

Ministerie van Binnenlandse Zaken

Verbeterprogramma organisatorische voorbereiding op
overstromingen
22 augustus 2006

Ministerie van **Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties**



Ministerie van Binnenlandse Zaken

Stationsplein 1
Postbus 907
3800 AX Amersfoort
Telefoon 033 4677777
www.twynstragudde.nl

Verbeterprogramma organisatorische voorbereiding op overstromingen

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties



Drs. S.E. Hoogewoning
Drs. R. Linck

Amersfoort, 22 augustus 2006
434543/SHG/HMU

Samenvatting

Vraagstukken op het gebied van Veiligheid en Water behoeven steeds meer aandacht. Uit recent onderzoek is gebleken dat Nederland zich organisatorisch beter kan voorbereiden op een mogelijke overstroming van Rijn en Maas¹.

In samenwerking met alle betrokken partijen, waaronder de waterschappen, provincies, gemeenten, veiligheidsregio's en het rijk, is besloten een verbeterprogramma op te stellen voor de organisatorische voorbereiding op overstromingen. Hierin worden de diverse inspanningen (reeds lopende projecten en nieuwe initiatieven) gebundeld en op elkaar afgestemd.

Tijdens de bestuurlijke conferentie Lessons learned New Orleans 'als het tóch gebeurt' op 31 mei 2006 is besloten tot het instellen van een (bestuurlijke) Taskforce Management Overstromingen (TMO). Deze Taskforce zal regie voeren op het verbeterprogramma, daarbij ondersteund door een programmabureau. Bovendien wordt het verbeterprogramma naar verwachting onderdeel van het kabinetsstandpunt rampenbeheersing overstromingen.

Voor u ligt een opzet van het verbeterprogramma, dat is opgesteld door Twynstra Gudde in opdracht van het Ministerie van BZK. Door middel van een programma start-up is deze opzet in verschillende stappen en met diverse partijen opgebouwd. Als overkoepelende doelstelling voor het programma is geformuleerd: *“De samenleving is beter voorbereid op de bestrijding van de gevolgen van een (dreigende) overstroming, die kán leiden tot maatschappelijke ontwrichting”*. Daarnaast hebben de partijen gezamenlijk de hoofd- en subdoelen geformuleerd, de afbakening bepaald, de lopende en nog te starten inspanningen geïnventariseerd en verkend wat deze mogelijk kunnen bijdragen aan het verbeterprogramma.

Uit de inventarisatie blijkt dat er op vele fronten reeds inspanningen plaats vinden en ook nieuwe initiatieven worden genomen om de organisatorische voorbereiding te verbeteren. De meeste inspanningen hebben te maken met *onderzoek, beleidsvorming en (landelijke) planvorming*, met *adviezen en plannen* als beoogde resultaten. Het accent ligt daarbij op de *bestuurders en professionals*, met als doel hen beter te informeren over mogelijke risico's en hen vaardiger te maken in de gevolgbestrijding. Inspanningen hebben veelal betrekking op het inzichtelijk maken van de *verantwoordelijkheden, taken en bevoegdheden*. Daarnaast wordt nadrukkelijk aandacht besteed aan het vergroten van de *geïnformeerdeheid en de zelfredzaamheid van burgers*. De burgers

¹ De organisatorische voorbereiding op overstromingen van Rijn en Maas. Hoofdrapport 1 juli 2005. COT, Twynstra Gudde, Royal Haskoning.

worden daarbij zelf overigens nauwelijks betrokken. De inspanningen in relatie tot het *bedrijfsleven* zijn beperkt.

Geconstateerd moet worden dat met de huidige inspanningen niet alle lacunes - zoals naar voren gekomen in het voorgaand onderzoek - worden opgevuld. Het betreft:

- de kwaliteit en capaciteit van voorspelbare tekorten van fysieke noodmaatregelen, zoals zandzakken
- het stellen van kwaliteitseisen aan de organisatorische voorbereiding: Wanneer is het optreden van de veiligheidsregio's goed genoeg?
- de aandacht voor nazorg in de planvorming; nu is nazorg veelal een onontgonnen terrein
- het multidisciplinair oefenen, specifiek gericht op de bescherming tegen overstromingen

Naast de inhoudelijke bijdrage is de type inspanning verkend. Hierbij zijn (project)inspanningen beschouwd zowel gericht op de rampenbestrijding in brede zin als specifiek gericht op de bescherming tegen overstromingen. Daarnaast zijn zowel regionale, nationale en internationale projecten verkend. Tenslotte is de beschikbaar gestelde managementinformatie overzichtelijk bijeen gebracht.

Er is naar gestreefd de inventarisatie zo volledig mogelijk uit te voeren. Desondanks zal het overzicht niet onuitputtelijk zijn. De betrokken partijen zijn aanzet om deze verder aan te vullen / aan te scherpen waar nodig. Kortom, met de voorliggende opzet voor het verbeterprogramma kan de bestuurlijke Taskforce Management Overstromingen en het ondersteunend programmabureau een goede start maken.

Inhoudsopgave

Samenvatting

1	Inleiding	1
1.1	Aanleiding	1
1.2	Opzet voor een verbeterprogramma	1
1.3	Waarom een programma?	2
1.4	Behoeften en wensen met betrekking tot het programma	3
2	Doelen verbeterprogramma	5
2.1	Overkoepelende doelstelling	5
2.2	Afbakening	5
2.3	Overzicht hoofd- en subdoelen	6
2.4	Nadere specificatie van de doelen	8
3	Inspanningen	9
3.1	Overzicht projectinspanningen	9
3.2	Beschrijving activiteiten en resultaten	10
3.3	Betrokkenheid van doelgroepen	11
3.4	Aantal partners in de projectuitvoering	12
3.5	Bijdrage aan de programmadoelen	12
4	Programmaorganisatie	15
4.1	Welke organisatievorm is wenselijk en mogelijk?	15
4.2	Uitwerking programmaorganisatie	15
4.3	Rollen en functies programmorganisatie: een denkbare invulling	17
5	Beheersing programma	21
5.1	Tempo	21
5.2	Haalbaarheid van het programma	24

Bijlage 1 Doelstellingen verbeterprogramma

Bijlage 3 Projectoverzicht

Bijlage 4 Organisatievormen

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

Vraagstukken op het gebied van Veiligheid en Water behoeven steeds meer aandacht. Zo zijn er recent verschillende onderzoeken uitgevoerd naar hoogwaterproblematiek, de voorbereiding op mogelijke overstromingen vanuit de rivieren en de zee, maar ook ten aanzien van droogteproblematiek en waterkwaliteitsvraagstukken.

Het ministerie van Binnenlandse Zaken (BZK) heeft in samenwerking met het ministerie van Verkeer en Waterstaat (VenW) onderzoek gedaan naar de organisatorische voorbereiding op overstromingen in Nederland². Uit dit onderzoek is gebleken dat Nederland beter kan zijn voorbereid op overstromingen. Tegelijkertijd blijkt dat er op vele fronten al initiatieven zijn genomen om deze voorbereiding te verbeteren.

In samenwerking met alle betrokken partijen, waaronder de waterschappen, provincies, gemeenten en veiligheidsregio's, is besloten een verbeterprogramma op te stellen waar de diverse initiatieven gebundeld en op elkaar afgestemd kunnen worden.

Dit voorstel is versterkt door de uitkomsten van de bestuurlijke conferentie Lessons learned New Orleans 'als het tóch gebeurt' op 31 mei 2006. Tijdens die conferentie is een (bestuurlijke) Agenda voor de Toekomst vastgesteld en is besloten tot het instellen van een Taskforce Management Overstromingen (TMO). Deze Taskforce zal regie voeren op het verbeterprogramma, daarbij ondersteund door een programmabureau.

Momenteel is een kabinetsstandpunt Rampenbeheersing Overstromingen in voorbereiding. Deze wordt opgesteld door de ministeries van VenW en BZK. Het verbeterprogramma wordt naar verwachting onderdeel van het kabinetsstandpunt.

1.2 Opzet voor een verbeterprogramma

In opdracht van het Ministerie van BZK heeft Twynstra Gudde een opzet voor een verbeterprogramma opgesteld gericht op de 'organisatorische voorbereiding op overstromingen (OVO)'. Voor u ligt een concept van deze opzet. Door

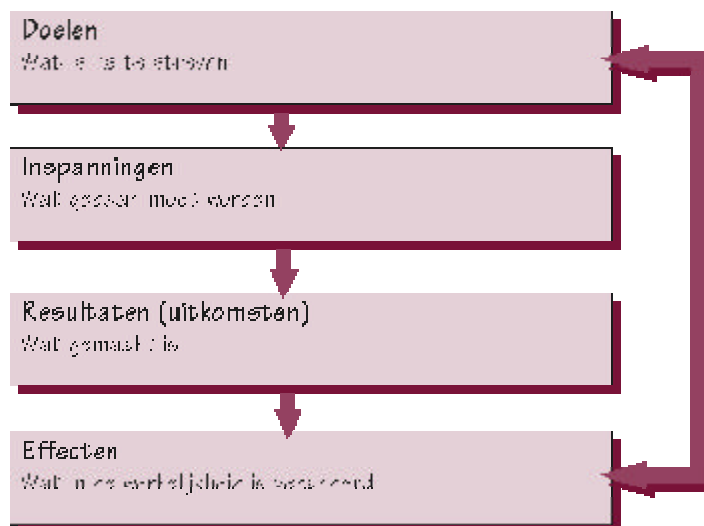
² De organisatorische voorbereiding op overstromingen van Rijn en Maas. Hoofdrapport 1 juli 2005. COT, Twynstra Gudde, Royal Haskoning.

middel van een programma start-up is deze opzet in verschillende stappen en met diverse partijen opgebouwd. In aanvulling daarop heeft een quick scan van projecten plaatsgevonden om de (mogelijke) bijdragen aan het programma te verkennen. Met deze opzet kan de (nog op te richten) bestuurlijke Taskforce Management Overstromingen en ondersteunend programmabureau een goede start maken.

1.3 Waarom een programma?

In de praktijk blijkt het niet eenvoudig om landelijke beleidskaders en regionale aanpak op elkaar te laten aansluiten. Regionale betrokkenen verwachten dat het ministerie van BZK zorgt voor overzicht, afstemming en uniformering van de inspanningen op landelijk niveau. Tegelijkertijd hebben deze partijen behoefte aan ruimte om in de regio op maat invulling te kunnen geven aan beleid en regelgeving. Daaraan ten grondslag liggen verschillen in opvattingen over de wijze waarop de gemeenschappelijke doelstelling om “beter voorbereid te zijn op rampen en calamiteiten” bereikt kan worden.

Programmamanagement is een mogelijke aanpak om tezamen met alle betrokken partijen te zoeken naar een vorm om beleid op het gebied van rampenbeheersing in relatie tot overstromingen te effectueren. Een dergelijke aanpak daagt beleidsmakers en uitvoerenden uit om in gezamenlijkheid na te denken over doelen, de activiteiten (maatregelen) die de doelen dichterbij brengen en vervolgens over de gewenste organisatievorm om deze activiteiten te monitoren en te managen, zie onderstaand figuur.



Figuur 1 'van doelen naar effecten'

Om een programma goed op te zetten is het wenselijk om bij aanvang een programma start-up uit te voeren. In verschillende bijeenkomsten van een of twee dagdelen bepalen de betrokken partijen met elkaar achtereenvolgens:

- het *overkoepelende doel* en de *afbakening* van het programma (welke onderwerpen vallen wel onder het programma en welke niet?)
- de (*hoofd- en sub*)doelen in het programma
- de *inspanningen en middelen* die nodig zijn om de doelen te bereiken.

Tenslotte kan met betrokken partijen besproken worden hoe het programma gemanaged kan worden, met behulp van de besturingscriteria: Tempo, Haalbaarheid, Efficiëntie, Flexibiliteit en Doelgerichtheid (THEFD).

De programma start-up omvatte alle bovengenoemde onderdelen, met uitzondering van het laatstgenoemde. In plaats daarvan is met de betrokkenen gesproken over de mogelijke organisatievormen van het programma. Meer hierover in hoofdstuk 4.

1.4 Behoeften en wensen met betrekking tot het programma

In de eerste bijeenkomsten van de programma start-up is aan de betrokken personen gevraagd welke problemen zij ondervinden bij de organisatorische voorbereiding op overstromingen en welke wensen zij hebben voor verbeteringen. Kort samengevat betreft het de volgende elementen:

- beleid en uitvoering kunnen en moeten beter op elkaar afgestemd. Er is behoefte aan een goede balans tussen een duidelijke (nationale) regie met voldoende mogelijkheden om regionaal maatwerk te leveren
- een aantal organisatorisch-inhoudelijk onderdelen moeten verbeteren (bijvoorbeeld: informatievoorziening bij de responsfase, maatregelen voor evacuatie, e.a.)
- er is behoefte aan overzicht en samenhang (in beleid én uitvoering); momenteel ontbreekt een conceptueel kader met duidelijke taal voor alle betrokken partijen
- er is meer aandacht nodig voor en bewustzijn van de specifieke aard van de organisatorische voorbereiding op overstromingen (bij burgers, bestuurders en professionals)
- de samenwerking tussen betrokken partijen moet verbeteren. Betrokken partijen dienen beter te weten wie welke verantwoordelijkheid, bevoegdheid en bijbehorend takenpakket heeft. Daarnaast is het nodig dat partijen begrip hebben voor de verschillen in cultuur en werkwijze van de andere partijen.

Doordat betrokken partijen het uitvoeringsprogramma gezamenlijk opstellen, worden de verwachtingen van partijen vertaald in gezamenlijk na te streven doelen. Het verbeterprogramma biedt de betrokken partijen overzicht van de gezamenlijk na te streven doelen en de samenhang daartussen. Met behulp van (de opzet van) het uitvoeringsprogramma kunnen andere partijen (die nog niet

eerder zijn benaderd) geïnformeerd en betrokken worden bij de gezamenlijke doelstellingen.

Het verbeterprogramma stelt betrokken en nog te betrekken partijen in staat om vanuit een gemeenschappelijk kader te werken aan het realiseren van gezamenlijke doelen.

Het verbeterprogramma biedt de betrokkenen de gelegenheid om reeds lopende activiteiten of nieuwe initiatieven te plaatsen in het perspectief van de gezamenlijke doelstellingen. Hierdoor wordt voor éénieder overzichtelijk welke inspanningen geleverd worden en aan welke doelstellingen die mogelijk kunnen bijdragen. Ook wordt zo inzichtelijk of bepaalde inspanningen ontbreken en of inspanningen elkaar overlappen. Dit biedt aanknopingspunten voor nieuwe initiatieven of het afstemmen van (project)activiteiten. De bestuurlijke Taskforce Management Overstromingen voert hierover de regie, daarbij ondersteund door een programmabureau.

Het verbeterprogramma maakt het mogelijk om vanuit perspectief van de gezamenlijke doestellingen (project)activiteiten beter op elkaar af te stemmen en nieuwe initiatieven gericht te ontplooiën

2 Doelen verbeterprogramma

2.1 Overkoepelende doelstelling

Vertrekpunt voor het verbeterprogramma is een door de betrokken partijen gezamenlijk bepaalde en gedragen overkoepelende doelstelling. Deze bindt de partijen in hun gezamenlijk streven de organisatorische voorbereiding op overstromingen te verbeteren. Het geeft de partijen richting en stimuleert de samenwerking. Betrokken partijen hebben onderstaande overkoepelende doelstelling voor het verbeterprogramma geformuleerd:

“De samenleving is beter voorbereid op de bestrijding van de gevolgen van een (dreigende) overstroming, die kán leiden tot maatschappelijke ontwrichting”

De voorbereiding op overstromingen betreft alle watersystemen in Nederland (kust, rivieren, meren). Het gaat om een dreiging van of een daadwerkelijk optredende overstroming, ongeacht de oorzaak van de overstroming. Onder *overstroming* dient ook te worden verstaan wateroverlast op grote schaal die kan leiden tot maatschappelijke ontwrichting. Onder *voorbereiding* wordt hier met name bedoeld de organisatorische voorbereiding die nodig is direct voorafgaand aan, tijdens en direct na een eventuele overstroming (onderdelen van de veiligheidsketen: preparatie, repressie en nazorg). Ook inbegrepen is bewustwording van de maatschappij van de risico's op een overstroming en de mogelijkheden om daarmee om te gaan (handelingsperspectief).

2.2 Afbakening

Het verbeterprogramma richt zich niet op het verkleinen van de kans op een overstroming of op het voorkómen dat schade optreedt ('pro-actie en preventie'). Om die reden blijven de volgende aspecten buiten beschouwing:

- fysieke maatregelen (aanleg en onderhoud van dijken/duinen/kunstwerken)
- ruimtelijke inrichtings- of ordeningsvraagstukken
- actualisatie van het veiligheidsbeleid.

Daarnaast blijven de volgende onderdelen buiten de scope:

- calamiteiten op het water (bijv. scheepvaartincidenten)
- lange termijn nazorg na een overstroming (definitieve schadeafhandeling, herstel van de economie en de (psychosociale) nazorg van slachtoffers).

2.3 Overzicht hoofd- en subdoelen

De overkoepelende doelstelling voor *de samenleving* is uitgewerkt naar hoofddoelstellingen voor de vier verschillende doelgroepen:

- burgers
- bestuurders
- professionals
- bedrijfsleven.

De vier hoofddoelstellingen zijn bovendien vertaald naar subdoelen. Realisatie van een subdoel draagt bij aan het realiseren van een hoofddoel. Een check op de logische verbinding tussen hoofd- en subdoelen kan gedaan worden door je bij de hoofddoelen hardop af te vragen: “hoe kan het doel bereikt worden?” en bij de subdoelen af te vragen “waarom wil ik dit subdoel realiseren?”.

Het totaaloverzicht van hoofd- en subdoelen is opgenomen in **bijlage 1**. Per doelgroep volgt nu een korte toelichting op de hoofd- en subdoelen.

2.3.1 *Burgers*

De hoofddoelstelling luidt:

burgers zijn beter bewust van de potentiële gevolgen van een overstroming en de mogelijkheden om daarmee om te gaan (risicobewustzijn en handelingsperspectief is inzichtelijk).

Communicatie is een belangrijk instrument om deze doelstelling te realiseren. Onderscheid is te maken tussen *risicocommunicatie* voorafgaand aan een mogelijke overstroming en *crisiscommunicatie* ten tijde van een (dreigende) overstroming. Dit onderscheid vindt zijn weerslag in twee subdoelstellingen.

2.3.2 *Bestuurders*

De hoofddoelstelling luidt:

bestuurders zijn beter in staat (om in geval van een calamiteit) de juiste beslissingen snel te nemen.

Besluiten om de gevolgen te bestrijden worden genomen door bestuurders. Bij een dreigende overstroming zullen verschillende bestuurders betrokken zijn, vanwege grensoverschrijdende problematiek. Een heldere besluitlijn, gebaseerd op een transparante verdeling van verantwoordelijkheden, taken en bevoegdheden is daarvoor een vereiste. Het verbeterprogramma streeft naar een meer transparante verdeling. Dit resulteert in de eerste subdoelstelling.

Een ander belangrijk element in de besluitvorming is de vaardigheid van de bestuurders in het nemen van besluiten tijdens een calamiteit. Die kan verbeteren door betere training en het vaker oefenen van besluitvorming. Een tweede subdoel is hieraan gewijd.

Om besluiten te kunnen nemen, moeten bestuurders de consequenties van hun besluiten kunnen overzien. Daarvoor zijn ze afhankelijk van de informatievoorziening tijdens een calamiteit (crisiscommunicatie). Hieraan is het derde subdoel gewijd.

Tenslotte kan ook het bewustzijn bij bestuurders van het potentiële risico's van een dreigende overstroming verbeteren, wederom door een goede informatievoorziening (risicocommunicatie). Dit introduceert een vierde subdoel.

2.3.3 *Professionals*

De hoofddoelstelling luidt:

professionals zijn beter in staat om met elkaar effectief te opereren zodra dit gewenst is.

In deze hoofddoelstelling ligt het accent op de gevolgbestrijding. Onder professionals verstaan we hier alle partijen die beroepshalve betrokken zijn bij de gevolgbestrijding, maar ook al diegenen die in de 'preparatie-fase' de nodige voorbereidingen treffen. Het betreft in eerste instantie de hulpverleningsdiensten ('rood, wit en blauw'), zowel de responsief ingezette eenheden als het ondersteunend personeel. Daarnaast ook de ambtenaren van de rijksoverheid, provincies, gemeenten en waterschappen die in de responsfase optreden (waarschuwing, coördinatie en uitvoering). Tot slot ook alle ambtenaren en experts (van o.a. kennisinstituten en adviesbureaus) die betrokken zijn bij de planvorming, onderzoek, risicocommunicatie en andere activiteiten voorafgaand aan een dreigende overstroming.

Het verbeterprogramma streeft ernaar dat professionals vaardiger kunnen optreden tijdens de gevolgbestrijding (eerste subdoel). Vergelijkbaar met de subdoelstellingen bij bestuurders zullen de volgende onderdelen daaraan bijdragen:

- transparante verdeling van verantwoordelijkheden, taken en bevoegdheden
- professionals beter opgeleid en beter samen geoefend
- professionals zijn beter uitgerust (middelen)

Het tweede subdoel is dat professionals beter de consequenties overzien van hun handelen tijdens de gevolgbestrijding. Hiervoor dienen ze beter geïnformeerd te zijn.

Opgemerkt moet worden dat het in de gevolgbestrijding altijd gaat om een interactie van professionals met bestuurders, burgers en bedrijven. In het verbeterprogramma is ervoor gekozen om voor de doelgroepen aparte doelstellingen te formuleren. Dat neemt niet weg dat in de onderliggende inspanningen om de doelen na te streven voor deze interactie aandacht zal moeten zijn.

2.3.4 *Bedrijfsleven*

De hoofddoelstelling luidt:

bedrijfsleven is beter bewust van de potentiële gevolgen van een overstroming en de mogelijkheden om daarmee om te gaan (risicobewustzijn en handelingsperspectief is inzichtelijk).

Voor het bedrijfsleven zijn geen aparte subdoelstellingen opgenomen. Aangezien het bedrijfsleven momenteel een beperkte rol speelt in de organisatorische voorbereiding zijn om praktische redenen vooralsnog geen subdoelen benoemd. Tegelijkertijd ligt hier ook een kans om het bedrijfsleven nadrukkelijker te gaan betrekken.

2.4 **Nadere specificatie van de doelen**

Bovengenoemde doelen zijn in algemene termen verwoord. Om de inspanningen te kunnen richten is het nodig dat de doelen Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden (SMART) geformuleerd worden.

Vertrekpunt is een wensbeeld voor de toekomstig functionerende organisatorische voorbereiding op overstromingen, vertaald naar het niveau van de subdoelen. Dit wensbeeld wordt mede bepaald door de ambities van de bestuurlijke Taskforce Management Overstromingen.

Om het wensbeeld voldoende *realistisch* te formuleren ligt het voor de hand om inzicht te hebben in de te verwachten resultaten van reeds lopende of binnenkort te starten projecten. Bij het formuleren van de SMART-doelen kan dan rekening gehouden worden met de verwachte quick-wins van deze projecten. Zo wordt voorkomen dat de lat te hoog wordt gelegd.

Het opstellen van de SMART-doelen zal worden opgepakt door het programmbureau.

3 Inspanningen

Onder inspanningen verstaan we alle projectmatige georganiseerde of reguliere activiteiten die naar verwachting een specifieke bijdrage kunnen leveren aan de na te streven doelen. Tijdens de programma start-up hebben partijen gezamenlijk lopende activiteiten alsmede nieuw te starten initiatieven aangedragen en gekoppeld aan de na te streven subdoelen. Op deze wijze is een zogenaamde Doelen-Inspanningen-Netwerk (DIN) opgebouwd. Deze DIN is opgenomen in **bijlage 2**.

Door middel van een quick-scan is van alle geïdentificeerde inspanningen de mogelijke bijdrage aan de programmadoelen verkend. Een compleet overzicht van alle projecten is opgenomen in **bijlage 3**. Per (project)inspanning is relevante informatie opgenomen in een projectsheet en gecontroleerd/aangevuld door de verantwoordelijke projectleider of diens vervanger.

3.1 Overzicht projectinspanningen

Projecten kunnen een bredere doelstelling hebben dan alléén de organisatorische voorbereiding op overstromingen. In het Doelen-Inspanningen-Netwerk (DIN) zijn deze separaat onderscheiden (andere vorm). Voor het verbeterprogramma zijn alleen die onderdelen van het betreffende project relevant die ook daadwerkelijk van invloed zijn op de verbetering van de organisatorische voorbereiding op overstromingen.

Uit de quick scan blijkt dat iets minder ‘brede’ (project)inspanningen in het programma zijn opgenomen (40% van het totaal) dan (project)inspanningen die specifiek gericht zijn op overstromingen (60%). Dit zegt echter nog niets over de relatieve bijdrage die deze projecten leveren aan het realiseren van doelstellingen.

Het programma is *nationaal* van opzet. De inspanningen kunnen echter een internationaal, nationaal of regionaal karakter hebben. Het DIN omvat ook *regionale* en *internationale* (project)inspanningen voorzover:

1. de informatie beschikbaar kon komen binnen het bestek van het opstellen van deze opzet en
2. verwacht kan worden dat zij een wezenlijke invloed of bijdrage kunnen hebben op de (nationale) doelstellingen van het programma.

De *regionale activiteiten* betreffen:

- 7) Overstromingsberekeningen Centraal Holland;

- 8) Evacuatiecalculator "Utrechtse Dijkringen";
- 29) Rampenbestrijdingsplannen voor dijkringen. Het betreft hier het opstellen van een drietal rampenbestrijdingsplannen, in samenwerking met vele betrokken organisaties. Uit het proces van planvorming, kan lering getrokken worden voor andere rampenbestrijdingsplannen in grote samenwerkingsverbanden;
- 30) Viking (landoverschrijdende rampenbestrijding). Het betreft de operationele samenwerking in de voorbereiding op overstromingen;
- 31) Rampbestrijdingsplan Hoogwater Zeeland (training en actualisatie).

De *internationale* activiteiten betreffen:

- 21) NOAH. Het betreft het ontwerpen, ontwikkelen en implementeren van een Hoogwater-Informatie-Systeem (HIS), FLIWAS genaamd (Flood Information and Warning System). Dit systeem moet bijdragen aan een adequate informatie-uitwisseling. Aangezien dit project met name in de samenwerking tussen de grensgebieden in Duitsland (Noordrein-Westfalen) en Nederland (Gelderland) wordt uitgewerkt is naast het internationale karakter ook een regionale component te onderscheiden;
- 32) Chain of Safety. Het betreft hier een operationeel bestrijdingsplan dat in samenwerking met verschillende landen rondom de Noordzee wordt opgesteld. Accent ligt op de uitwisseling van kennis en ervaringen én wederzijdse assistentie in het geval van overstromingen vanuit de kust.

Een aantal andere reeds geïnventariseerde (project)inspanningen zijn niet opgenomen in het DIN. Deze 'overige' inspanningen zijn opgenomen in het totaaloverzicht van projecten, in **bijlage 3**.

3.2 Beschrijving activiteiten en resultaten

De meeste activiteiten die in het kader van dit programma worden verricht hebben te maken met *onderzoek, beleidsvorming en planvorming*. Concrete resultaten behelzen in veel van de gevallen: *adviezen en plannen*. Daarbij is niet alleen het plan zelf een resultaat, maar ook het proces om te komen tot een dergelijk plan (en soms ook de implementatie, lees: beoefenen) wordt bij sommige projecten als separaat deelresultaat onderscheiden.

De nadruk bij de projectinspanningen ligt op het versterken van de voorbereiding door *bestuurders en professionals* beter te informeren over mogelijke risico's en hen vaardiger te maken in de gevolgbestrijding (inspanningen 'in het midden van het DIN'). Uit de beschrijvingen blijkt dat de projectactiviteiten veelal betrekking hebben op het inzichtelijk maken van de *Verantwoordelijkheden, taken en bevoegdheden* tussen alle betrokken partners (dat wil zeggen zowel operationeel als ook bestuurlijk en met burgers en bedrijfsleven).

Naast het verbeteren van de bestuurlijke en professionele voorbereiding wordt ook nadrukkelijk aandacht besteed aan het vergroten van de *geïnformeedheid en de zelfredzaamheid van burgers* door het opstellen van beleid, het doen van onderzoek en het opstellen voor communicatieplannen gericht op de rampenbestrijding (activiteiten met name ‘links in het DIN’).

Op basis van het projectenoverzicht en het DIN kan worden geconstateerd dat het aantal projecten gericht op het versterken van de organisatorische voorbereiding op overstromingen door het *bedrijfsleven* beperkt is. Dat kan het gevolg zijn van gebrek aan informatie; marktpartijen zijn immers niet betrokken geweest bij de programma start-up. Het kan ook zijn dat er in werkelijkheid weinig inspanningen plaats vinden.

3.3 Betrokkenheid van doelgroepen

Uitvoering van de activiteiten geschiedt bij 80% van de genoemde projecten door samenwerkingsverbanden van verschillende overheidsorganisaties. Veel genoemde partners zijn: ministerie van BZK (met name de directie crisisbeheersing), ministerie van V&W (met name Rijkswaterstaat), veiligheidsregio’s (met name die van Utrecht, Gelderland en Zeeland) en provincies (met name Utrecht, Gelderland, Zeeland, Flevoland).

Het bedrijfsleven, met uitzondering van adviesbureaus en commerciële onderzoeksinstituten, is in beperkte mate betrokken bij de daadwerkelijke uitvoering van (project)activiteiten. De uitzondering is het project ‘Vitale infrastructuur’, waar het bedrijfsleven wel nauw is betrokken.

Zoals blijkt uit de huidige versies van de projectbeschrijvingen worden burgers amper *direct betrokken* bij de projectuitvoering (vaak alleen geïnformeerd). Zelfs bij projecten die specifiek gericht zijn op risicocommunicatie met burgers participeert de doelgroep niet direct in de projectorganisaties. Het betreft de projecten:

- 1) Aanpak overstromingsrisico’s, de beleving, de sociaal-economische gevolgen en de besluitvorming daarover (onderzoek)
- 3) Beleidslijn zelfredzaamheid burgers
- 10) Risicokaart Overstromingen
- 11) Versterken Veiligheidsbewustzijn.

Naar verwachting zullen burgers bij het nog op te starten project ‘Draagvlakonderzoek naar evacuatie bij hoogwater en overstromingen’ wel direct worden betrokken.

3.4 Aantal partners in de projectuitvoering

Aangezien de voorbereiding op de gevolgbestrijding verschillende organisaties aangaat, is bij de projecten en activiteiten van dit programma vaak een groot aantal partners betrokken. Positief daaraan is dat verwacht kan worden dat:

- de betrokken partijen kennis en ervaring delen
- de betrokken partijen elkaar door deze samenwerking beter begrijpen, waardoor de gevolgbestrijding verbetert

Anderzijds kan de betrokkenheid van veel partijen soms ook een last zijn, omdat het:

- ten koste gaat van de beheersbaarheid van de (project)activiteiten
- er meer tijd nodig is om tot afstemming of afspraken te komen

De programmaorganisatie dient daarom extra aandacht te besteden aan deze groep van (project)activiteiten. De volgende projecten en activiteiten springen eruit vanwege een relatief groot aantal betrokken partners:

- 7) Overstromingsberekeningen Centraal Holland (Provincies Utrecht, Zuid-Holland en Noord-Holland, HDSR, waterschappen Delfland, Rijnland en Krimpenerwaard, Waternet, Veiligheidsregio's Hollands-Midden en Utrecht, onderzoeksbureau HKV)
- 10) Risicokaart overstromingen (alle provincies zijn betrokken, IPO coördineert, alle gemeenten dienen informatie aan te leveren);
- 21) NOAH (veel internationale partners)
- 27) 'Van dreigend hoogwater tot en met evacuatie' (Ministeries van BZK en V&W, Universiteit Twente, alle veiligheidsregio's, onderzoeksbureau HKV)
- 33) Chain of Safety (veel internationale en nationale partners)
- 31) Rampenbestrijdingsplannen dijkringen (ministerie van BZK, meerdere veiligheidsregio's per dijkkring, meerdere provincies, hoogheemraadschappen, waterschappen, alle gemeenten in die gebieden).

3.5 Bijdrage aan de programmadoelen

3.5.1 'Generieke' inspanningen

Alle in het DIN opgenomen (project)inspanningen dragen (in verschillende vorm en mate) bij aan het realiseren van de programmadoelstellingen. Daarbij zijn wel verschillende niveaus te onderscheiden. Enkele inspanningen zijn *generiek* van aard aangezien ze bijdragen aan het realiseren van verschillende subdoelen van het programma. Andere inspanningen dragen bij aan een specifiek subdoel. Dit verschil zegt iets over het relatieve belang van de inspanningen en daarmee ook over de mate waarin het 'succes' van het programma afhankelijk is van het welslagen van de inspanningen.

Onderstaande projecten dragen bij aan twee of meer subdoelstellingen (generiek karakter). Het betreft hier met name inspanningen gericht op het verbeteren van de informatievoorziening en het verbeteren van de organisatie van de gevolgbestrijding. De ‘generieke’ activiteiten zijn de volgende:

- 9) Vitale Infrastructuur (deelproject ‘keren en beheren’ compartimenten)
- 10) Risicokaart overstromingen
- 13) Verbeteren informatievoorziening NCC
- 22) Landelijke Crisisorganisatie Nederland
- 23) Landelijk Beleidsdraaiboek Overstromingen
- 25) Landelijk Operationeel Draaiboek Hoogwatergevolgbestrijding
- 29) Rampbestrijdingsplannen voor dijkringen.

Bij de uitvoering van het verbeterprogramma (en monitoring) dient bijzondere aandacht besteed te worden aan bovengenoemde projecten van ‘generieke’ aard.

Opgemerkt moet worden dat het thans nog niet mogelijk is om de bijdrage van de (specifieke of generieke) inspanningen aan de doelstellingen kwantificeerbaar te maken. Dit wordt mogelijk zodra SMART-doelstellingen zijn geformuleerd. Dan kan ook zichtbaar worden gemaakt wat de relatieve bijdrage is van de verschillende projecten.

3.5.2 *Lacunes/witte vlekken*

Het onderzoek naar organisatorische maatregelen van COT/Royal Haskoning/Twynstra Gudde en ervaringen uit het veld geven aan dat er nog een aantal lacunes zijn die opgevuld dienen te worden voor een goede organisatorische voorbereiding op overstromingen in Nederland. Het verbeterprogramma bevat de lopende en geplande initiatieven om de organisatorische voorbereiding op overstromingen in Nederland te verbeteren. Niet alle lacunes worden door het huidige verbeterprogramma opgevuld.

We verwachten dat de Taskforce management overstromingen in samenwerking met het programmabureau en de relevante partijen de volgende lacunes in beschouwing neemt:

- Het inzetten van fysieke noodmaatregelen zoals zandzakken zijn van groot belang voor de rampenbeheersing bij overstromingen. Vooral de kwaliteit en capaciteit van fysieke noodmaatregelen behoeven een verbeteringslag, verankerd in de planvorming
- Wanneer is het optreden van de veiligheidsregio's goed genoeg? Op welk kwalificatief oordeel baseren we dat? Door kwaliteitseisen te stellen kan een verbeterprogramma op waarde geschat worden.
- Aandacht voor nazorg in de planvorming. In de huidige situatie is nazorg veelal nog een onontgonnen terrein.
- Multidisciplinair oefenen, specifiek gericht op de bescherming tegen overstromingen.

Twynstra Gudde

4 Programmaorganisatie

4.1 Welke organisatievorm is wenselijk en mogelijk?

Het verbeterprogramma kan op verschillende wijzen worden georganiseerd, afhankelijk van de mate van sturing die gewenst / mogelijk is. Bij het verbeterprogramma zijn veel partijen betrokken. De lopende of te initiëren projectactiviteiten worden getrokken vanuit verschillende organisaties in samenwerking met andere partijen.

In samenspraak met betrokken partijen zijn verschillende organisatievormen besproken. Daaruit komt naar voren dat 'coördinatie', in combinatie met gerichte sturing op resultaten van enkele specifieke projecten ('taakgroep') het meest wenselijk en haalbaar lijkt.

Bij coördinatie leveren de projectleiders informatie over de voortgang in de (project)activiteiten aan de programmamanager. Deze houdt het overzicht op en de samenhang tussen de projectactiviteiten en de bijdrage aan de doelen. De programmamanager rapporteert aan de bestuurlijke taskforce. Bij 'taakgroep' stuurt de bestuurlijke taskforce aan op de realisatie. De programmamanager is in dat geval de opdrachtgever voor de specifieke projecten en ziet erop toe dat de projectbijdragen aan de doelstellingen worden gerealiseerd. Hij/zij rapporteert daarover aan de bestuurlijke taskforce. Voor nadere toelichting op de organisatievormen 'coördinatie' en 'taakgroep' zie **bijlage 4**.

4.2 Uitwerking programmaorganisatie

Hieronder volgt een voorstel voor de samenstelling van de programmaorganisatie, als uitkomst van een brainstorm d.d. 19 juni 2006 met enkele direct betrokkenen.

4.2.1 Landelijk programma

Vanuit de regio wordt aangegeven dat behoefte is aan meer sturing van rijksniveau. Het ontbreekt vooral aan capaciteit en expertise, bijvoorbeeld op het vlak van evacuatie. De regio handelt de zaken in de eigen regio af en het rijk regelt de *grensoverschrijdende aangelegenheden*. In die situaties is een bindende en sturende rol van het rijk gewenst. Een ander onderwerp waarvoor een sturende rol van het rijk gewenst is, is het oefenen van de rampbestrijding. Er zouden bijvoorbeeld in totaal vijf thema's benoemd kunnen worden.

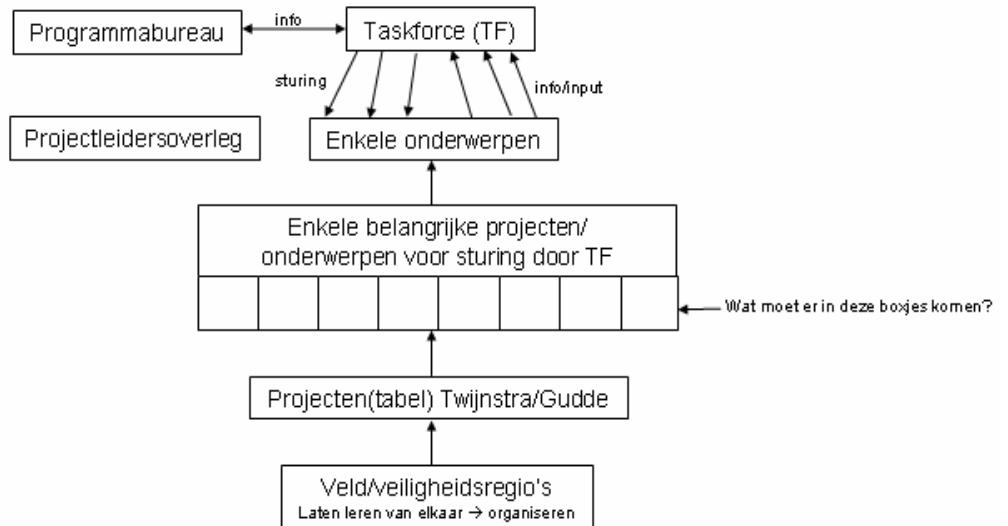
Naast sturing vanuit het rijk is behoefte aan een betere aansluiting van regionale initiatieven op de nationale projecten. Dit kan bereikt worden door:

- een impuls te geven aan de veiligheidsregio's, door tijd, geld, capaciteit en expertise beschikbaar te stellen
 - uitwisseling van expertise binnen de waterschappen/regio's → de ene waterschap kan kennis halen bij de andere (voorbeeldfunctie)
 - te erkennen dat er zaken zijn die niet op veiligheidsregioniveau geregeld kunnen worden en daarvoor naar het landelijk (provinciaal?) niveau gaan.
- Uiteindelijk dient ook de planning op niveau te worden gebracht en vervolgens gehouden.

4.2.2 Bestuurlijke Taskorce Management Overstromingen

De bestuurlijke Taskforce Management Overstromingen (TMO) rapporteert aan de bewindspersonen, niet aan de Kamer. Voorstel is dat de TMO op enige afstand het brede pakket aan lopende en nieuwe projecten van de "Agenda van de Toekomst" (het "Verbeterprogramma Organisatorische Voorbereiding op een Overstroming") aanjaagt/aanstuurt en het (inter)bestuurlijk draagvlak bevordert voor medewerking en benutting van de uitkomsten.

Sommige projecten lenen zich beter voor rechtstreekse rapportage aan de TMO dan andere. Onderwerpen geschikt voor sturing zijn bijvoorbeeld voorlichting, oefenen, evacuatie, nazorg, bestuurlijk draagvlak en bestuurlijke verantwoording. De organisatie zou er als volgt uit kunnen zien:



Figuur 2 Mogelijke inrichting van de organisatie

4.3 **Rollen en functies programmaorganisatie: een denkbare invulling**

Onderstaande beschrijvingen kunnen gebruikt worden bij de verdere invulling en uitwerking van de programmaorganisatie en bij de verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden over de verschillende bij een programma betrokken personen. Het is geen standaard set en ook niet uitputtend, het betreft hier een voorbeeld.

Per programma moet altijd weer bekeken worden welke takenpakketten en rollen nodig zijn. De aard, omvang, omgeving en belang van een programma kunnen bepalend zijn voor de inrichting van de organisatie, maar ook voor de werkwijzen, voor de te gebruiken informatiesystemen en dus voor de benodigde vaardigheden.

4.3.1 *Bestuurlijke taskforce*

Het programmabestuur/-stuurgroep fungeert veelal als opdrachtgevende instantie van het programma. Bijgaand een algemene beschrijving van de het programmabestuur als opdrachtgeverscollectief, hier de bestuurlijke Taskforce Management Overstromingen.

Taken

Het programmabestuur heeft de taak om na te gaan of de effecten van het huidige programma bijdragen aan de strategie van de organisatie(s). Zonodig neemt het maatregelen om het programma bij te sturen.

Bevoegdheden

Het programmabestuur:

- benoemt de gedelegeerd opdrachtgever voor het programma (bij voorkeur uit haar midden)
- benoemt en beoordeelt de projectmanager/coördinator
- is bevoegd tot het bijsturen van het programma indien het programma niet meer voldoende bijdraagt aan de gewenste strategie van de (betrokken) organisatie(s)
- heeft de beslissingsbevoegdheid over mutaties in het programma (doelen, middelen en eventueel inspanningen)
- kan het programma beëindigen.

Verantwoordelijkheden

Het programmabestuur is verantwoordelijk voor de juiste uitoefening van hem/haar opgedragen taken en communiceert hierover met de opdrachtgevers van de projecten en de programmacoördinator/manager. Het vervult een actieve rol in de communicatie naar de achterban van het programma.

4.3.2 *Programmamanager of -coördinator*

Vanuit een centraal punt wordt het totale programma gemanaged of gecoördineerd (en alle varianten daartussen zijn mogelijk). De keuze voor het instellen van een programmamanager of programmacoördinator is afhankelijk van het belang en de invloed van het programma voor de (staande) organisatie. Bij een programma met grote invloed heeft het instellen van een programmamanager met vergaande verantwoordelijk- en bevoegdheden de voorkeur, bij een programma met weinig invloed een programmacoördinator.

Taken

De programmacoördinator/-manager heeft de volgende taken:

- de voortgang van het programma 'volgen' en daarover rapporteren aan het programmabestuur
- in samenspraak met deskundigen het opstellen/actualiseren/bijstellen van het programmaplan³
- onderhoudt de relaties met de direct betrokkenen (programmabestuur, programmabureau, opdrachtgevers en projectleiders, externe deskundigen - voor zover relevant)

Met het oog op deze taken voert de programmacoördinator/-manager voert regelmatig overleg met opdrachtgevers en projectleiders.

De programmamanager heeft een meer sturende rol dan de programmacoördinator en kan, afhankelijk van zijn/haar taken, verantwoordelijk- en bevoegdheden, het programma (binnen bepaalde marges) bijsturen of betrokkenen verplichten tot het verrichten van bepaalde werkzaamheden, aanleveren van informatie e.d. Het soort taken van de programmacoördinator en -manager komt overeen, maar de invulling kan verschillen.

Bevoegdheden

De bevoegdheden van de programmacoördinator of -manager kunnen als volgt omschreven worden:

- het, binnen de richtlijnen van het programmaplan, treffen van alle passende maatregelen die voor de uitoefening van de taken noodzakelijk zijn
- het toegang hebben tot alle informatie die voor een juiste uitvoering van de taken redelijkerwijs noodzakelijk kunnen worden geacht (inclusief het bijwonen van vergaderingen)

³ In een programmaplan worden in het algemeen opgenomen: de relevante omgevingsactoren; de doelen en hun onderlinge relaties; de inspanningen en hun onderlinge relaties en hun relaties tot de doelen; de programmaorganisatie(-structuur) en vormen/frequentie van communicatie; de besturingsplannen.

- het, in overleg met het programmabestuur, voeren van extern en intern overleg dat in het kader van het uitvoeren van de taken noodzakelijk kan worden geacht
- het beschikken over een budget.

Verantwoordelijkheden

De programmacoördinator is verantwoordelijk voor de juiste uitoefening van de aan hem opgedragen taken en brengt hierover periodiek verslag uit aan het programmabestuur.

Tevens dient hij ervoor te zorgen dat de aan hem opgedragen taken in goed overleg met de projectleiders en de programmabureau-medewerkers worden uitgeoefend.

4.3.3 *Programmabureau*

Het programmabureau dient ter ondersteuning van de programmacoördinator of -manager (die hier overigens ook deel van kan uitmaken). Het programmabureau kan bestaan uit een secretaris en secretariële ondersteuning.

Taken

Het programmabureau functioneert (bij een omvangrijk programma) als een soort administratiekantoor voor opdrachtgevers, projectleiders en programmacoördinator dat hen daadwerkelijk helpt bij hun administratieve taken.

Het programmabureau draagt zorg voor:

- de vorming en het onderhouden van een netwerk van professionals op het werkkterrein
- het ontwikkelen en implementeren van werkwijzen, standaardiseren van rapportageformats, methoden en technieken ten aanzien van projectmetingen, programmametingen, programmamonitoring en rapportages
- het ontwikkelen van meetinstrumenten voor het concreet kunnen meten van gestelde doelen
- het periodiek uitvoeren van de voortgangsmeting van de projecten (bijvoorbeeld per kwartaal) en de THEFD-meting en de effectmeting (bijvoorbeeld halfjaarlijks) (zie ook hoofdstuk 5)
- het opstellen van de voortgangsrapportages ten aanzien van de projecten-voortgang en de te bereiken effecten, samenstellen van "managementoverzichten" ten behoeve van het managementoverleg, programmacoördinator, opdrachtgevers en projectleiders
- voeren van het secretariaat, notuleren van voortgangsbesprekingen van de programmacoördinator/-manager met de opdrachtgevers en projectleiders
- algemeen documentatiebeheer van het totale programma
- betrokkenheid bij de voorbereiding en uitvoering van de invloedsfactorenanalyse uit de omgeving (literatuur, interviews).

Om bovenstaande taken uit te kunnen voeren, organiseert het programmabureau voortgangsoverleg met de projectleiders en met de programmamanager/coördinator.

Bevoegdheden

De programmabureauleden zijn bevoegd tot het, binnen de richtlijnen van de programmacoördinatoren, verrichten van die activiteiten die voor de uitoefening van zijn/haar taken noodzakelijk kunnen worden geacht.

Verantwoordelijkheden

De leden van het programmabureau zijn verantwoordelijk voor de juiste uitoefening van de hem/haar opgedragen taken en brengt hierover periodiek verslag uit aan de programmacoördinator(en) en de projectleiders.

5 Beheersing programma

In paragraaf 1.3 is aangegeven dat het verbeterprogramma ge-managed kan worden met behulp van een aantal besturingscriteria:

- tempo
- haalbaarheid
- efficiëntie
- flexibiliteit
- doelgerichtheid.

Hierna worden de criteria *tempo* en *haalbaarheid* kort toegelicht. De criteria efficiency en flexibiliteit zijn hier vooralsnog buiten beschouwing gelaten. De doelgerichtheid (= bijdrage aan de doelstellingen) is reeds besproken in de laatste paragraaf van Hoofdstuk 3.

5.1 Tempo

Uit de quick-scan blijkt dat er naast lopende projectactiviteiten ook nieuwe nog op te starten initiatieven zijn. In bijlagen 2 en 3 is het onderscheid daartussen door middel van kleuring aangegeven.

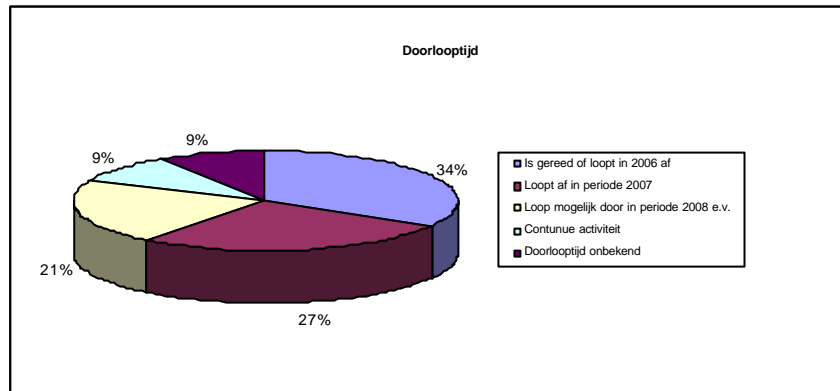
De gemiddelde duur van de projecten en activiteiten is ongeveer een maand of zes. De doorlooptijd van de verschillende projecten is in veel gevallen beperkt tot de periode van medio 2006 – medio 2007.

Een aantal projecten zullen nog opgestart worden. In 18% van de activiteiten, zoals genoemd in het programma, betreft het een nog op te starten activiteit of initiatief. Het gaat om de volgende zes activiteiten:

- 3) Beleidslijn Zelfredzaamheid Burgers (nog op te starten)
- 23) Landelijk Beleidsdraaiboek Overstromingen (zojuist opgestart, juli 2006)
- 26) Landelijk Evacuatiemodel (zojuist opgestart, juli 2006)
- 28) Borgen daadwerkelijk oefenen (dit is een reguliere activiteit waaraan de komende periode, specifiek gericht op overstromingen, extra aandacht aan gegeven kan gaan worden)
- 29) Rampenbestrijdingsplannen voor dijkringen (voor dijkring 44 en 14 moet nog een RBP worden opgesteld, vooralsnog zijn hier alleen intentieafspraken gemaakt).
- 33) Inventarisatie LOCC (dit is een reguliere activiteit waaraan de komende periode, vanwege het beschikbaar komen van andere projectresultaten, zoals het Landelijk beleidsdraaiboek overstromingen, extra aandacht aan gegeven kan gaan worden)

Aangezien bij deze activiteiten veelal dezelfde partners worden betrokken (zie paragraaf 3.4) betekent bovenstaande onder meer dat de komende periode (wanneer deze activiteiten worden opgestart) een relatief grote inspanning wordt gevraagd om (deel)producten te realiseren en nieuwe initiatieven te starten in samenhang met de reguliere activiteiten.

Onderstaand wordt inzichtelijke gemaakt in welke periode de meeste activiteiten worden verricht.



Op basis van bovenstaand beeld, blijkt ook dat eind 2006 en begin 2007 een drukke periode ontstaat binnen de activiteiten van het programma. Op dit moment is niet bekend of de projectleiders inzichtelijk hebben of projectactiviteiten ook daadwerkelijk binnen de genoemde projectplanning gerealiseerd zullen worden.

Op de volgende pagina wordt de doorlooptijd per activiteit / project inzichtelijk gemaakt. Opgemerkt moet worden dat project 20 bij het opstellen van deze rapportage in een laat stadium uit het overzicht verwijderd is. De nummering is verder ongewijzigd gebleven in verband met de gewenste consistentie in tekst, tabellen en het DIN.

5.2 Haalbaarheid van het programma

De haalbaarheid van het realiseren van de programmadoelstellingen is afhankelijk van het welslagen van de genoemde projectactiviteiten. Met betrekking tot het welslagen ('succes') van projectactiviteiten kan een aantal risico's worden onderscheiden:

- Risico's m.b.t. de interne organisatie. Hierbij kan gedacht worden aan gebrek aan geld of menskracht (capaciteit en beschikbare tijd) of knelpunten in de samenwerking (bijvoorbeeld onduidelijke verdeling van taken/verantwoordelijkheden tussen betrokken partners);
- Externe risico's. Hierbij kan gedacht worden aan afhankelijkheid van andere projecten, gebrek aan draagvlak (maatschappelijk / politiek) of gebrek aan draagvlak bij uitvoerenden (in het implementatietraject).

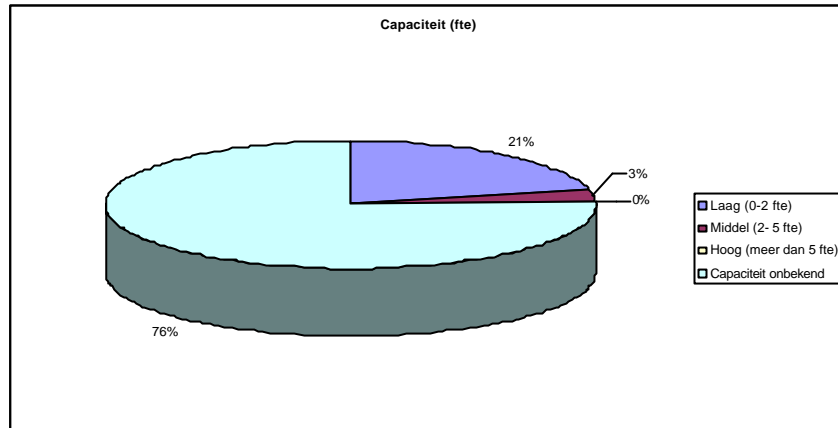
Om de risico's met betrekking tot de interne organisatie inzichtelijk te maken is in de projectbeschrijvingen gevraagd naar de ingezette personele capaciteit en de kosten. Daarnaast is gericht gevraagd naar mogelijke risico's die ten aanzien daarvan gesignaleerd worden door de projectleiders. Thans is hierover nog beperkt informatie beschikbaar gekomen. Om de externe risico's inzichtelijk te maken is in de projectbeschrijvingen gericht gevraagd naar mogelijke externe risico's. Hierover is op dit moment zeer weinig informatie beschikbaar. Onderstaand worden daarom alleen de interne risico's weergegeven, voorzover beschikbaar.

Consequentie van de beperkte informatie over de mogelijke risico's is dat op dit moment geen harde uitspraken gedaan kunnen worden over de haalbaarheid van de projectactiviteiten en daarmee de haalbaarheid van het programma.

5.2.1 *Interne risico's: gebrek aan capaciteit*

Er is beperkte informatie over de capaciteit die samenhangt met het uitvoeren van de genoemde inspanningen. Met name bij (project)activiteiten die op dit moment nog niet (volledig) zijn opgestart (zie paragraaf 4.2), is in veel gevallen nog geen raming van de capaciteit (eigen of externe medewerkers) beschikbaar.

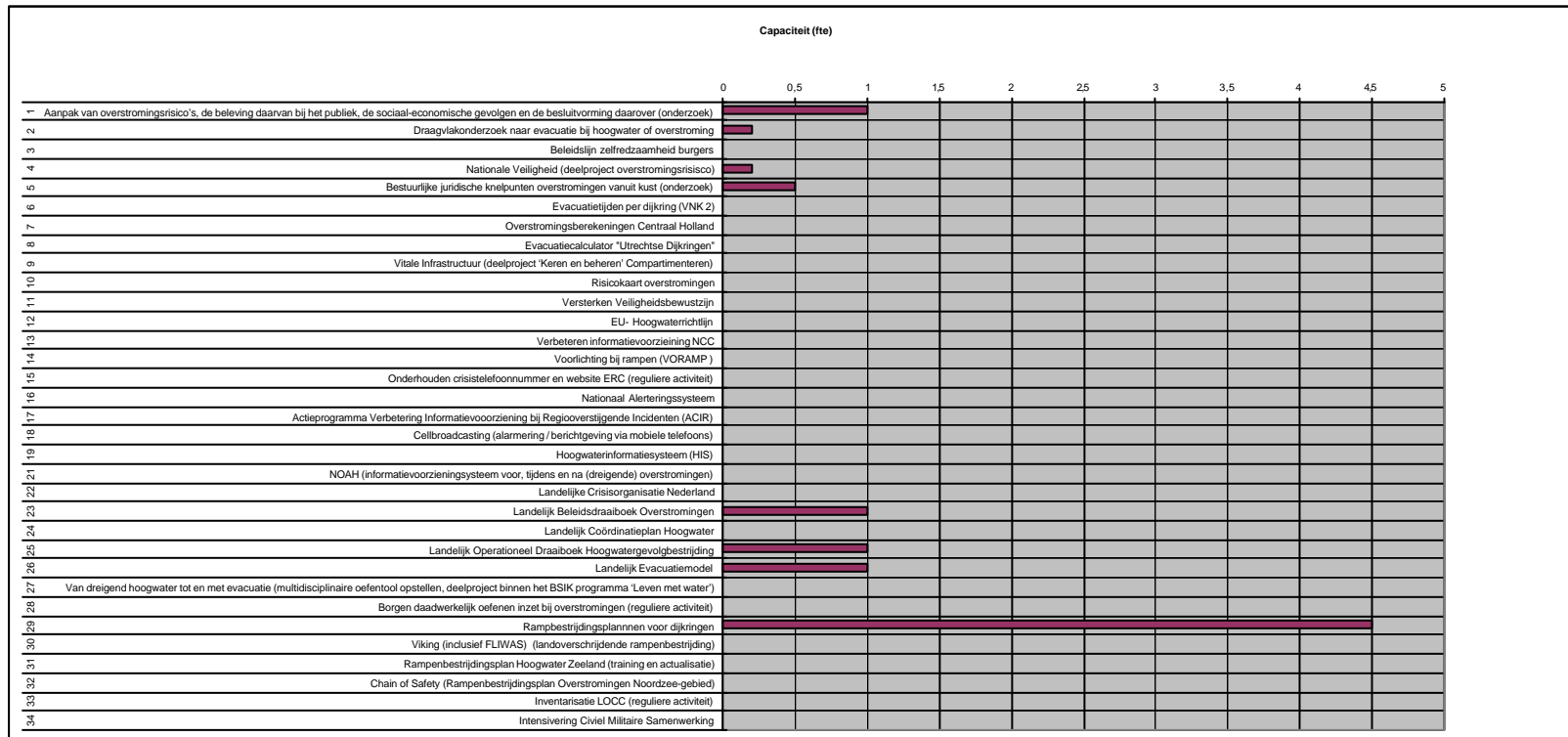
Onderstaand is in beeld gebracht hoeveel projectcapaciteit gemiddeld per project wordt besteed (voor zover bekend).



Daar waar al wel een indicatie is gemaakt, kan worden gesteld dat gemiddeld één fte (capaciteitscategorie 'laag') wordt ingezet voor uitvoering van de projectactiviteiten.

Bij uitvoering van een project is vaak een groot aantal medewerkers van verschillende organisaties betrokken, zeker waar het gaat over het opstellen van organisatieplannen. Aangezien bij sommige projecten steeds medewerkers van dezelfde organisaties worden ingezet (zie ook paragraaf 3.4) mag verwacht worden dat hieruit een hogere efficiency voortvloeit door bijvoorbeeld tijdens gezamenlijke besprekingen meerdere projecten tegelijk te bespreken.

Op de volgende pagina wordt de projectcapaciteit per project of activiteit in kaart gebracht voorzover deze informatie bekend is:



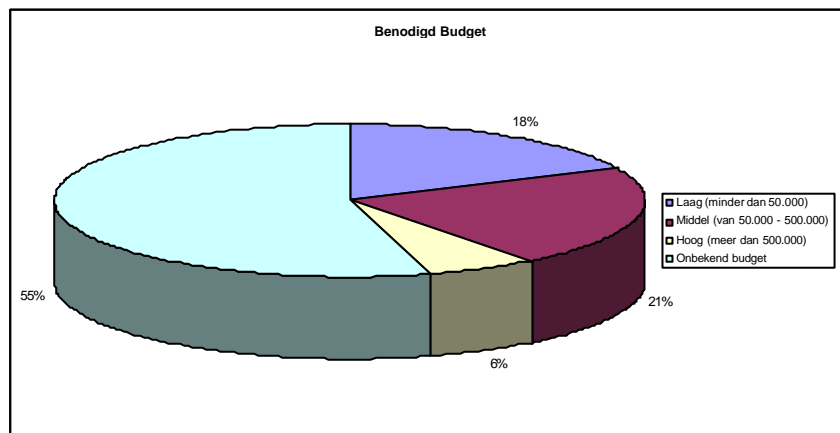
Op basis van de aangeleverde gegevens kan gesteld worden dat met name het opstellen van de drie Rampenbestrijdingsplannen voor dijkringen (31) relatief veel capaciteit vraagt van de projectorganisaties.

Bij de internationale projecten zijn relatief veel partners betrokken en mag verwacht worden dat de inspanningen mogelijk hoger zijn dan bij andere projecten vanwege de hogere coördinatievraag (helaas zijn hiervan nog geen capaciteitsgegevens beschikbaar op dit moment).

Op basis van de telefonische gesprekken met de betreffende projectleiders of diens plaatsvervaarders komt naar voren dat de beschikbare capaciteit voor veel projectleiders een aandachtspunt is (lees: een risico voor het realiseren van de beoogde projectresultaten binnen de planning).

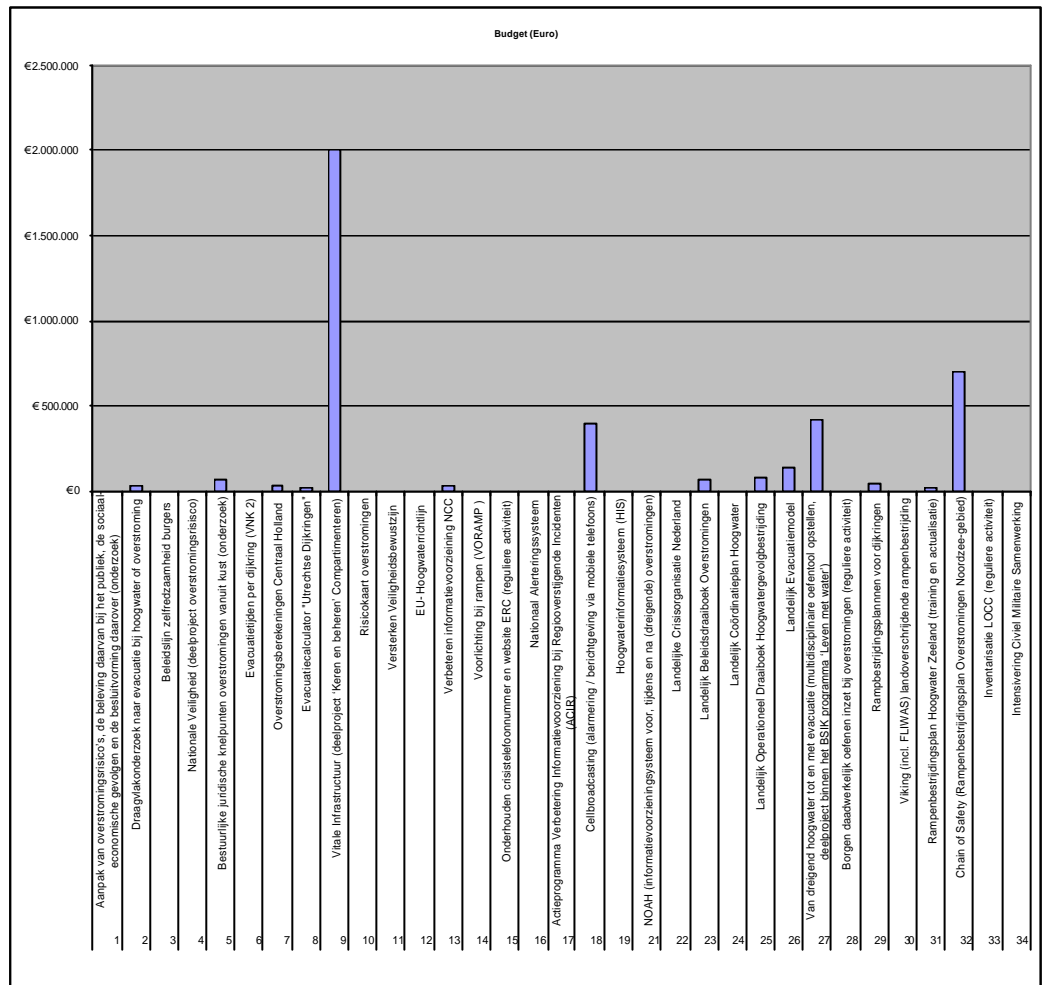
5.2.2 *Interne risico's: gebrek aan financiële middelen*

Onderstaand grafiek toont de verdeling van de (project)budget van de verschillende inspanningen



Op basis van de (beperkt) beschikbare informatie blijkt het projectbudget gemiddeld tussen de €50.000,- en €500.000,- te bedragen. Vooral voor nog op te starten projecten is het wenselijk om inzicht te hebben in de kosten en financieringsmogelijkheden voor de beoogde inspanningen.

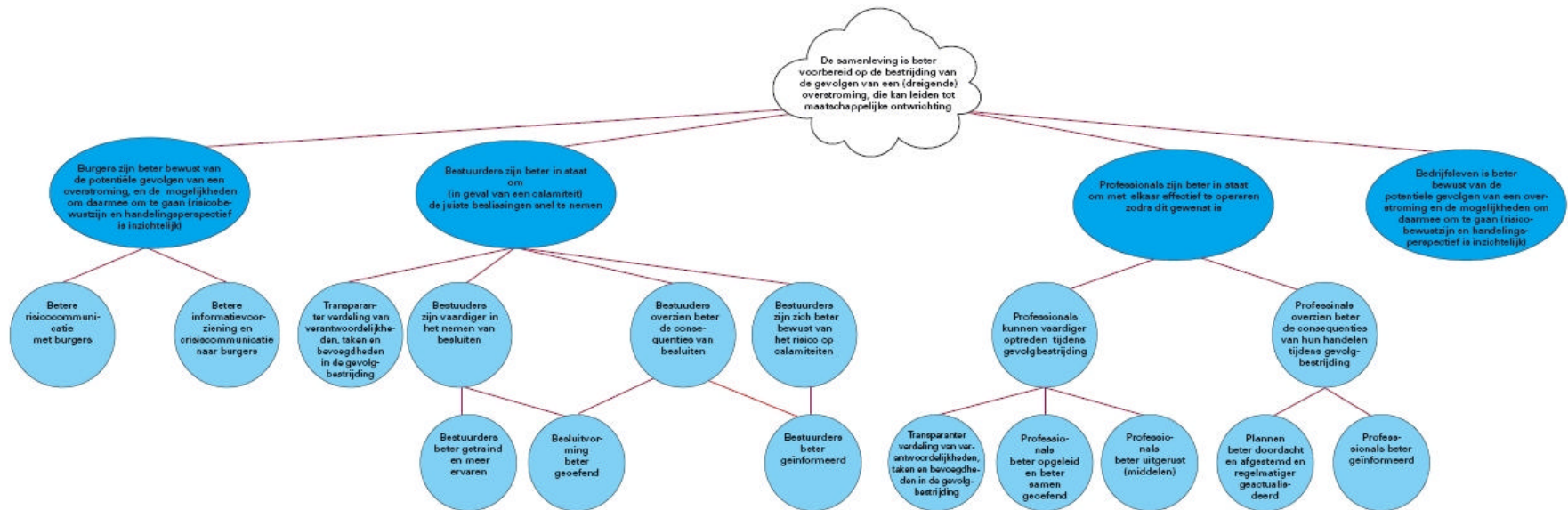
Onderstaande figuur toont de budgetten per inspanning. De meeste kosten lijken gemoeid het project Vitale Infrastructuur (9), deelproject 'Keren en beheren' (over compartimenteren).



Bijlagen

Bijlage 1 Doelstellingen verbeterprogramma

Doelen Verbeterprogramma Organisatorische voorbereiding op overstromingen



Twynstra Gudde

Bijlage 2 Doelen-Inspanningen-Netwerk

Twynstra Gudde

Bijlage 3 Projectoverzicht

Legenda opmerkingen:	
0	Breed project (breder dan alléén overstromingen als aandachtsgebied)
X	Smal project (specifiek gericht op de org. voorbereiding op overstromingen)
R	Regionaal project
I	Internationaal project
	Lopend project
	Nog op te starten

Twynstra Gudde

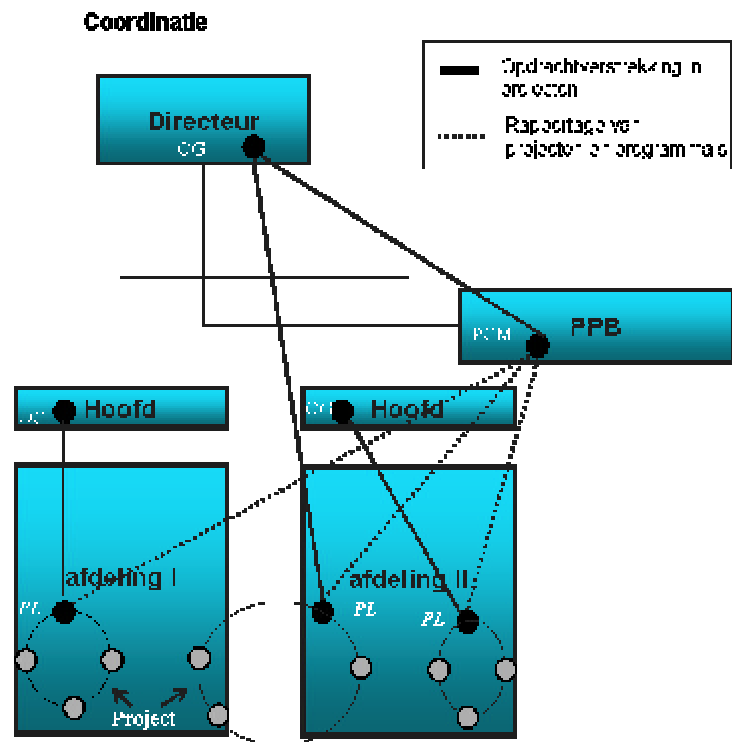
Thema:	Nr:	Activiteiten / Projecten Verbeterprogramma Organisatorische Voorbereiding op Overstromingen (Zie DIN):	Opm:
Onderzoek en beleidsvorming	1	Aanpak van overstromingsrisico's, de beleving daarvan bij het publiek, de sociaal-economische gevolgen en de besluitvorming daarover (onderzoek)	X
	2	Draagvlakonderzoek naar evacuatie bij hoogwater of overstroming	X
	3	Beleidslijn zelfredzaamheid burgers	O
	4	Nationale Veiligheid (deelproject overstromingsrisico)	X
	5	Bestuurlijke juridische knelpunten overstromingen vanuit kust (onderzoek)	X
	6	Evacuatie tijden per dijkkring (VNK 2)	X
	7	Overstromingsberekeningen Centraal Holland	R, X
	8	Evacuatiecalculator "Utrechtse Dijkkringen"	R, X
	9	Vitale Infrastructuur (deelproject 'Keren en beheren' Compartimenteren)	X
Risicocommunicatie, crisiscommunicatie en informatievoorziening	10	Risicokaart overstromingen	X
	11	Versterken Veiligheidsbewustzijn	O
	12	EU- Hoogwaterrichtlijn	X
	13	Verbeteren informatievoorziening NCC	O
	14	Voorlichting bij rampen (VORAMP)	O
	15	Onderhouden crisistelefoonnummer en website ERC (<i>reguliere activiteit</i>)	O
	16	Nationaal Alerteringsstelsel	O
	17	Actieprogramma Verbetering Informatievoorziening bij Regio-overstijgende Incidenten (ACIR)	O
	18	Cellbroadcasting (alarmering / berichtgeving via mobiele telefoons)	O
	19	Hoogwaterinformatiesysteem (HIS)	X
	21	NOAH (informatievoorzieningsstelsel voor, tijdens en na (dreigende) overstromingen)	I, R, X
	Planvorming en oefening	22	Landelijke Crisisorganisatie Nederland
23		Landelijk Beleidsdraaiboek Overstromingen	X
24		Landelijk Coördinatieplan Hoogwater	X
25		Landelijk Operationeel Draaiboek Hoogwatergevolgbestrijding	X
26		Landelijk Evacuatiemodel	O
27		Van dreigend hoogwater tot en met evacuatie (multidisciplinaire oefentool opstellen, deelproject binnen het BSIK programma 'Leven met water')	X
28		Borgen daadwerkelijk oefenen inzet bij overstromingen (<i>reguliere activiteit</i>)	X
29		Rampbestrijdingsplannen voor dijkkringen	R, X
30		Viking (incl. FLLIWAS) landoverschrijdende rampenbestrijding	R, X
31		Rampenbestrijdingsplan Hoogwater Zeeland (training en actualisatie)	R, X
32		Chain of Safety (Rampenbestrijdingsplan Overstromingen Noordzeegebied)	I, O
Inzet van middelen	33	Inventarisatie LOCC (<i>reguliere activiteit</i>)	O
	34	Intensivering Civiel Militaire Samenwerking	O

Twynstra Gudde

Soort project	Overige projecten (niet opgenomen in programma (DIN), wel geïnventariseerd)	Opm:
Nationaal	Deelproject Rijksheren en Partners Veiligheidsregio (onderdeel Project Veiligheidsregio's)	0, N
	Opstellen Wetgeving Veiligheidsregio (incl. vaststelling rol waterschappen in veiligheidsregio)	0, N
	Intensivering uitwisselingsprogramma USA inzake lessen New Orleans (bezoek USA december 2005, februari 2006 en maart/april 2006)	X, N
	Uitwerken format Nazorg en Milieu door Nibra inzake lange termijn effecten van overstromingen (milieu, sociaal maatschappelijke ontwrichting etc.)	X, N
	Verkenning Waterveiligheid 21e eeuw	X, N
Regionaal	Project Grootschalige Evacuatie Zeeland; (integraal veiligheidsproject met overstroming belangrijk onderdeel)	0, R
	FLAWS: waterschappen Zuiderzeeland, Friesland, Noorderzijlvest en Hunze en Aa's samen met Engeland, Noorw egen en Zweden. In dit project wordt een aantal workpackages ontwikkeld op het gebied van: mapping and modelling flood risks; public perception/dissemination; spatial planning and water management.	X, R
	JAF: waterschappen Regge en Dinkel, Velt en Vecht en Groot Salland samen met Duitsland en Groot-Brittannië gericht op flood management en awareness raising.	X, I, R
	NOFDP: waterschappen Brabantse Delta, Aa en Maas en De Dommel samen met Duitsland en Vlaanderen gericht op flood damage protection.	X, I, R
	FLAPP: (Flood Awareness and Prevention Policy - project waaraan de provincie Limburg meewerkt. Kennisnetwerk, gericht op kennisuitwisseling en best practices voor hoogwaterbestrijding.	X, I, R
Internationaal	FLOODSITE (KP6 - integrated project): een breed geïntegreerde methode voor floodrisk analyse (ook de kust betreffende).	X, I
	Safecoast: opvolger van Comrisk in opdracht van de North Sea Coastal Managers Group. Start juli 2005. Comrisk is een inventarisatie van (omgaan met) overstromingsrisicostrategieën in de Noordzeeregio Geplande afronding in mei 2005.	X, I
	Freude am Fluss (FAF): gericht op het ontwikkelen van inhoudelijke en organisatorische concepten die burgers moeten verleiden om mee te werken aan waterberging. Het gaat om het kansrijk combineren van het accommoderen van water met landbouw , natuur en landschap, recreatie en wonen.	X, I
	FAR instrumenten en technieken voor de evaluatie van overstromingsrisico's langs de Rijn (samenwerking Nordrhein-Westfalen, Provincie Gelderland en RWS).	X, I
	Comcoast: gecombineerde functies van waterkeringen en overstromingsgebieden, benutten van de ruimtelijke potentie van het achterland.	X, I
	Escape: minimaliseren van de gevolgen van overstroming, calamiteitenbewustzijn, verdere ontwikkeling van het HIS kust.	X, I
	Frame: minimaliseren overstromingsrisico's in estuaria, retentie.	X, I
	Floodscape: nieuwe landschappen voor flood risk management (ruimte voor de rivier) en de wijze waarop de bevolking kan worden betrokken.	X, I
	AWARE. Attention to Warning and Readiness in Emergencies Prov. Zeeland, Hongarije, Roemenië, Letland, Rusland, UK, België. Met working Committe on Risk Communication (oa. Vragenlijst warning systems for public and professionals.	0, I
	TIMIS hazard and risk mapping en flood forecasting	X, I
NOLIMP Leer de mensen te leren leven met water, awareness raising en perceptie (gebruiken van echte foto's en geen kaarten)	X, I	

Twynstra Gudde

Bijlage 4 organisatievormen



Uitgangspunten van coördinatie zijn:

- De directeuren van de betreffende organisaties zijn opdrachtgever voor de projecten die door de betreffende organisatie worden geleid
- De medewerkers blijven werken binnen de eigen organisatie en worden op gebruikelijke wijze aangestuurd door de projectleiders
- De programmamanager is opdrachtnemer voor het programma en wordt geïnformeerd door de projectleiders van de betreffende projecten over de stand van zaken
- Alleen de programmamanager en de ondersteuning zal in een apart programmabureau plaats nemen.

