlegstructuren in het leven geroepen worden.

4.19 Een bijkomend voordeel om de bestrijding van de muskusratten bij de waterschappen onder te brengen is dat alle betrokkenen in de Werkgroep Waterkeringen en de Commissie Waterkeringen, in tegenstelling tot de huidige situatie, een directe koppeling hebben met de bestrijding van de muskusratten. Dit komt de ambtelijke en bestuurlijke aandacht voor de bestrijding van de muskusratten ten goede.

4.2 Aanbevelingen

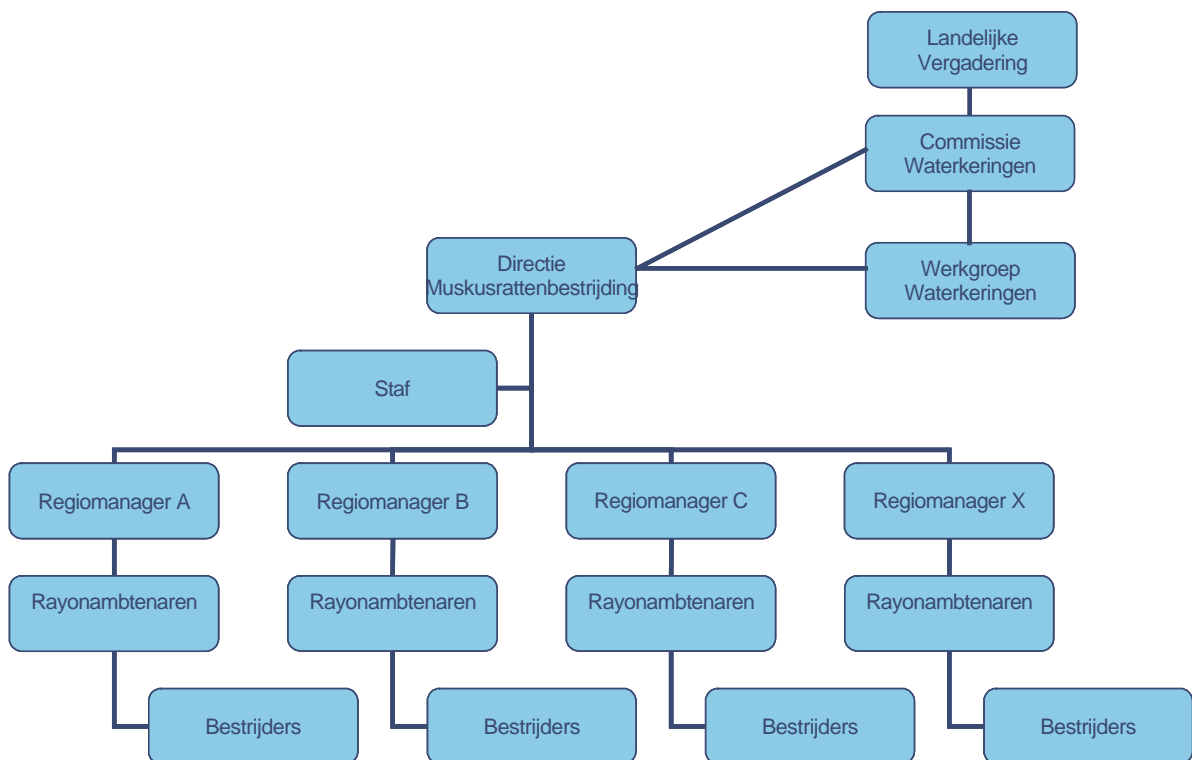
4.20 Op grond van de resultaten uit het uitgevoerde onderzoek en de hiervoor geschetste conclusies kunnen de volgende aanbevelingen worden geformuleerd:-

- a Ondanks dat de doelstelling van de bestrijding van muskusratten in Nederland breed wordt gedragen, is er wel landelijk verschil van mening over het nut en de noodzaak van de wijze waarop de bestrijding thans (generiek, in plaats van selectief) plaatsvindt⁹. Wij adviseren alvorens de noodzakelijke stappen te zetten om te komen tot een structuurverandering, eerst de nut- en noodzaakdiscussie te laten beslechten door een bestuurlijk standpunt van zowel IPO als Unie van Waterschappen over nut en noodzaak van generieke muskusrattenbestrijding;
- b Daarna zou een moment gekozen moeten worden om de structuurverandering operationeel te laten zijn, waar via een inrichtingsplan (zie volgende paragraaf) naar toe gewerkt kan worden. Een groeimodel heeft daarbij niet de voorkeur, omdat daarmee langere tijd knelpunten bij en verschillen tussen uitvoeringsorganisaties blijven bestaan;
- c De bestrijding van de muskusratten in Nederland dient organisatorisch onder de waterschappen verankerd te worden. Ambtelijk kan aangesloten worden bij de Werkgroep Waterkeringen, bestuurlijk bij de Commissie Waterkeringen;
- d Het uitvoeren van nader onderzoek naar de optimale schaalgrootte van de bestrijdingsorganisatie in Nederland. In dit onderzoek dient tevens de spanwijdte van het aantal bestrijders per rayonambtenaar betrokken te worden: wat is hiervoor de 'optimale' verhouding?
- e De hulpstructuren zoals deze in het leven zijn geroepen als de TCM, LCCM en de BCM in de huidige opzet te laten vervallen. Los van het aantal bestrijdingsorganisaties

⁹ Op het bestrijdingsniveau is men het overigens unaniem eens over het nut en de noodzaak van generieke bestrijding.

in Nederland (zie vorige punt) wordt geadviseerd om de landelijke afstemming en coördinatie van operationele zaken te continueren. De TCM/LCCM en de huidige werkgroepen (Opleiding; Onderzoek, Techniek en Tactiek (WTT), Gedragscode en Registratiesysteem) zouden hierin een belangrijke rol kunnen vervullen. In de nieuwe organisatie zouden de werkgroepen kunnen opgaan in platforms.

4.21 In het licht van de conclusies (zie vorige paragraaf) en de aanbevelingen zoals hierboven geschetst, kunnen de volgende contouren van de organisatie van de bestrijding van de muskusratten in Nederland **op hoofdlijnen** worden geschetst. De weergegeven **richting** dient in een vervolgonderzoek nader geanalyseerd te worden.



Figuur 11: Contouren organisatie muskusrattenbestrijding op hoofdlijnen

4.22 Bij figuur 11 kunnen, gegeven de getrokken conclusies en de gedane aanbevelingen, de volgende opmerkingen **op hoofdlijnen** worden gemaakt:-

- a Bovenstaande organisatie betreft één organisatie die voor het gehele land wordt ingericht, onderverdeeld in een aantal nader te bepalen regio's. De in de figuur genoemde functionarissen zijn in dienst van deze organisatie;
- b Aan het hoofd van de bestrijding van de muskusratten in Nederland staat een directie die direct de regiomanagers aanstuurt. Directie en regiomanagers vormen samen het managementteam;

- c Direct onder de directie wordt een stafafdeling geplaatst. In deze stafafdeling worden regio-overstijgende zaken als concerncontrol, personeelszaken, juridische zaken en communicatie ondergebracht;
- d De directie heeft zitting in de Werkgroep Waterkeringen en brengt binnen deze werkgroep relevante zaken met betrekking tot de bestrijding van muskusratten in;
- e Verantwoording over de bestrijding van de muskusratten in Nederland wordt door de directie afgelegd aan de Commissie Waterkeringen. Dit houdt in dat op regionaal verband **geen** directe relatie bestaat met het bestuur van het inliggende waterschap;
- f De Commissie Waterkeringen legt verantwoording af aan de Landelijke Vergadering van de waterschappen (hierna: de LV). De LV zal op een aantal onderdelen mandaat aan de Commissie Waterkeringen moeten verlenen om niet alleen te adviseren, maar ook te besluiten;
- g Het huidige niveau van coördinator is in de geschetste organisatie komen te vervallen. De toegevoegde waarde van dit niveau is in de nieuwe organisatieopzet beperkt (randvoorwaarde hierbij is wel dat de zowel de regiomanagers als de rayonambtenaren over voldoende competenties beschikken om invulling te geven aan de leidinggevende taken);
- h De regiomanagers sturen zowel functioneel als hiërarchisch de rayonambtenaren aan, de rayonambtenaren sturen de bestrijders aan.
- i De bestrijders kunnen nog wel worden gehuisvest bij de waterschappen, er worden geen '*nieuwe*' regiokantoren en dergelijke ten behoeve van de muskusrattenbestrijding beoogd.
- j Voor operationele zaken worden platforms gecreëerd. Deze platforms worden samengesteld uit vertegenwoordigers uit de verschillende regio's. De platforms voeren in opdracht van de directie specifieke taken uit.

4.23 Naast bovenstaande organisatie, adviseren wij een onafhankelijk auditcommissie in het leven te roepen die de bestrijding van de muskusratten in Nederland ter plaatse controleert op haar activiteiten en vangsten.

4.24 De gekozen organisatorische opzet lijkt te passen binnen het vigerende wettelijke kader van de '*Wet houdende enige voorzieningen ten behoeve van de inzet en bekostiging van de muskusrattenbestrijders*' en de Provinciewet (artikel 107). Bij het verder uitwerken van de organisatie zoals hiervoor beschreven dient dit aspect meegenomen te worden.

4.25 Naast de genoemde aanbevelingen die samenhangen met de organisatie van de muskusrattenbestrijding in Nederland kunnen op grond van het uitgevoerde onderzoek de volgende aanbevelingen worden geformuleerd:-

- a Landelijk is al een belangrijke set van indicatoren ontwikkeld om de effectiviteit van de muskusrattenbestrijding te kunnen bepalen, zoals v/u en v/km en aantallen bijvangsten. Rondom deze indicatoren bestaat echter nog '*ruis*' in de vorm van

definitiediscussies en onvolledige registratie. Geadviseerd wordt over de indicatoren zo spoedig mogelijk duidelijkheid en éénduidigheid te krijgen, al dan niet ondersteund door onderzoek. Ook met betrekking tot de registratie zullen éénduidige afspraken gemaakt (bij voorkeur via een registratieprotocol waaraan alle bestrijdingsorganisaties zich formeel conformeren) moeten worden, bijvoorbeeld over de onderverdeling van soorten bijvangst maar ook over het aantal gevangen muskusratten per vangmiddel;

- b Vereenvoudiging van de financieringsstructuur. De huidige, ondoorzichtige financieringsstructuur dient in het licht van de andere aanbevelingen tegen het licht gehouden te worden. Nader onderzoek zal na moeten gaan welke financieringstructuur het beste past bij de nieuwe organisatie van de muskusrattenbestrijding in Nederland.

4.26 Daarnaast wordt geadviseerd om daar waar mogelijk wel de geconstateerde knelpunten – voor zover van toepassing voor de eigen uitvoeringsorganisatie- aan te pakken en niet te ‘wachten’ op een nieuwe situatie.

4.3 Randvoorwaarden

4.27 Voor de implementatie en uitvoering van ons advies, dient aan een aantal randvoorwaarden te worden voldaan. Hierbij gaat het om (in willekeurige volgorde):-

- a Opstellen intentieovereenkomst tussen IPO en UvW om te komen tot overdracht van taken;
- b Opzetten bestuurlijk besluitvormingstraject IPO en UvW;
- c Opstellen inrichtingsplan waarin de landelijke en de regionale organisatieopzet van de muskusrattenbestrijding in Nederland verder worden uitgewerkt.

A Gevolgde onderzoeksaanpak

Het onderzoek is in de derde week van juni van start gegaan. Allereerst is in een gezamenlijke bijeenkomst met de begeleidingsgroep vanuit de LCCM gesproken over de reikwijdte van het onderzoek en de praktische uitvoering van het onderzoekstraject.

Daarna is gestart met de verzameling van data over de muskusrattenbestrijding in Nederland, over de in het verleden reeds geconstateerde knelpunten, over de indicatoren ter bepaling van de effectiviteit en dergelijke. In bijlage C is een overzicht opgenomen van de in het kader van het onderzoek geraadpleegde documenten.

Naast de analyse van de verschillende documenten zijn twee groepsbijeenkomsten gehouden, één met de TCM (11 juli 2006) en één met de LCCM (13 juli 2006). Hierbij is met een inventariserend karakter stilgestaan bij de goede punten en de te verbeteren punten van de verschillende bij de muskusrattenbestrijding betrokken gremia (zie hoofdstuk 1), is gesproken over de landelijke organisatie van de muskusrattenbestrijding en over de wijze waarop de uitvoering plaatsvindt.

Op 17 juli 2006 is ter inventarisatie van de huidige succesfactoren en knelpunten een schriftelijke vragenlijst op drie verschillende niveaus binnen de organisatie van bestrijding van muskusratten in Nederland uitgezet:

- a Uitvoerenden (bestrijders);
- b Ambtelijk management;
- c Bestuurders.

De vragenlijsten, die zijn opgenomen in bijlage D, hebben naast een inventariserend karakter, tevens tot doel om de resultaten verkregen uit de groepsinterviews met de TCM en LCCM verder te verfijnen en te verdiepen.

In totaal zijn meer dan 60 vragenlijsten ingevuld en aan de onderzoekers ter beschikking gesteld, die een groot aantal waterschappen en alle provincies betreffen en daarmee een goede dwarsdoorsnede geven van de bestrijding in Nederland. Daar circa 100 vragenlijsten verspreid zijn, is de respons ondanks de periode waarin het onderzoek heeft plaatsgevonden (vakantieperiode), goed te noemen.

PwC heeft zowel bij de vragenlijsten als bij de interviews het principe gehanteerd dat alleen meningen zijn overgenomen, indien deze vaker dan één keer zijn ingebracht, tenzij het opmerkelijke of vernieuwende punten betrof.

Respondenten onderverdeeld naar niveau		
Bestrijders/ rayonambtenaar	Ambtelijk management	Bestuurders
47	14	2

Tabel A1: Organisaties waarvan vragenlijsten zijn geretourneerd (in aantallen per organisatie)

Een verdere verdieping heeft plaatsgevonden door het afnemen van (al dan niet) telefonische interviews met het ambtelijk management (leidinggevend boven het niveau van TCM-leden) en bestuurders betrokken bij de muskusrattenbestrijding. In onderstaande tabellen zijn de geraadpleegde leidinggevend en bestuurders weergegeven.

(Al dan niet telefonisch) geïnterviewde bestuurders			
Naam	Organisatie	Functie	Datum
Dhr. J.J. Schrijen	Waterschap Roer en Overmaas	Dijkgraaf	14 juli 2006
Dhr. L. van der Sar	Provincie Zuid-Holland	Gedeputeerde	20 juli 2006
Dhr. P.J.M. Poelmann	Provincie Noord-Holland	Gedeputeerde/BCM-lid	20 juli 2006
Dhr. B. van de Hoef	Waterschap Zeeuwse Eilanden	Lid Dagelijks Bestuur	26 juli 2006
Dhr. J. Naaktgeboren	Waterschap Zuiderzeeland	Heemraad	26 juli 2006
Dhr. G.N. Kok	Waterschap Rivierenland	Dijkgraaf	31 juli 2006
Dhr. H.T. Kingma	Wetterskip Fryslân	Lid Dagelijks Bestuur	31 juli 2006
Dhr. H.A. van Alderwegen	Waterschap Peel en Maasvallei	Dijkgraaf	1 augustus 2006
Dhr. W.A. Gosselaar	Waterschap Zeeuwse Eilanden	Dijkgraaf/BCM-lid	17 augustus 2006

Tabel A2: Geïnterviewde bestuurders

Telefonisch geïnterviewde leidinggevenden			
Naam	Organisatie	Functie	Datum
Dhr. P. Notten	Waterschap Roer en Overmaas		14 juli 2006
Dhr. A.F. de Goede	Provincie Noord-Brabant	Hoofd bureau Natuurverkenningen	21 juli 2006
Dhr. W. van Dijk	Waterschap Zuiderzeeland	Hoofd afdeling Waterbeheer	26 juli 2006
Dhr. B.W. Veldhuis	Waterschap Zeeuwse Eilanden		27 juli 2006
Dhr. A.K. de Boer	Wetterskip Fryslân	Districthoofd Zuid-West	31 juli 2006
Dhr. B. Camijn	Provincie Noord-Holland	Hoofd sector Netwerkbeheer	2 augustus 2006
Dhr. Z.C. Vonk	Waterschap Rivierenland	Hoofd directie Veiligheid	3 augustus 2006
Dhr. H. Post	Waterschap Reest en Wieden		14 september 2006

Tabel A3: Geïnterviewde leidinggevenden

Verder heeft in het kader van het onderzoek op 15 augustus 2006 een bijeenkomst plaatsgevonden met circa vijftien muskusrattenbestrijders uit het hele land. Met de bestrijders is van gedachten gewisseld over de succesfactoren en de knelpunten in de huidige organisatie van de muskusrattenbestrijding.

De uitkomsten van genoemde bijeenkomsten, telefonische interviews en vragenlijsten zijn vervolgens verwerkt in de conceptrapportage die besproken is met de begeleidingscommissie. Suggesties en aanbevelingen zijn vervolgens verwerkt.

De uitkomsten van het bovenstaande zijn samengebracht in de voorliggende rapportage.

B Muskusrattenbestrijding in België (Vlaanderen)

Deze bijlage is als volgt opgebouwd:-

- a Inleiding (B.1);
- b Organisatie van de bestrijding (B.2)
 - i Bestrijding door het Departement Leefmilieu, Natuur en Energie (B.2.1);
 - ii Bestrijding door de provincies (B.2.2);
 - iii Bestrijding door de gemeenten (B.2.3);
 - iv Bestrijding door polderbesturen (B.2.4);
 - v Coördinatie over Vlaanderen (B.2.5);
- c Aantal vangsten (B.3).

B.1 Inleiding

In Vlaanderen is de eigenaar en de gebruiker van gronden verplicht de muskusratten te bestrijden op de eigen gronden. Dit geldt zowel voor de publiek- als voor de privaatrechterlijke persoon en heeft betrekking op zowel de muskusrattenbestrijding als de bestrijding van de bruine rat. Elke privé-persoon is derhalve verantwoordelijk voor de muskusrattenbestrijding op zijn eigen erf en gronden. De gemeente, de polder, de provincie en het gewest dragen de verantwoordelijkheid voor de muskusrattenbestrijding op de openbare (publieke) waterlopen, weggrachten en de openbare terreinen die eigendom zijn van deze openbare besturen.

De verantwoordelijkheid voor de muskusrattenbestrijding ligt derhalve bij verschillende overheden, waarbij de verantwoordelijkheid bepaald is op basis van de indeling van de waterlopen. De waterlopen zijn onderverdeeld in de volgende categorieën:-

- a Bevaarbare en eerste categorie onbevaarbaar. Het beheer van deze categorie is toevertrouwd aan het Vlaamse Gewest;
- b Tweede categorie onbevaarbaar. De beheerder van deze waterlopen is het provinciebestuur (Oost-Vlaanderen, West-Vlaanderen, Antwerpen¹⁰), tenzij de waterlopen binnen een polder of watering vallen. In dat laatste geval is het polderbestuur de beheerder.
- c Derde categorie onbevaarbaar. De beheerder is de gemeente waarbinnen de waterloop valt, tenzij de waterlopen binnen een polder of watering vallen. In dat laatste geval is het polderbestuur de beheerder.
- d Vierde categorie niet geklasseerd (privé vijvers, grachten). De beheerder is de eigenaar.

De muskusrattenbestrijding is overeenkomstig georganiseerd, met dien verstande dat polderbesturen muskusratten bestrijden voor de tweede en derde categorie en de niet geklasseerde wateren (vierde categorie).

¹⁰ Vlaanderen bestaat verder nog uit de provincies Limburg en Vlaams-Brabant, maar de ligging van de provincies maakt deze minder interessant voor de vergelijking met Nederland.

B.2 Organisatie van de bestrijding

B.2.1 Bestrijding door het Vlaamse Gewest

De bestrijding in het Vlaamse Gewest langs alle bevaarbare en eerste categorie onbevaarbaar vindt plaats door de afdeling Water, dat onderdeel is van het agentschap Vlaamse Milieumaatschappij (VMM). VMM is een agentschap met rechtspersoonlijkheid dat behoort tot de Vlaamse Gewest-administratie. De afdeling Water bestrijdt tevens de muskusratten in Vlaanderen in alle door het Vlaamse Gewest beheerde natuurgebieden, bosgebieden en Vlaamse natuurrestaten en in alle door het Vlaamse Gewest erkende natuurrestaten die door private organisaties worden beheerd (bijvoorbeeld vzw Natuurpunt).

De Vlaamse Milieumaatschappij heeft ondermeer als opdracht : 'het organiseren, controleren, opvolgen en ambtshalve optreden inzake de rattenbestrijding in Vlaanderen, het effectief bestrijden van ratten in of nabij oppervlaktewaterlichamen die onder de bevoegdheid vallen van het Vlaamse Gewest of in gebieden waarover een overeenkomst werd afgesloten'.

In Vlaanderen is in 1995 een onderzoek uitgevoerd in opdracht van de afdeling Water, waaruit als belangrijkste knelpunten de versnipperde aanpak en het gebrek aan resultaatgerichte bestrijding naar voor kwamen. Naar aanleiding hiervan heeft de Vlaamse Regering in 2000 besloten om de muskusrattenbestrijding op de waterlopen in eigen beheer te laten coördineren door één instantie (afdeling Water).

De afdeling Water heeft een overeenkomst met de provinciebesturen en gemeentebesturen van de provincies Antwerpen en Vlaams-Brabant om de muskusratten langs alle oppervlaktewateren in deze provincies te bestrijden. In deze provincies voert de afdeling Water de muskusratbestrijding dus gebiedsdekkend uit. In de provincies West-Vlaanderen, Oost-Vlaanderen en Limburg gebeurt de muskusratbestrijding langs de lokale waterlopen ook nog door de gemeenten samen met, of in overleg met de provincies.

Het toegepast wetenschappelijk onderzoek over de rattenbestrijding dat de basis vormt voor de rattenbestrijdingsaanpak in Vlaanderen wordt uitgevoerd door 'Het Instituut voor Natuur- en Bosonderzoek' uit Geraardsbergen in opdracht van de afdeling Water.

De afdeling Water coördineert de muskusratbestrijding in geheel Vlaanderen en heeft met de beheerders van de bevaarbare en 1ste categorie onbevaarbare waterlopen een overeenkomst om deze waterlopen en terreinen te vrijwaren van muskusrattenschade. Twee maal per jaar vindt er een controle plaats waarbij de restpopulatie wordt gemeten. Indien de restpopulatie de toegelaten norm overschrijdt is de afdeling Water verantwoordelijk voor eventuele rattenschade. De afdeling Water heeft tevens een resultaatverbintenis met de andere beheerders (gemeenten, provincies, gewest, privé) waar zij de muskusrattenbestrijding uitvoert. Om het resultaat (= norm restpopulatie) te kunnen halen bestrijdt de afdeling Water de muskusratten in een ruime bufferzone langs deze oppervlaktewateren.

De afdeling Water werkt ook samen in de grensoverschrijdende Interreg-projecten Scheldemond

met Nederland, (afgelopen in juni 2006) en LUTANUIS met Frankrijk en Wallonië (dat nog loopt tot eind 2007) met als doel de instroom van muskusratten uit deze grensgebieden te beperken.

De afdeling Water heeft op dit ogenblik circa 100 rattenvangers in dienst, die de bestrijding uitvoeren. De controleploegen die de restpopulatie meten bestaan uit 9 ervaren bestrijders. Waar de afdeling Water de muskusratbestrijding uitvoert, wordt de restpopulatie onder controle beschouwd (onder resultaatsnorm).

In het kader van een samenwerkingsovereenkomst¹¹ tussen het Vlaams Gewest en de provincies controleert de afdeling Water van het Departement LNE in samenspraak met de betrokken provincies de provincies Oost-Vlaanderen, West-Vlaanderen en Limburg jaarlijks via een zogenaamde lintcontrole (waterlopen tweede categorie en vanaf 2007 alle waterlopen derde categorie). De afdeling Water gaat met een controleploeg op zoek naar de zwakste plaats in de provincies en voert gedurende twee vangnachten maximaal bestrijding uit op een waterloop met één km lengte. Het aantal gevangen muskusratten wordt met een seizoensafhankelijke norm vergeleken. Als de norm gehaald wordt krijgt de betrokken provincie een toelage van € 0,02/m waterloop.

B.2.2 Bestrijding door de provincies

Drie Vlaamse provincies hebben de muskusrattenbestrijding overgedragen aan de gemeenten. De provincies Antwerpen en Vlaams Brabant aan het Vlaams Gewest. Zij verzorgen wel de coördinatie en staan bij met opleiding van de bestrijders.

In de *provincie Oost-Vlaanderen* wordt de bestrijding van de muskusrat op de provinciale waterlopen overgelaten aan gemeenten. In ruil staat de provincie Oost-Vlaanderen, via de dienst Land- en Tuinbouw, in voor de materiële ondersteuning van de gemeentelijke muskusrattenvangers en voor de globale coördinatie van de muskusrattenbestrijding in de provincie Oost-Vlaanderen. In de provincie Oost-Vlaanderen coördineren twee provinciale muskusrattenbestrijders en een ingenieur de muskusrattenbestrijding. Ze leiden de plaatselijke (gemeentelijke) muskusrattenvangers op, verzorgen het secretariaat van de zeven regionale comités en het provinciaal comité, ondersteunen bij diverse acties en verdelen kleding en materiaal.

In de provincie Oost-Vlaanderen functioneren zeven regionale comités. Per regio is er een regionaal comité ter bestrijding van de muskusrat bestaande uit muskusrattenbestrijders, betrokken ambtenaren en bestuursleden, betrokken instanties. Het provinciaal comité is het overkoepelend orgaan. Deze comités bespreken de nieuwste ontwikkelingen in de muskusrattenbestrijding, behandelen de problemen en stippelen de nieuwe beleidslijnen uit.

In 1997 heeft het provinciebestuur Oost-Vlaanderen de vzw¹² Rattenbestrijding Oost-Vlaanderen (hierna: RATO) opgericht (in 1999 operationeel) om de bestrijding gemeentegrensoverschrijdend te organiseren. RATO is een overlegorgaan tussen gemeenten en provincie en kan tijdelijk of definitief de bestrijding van muskusratten (en bruine rat) overnemen van de gemeenten die het niet

¹¹ Samenwerkingsovereenkomst '*Milieu als opstap naar duurzame ontwikkeling*'.

¹² Vzw: vereniging zonder winstoogmerk, zoals vastgelegd in de (Vlaamse) Wet op de vzw's van 27 Juni 1921, gewijzigd bij Wet van 2 mei 2002.

zelf meer kunnen of willen uitvoeren. RATO heeft circa 10 bestrijders, een projectmedewerker, een deeltijd administratief medewerkster en een coördinator in dienst. Deze personeelsleden verzorgen voor circa 19 gemeenten tegen kostprijs de muskusrattenbestrijding op hun grondgebied. Dit betekent dat dus circa 46 gemeenten de bestrijding zelf doen.

Bij RATO zijn er fulltime bestrijders die naast muskusrattenbestrijding, ook de bestrijding van de bruine rat uitvoeren. Sinds kort komt daar een aantal 'tijdelijke' taken bij zoals de bestrijding van ganzen, het noteren van de lozingspunten, het noteren van zich sterk verspreidende exotische plantensoorten (steeds gebonden aan de waterlopen).

De toelage van de provincie Oost-Vlaanderen aan de muskusrattenbestrijding in 2005 was € 247.500,- en 2,8 TFE personeel voor de ondersteuning. Dit budget werd vooral besteed aan kleding en bestrijdingsmiddelen voor de gemeentelijke bestrijding en ondersteuning van de werking van RATO.

De *provincie West-Vlaanderen* vangt eveneens niet zelf maar coördineert via de provinciale Dienst Waterlopen de werking van acht regionale comités, die op initiatief van het provinciebestuur zijn afgebakend en waarvan de werking volledig wordt gefinancierd door de provincie. Binnen de omschrijving van elke regio is een regionaal comité actief bestaande uit beleidsmedewerkers en bestrijders van gemeente- en polderbesturen, de provinciale Dienst Waterlopen en de bevoegde diensten van het Vlaamse Gewest.

De comités komen twee maal per jaar binnen hun betrokken regio bijeen, waarbij de registratiegegevens van de gemeenten en het Vlaamse Gewest over de voorbije periode worden geëvalueerd en de werking wordt bijgestuurd indien dit noodzakelijk is. Daarnaast worden afspraken gemaakt over de gebiedsverdeling en over de ondersteuning van de gemeentelijke bestrijders. Over de aankoop van bestrijdingsmiddelen, kleding, de financiering van dienstvoertuigen voor gemeenten en polderbesturen vindt afstemming plaats via de regionale comités.

Drie provinciale muskusrattenbestrijders ondersteunen de lokale werking van de gemeente- en polderbesturen. Hierdoor krijgt de provincie een overzicht van de knelpunten en de actuele situatie op dit gebied. Verder staat de provincie in voor het opmaken van de jaarlijkse aanstellingsbewijzen voor de lokale bestrijders en voor het overzicht van de registratiegegevens van alle gemeenten in het kader van de samenwerkingsovereenkomst met het Vlaamse Gewest.

Het budget van de provincie West-Vlaanderen was in 2005 € 290.000,-, voor een belangrijk deel aangewend voor medefinanciering (40-80%) van dienstvoertuigen voor de gemeente- en polderbesturen.

De *provincie Antwerpen* heeft zijn muskusrattenbestrijding uitbesteed aan het Vlaams Gewest en zich toegespitst op de bestrijding van de bruine rat en invasieve waterplanten. Antwerpen doet enkel en alleen coördinatie van de muskusrattenvangst op haar grondgebied en ondersteuning van de inspanningen van de lokale besturen.

Hiervoor zijn 2 provinciale bestrijders, een veldcoördinator en een wetenschappelijk coördinator

werkzaam bij de provincie. Naast een ondersteunende taak hebben deze medewerkers ook een taak om kennis op te doen in handmatige bestrijding van agressieve plantenexoten. De muskusrattenvangers hebben als taak onder andere het ondersteunen van gemeentelijke muskusrattenvangers, bij te springen in de bestrijding in gebieden in nood, opleiden van nieuwe (muskus)rattenvangers en het uitvoeren van resultaatscontroles in gemeenten en wateringen.

Het Vlaams Gewest heeft eind 2004 het initiatief genomen tot een andere aanpak van de bestrijding. Aanleiding vormde onderzoek dat door de versnipperde structuur met betrekking tot de verantwoordelijkheden in deze bestrijding, de populatie nooit tot het absolute minimum zou kunnen worden gebracht. De nieuwe aanpak behelst sindsdien dat de afdeling Water van het Gewest gebiedsdekkend gaat bestrijden (dus ook op waterlopen 2e en 3e categorie en op privé-vijvers en grachten). Hierbij worden ze nog wel ondersteund door de gemeentelijke en provinciale muskusrattenvangers. Deze werkwijze wordt enkel in de provincie Antwerpen (en de provincie Vlaams Brabant) toegepast. Doelstelling is in 2007 de resultaatsnorm van een 'zeer lage restpopulatie' te halen. Deze provincies en de lokale besturen uit deze provincies hebben hiervoor een overeenkomst met afdeling Water afgesloten. In de provincies Oost-Vlaanderen en West-Vlaanderen blijft de muskusrattenbestrijding ongewijzigd.

B.2.3 Bestrijding door de gemeenten

De *gemeenten*¹³ hebben meestal zelf deeltijdsbestrijders in dienst, die dus veelal ook andere taken uitvoeren (ontsmettingsdienst, groendienst, technische dienst), waardoor zij zich voor circa 0,2-0,4 FTE bezig houden met de feitelijke vangst. Het totaal aan vangers bedraagt in de provincie Oost-Vlaanderen circa 40 FTE. In de provincie Oost-Vlaanderen werden in 2005 36.423 velduren genoteerd door de gemeentelijke bestrijders en RATO-bestrijders. In de provincie West-Vlaanderen waren in 2005 137 bestrijders (full- of parttime; totaal 46 FTE) aangesteld door de lokale besturen.

Het is aan de gemeentebesturen zelf hoe hij zijn mensen inzet in de bestrijding; doorgaans is dit per twee samen in het veld werkend om de veiligheid en de sociale controle te bevorderen.

De werkwijze bij de gemeentelijke (en RATO) bestrijders wordt 3 à 4 maal per jaar gecontroleerd door de provinciale bestrijder. Elke bestrijder vult dagelijks een werkstaat in om zijn prestaties op papier te zetten (aantal gepresteerde uren, aantal klemmen gezet, aantal fuiken geplaatst, aantal gevangen muskusraten in klemmen of fuiken, aantal nevenvangsten (opgesplitst in bruine rat en andere nevenvangsten). Bij RATO vzw vullen zij verder nog een activiteitenverslag in (speuren, controleren van fuiken, werken in de loods, vergadering, meldingen bruine rat, bruine rat bestrijding langs de waterlopen). Dit alles wordt centraal verzameld en wordt 2 maal per jaar tijdens de vergaderingen van de regionale comités gerapporteerd (zowel bestrijders, ambtenaren als bestuursleden zijn hier aanwezig).

B.2.4 Bestrijding door polderbesturen

In de provincies Oost- en West-Vlaanderen en Antwerpen functioneren nog tientallen polderbesturen, die ook nog een verantwoordelijkheid hebben voor de bestrijding van de

¹³ In de provincie Oost-Vlaanderen zijn dit 65 gemeenten, in de provincie West-Vlaanderen 64 en in de provincie Antwerpen 70 gemeenten.

muskusrat bij de onder hun beheer vallende waterlopen: Het gaat hierbij qua aantallen om:

- a Oost-Vlaanderen: 26 polders en 17 watering (totaal 43);
- b West-Vlaanderen: 16 polders en 2 watering (totaal 18);
- c Antwerpen: 19 polders en 8 watering (totaal 27).

De polders en watering zijn verenigd in de Vereniging van Vlaamse Polders en Wateringen, waar kennis en ervaring (in algemene zin) wordt gedeeld.

De muskusrattenbestrijding wordt zeer verschillend door de polders en watering uitgevoerd: zij doen het zelf of hebben dit uitbesteed aan het Gewest of gemeenten, of werken daarvoor samen met de provincie. Ook komt het voor dat zij samen met de gemeente(n) een bestrijder in dienst hebben, die dan in dienst is bij de polder/watering of gemeente(n) maar waarvan de kosten dan verdeeld worden.

B.2.5 Coördinatie over Vlaanderen

In 2001 is de werkgroep 'Coördinatie rattenbestrijding Vlaanderen' opgericht. In deze werkgroep, die 2 keer per jaar zou moeten vergaderen, worden tussen de vertegenwoordigers van de verschillende provincies, de Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten en de afdeling Water van het LNE in principe afspraken gemaakt over de rattenbestrijding, over communicatie en informatie en over controle op de restpopulatie langs de verschillende waterlopen.

Dit verliep echter niet zo vlot. De werkgroep werd in 2003 maar één keer samengeroepen door het Vlaamse Gewest en ook in 2004 werd deze maar één keer samengeroepen, en dit pas na lang aandringen van de verschillende provincies. Eind 2005 is op initiatief van de provincie Oost-Vlaanderen een aanzet gedaan tot aanmaak van kaarten waarop duidelijk is aangegeven wie verantwoordelijke is voor de bestrijding in een bepaald gebied.

Aan het oorspronkelijk doel van de werkgroep 'Coördinatie rattenbestrijding Vlaanderen' wordt medio 2006 nog niet voldoende voldaan.

B.3 Aantal vangsten

De gegevens over de muskusrattenbestrijding *in de grensgebieden* tussen de provincies Oost-, West-Vlaanderen in België en Zeeuws-Vlaanderen in Nederland wordt verzorgd door het Euregionaal Permanent Overleg Muskusrattenbestrijding (hierna: EPOM). Aan het EPOM doet ook waterschap Zeeuwse Eilanden mee.

Het gemiddelde aantal vangsten per uur is in de grensgebieden tussen de provincies Oost- en West-Vlaanderen en Zeeuws-Vlaanderen aanmerkelijk lager dan het Nederlandse totaal gemiddelde (0,53 v/u) en ook veel lager dan in Zeeland (0,4 v/u) en Brabant (0,1v/u). In de provincie Oost-Vlaanderen ligt dit op 0,07 muskusrat/velduur, in de provincie West-Vlaanderen op 0,06/velduur en in het gebied gecoördineerd door het Vlaamse Gewest op 0,05 vangst/velduur.

In tabel B1 zijn de vangsten per provincie weergegeven.

	Aantal gevangen muskusratten	
	2005	2004
Oost-Vlaanderen	3.078	-
West-Vlaanderen	9.733	-
Antwerpen	-	4.927

Tabel B1: Vangsten van muskusratten in 3 Vlaamse provincies

In de provincie Oost-Vlaanderen werden in 2005 3.078 muskusratten gevangen, waarvan 823 muskusratten in 15 gemeenten op het grensgebied met provincie West-Vlaanderen en Zeeuws Vlaanderen in Nederland.

In de provincie West-Vlaanderen werden in totaal in 2005 9.733 muskusratten gevangen, 5.914 door lokale besturen, 3.819 door het Vlaamse Gewest. Van dit totaal zijn 544 muskusratten gevangen in 5 gemeenten in het grensgebied met provincie Oost-Vlaanderen en Zeeuws Vlaanderen in Nederland. In de provincie West-Vlaanderen is al jaren een sterke daling te zien, van bijna 28.000 in 2002, 21.000 in 2003 en tot 16.000 in 2004.

In de provincie Antwerpen werden in 2004 4.927 muskusratten gevangen.

Op de vangsten door particulieren en derden is geen zicht.

C Geraadpleegde literatuur

Geraadpleegde literatuur in willekeurige volgorde:-

1. Bestrijdingsgegevens per partner 2005 – EPOM Euregionaal Permanent Overleg Muskusrattenbestrijding.
2. Jaarverslag 2005 – RATO vzw (Vlaanderen).
3. Knelpunten muskusrattenbestrijding in Nederland – De Jonge Water en milieu (november 1997).
4. Landelijk jaarverslag 2004 muskus- en beverrattenbestrijding - Landelijke Coördinatiecommissie Muskusrattenbestrijding (LCCM).
5. Landelijk jaarverslag 2005 muskus- en beverrattenbestrijding - Landelijke Coördinatiecommissie Muskusrattenbestrijding (LCCM).
6. Muskusrattenbestrijding in Nederland; Een onderzoek naar de optimalisatie van het gebruik van vangmiddelen toepassen van vangststrategieën – Bureau Waardenburg (juni 2003).
7. Muskusrattenbestrijding in Nederland: Een quick-scan naar nut, noodzaak en alternatieven – Alterra (2005).
8. Ratten in de val; Efficiënte rattenbestrijding door de afdeling Water van Aminal – Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, afdeling Water (november 2002).

D Gehanteerde vragenlijsten

VRAGENLIJST BESTRIJDERS IN HET KADER VAN HET ONDERZOEK 'ORGANISATIE MUSKUSRATTENBESTRIJDING'

Naam :
 Organisatie :
 Functie :
 Tel. nr. :
 Datum :

Vraag 1: Wat zijn in uw ogen de kenmerken van een goede muskusrattenvanger c.q. rayonambtenaar?

- Muskusrattenvanger
- Rayonambtenaar

Vraag 2: Hoe ziet uw takenpakket er grofweg uit?

- Vangst muskusratten in het veld
- Onderhouden materiaal
- Schriftelijke rapportage over werkzaamheden via registratiesysteem
- Begeleiden, controleren en ondersteunen vangers
- Overig, namelijk:.....

Vraag 3a: Hoe wordt aan u leiding gegeven binnen uw organisatie?

(aankruisen wat van toepassing is, meerdere opties is mogelijk)

- Haast niet, ik werk op basis van het jaarlijkse werkplan met doelstellingen in mijn werkgebied
- Weinig, ik heb maandelijks contact met de rayonambtenaar
- Weinig, ik heb maandelijks contact met de coördinator
- Regelmatig, ik heb wekelijks contact met de rayonambtenaar
- Regelmatig, ik heb contact met de coördinator
- Vaak, ik heb dagelijks contact met de rayonambtenaar
- Vaak, ik heb dagelijks contact de coördinator
- Anders, namelijk:.....

Eventuele toelichting:.....

VANGERS

Vraag 3b: Vanger: Hoe vaak per maand ziet u de rayonambtenaar bij u in het veld?

..... keer per maand, voor in totaal uur per maand

Vraag 3c: Vanger: Is dat te weinig/voldoende/te veel?

(doorstrepen hetgeen niet van toepassing) met collega's

Toelichting:.....

Vraag 4: Op welke wijze legt u verantwoording af over de door u verrichte werkzaamheden? (aankruisen wat

van toepassing is, meerdere opties is mogelijk)

- Ik geef per week het aantal gevangen ratten op via het registratiesysteem
- Ik bespreek de werkzaamheden maandelijks/wekelijks (*doorstrepen niet van toepassing*) met de rayonambtenaar
- Ik bespreek de werkzaamheden maandelijks/wekelijks (*doorstrepen niet van toepassing*) met de coördinator
- Ik bespreek de werkzaamheden dagelijks met de rayonambtenaar
- Ik bespreek de werkzaamheden dagelijks met de coördinator
- Anders, namelijk:.....

Eventuele toelichting:.....

Vraag 5: Hoe vindt binnen uw organisatie controle en toezicht op uw werkzaamheden plaats?

Vraag 6: Op welke wijze wordt kennis en ervaring met de bestrijding van muskusratten in uw regio gedeeld?

- Ik bespreek dat maandelijks/wekelijks/anders, namelijk.....
(*doorstrepen hetgeen niet van toepassing*) met collega vangers/rayonambtenaren
- Anders, namelijk.....

Vraag 7a: Heeft u in het verleden samengewerkt met collegabestrijders van andere uitvoeringsorganisaties? Zo ja, wat waren uw ervaringen?

Vraag 7b: Bestaan er verschillen met andere regio's als het gaat om de bestrijding van de muskusratten? Zo ja, waar bestaan deze verschillen uit?

- Nee
- Ja, namelijk:

Vraag 8: Wat zijn in uw ogen de goede punten in de huidige organisatie met betrekking tot de bestrijding van de muskusratten?

Vraag 9: Wat zijn in uw ogen de problemen in de huidige organisatie met betrekking tot de bestrijding van de muskusratten?

Vraag 10: Wat zijn de meest recente ontwikkelingen op het gebied van vangstrategieën en vangmiddelen binnen uw organisatie?

Vraag 11: Welke verbeteringen (organisaties, middelen e.d.) zijn volgens u mogelijk als het gaat om de bestrijding van de muskusratten in Nederland?

Vraag 12: Welke overige punten (op- en aanmerkingen, suggesties, wensen) wilt u de onderzoekers meegeven?

VRAGENLIJST AMBTELIJK MANAGEMENT IN HET KADER VAN HET ONDERZOEK 'ORGANISATIE MUSKUSRATTENBESTRIJDING'

Naam :

Organisatie :

Functie :

Tel.nr :

Datum :

BLOK 1: INTERNE ORGANISATIE

Vraag 1: Hoe is de organisatie van de muskusrattenbestrijding in uw organisatie gestructureerd (indien mogelijk graag een organogram als bijlage bijvoegen)?

Vraag 2a: Welke organisatievorm is gehanteerd bij een eventuele overdracht van de bestrijdingstaak door de provincie naar de waterschappen (delegatie, overeenkomst, gemeenschappelijke regeling)?

Vraag 2b: Wat zijn in uw ogen de voor- en nadelen van de gekozen organisatievorm?

Voordelen:

Nadelen:

Vraag 3a: Hoeveel fte (en met welke functieschaal) houdt zich binnen uw uitvoeringsorganisatie bezig met of kan worden toegerekend aan de bestrijding van muskusratten?

..... FTE bestrijders,	functieschaal
..... FTE secretariële ondersteuning,	functieschaal
..... FTE rayonambtenaren,	functieschaal
..... FTE coördinatoren,	functieschaal
..... FTE management,	functieschaal

Totaal: FTE

Vraag 3b (in het verlengde van vraag 3a): Hoe is de bestrijdingsorganisatie van de muskusratten in uw organisatie opgebouwd (verhouding leidinggevend (vanaf niveau coördinatoren) versus bestrijders (bestrijders en rayonambtenaren))?

Vraag 3c: Wat is in uw ogen een optimale span of control (verhouding leidinggevend (vanaf niveau coördinatoren) versus bestrijders (bestrijders en rayonambtenaren))? Graag met reden omkleden.

Vraag 4: Hoeveel procent van de netto beschikbare tijd besteedt(/besteden) de coördinator(en)/rayonambtena(a)r(en) in het veld aan daadwerkelijke controle of begeleiding van de bestrijders en hoeveel procent zou u feitelijk wensen?

Feitelijke tijdsbesteding in het veld:% van de tijd

Wenselijke tijdsbesteding in het veld:% van de tijd

BLOK 2: TAKENPAKKET

Vraag 5a: Hebben de muskusrattenbestrijders in uw organisatie ook aanverwante taken zoals bijvoorbeeld bestrijding van de beverrat? Zo ja, wat zijn deze taken?

Vraag 5b: Hoe verhouden de eventuele aanverwante taken zich tot de bestrijding van de muskusratten (indicatie van tijdsbelasting)?

BLOK 3: AANSTURING EN VERANTWOORDING

Vraag 6: Op welke wijze (instrumenten) worden de bestrijders in het veld aangestuurd?

Vraag 7a: Op welke wijze dienen de bestrijders zich te verantwoorden over de uitgevoerde activiteiten?

Vraag 7b: Op welke wijze is controle en toezicht op de werkzaamheden van de bestrijders binnen uw organisatie geborgd?

Vraag 7c: Welke (prestatie) prikkels zijn binnen uw organisatie ingebouwd om te komen tot een effectieve en efficiënte bestrijding van de muskusratten in uw regio?

BLOK 4: PERSONEEL

Vraag 8a: Hoe ziet de leeftijdsopbouw van uw bestrijdingsorganisatie er grofweg uit?

- Beneden de 30 jaar : fte
- Van 30 tot 40 jaar: fte
- Van 40 tot 50 jaar: fte
- Boven de 50 jaar : fte.

Vraag 8b: Wordt in uw organisatie in productie-uren gedifferentieerd naar leeftijdsgroep? Zo ja, hoe ziet deze differentiatie eruit?

Vraag 9: Hoe is verloop onder de bestrijders van muskusratten in uw organisatie voor de laatste jaren?

Vraag 10a: Welke definitie hanteert u voor ziekteverzuim?

Vraag 10b: Hoe hoog is het ziekteverzuim onder de bestrijders van de muskusratten in uw organisatie?

Vraag 11a: Is er onder de medewerkers de laatste jaren een medewerkerstevredenheids-onderzoek gehouden? Zo ja, wat waren de resultaten hiervan?

Vraag 11b: Hoe beoordeelt u de motivatie van de bestrijders?

Vraag 11c: Hoeveel procent van de bestrijders beoordeelt u als "niet gemotiveerd" (rapportcijfer lager dan een 6)?

Vraag 11d: Op welke wijze wordt de motivatie van de bestrijders 'hoog' gehouden?

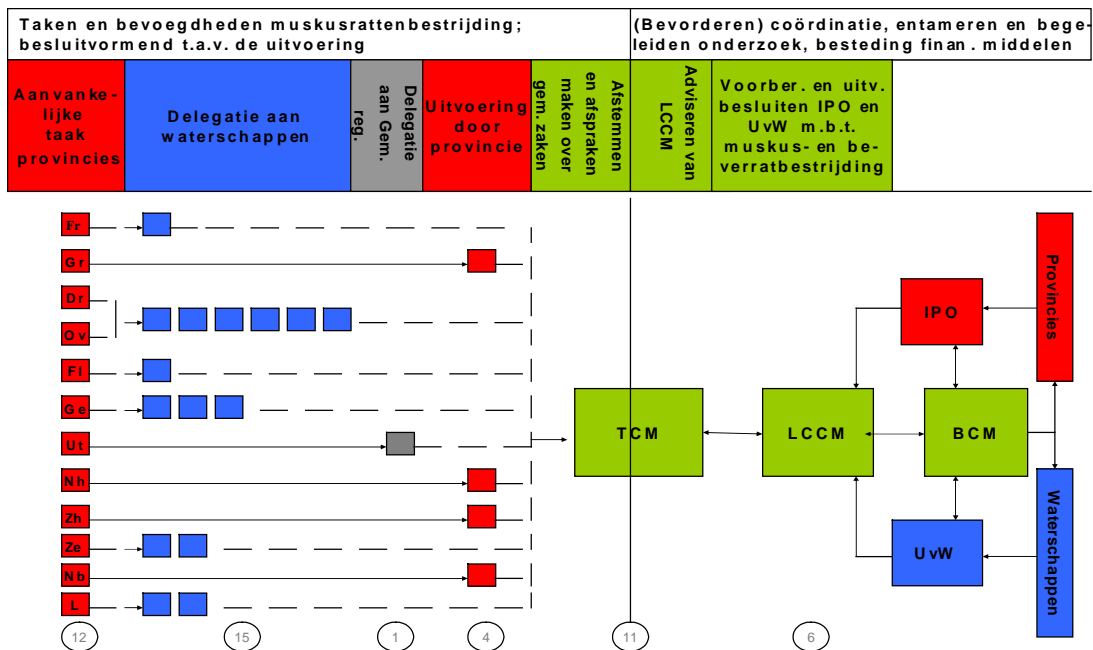
Vraag 12: Op welke wijze wordt de deskundigheid van de medewerkers op een adequaat peil gehouden?

BLOK 5: SAMENWERKING

Vraag 13: Wordt door uw organisatie samengewerkt met andere uitvoeringsorganisatie? Zo ja, waar bestaat deze samenwerking uit?

BLOK 6: LANDELIJKE ORGANISATIE

Vraag 14a: Wat vindt u van de huidige organisatiestructuur van de bestrijding van muskusratten zoals geschetst in onderstaande figuur?



Opmerking: figuur geeft een vereenvoudiging van werkelijkheid weer. Een aantal waterschappen werken samen op het gebied van de muskusrattenbestrijding in een Gemeenschappelijke Regeling.

Vraag 14b: Wat zijn in uw ogen de succesfactoren van de huidige organisatie van de muskusrattenbestrijding in Nederland?

Vraag 14c: Wat zijn in uw ogen de knelpunten van de huidige organisatie van de muskusrattenbestrijding in Nederland?

Vraag 15: Wat zijn in uw ogen de sterke punten en de te verbeteren punten van de TCM (taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden)?

Sterke punten TCM:

Verbeterpunten TCM:

Vraag 16: Wat zijn in uw ogen de sterke punten en de te verbeteren punten van de LCCM (taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden)?

Sterke punten LCCM:

Verbeterpunten LCCM:

Vraag 17: Wat zijn in uw ogen de sterke punten en de te verbeteren punten van de BCM (taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden)?

Sterke punten BCM:

Verbeterpunten BCM:

Vraag 18: Hoe ziet in uw ogen de ideale organisatie van de muskusrattenbestrijding in Nederland eruit? *Graag beargumenteren.*

- Moeten de LCCM en TCM samengaan?
- Heeft de BCM juist meerwaarde of juist niet?
- Moeten de Werkgroep Waterkeringen en BOAG-Water ambtelijk hun adviesrol houden?

- d. Moet er aangekoerst worden op één landelijke bestrijdingsorganisatie?
- e. Is de muskusrattenbestrijding beter op zijn plaats bij provincies of bij waterschappen?
- f. Overige punten?

BLOK 7: OVERIG

Vraag 19: Welke factoren acht u verder van invloed op de efficiency en effectiviteit van de muskusrattenbestrijding (denk aan beschikbaarheid en kwaliteit van middelen als vangmateriaal, boten, kaartmateriaal e.d.)?

Vraag 20: Welke overige punten (op- en aanmerkingen, suggesties, wensen) wilt u de onderzoekers meegeven?

VRAGENLIJST BESTUURDERS BETROKKEN BIJ DE BESTRIJDING VAN MUSKUSRATTEN IN HET KADER VAN HET ONDERZOEK 'ORGANISATIE MUSKUSRATTENBESTRIJDING'

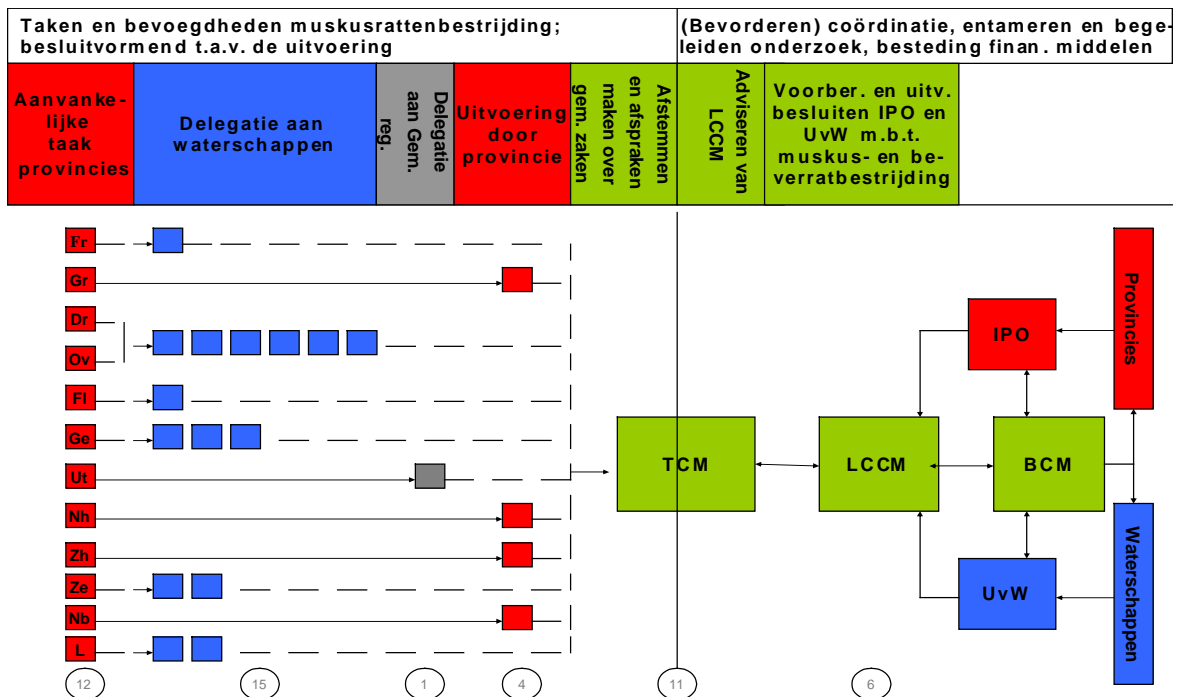
Naam :.....
Organisatie :.....
Functie :.....
Tel.nr :.....
Datum :.....

Vraag 1: Waaruit bestaat uw betrokkenheid bij de muskusrattenbestrijding in Nederland?

Vraag 2: In eerdere onderzoeken op het gebied van de muskusrattenbestrijding is aangegeven dat de bestrijding effectiever zal verlopen als deze via de lijn van de waterschappen (uniformering) wordt uitgevoerd. Hoe kijkt u hier tegen aan?

Vraag 3: De huidige organisatie van de muskusrattenbestrijding in Nederland is decentraal van opzet. In vorige onderzoeken is onder andere voor een grootschaliger (meer centrale) aanpak gepleit om zo voordelen als eenheid van vangstrategie en bestrijdingmethodiek, betere uitwisseling en overdracht van kennis en ervaring en doelmatiger inzet van bestrijders te bewerkstelligen. Hoe kijkt u tegen centralisatie aan?

Vraag 4: Wat vindt u van de huidige organisatiestructuur van de bestrijding van muskusratten zoals geschetst in onderstaande figuur?



Opmerking: figuur geeft een vereenvoudiging van werkelijkheid weer. Een aantal waterschappen werken samen op het gebied van de muskusrattenbestrijding in een Gemeenschappelijke Regeling.

Vraag 5: Om de slagvaardigheid in het besluitvormingsproces te versterken is vorig jaar de Bestuurlijke Commissie Muskusratten (hierna: BCM) opgericht. De BCM heeft zich tot doel gesteld om effectieve besluitvorming door provincies en waterschappen te bevorderen. Is de BCM in uw ogen daarin geslaagd/heeft de BCM meerwaarde? Uw antwoord graag motiveren.

Vraag 6: Waar moet de BCM zich in uw ogen mee bezighouden (rollen, taken) en wat moet de BCM zeker niet doen?

Vraag 7: Wat zijn in uw ogen de sterke punten en de te verbeteren punten van de BCM (taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden)?

Sterke punten:

Verbeterpunten:

Vraag 8: Zou uw waterschap/provincie bereid zijn het mandaat voor de bestuurlijke besluitvorming over de muskusrattenbestrijding in Nederland over te dragen van de Commissie Waterkeringen (UvW) en Adviescommissie Water (IPO) aan de BCM?

Vraag 9: Wat zijn in uw ogen de succesfactoren van de huidige organisatie van de muskusrattenbestrijding in Nederland?

Vraag 10: Wat zijn in uw ogen de knelpunten van de huidige organisatie van de muskusrattenbestrijding in Nederland?

Vraag 11: Hoe ziet in uw ogen de ideale organisatie van de muskusrattenbestrijding in Nederland eruit? Graag beargumenteren

Vraag 12: Welke overige punten (op- en aanmerkingen, suggesties, wensen) wilt u de onderzoekers meegeven?

Tot slot willen wij u graag een aantal stellingen voorleggen. Kunt u beargumenteerd aangeven of u het eens dan wel oneens bent met de geponeerde stelling.

Stelling 1: De autonomie van iedere afzonderlijke bestrijdingorganisatie vormt een belemmering voor een effectieve en efficiënte muskusrattenbestrijding

Stelling 2: De bestrijding van muskusratten in Nederland is 'over' georganiseerd

Stelling 3: De ambtelijke werkgroep Waterkeringen (Unie van Waterschappen) en de ambtelijke werkgroep BOAG-W (IPO) vormen een overbodige schakel in de besluitvorming op landelijk niveau.

Stelling 4: De Commissie Waterkeringen (Unie van Waterschappen) en de Adviescommissie Water (IPO) vormen een overbodige schakel in de besluitvorming op landelijk niveau.