

**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](http://www.pwc.com/nl)**

**2006-2329/JB/hg/gs/ih**

**oktober 2006**

## 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.

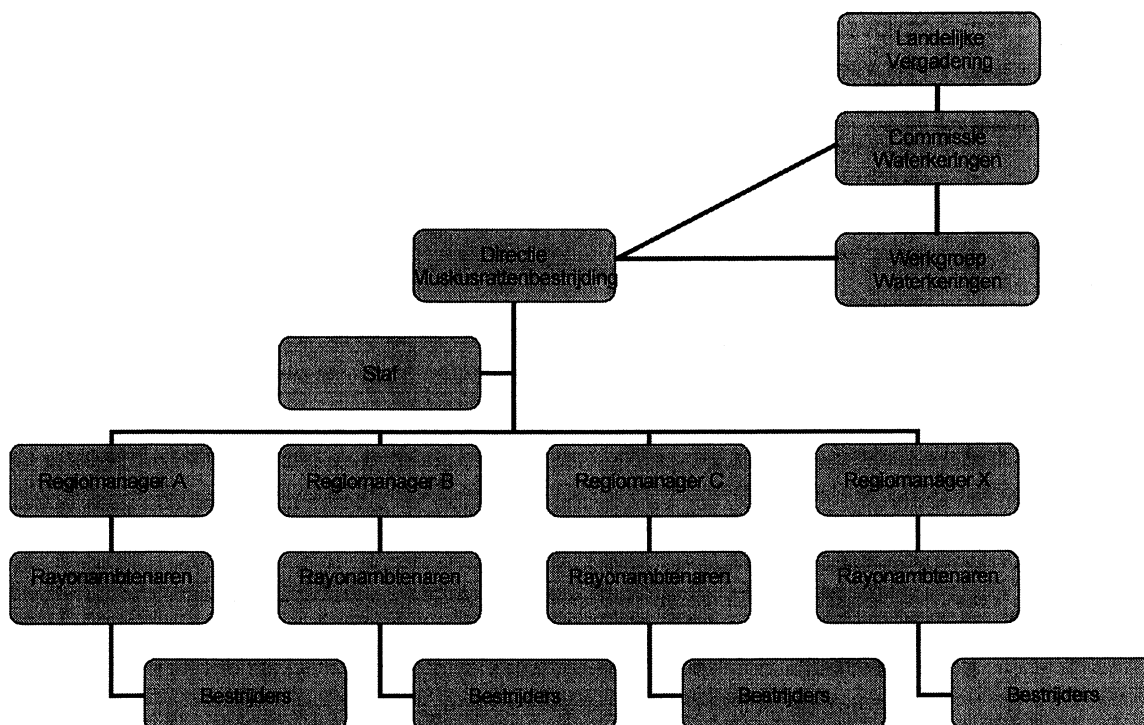
7 Op basis van een in dit rapport beschreven afweging van een aantal mogelijke varianten, wordt de variant voorgesteld om de muskusrattenbestrijding in Nederland bij de waterschappen onder te brengen. De waterschappen zijn hiervoor de meest aangewezen partij omdat:-

- 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.