

1997-21_interactieve-planvorming-planproces

stowa

Stichting Toegepast Onderzoek Waterbeheer

Interactieve planvorming gericht op effectiviteit en acceptatie

Afsluiten en evalueren van een planproces (AUTUNNO)



97

21

**Interactieve planvorming gericht op effectiviteit
en acceptatie**

AfslUITen en evalUeren vaN een plaNprOces (AUTUNNO)

97 21

Arthur van Schendelstraat 816
Postbus 8090, 3503 RB Utrecht
Telefoon 030 232 11 99
Fax 030 232 17 66

Publicaties en het publicatie-
overzicht van de STOWA kunt u
uitsluitend bestellen bij:

Hageman Verpakkers BV
Postbus 281

2700 AC Zoetermeer
o.v.v. ISBN- of bestelnummer en
een duidelijk afleveradres.

ISBN 90.74476.85.6

INHOUD**BLAD**

| | |
|--|----|
| TEN GELEIDE | 5 |
| SAMENVATTING | 7 |
| 1 INLEIDING | 9 |
| 1.1 Aanleiding | 9 |
| 1.2 Achtergronden IPEA | 9 |
| 1.3 IPEA | 10 |
| 1.4 Doelen van het project | 12 |
| 1.5 Leeswijzer | 13 |
| 2 WERKWIJZE ALGEMENE EVALUATIE | 15 |
| 2.1 Toelichting op de vragenlijst | 15 |
| 2.2 Aanpak interviews | 15 |
| 2.3 Verwerking interviews | 15 |
| 3 RESULTATEN ALGEMENE EVALUATIE | 17 |
| 3.1 Toepassing van IPEA | 17 |
| 3.2 Effectiviteit plan(proces) | 19 |
| 3.3 Acceptatie plan(proces) | 20 |
| 3.4 Kanttekeningen bij toepassing IPEA | 21 |
| 4 WERKWIJZE EVALUATIE RESTAURATIEPLAN VECHT | 27 |
| 4.1 Toelichting op planproces en evaluatie | 27 |
| 4.2 Enquêtes | 27 |
| 4.3 Evaluatiemiddag | 28 |
| 5 RESULTATEN EVALUATIE RESTAURATIEPLAN VECHT | 29 |
| 5.1 Algemeen | 29 |
| 5.2 Stappen van het planproces | 29 |
| 5.3 Effectiviteit plan(proces) | 30 |
| 5.4 Acceptatie plan(proces) | 31 |
| 6 CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN | 33 |
| 6.1 Conclusies | 33 |
| 6.2 Aanbevelingen | 35 |
| 7 REFERENTIES | 39 |

BIJLAGEN

- 1 Overzicht plantitels, geïnterviewde personen en organisaties
- 2 Vragenlijst
- 3 Verslagen van interviews en analyses
- 4 Overzicht geënquêteerde personen Restauratieplan Vecht
- 5 Enquête Restauratieplan Vecht
- 6 Resultaten enquête Restauratieplan Vecht
- 7 Verslag evaluatiedag Restauratieplan Vecht

TEN GELEIDE

In 1993 en 1994 is in opdracht van de STOWA de besluitvormingsmethodiek PRIMAVERA, het acroniem voor PRIoriteitsstelling van Maatregelen Voor Effectief en Rationeel waterbeheer, ontwikkeld, dat betrekking heeft op het hart van het planvormingsproces: formulering van aandachtspunten, mogelijke maatregelen en prioriteitsstelling.

Inmiddels is ook het voortraject van PRIMAVERA, INVERNO, het acroniem voor INventarisatie van actuele situatie en doelstellingen gericht op ERNst en Omvang van aandachtspunten, ontwikkeld en is het natraject, ESTATE, een methodiek voor het Expliciteren van STRATegieën, nagenoeg gereed.

De laatste activiteit in een planproces is het evalueren. Met deze activiteit wordt een achterliggend planproces of een achterliggende plancycclus afgesloten en wordt een basis gelegd voor een nieuwe plancycclus. Analoot aan de benamingen van de voorgaande methodieken, is voor de benaming van het evalueren gekozen voor het Italiaanse woord voor 'herfst': AUTUNNO. Het is tevens een acroniem voor: AfslUiTen en evalUeren vaN een plaNprOces.

Het project is uitgevoerd door DHV Water B.V. onder verantwoordelijkheid van dr. ir. W.C. Witvoet. Auteurs van onderhavig rapport zijn ing. C.L. van der Lugt, drs. C.H. Oostinga, drs. P.T.J.C. van Rooy, ir. J.W. van Sluis en drs. H.A.T.M. van Wezel. De interviews voor de indicatieve evaluatie van 25 planprocessen zijn afgenomen door drs. C.H. Oostinga.

Het project is namens de STOWA begeleid door dr. ir. H.H. Tolkamp (Zuiveringschap Limburg) als voorzitter en mevr. ir. M. Creemers (RWS, directie IJsselmeergebied), ir. A.J. Elshof (Unie van Waterschappen), drs. R. van Gerve (Zuiveringschap Hollandse Eilanden en Waarden), ir. H. van Hoorn (RWS, directie Noord-Holland), dr. S.P. Klapwijk (STOWA), ir. J.E.F. Landman (Hoogheemraadschap Amstel, Gooi en Vecht), ir. J.P.A. Luijten (RIZA), ir. P.P. Verbrugge (Heemraadschap Fleverwaard), ir. J. de Vries (Waterschap Friesland), ir. P. de Vries (Waterschap Dollardzijlvest), mevr. dr. M.C.M. Witmer (Provincie Noord-Brabant) als leden.

Namens de opdrachtgever, de uitvoerders en de begeleidingscommissie van het project spreek ik de hoop uit dat deze evaluatie nuttig zal zijn bij het afsluiten van planprocessen en bij het leggen van een goede basis voor nieuwe plancycli.

Utrecht, juli 1997

De directeur van de STOWA,

drs. J.F. Noorthoorn van der Kruijff

SAMENVATTING

Inleiding

Met het in 1989 vaststellen van de Wet op de waterhuishouding en het in hetzelfde jaar verschijnen van de Derde Nota Waterhuishouding heeft een sectorale benadering van het waterbeheer plaats gemaakt voor een integrale benadering. Ook is de toen vigerende planstructuur vervangen door een nieuwe. Om de hieruit voortkomende veelal complexe en in meer of mindere mate interactieve planprocessen helder te structureren en doelmatig te laten verlopen is IPEA ontwikkeld. IPEA is een acroniem voor Interactieve Planvorming gericht op Effectiviteit en Acceptatie en is opgebouwd uit drie ondersteunende methodieken en een benaderingswijze: INVERNO, PRIMAVERA, ESTATE en AUTUNNO. De methodieken hebben betrekking op één of meerdere van de negen onderscheiden stappen van een planproces.

Ter - voorlopige - afsluiting van de methodische ontwikkeling van IPEA en de ondersteunende software heeft een evaluatie plaatsgevonden, waarvan in voorliggend rapport de resultaten zijn beschreven. Het gaat om een indicatieve evaluatie van *vijfentwintig planprocessen* waarvan één, het *Restauratieplan Vecht*, diepgaand is geëvalueerd.

Naast het in beeld brengen van een overzicht van toepassingen van - delen van - IPEA beoogt de evaluatie het inzicht te vergroten in de mate waarin de systematiek bijdraagt aan het helder en doelmatig doorlopen van een planproces (effectiviteit) en aan het verbeteren van communicatie en interactiviteit tussen verantwoordelijke beleidsorganisaties en andere belanghebbenden c.q. de acceptatie van het plan(proces). Ten slotte zijn algemene beleidsaanbevelingen in beeld gebracht, gericht op vergelijkbare planprocessen.

Werkwijze

Om te komen tot evaluatie van de toepassingen is de STOWA-helpdesk geraadpleegd. Van de vijfentwintig daar bekende toepassingen zijn direct betrokkenen geïnterviewd. Hierbij is ingegaan op inhoudelijke en procesmatige ervaringen opgedaan tijdens het planproces.

Voor de diepgaande evaluatie van het - door Rijkswaterstaat geïnitieerde - Restauratieplan Vecht zijn bijna zestig vertegenwoordigers van vijfendertig betrokken organisaties geënkquêteerd en uitgenodigd voor een evaluatiemiddag. De respons op de enquête was groot (bijna 90%). Op de evaluatiemiddag zijn de resultaten van de enquête en gedane suggesties voor verbetering van planprocessen kritisch besproken en aangevuld.

Conclusies en aanbevelingen

Delen van IPEA zijn vooral toegepast door waterschappen en gemeenten. Het gaat vooral om plannen voor de facetbelevingsvelden water maar ook voor milieu en ruimtelijke ordening. Een positief effect van toepassing van IPEA is volgens vrijwel alle betrokkenen dat alle noodzakelijke activiteiten in de loop van een planproces aandacht krijgen. Onnodige herhalingen of uitweidingen en het ontbreken van essentiële informatie worden door de heldere structuur voorkomen. In die zin draagt IPEA bij aan vergroting van de effectiviteit van de planprocessen. IPEA blijkt in gunstige zin bij te dragen aan acceptatie van plan(processen). De opgestelde plannen worden door betrokken actoren beschouwd als resultaat van gezamenlijk werk. Vooral aan dit laatste ontleen de plannen hun realistische karakter. In dit licht bezien worden met name gewaardeerd de expliciete aandacht voor de bestuurlijke en maatschappelijke appreciatie en de expliciete inbreng van belangenorganisaties in het planproces. Het verdient de voorkeur om IPEA als geheel toe te passen. Dit met het oog op een helder en doelmatig planproces. Aandacht voor alle stappen en activiteiten is hierdoor gewaarborgd. Het (interactieve) planproces moet niet te open zijn. Hiermee wordt bedoeld dat er duidelijkheid nodig is over beschikbare beslissingsruimte. Dit hangt voor een deel samen met de invulling van taken en

rollen en vaststelling van het ambitieniveau. Voor een hoge acceptatie is expliciete aandacht nodig voor een (gezamenlijke) gebiedsconceptie, goede interactiviteit tussen met name ambtelijke beleidmakers en bestuurders en het actief blijven gebruiken van ontstane netwerken tijdens de implementatiefase. Tot slot richten de beleidsaanbevelingen zich op de duur en invulling van de planperiode, de status van niet-wettelijke plannen, het juridisch instrumentarium en de projectfinanciering.

1 INLEIDING

1.1 Aanleiding

Vanaf het begin van de jaren tachtig is het besef gegroeid dat een sectorale benadering van het waterbeheer in afnemende mate leidt tot de gewenste resultaten. Dit heeft zich vertaald in de Wet op de waterhuishouding en de Derde Nota Waterhuishouding, die beide in 1989 zijn verschenen en waarin de termen 'duurzaam' en 'integraal' centraal staan. Planvorming kan een belangrijke rol spelen bij de implementatie van de integrale benadering van het waterbeheer. Voorwaarde is echter wel dat planvorming niet wordt gezien als een aantal verplichte, los van elkaar staande, activiteiten, maar als een samenhangend geheel gericht op maatwerk. Een geheel waarbinnen rekening wordt gehouden met alle aanwezige belangen, belanghebbenden en relevante beleidsvelden. Met dit in het achterhoofd en vanuit praktijkervaringen opgedaan bij het doorlopen van de eerste - nieuwe stijl - Waterhuishoudingsplannen en Waterbeheersplannen, is de planvormingondersteunende systematiek IPEA ontwikkeld.

IPEA is opgebouwd uit een uniform toepasbare structuur voor planprocessen, drie ondersteunende methodieken en een benaderingswijze: INVERNO, PRIMAVERA, ESTATE en AUTUNNO. De drie methodieken zijn reeds in tientallen projecten toegepast. AUTUNNO heeft betrekking op het evalueren van het planproces. AUTUNNO is een acroniem voor: AfslUiTen en evalUeren van een plaNprOces [18].

Ter - voorlopige - afronding van de methodische ontwikkeling van IPEA en het - verdere - ontwerp van ondersteunende software is behoefte aan een overzicht van de uiteenlopende ervaringen die inmiddels bij de toepassing van deze planstructuur zijn verkregen. De Stichting Toegepast Onderzoek Waterbeheer (STOWA) heeft daarom aan DHV Water BV gevraagd de toepassing van - delen van - IPEA te evalueren. Hiertoe zijn 25 planprocessen geanalyseerd en zijn ten behoeve daarvan interviews gehouden met de projectleiders van de verantwoordelijke organisaties. Voor één van deze planprocessen, het opstellen van het Restauratieplan Vecht, is een meer diepgaande analyse uitgevoerd. Ondanks de complexiteit, heeft dat planproces geresulteerd in een plan dat wordt gerealiseerd. De meeste vergelijkbare planprocessen blijken tijdens de planvorming te stranden. Rijkswaterstaat directie Noord-Holland is de initiator en opdrachtgever van dit deelproject. Voor de analyse van dit planproces zijn de direct betrokkenen geënquêteerd en uitgenodigd voor een evaluatiedag. Het gaat om bijna zestig vertegenwoordigers van in totaal vijfendertig organisaties. Op deze manier is een overzicht verkregen van de opgedane ervaringen met IPEA.

1.2 Achtergronden IPEA

Met de vaststelling van de Wet op de waterhuishouding is een nieuwe planstructuur in het waterbeheer geïntroduceerd. Deze Wet heeft samen met het verschijnen van de Derde Nota Waterhuishouding in 1989, een belangrijke impuls gegeven aan het concept 'integraal waterbeheer'. Zij betekenden het startsein voor de ontwikkeling van interactieve planvorming in het waterbeheer, alsook van de planvormingondersteunende systematiek IPEA.

Nieuwe planstructuur

De nieuwe planstructuur vervangt de voorheen vigerende planstructuur, met bijvoorbeeld waterkwaliteits- en grondwaterplannen, en stelt bovendien de planning van het waterkwantiteitsbeheer verplicht. De introductie van de nieuwe planstructuur brengt met zich mee dat provincies verplicht zijn iedere vier jaar een Waterhuishoudingsplan op te stellen, terwijl waterbeheerders iedere vier jaar een Waterbeheersplan moeten opstellen.

Integraal waterbeheer

In de Derde Nota Waterhuishouding is het landelijk beleid voor het waterbeheer voor de periode 1990-1994 weergegeven. Het beleid dat deze Nota voorstaat brengt een ingrijpende wijziging met zich mee ten opzichte van het waterbeleid uit eerdere rijksnota's. Centraal staat het concept 'integraal waterbeheer'.

Eensluitend beheer van het watersysteem (watersysteembenadering) is één van de drie dimensies van integraal waterbeheer. Het gaat hierbij om de onderlinge samenhang tussen de delen van het watersysteem: grond- en oppervlaktewater, alsook drink- en afvalwatersystemen. Het oppervlaktewatersysteem is daarbij opgebouwd uit de elementen water, waterbodembodem, oever en planten en dieren levend in en aan het water.

De tweede dimensie bestaat in het onderkennen van de verschillende belangen die samenhangen met het gebruik van een watersysteem. Al deze belangen benutten enerzijds het watersysteem, maar plegen anderzijds in meer of mindere mate ook een inbreuk op de kwaliteit en kwantiteit, in welke vorm dan ook. Tot op de dag van vandaag neemt het aantal belangen dat een beroep doet op watersystemen toe.

De beleidsafstemming op het gebied van water, ruimtelijke ordening en milieu vormt de derde dimensie van integraal waterbeheer. Het beleid van de diverse overheden is erop gericht keuzes te maken over het gebruik van de ruimte. Immers, niet alle gebruiksvormen zijn met elkaar te verenigen binnen een beperkte ruimte. In het kader van integraal waterbeheer is dit kiezen tussen belangen een zaak van de gezamenlijke overheden en beheerders.

Interactieve Planvorming

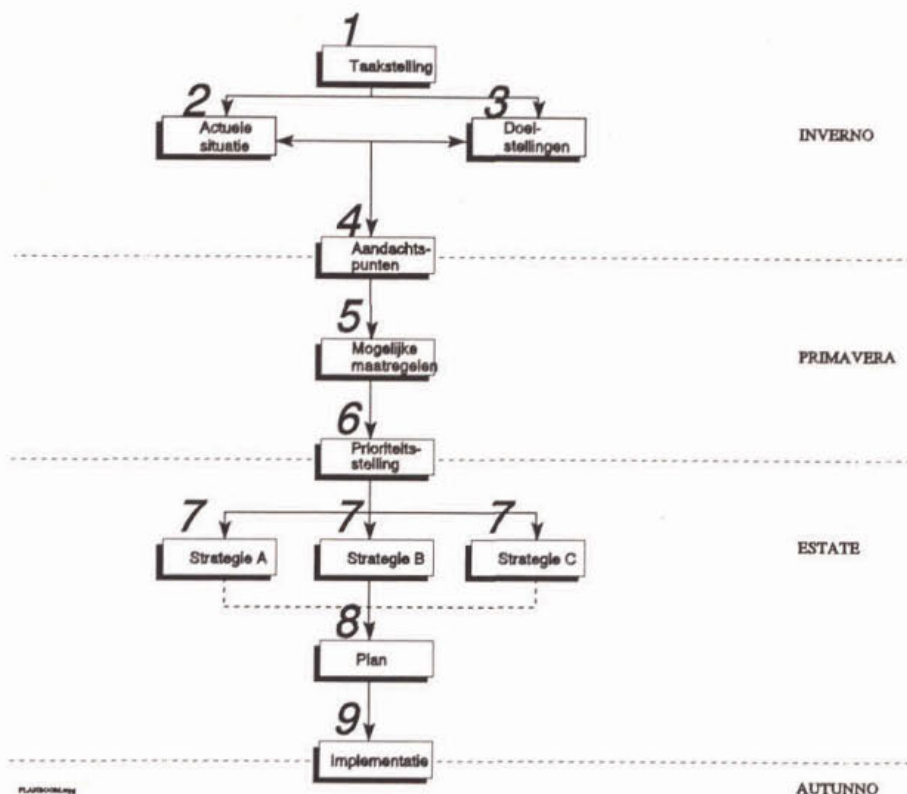
Op het gebied van planvorming betekent integraal waterbeheer dat sectorale en in beslotenheid opgestelde plannen, gericht op slechts delen of elementen van het watersysteem, in de praktijk niet of in geringe mate realiseerbaar zijn. Het hedendaagse waterbeheer vraagt daarom om een integrale benadering van de planvorming. De opstellers van een plan moeten rekening houden met alle belangen, alle belanghebbenden en alle relevante beleidsvelden. IPEA is een raamwerk met behulp waarvan deze (complexe) planprocessen gestructureerd, doelmatig en desgewenst interactief kunnen worden doorlopen.

1.3 IPEA

De systematiek IPEA staat voor Interactieve Planvorming gericht op Effectiviteit en Acceptatie en is daarnaast ook een afkorting van de methodieken INVERNO - PRIMAVERA - ESTATE - AUTUNNO. De systematiek is toepasbaar op zowel strategisch, tactisch alsook operationeel niveau. Binnen een plancyclus zijn negen stappen te onderscheiden. Acht hiervan hebben betrekking op het eigenlijke planproces om te komen tot het plan en de laatste op de implementatie. Een schematische weergave van het planproces is weergegeven in afbeelding 1. De afzonderlijke stappen zijn navolgend kort toegelicht.

Stap 1: Taakstelling

De primaire, veelal wettelijk vastgelegde taakstelling van een planvormende organisatie vormt het fundament van het proces. De invulling van deze stap voorziet in aanduiding van de aard van het plan, het plangebied, de gebiedsconceptie, de planperiode, de relaties met andere plannen (verticaal en horizontaal) en de 'breedte' van de kijk op het object.



Afbeelding 1

Schematische weergave van de structuur van een planproces en de relatie met de deelmethodeken.

Stap 2: Actuele situatie

De actuele situatie heeft betrekking op de watersystemen, de eraan gekoppelde belangen en het beleid. Voor de watersystemen is de actuele situatie de resultante van gebiedseigen karakteristieken en het gevoerde beheer.

Stap 3: Doelstellingen

Streefbeeldens geven voor de lange termijn de ontplooiingsmogelijkheden weer voor watersystemen met de eraan gekoppelde belangen. Streefbeeldens appelleren aan economische, ecologische en sociologische ontwikkelingen en vormen voor het waterbeleid en -beheer richtlijnen met realiteitswaarde. Doelstellingen zijn concrete vertalingen van streefbeeldens, toegesneden op vooraf geselecteerde doelvariabelen en meestal gericht op het einde van de planperiode. Met het oog op evaluatie van beleid en/of beheer worden de doelstellingen gedefinieerd in meetbare termen voor de toestand van de watersystemen.

Stap 4: Aandachtspunten

Waar de actuele situatie afwijkt van de doelstellingen is sprake van aandachtspunten. Die verschillen vragen aandacht gedurende de planperiode. De aandachtspunten hebben betrekking op - delen van - de elementen van watersystemen. Elk aandachtspunt wordt uitgedrukt in twee grootheden, namelijk ernst en omvang.

Stap 5: Mogelijke maatregelen

Deze stap behelst het ontwerpen van adequate, (gebied)specifieke maatregelen, die tot doel hebben de ernst en/of omvang van de aandachtspunten weg te nemen of te verkleinen. Bij de voorspelling van effecten van maatregelen kan een beroep worden gedaan op modelberekeningen, empirische relaties en/of 'expert judgement'.

Stap 6: Prioriteitsstelling

Met de introductie van integraal waterbeheer is het aantal mogelijke maatregelen sterk toegenomen ten opzichte van sectoraal waterbeheer. De kans dat niet alle voorgestelde maatregelen kunnen worden uitgevoerd is daardoor ook toegenomen. In dit geval is een prioriteitsstelling van belang. In deze stap worden maatregelen geprioriteerd door een afweging op basis van rentabiliteit (verhouding effecten en kosten), gevolgd door een afweging op draagvlak.

Stap 7: Strategieën

Prioriteitsstelling van maatregelen is geen doel op zich, maar maakt het eenvoudiger om een realiseerbaar plan op te stellen. Om dit proces te structureren vindt in deze stap een samenstelling plaats van enkele samenhangende maatregelenpakketten vanuit verschillende invalshoeken. Bij het selecteren van maatregelen per strategie geldt in beginsel een voorkeur voor maatregelen met een hoge prioriteit. Elke strategie wordt getoetst aan de taakstelling, de doelstellingen en de middelen van de (gezamenlijke) planvormende organisatie(s).

Stap 8: Plan

Met de keuze van één strategie zijn alle bouwstenen voor het plan gereed. Wat rest is plaatsing van de maatregelen in tijd, ruimte en organisatie van de noodzakelijke middelen. Het is vervolgens zaak dat de planvormende actoren zich committeren aan het aldus ontstane ontwerp-plan. Het vervolg-traject is afhankelijk van het karakter van het plan en de daarmee corresponderende wettelijke bepalingen.

Stap 9: Implementatie

Na vaststelling van het plan worden maatregelen uitgevoerd op strategisch, tactisch of operationeel niveau. Aanvullend op het plan vraagt dit om communicatie, coördinatie en monitoring.

1.4 Doelen van het project

Zoals eerder aangegeven is er voor de naderende afronding van de methodische ontwikkeling van IPEA en voor het - verdere - ontwerp van ondersteunende software een behoefte aan een overzicht van de inmiddels opgedane praktijkervaring met IPEA. Concreet richt dit project zich op de volgende vier doelen:

- Het opstellen van een overzicht van planprocessen waarbij - delen van - IPEA zijn toegepast;
- Het evalueren van *inhoudelijke* ervaringen met IPEA en de afzonderlijke methodieken. Beoogd wordt om het uitgangspunt dat de geboden werkwijze daadwerkelijk bijdraagt aan het helder en doelmatig doorlopen van een planproces te toetsen aan de bevindingen in de praktijk. Centraal staat hier de *effectiviteit* van het plan(proces);

- Het evalueren van *procesmatige* ervaringen met IPEA en de afzonderlijke methodieken. Nagegaan wordt of het uitgangspunt dat deze werkwijze ook bijdraagt aan het verbeteren van communicatie en interactiviteit tussen de verantwoordelijke beleidsorganisaties en andere belanghebbenden daadwerkelijk in de praktijk invulling heeft gekregen. Centraal staat hier de *acceptatie* van het plan(proces);
- In beeld brengen van algemene beleidsaanbevelingen gericht op toekomstige planprocessen.

1.5 Leeswijzer

Na dit inleidende hoofdstuk is in hoofdstuk 2 de gevolgde werkwijze voor de algemene evaluatie aangegeven. De gehanteerde vragenlijst en de geïnterviewde personen zijn opgenomen in de bijlagen. In hoofdstuk 3 is een overzicht gegeven van de geëvalueerde planprocessen en zijn de bevindingen van de interviews kort beschreven. Daarbij is vooral aandacht besteed aan de mate waarin de toepassing van IPEA heeft geleid tot meer effectiviteit en acceptatie van het plan(proces). In hoofdstuk 4 is de gevolgde werkwijze voor de evaluatie van het Restauratieplan Vecht aangegeven. De geënquêteerde personen, de gehanteerde enquête, de resultaten van de enquête en een verslag van een evaluatiedag zijn opgenomen in bijlagen. In hoofdstuk 5 zijn de resultaten beschreven waarbij analoog aan de algemene evaluatie, aandacht is besteed aan effectiviteit en acceptatie van het plan(proces). In hoofdstuk 6 zijn conclusies getrokken en zijn aanbevelingen gedaan voor het vergroten van de effectiviteit en acceptatie van planprocessen. Dit in het licht van de afronding van de methodische ontwikkeling van IPEA en het - verdere - ontwerp van ondersteunende software. Met name op basis van de evaluatie van het Restauratieplan Vecht zijn tevens algemene beleidsaanbevelingen geformuleerd. Accent ligt hierbij op toekomstige vergelijkbare planprocessen gericht op andere watersystemen.

2 WERKWIJZE ALGEMENE EVALUATIE

2.1 Toelichting op de vragenlijst

Om tot een zo'n duidelijk mogelijk beeld te komen van de toepassing van - een deel van - IPEA bij een bepaald planproces, zijn interviews gehouden met direct bij de planprocessen betrokken personen. Ter voorbereiding van de interviews is een vragenlijst opgesteld met zowel gesloten als open vragen. Deze vragenlijst is in grote lijnen opgebouwd uit een inleidend deel, een inhoudelijk deel en een evaluerend deel. Met de algemene vragen ter inleiding van het interview wordt beoogd een beeld te krijgen van de karakterisering van het betreffende plan, de gehanteerde projectstructuur en de toegepaste methodiek(en) en doorlopen stappen. De vragen in het inhoudelijke deel van de vragenlijst hebben betrekking op de negen stappen van de planboom (afbeelding 1). Per stap zijn ongeveer tien vragen geformuleerd. Binnen deze vragen is ook weer een onderscheid te maken tussen inhoudelijke vragen en evaluerende vragen. Zodoende wordt zowel een beeld verkregen van de wijze waarop een stap methodisch is ingevuld, als van hoe de betreffende stap door de geïnterviewde is ervaren. Tenslotte bestaat het evaluerende deel van de vragenlijst uit algemene vragen waarmee wordt nagegaan in hoeverre toepassing van IPEA leidt tot meer effectiviteit en acceptatie van het plan(proces). Om deze uitgangspunten te staven zijn evaluerende vragen gesteld over de thema's helderheid, doelmatigheid, communicatie, interactie en acceptatie. De vragenlijst is opgenomen in bijlage 2 van dit rapport.

2.2 Aanpak interviews

Van de planprocessen die op 1 januari 1997 bekend waren bij de STOWA-helpdesk [20], zijn direct betrokkenen van de betreffende planvormende organisaties telefonisch benaderd voor een interview. Veelal was de benaderde persoon projectleider, maar dit is niet per definitie het geval. De bereidheid tot het afnemen van een interview bleek groot. Ter voorbereiding op het gesprek is de nodige informatie toegestuurd aan de te interviewen personen. Tijdens het interview is aan de hand van de opgestelde vragenlijst ingegaan op de doorlopen stappen van het planproces en de opgedane ervaringen met de methodieken ten aanzien van eerder genoemde uitgangspunten. De verkregen informatie is weergegeven in een concept-verslag, waarop de geïnterviewde heeft kunnen reageren. Waar relevant zijn opmerkingen en aanvullingen aangebracht. De uiteindelijke, door geïnterviewde geaccordeerde, verslagen zijn opgenomen in bijlage 3 van dit rapport.

2.3 Verwerking interviews

De informatie uit de interviews vormt de basis voor het beschrijven van de resultaten in hoofdstuk 3. Deze beschrijving richt zich met name op het met IPEA behaalde resultaat ten aanzien van de effectiviteit en acceptatie van het plan(proces). De in de interviews verkregen informatie met betrekking tot de vijf eerder genoemde thema's is hierbij richtinggevend. Daarnaast biedt de beschrijving van de stappen in de verslagen de mogelijkheid om enerzijds na te gaan in welke stap met name winst wordt geboekt ten aanzien van effectiviteit en acceptatie en anderzijds om oorzaken op te sporen die hebben geleid tot eventuele problemen bij de toepassing van - een deel van - IPEA. Kritische geluiden en problemen ten aanzien van - de toepassing van -IPEA of delen daarvan, zijn opgenomen en behandeld in een aparte paragraaf. Waar mogelijk zijn resultaten en problemen gespiegeld aan bevindingen van eerder onderzoek naar toepassing van de methodiek PRIMAVERA [13].

3 RESULTATEN ALGEMENE EVALUATIE

3.1 Toepassing van IPEA

Bij de start van dit project in januari 1997 waren bij de STOWA-helpdesk 25 plannen bekend waarbij IPEA of delen hiervan zijn toegepast. Al deze planprocessen zijn in dit rapport geanalyseerd (tabel 1). Omdat verwacht mag worden dat niet alle exercities met - delen van - IPEA bij de helpdesk zijn gemeld, ligt het in de lijn der verwachting dat IPEA in meer dan 25 planprocessen is toegepast.

Tabel 1
Plannen die centraal hebben gestaan of staan bij toepassing van (delen van) IPEA.

| Centraal gestelde plannen en nota's | Toepassing delen van IPEA | | | |
|---|---------------------------|---|---|---|
| | I | P | E | A |
| Restauratieplan Vecht (1996-2015) [17, 18] | | • | | • |
| Evaluatienota Waterhuishoudingsplan Provincie Noord-Brabant (1991-1995) [15] | | | | • |
| Evaluatienota Waterhuishoudingsplan Provincie Utrecht (1992-1996) [16] | | | | • |
| Waterbeheersplan Amstel Gooi en Vecht (1994-1998) [9] | | • | | |
| Waterbeheersplan De Stichtse Rijnlanden (1996-2000) [10] | | • | | |
| Waterbeheersplan Peel en Maasvallei (1997-2000) [24] | | • | | |
| Waterbeheersplan Roer en Geleenbeek (1997-2000) [25] | | • | | |
| Waterbeheersplan Rijnland (1998-2002) [14] | • | • | • | |
| Waterbeheersplan Zuid-Holland Zuid II (1999-2003) [27] | • | • | • | |
| Strategienota herstel functiewateren ecologie Friesland (1997-2003) [23] | • | • | | |
| Strategienota waterbeheer Dollardzijlvest (1998-2006) [28] | • | • | • | |
| Strategienota waterbeheer Hollandse Eilanden en Waarden (1996-2010) [29] [30] | | • | | |
| Strategienota waterbeheer West-Brabant (1997-2001) [12] | | • | | |
| Gebiedsstudie Heiloo-Bergen [11] | | • | | |
| Uitvoeringsplan Hoeksche Waard (1997-2002) [22] | | • | | |
| Gemeentelijk Milieubeleidsplan Amersfoort (1996-2000) [1] | | • | | |
| Gemeentelijk Rioleringsplan Enschede (1997-2001) [5] | | • | | |
| Gemeentelijk Rioleringsplan Heerhugowaard (1996-2005) [7] | | • | | |
| Gemeentelijk Uitvoeringsplan openbare ruimte Gouda [6] | | • | | |
| Gemeentelijke nota Waterbeheer Amsterdam (1993-1997) [2] [3] | | • | | • |
| Waterplan Hilversum (1997-2001) [8] | • | • | | |
| Strategienota Riolering buitengebied Deurne [4] | | • | | |
| Evaluatie anti-verdrogingsprojecten REGIWA [19] | | • | | |
| Strategienota drinkwater Overijssel (1997-2010) [21] | | • | | |
| Strategienota wederopbouw water- en sanitiesector Bosnië (1997-2000) [26] | | • | | |

I = INVERNO, P = PRIMAVERA, E = ESTATE, A = AUTUNNO

Plantype en gebruikers

Zoals aangegeven in paragraaf 1.2 is IPEA in beginsel ontwikkeld voor planvorming op het gebied van waterbeheer, in het bijzonder dat voor oppervlakte- en grondwatersystemen. Het is daarom niet verrassend te constateren dat circa 65% van de geëvalueerde plannen dit deel van het beleidsveld water tot onderwerp heeft (tabel 2). Opvallend is wel dat vrij snel na het beschikbaar komen van de systematiek een verbreding van gebruik heeft plaatsgevonden richting afvalwater- en drinkwatersystemen (25%). Daarnaast is IPEA recent ook toegepast voor andere facetbeleidsvelden dan water. Te noemen zijn het Gemeentelijk Milieubeleidsplan Amersfoort en het Uitvoeringsplan Openbare Ruimte Gouda.

Tabel 2
Type plannen binnen de 25 geëvalueerde planprocessen.

| TYPE PLAN | AANTAL |
|--|--------|
| Strategienota | 7 |
| Waterbeheersplan | 6 |
| Gemeentelijk water- en/of rioleringsplan | 5 |
| Uitvoeringsplan waterbeheer en/of R.O. | 3 |
| Gemeentelijk milieubeleidsplan | 1 |
| Diversen (evaluatie-nota) | 3 |
| Totaal | 25 |

Tabel 3
Initiatiefnemers van de 25 geëvalueerde planprocessen.

| GEBRUIKER | AANTAL |
|--------------------------------|--------|
| Rijkswaterstaat | 1 |
| Provincie | 2 |
| Waterschappen | 12 |
| Gemeenten | 7 |
| Waterleidingbedrijf | 1 |
| Diversen (Wereldbank en STOWA) | 2 |
| Totaal | 25 |

Bij het merendeel van de toepassingen is sprake van plannen op strategisch en tactisch niveau. Het gaat daarbij vooral om waterbeheersplannen, strategienota's waterbeheer (incl. drink- en afvalwatersystemen), gemeentelijke waterplannen en gemeentelijke rioleringsplannen. Op operationeel niveau zijn slechts enkele toepassingen bekend in uitvoeringsplannen op het gebied van oppervlaktewaterbeheer (tabel 2). Toepassing van IPEA in dit type plannen is mogelijk onderschat, omdat hieraan vaak weinig publiciteit wordt gegeven.

Alle 25 geanalyseerde plannen zijn opgesteld tijdens het ontwikkelingstraject van IPEA. In deze periode blijken vooral waterschappen en gemeenten - delen van - de systematiek te hebben toegepast (tabel 2).

Gebruik van IPEA en deelmethoedieken

Over het algemeen blijkt de primaire reden voor toepassing van PRIMAVERA - een deel van IPEA -, het aan de hand van een duidelijke structuur te willen komen tot een evenwichtige en inzichtelijke prioriteitenlijst van maatregelen. De behoefte aan zo'n lijst komt veelal voort uit het aanwezige spanningsveld tussen de mogelijke maatregelen en de beschikbare middelen. Daarnaast is de IPEA-systematiek in 70% van de planprocessen toegepast met het oog op het verkrijgen van meer communicatie en interactiviteit tijdens het planproces.

Van de vier delen die samen IPEA vormen, is de methodiek PRIMAVERA het meest frequent toegepast (92%). Dit is inherent aan de ontwikkelingen in de tijd. Evaluatie van planprocessen waarbij uitsluitend PRIMAVERA is toegepast, geeft aan dat er behoefte bestaat aan een concretere invulling van de eerste drie stappen. De methodiek INVERNO komt hieraan tegemoet. Omdat een groot deel van de planprocessen al was ingezet, voordat INVERNO was uitontwikkeld, is toepassing van deze methodiek ten tijde van de evaluatie slechts beperkt (25%). Dit laatste geldt ook voor de methodiek ESTATE. Deze methodiek is erop gericht om

vanuit de geprioriteerde lijst een aantal strategieën inzichtelijk op te stellen, die ter keuze kunnen worden voorgelegd aan bestuurders. Van Vliet verwoordt de voordelen hiervan als volgt: "Ten eerste wordt in beeld gebracht wat de speelruimte is binnen de besluitvorming en daarnaast vindt er een terugkoppeling plaats naar doelstellingen en middelen. Dit kan nog leiden tot aanpassingen". Het vierde deel van de IPEA-systematiek is AUTUNNO. Deze benaderingswijze heeft betrekking op het evalueren van een planproces of het resultaat ervan. AUTUNNO is in een viertal gevallen toegepast.

3.2 Effectiviteit plan(proces)

Op basis van gedane uitspraken over met name de thema's helderheid en doelmatigheid kan geconcludeerd worden dat toepassing van - delen van - IPEA in het algemeen heeft geresulteerd in een effectievere werkwijze bij het opstellen van plannen. Deze effectiviteit komt op verschillende manieren tot uiting.

Toepassing van IPEA of delen daarvan betekent dat alle stappen en activiteiten expliciet moeten worden doorlopen. Het aanbrengen van een duidelijke structuur in het planproces wordt door vrijwel iedereen erkend als een belangrijk winstpunt van de systematiek. Oosterhof geeft aan dat door deze duidelijke structuur veel bewuster wordt begonnen aan een volgende stap, waardoor zaken minder snel door elkaar heen lopen. Jacobs ziet als voordeel van deze systematische werkwijze dat minder snel zaken over het hoofd worden gezien en dat door de duidelijk gedefinieerde stappen dubbel werk wordt voorkomen.

Het expliciet moeten doorlopen van de verschillende stappen heeft bij een groot aantal geïnterviewden geresulteerd in een helder beeld van de inhoud van de diverse stappen. Meest opvallend daarbij is de bewustwording van de aandachtspunten. Het door middel van een systematische vergelijking tussen actuele situatie en doelstellingen komen tot aandachtspunten en die vervolgens beoordelen op de aspecten ernst en omvang, heeft bij ongeveer de helft van de geïnterviewde personen geleid tot een verdere bewustwording van de eigenlijke aandachtspunten. "Het herkennen en zorgvuldig beschrijven van de aandachtspunten leidt tot het erkennen van deze aandachtspunten, niet alleen intern maar ook extern" (Kuin).

Naast meer helderheid ten aanzien van de diverse stappen is ook in een groot aantal gevallen meer inzicht ontstaan in de samenhang tussen de stappen. Dit blijkt bijvoorbeeld uit een uitspraak van Simon. "Zijn de doelstellingen niet nauwkeurig dan werkt dit negatief door naar het ontdekken van aandachtspunten en het formuleren van adequate maatregelen". Door het verkrijgen van dit inzicht is de kans dat vanuit oplossingen (maatregelen) wordt gewerkt kleiner. Van Gerve hierover: "Voorkomen moet worden dat maatregelen als aandachtspunten worden gezien en dat daardoor vanuit oplossingen wordt geredeneerd".

Toepassing van - delen van - IPEA voorkomt in een groot aantal gevallen het voeren van onnodige discussies. Tijdens het doorlopen van de verschillende stappen zijn deze discussies uitgebleven, omdat door de verkregen helderheid iedereen wist waarover het ging. "Dit bespaart tijd" (Kuin). Daarnaast is de kans op discussie na het vaststellen van de lijst met maatregelen ook kleiner. "Door het toepassen van de methodiek PRIMAVERA wordt een arbitraire beoordeling van de maatregelen ondervangen. Dit heeft als voordeel dat bij de vaststelling van het plan de kans op discussie kleiner is" (Bruins). Renema sluit hierbij aan door te zeggen dat "het nu navolgbaar is op basis waarvan een maatregel zijn prioriteit heeft verkregen". Van Vliet wijst er echter wel op dat "de formules voor de andere partijen wel duidelijk moeten zijn, anders is de uiteindelijke lijst met geprioriteerde maatregelen alsnog het resultaat dat uit een 'black box' rolt". Eerder onderzoek naar toepassing van PRIMAVERA

[13] wijst er bovendien op dat ten behoeve van de inzichtelijkheid ook de maatlatten en toegekende kentallen moeten worden gepresenteerd.

De meeste geïnterviewden hebben wel het gevoel dat IPEA heeft geleid tot een vergroting van de doelmatigheid, maar kunnen dat - nog - niet concreet aangeven. Hiervoor is een aantal redenen genoemd. Als eerste vereist het goed doorlopen van het planproces de nodige menskracht en tijd. Daarnaast is een aantal geïnterviewden van mening dat de doelmatigheid afhangt van de volledigheid van de systematiek. Tenslotte durven sommigen nog geen uitspraak over de doelmatigheid te doen, omdat dat moet blijken tijdens en na de implementatie van het plan en zover is het in vele gevallen nog niet. Een aantal andere geïnterviewden is echter wel in staat concreet aan te geven op welke wijze IPEA leidt tot een vergroting van de doelmatigheid. Oosterhof bijvoorbeeld ziet deze vergroting in het ontstaan van een plan dat reproduceerbaar en makkelijk te onderhouden is. Volgens Paarlberg zit de vergroting van de doelmatigheid in het verkrijgen van inzicht in nieuwe mogelijkheden om problemen op te lossen. Eenhoorn tenslotte ziet de vergroting in het afnemen van de weerstand tegen het plan, dit door zijn objectievere karakter.

Tenslotte kan geconcludeerd worden dat alle toepassingen van - delen van - IPEA hebben geleid tot een plan. Uit citaten als: "Dit realistisch plan is een haalbare kaart" (Van Vliet) en "Een kwalitatief beter produkt voor hetzelfde geld" (Renema), kan opgemaakt worden dat toepassing van - delen van - IPEA wel degelijk bijdraagt aan meer effectiviteit van het planproces.

3.3 Acceptatie plan(proces)

Over het algemeen worden twee redenen genoemd voor het verkrijgen van een groter draagvlak voor het plan(proces). Dit zijn het open karakter van het planproces en de helderheid die is verkregen door expliciet elke stap te doorlopen. Op de verkregen helderheid is eerder al ingegaan. Aan de hand van uitspraken over de thema's communicatie, interactiviteit en acceptatie kan het volgende worden geconcludeerd met betrekking tot de acceptatie van het plan(proces).

Bij het overgrote deel van de planprocessen is sprake geweest van een - soort van - projectgroep. Hierin waren ambtenaren van diverse afdelingen, sectoren en/of organisaties vertegenwoordigd. Bij elke stap hebben deze ambtenaren gediscussieerd over de invulling daarvan. Van Oers geeft aan dat "de structurerende werking van de gebruikte methodiek de discussie in goede banen heeft geleid". Deze structurerende werking en daarnaast ook het eenduidig gebruik van helder omschreven begrippen hebben veelal bijgedragen aan een betere communicatie en interactiviteit tussen de ambtelijke diensten. Gevolg hiervan is dat op ambtelijk niveau meer begrip is ontstaan voor elkaars standpunten en problemen.

Het betrekken van bestuurders bij één of meer stappen in het planproces heeft geleid tot een breder bestuurlijk draagvlak voor het opgestelde plan. Met name de mogelijkheid om in stap zes een oordeel te geven over de berekende rentabiliteit van de maatregelen heeft hierbij een belangrijke rol gespeeld. In een aantal gevallen is echter gebleken dat bestuurders enigszins huiverig waren om in dit stadium van de planvorming al een oordeel te geven over de maatregelen. Hiervoor is een aantal redenen genoemd. In de volgende paragraaf zal hierop nader worden ingegaan. De terughoudendheid van de bestuurders heeft ook tot gevolg dat in een aantal gevallen de interactiviteit tussen de ambtelijke diensten en bestuurders niet is verbeterd. De meeste geïnterviewden geven echter aan dat IPEA hier wel de mogelijkheid voor biedt. De terughoudendheid van de bestuurders heeft overigens niet geleid tot het niet

accepteren van het plan(proces). Uit de interviews blijkt namelijk dat bestuurders de werkwijze wel waarderen.

Bij het opstellen van een aantal plannen zijn ook belangenorganisaties betrokken geweest. De wijze waarop, loopt uiteen van het participeren in het gehele planproces tot het enkel en alleen beoordelen van de maatregelen in stap zes. Oosterhof geeft aan dat met name het beoordelen van de maatregelen en het inzicht dat die beoordeling wordt meegenomen in de berekening van de prioriteit, een belangrijke bijdrage levert aan het vergroten van het maatschappelijk draagvlak van het plan(proces). Bovendien geeft Kuin aan, dat de tijdens het planproces verbeterde interactiviteit doorwerkt naar de periode na het opstellen van het plan. Dit blijkt uit zijn uitspraak: "Deze groepen weten ons nu te vinden".

Tenslotte blijkt uit een aantal gedane uitspraken dat toepassing van IPEA heeft geleid tot meer acceptatie van het plan(proces). "Het plan zal wel eerder worden geaccepteerd doordat voor iedereen inzichtelijk is hoe het tot stand is gekomen" (Eenkhoorn). "Het verkregen bestuurlijke- en maatschappelijke draagvlak heeft geresulteerd in een bredere acceptatie van het plan" (Kuin). "Natuurlijk is het zo dat je nooit iedereen het naar de wens kan maken, maar het grootste deel kan zich vinden in dit plan. Het is voor de komende jaren onze bijbel, waaruit we elke dag een stukje voorlezen" (Paarlberg). Naast deze individuele meningen zijn vrijwel alle geïnterviewden het er over eens, dat de belangrijkste reden voor de acceptatie van het totstandgekomen plan, erin ligt dat dit plan wordt gezien als het resultaat van een gezamenlijk doorlopen proces.

3.4 Kanttekeningen bij toepassing IPEA

Tijdens de interviews is een aantal kritische opmerkingen geplaatst met betrekking tot toepassing van - delen van - de systematiek IPEA. Daarnaast is impliciet een aantal problemen geconstateerd. In deze paragraaf zijn deze opmerkingen en problemen geciteerd en voorzien van een reactie.

Systematiek

- *"Onze ervaring is dat alleen soortgelijke maatregelen goed met elkaar te vergelijken zijn. Probleem dat zich namelijk voordeed bij het berekenen van de rentabiliteit was dat de waterkwaliteitsmaatregelen vaak een veel lagere rentabiliteitsscore hadden dan de waterkwantiteitsmaatregelen. Dit als gevolg van de hoge kosten die veelal met de eerst genoemde maatregelen gepaard gaan en het grotere effect van laatst genoemden. Je kan appels niet met peren vergelijken".*

Er liggen nu eenmaal appels en peren in de winkel en we vinden ze allebei lekker op zijn tijd. PRIMAVERA kan helpen om niet steeds met alleen appels thuis te komen, omdat ze relatief goedkoper zijn. Dat gebeurt door de keuze van de maatlatten. Daarmee bepaalt **de gebruiker** in dit geval dat het eten van een peer evenveel voldoening geeft als vijf appels. Door die maatlatten te hanteren zijn er ondanks de prijsverschillen toch steeds appels en peren in huis.

- *"Bij ons is gebleken dat de methodiek PRIMAVERA voor bestuurders en beleidmakers moeilijk toegankelijk is. Zo spreken bijvoorbeeld kentallen en formules niet of nauwelijks tot hun verbeelding".*

Kentallen en formules roepen inderdaad niet direct beelden op die doen denken aan situaties die zich in de praktijk voordoen. De methodiek IPEA voorziet niet in het

schetsen van dergelijke beelden. Dat is en blijft een zaak van de gebruiker. Kentallen en formules zijn slechts hulpmiddelen, waarmee bijvoorbeeld op een eenduidige wijze kan worden gewerkt op verschillende niveaus van detaillering. Bestuurders en beleidmakers kunnen zelf bepalen hoever zij in details willen treden. Het is echter aan te bevelen daar terughoudend in te zijn. De methodiek is ontwikkeld met de intentie om de prioriteitsstelling ook voor bestuurders en beleidmakers inzichtelijk en navolgbaar te maken. In dat licht is het niet noodzakelijk voor die groep gebruikers om zich te verdiepen in details onder het hoogste niveau: de voorkeursvolgorde op basis van rentabiliteit (criterium 1) en de voorkeursvolgorde op basis van rentabiliteit en draagvlak (tweede criterium). Inzicht in de draagvlakbepalende aspecten en de betekenis van de daarbij behorende kentallen is wel van belang. Dat de negatieve kentallen -2 en -1 voor remmend staan en de positieve kentallen voor stimulerend sluit goed aan bij de gevoelsmatige betekenis. Zo nodig kan aan de hand van een beperkte case-study inzicht worden verkregen in de gevoeligheid van de methodiek voor de kentallen voor de draagvlakaspecten.

Achter afgeleide voorkeursvolgorde op basis van rentabiliteit ligt een technisch-inhoudelijke analyse, die voor bestuurders en beleidmakers weinig toevoegt aan het rentabiliteitsoordeel. Bovendien moet in ogenschouw worden genomen dat de prioriteitsstelling met PRIMAVERA een tussenstap is naar de formulering van strategieën, waaruit de bestuurders op basis van, in principe vrij te kiezen, criteria uiteindelijk een keuze kunnen maken.

- *"Wat ik mis in de methodiek PRIMAVERA is de emotionele kant, het gevoel. Bestuurlijke afwegingen worden in een keurslijf gestopt waardoor de bestuurlijke creativiteit bij de besluitvorming wordt beperkt. De methodiek PRIMAVERA is te mathematisch".*

In IPEA wordt de mogelijkheid geboden om eventuele bestuurlijke voorkeuren of weerstanden vroegtijdig in een planproces te traceren. Het kan hierbij gaan om rationele én emotionele overwegingen. De aldus verkregen bestuurlijke meningen worden - waar mogelijk - vertaald in kentallen én gedocumenteerd. Vervolgens wegen de meningen mee bij de prioriteitsstelling van maatregelen (PRIMAVERA). Het gaat bij bedoelde opvattingen nadrukkelijk niet om besluitvorming, maar om het peilen van bestuurlijke meningen.

Daarnaast is het eindresultaat van PRIMAVERA, een geprioriteerde lijst van maatregelen, geen doel c.q. besluit op zich. Het vormt wel een vertrekpunt voor het ontwikkelen van realistische strategieën van aanpak op basis van verschillende invalshoeken. Door het formuleren van invalshoeken wordt richting gegeven aan het groeperen van een samenhangend maatregelenpakket (strategie) uit het geheel van mogelijke - geprioriteerde - maatregelen en andere inspanningen. De keuze van invalshoeken en daarmee de te beschouwen strategieën van aanpak is een zaak van bestuurders én ambtenaren, die allen denken en handelen vanuit bepaalde waarden. Van de resulterende strategieën worden de consequenties en risico's in beeld gebracht. Aan de hand hiervan kunnen bestuurders aangeven welke strategie uitgewerkt dient te worden tot plan. De bestuurlijke creativiteit in het proces van besluitvorming vindt dus vooral plaats ná PRIMAVERA met het formuleren van invalshoeken en het selecteren van de tot plan uit te werken strategie. Om recht te doen aan de bestuurlijke creativiteit en vrijheid is ESTATE met opzet minder 'mathematisch' dan PRIMAVERA.

- *"Ik heb niet veel vertrouwen in PRIMAVERA omdat ik heb gezien dat wettelijk ingegeven maatregelen om het zuiveringsrendement van rwzi's te verbeteren door het model zeer laag worden geprioriteerd".*

PRIMAVERA is, evenals de overige methodieken binnen IPEA, in eerste instantie een denkraam dat de achtereenvolgende stappen in een planproces structureert. De gebruiker zelf stelt voor de beoordeling van maatregelen maatlatten op en bepaalt de kentallen. Het ondersteunende computermodel administreert slechts de verzamelde gegevens en kent twee algemene formules. Het gaat hierbij om het berekenen van de rentabiliteit en de prioriteit per maatregel. De maatlatten en de kentallen die door de gebruiker zijn vastgesteld bepalen het resultaat. In het project waar in voorgaand citaat naar wordt gerefereerd moet het effect van deze maatregel op het watersysteem (verbeteren zuivering) reeds op voorhand ter discussie hebben gestaan. Verplichte maatregelen worden normaliter immers niet geprioriteerd. De lage prioriteit kan vervolgens alleen zijn ontstaan door een zeer laag kental voor bestuurlijke appreciatie, toe te kennen door het verantwoordelijke bestuur. Op deze manier heeft dit bestuur haar mening over deze maatregel kenbaar gemaakt. Dit neemt overigens niet weg dat deze maatregel uiteindelijk toch terecht kan zijn gekomen in het uiteindelijke plan. Dit kan zijn op vrijwillige basis ofwel onder druk van hogere bestuurslagen.

Aspecten en kentallen

- *"Ik heb het gevoel dat de beoordelingen van bepaalde aspecten niet onafhankelijk zijn, bijvoorbeeld kosten en bestuurlijke appreciatie. Mij is niet duidelijk in hoeverre dit als een probleem moet worden gezien".*

Het is waar dat alles met alles samenhangt en dat scheiding tussen aspecten per definitie een vereenvoudiging is van de werkelijkheid. Hiervan uitgaande is het aantal criteria binnen PRIMAVERA beperkt tot 2: rentabiliteit (feiten) en draagvlak (wensen). De daarachter liggende aspecten (2 maal 4) zijn niet geheel onafhankelijk maar kunnen wel separaat worden beoordeeld. Met het oog op de kwaliteit van de beoordeling is het van belang om bij de toepassing van PRIMAVERA een strikt onderscheid te maken tussen de technisch-inhoudelijke afweging en de afweging op draagvlak.

De technisch-inhoudelijke afweging dient te worden gebaseerd op feitelijkheden (of technisch-inhoudelijke kennis). Zo mogen verwachte belemmeringen of stimulansen bij de uitvoering van een maatregel (vergunningen, medewerking andere actoren, subsidies, etc.) geen rol spelen. Het gaat puur om het afzetten van de mate waarin een (of meer) aandachtspunt(en) worden weggenomen tegen de totale maatschappelijke kosten.

Bij het draagvlak komen de voornoemde belemmeringen of stimulansen aan bod. Ook de bestuurlijke en maatschappelijke appreciatie horen hier thuis. Als een bestuurder zijn appreciatie mede laat afhangen van de rentabiliteit van een maatregel is er geen vuiltje aan de lucht. Anders ligt dat als de bestuurder zijn appreciatie bijvoorbeeld laat bepalen door alleen de rentabiliteit of alleen de kosten van een maatregel, maar dat zegt dan ook wat over de kwaliteiten van de betreffende bestuurder; die heeft dan blijkbaar weinig toe te voegen aan een puur technisch-inhoudelijke afweging.

- *"Voor mij brengt het werken met kentallen als groot nadeel met zich mee, dat een gedeelte van de informatie niet wordt gebruikt en verloren gaat. Het bij de technisch-inhoudelijke aspecten hanteren van een maatlat met slechts vier klassen versterkt dit. Een genuanceerd beeld is niet echt mogelijk".*

Het is juist dat kentallen pas iets zeggen in relatie tot maatlaten en dat zowel kentallen als maatlaten hulpmiddelen zijn om een brei aan informatie en kennis overzichtelijk weer te geven en te ordenen. Het blijft echter zaak om de informatie en kennis overzichtelijk te documenteren. Dergelijke documentatie wordt als regel vastgelegd in een bijlage bij een plan, die vooral is bedoeld voor intern gebruik.

Planvorming raakt maar al te vaak verstrikt in een overvloed aan informatie en nuances. Het overzicht gaat verloren. Er ontstaat dan een plan waarvan met name het integrale karakter geweld is aangedaan. Het motto is dus: beperk de te behappen informatie tot de kern. Dat wordt in de eerste plaats bereikt door een verstandige keuze van de doelvariabelen. Bij voorkeur niet meer dan 16, gelijkmatig verdeeld over de vier relevante kennisvelden. Ook de vertaling via maatlaten van gedetailleerde gegevens uit het veld naar kentallen draagt bij aan het behouden van overzicht.

Rentabiliteit

- *"Het niet in de berekening van de rentabiliteit kunnen meenemen van meer dan drie positieve effecten van maatregelen op aandachtspunten, ervaar ik als een beperking van de methodiek".*

De beperking tot maximaal drie (positieve) aandachtspunten is niet wezenlijk. In feite worden alleen de drie meest effectieve meegewogen. Voor PRIMAVERA 2.0 moet de gebruiker deze zelf uitzoeken. In volgende versies van de software zal het mogelijk zijn om meer dan drie aandachtspunten aan te geven, waaruit het programma de top drie dan selecteert.

Draagvlak

- *"Tijdens een bijeenkomst met bestuurders die geen deel uitmaakten van de stuurgroep, bleek dat zij moeite hadden met de aspecten bestuurlijke- en maatschappelijke appreciatie. Deze waren moeilijk vatbaar".*

Uit de praktijk is inmiddels gebleken dat een vingeroefening met het toekennen van kentallen voor deze draagvlakaspecten, waarbij zichtbaar wordt gemaakt welke invloed zij hebben op de prioriteitsstelling, zeer verhelderend werkt. Belangrijk is daarbij te benadrukken dat bestuurlijke appreciatie in dit stadium van de planvorming niet betekent dat de besluitvorming in een later stadium is geblokkeerd. Het gaat om een tussenstap waarvan de uitkomsten helpen bij het samenstellen van strategieën (ESTATE).

- *"In een sessie met de bestuurders is bepaald dat de draagvlakaspecten bestuurlijke- en maatschappelijke appreciatie op nul moesten worden gezet. De beoordeling van deze aspecten verandert met de tijd, waardoor het te moeilijk werd bevonden om deze aspecten voor de gehele planperiode te bepalen".*

Het is inderdaad zo dat de waardering van draagvlakaspecten, heel strikt gezien, een momentopname is. Maar ook in onze tijd stroomt water van hoog naar laag en zijn ontwikkelingen geleidelijke processen. Een plan is geprojecteerd op een beperkte planperiode, waarin de tijd niet stilstaat maar ook niet alles op slag zal veranderen. Bovendien is een plan geen vaststaand draaiboek maar een richtinggevend kader. Als

plannen op de laatst genoemde manier worden benaderd dan is er ruimte voor aanpassingen. Dit geldt met name voor strategische- en tactische plannen.

- *"Het toekennen van een kental aan het aspect bestuurlijke appreciatie betekent dat een bestuurder keuzes moet maken en standpunten moet innemen die vrije discussie bij uiteindelijke besluitvorming in de weg staat. De raad wil zijn uiteindelijke keuze niet laten sturen door een model waarvan maatschappelijke en bestuurlijke afweging onderdeel is. Door de eigen mening al in een vroeg stadium kenbaar te maken loopt men het risico op grond van deze eerdere keuze te worden aangesproken tot besluitvorming".*

In stap zes wordt van de bestuurder niet gevraagd om een standpunt in te nemen dat hem later bindt. Het gaat in deze stap om een waardering van losse maatregelen. De besluitvorming vindt pas plaats naar aanleiding van stap zeven, dus ten aanzien van de strategieën. Het is aan de bestuurders om maatregelen wel of niet op te nemen in een strategie en om voor een strategie te kiezen. Het is ook aan hen om het opnemen van maatregelen in een strategie wel of niet te beargumenteren.

- *"Ik ben van mening dat de vele energie die ambtenaren in een plan stoppen in geen verhouding staat tot de waarde van de bestuurlijke afwegingen, die vaak veel minder tijd in beslag nemen".*

Door een goede communicatie tussen ambtenaren en bestuurders kan vanaf de start van een planproces worden voorzien waar bestuurlijke beslissingen in het geding zijn. Het is zaak deze vroegtijdig te signaleren en ambtelijk op het juiste detailniveau voor te bereiden. Zo kan worden voorkomen dat ambtelijk gedetailleerde technisch-inhoudelijke informatie wordt verzameld, terwijl op voorhand te voorzien is dat andere overwegingen (zoals bestuurlijk of maatschappelijk draagvlak) doorslaggevend zijn. Het is niet terecht om de mate van tijdsbesteding voor het verkrijgen van bepaalde informatie gelijk te stellen aan de waarde die hieraan moet worden toegekend in de sfeer van definitieve besluitvorming. De voor bestuurders doorslaggevende informatie, zoals draagvlak, is vergeleken met een analyse van het watersysteem en de kosteneffectiviteit van maatregelen vaak relatief eenvoudig te bepalen. Beide typen informatie zijn echter noodzakelijk voor een evenwichtige besluitvorming.

4.1 Toelichting op planproces en evaluatie

In 1988 is door Rijkswaterstaat (RWS) directie Noord-Holland besloten tot het opstellen van een probleemschets ter voorbereiding van sanering van de 'onderwaterbodem' van de Vecht. Dit initiatief groeide alras uit tot oprichting van een initiatiefgroep ter voorbereiding van het Restauratieplan Vecht (RPV). Vanwege verdeling van de zorg voor de Vecht over meer organisaties, heeft de directie Noord-Holland ook andere organisaties gevraagd te participeren in de initiatiefgroep. Het ging om RWS directie Utrecht, het RIZA, de Provincie Noord-Holland, de Provincie Utrecht, het Hoogheemraadschap Amstel en Vecht en het Zuiveringschap Amstel- en Gooiland. De initiatiefgroep richtte zich in eerste instantie op een probleemverkenning voor de Vecht als watersysteem. Op grond van de resultaten van de probleemverkenning zijn tientallen onderzoeken uitgevoerd, alle vervat in zogeheten RPV-nota's.

Aan het einde van 1992 verkeerden de laatste onderzoeken in de afrondingsfase. Kort daarna stonden de feiten grotendeels op een rij. Het was het begin van een avontuur, vooral in procesmatige zin. Tijdens het planproces zijn wijzigingen opgetreden in de projectorganisatie. Uiteindelijk was sprake van een stuurgroep en een initiatiefgroep, waarin 15 organisaties waren vertegenwoordigd. Daarnaast participeerden 20 belangenorganisaties in een klankbordgroep. Een deel van het planproces is ook een werkgroep actief geweest. Het grote aantal direct en indirect betrokkenen alsook de totaalbenadering van een watersysteem, gelegen in het drukke en historische hart van Nederland, heeft het planproces niet eenvoudig gemaakt. Ondanks dat, heeft het planproces geresulteerd in een plan dat breed gedragen wordt en dat daadwerkelijk wordt geïmplementeerd.

Mede dankzij het gevolgde planproces vormt het uiteindelijke resultaat van het Restauratieplan Vecht een gunstige uitzondering ten opzichte van vergelijkbare plannen. Veruit de meeste blijken te stranden vóórdat sprake is van een plan. Blijkens onderzoek geldt verlies van overzicht als één van de belangrijkste oorzaken. Uitgaande van het succes van het planproces voor het RPV, de wetenschap dat voor andere watersystemen in de toekomst vergelijkbare planprocessen worden opgestart en de gedachte dat analyse van het planproces kan leiden tot algemene aanbevelingen voor beleid, is er voor gekozen om het planproces voor het RPV diepgaand te evalueren.

4.2 Enquêtes

Voor de analyse van het planproces van het RPV zijn de direct betrokkenen geënuquêteerd. Het gaat om bijna zestig vertegenwoordigers van in totaal vijfendertig organisaties. In bijlage 4 is een overzicht gepresenteerd van de geënuquêteerde personen. Het betreft alle deelnemers aan de begeleidingsgroepen c.q. de stuurgroep, initiatiefgroep, werkgroep en/of klankbordgroep. De enquête is opgebouwd uit tachtig te beoordelen korte stellingen. Per stelling kon één hokje worden aangekruist. Daarnaast was er ruimte voor het aanreiken van suggesties gericht op verbetering van planprocessen. Hierbij kon worden aangegeven of de reacties op persoonlijke titel of alleen anoniem in openbaarheid gebracht mogen worden. De enquête is opgenomen in bijlage 5.

Van de bijna zestig verzonden enquêtes is 80% ingevuld geretourneerd. De resultaten zijn verwerkt en weergegeven in bijlage 6. Per stelling zijn de resultaten cijfermatig weergegeven en is de gemiddelde score bepaald. Daarnaast zijn de resultaten apart weergegeven voor de stuurgroep, initiatief- en werkgroep en klankbordgroep.

4.3 Evaluatiemiddag

Op 26 maart 1997 heeft een evaluatiemiddag plaats gevonden. Alle geënquêteerden waren hiervoor uitgenodigd. De resultaten van de enquête zijn gepresenteerd en er is door aanwezigen dieper ingegaan op het verloop van het planproces van het RPV. Tevens zijn gedane suggesties voor verbetering aangevuld en bediscussieerd. Een verslag van de evaluatiemiddag is opgenomen in bijlage 7.

5 RESULTATEN EVALUATIE RESTAURATIEPLAN VECHT

5.1 Algemeen

Dit hoofdstuk beschrijft de resultaten van de procesevaluatie van het Restauratieplan Vecht (RPV). Het accent ligt hierbij op de resultaten van de uitgevoerde enquête. De gedane suggesties voor verbetering van het planproces, zoals aangegeven in de enquête en nader besproken op de evaluatiemiddag (bijlage 7), zijn ook in dit hoofdstuk verwerkt maar komen met name terug in het volgende hoofdstuk 'Conclusies en aanbevelingen'.

Vrijwel iedereen onderschrijft het nut van de procesevaluatie. Veel geënquêteerden hebben een deel van het planproces meegemaakt. De Boois spreekt van 'opstappen op een rijdende trein'. Uit toelichtingen bleek dit bij het invullen van de enquête als belangrijk punt te zijn ervaren voor het geven van een algemene beoordeling van het planproces. Dit gold ook voor de directe betrokkenheid die voor een deel van de geënquêteerden enige tijd geleden was.

5.2 Stappen van het planproces

Taakstelling (stap 1)

Stap 1 van het planproces heeft relatief weinig aandacht gekregen. Zo vindt de helft van de geënquêteerden dat taken en bevoegdheden niet duidelijk zijn geweest. Dit geldt met name voor de taken en bevoegdheden van de participerende organisaties en in mindere mate voor de begeleidingsgroepen. De meerderheid voelde zich voldoende betrokken bij het planproces.

Actuele situatie (stap 2)

De helft van de geënquêteerden geeft aan dat niet al het uitgevoerde onderzoek nodig was. De meerderheid vindt de samenhang onvoldoende: een aantal kennisvelden domineerde de onderzoeksvragen. Uiteindelijk is een compleet beeld ontstaan van de actuele situatie met veel aandacht voor detailinformatie.

Doelstelling (stap 3)

De meerderheid had een duidelijk inzicht in het hoofddoel van het planproces en kon zich een beeld vormen van het streefbeeld. Een meerderheid vindt dat het streefbeeld in voldoende mate is uitgewerkt in concrete toetsbare doelstellingen. Ook is er voldoende rekening gehouden met de geldende gebruiksvormen. Bijna de helft van de geënquêteerden vindt het ambitieniveau van het streefbeeld en de doelstellingen goed. Met name de klankbordgroepleden vinden dat zij onvoldoende zijn betrokken bij het opstellen van het streefbeeld en doelstellingen.

Aandachtspunten (stap 4)

Vrijwel alle geënquêteerden vonden de omschrijving van de aandachtspunten geschikt als basis voor het opstellen van mogelijke maatregelen. Ook was voor vrijwel iedereen de relatie tussen het ambitieniveau van de doelstellingen en de zwaarte van de aandachtspunten duidelijk.

Mogelijke maatregelen (stap 5)

Bijna de helft van de geënquêteerden vindt dat alle kennisvelden waren vertegenwoordigd bij de opgestelde mogelijke maatregelen. Een kwart vindt echter dat met de opgestelde mogelijke maatregelen niet alle aandachtspunten zijn aangepakt. Bijna de helft vindt dat de eigen organisatie voldoende betrokken is geweest bij het concipiëren van de mogelijke maatregelen.

Prioriteitsstelling (stap 6)

Circa 15% vindt dat PRIMAVERA niet op heldere wijze is toegepast. Over de betrokkenheid bij de prioriteitsstelling lopen de meningen sterk uiteen. Met name de leden van de klankbordgroep vinden dat zij onvoldoende zijn betrokken bij de prioriteitsstelling. De helft van de geënquêteerden vindt de prioriteitsstelling inzichtelijk en achteraf traceerbaar.

Strategie (stap 7)

De helft van de geënquêteerden vindt de argumentatie voor het opnemen van mogelijke maatregelen in een bepaalde strategie voldoende. Eveneens de helft vindt dat de effecten van de strategieën tijdens het planproces (voldoende) zijn vergeleken met de doelstellingen. De meningen zijn verdeeld over de vraag of er (in voldoende mate) een vergelijking met de gezamenlijke financiële middelen heeft plaatsgevonden. Bijna de helft van de geënquêteerden vindt dat hun organisatie voldoende betrokken is geweest bij het opstellen en de keuze van de strategie. Met name de klankbordgroepleden vinden dat zij hier juist onvoldoende bij zijn betrokken. De strategieën zijn volgens 40% van de geënquêteerden inzichtelijk en achteraf traceerbaar.

Plan (stap 8)

Het plan wordt door een meerderheid van de geënquêteerden gewaardeerd als een helder en realiseerbaar plan waarvan duidelijk is wat er tot 2015 kan worden verwacht. Tevens wordt het plan door een meerderheid gezien als resultaat van gezamenlijke inspanning en biedt het een goede basis voor operationele uitvoeringsprogramma's. De helft van de geënquêteerden vindt dat het plan in voldoende mate binnen de eigen organisatie en naar buiten toe is gepresenteerd. Dit geldt in mindere mate voor de presentatie van het plan richting inwoners van gemeenten aan de Vecht. Een relatief groot deel van de klankbordgroepleden vindt dat het plan intern en aan individuele burgers onvoldoende is gepresenteerd.

Implementatie (stap 9)

De meerderheid van de geënquêteerden heeft een positieve verwachting van het realisatietraject. Zij verwachten regelmatig op de hoogte te worden gehouden van de vorderingen, gaan ervan uit dat ze voor specifieke delen worden betrokken bij de uitvoering en zijn bereid een inhoudelijke bijdrage te leveren aan de uitvoering.

5.3 Effectiviteit plan(proces)

De effectiviteit van het planproces is vast te stellen op basis van gedane uitspraken over met name helderheid en doelmatigheid. Hieruit blijkt dat het onvoldoende snel instellen van een heldere projectorganisatie en het niet voldoende duidelijk in beeld brengen van de taak- en rolverdeling ten koste is gegaan van de effectiviteit van het planproces. Zo zijn met name de vertegenwoordigers van belangengroepen (klankbordgroep) te laat en onvoldoende intensief bij het planproces betrokken.

Naar verwachting hiermee samenhangend blijkt uit de resultaten van de enquête dat de structuur aan het begin van het planproces voor een kwart van de geënquêteerden niet helder is geweest. Voor de afzonderlijke stappen, zoals de prioriteitsstelling en scenario's, wordt door een meerderheid van de geënquêteerden de inzichtelijkheid en traceerbaarheid wel onderstreept.

Het in een vroeg stadium onvoldoende expliciet maken van een gezamenlijk (globaal) toekomstbeeld c.q. gebiedsconceptie is eveneens ten koste gegaan van de effectiviteit van het planproces. Dit geldt ook voor het afstemmen van ambities op gezamenlijk beschikbare financiële middelen.

Uit de resultaten van de enquête blijkt dat de doelmatigheid is beperkt door een drietal factoren. Het gaat allereerst om het ongericht uitvoeren van onderzoek. Ten tweede is aan het begin van het planproces een te beperkt aantal kennisvelden ingezet en als derde factor is te noemen het grote aantal personele wisselingen.

5.4 Acceptatie plan(proces)

De acceptatie van het planproces is vast te stellen op basis van gedane uitspraken over met name communicatie en interactiviteit. De communicatie was met name tijdens de uitvoering van onderzoeken niet toereikend. Verder bleek tijdens het planproces de communicatie tussen ambtelijke beleidmakers en bestuurders niet altijd optimaal.

Uit de resultaten van de enquête is verder af te leiden dat er sprake is van een toenemende interactiviteit gedurende het planproces. De betrokkenheid van de werkgroep- en initiatief-groepleden blijkt eveneens toe te nemen. De stuurgroepleden hebben zich veelal voldoende betrokken gevoeld terwijl klankbordgroepleden aangeven juist onvoldoende betrokken te zijn geweest bij het planproces.

Verder is er een zwaar beroep gedaan op de flexibiliteit van alle betrokkenen. Een meerderheid van de geënquêteerden, met name de initiatief-, werk- en klankbordgroepleden, vindt dat het interactieve planproces bij heeft gedragen aan de realiseerbaarheid van het plan. Ten aanzien van de acceptatie blijkt ten slotte dat er grote tevredenheid is over het uiteindelijke plan en dat het wordt beschouwd als een gezamenlijk resultaat, dat daadwerkelijk te realiseren is.

6 CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

6.1 Conclusies

Toepassing van IPEA

- Met 1 januari 1997 als peildatum zijn delen van IPEA toegepast bij ten minste vijftwintig planprocessen. Hierbij gaat het meestal om het opstellen van plannen voor het facetbeleveld water maar ook om plannen voor de facetbelevelden milieu en ruimtelijke ordening. Verder betreft het plannen op zowel strategisch-, tactisch- als operationeel niveau.
- Verantwoordelijk voor de opgestelde plannen zijn voornamelijk waterschappen en gemeenten. Andere toepassers zijn: Rijkswaterstaat, provincies, een waterleidingbedrijf, de Wereldbank en de STOWA.
- Meest genoemde reden voor toepassing van de systematiek tot nu toe is de behoefte om aan de hand van een duidelijke structuur te komen tot een evenwichtige en inzichtelijke prioriteitenlijst van maatregelen. Dit in verband met het aanwezige spanningsveld tussen de mogelijke maatregelen en de beschikbare middelen.
- Doordat PRIMAVERA het eerst beschikbaar was, is het de meeste toegepaste (92%) ondersteunende methodiek. INVERNO, ESTATE en AUTUNNO worden in de tijd gezien in toenemende mate toegepast.
- Genoemde kanttekeningen ten aanzien van de systematiek zijn veelal te herleiden tot de beoordeling van de draagvlakaspecten bestuurlijke- en maatschappelijke appreciatie. Met name de betekenis hiervan voor de rest van het planproces wordt vaak verkeerd ingeschat. De vrees bestaat dat hiermee de besluitvorming in een later stadium wordt geblokkeerd. Het besef dat het in feite gaat om een peiling van de meningen over de individuele maatregelen ontbreekt veelal. Een en ander houdt waarschijnlijk verband met de geruime tijd die ligt tussen presentatie van PRIMAVERA en ESTATE.
- Door een aantal betrokkenen worden de ondersteunende methodieken INVERNO en PRIMAVERA enkel gezien als computermodellen in plaats van raamwerken die het planproces structureren. Het computermodel is echter niet meer dan een hulpmiddel om de methodieken goed toe te passen.

Effectiviteit plan(proces)

- In bijna alle geëvalueerde planprocessen is door het toepassen van (delen van) IPEA het inzicht vergroot in de samenhang tussen de verschillende stappen. Hierdoor worden taken, doelen, mogelijkheden en middelen met elkaar in verband gebracht.
- Volledig en navolgbaar afleiden van aandachtspunten leidt tot een gezamenlijke bewustwording van de eigenlijke aandachtspunten. Dit heeft als groot voordeel dat het helder wordt waarop inspanningen zich daadwerkelijk moeten richten.
- Op een methodisch heldere wijze komen tot een prioriteitenvolgorde van maatregelen blijkt in een aantal gevallen, waaronder het Restauratieplan Vecht, te hebben geresulteerd in meer inzicht in het functioneren van de betreffende watersystemen en het meer centraal stellen van watersystemen.
- Toepassing van IPEA heeft volgens vrijwel alle geïnterviewden als voordeel dat alle noodzakelijke activiteiten in de loop van een planproces aandacht krijgen. Onnodige herhalingen of uitwijdingen en het ontbreken van essentiële informatie worden door de heldere structuur voorkomen. In die zin draagt IPEA bij aan vergroting van doelmatigheid van de planprocessen. De mate waarin, is volgens een aantal betrokkenen onder meer afhankelijk van de volledigheid van toepassing en van de resultaten van implementatie.

- Meer dan de helft van de geïnterviewden wijst erop dat het goed doorlopen van een planproces een aanzienlijk beroep doet op de beschikbare menskracht.
- Uitvoeren van onderzoek in een te vroeg stadium kan de doelmatigheid van het planproces ernstig beperken. Goede afstemming van het onderzoek op bijvoorbeeld aandachtspunten en effectiviteit van maatregelen blijkt dan nog onvoldoende mogelijk.
- Onvoldoende betrokkenheid van belangenorganisaties kan de doelmatigheid van het planproces nadelig beïnvloeden. Dit onder meer doordat belangenorganisaties goed zicht blijken te hebben op de realiseerbaarheid van mogelijke maatregelen.

Acceptatie plan(proces)

- Voor wat betreft acceptatie van plannen blijkt IPEA in gunstige zin bij te dragen aan de totstandkoming van plannen die door betrokken actoren worden beschouwd als resultaat van gezamenlijk werk. Vooral aan dit laatste ontleen de plannen hun realistische karakter. Met name worden gewaardeerd de helderheid die wordt verkregen door expliciet elke stap te doorlopen, de expliciete aandacht voor de bestuurlijke en maatschappelijke appreciatie en de expliciete inbreng van belangenorganisaties in het planproces.
- Toepassing van IPEA blijkt over het algemeen positief bij te dragen aan het uitwisselen van informatie, kennis en standpunten. De waarde blijkt vooral te liggen in het eenduidige gebruik van helder omschreven begrippen. Het gaat vooral om communicatie tussen ambtelijke diensten onderling en in mindere mate tussen ambtelijke diensten, bestuurders en belangenorganisaties. Dit verschil houdt verband met het feit dat bestuurders en belangenorganisaties slechts in een deel van de planprocessen direct hebben geparticipeerd.
- Bestuurders hebben de gevolgde werkwijzen veelal gewaardeerd en zijn het meest actief berokken bij het aangeven van hun appreciatie voor mogelijke maatregelen. Zij blijken zich in een aantal gevallen terughoudend en/of afstandelijk te hebben opgesteld.
- Belangenorganisaties zijn in ongeveer de helft van de geëvalueerde planprocessen benaderd voor een directe inbreng. In die gevallen blijkt de communicatie tussen hen en ambtelijke diensten te zijn verbeterd.
- Burgers zijn slechts bij enkele processen direct betrokken geweest. In de meeste gevallen zijn bestuurders en/of belangenorganisaties beschouwd als vertolkers van de stem van burgers. Binnen IPEA gelden evenwel geen beperkingen ten aanzien van typen actoren en is ook directe participatie door burgers zeer wel mogelijk.
- Het merendeel van de betrokkenen is van mening dat toepassing van IPEA positief heeft bijgedragen aan de interactiviteit oftewel wederzijdse beïnvloeding tussen bij de planprocessen betrokken personen. Het gaat vooral om interactiviteit tussen leden van eenzelfde begeleidingsgroep en in mindere mate tussen leden van verschillende begeleidingsgroepen.
- In enkele gevallen blijkt sprake van meer interactiviteit tussen participerende organisaties. De positieve gevolgen ervan zijn niet beperkt gebleven tot de planprocessen zelf, maar strekken zich ook uit over de implementatietrajecten.
- Uit de evaluatie van het planproces voor het Restauratieplan Vecht blijkt dat gedurende het planproces de interactiviteit tussen personen en organisaties aanmerkelijk kan toenemen.
- In een aantal gevallen heeft de interactiviteit duidelijk bijgedragen aan de kwaliteit van het plan.
- Uit de evaluatie van het planproces voor de Vecht blijkt dat het plan wordt beschouwd als een gezamenlijk resultaat maar dat op bepaalde momenten veel is gevraagd aan flexibiliteit. Wellicht verklaart dit waarom vrijwel alle geënquêteerden het belang van een uiting van meningen en ervaringen via een procesevaluatie onderschrijven.

Valkuilen bij toepassing

- IPEA is een denkraam oftewel een houvast tijdens het doorlopen van een (interactief) planproces. Het denkraam als zodanig is wetenschappelijk onderbouwd en uitvoerig getoetst in de praktijk. IPEA voorziet echter niet in de invulling van het denkraam. Dat is aan gebruikers. Deze combinatie betekent dat gebruik van het denkraam als zodanig niet betekent dat ook de invulling wetenschappelijk is onderbouwd. Sterker nog: een fundamenteel onjuiste invulling wordt niet juist omdat IPEA als denkraam zou zijn gebruikt. Toepassing van IPEA als denkraam kan dus nooit een legitimatie zijn voor onjuiste of oneigenlijke invullingen. Wat voor IPEA als denkraam geldt, geldt vanzelfsprekend ook voor de achter IPEA liggende computerprogramma's.
- Binnen IPEA is consequent onderscheid gemaakt tussen feiten en wensen. Feiten corresponderen met de rentabiliteit en wensen met het draagvlak. Het in beeld brengen van rentabiliteit is over het algemeen een zaak van ambtelijke diensten. Het in beeld brengen van draagvlak is over het algemeen een zaak van bestuurders. Het hanteren van bestuurlijke argumenten bij het concipiëren en beoordelen van mogelijke maatregelen, gericht op de rentabiliteit ervan, kan funest zijn voor de kwaliteit van een planproces en het daaruit voortkomende plan. Het zorgt er namelijk voor dat bestuurders niet de beschikking krijgen over alle feitelijke informatie en kennis en dat bestuurlijke en maatschappelijke appreciatie (indirect) een onevenredig zwaar stempel drukken op de prioriteitsstelling.
- Tijdens het doorlopen van planprocessen is het denken in termen van oplossingen niet altijd effectief. Zo is het zaak eerst aandachtspunten te formuleren en te analyseren alvorens mogelijke oplossingen te concipiëren. Het fundamentele karakter van de methodiek vraagt op gepaste momenten om enige afstand tot de dagelijkse praktijk.
- Het resultaat van stap 6, de prioriteitsstelling, is slechts richtinggevend voor de opname van maatregelen in een plan en niet bepalend. Dit laatste is iets voor stap 7. Het 'spelen' met mogelijkheden en aftasten van combinaties van maatregelen verdient serieuze aandacht en resulteert in één of meer doordachte strategieën.
- 'Last but not least' geldt als valkuil dat IPEA uitsluitend wordt beschouwd als computerprogramma, computermodel of zogeheten modellenlijn. Niets is namelijk minder waar. IPEA is primair een denkraam dat zeer wel toe te passen is zonder enige computermatige ondersteuning. Een dergelijke toepassing vergt evenwel meer tijd en doet een (veel) groter beroep op het organisatievermogen van gebruikers. Gebruik van het computerprogramma ligt daarmee wel voor de hand.

6.2 Aanbevelingen

Effectiviteit plan(proces)

- Het verdient de voorkeur om de IPEA-systematiek als geheel toe te passen. Dit met het oog op een helder en doelmatig planproces. Aandacht voor alle stappen en activiteiten is hierdoor gewaarborgd.
- Het (interactieve) planproces moet niet té open zijn. Dat wil zeggen dat er duidelijkheid nodig is over de beschikbare beslissruimte voor de verschillende actoren en actortypen. Dit hangt voor een deel samen met de invulling van taken en rollen en het ambitieniveau (zie volgende punten).
- Vergroting van de effectiviteit is mogelijk door het koppelen van toezeggingen van de inbreng van menskracht aan bepaalde personen. Personele wisselingen kunnen hierdoor worden beperkt of voorkómen. Bij voorkeur wordt per organisatie voor ten minste één persoon voldoende tijd beschikbaar gesteld. Indien een personele wisseling toch plaatsvindt, is een volledige overdracht van inhoudelijke en procesmatige kennis en informatie een voorwaarde om het planproces niet onnodig te vertragen. Ook kan de vertrekkende

persoon met behulp van een evaluatieformulier aangeven op welke punten het planproces bijsturing kan gebruiken.

- Van groot belang voor het realiseren van een hoge effectiviteit is het zorgdragen voor een adequaat begin van het planproces. Uit de evaluatie blijkt overduidelijk dat stap 1 van het planproces niet voor niets het fundament van het planproces wordt genoemd (paragraaf 1.3).
- Een eerste belangrijk punt aan het begin van het planproces is het opstellen van een goede actoranalyse. Dit houdt in dat wordt nagegaan welke organisaties in het planproces vertegenwoordigd dienen te zijn en in welke rol. Het gaat in beginsel om vertegenwoordiging van bestuurders, ambtelijke diensten, belangenorganisaties en burgers.
- Een tweede belangrijk punt aan het begin van het planproces is het instellen van een heldere projectorganisatie waarbij de taak- en rolverdeling van participerende organisaties expliciet zijn geformuleerd. Alle belanghebbenden participeren vanaf het begin of zo vroeg mogelijk in de projectstructuur. Op die manier kan gedurende het planproces inzicht worden verworven in elkaars taken en rollen.
- Een derde belangrijk punt aan het begin van het planproces is het in een vroeg stadium expliciet maken van een gezamenlijk (globaal) toekomstbeeld c.q. gebiedsconceptie. Dit kan impliciet aanwezige verschillen in verwachtingspatronen van het eindresultaat zichtbaar maken en stroomlijnen. De gebiedsconceptie bepaalt immers voor een groot deel de richting van het planproces.
- Nauw samenhangend met het vorige punt is het belang van het tijdig afstemmen van ambities, financiële middelen en draagvlak op bestuurlijk niveau. Hierdoor kan bijvoorbeeld worden voorkomen dat door een te hoog gesteld ambitieniveau mogelijke maatregelen onnodig worden geconcipieerd en beoordeeld en/of strategieën onnodig worden opgesteld.
- Ondersteunend onderzoek dient deel uit te maken van het planproces en niet aan het begin te worden uitgevoerd als doel op zichzelf. Uitvoering van onderzoek kan bijvoorbeeld worden toegespitst op het verkrijgen van inzicht in oorzaken van aandachtspunten en in effecten van mogelijke maatregelen.
- Het in een vroeg stadium inbrengen van kennis en kunde vanuit meer kennisvelden kan de doelmatigheid van het planproces vergroten. Dit heeft consequenties voor de samenstelling van de begeleidingsgroepen. Dit geldt ook voor het inbrengen van beheersaspecten. Bijsturing of vertraging van het planproces in een later stadium kan hiermee worden voorkomen.
- Evaluatie van het planproces, direct na afsluiting ervan en dus voorafgaande aan de realisatie van het plan, kan grote voordelen hebben. Enerzijds kan het zorgen voor het wegnemen van tijdens het planproces ontstane irritaties tussen personen, die dan tijdens realisatie geen rol meer spelen. Anderzijds kan het waardevolle informatie genereren die de realisatie of de organisatie ervan ten goede komen.

Acceptatie plan(proces)

- Voor een hoge acceptatie van het plan(proces) is het van belang dat de aan het begin van het planproces gezamenlijk opgestelde gebiedsconceptie het midden houdt tussen wervend en realistisch. Wervend met het oog op het creëren van enthousiasme voor en betrokkenheid bij het plan(proces). Realistisch om ervoor te zorgen dat de status c.q. acceptatie van het project behouden blijft.
- Een goede interactiviteit binnen en tussen de begeleidingsgroepen is van groot belang voor een uiteindelijk breed gedragen plan. Dit geldt met name voor de interacties tussen ambtelijke beleidmakers en bestuurders.

- Bij de toelichting op gebruik van de IPEA-systematiek aan bestuurders en/of beleidmakers is maatwerk nodig. De essentie dient duidelijk te zijn, terwijl terughoudend met details om gegaan dient te worden.
- Het actief blijven gebruiken van tijdens het planproces ontstane netwerken is van belang voor het continueren van kennisuitwisseling en betrokkenheid in de implementatiefase.
- Verbale communicatie en interacties spelen een belangrijke rol bij de planprocessen. Aandacht voor non-verbale communicatie kan van belang zijn om te voorkomen dat meningen verloren gaan of betrokkenheid verdwijnt. Actief op zoek gaan naar ongenoegen bij betrokkenen door externe monitoring of tussentijdse evaluaties kan hier invulling geven.
- Het maatschappelijk draagvlak voor het plan(proces) kan worden vergroot door belangengroepen - op bepaalde momenten - direct en intensief te laten participeren.

Organisatie en beleid

- Volgens veel geïnterviewden kan met het oog op de intensiteit van een (interactief) planproces worden overwogen de planperiode op te rekken van vier naar bijvoorbeeld acht jaar. Zodoende kan een weloverwogen plan worden geconstrueerd met daarin de hoofdlijnen van beleid, waarbij wel jaarlijks kan worden voorzien in actualisaties. Een plan dient op deze wijze als richtinggevend kader en niet als vaststaand draaiboek. Dit geldt volgens geïnterviewden vooral voor strategische plannen.
- Uit de evaluatie van het Restauratieplan Vecht blijkt dat de status van niet-wettelijke plannen voor de bij de implementatie betrokken organisaties niet altijd helder is. De plaats tussen wettelijke plannen verdient in dat kader expliciete aandacht.
- Tijdens de interviews is het beschikbare juridisch instrumentarium niet als struikelblok genoemd. Veeleer gaat het om de wil iets tot stand te brengen en het verkrijgen van voldoende zicht op de beschikbare mogelijkheden. Het is dan ook belangrijk goed te sonderen of de wil er is. Als die er is, dan is kennis van het juridisch instrumentarium veelal toereikend voor een succesvol planproces c.q. implementatietraject.
- Uit de evaluatie van het planproces van het Restauratieplan Vecht blijkt dat financiering van de uiteindelijke implementatie van het plan tot ernstige vertragingen en frustraties in het planproces kan leiden. Om dit te voorkomen is het wenselijk dat wordt bezien of er mogelijkheden zijn voor integrale, gezamenlijke financieringsstructuren.

IPEA

- IPEA is ontwikkeld in een periode van zes jaar: 1992-1997. Hoewel geënt op zowel theorie als praktijk, ligt het niet in de lijn der verwachting dat er geen verbeteringen mogelijk zijn. Met het oog hierop verdient het aanbeveling om toepassingen van IPEA alsook bestaande wensen met enige regelmaat te evalueren, te rapporteren en zo nodig te verwerken. Hierbij kan gebruik worden gemaakt van de documentatie die de helpdesk opbouwt.
- AUTUNNO is vooralsnog geen methodiek maar een benaderingswijze. Deze keuze is gestoeld op de veronderstelling dat bestaande evaluatiemethoden kunnen voorzien in de behoefte aan ondersteuning. Door diverse organisaties is echter het verzoek gedaan om ook te voorzien in een methodiek AUTUNNO, die volledig aansluit bij het in INVERNO, PRIMAVERA en ESTATE vervatte gedachtengoed.
- Totdat is voorzien in AUTUNNO als methodiek verdient het aanbeveling de lijn te volgen die is gepresenteerd in het H₂O-artikel over AUTUNNO (zie referentie [29]). Daarmee kan bijvoorbeeld in beeld komen of taken worden ingevuld, het meetnet adequaat is, doelen worden gehaald, voldoende creativiteit aan de dag is gelegd, etc.

7 REFERENTIES

- [1] Gemeente Amersfoort, 1996.
Gemeentelijk Milieubeleidsplan Amersfoort (1996-1998).
- [2] Gemeente Amsterdam, 1992.
Gemeentelijke nota Waterbeheer (1993-1997).
- [3] Gemeente Amsterdam, 1996.
Evaluatie nota Waterbeheer (1993-1997).
- [4] Gemeente Deurne, 1996.
Beleidsplan verspreide afvalwaterlozingen.
- [5] Gemeente Enschede, 1996.
Gemeentelijk Rioleringsplan Enschede (1997-2001).
- [6] Gemeente Gouda, 1996.
Programmering Vervangingsonderhoud Openbare Ruimte Gemeente Gouda.
- [7] Gemeente Heerhugowaard, 1995.
Gemeentelijk Rioleringsplan Heerhugowaard (1996-2005). Concept..
- [8] Gemeente Hilversum, 1997.
Gemeentelijk Waterplan Hilversum (1997-2001).
- [9] Hoogheemraadschap Amstel en Vecht, Zuiveringschap Amstel- en Gooiland, Provincie Utrecht, 1994.
Integraal Waterbeheersplan Amstel, Gooi en Vecht (1994-1998).
- [10] Hoogheemraadschap De Stichtse Rijnlanden, Provincie Utrecht, 1996.
Integraal Waterbeheersplan De Stichtse Rijnlanden (1996-2000). Ontwerpplan.
- [11] Hoogheemraadschap van Uitwaterende Sluizen in Hollands Noorderkwartier, 1996.
Gebiedsstudies voor de Philisteinse polder, de Wimmerpolder, de Sammerpolder en het Boezemsysteem.
- [12] Hoogheemraadschap van West-Brabant, 1996.
Meerjaren Investeringsplan (1997-2001).
- [13] Oostinga, C.H., 1996.
De prioriteringsmethodiek PRIMAVERA als hulpmiddel bij de besluitvorming binnen integraal waterbeheer.
Doctoraalscriptie Faculteit der Ruimtelijke Wetenschappen, Rijksuniversiteit Groningen.
- [14] Projectgroep Waterbeheersplan 2, 1997.
Waterbeheersplan 2 (1998-2002).
- [15] Provincie Noord-Brabant, 1996.
Analyse van methodologie en inhoud van het Waterhuishoudingsplan (1991-1995).

- [16] Provincie Utrecht, 1996.
Evaluatienota Waterhuishoudingsplan Provincie Utrecht. Concept.
- [17] Rooy, P.T.J.C. van & C.L. van der Lugt, 1996.
Restauratieplan Vecht (1996-2015).
DHV Water BV in opdracht van Rijkswaterstaat directie Utrecht. Amersfoort, Nieuwegein.
- [18] Rooy, P.T.J.C. van, J.W. van Sluis, H.H. Tolkamp en J. de Jong, 1997.
Op weg naar totaal waterbeheer (7): AUTUNNO.
H₂O 1997 (30) nr. 11.
- [19] STOWA, 1996.
Evaluatie anti-verdrogingsprojecten REGIWA.
STOWA-rapport 96-17.
NVO rapport 12-5.
- [20] STOWA, 1997.
Evaluatie helpdesk PRIMAVERA.
- [21] Waterleiding Maatschappij Overijssel N.V., 1997.
Drinkwaterplan (1997-2010).
- [22] Waterschap De Groote Waard, Zuiveringschap Hollandse Eilanden en Waarden, 1996.
Uitvoeringsplan voor de Hoeksche Waard (1997-2002): "Water op Peil".
- [23] Waterschap Friesland, 1997.
Prioritering van herstelmaatregelen voor de functiewateren in de provincie Friesland.
- [24] Waterschap Peel & Maasvallei, Zuiveringschap Limburg, 1996.
Integraal Waterbeheersplan Peel & Maasvallei (1997-2000). Ontwerpplan.
- [25] Waterschap Roer & Overmaas, Zuiveringschap Limburg, 1996.
Integraal Waterbeheersplan Roer & Geleenbeek (1997-2000). Ontwerpplan.
- [26] World Bank & Senter, 1996.
Bosnia and Herzegovina Water and Sanitation Emergency Reconstruction and Development Plan.
- [27] Werkgroep Integraal Waterbeheer Zuid-Holland Zuid, 1997.
Gebiedsgerichte plannen (1998-2002): Alblasserwaard en de Vijfheerenlanden, De Brielse Dijkkring, De Groote Waard, Goeree-Overflakkee, Krimpenerwaard en IJsselmonde.
- [28] Werkgroep Optimalisatie Waterbeheer Waterschap Dollardzijlvest, 1997.
Concept Optimalisatie Waterbeheer 1998-2006.
- [29] Zuiveringschap Hollandse Eilanden en Waarden, 1995.
Prioriteitsstelling van maatregelen voor strategische planvorming.
- [30] Zuiveringschap Hollandse Eilanden en Waarden, 1995.
Strategisch Plan 2 (1996-2010).

BIJLAGE 1

Overzicht plantitels, geïnterviewde personen en organisaties

| PLANTITEL: | NAAM: | ORGANISATIE: |
|---|--|--|
| Restauratieplan Vecht (1996-2015) | ir. H. van Hoorn | Rijkswaterstaat dir. Noord Holland |
| Restauratieplan Vecht (1996-2015) | ir. G.W. van Vliet | Rijkswaterstaat dir. Utrecht |
| IWBP Amstel, Gooi en Vecht (1994-1998) | ir. J. Mankor | Provincie Utrecht |
| IWBP De Stichtse Rijnlanden ((1996-2000) | dhr. E. Haddink | Waterschap De Stichtse Rijnlanden |
| IWBP Peel en Maasvallei (1997-2000) | ir. A. Paarlberg | Waterschap Peel en Maasvallei |
| IWBP Peel en Maasvallei (1997-2000) | drs. R. van den Heuvel | Zuiveringsschap Limburg |
| Prioritering van herstelmaatregelen voor de functiewateren in de provincie Friesland (1997-2003) | dr. T.H.L. Claassen | Waterschap Friesland |
| Optimalisatie Waterbeheer (1998-2006) | ir. P. de Vries | Waterschap Dollardzijlvest |
| Ruimte en diepte voor schoon water; samen werken aan de strategische beleidskeuzes (1996-2010) | drs. R. van Gerve | Zuiveringsschap Hollandse Eilanden en Waarden |
| Meerjaren Investeringsplan (1997-2001) | ir. A.E. van Giffen ir. R.E.M. van Oers | Hoogheemraadschap van West-Brabant |
| Gebiedsstudies voor de Philisteinse polder, de Wimmerpolder en de Sammerspolder. | ir. B.J. Eenkhoorn | Hoogheemraadschap van Uitwaterende Sluizen in Hollands Noorderkwartier |
| Uitvoeringsplan voor de Hoeksche Waard (1997-2002): "Water op Peil" | drs. J.H.W.M. Boeyen | Zuiveringsschap Hollandse Eilanden en Waarden |
| Gemeentelijk Rioleringsplan Enschede (1997-2001) | ing. G.H. Bruins | Gemeente Enschede |
| Gemeentelijk Rioleringsplan Heerhugowaard (1996-2005) | dhr. S.J.P. Kuin | Gemeente Heerhugowaard |
| Programmering vervangingsonderhoud Openbare Ruimte Gemeente Gouda | ir. A. Renema | Gemeente Gouda |
| Gemeentelijke nota Waterbeheer Amsterdam (1993-1997) | ing. E. Jacobs | Gemeente Amsterdam |
| Waterplan Hilversum (1997-2001) | ir. A.W. Simon | Gemeente Hilversum |
| Aanzet tot aanpak van verspreide afvalwaterlozingen | ing. R. Oosterhof | Gemeente Deurne |
| Evaluatie anti-verdrogingsprojecten REGIWA | ir. W.C.P.M. Bots | Waterschap Regge en Dinkel |
| Duurzame drinkwatervoorziening Overijssel: knelpuntenanalyse | drs. H. van der Werf | Waterleidingmaatschappij Overijssel |
| Bosnia and Herzegovina Water and Sanitation Emergency Reconstruction and Development Plan (1997-2000) | ing. H.W.O. van der Zandt drs. P.J.T. Verstraelen | DHV Water Senter |

BIJLAGE 2

Vragenlijst

INHOUD

| | |
|--|----|
| ALGEMENE VRAGEN TER INLEIDING VAN HET INTERVIEW | 49 |
| VRAGEN STAP 1 VAN HET PLANPROCES: DE TAAKSTELLING | 51 |
| VRAGEN STAP 2 VAN HET PLANPROCES: DE ACTUELE SITUATIE | 53 |
| VRAGEN STAP 3 VAN HET PLANPROCES: DE DOELSTELLINGEN | 55 |
| VRAGEN STAP 4 VAN HET PLANPROCES: DE AANDACHTSPUNTEN | 57 |
| VRAGEN STAP 5 VAN HET PLANPROCES: DE MOGELIJKE MAATREGELEN | 59 |
| VRAGEN STAP 6 VAN HET PLANPROCES: DE PRIORITEITSSTELLING | 61 |
| VRAGEN STAP 7 VAN HET PLANPROCES: DE STRATEGIEËN | 63 |
| VRAGEN STAP 8 VAN HET PLANPROCES: HET PLAN | 65 |
| VRAGEN STAP 9 VAN HET PLANPROCES: DE IMPLEMENTATIE | 67 |
| ALGEMENE VRAGEN TER EVALUATIE VAN HET PLANPROCES | 69 |

ALGEMENE VRAGEN TER INLEIDING VAN HET INTERVIEW

- 0.1 Wie wordt geïnterviewd?
- * naam:
 - * functie:
 - * afdeling:
 - * organisatie:
- 0.2 Wat is de algemene karakterisering van het plan waar dit interview over gaat?
- * plantitel:
 - * plangebied:
 - * planperiode:
 - * aggregatieniveau (strategisch/tactisch/operationeel):
 - * status van het plan (verplicht/vrijwillig):
- 0.3 Is daarbij de planboom gevolgd?
- * Indien gedeeltelijk, welke stappen zijn expliciet gevolgd?
- 0.4 Is één van de volgende methodieken toegepast?
- * INVERNO? Ja/nee
 - * PRIMAVERA? Ja/Nee
 - * ESTATE? Ja/Nee
 - * AUTUNNO? Ja/Nee
- 0.5 Is gewerkt binnen een projectstructuur die is opgebouwd uit:
- * een projectgroep (projectteam)?
 - Zo ja, wie namen daaraan deel (functie, afdeling, organisatie)?
 - Zo ja, zijn eventuele ad hoc werkgroepen opgericht?
 - Zo ja, bij welke van de doorlopen stappen zijn ze betrokken geweest en op welke wijze?
 - Zo ja, indien ze bij bepaalde stappen niet betrokken zijn geweest, wat was daarvan de reden?

- * een stuurgroep (bestuurders, afdelingshoofden)?
 - Zo ja, wie namen daaraan deel (functie, afdeling, organisatie)?
 - Zo ja, bij welke van de doorlopen stappen zijn ze betrokken geweest en op welke wijze?
 - Zo ja, indien ze bij bepaalde stappen niet betrokken zijn geweest, wat was daarvan de reden?

 - * een klankbordgroep (overige betrokkenen en belangenorganisaties)?
 - Zo ja, wie namen daaraan deel (functie, afdeling, organisatie)?
 - Zo ja, bij welke van de doorlopen stappen zijn ze betrokken geweest en op welke wijze?
 - Zo ja, indien ze bij bepaalde stappen niet betrokken zijn geweest, wat was daarvan dan de reden?

 - * een andere groep?
 - Zo ja, welke?
 - Zo ja, bij welke van de doorlopen stappen zijn ze betrokken geweest en op welke wijze?
 - Zo ja, indien ze bij bepaalde stappen niet betrokken zijn geweest, wat was daarvan dan de reden?

 - * Indien de projectstructuur niet uit de bovenstaande groepen bestaat, hoe ziet de projectstructuur er dan uit?
 - Welke voor- en nadelen waren hieraan verbonden.

 - * Zal bij een volgend planproces dezelfde projectstructuur gehanteerd worden?
- 0.6 Is voor ondersteuning bij toepassing van de planboom en/of methodieken gebruik gemaakt van externe adviseurs?
- * Zo ja, wie (naam, bedrijf)?

VRAGEN STAP 1 VAN HET PLANPROCES: DE TAAKSTELLING

- 1.1 Hoe expliciet is de taakstelling geformuleerd? Is daarbij aandacht besteed aan:
- * Het aggregatieniveau van het plan? Ja/Nee.
 - * Het plangebied? Ja/Nee.
 - * De planperiode? Ja/Nee.
 - * Het juridische kader?
 - * De interpretatie van het juridisch kader/ taakvelden?
 - * De invulling van de grijze taakvelden? Ja/Nee.
 - * De verschillende (deel)systemen in het plangebied? Ja/Nee.
 - * Het toekomstbeeld van de watersystemen in het beheersgebied? Ja/Nee.
 - * De relaties met plannen van andere facet- en sectorbelevingsvelden? Ja/Nee.
 - * De randvoorwaarden van de organisatie (menskracht, kennis, geld)? Ja/Nee.
- 1.2 Indien overleg heeft plaatsgevonden, heeft dit dan geleid tot meer begrip en respect voor elkaars taakstellingen en zijn daardoor de taakstellingen beter op elkaar afgestemd in vergelijking met eerder opgestelde plannen?
- 1.3 Is de geformuleerde taakstelling helder en eenduidig gebleken of bleken achteraf onduidelijkheden bij de interpretatie hiervan?
- * Indien duidelijk, is dit dan een goede basis gebleken voor het verdere planproces?
 - * Indien onduidelijk,
 - Wanneer werd dit geconstateerd? (bij welke stap in de planboom).
 - Heeft dit geleid tot het aanpassen van de taakstelling?
 - Hoe had dit kunnen worden voorkomen?
 - Heeft dit de samenwerking met andere betrokkenen tijdens het project gefrustreerd?
- 1.4 Verschilt de aanpak, voor wat betreft deze stap van het planproces, van de aanpak bij voorgaande planprocessen?
- * Zo ja, welke voor- en/of nadelen heeft deze laatste aanpak geboden? (helderheid, communicatie, samenwerking, interactie).
- 1.5 Indien niet de aanpak is gevolgd zoals hiervoor is omschreven, zou dit voor een volgende planproces wellicht wel aan te raden zijn?

VRAGEN STAP 2 VAN HET PLANPROCES: DE ACTUELE SITUATIE

- 2.1 Is bij het inventariseren van de actuele situatie uitgegaan van:
- * De meetgegevens over het watersysteem aan:
 - * Het gevoerde beheer?
 - * Het gebruik van watersystemen?
 - * Het landgebruik dat van invloed kan zijn op het water?
 - * Het vigerende beleid voor diverse facet- en sectorbelevelden?
 - * Het in ontwikkeling zijnde beleid voor diverse facet- en sectorbelevelden?
- 2.2 Is een beeld gevormd van de actuele situatie door middel van een analyse van de relaties tussen de genoemde dimensies (watersysteem, gebruik, beleid)? Ja/Nee.
- * Zo ja, is hierdoor meer inzicht verkregen in de actuele situatie? Ja/Nee.
- 2.3 Is een selectie gemaakt van in beschouwing te nemen variabelen van het watersysteem of zijn alle gemeten variabelen beschouwd, waarvoor grenswaarden beschikbaar zijn?
- * Als er sprake is van een selectie, is daarbij een relatie gelegd met de doelstellingen van stap 3? Ja/Nee.
 - * Als er geen sprake is van een selectie, is het planproces dan niet gehinderd door de veelheid aan informatie of was er juist te weinig informatie om te selecteren?
- 2.4 Op welke wijze zijn deze variabelen in beeld gebracht?
- * In kwantitatieve termen?
 - * In kwalitatieve termen?
 - * Wat zijn de voor- en/of nadelen van kwalitatieve termen ten opzichte van kwantitatieve termen?
- 2.5 Is bij het in beeld brengen van de actuele situatie rekening gehouden met het in de vraagstelling vastgelegde aggregatieniveau van het plan? Ja/Nee.
- * Zo nee, heeft dit geresulteerd in problemen in een later stadium van het planproces?
- 2.6 Is een zorgvuldige beschrijving van de actuele situatie essentieel gebleken voor een goed verloop van het verdere planproces? Ja/Nee.
- * Zo nee, waarom niet?
 - * Zo ja, waar is dat uit gebleken?

- 2.7 Verschilt de aanpak, voor wat betreft deze stap van het planproces, van de aanpak bij voorgaande planprocessen?
* Zo ja, welke voor- en/of nadelen heeft deze laatste aanpak geboden?
- 2.8 Indien niet de aanpak is gevolgd zoals hiervoor is omschreven, zou dit voor een volgende planproces wellicht wel aan te raden zijn?

VRAGEN STAP 3 VAN HET PLANPROCES: DE DOELSTELLINGEN

- 3.1 Zijn de doelstellingen expliciet geformuleerd? Ja/Nee.
- 3.2 Is bij het opstellen van de doelstellingen uitgegaan van:
- * De taakstelling? Ja/Nee.
 - Zo ja, in welke mate is die bepalend geweest?
 - * De actuele situatie? Ja/Nee.
 - Zo ja, in welke mate is die bepalend geweest?
- 3.3 Is daarnaast rekening gehouden met andere informatie zoals:
- * Een inhoudelijke evaluatie van de vorige plancyclus? Ja/Nee.
 - * De maatschappelijke ontwikkelingen die van invloed zijn op het integraal waterbeheer? Ja/Nee.
 - * Ambities van andere betrokkenen bij integraal waterbeheer? Ja/Nee.
 - * Iets anders? Ja/Nee.
- 3.4 Zijn voorafgaande aan het opstellen van de doelstellingen:
- * Expliciet functies toegekend aan het watersysteem? Ja/Nee.
 - Zo nee, waarom niet?
 - Zo nee, is het gezien de opgedane ervaring verstandig om het een volgende keer wel te doen?
 - Zo ja, zijn die gebaseerd op de bijbehorende taakstelling en actuele situatie?
 - Zo ja, sluiten die aan bij de bestemmingen van de ruimte?
 - Zo ja, sluiten die aan bij de gebruiksfuncties of zijn zelf keuzes gemaakt?
 - Zo ja, zijn er meer dan twee functies aan hetzelfde watersysteem toegekend?
 - * Expliciet streefbeelden geformuleerd? Ja/Nee.
 - Zo nee, waarom niet?
 - Zo nee, is het gezien de opgedane ervaring verstandig om het de volgende keer wel te doen?
 - Zo ja, zijn die gebaseerd op de toegekende functies van het gebied?
 - Zo nee, waarop zijn ze dan gebaseerd?
 - Zo ja, hebben die de basis gevormd voor de opgestelde doelstellingen?
 - * Doelvariabelen geselecteerd? Ja/Nee.
 - Zo nee, op basis waarvan zijn de doelstellingen dan geformuleerd (is aangesloten bij de wettelijke normen)?
 - Zo ja, waarop is die selectie gebaseerd?
 - Zo ja, sluiten die geselecteerde doelstellingen aan bij de geformuleerde streefbeelden en functies?

- * Doelwaarden vastgesteld? Ja/Nee.
 - Zo ja, zijn deze waarden tot stand gekomen door:
 - aan te sluiten bij de wettelijke normen?
 - stellen van eigen doelwaarden?
 - Zo ja, hoe zijn deze waarden aangegeven?
 - Kwantitatief?
 - Kwalitatief?
 - Zo ja, wat was daarvan de reden?
- 3.5 Is de mate van detaillering van de watersystemen en de bijbehorende doelstellingen conform het aggregatieniveau, zoals gesteld in de taakstelling?
- * Zo nee, heeft dit voor het planproces nog gevolgen gehad?
- 3.6 Is de doelstelling in een later stadium van het planproces nog bijgesteld?
- * Zo ja, waarom?
 - * Zo ja, door wie?
 - * Zo ja, is daarna het planproces opnieuw doorlopen?
- 3.7 Is een zorgvuldige bepaling en beschrijving van de doelstellingen essentieel gebleken voor een goed verloop van het verdere planproces?
- * Zo nee, waarom niet?
 - * Zo ja, waar is dat uit gebleken?
- 3.8 Verschilt de aanpak, voor wat betreft deze stap van het planproces, van de aanpak bij voorgaande planprocessen?
- * Zo ja, welke voor- en/of nadelen heeft deze laatste aanpak geboden?
- 3.9 Indien niet de aanpak is gevolgd zoals hiervoor is omschreven, zou dit voor een volgende planproces wellicht wel aan te raden zijn?

VRAGEN STAP 4 VAN HET PLANPROCES: DE AANDACHTSPUNTEN

- 4.1 Zijn de aandachtspunten expliciet geformuleerd? Ja/Nee.
- 4.2 Zijn de aandachtspunten vastgesteld door middel van een systematische vergelijking van de eerder geformuleerde actuele situatie met de doelstellingen? Ja/Nee.
- * Zo nee, op welke manier is dan tot aandachtspunten gekomen?
 - * Zo ja, hebben zich tijdens het vergelijken problemen voorgedaan? Ja/Nee.
 - * Zo ja, zijn hierdoor aandachtspunten aan het licht gekomen die anders wellicht over het hoofd waren gezien?
- 4.3 Hebben de vastgestelde aandachtspunten betrekking op:
- * De elementen van het watersysteem?
 - * De betrokken belangen?
 - * Het conflicterend beleid en de bestuurlijke organisatie?
- 4.4 Zijn van de geformuleerde aandachtspunten vastgesteld:
- * De ernst? Ja/Nee.
 - Zo ja, zijn er maatlatten voor de ernst opgesteld en/of zijn kentallen toegekend op basis van 'expert judgement'?
 - * De omvang? Ja/Nee.
 - Zo ja, zijn er maatlatten voor de omvang opgesteld en/of zijn kentallen toegekend op basis van 'expert judgement'?
- 4.5 Sluit de formulering van de aandachtspunten aan bij het aggregatieniveau zoals bepaald in de taakstelling? Ja/Nee.
- * Zo nee, heeft dit in het planproces nog negatieve dan wel positieve gevolgen gehad?
- 4.6 Is een zorgvuldige bepaling en formulering van de aandachtspunten essentieel gebleken voor een goed verloop van het verdere planproces? Ja/Nee.
- 4.7 Verschilt de aanpak, voor wat betreft deze stap van het planproces, van de aanpak bij voorgaande planprocessen?
- * Zo ja, welke voor- en/of nadelen heeft deze laatste aanpak geboden?
- 4.8 Indien niet de aanpak is gevolgd zoals hiervoor is omschreven, zou dit voor een volgend planproces wellicht wel aan te raden zijn?

VRAGEN STAP 5 VAN HET PLANPROCES: DE MOGELIJKE MAATREGELN

- 5.1 Zijn de oorzaken van de aandachtspunten in beeld gebracht?
- * Zo nee, is in het geheel geen aandacht besteed aan de oorzaken van de aandachtspunten?
 - * Zo ja, waarop zijn deze gebaseerd?
 - * Zo ja, zijn de oorzaken zo gepresenteerd dat de link met de aandachtspunten duidelijk herkenbaar is (zelfde indeling)?
 - Zo nee, heeft dit (nadelige) consequenties gehad voor het verdere verloop van het planproces?
- 5.2 Is een lijst met mogelijke maatregelen opgesteld? Ja/Nee.
- * Zo ja, hoe is deze lijst tot stand gekomen?
 - * Zo ja, zijn daar alle nieuwe mogelijke maatregelen in opgenomen? Ja/Nee.
 - Zo nee, waarom zijn maatregelen buiten deze lijst gehouden?
 - * Zo ja, is bij de presentatie van de mogelijke maatregelen aandacht besteed aan de samenhang met de oorzaken en daarbij horende aandachtspunten?
 - * Zo ja, is er binnen de mogelijke maatregelen onderscheid gemaakt in uitvoerings-, stimulerings- en onderzoeksmaatregelen?
 - Zo ja, heeft directe uitvoering van onderzoeksmaatregelen geleid tot de ontdekking van nieuwe oorzaken van aandachtspunten en daardoor tot nieuwe mogelijke maatregelen?
- 5.3 Is vervolgens per maatregel aangegeven:
- * Een beoordeling van de effecten op de aandachtspunten?
 - Zo ja, hoe zijn deze effecten bepaald (m.b.v. modelberekeningen, empirische relaties en/of 'expert judgement')?
 - Zo ja, zijn hier maatlatten voor opgesteld?
 - Zo ja, zijn door het beoordelen van de effecten nog kennisiaten aan het licht getreden en/of bleken de geformuleerde maatregelen onvoldoende voor het oplossen van aandachtspunten?
 - * De jaarlijkse kosten van de betreffende maatregel?
 - Zo ja, hoe zijn die bepaald?
 - Zo ja, is hierbij gebruik gemaakt van maatlatten?
 - * De precieze inhoud van de maatregel en de exacte lokatie?
- 5.4 Is door eerst alle mogelijke maatregelen te formuleren en ze vervolgens te beoordelen optimaal gebruik gemaakt van de aanwezige kennis en creativiteit? Ja/Nee.
- * Zo nee, hoe zou dit geoptimaliseerd kunnen worden?

- 5.5 Is het detailniveau van de mogelijke maatregelen afgestemd op het aggregatieniveau van de aandachtspunten?
- * Zo nee, heeft dit nadelige consequenties gehad voor het verdere verloop van het planproces?
- 5.6 Heeft het opstellen van een lijst van mogelijke maatregelen een goede basis gevormd voor het uiteindelijke plan? Ja/Nee.
- * Zo nee, wat waren de gebreken?
 - * Zo ja, waar is dat uit gebleken?
- 5.7 Verschilt de aanpak, voor wat betreft deze stap van het planproces, van de aanpak bij voorgaande planprocessen?
- * Zo ja, welke voor- en/of nadelen heeft deze laatste aanpak geboden?
- 5.8 Indien niet de aanpak is gevolgd zoals hiervoor is omschreven, zou dit voor een volgend planproces wellicht wel aan te raden zijn?

VRAGEN STAP 6 VAN HET PLANPROCES: DE PRIORITEITSSTELLING

- 6.1 Wat was de reden voor het stellen van prioriteiten binnen de lijst van mogelijke maatregelen?
- 6.2 Zijn de mogelijke maatregelen voorafgaande aan de daadwerkelijke beoordeling:
- * Gescreend? Ja/Nee.
 - Zo ja, op basis waarvan (alternatieven, politieke acceptatie, ontbreken van technisch- inhoudelijke haalbaarheid)?
 - Zo ja, zijn de geëlimineerde maatregelen wel expliciet vermeld in de rapportage?
 - Zo nee, heeft dit geleid tot onduidelijkheden?
 - * Geclusterd? Ja/Nee.
 - Zo ja, met welke insteek (watersystemen)?
- 6.3 Is de rentabiliteit van de (clusters van) mogelijke maatregelen berekend?
- 6.4 Is bij het bepalen van de prioriteit van (clusters van) mogelijke maatregelen ook rekening gehouden met maatschappelijke factoren, die invloed hebben op de haalbaarheid van een maatregel (draagvlakaspecten)? Ja/Nee.
- * Zo nee, is dit ervaren als een 'gemiste kans'?
 - * Zo ja, is deze gebaseerd op:
 - Termijn van effectuering? Ja/Nee.
 - Zo nee, wat was daarvan de achterliggende reden?
 - Zo ja, hoe is deze bepaald?
 - Zo ja, wie zijn daarbij betrokken geweest en wat was hun inbreng?
 - Zo ja, hebben zich daarbij nog problemen voorgedaan? Ja/Nee.
 - Zo ja, welke en hoe zijn die opgelost?
 - Externe randvoorwaarden? Ja/Nee.
 - Zo nee, wat was daarvan de achterliggende reden?
 - Zo ja, hoe is deze bepaald?
 - Zo ja, wie zijn daarbij betrokken geweest en wat was hun inbreng?
 - Zo ja, hebben zich daarbij nog problemen voorgedaan? Ja/Nee.
 - Zo ja, welke en hoe zijn die opgelost?
 - Bestuurlijke appreciatie? Ja/Nee.
 - Zo nee, wat was daarvan de achterliggende reden?
 - Zo ja, hoe is deze bepaald?
 - Zo ja, wie zijn daarbij betrokken geweest en wat was hun inbreng?
 - Zo ja, hebben zich daarbij nog problemen voorgedaan? Ja/Nee.
 - Zo ja, welke en hoe zijn die opgelost?
 - Maatschappelijke appreciatie? Ja/Nee.
 - Zo nee, wat was daarvan de achterliggende reden?
 - Zo ja, hoe is deze bepaald?
 - Zo ja, wie zijn daarbij betrokken geweest en wat was hun inbreng?
 - Zo ja, hebben zich daarbij nog problemen voorgedaan? Ja/Nee.
 - Zo ja, welke en hoe zijn die opgelost?

- Iets anders? Ja/Nee.
 - Zo ja, welke?
 - Zo ja, hoe is deze bepaald?
 - Zo ja, wie zijn daarbij betrokken geweest en wat was hun inbreng?
- 6.5 Komt het resultaat van de prioritering globaal overeen met hetgeen gevoelsmatig zou zijn bepaald? Ja/Nee
- * Zo nee, hoe zijn die verschillen te verklaren?
 - * Zo nee, heeft dat geleid tot het verlaten van oude denkbeelden en het openen van de ogen voor nieuwe oplossingen?
 - * Zo ja, wat is dan de meerwaarde van de prioritering en was behoefte aan die meerwaarde?
- 6.6 Heeft het prioriteren van mogelijke maatregelen een goede basis gevormd voor het uiteindelijke plan? Ja/Nee.
- * Zo nee, wat waren de gebreken?
 - * Zo ja, waar is dat uit gebleken?
- 6.7 Verschilt de aanpak, voor wat betreft deze stap van het planproces, van de aanpak bij voorgaande planprocessen?
- * Zo ja, welke voor- en/of nadelen heeft de laatste aanpak geboden?
- 6.8 Indien niet de aanpak is gevolgd zoals hiervoor is omschreven, zou dit voor een volgend planproces wellicht wel aan te raden zijn?

VRAGEN STAP 7 VAN HET PLANPROCES: DE STRATEGIEËN

- 7.1 Hoe is tot een selectie gekomen van in het plan op te nemen maatregelen?
- * Is dat gebeurd door het trekken van een streep in de geprioriteerde lijst met maatregelen? Ja/Nee.
 - Zo ja, heeft dit geleid tot een groep van maatregelen waarmee de taakstelling kon worden ingevuld, de doelstellingen konden worden gerealiseerd en waarbij de beschikbare middelen (menskracht, kennis, financiën) niet zijn overschreden?
 - Zo ja, was het resultaat bevredigend of had er meer uitgehaald kunnen worden? Ja/Nee.
 - * Is dat gebeurd door het formuleren van enkele strategieën? Ja/Nee.
 - * Is dat gebeurd op een andere manier dan de twee bovengenoemde?
- 7.2 Is bij het opstellen van de strategieën uitgegaan van:
- * De berekende rangorde van de mogelijke maatregelen?
 - Zo ja, is deze rangorde richtinggevend of bepalend geweest bij het opstellen van de strategieën?
 - * Te kiezen invalshoeken?
 - Zo ja, welke invalshoeken zijn gekozen?
 - Zo ja, zijn deze invalshoeken richtinggevend of bepalend geweest bij het opstellen van de strategieën?
 - * Iets anders?
- 7.3 Zijn naast de geprioriteerde maatregelen ook nog andere maatregelen en/of activiteiten in de strategieën opgenomen?
- 7.4 Zijn de strategieën getoetst aan de eerder gestelde doelstellingen?
- * Zo ja, heeft dit geleid tot het bijstellen van de doelstellingen en dus het opnieuw doorlopen van het planproces?
- 7.5 Zijn de benodigde middelen aangegeven (menskracht, kennis, financiën en juridisch instrumentarium) voor implementatie van een strategie? Ja/Nee.
- * Zo ja, is daarbij onderscheid gemaakt tussen uitvoerings- en stimuleringsmaatregelen?
 - * Zo ja, zijn de benodigde middelen getoetst aan de beschikbare middelen?
- 7.6 Verschilt de aanpak, voor wat betreft deze stap van het planproces, van de aanpak bij voorgaande planprocessen? Ja/Nee.
- * Zo ja, welke voor- en/of nadelen heeft de laatste aanpak geboden?

7.7 Indien niet de aanpak is gevolgd zoals hiervoor is omschreven, zou dit voor een volgend planproces wellicht wel aan te raden zijn?

VRAGEN STAP 8 VAN HET PLANPROCES: HET PLAN

- 8.1 Is bij de keuze van de in het plan op te nemen maatregelen uitgegaan van één van de eerder uitgewerkte strategieën? Ja/Nee.
- * Zo nee, op basis waarvan is het plan dan tot stand gekomen en wie waren hierbij betrokken?

 - * Zo ja, is deze gekozen uit meerdere strategieën? Ja/Nee.
 - Zo ja, welke overwegingen hebben daarbij een rol gespeeld?
 - Zo ja, zijn daarbij betrokken geweest:
- 8.2 Op welke wijze is de strategie uitgewerkt tot een ontwerpplan?
- 8.3 Is het resultaat van het planproces een plan voor het gehele watersysteem of is na afloop gebleken dat daar binnen nog steeds grijze taakvelden aanwezig waren?
- * Indien grijze taakvelden aanwezig waren:
 - Wat was daarvan de reden?
 - Had dit voorkomen kunnen worden door een betere communicatie tijdens het planproces?
- 8.4 Is het plan bestuurlijk vastgesteld door:
- * De planvormende organisatie? Ja/Nee.

 - * Alle overige verantwoordelijke organisaties? Ja/Nee.
- 8.5 Is het plan een goede basis gebleken voor de uitvoering van maatregelen?
- 8.6 Verschilt de aanpak, voor wat betreft deze stap van het planproces, van de aanpak bij voorgaande planprocessen? Ja/Nee.
- * Zo ja, welke voor- en/of nadelen heeft de laatste aanpak geboden?
- 8.7 Indien niet de aanpak is gevolgd zoals hiervoor is omschreven, zou dit voor een volgend planproces wellicht wel aan te raden zijn?

VRAGEN STAP 9 VAN HET PLANPROCES: DE IMPLEMENTATIE

- 9.1 Op welke wijze is het plan gepresenteerd aan de diverse doelgroepen?
- * Is er een inspraakprocedure geweest?
 - * Ter kennisgeving van het plan?
 - * Op een andere manier?
- 9.2 Heeft dit geleid tot een grotere betrokkenheid van de doelgroepen bij het plan? Ja/Nee.
- * Zo nee, zou het vergroten van de betrokkenheid van de doelgroepen een positief effect kunnen hebben op de realisatie van het plan?
 - * Zo ja, wat zijn hiervan de voordelen?
- 9.3 Op welke wijze is getracht om het plan zo goed mogelijk tot uitvoering te brengen?
- * Door middel van jaarlijkse programma's?
 - * Door nadere detaillering en vooronderzoek van maatregelen?
 - * Door het aanstellen van een realisator (bijvoorbeeld een projectteam), welke zorgt voor de coördinatie, informatie en monitoring?
- 9.4 Heeft er tijdens of na de implementatie van het plan een evaluatie plaatsgevonden?
- * Zo ja, wat zijn daarvan de conclusies?
 - * Zo ja, heeft dit geleid tot een (tussentijdse) bijsturing dan wel aanpassing van de activiteiten?

ALGEMENE VRAGEN TER EVALUATIE VAN HET PLANPROCES

- 10.1 Heeft het doorlopen van (een aantal stappen van) het planproces geleid tot:
- * Meer inzicht in het functioneren van de betreffende watersystemen?
 - * Verdere bewustwording van de eigenlijke aandachtspunten?
 - * Meer inzicht in de samenhang tussen de verschillende planstappen, bijvoorbeeld tussen doelen, maatregelen en middelen?
 - * Een vergroting van de doelmatigheid van inspanningen? Is bijvoorbeeld aan het licht gekomen dat bepaalde (traditionele) inspanningen slechts een verondersteld doel dienen?
- 10.2 In welke opzichten is sprake geweest van meer interactiviteit in vergelijking met eerdere planprocessen?
- 10.3 Heeft het doorlopen van (een aantal stappen van) het planproces bijgedragen aan:
- * Een verbetering van de communicatie tussen ambtelijke diensten en bestuurders?
 - * Een verbetering van de communicatie met andere actoren en/of burgers?
- 10.4 Heeft toepassing van IPEA gezorgd voor (meer) structuur in het planproces?
- * Zo ja, ontstond daardoor meer ruimte voor het proces en de inhoud?
- 10.5 Wordt het plan gezien als resultaat van een gezamenlijk doorlopen proces?
- * Zo ja, wordt het plan daardoor vaker ter hand genomen in vergelijking met eerdere plannen?
- 10.6 IPEA staat enerzijds voor INVERNO, PRIMAVERA, ESTATE, AUTUNNO en anderzijds voor Interactieve Planvorming gericht op Effectiviteit en Acceptatie. Draagt toepassing bij tot meer interactiviteit, effectiviteit en acceptatie?
- 10.7 Wat is ervaren als de grootste winst die behaald is door het hanteren van het planproces?
- 10.8 Medio 1997 wordt de methodiek IPEA door de STOWA gepresenteerd. Het gaat dan om een methodiek die is gericht op het benutten van alle potenties van een planproces. Ter ondersteuning van toepassing zal ook een computerprogramma worden uitgebracht (Windows-delphi). Denkt u, op basis van de opgedane ervaring met een deel van IPEA, ook voor een volgend planproces gebruik te gaan maken van IPEA?

10.9 Waar ziet u het meeste in: eens in de acht jaar met ruime aandacht een plan opstellen, of vaker maar dan sneller, met minder tijd voor overwegingen en overleg?

BIJLAGE 3

Interviews en analyses

INHOUD

| | |
|--|-----|
| INLEIDING | 75 |
| RESTAURATIEPLAN VECHT | 77 |
| EVALUATIENOTA WATERHUISHOUDINGSPLAN NOORD-BRABANT | 87 |
| EVALUATIENOTA WATERHUISHOUDINGSPLAN UTRECHT (1992) | 89 |
| WATERBEHEERSPLAN AMSTEL, GOOI EN VECHT | 91 |
| WATERBEHEERSPLAN DE STICHTSE RIJNLANDEN | 97 |
| WATERBEHEERSPLAN PEEL EN MAASVALLEI | 101 |
| WATERBEHEERSPLAN ROER EN GELEENBEEK | 113 |
| WATERBEHEERSPLAN RIJNLAND | 115 |
| WATERBEHEERSPLAN ZUID-HOLLAND ZUID II | 117 |
| STRATEGIENOTA HERSTEL FUNCTIEWATEREN ECOLOGIE FRIESLAND | 119 |
| STRATEGIENOTA WATERBEHEER DOLLARDZIJLVEST | 123 |
| STRATEGIENOTA WATERBEHEER HOLLANDSE EILANDEN EN WAARDEN | 127 |
| STRATEGIENOTA WATERBEHEER WEST-BRABANT | 133 |
| GEBIEDSSTUDIE HEILOO-BERGEN | 137 |
| UITVOERINGSPLAN HOEKSCHE WAARD | 141 |
| GEMEENTELIJK MILIEUBELEIDSPLAN AMERSFOORT | 145 |
| GEMEENTELIJK RIOLERINGSPLAN ENSCHEDE | 147 |
| GEMEENTELIJK RIOLERINGSPLAN HEERHUGOWAARD | 151 |
| GEMEENTELIJK UITVOERINGSPLAN OPENBARE RUIMTE GOUDA | 157 |
| GEMEENTELIJKE NOTA WATERBEHEER AMSTERDAM | 161 |
| WATERPLAN HILVERSUM | 167 |
| STRATEGIENOTA RIOLERING BUITENGEBIED DEURNE | 173 |
| EVALUATIENOTA ANTI-VERDROGINGSPROJECTEN REGIWA | 179 |
| STRATEGIENOTA DRINKWATER OVERIJSEL | 181 |
| STRATEGIENOTA WEDEROPBOUW WATER- EN SANITATIESECTOR BOSNIË | 185 |

INLEIDING

De analyse van de bij de toepassing van IPEA centraal gestelde plannen en nota's is voor zover mogelijk gebeurd door het interviewen van betrokken personen. In een aantal gevallen is volstaan met een analyse van het resultaat. Deze bijlage geeft per plan de interviewverslagen en analyses.

Om de leesbaarheid te bevorderen zijn de interviewverslagen en analyses ingedeeld in de volgende paragrafen:

- algemeen;
- projectstructuur;
- invulling van de plansystematiek;
- resultaten;
- slotopmerkingen (bij de interviews).

In de algemene paragraaf wordt in het kort de context geschetst waarbinnen het project is uitgevoerd. Bij de projectstructuur wordt beschreven welke groepen betrokken zijn geweest bij de uitvoering van het project. In de paragraaf over de invulling van de plansystematiek komen waar mogelijk de verschillende stappen aan de orde van de plancyclus volgens de IPEA-systematiek. Per stap is beschreven hoe hieraan in het betreffende project invulling is gegeven en welke kanttekeningen hierbij worden geplaatst. Bij de resultaten is uiteengezet in hoeverre de uitgangspunten van IPEA in het betreffende planproces zijn gerealiseerd. Hierbij is zo mogelijk een onderverdeling gemaakt naar die uitgangspunten:

- helderheid;
- doelmatigheid (effectiviteit);
- communicatie (mededeling, kennisgeving);
- interactiviteit (wederzijdse beïnvloeding);
- acceptatie.

Bij de slotopmerkingen van de interviewverslagen wordt in algemene zin het gebruik van IPEA geëvalueerd.

RESTAURATIEPLAN VECHT *Restauratieplan Vecht (1996-2015)*

Voor de evaluatie van dit plan zijn twee interviews gehouden. Hiervan wordt in dit hoofdstuk achtereenvolgens verslag gedaan.

Verslag van het interview met:

naam : **ir. H. van Hoorn**
functie : **hoofd**
afdeling : **Watersystemen**
organisatie : **Rijkswaterstaat Directie Noord-Holland**

Algemeen

De heer Van Hoorn is betrokken geweest bij het opstellen van het Restauratieplan Vecht 1996 - 2015 vanaf de planvorming tot de implementatie van het plan. De vragen behorende bij de eerste zes stappen van het planproces, konden zodoende niet altijd door hem worden beantwoord. Bij het opstellen van dit verslag is waar nodig teruggegrepen op het plan.

Het restauratieplan Vecht is een tactisch plan dat is gericht op verbetering van het ecologisch functioneren en daarmee op het herstel van de multifunctionaliteit van de Vecht. Alhoewel het plan geen wettelijke status heeft wordt het wel gedragen door de organisaties die verantwoordelijk zijn voor de implementatie. Voor de uitvoering en/of opname van de maatregelen in de verplichte plannen is een intentieverklaring getekend.

Het opstellen van het Restauratieplan Vecht is gedaan aan de hand van de IPEA-systematiek. Tussen het doorlopen van de stappen één tot en met zeven en de stappen acht en negen ligt een ruim traject van bestuurlijke behandeling en besluitvorming. Aanvullende onderzoeken in deze fase hebben geresulteerd in het niet -of in gewijzigde vorm- opnemen van maatregelen in het uiteindelijke plan.

Projectstructuur

De heer Van Hoorn heeft zowel deel uitgemaakt van de stuurgroep als van de initiatiefgroep. De stuurgroep, die verder bestond uit bestuurders en afdelingshoofden van de verantwoordelijke organisaties, is vanaf stap zes betrokken geweest bij het opstellen van het Restauratieplan Vecht. De initiatiefgroep (projectgroep) is bij alle stappen betrokken geweest. Deze groep was samengesteld uit ambtenaren van de verantwoordelijke organisaties. Ter ondersteuning van het planproces is tevens gewerkt met een werkgroep. Deze is belast geweest met voorbereidend en nader onderzoek. Ook in de werkgroep waren de meeste verantwoordelijke organisaties vertegenwoordigd. Om de diverse belangengroeperingen, gemeenten en andere overheden ook te laten participeren in het planproces, is naast de drie genoemde groepen ook een klankbordgroep opgericht. Deze groep heeft aan het planproces deelgenomen vanaf stap vijf, het opstellen van de mogelijke maatregelen.

Aangaande de betrokkenheid van de stuurgroep meent de heer Van Hoorn dat deze in een volgend planproces meteen vanaf stap één moeten participeren in het planproces. Dit vanwege de helderheid.

Invulling van de plansystematiek

Stap 1 Taakstelling

In het project ingevuld zijn de aanleiding en de doelen van het plan helder omschreven. Daarnaast is aandacht besteed aan het plangebied, de planperiode en de status van het plan.

Stap 2 Actuele situatie

De actuele situatie is in beeld gebracht aan de hand van beschikbare en vergaarde kennis over de elementen van het watersysteem, het gevoerde beheer, het gebruik van het watersysteem, het van invloed zijnde landgebruik en het vigerende beleid zoals weergegeven in diverse plannen. Daarnaast zijn relaties gelegd tussen het watersysteem, het gebruik en het beleid waardoor meer inzicht is ontstaan in de samenhang van de verschillende belangen. De in beeld gebrachte variabelen zijn met name kwantitatief uitgedrukt.

Het in beeld brengen van de actuele situatie is zeer nauwkeurig gedaan. De heer Van Hoorn zegt hierover: "De brede formulering van de taakstelling heeft - voor zover hij daar een indruk van kan hebben - ervoor gezorgd dat niet helder was wat wel en niet moest worden beschreven". Daarmee geeft hij aan dat volgens hem de actuele situatie te gedetailleerd beschreven zou zijn. In een volgend planproces zou de heer Van Hoorn gericht omgaan met het in beeld brengen van de actuele situatie.

Stap 3 Doelstellingen

In deze stap zijn expliciet streefbeelden geformuleerd voor het jaar 2015. Deze zijn gebaseerd op de in stap één geformuleerde taakstelling en op de in stap twee in beeld gebrachte actuele situatie. Volgens de heer Van Hoorn is met name de actuele situatie bij het bepalen van de streefbeelden zeer bepalend geweest. De streefbeelden hebben betrekking op de elementen van het watersysteem, de toegekende functies en het beleid van het watersysteem. Per onderdeel zijn doelvariabelen geselecteerd en vervolgens gekwantificeerd. Hierbij is waar mogelijk aangesloten bij wettelijke normen, maar veelal zijn ook zelf doelwaarden gesteld.

Ondanks het feit dat de streefbeelden zorgvuldig moeten worden bepaald en beschreven voor een goed verloop van het verdere planproces, denkt de heer Van Hoorn dat ook dit, net zoals het in beeld brengen van de actuele situatie, te gedetailleerd is gebeurd. Hier had wellicht tijd kunnen worden bespaard. Daartegenover staat dat gedetailleerde doelstellingen wellicht bijdragen aan een snellere uitwerking van het plan in een latere fase. Dit moet echter nog blijken.

Stap 4 Aandachtspunten

Door een systematische vergelijking van de actuele situatie met de streefbeelden zijn aandachtspunten geconstateerd. De vastgestelde aandachtspunten hebben betrekking op de elementen van het watersysteem en zijn met behulp van maatlatten beoordeeld op de aspecten ernst en omvang.

Naar de mening van de heer Van Hoorn sluit de formulering van de aandachtspunten niet geheel aan bij het tactisch niveau van het plan. In sommige gevallen is deze te gedetailleerd.

Stap 5 Mogelijke maatregelen

In deze stap zijn de mogelijke maatregelen geformuleerd waarmee de geconstateerde aandachtspunten -deels- zijn op te lossen. De heer Van Hoorn heeft geen inzicht in hoe de mogelijke maatregelen tot stand zijn gekomen. Hij is van mening dat de samenhang tussen de aandachtspunten en de maatregelen helderder in beeld had moeten worden gebracht.

Van alle mogelijke maatregelen zijn de effecten op de aandachtspunten en de kosten beschreven. Deze zijn via maatlatten vertaald in kentallen. Daarnaast is per maatregel de exacte inhoud en locatie aangegeven. Binnen de lijst van mogelijke maatregelen is onderscheid gemaakt in uitvoerings-, stimulerings- en onderzoeksmaatregelen.

Het detailniveau van de mogelijke maatregelen is grotendeels conform het tactische niveau van het plan. "Het op deze manier komen tot mogelijke maatregelen heeft" volgens de heer Van Hoorn "als voordeel dat minder met oogkleppen op wordt gekeken naar het proces. Het geeft een bredere kijk op het proces." Wat de heer Van Hoorn mist bij de maatregelen is de aandacht voor de bestuurlijk/juridische kant. Het feit dat veel verschillende beheerders aanwezig zijn komt niet terug in de maatregelen. De maatregelen zijn vooral inhoudgericht, niet procesgericht.

Stap 6 Prioriteitsstelling

De reden voor het stellen van prioriteiten was, dat niet alle mogelijke maatregelen konden worden uitgevoerd in verband met de beschikbare middelen. Daarom was het interessant om na te gaan wat het milieurendement van de maatregelen was. Dit is gedaan met PRIMAVERA. Voorafgaand aan de prioritering is de rentabiliteit van de maatregelen berekend. Dit is gedaan met de toegekende kentallen voor de aspecten ernst en omvang van de aandachtspunten en effect en kosten van de mogelijke maatregelen. De heer Van Hoorn merkt hierbij op, dat het voor buitenstaanders moeilijk navolgbaar is hoe die rentabiliteit wordt bepaald. Dit komt volgens hem door onvoldoende uitleg van de maatlat bij de tabel met de rentabiliteit.

Naast de rentabiliteit is ook aandacht besteed aan een afweging van de maatregelen op basis van draagvlak. Dit is verwoord in een viertal aspecten, te weten 'termijn van effectuering', 'externe randvoorwaarden', 'bestuurlijke appreciatie' en 'maatschappelijke appreciatie'. Elke maatregel is beoordeeld op deze vier aspecten. Op basis van deze beoordeling en de berekende rentabiliteit is de prioriteit van de maatregelen uitgerekend. Het gevolg is een geprioriteerde lijst met maatregelen. Ook de berekening van de prioriteit is volgens de heer Van Hoorn een 'black box'. Hij vindt dat het heel moeilijk is om het geheel navolgbaar te maken. De aandacht moet worden gericht op wat het effect is op het watersysteem in relatie tot kosten c.q. inspanningen. Op basis hiervan moet een bestuur zijn oordeel geven. Door het cijfermatige van PRIMAVERA verdwijnt dit beeld.

De heer Van Hoorn is van mening dat het resultaat van de prioritering niet van dezelfde kwaliteit is als hetgeen gevoelsmatig zou zijn bepaald. "Niemand kan daar namelijk een gevoel over hebben, daarvoor is de materie te complex." De methodiek PRIMAVERA is een handig hulpmiddel bij het opstellen van een plan waarin een keuze moet worden gedaan tussen verschillende maatregelen. De geprioriteerde lijst met maatregelen is wel sturend geweest in het proces, maar is niet in zijn geheel terug te vinden in het uiteindelijke plan. De oorzaak hiervan is waarschijnlijk het ruime traject van bestuurlijke behandeling en besluitvorming tussen de stappen zeven en acht.

Stap 7 Strategieën

In dit project is een viertal strategieën opgesteld. Deze zijn alle gebaseerd op de geprioriteerde volgorde van de mogelijke maatregelen maar ze verschillen wat betreft ambitieniveau. De heer Van Hoorn heeft niet goed begrepen hoe die strategieën zijn opgesteld en ook de relatie met het ambitieniveau is hem niet helder geworden. Dit is volgens hem ook niet te traceren.

Stap 8 Plan

Na het bestuderen van de strategieën en het uitvoeren van een aantal aanvullende onderzoeken zijn de bestuurders gekomen tot een keuze voor een combinatie van de strategieën B en C, te noemen de strategie B+. De maatregelen zijn vervolgens verder uitgewerkt door ze te plaatsen in ruimte en tijd en te faseren in drie perioden. Daarbij heeft ook nog een verschuiving van maatregelen plaatsgevonden. Zo zijn dure maatregelen naar achteren geschoven en is overlegd wie wat doet en wie wat betaalt. Het proces is afgerond met het ondertekenen van een intentieverklaring door alle verantwoordelijke organisaties. Het resultaat is volgens de heer Van Hoorn een plan dat het gehele watersysteem dekt.

Stap 9 Implementatie

Het nieuw geformeerde Hoogheemraadschap Amstel, Gooi en Vecht is verantwoordelijk voor een zo goed mogelijke uitvoering van het plan. Dit betekent dat zij zorg moet dragen voor de communicatie, de coördinatie en de monitoring. Ten behoeve hiervan worden jaarlijkse uitvoeringsprogramma's gemaakt. Tevens zullen voortgangsbesprekingen worden gehouden.

Resultaten

Helderheid

Bij de beschrijving van de projectstructuur werd gesteld dat ten behoeve van de helderheid, alle betrokkenen vanaf het begin moeten participeren in het planproces. Verder kwam in stap vijf naar voren dat het met de methodiek PRIMAVERA beoordelen van maatregelen leidt tot een bredere kijk op het proces. Tevens heeft het doorlopen van het planproces geleid tot een verdere bewustwording van de aandachtspunten. Volgens de heer Van Hoorn heeft de IPEA-systematiek gedeeltelijk gezorgd voor meer inzicht in de samenhang tussen de verschillende planstappen. Doordat de taakstelling niet sturend genoeg is geweest, geldt dit volgens hem niet voor alle punten.

Een goede toelichting op de methodiek is nodig, zodat deze niet als een 'black box' wordt ervaren. Naar iedereen toe moet inzichtelijk worden op basis waarvan de rentabiliteit en prioriteit is berekend. Daarbij moet ook aandacht worden besteed aan de maatlaten en de formules.

Doelmatigheid (effectiviteit)

Of het hanteren van IPEA in dit project heeft geleid tot een vergroting van de doelmatigheid van inspanningen kan de heer Van Hoorn niet beoordelen. Hij zet fundamentele vraagtekens bij het zinvol zijn van multicriteria-analyses. "Geef het bestuur maar overzicht van effecten en kosten en laat ze op basis daarvan kiezen", aldus de heer Van Hoorn.

Communicatie (mededeling, kennisgeving)

De communicatie tussen de ambtelijke diensten is in dit project, als gevolg van het expliciet moeten doorlopen van de stappen, verbeterd. Daarnaast is volgens de heer Van Hoorn ook de communicatie tussen de bestuurders onderling verbeterd. Dit is met name bereikt in stap zeven, bij het opstellen van de strategieën. Ook de communicatie met de belangengroeperingen is aanzienlijk verbeterd. De reden hiervan is de grote mate van betrokkenheid van deze groeperingen in de stappen vier, vijf en zes. Het expliciet doorlopen van deze stappen biedt hiervoor de ruimte. De heer Van Hoorn heeft niet de indruk dat door IPEA de communicatie tussen ambtelijke diensten en bestuurders wezenlijk is verbeterd.

Interactiviteit (wederzijdse beïnvloeding)

De heer Van Hoorn is van mening dat het expliciet doorlopen van de stappen en de gehanteerde projectstructuur hebben geleid tot meer interactiviteit tussen de bestuurders onderling en de ambtelijke diensten onderling. De interactiviteit met de belangengroeperingen is ten opzichte van de bestaande situatie door IPEA niet veranderd.

Acceptatie

Het plan wordt volgens de heer Van Hoorn gezien als het resultaat van een gezamenlijk doorlopen proces. Dit heeft tot gevolg dat het plan door iedereen wordt geaccepteerd. Of alle afzonderlijke maatregelen worden geaccepteerd betwijfelt de heer Van Hoorn.

Slotopmerkingen

De winst die volgens de heer Van Hoorn is behaald met de IPEA-systematiek is, dat over de lijst met concrete maatregelen een intentieverklaring tot stand is gekomen.

De heer Van Hoorn weet nog niet of hij bij elk volgend planproces weer gebruik zal maken van de IPEA-systematiek. Het zal afhangen van het project zelf. Het opstellen van een plan is maatwerk, waardoor per plan moet worden nagegaan of toepassing van IPEA mogelijk en wenselijk is.

De heer Van Hoorn geeft de voorkeur aan het frequent opstellen van plannen, waarbij wel voldoende aandacht wordt besteed aan overwegingen en overleg.

RESTAURATIEPLAN VECHT *Restauratieplan Vecht (1996-2015)*

Verslag van het interview met:

naam : **ir. G.W. van Vliet**
functie : **hoofd**
afdeling : **Waterhuishouding en waterkering**
organisatie : **Rijkswaterstaat Directie Utrecht**

Algemeen

De heer Van Vliet is betrokken geweest bij het Restauratieplan Vecht 1996 - 2015. Doordat deze betrokkenheid pas in een laat stadium gestalte heeft gekregen, namelijk in stap acht van het planproces, is de heer Van Vliet niet in staat om inhoudelijk op de stappen één tot en met zeven in te gaan. Daarom zal in dit verslag alleen worden ingegaan op het beeld dat de heer Van Vliet achteraf heeft gekregen van de betreffende stappen.

De heer Van Vliet noemt het Restauratieplan Vecht een strategisch/tactisch plan, afhankelijk van de gehanteerde definitie. Het plan is gericht op verbetering van het ecologisch functioneren en daarmee op het herstel van de multifunctionaliteit van de Vecht. Het gaat om een vrijwillig plan, geïnitieerd door alle verantwoordelijke waterbeheerders. De heer Van Vliet hoopt dat het plan na de ondertekening van de intentieverklaring een hardere status krijgt. Bij het opstellen van het plan is de planboom doorlopen die de basis vormt voor IPEA-systematiek. Voor het prioriteren van mogelijke maatregelen is de methodiek PRIMAVERA toegepast.

Projectstructuur

Door het hele planproces heen zijn vier groepen betrokken geweest, te weten: een initiatiefgroep, een stuurgroep, een belangengroep en een werkgroep. De heer Van Vliet heeft deel uitgemaakt van de initiatiefgroep.

Invulling van de plansystematiek

Stap 1 Taakstelling

De heer Van Vliet heeft het gevoel dat de taakstelling in de loop van het project is gegroeid. In het begin was de taakstelling qua inhoud, door het nog niet betrokken zijn van alle organisaties, vrij beperkt. Dit heeft echter niet lang geduurd, al vrij snel is de taakstelling verbreed. Deze verbreding en het zorgvuldig formuleren van de taakstelling is een essentiële stap geweest in het planproces. Een nauwkeurig vastgelegde taakstelling leidt er namelijk toe dat iedereen met elkaar op één lijn komt te zitten. De gezamenlijke visie is helder en iedereen denkt en handelt in dezelfde richting.

De heer Van Vliet denkt dat de geformuleerde taakstellingen helder en eenduidig zijn geweest. Deze zijn in de loop van het planproces ook niet meer veranderd. Wat volgens hem wel is veranderd is het ambitieniveau van verschillende organisaties. Het verwachtingspatroon van sommige organisaties lag iets te hoog. Dit is later bijgesteld.

Stap 2 Actuele situatie

Door het uitvoeren van de nodige onderzoeken is een goed beeld ontstaan van de actuele situatie. Dat deze stap veel gedetailleerder is gebeurd dan het strategisch/tactisch niveau van het plan doet verwachten, is volgens de heer Van Vliet alleen maar goed. "Door het uitvoeren

van onderzoeken is een goed beeld ontstaan van de actuele situatie. Dat is nodig voor een goede besluitvorming maar ook om een terugkoppeling te kunnen maken tussen de maatregelen en de actuele situatie". Het expliciet in beeld brengen van de actuele situatie vormt een goede basis om verder te werken en komt de reproduceerbaarheid van het plan ten goede.

Stap 3 Doelstellingen

In tegenstelling tot de gedetailleerde beschrijving van de actuele situatie zijn de doelstellingen zeer globaal geformuleerd. Het zorgvuldig bepalen en beschrijven van de doelstellingen is volgens de heer Van Vliet belangrijk, omdat daarin het verwachtingsniveau wordt vastgelegd. Dat deze voor sommige organisaties niet helemaal realistisch zijn gebleken, is overigens niet te wijten aan de globaal geformuleerde doelstellingen. Achteraf is nagegaan of de doelstellingen zijn bereikt. Dit bleek inderdaad het geval.

Stap 4 Aandachtspunten

De aandachtspunten zijn expliciet geformuleerd. Net als de actuele situatie is dit heel gedetailleerd gebeurd, waarbij alles is meegenomen. Dit is de heer Van Vliet goed bevallen. Hij geeft aan dat later in een planproces de beperkingen wel aan bod komen, maar in deze fase moet alles nog gewoon worden meegenomen.

Stap 5 Mogelijke maatregelen

Ook deze stap is qua informatie grenzeloos geweest. Hiermee wordt bedoeld dat alle mogelijke maatregelen zijn weergegeven. Het in tegenstelling tot andere planprocessen expliciet formuleren van mogelijke maatregelen heeft volgens de heer Van Vliet als voordeel dat ze sneller worden erkend.

Het aangeven van de aandachtspunten en alle mogelijke maatregelen brengt het integrale karakter van het Restauratieplan Vecht goed in beeld. Ook de vertaling van aandachtspunten naar maatregelen is nu veel helderder geworden. De heldere presentatie van aandachtspunten en maatregelen geeft hiervan een goed overzicht. Bij de heer Van Vliet bestaat de indruk dat deze stap een goede basis heeft gevormd voor de prioritering in stap zes.

Stap 6 Prioriteitsstelling

De voornaamste reden voor het stellen van prioriteiten was de veelheid aan maatregelen in vergelijking met de hoeveelheid beschikbare middelen. De prioriteitsvolgorde is bepaald met behulp van de methodiek PRIMAVERA. Met name de tweede stap in de berekening van de prioriteit, het beoordelen van de maatregelen op de draagvlakaspecten, is volgens de heer Van Vliet heel belangrijk. "Hierdoor wordt een deel van de discussie, die anders in de besluitvorming was gehouden, naar voren gehaald. Voordeel hiervan is, dat eventuele bijstellingen al in deze fase plaatsvinden, zodat inzichtelijk blijft op basis waarvan de maatregelen hun prioriteit hebben gekregen. Bijsturing in de besluitvormingsfase kan leiden tot een verandering van de prioriteitenlijst die niet inzichtelijk is voor anderen."

De heer Van Vliet vindt het overigens wel belangrijk dat voldoende aandacht wordt besteed aan het inzichtelijk maken van de in de methodiek PRIMAVERA opgenomen formules. "De formules moeten voor de andere partijen wel duidelijk zijn, anders is de uiteindelijke lijst met geprioriteerde maatregelen alsnog het resultaat dat uit een 'black box' rolt." Het uitvoeren van een gevoeligheidsanalyse zou meer helderheid kunnen verschaffen. Wat de heer Van Vliet mist in PRIMAVERA is het volgtijdelijke van maatregelen. Bijvoorbeeld maatregel A kan niet worden uitgevoerd, voordat maatregel B is uitgevoerd. Toch kan maatregel A een hogere prioriteit krijgen op basis waarvan ze eerder zou worden uitgevoerd dan maatregel B.¹⁾

De heer Van Vliet is van mening dat de geprioriteerde lijst van maatregelen een goede basis heeft gevormd voor het uiteindelijke plan. Wel is als gevolg van nadere onderzoeken de

¹⁾Hierin wordt voorzien door toepassing van ESTATE (red.)

uiteindelijke lijst van maatregelen in het plan iets anders, maar de geprioriteerde lijst is richtinggevend geweest. "De elementen zijn blijven staan, het ambitieniveau is aangepast."

Stap 7 Strategieën

Voordat tot een plan is gekomen zijn een viertal strategieën opgesteld. Bij het opstellen van de vier strategieën is de mate van ambitie de belangrijkste invalshoek geweest. Daarbij is met name uitgegaan van de omvang van de maatregelen en minder van de berekende prioriteit. De strategieën zijn door de initiatiefgroep getoetst aan de doelstellingen.

De heer Van Vliet vindt het opstellen en beoordelen van strategieën een hele wezenlijke stap in het planproces. Hij geeft hiervoor twee redenen. "Ten eerste wordt in beeld gebracht wat de speelruimte is binnen de besluitvorming en daarnaast vindt er een terugkoppeling plaats naar doelstellingen en middelen. Dit laatste kan eventueel nog leiden tot aanpassingen."

Stap 8 Plan

De bestuurders hebben na bestudering van de vier strategieën en een aantal aanvullende onderzoeken gekozen voor een combinatie van twee strategieën. De maatregelen zijn vervolgens geplaatst in ruimte en tijd en zijn verder uitgewerkt in technische en financiële zin. Het plan is vervolgens door alle verantwoordelijke organisaties goedgekeurd. Bij deze goedkeuring is geen commentaar meer geweest op de inhoud van het plan. Dit is volgens de heer Van Vliet een verdienste van de IPEA-systematiek en de toepassing van PRIMAVERA. Bij de goedkeuring van het plan is door alle organisaties een intentieverklaring getekend.

De heer Van Vliet heeft er alle vertrouwen in dat het vastgestelde plan een goede basis zal blijken voor het uitvoeren van de maatregelen. "Dit realistische plan is een haalbare kaart". Belangrijk voor de uitvoering is, dat de financiële dekking is verzorgd.

Stap 9 Implementatie

Om het plan zo goed mogelijk tot uitvoering te brengen is aan één organisatie een trekkersrol toegekend. Deze rol zal worden vervuld door het Hoogheemraadschap Amstel, Gooi en Vecht. Dit waterschap zal zorgdragen voor het uitvoeren van diverse (jaarlijkse) projecten. Het planproces voor het tot stand komen van het Restauratieplan zal worden geëvalueerd.

Resultaten

Helderheid

Een nauwkeurige geformuleerde taakstelling geeft helderheid over de visies van de betrokken organisaties. Dit is belangrijk om alle neuzen in dezelfde richting te krijgen. Daarnaast leidt het expliciet doorlopen van stap twee tot een helder beeld van de actuele situatie. Dit komt de besluitvorming ten goede en daardoor is het effect van de maatregelen makkelijker en nauwkeuriger na te gaan. Verder ontstaat door het hanteren van de IPEA-systematiek meer helderheid omtrent de vertaling van aandachtspunten naar maatregelen. Door een goede inventarisatie, kunnen de maatregelen beter worden toegespitst op de aandachtspunten. Het gebruik van PRIMAVERA leidt tot een heldere en navolgbare prioriteitenvolgorde van maatregelen. Tenslotte geeft stap zeven, het opstellen van een aantal strategieën helderheid omtrent de speelruimte die aanwezig is binnen de besluitvorming.

Doelmatigheid (effectiviteit)

De heer Van Vliet geeft aan dat de toepassing van IPEA heeft gezorgd voor meer structuur in het planproces. De stappen zijn expliciet doorlopen en daardoor goed herkenbaar. Het hanteren van deze systematiek als ruggeleuning bij het opstellen van plannen, leidt tot een vergroting van de doelmatigheid van de inspanningen.

Communicatie (mededeling, kennisgeving)

Het doorlopen van het planproces heeft volgens de heer Van Vliet bijgedragen aan een verbetering van de communicatie tussen de verschillende organisaties. Dit is het meest herkenbaar op ambtelijk niveau, maar ook de communicatie met belangengroeperingen is verbeterd.

Interactiviteit (wederzijdse beïnvloeding)

Naast de beterde communicatie heeft IPEA ook bijgedragen aan meer interactiviteit tussen betrokken organisaties en diensten. De reden hiervan is de betrokkenheid van iedereen bij de verschillende stappen in het planproces. Ook de interactie met belangengroeperingen is verbeterd.

Acceptatie

Het Restauratieplan Vecht wordt volgens de heer Van Vliet zeker gezien als het resultaat van een gezamenlijk doorlopen proces. Dit werkt positief door naar de mate van acceptatie van het plan. Ook groeperingen en organisaties die in het begin van het project nog moeite hadden met het opstellen van een dergelijk plan, zijn in de loop van het proces steeds positiever geworden. Door het participeren van deze organisaties in het planproces, hebben ze zich een beeld kunnen vormen, waarbij hun privé-belangen zijn geplaatst in één totaal beeld. Dit heeft geleid tot meer acceptatie. De acceptatie van het plan blijkt ook uit de goedkeuring van het plan, waarbij verder geen commentaar is geweest op de inhoud van het plan.

Slotopmerkingen

De grootste winst die is behaald door het hanteren van IPEA is volgens de heer Van Vliet: "Een integraal plan met een breed draagvlak en een grote mate van uitvoerbaarheid".

De heer Van Vliet meent dat IPEA een goede systematiek is om grootschalige projecten aan te pakken. Het brengt een heldere structuur in het planproces aan. Daarom is de kans zeer groot dat ook bij een volgend planproces IPEA zal worden toegepast.

De frequentie waarmee een plan moet worden opgesteld laat de heer Van Vliet afhangen van de aard van de problematiek.

EVALUATIENOTA WATERHUISHOUDINGSPLAN NOORD-BRABANT

Analyse van methodologie en inhoud van het Waterhuishoudingsplan 1991-1995

Analyse van het plan

Algemeen

De provincie Noord-Brabant heeft haar Waterhuishoudingsplan 1991 - 1995 geëvalueerd. Voor de Analyse van methodologie en inhoud van het Waterhuishoudingsplan 1991-1995 is het plan vergeleken met de IPEA plansystematiek. De negen stappen van het planproces zijn daarbij doorlopen. Uit de methodologische evaluatie en de eveneens uitgevoerde inhoudelijke analyse zijn aanbevelingen geformuleerd voor het tweede Waterhuishoudingsplan.

Projectstructuur

Het project is uitgevoerd door een projectgroep bestaande uit ambtenaren van de Provincie Noord-Brabant en DHV-adviseurs.

Invulling van de plansystematiek

De analyse van methodologie en inhoud van het Waterhuishoudingsplan 1991 - 1995 kan in zijn geheel worden beschouwd als onderdeel van stap 9, het afsluiten en evalueren van een planproces (AUTUNNO). Alle stappen van de planboom zijn bij deze evaluatie doorlopen.

EVALUATIENOTA WATERHUISHOUDINGSPLAN UTRECHT (1992)

Evaluatienota Waterhuishoudingsplan Provincie Utrecht

Analyse van de nota

Algemeen

De Provincie Utrecht heeft een Evaluatienota Waterhuishoudingsplan Provincie Utrecht opgesteld. Deze evaluatie is geen doel op zich, maar een tussenfase in het traject van het eerste naar het tweede waterhuishoudingsplan. Het werd voor de evaluatie belangrijk geacht dat alle betrokken partijen inbreng konden hebben. De resultaten van een enquête en discussiedag zijn in de evaluatie meegenomen.

Projectstructuur

De evaluatienota is door ambtenaren van de Provincie Utrecht opgesteld.

Invulling van de plansystematiek

De evaluatienota kan in geheel worden beschouwd als onderdeel van stap 9, het afsluiten en evalueren van een planproces (AUTUNNO). Alle stappen van de planboom zijn bij deze evaluatie doorlopen, waarbij zoveel mogelijk is aangesloten bij de inhoudsopgave van het Eerste Waterhuishoudingsplan.

WATERBEHEERSPLAN AMSTEL, GOOI EN VECHT *Integraal Waterbeheersplan Amstel, Gooi en Vecht (1994-1998)*

Verslag van het interview met:

naam : **ir. J. Mankor**
functie : **beleidsmedewerker waterhuishouding (projectleider)**
afdeling : **Waterstaat**
organisatie : **Provincie Utrecht**

Algemeen

De heer Mankor is betrokken geweest bij het opstellen van het Integraal Waterbeheersplan Amstel, Gooi en Vecht (1994-1998), een gezamenlijk plan van het Hoogheemraadschap Amstel en Vecht, het Zuiveringsschap Amstel- en Gooiland en de Provincie Utrecht. Het betreft hier dus één plan voor het gezamenlijke beheersgebied van de drie waterbeherende organisaties. De Wet op de waterhuishouding verplicht waterbeheerders een plan op te stellen waarin waterkwantiteits- en waterkwaliteitsbeheer op elkaar zijn afgestemd. Bij het opstellen van het plan is gebruik gemaakt van de plancyclus volgens de systematiek van IPEA en van de hieraan gelieerde prioriteringsmethodiek PRIMAVERA.

Projectstructuur

Bij het doorlopen van het planproces zijn een projectgroep, een stuurgroep en een klankbordgroep betrokken geweest. De projectgroep bestond uit medewerkers van het Hoogheemraadschap Amstel en Vecht, het Zuiveringsschap Amstel- en Gooiland en de Provincie Utrecht, de stuurgroep uit bestuurders van deze organisaties. De klankbordgroep was breed samengesteld en omvatte vertegenwoordigers van provincies, gemeenten, Rijkswaterstaat, Inspectie Volksgezondheid en Milieuhygiëne, waterbeheerders, landbouworganisaties, milieuorganisaties, Kamers van Koophandel, waterleidingbedrijven, sportvissers en watersporters, in totaal vierendertig verschillende organisaties.

De projectgroep heeft zich bezig gehouden met het opstellen van het plan en is dus betrokken geweest bij alle doorlopen stappen van het planproces. De stuurgroep is meer op afstand betrokken geweest. De klankbordgroep is pas in een laat stadium, bij het beoordelen van het ontwerpplan, bij het plan betrokken. Met name de invloed van de klankbordgroep is nihil geweest.

Invulling van de plansystematiek

Stap 1 Taakstelling

De taakstelling is slechts vaag geformuleerd en heeft een verplicht karakter. Zo zijn zaken als het juridische kader, het plangebied en de hierin aanwezige (deel)systemen wel genoemd maar is vervolgens niet aangegeven hoe hier verder invulling aan zal worden gegeven. Bij het opstellen van de taakstelling is geen rekening gehouden met het toekomstbeeld van de watersystemen in het beheersgebied. De relaties met andere sector- en facetplannen zijn marginaal aan de orde geweest.

De heer Mankor is van mening dat bij een volgend planproces meer aandacht moet worden besteed aan het formuleren van de taakstelling. Dit kan volgens hem leiden tot een betere afstemming tussen hetgeen bereikt moet worden en de hiervoor beschikbare middelen.

Stap 2 Actuele situatie

Bij het inventariseren van de actuele situatie is uitgegaan van het gebruik van de watersystemen in het beheersgebied, van het landgebruik dat van invloed kan zijn op het water en van het vigerende beleid voor het water. Verder is impliciet rekening gehouden met het beleid voor de andere sectoren en facetten. Hierbij is bewust gekozen voor het vigerende beleid, en niet voor het in ontwikkeling zijnde beleid.

De beschrijving van de actuele situatie omvat voornamelijk de gegevens die voor het doorlopen van het planproces bekend waren als uitvloeisel van het vigerende beleid. Wanneer werd geconstateerd dat met deze gegevens het beheersgebied niet afdoende kon worden beschreven, is aanvullend onderzoek uitgevoerd. Echter, de resultaten van deze onderzoeken zijn volgens de heer Mankor vaak niet op een effectieve manier in het plan gebruikt. De actuele situatie is geheel verwoord in kwalitatieve termen.

Een zorgvuldige beschrijving van de actuele situatie is volgens de heer Mankor alleen essentieel voor een goed verloop van het planproces, als een relatie wordt gelegd met het beleid. Zijn verwachting is dat bij een volgend planproces meer aandacht zal worden besteed aan het inventariseren van de actuele situatie. Dit hangt mede samen met het feit dat het waterbeheersplan steeds meer wordt gezien als een visitekaartje naar de buitenwereld.

Stap 3 Doelstellingen

De doelstellingen zijn, voorzover mogelijk, expliciet geformuleerd en hebben betrekking op de toestand van de watersystemen, de financiën en de handhaving. Bij het formuleren van de doelstellingen is uitgegaan van de onderwerpen die in de taakstelling aan de orde zijn gesteld. De beschrijving van de actuele situatie heeft hierbij geen rol gespeeld.

Gezien het ambitieniveau van het plan zijn geen eigen streefbeelden geformuleerd, maar zijn deze ontleend aan plannen van een hoger niveau (de Waterhuishoudingsplannen van de provincies Utrecht, Noord-Holland en Zuid-Holland). Deze zijn echter wel voor verbetering vatbaar. De bijbehorende doelvariabelen zijn aangegeven voor zover ze wettelijk zijn vastgelegd.

In dit geval is een zorgvuldige bepaling en beschrijving van de doelstellingen niet essentieel gebleken voor een goed verloop van het verdere planproces. De verwachting is wel dat aan deze stap meer aandacht zal worden gegeven in volgende planprocessen. Dit kan volgens de heer Mankor leiden tot een meer effectieve keuze van uit te voeren maatregelen. Ook het toetsen van maatregelen aan de doelstellingen na uitvoering hiervan, is beter uitvoerbaar bij een heldere omschrijving van deze doelstellingen.

Stap 4 Aandachtspunten

De aandachtspunten zijn geformuleerd op basis van een systematische vergelijking van de actuele situatie met de doelstellingen. Door deze systematische aanpak zijn ook aandachtspunten aan het licht gekomen die anders wellicht over het hoofd waren gezien.

De ernst en omvang van de aandachtspunten zijn bepaald op basis van expert judgement. Het gebruik van maatlatten voor het bepalen van de kentallen was niet mogelijk, doordat de actuele situatie alleen kwalitatief is beschreven.

"Het voordeel van deze stap is" volgens de heer Mankor "dat op een rijtje komt te staan wat de problemen zijn en dat zij daardoor ook niet meer te negeren zijn. Dit wordt inzichtelijk voor zowel direct betrokkenen als voor de buitenwereld. Een gevolg van deze inzichtelijkheid is, dat de communicatie tussen de direct betrokkenen beter verloopt, want iedereen weet waarover het gaat".

Stap 5 Mogelijke maatregelen

In het planproces zijn hoofdzakelijk maatregelen betrokken die in ander verband al waren bedacht. De opgestelde aandachtspunten zijn niet bewust gebruikt voor het formuleren van andere mogelijke maatregelen. Per maatregel is aangegeven wat het effect is op de aandachts-

punten en wat de kosten zijn. Deze verantwoording van de maatregelen heeft een goede basis gevormd voor het opstellen van het plan. Door het toekennen van kentallen voor effecten en kosten aan de maatregelen is tevens meer kennis verkregen van de verschillende projecten die moeten worden uitgevoerd. Het toekennen van de kentallen is gebeurd op basis van expert judgement. Dit heeft in een later stadium van het planproces, bij de evaluatie van de prioriteitsvolgorde, geleid tot langdurige discussies binnen de projectgroep.

Door een volgende keer strenger toe te zien op de toepassing van de methodiek verwacht de heer Mankor dat meer gebruik kan worden gemaakt van de beschikbare kennis en creativiteit. Met name de systematische aanpak moet hieraan bijdragen.

Stap 6 Prioriteitsstelling

De prioriteit van de maatregelen is vastgesteld op basis van de rentabiliteit en de aspecten subsidies, verplichtingen en maatschappelijke appreciatie. In de laatste draagvlakfactor is ook de bestuurlijke appreciatie opgenomen. Het is erg moeilijk gebleken om het aspect maatschappelijke appreciatie eenduidig te waarderen. De oorzaak hiervan ligt volgens de heer Mankor in het ontbreken van meetbare resultaten.

Aanvankelijk kwam het resultaat van prioritering niet overeen met hetgeen gevoelsmatig zou zijn bepaald. Met name de waterkwaliteitsmaatregelen bleken systematisch een lage prioriteit te krijgen. De hoge kosten van dergelijke maatregelen waren hier voor een deel debet aan. Een andere oorzaak voor de (te) lage prioriteit was het niet systematisch genoeg werken met PRIMAVERA door de onwennigheid met de methodiek. Op basis van deze analyse is het planproces opnieuw doorlopen. Het uiteindelijke resultaat is vervolgens richtinggevend geweest voor de hoofdlijn in het uiteindelijke plan.

Het vooraf aanvaarden van de methodiek door de betrokkenen is volgens de heer Mankor een vereiste bij een eventuele volgende toepassing van PRIMAVERA. Daarnaast is hij van mening dat de PRIMAVERA met name kan worden toegepast bij het opstellen van plannen waar het gaat om het vergelijken van soortgelijke maatregelen. Voor het vergelijken van appels en peren, zoals in dit planproces, vindt de heer Mankor de methodiek minder geschikt.

Stap 7 Strategieën

In het kader van dit planproces is deze stap overgeslagen. De heer Mankor verwacht ook niet dat een volgende keer wel verschillende strategieën zullen worden opgesteld; in ieder geval niet op dit planniveau. Misschien dat hieraan wel behoefte bestaat bij planvorming op een lager niveau.

Stap 8 Plan

Het plan is gebaseerd op de prioriteitsstelling. Dat daarbij bepaalde taakvelden onderbelicht zijn gebleven had volgens de heer Mankor niet kunnen worden voorkomen, omdat de kennis niet aanwezig was.

De heer Mankor vindt het moeilijk om aan te geven of de goede basis voor de uitvoering van de maatregelen al aanwezig was, of dat deze is gevormd door het plan. Dit onderscheid is moeilijk te maken, omdat de meeste maatregelen al waren bedacht voordat met het planproces begonnen was.

Stap 9 Implementatie

Na afronding van het ontwerpplan is dit voorgelegd aan de stuurgroep en de klankbordgroep. Daarnaast is het plan ter visie gelegd en is een inspraakavond georganiseerd om het ontwerpplan te presenteren. Deze aanpak heeft niet geleid tot een grotere betrokkenheid van de belanghebbenden bij het plan. Het plan is nog niet geëvalueerd.

Resultaten

Helderheid

De grootste winst ten aanzien van de helderheid is in dit project behaald door de systematische vergelijking van de actuele situatie met de doelstellingen (stap vier), waardoor meer helderheid is ontstaan ten aanzien van de problemen. Daarnaast heeft stap vijf, het opstellen van de mogelijke maatregelen, geleid tot meer helderheid omtrent verschillende projecten die moeten worden uitgevoerd.

Het doorlopen van de IPEA-structuur heeft in dit geval niet geleid tot meer inzicht in het functioneren van de aanwezige watersystemen. Wel is de samenhang tussen de verschillende stappen van het planproces iets helderder geworden.

Doelmatigheid (effectiviteit)

De heer Mankor heeft niet het gevoel dat het doorlopen van het planproces in dit geval heeft geleid tot een vergroting van de doelmatigheid van inspanningen. Wel is hij van mening dat dat met behulp van de plansystematiek kan worden bereikt. Er moet dan gedetailleerder worden ingegaan op de verschillende stappen dan nu is gebeurd.

De toepassing van IPEA heeft volgens de heer Mankor wel gezorgd voor meer structuur in het planproces, waardoor meer ruimte is ontstaan voor de inhoud van het proces. "Anders zou het nog meer een opeenstapeling van bestaande zaken zijn."

Communicatie (mededeling, kennisgeving)

Door het verkrijgen van meer inzicht in de problemen (stap vier, formuleren aandachtspunten) wordt het communiceren tussen de direct betrokkenen volgens de heer Mankor aanzienlijk verbeterd, want iedereen weet waarover het gaat. Hij denkt niet dat de communicatie tussen de ambtelijke diensten en de bestuurders in dit geval is verbeterd. De communicatie met belanghebbenden is volgens de heer Mankor niet verbeterd door het planproces, althans niet meetbaar.

Interactiviteit (wederzijdse beïnvloeding)

Het inzicht in de problemen heeft ook geleid tot meer interactie tussen de leden van de projectgroep. De interactie met de burgers is beperkt gebleven tot een aantal inspraakavonden. Met de opmerkingen van deze avonden is weinig gedaan. De heer Mankor denkt dat IPEA wel de mogelijkheid biedt voor een betere interactie tussen de verschillende partijen, maar het geeft geen garantie. Daarvoor is veel overleg bij het planproces nodig.

Acceptatie

Het plan wordt gezien als het resultaat van een gezamenlijk doorlopen proces. Of het plan daardoor vaker ter hand wordt genomen in vergelijking met andere plannen is volgens de heer Mankor moeilijk te zeggen, daar dergelijke plannen niet eerder zijn opgesteld. Wel is het zo dat het plan regelmatig ter sprake komt.

Slotopmerkingen

Door het systematisch opstellen van een plan is de kans dat dingen over het hoofd worden gezien veel kleiner. Dit is volgens de heer Mankor de grootste winst die behaald is door het hanteren van het planproces bij het opstellen van het plan.

Of een volgende keer weer met PRIMAVERA zal worden gewerkt laat de heer Mankor afhangen van het doel van het plan. Hij is van mening dat een methodiek als PRIMAVERA beter kan worden gehanteerd bij het opstellen van plannen voor kleinere projecten. Mogelijk kan het ook worden gebruikt bij het opstellen van het Waterhuishoudingsplan Utrecht. Maar waar het ook zal worden toegepast, eerst zal volgens hem meer ervaring moeten worden opgedaan.

WATERBEHEERSPLAN DE STICHTSE RIJNLANDEN

Integraal Waterbeheersplan De Stichtse Rijnlanden (IWDSR) (1996-2000)

Verslag van het interview met:

naam : E. Haddink
functie : beleidsmedewerker Waterkwantiteit
afdeling : Planvorming en beleid
organisatie : Waterschap De Stichtse Rijnlanden

Algemeen

Met ingang van één januari 1997 is het Hoogheemraadschap De Stichtse Rijnlanden (HDSR) een "all-in waterschap" geworden. Met het oog op dit te vormen waterschap zijn het HDSR (als waterkwantiteitsbeheerder) en de provincie Utrecht (als waterkwaliteitsbeheerder) in 1994 al begonnen met het opstellen van het Integraal Waterbeheersplan De Stichtse Rijnlanden (IWDSR) (1996-2000). Dit wettelijk verplichte plan beoogt een concrete invulling te geven aan het provinciale waterhuishoudingsplan, gericht op het eigen plangebied. Het IWDSR kan dan ook het beste worden getypeerd als een tactisch plan.

Pas in een laat stadium van het planvormingsproces is besloten om de methodiek PRIMA-VERA te gebruiken voor het prioriteren van maatregelen. De wens om de methodiek te gebruiken was afkomstig van het bestuur van de Provincie Utrecht en was al langer bekend, maar het besluit werd pas vlak voor stap zes genomen. Dit brengt met zich mee dat de stappen voorafgaande aan stap zes niet geheel conform de systematiek zijn doorlopen. Deze stappen zijn echter wel terug te vinden in het plan. Aan stap zeven van het planproces, het opstellen van verschillende strategieën is in dit project voorbij gegaan. Het plan is inmiddels door bijna alle verantwoordelijke organisaties goedgekeurd. De implementatie van het plan loopt nog.

Projectstructuur

Bij het opstellen van het IWDSR is sprake geweest van een heldere projectstructuur, opgebouwd uit een stuurgroep, een projectgroep, diverse werkgroepen en een klankbordgroep. De projectgroep en de stuurgroep zijn bij alle doorlopen stappen betrokken geweest. De rolverdeling hierbij was dat de projectgroep de stappen voorbereidde en dat de stuurgroep ze vervolgens goedkeurde. De schakel tussen beide groepen was een externe projectleider, die in beide groepen zitting had. De projectgroep bestond verder uit vertegenwoordigers van ambtelijke diensten van het hoogheemraadschap en de provincie. De heer Haddink maakte deel uit van de projectgroep. De stuurgroep werd gevormd door de dijkgraaf, de secretaris-directeur en een algemeen bestuurslid van het HDSR, en een gedeputeerde en de directeur van de dienst waterkwaliteitsbeheer van de provincie Utrecht. De klankbordgroep was heel breed samengesteld en bestond onder andere uit gemeenten en belangenorganisaties. Zij zijn betrokken geweest bij de stappen één tot en met vijf en hebben inspraak gehad voordat het ontwerpplan ter goedkeuring naar het bestuur ging. Deze inspraak heeft nog wel geleid tot een aantal aanpassingen. De projectstructuur heeft volgens de heer Haddink goed gefunctioneerd.

Invulling van de plansystematiek

Stap 1 Taakstelling

De taakstelling van de organisatie is geformuleerd vanuit het juridisch kader en het mandaat en is helder weergegeven in het inleidende hoofdstuk van het IWDSR. Daarbij is helder aangege-

ven de functie en status van het plan, het plangebied, de planperiode en de relatie met andere beleidsplannen. De taakstelling heeft een goede en noodzakelijke basis gevormd voor het verdere planproces.

Stap 2 Actuele situatie

Voorafgaande aan deze stap zijn functies toegekend en doelstellingen geformuleerd. Met het oog hierop is de actuele situatie per deelgebied in beeld gebracht. Per gebied is een beschrijving gegeven van het huidige beheer, de waterkwaliteit, de waterkwantiteit, de waterbodempkwaliteit en lopende integrale projecten. Omdat weinig kwantitatieve gegevens beschikbaar waren, is veel gewerkt met "expert judgement". Dit had tot gevolg dat de beschrijving van de actuele situatie met name kwalitatief van aard was. Daar waar kwantitatieve gegevens voor handen waren, zijn ze ook gebruikt. Naast een beschrijving van de actuele situatie per deelgebied is ook de actuele situatie van de organisatie van het waterbeheer in beeld gebracht. Om een goede vergelijking met de doelstellingen mogelijk te maken, is het volgens de heer Haddink essentieel dat de actuele situatie zorgvuldig in beeld wordt gebracht. De opzet zal in een volgend planproces voor wat deze stap betreft dan ook hetzelfde zijn. De wijze van werken zal wel veranderen. Dan zal worden getracht om de actuele situatie meer in kwantitatieve termen uit te drukken.

Stap 3 Doelstellingen

Uitgaande van de taakstelling en aan de hand van de in het IWDSR aangegeven functies zijn de doelstellingen expliciet geformuleerd. Overeenkomstig de waterbeheerstaken zijn de doelstellingen onderverdeeld naar waterkwaliteit, waterkwantiteit, inrichting en onderhoud. In dit project is geen sprake van een heldere opzet van de doelstellingen via de lijn streefbeelden, doelvariabelen en doelwaarden. De formulering van de doelstellingen is uitsluitend beschrijvend van aard.

Het zorgvuldig bepalen en beschrijven van de doelstellingen is volgens de heer Haddink een belangrijke stap in het planproces. Door het ontbreken van kennis zijn de doelstellingen in dit project hier en daar te globaal geformuleerd. Een volgende keer moet een aantal zaken verder worden uitgewerkt.

Stap 4 Aandachtspunten

In eerste instantie is een lijst met aandachtspunten tot stand gekomen in een 'brainstormsessie' aan het begin van het planvormingsproces. Deze lijst is na een systematische vergelijking van de actuele situatie met de doelstellingen herzien. Uit deze vergelijking kwamen namelijk nieuwe aandachtspunten naar voren en ook bleken eerder bedachte aandachtspunten niet gegrond. Het grootste deel van de aandachtspunten heeft betrekking op de elementen van het watersysteem (gebiedsgericht). Daarnaast is een aantal aandachtspunten geformuleerd voor de organisatie en het instrumentarium. Aandachtspunten met gelijke strekking zijn gebundeld. Alle aandachtspunten zijn beoordeeld op de aspecten ernst en omvang. De bij deze aspecten behorende maatlatten zijn opgesteld door de projectgroep en vastgesteld door de stuurgroep. Dit is een werkwijze die bij alle opgestelde maatlatten is gehanteerd. Het toekennen van de score aan een maatregel op deze aspecten berust hoofdzakelijk op 'expert judgement'.

De gevolgde werkwijze zal in een volgend planproces waarschijnlijk niet weer worden gehanteerd. Dan zal voor het afleiden van aandachtspunten alleen een systematische vergelijking plaatsvinden en zal de 'brainstormsessie' achterwege kunnen blijven. Het voordeel van deze methode was volgens de heer Haddink wel dat er bekeken kon worden of de knelpunten zoals deze uit de systematische vergelijking naar voren kwamen ook die knelpunten waren zoals deze gevoeld worden door de beheerders.

Stap 5 Mogelijke maatregelen

Bij de omschrijving per aandachtspunt zijn ook de mogelijke oorzaken aangegeven. Deze hebben richting gegeven aan het opstellen van de mogelijke maatregelen. Ook bij het opstellen van de lijst met mogelijke maatregelen is eerst een 'brainstormsessie' gehouden. Vervolgens is op basis van de werkelijke aandachtspuntenlijst een nieuwe lijst met mogelijke maatregelen opgesteld. Gebleken is dat in eerste instantie zelfs maatregelen bedacht waren, waaraan geen aandachtspunt ten grondslag lag.

Aan de resulterende maatregelen zijn met behulp van maatlatten kentallen toegekend voor de aspecten effectiviteit en kosten. Deze kentallen berusten hoofdzakelijk op 'expert judgement'. Binnen de lijst met mogelijke maatregelen is onderscheid gemaakt in uitvoerings-, stimulerings- en onderzoeksmaatregelen. In een volgend planproces wordt de eerste 'brainstormsessie' mogelijk weggelaten.

Stap 6 Prioriteitsstelling

De reden voor het prioriteren van maatregelen was het ontbreken van de financiële ruimte om alle maatregelen in de planperiode te kunnen uitvoeren. Voorafgaand aan de daadwerkelijke beoordeling van de maatregelen is een aantal maatregelen in verband met integrale projecten geclusterd.

Na de beoordeling van de maatregelen op de technisch-inhoudelijke aspecten is de rentabiliteit berekend. Een probleem dat zich hierbij voordeed was, dat de kwaliteitsmaatregelen veelal een veel lagere rentabiliteitsscore hadden dan de kwantiteitsmaatregelen. Dit is volgens de heer Haddink het gevolg van de hoge kosten die veelal met de kwaliteitsmaatregelen gepaard gaan en het grotere effect dat kwantiteitsmaatregelen hebben. Na de berekening van de rentabiliteit zijn de maatregelen beoordeeld op twee van de vier draagvlakaspecten, te weten 'termijn van effect' en 'externe randvoorwaarden'. Hiervoor zijn maatlatten opgesteld. In een sessie met de bestuurders (dus breder dan de stuurgroep) is bepaald dat de draagvlakaspecten 'bestuurlijke en maatschappelijke appreciatie' op nul moesten worden gezet. Omdat de beoordeling van deze aspecten verandert in de loop van de tijd werd het te moeilijk bevonden om deze aspecten voor de gehele planperiode te bepalen.

In grote lijnen komt het resultaat van prioritering overeen met hetgeen gevoelsmatig zou zijn bepaald. Hier en daar zijn wel verschillen maar die zijn enerzijds te verklaren door de weging van de kosten en de effectiviteit en anderzijds door het ontbreken van de beoordeling op bestuurlijk draagvlak. De heer Haddink denkt dat op basis van goed overleg en vergelijking ook tot een soortgelijke prioriteitenlijst kan worden gekomen. Voordeel van de prioritering met PRIMAVERA is dat de uitkomst inzichtelijk wordt. "Het is duidelijk op basis waarvan een maatregel scoort."

Stap 7 Strategieën

Voor dit integraal waterbeheersplan is voorbij gegaan aan het opstellen van meerdere strategieën.

Stap 8 Plan

Op basis van de berekende prioriteit en de financiële ruimte is een fasering aangebracht in de verkregen lijst mogelijke maatregelen. Daarnaast is gelet op de onderlinge samenhang van maatregelen. Zodoende is een lijst met maatregelen ontstaan die binnen het budget kan worden uitgevoerd. Deze maatregelen zijn opgenomen in het uiteindelijke ontwerpplan.

Dit ontwerpplan is inmiddels vastgesteld door de provincie en het hoogheemraadschap en zal volgens de heer Haddink een goede basis vormen voor de uitvoering van de maatregelen.

Stap 9 Implementatie

De implementatie van het plan loopt nog. Door middel van het opstellen van deelplannen voor de verschillende sectoren van het waterbeheer zal worden getracht het IWDSR zo goed mogelijk tot uitvoering te brengen. Het IWDSR zal naar verloop van tijd worden geëvalueerd.

Resultaten

Helderheid

De methodiek PRIMAVERA heeft volgens de heer Haddink op een aantal punten geleid tot meer helderheid. Zo heeft de methodiek geleid tot een grotere bewustwording van de aandachtspunten en meer inzicht in de samenhang tussen de verschillende planstappen. Daarnaast heeft PRIMAVERA als resultaat een inzichtelijke lijst met maatregelen. Helder is waarop een maatregel scoort.

Doelmatigheid (effectiviteit)

De heer Haddink denkt dat het gebruik van de methodiek PRIMAVERA uiteindelijk wel heeft geleid tot een vergroting van de doelmatigheid van inspanningen. Door het late besluit van toepassing van de methodiek heeft deze niet echt kunnen zorgen voor meer structuur in het planproces.

Communicatie (mededeling, kennisgeving)

Toepassing van de methodiek PRIMAVERA heeft volgens de heer Haddink niet bijgedragen aan de verbetering van de communicatie tussen de ambtelijke diensten, tussen bestuurders en ambtelijke diensten en met belangenorganisaties.

Interactiviteit (wederzijdse beïnvloeding)

Voor de interactiviteit geldt volgens de heer Haddink hetzelfde als voor de communicatie. De methodiek heeft in dit project niet geleid tot een verbetering hiervan. Wellicht dat het wel zou kunnen, maar die ervaring is er nog niet. Interactie en communicatie zijn overigens termen die bij het bestuur wel heel hoog in het vaandel staan.

Acceptatie

Het IWDSR wordt gezien als het resultaat van een gezamenlijk doorlopen proces. Volgens de heer Haddink is dit met name een resultaat van de gevolgde projectstructuur en niet zozeer van de methodiek PRIMAVERA. Ook hier geldt dat de methodiek volgens de heer Haddink wellicht zou kunnen bijdragen aan meer acceptatie, alleen de ervaring is er nog niet.

Slotopmerkingen

De winst van de methodiek PRIMAVERA zit volgens de heer Haddink in het kunnen beantwoorden van vragen waarom een maatregel op een bepaalde plaats in de prioriteitenlijst staat. Het resultaat van PRIMAVERA is een inzichtelijke lijst met geprioriteerde maatregelen.

Vanuit zijn eigen ervaring denkt de heer Haddink dat ook in een volgend planproces gebruik zal worden gemaakt van IPEA. Hoe het nieuwe bestuur hier over denkt weet hij echter niet.

Gezien de lange tijd die het opstellen van een plan in beslag neemt, is de heer Haddink geneigd te kiezen voor het eens in de acht jaar met ruime aandacht opstellen van een plan. Hierin moeten de hoofdlijnen van het beleid voor de komende tijd worden vastgelegd. Dit beleid moet vervolgens worden geconcretiseerd in meerdere deelplannen.

WATERBEHEERSPLAN PEEL EN MAASVALLEI

Integraal Waterbeheersplan Peel en Maasvallei (1997-2000)

Voor de evaluatie van dit plan zijn twee interviews gehouden. Hiervan wordt in dit hoofdstuk achtereenvolgens verslag gedaan.

Verslag van het interview met:

naam : **ir. A. Paarlberg**
functie : **hoofd afdeling onderzoek, hydrologie en natuurbeheer**
afdeling : **Onderzoek, hydrologie en natuurbeheer**
organisatie : **Waterschap Peel en Maasvallei**

Algemeen

De heer Paarlberg is betrokken geweest bij het opstellen van het Integraal Waterbeheersplan Peel en Maasvallei (1997-2000), een gezamenlijk plan van het Zuiveringsschap Limburg en het Waterschap Peel en Maasvallei. Het plan is verplicht en opereert op tactisch en operationeel niveau. Bij het opstellen van het plan is de IPEA-systematiek vrijwel geheel doorlopen. Alleen aan stap zeven, het opstellen van strategieën is voorbij gegaan. Bij het doorlopen van de systematiek is gebruik gemaakt van de prioriteringsmethodiek PRIMAVERA.

Projectstructuur

Bij het opstellen van het waterbeheersplan Peel en Maasvallei is een projectstructuur gehanteerd, die is opgebouwd uit een projectgroep en een stuurgroep. Eerstgenoemde groep bestond uit ambtenaren van het Zuiveringsschap Limburg, van het Waterschap Peel en Maasvallei en uit adviseurs van de Heidemij. In de stuurgroep waren zowel bestuurders van het Zuiveringsschap Limburg als van het Waterschap Peel en Maasvallei vertegenwoordigd.

Zowel de projectgroep als de stuurgroep zijn bij alle doorlopen stappen betrokken geweest. De projectgroep hield zich bezig met de invulling van de stappen en de stuurgroep beoordeelde het werk na iedere stap. Ondanks het feit dat formeel geen klankbordgroep was gevormd, zijn diverse gemeenten en belangenorganisaties toch betrokken geweest bij het opstellen van het plan. In een aantal bijeenkomsten hebben ze hun mening kunnen geven. Deze bijeenkomsten hebben plaatsgevonden aan het eind van stap vijf en bij de implementatie van het plan.

Het werken met de IPEA-systematiek is de heer Paarlberg goed bevallen. Een reden daarvan is de regelmatige terugkoppeling tussen ambtenaren en bestuurders. Ook door anderen is deze structuur als prettig ervaren, aldus de heer Paarlberg.

Invulling van de plansystematiek

Stap 1 Taakstelling

De taakstelling is heel globaal geformuleerd. Daarbij is aandacht besteed aan het aggregatieniveau van het plan, het plangebied en aan het juridische kader met de eigen invulling hiervan. Ook is rekening gehouden met andere sector- en facetplannen.

Door overleg binnen de projectgroep bij het formuleren van de taakstelling is meer helderheid ontstaan omtrent de taken van zowel het Zuiveringsschap Limburg als die van het Waterschap Peel en Maasvallei. Ook naar de buitenwereld toe heeft de taakstelling geleid tot meer helderheid. Het globale karakter van de taakstelling is in een later stadium geen oorzaak geweest voor discussies. In het kader van dit plan was het een juiste keuze, maar in een

volgend planproces zal aan de concretere formulering van de taakstelling wellicht meer aandacht worden besteed. Tevens zal een volgende keer meer aandacht worden besteed aan de aanwezige abstractieniveaus in het plan. Reden hiervoor is de verwarring die bij een aantal betrokkenen is ontstaan, omdat in het plan sprake is van twee abstractieniveaus, te weten beleidslijnen op hoger abstractieniveau en heel concrete (uitvoerings)maatregelen.

Stap 2 Actuele situatie

De actuele situatie is in beeld gebracht op basis van het gevoerde beheer, het gebruik van de watersystemen, het landgebruik dat van invloed kan zijn op het water en het vigerende beleid voor de verschillende sectoren en facetten. Met name voor de hoofdwatersystemen is het beeld van de actuele situatie gevormd door middel van een analyse van de relaties tussen de hierboven genoemde dimensies. Daar waar de kennis aanwezig was zijn variabelen van het watersysteem in beeld gebracht. Dit is voornamelijk gedaan in kwalitatieve termen en in mindere mate ook in kwantitatieve termen.

De heer Paarlberg is van mening dat het zorgvuldig in beeld brengen van de actuele situatie heel belangrijk is voor een goed verloop van het verdere planproces. Vooral het formuleren van de doelstellingen en het genereren van mogelijke maatregelen zijn hierbij gebaat. De heer Paarlberg ziet deze stap ook als vertrekpunt van waaruit verder kan worden gewerkt aan een plan. Net zoals in dit planproces zal in een volgend planproces ook weer veel aandacht worden besteed aan deze stap, zij het wellicht met een ander accent, door de kennis die kan worden ontleend aan de doelstellingen van het vorige plan.

Stap 3 Doelstellingen

De doelstellingen zijn expliciet geformuleerd voor een vijftiental thema's. Bij het opstellen van de doelstellingen is de taakstelling zeer bepalend geweest en heeft de actuele situatie, zij het in mindere mate, ook een belangrijke rol gespeeld. Daarnaast is rekening gehouden met de evaluatie van het provinciale waterhuishoudingsplan, met de maatschappelijke ontwikkelingen die van invloed zijn op het integraal waterbeheer en met de wensen en ambities van diverse belangengroepen. Voordat de doelstellingen zijn opgesteld zijn eerst expliciet functies toegekend aan de watersystemen. Deze functies zijn voornamelijk gebaseerd op het waterhuishoudingsplan maar soms is daar ook van afgeweken. Verder zijn op hoofdlijnen streefbeelden geformuleerd gebaseerd op de toegekende functies. Deze streefbeelden hebben de basis gevormd voor de opgestelde doelstellingen. Doelvariabelen zijn in dit plan niet expliciet geformuleerd.

Een zorgvuldige bepaling en beschrijving van de doelstellingen is volgens de heer Paarlberg niet essentieel maar wel belangrijk geweest voor een goed verloop van het planproces. De verwachting is dat een volgende keer de doelstellingen gedetailleerder zullen worden geformuleerd, zodat beter kan worden gestuurd naar hetgeen bereikt dient te worden. Ook denkt de heer Paarlberg met gedetailleerdere doelstellingen een betere vergelijking te kunnen maken met de actuele situatie.

Stap 4 Aandachtspunten

Het formuleren van aandachtspunten is zorgvuldig gedaan. Naast de bestaande aandachtspunten die zijn geconstateerd in de praktijk, zijn ook aandachtspunten vastgesteld door middel van een systematische vergelijking van de actuele situatie en de doelstellingen. Dit heeft geleid tot het constateren van hiaten in het beleid. Op basis van 'expert judgement' en met behulp van maatlaten zijn de ernst en de omvang van de verschillende aandachtspunten vastgesteld.

Het zorgvuldig bepalen en formuleren van de aandachtspunten vindt de heer Paarlberg essentieel, omdat het de basis is voor de volgende stap. In een volgend planproces zal daarom wellicht nog meer de nadruk komen te liggen op het bepalen van de aandachtspunten. Daarnaast zal deze stap in de toekomst beter moeten worden gestructureerd.

Stap 5 Mogelijke maatregelen

De oorzaken van de aandachtspunten zijn bij dit plan niet in beeld gebracht. Het is de bedoeling om dit de volgende keer wel te doen.

De mogelijke maatregelen zijn geformuleerd op basis van de geformuleerde aandachtspunten, mede aangeleverd door externen. De maatregelen zijn zo gepresenteerd dat de samenhang met de bijbehorende aandachtspunten en doelstellingen helder is. De maatregelen zijn globaal omschreven en van iedere maatregel is de exacte lokatie aangegeven. Op basis van 'expert judgement' en met behulp van maatlatten zijn de effecten en de kosten van de verschillende maatregelen bepaald. Het beoordelen van de effecten van de maatregelen bracht kennishiaten aan het licht.

"Door het eerst formuleren van alle mogelijke maatregelen en het vervolgens beoordelen van de maatregelen wordt" volgens de heer Paarlberg "optimaal gebruik gemaakt van de aanwezige kennis en creativiteit". Het formuleren en beoordelen van maatregelen is gebeurd in sessies met de diverse betrokkenen (projectgroep, stuurgroep, betrokken gemeenten en belangenorganisaties). Door een volgende keer nog dieper in te gaan op deze stap kan wellicht nog meer gehaald worden uit de creativiteit. "Het opstellen van een lijst met mogelijke maatregelen heeft niet alleen een goede basis gevormd voor het uiteindelijke plan, maar ook voor de jaarlijkse begrotingen" aldus de heer Paarlberg.

Stap 6 Prioriteitsstelling

Om aan bestuurders helder te maken op basis waarvan de maatregelen zijn vastgelegd in het plan en om de subjectiviteit binnen het planproces meer inzichtelijk te maken is gebruik gemaakt van de aan de IPEA-structuur gelieerde prioriteringsmethodiek PRIMAVERA. Hieraan voorafgaand zijn de maatregelen gescreend op basis van overeenkomstigheid en geclusterd in soorten (uitvoerings-, stimulerings- en onderzoeksmaatregelen).

Bij het bepalen van de rentabiliteit hebben zich niet echt problemen voorgedaan, maar de heer Paarlberg wijst erop dat het een inschatting blijft van waarden. Als positieve kanttekening bij het bepalen van de rentabiliteit noemt hij de mogelijkheid om maatregelen te kunnen onderscheiden op grond van meer dan alleen bijvoorbeeld de kosten.

Na het bepalen van de rentabiliteit is de prioriteit berekend. Dit is gebeurd op basis van de aspecten: termijn van effectuering, externe randvoorwaarden, bestuurlijke appreciatie en maatschappelijke appreciatie. De eerste is bepaald op basis van 'expert judgement' door de leden van de projectgroep terwijl de overige drie zijn vastgesteld op basis van 'expert judgement' door de leden van zowel de projectgroep als de stuurgroep. Met name de bestuurlijke en maatschappelijke appreciatie zijn volgens de heer Paarlberg moeilijk te bepalen. Door het gebrek aan informatie is de kans groot dat teveel dezelfde kentallen worden toegekend, zodat de differentiërende werking van een aspect verdwijnt. Grote problemen hebben zich hierbij echter niet voorgedaan. Bij de vaststelling van het plan hebben zich op dit punt nog wel discussies voorgedaan. Sommige bestuurders die niet in de stuurgroep zaten vonden deze aspecten niet goed vatbaar. De methodiek is te mathematisch. Het resultaat van de prioritering komt voor hun niet altijd overeen met hetgeen gevoelsmatig zou zijn bepaald. De direct betrokkenen zagen overigens wel een grote mate van overeenkomstigheid. De meerwaarde van de methodiek PRIMAVERA is volgens de heer Paarlberg dat deze toch een zekere mate van objectiviteit verzorgt.

De geprioriteerde lijst met maatregelen heeft een goede basis gevormd voor het uiteindelijke plan. Daarnaast heeft het ook geholpen bij de inschatting van welke middelen de komende jaren nodig zijn.

Stap 7 Strategieën

Er zijn voorafgaande aan het opstellen van het plan geen strategieën opgesteld. De maatregelen zijn geselecteerd door middel van het aanbrenge van een fasering. Het resultaat hiervan

was bevredigend. "Wanneer plannen worden opgesteld die meer op watersystemen zijn gericht is het opstellen van verschillende strategieën wellicht een goed idee" aldus de heer Paarlberg.

Stap 8 Plan

Bij het opstellen van het ontwerpplan zijn de geselecteerde maatregelen richtinggevend geweest. Vanwege het feit dat de rolverdeling tussen de betrokken organisaties ruimte laat voor interpretaties, zijn niet alle grijze taakvelden verdwenen. Of dit wel was bereikt door een betere communicatie tijdens het planproces betwijfelt de heer Paarlberg. Dit kan volgens hem alleen worden bereikt door meer helderheid in de regels, voorafgaand aan het planproces.

Stap 9 Implementatie

Het plan is toegestuurd aan de direct betrokkenen en is tijdens informele zittingen gepresenteerd aan de diverse belangengroepen. Dit heeft geleid tot een grotere betrokkenheid van de belangengroepen en een grotere acceptatie van het plan. Voor een evaluatie van het plan is het nog te vroeg.

Resultaten

Helderheid

Het doorlopen van het planproces heeft geleid tot meer inzicht in de samenhang tussen de verschillende planstappen. Ook hebben de stappen twee tot en met zes ieder afzonderlijk tot meer helderheid geleid. Zo is door het zorgvuldig in beeld brengen van de actuele situatie (stap twee) meer helderheid ontstaan omtrent het functioneren van de verschillende watersystemen. Vervolgens is door het nauwkeurig formuleren van de doelstellingen (stap drie) meer helderheid ontstaan omtrent hetgeen voorgestaan wordt. Dit is zowel voor de direct betrokkenen als voor de overige belangengroepen inzichtelijk geworden. De winst van stap vier is een betere bewustwording van de aandachtspunten, waardoor helderheid is ontstaan over aanwezige hiaten in beleid en kennis. Door in stap vijf alle mogelijke maatregelen op een rijtje te zetten is een beeld geschetst van hetgeen mogelijk is om de verschillende aandachtspunten op te lossen. Door de prioritering in stap zes worden de bedoelingen geconcretiseerd.

Doelmatigheid (effectiviteit)

Het doorlopen van het planproces heeft volgens de heer Paarlberg zeker geleid tot een vergroting van de doelmatigheid van de inspanningen. Niet zozeer zijn oude denkbeelden verlaten, maar wel is inzicht verkregen in nieuwe mogelijkheden om problemen op te lossen. Bovendien wordt door de gestructureerde werkwijze efficiënter gewerkt, waardoor meer ruimte ontstaat voor de inhoud van het plan. Dit is voor de heer Paarlberg één van de belangrijkste winstpunten van dit planproces.

Communicatie (mededeling, kennisgeving)

De gehanteerde projectstructuur bij het doorlopen van de verschillende stappen heeft bijgedragen aan een verbetering van de communicatie tussen de ambtelijke diensten (projectgroep) en bestuurders (stuurgroep). Daarnaast heeft de projectstructuur geleid tot een verbetering van de communicatie met de overige betrokkenen dankzij de inspraakronden aan het eind van stap vijf.

Interactiviteit (wederzijdse beïnvloeding)

Door het samen opstellen van een integraal plan is de interactie tussen het Zuiveringschap Limburg en het Waterschap Peel en Maasvallei beduidend vergroot. Verder is volgens de heer Paarlberg de interactie tussen ambtenaren en bestuurders, ambtenaren onderling en bestuurders onderling verbeterd. Daarnaast weten ook de burgers het waterschap steeds vaker te vinden.

Acceptatie

Door de grote mate van betrokkenheid van zowel de direct als de indirect betrokkenen wordt het plan door vrijwel iedereen geaccepteerd. "Natuurlijk is het zo dat je nooit iedereen het naar de wens kan maken, maar het grootste deel kan zich vinden in dit plan; het is voor de komende jaren onze bijbel, waaruit we elke dag een stukje voorlezen" aldus de heer Paarlberg.

Slotopmerkingen

De grootste winst die volgens de heer Paarlberg is behaald met de IPEA-systematiek is het tot stand komen van een evenwichtig plan dat echt gericht is op integraal waterbeheer. In een artikel in een landbouwtijdschrift werd het Integraal Waterbeheersplan Peel en Maasvallei een plan genoemd dat realisme uitademt.

Indien de mogelijkheid zich voordoet zal de heer Paarlberg de prioriteringsmethodiek PRIMA-VERA ook een volgende keer weer toepassen. Afhankelijk van de bruikbaarheid van de in ontwikkeling zijnde methodieken (INVERNO en ESTATE) zal hij ook hiervan gebruik willen maken.

Tenslotte ziet de heer Paarlberg meer in een eens in de acht jaar met ruime aandacht op te stellen plan en het vervolgens jaarlijks accentueren van dit plan, dan het meer frequent opstellen van een plan. Met name de hoofdlijnen hoeven niet elk jaar te worden veranderd. Deze kunnen best voor een langere tijd worden vastgelegd.

WATERBEHEERSPLAN PEEL EN MAASVALLEI *Integraal Waterbeheersplan Peel en Maasvallei (1997-2000)*

Verslag van het interview met:

naam : **drs. R. van den Heuvel**
functie : **medewerker Oppervlaktewater**
Afdeling : **Waterkwaliteitsbeheer**
Organisatie : **Zuiveringschap Limburg**

Algemeen

De heer Van den Heuvel heeft een coördinerende taak gehad bij het opstellen van het Integraal Waterbeheersplan Peel en Maasvallei (1997-2000). Met dit verplichte plan wordt beoogd een goede afstemming van kwaliteits- en kwantiteitsaspecten van het oppervlaktewater in het plangebied Peel en Maasvallei te bereiken. Het plan is richtinggevend voor het te voeren beleid en beheer van het Zuiveringschap Limburg en het Waterschap Peel en Maasvallei. Omdat het plan zowel een beleidsmatig als een operationeel karakter heeft, is de heer Van den Heuvel geneigd het een tactisch plan te noemen. Het aggregatieniveau van het plan is echter vooraf niet helder vastgesteld. Dit heeft zijn weerslag gehad op de doorlopen stappen van het planproces.

Begin 1993 is begonnen met het opstellen van het IWBP Peel en Maasvallei. Bij aanvang hiervan was nog niet bekend dat de methodiek PRIMAVERA zou worden toegepast. Dit is pas na de eerste drie stappen van het door IPEA voorgestane planproces bepaald. Dit brengt met zich mee dat de stappen één tot en met drie weliswaar zijn doorlopen, maar niet conform IPEA. Daarnaast zijn ook de stappen vier en vijf door de aanwezigheid van beschikbare informatie en tijdsdruk, niet geheel overeenkomstig de methodiek PRIMAVERA doorlopen. Een helder onderscheid tussen deze twee stappen kon door de heer Van den Heuvel, vanwege de grote mate van verwevenheid, niet worden gemaakt. Tussen de planvorming (stappen één tot en met zes) en het opstellen van het ontwerpplan (stap acht) is anderhalf jaar verstreken. Dit is de herkenbaarheid van de geprioriteerde lijst in het ontwerpplan niet ten goede gekomen. Het invulling geven aan de stappen acht en negen is een conventioneel proces.

Projectstructuur

Binnen het project is gewerkt met een kerngroep, een ambtelijke werkgroep, een bestuurlijke begeleidingscommissie en een klankbordgroep. De heer Van den Heuvel zelf zat in de kerngroep. Deze groep bestond verder uit ambtelijke vertegenwoordigers van zowel het Waterschap Peel en Maasvallei als van het Zuiveringschap Limburg. De kerngroep hield zich bezig met de invulling van de eerste zes planstappen. Het resultaat hiervan werd gerapporteerd aan de ambtelijke werkgroep, die een bredere samenstelling had dan eerstgenoemde groep. Zo bevatte de ambtelijke werkgroep bijvoorbeeld ook bestuurlijk-juridische vertegenwoordigers van beide organisaties. De ambtelijke werkgroep bestudeerde de aangeleverde resultaten en legde deze vervolgens voor aan de bestuurlijke begeleidingscommissie. Deze commissie bestond uit bestuurders en directieleden van het Waterschap Peel en Maasvallei en het Zuiveringschap Limburg. Zowel deze commissie als de ambtelijke werkgroep zijn met name betrokken geweest bij de stappen vier tot en met zes van het planproces. De klankbordgroep was breed samengesteld en is betrokken geweest bij de stappen drie, vijf en acht van het planproces.

Invulling van de plansystematiek

Stap 1 Taakstelling

Vanuit een heldere beschrijving van het juridisch kader en het mandaat is de taakstelling (hoofddoelstelling) geformuleerd. Daarbij is ook aandacht besteed aan het afbakenen van de verschillende taakvelden en aan de verschillende watersystemen, inclusief hun toekomstbeeld. Daarnaast zijn de randvoorwaarden van de organisatie helder in beeld gebracht.

De taakstelling is helder en eenduidig gebleken en heeft een goede basis gevormd voor het verdere planproces. De heer Van den Heuvel geeft aan dat het een soort legitimatie is voor een concreter niveau.

In vergelijking met andere planprocessen denkt de heer Van den Heuvel dat het formuleren van de taakstelling explicieter is gebeurd. Hij geeft twee voordelen van deze aanpak. Ten eerste geeft het een stuk helderheid voor planvormende organisaties zelf en voor derden waarop het plan zich richt. Daarnaast kan aan de taakstelling ook worden ontleend waar de speelruimte voor de planvormende organisaties zit. Dit is erg belangrijk. Dat volgens de heer Van den Heuvel in een volgend planproces in deze stap meer aandacht moet worden besteed aan het beoogde aggregatieniveau van het plan, blijkt uit de volgende uitspraak van hem: "Bij voorkeur is al in stap één helder wat het abstractieniveau gaat worden van het uiteindelijke plan. Dat kan tijdens het proces veel discussies voorkomen."

Stap 2 Actuele situatie

Het in beeld brengen van de actuele situatie is in beginsel globaal gebeurd. Hierbij is uitgegaan van meetgegevens over het watersysteem, het gevoerde beheer, het gebruik van watersystemen en waar van toepassing het van invloed zijnde landgebruik. Daarnaast is ook rekening gehouden met de verschillende belangen. Na het besluit om PRIMAVERA toe te passen, is de actuele situatie explicieter in beeld gebracht. Deze aanvullende informatie is terug te vinden in één van de bijlagen van het plan. Bij het in beeld brengen van de actuele situatie is een link gelegd met de doelstellingen. Zodoende zijn niet alle mogelijke variabelen in beeld gebracht, maar is een selectie gemaakt. De geselecteerde variabelen zijn waar mogelijk in kwantitatieve termen en anders in kwalitatieve termen beschreven. Al in deze stap van het planproces is de afwezigheid van een eenduidig aggregatieniveau als zeer nadelig ervaren.

De heer Van den Heuvel is van mening dat het goed in beeld brengen van de actuele situatie een essentiële stap is in het planproces. "Dit geeft enerzijds een onderbouwing van de 'expert judgement' en daarnaast kan het goed worden gebruikt bij het overleg met derden (belangen-groeperingen). Hierdoor wordt het proces voor hen toegankelijker en kunnen ook hun aandachtspunten in deze fase al boven tafel komen en worden geïntegreerd." De heer Van den Heuvel pleit voor het nog explicieter betrekken van derden bij deze stap ten behoeve van nog meer acceptatie van het uiteindelijke plan.

Stap 3 Doelstellingen

Per thema zijn een aantal doelstellingen expliciet geformuleerd. Bij het opstellen van die doelstellingen is met name de taakstelling bepalend geweest en heeft de actuele situatie als een soort beoordelingskader gefungeerd. Daarnaast is rekening gehouden met inhoudelijke evaluaties van andere plannen. Het formuleren van streefbeelden is in eerste instantie globaal gebeurd. Daarbij zijn heldere relaties gelegd met de vastgelegde functies in het provinciale waterhuishoudingsplan en de zelf toegekende functies. Het slechts op hoofdlijnen formuleren van streefbeelden heeft in een later stadium geleid tot grote inspanningen om de beoordeling van de aspecten ernst en omvang van de aandachtspunten degelijk te kunnen onderbouwen. Nu was de beoordeling veelal afhankelijk van 'expert judgement'. Door de lange voorbereidingsperiode van het plan zijn de doelstellingen nog wel een aantal keren aangepast. Dit heeft geleid tot het wegstrepen van maatregelen en uiteindelijk ook van aandachtspunten. PRIMA-

VERA had opnieuw moeten worden doorlopen. Dit is vanwege tijdgebrek echter niet gebeurd terwijl de methodiek hier wel de ruimte voor biedt.

Een zorgvuldige bepaling en beschrijving van de doelstellingen helpt volgens de heer Van den Heuvel bij het ontwikkelen van alternatieven en geeft ook inzicht in de hierbij behorende effecten. Getracht wordt om een stramien te vinden voor het opstellen van streefbeelden, zodat deze stap de volgende keer beter kan worden doorlopen. Dit heeft als voordeel dat meer helderheid ontstaat voor derden en dat de 'expert judgement' beter kan worden onderbouwd. Daardoor zijn de keuzes uiteindelijk beter navolgbaar.

Stappen 4 en 5 Aandachtspunten en mogelijke maatregelen

De aandachtspunten zijn volgens de heer Van den Heuvel in dit proces niet zozeer ontstaan door een systematische vergelijking van de actuele situatie met de doelstellingen, maar meer door bij de al bedachte maatregelen de achterliggende reden te expliciteren. Deze redenen zijn zoveel mogelijk als aandachtspunten geformuleerd. De heer Van den Heuvel geeft aan dat dit afwijkt van de methodiek PRIMAVERA. Wel overeenkomstig de methodiek zijn de aandachtspunten beoordeeld op de aspecten ernst en omvang en de maatregelen op de aspecten effectiviteit en kosten. De maatlatten voor deze technisch-inhoudelijke aspecten zijn opgesteld door leden van de kerngroep en vastgesteld door de ambtelijke commissie en de bestuurlijke begeleidingscommissie. Alleen bij het opstellen van de maatlat voor het aspect kosten hebben zich enkele problemen voorgedaan. Deze maatlat was namelijk moeilijk te relateren aan de wijze van financieren van de betrokken organisaties (investeringskosten/exploitatiekosten). Dit probleem is opgelost door in plaats van de jaarlijkse kosten de totale kosten te nemen. Het toekennen van scores aan genoemde aspecten is een ambtelijke aangelegenheid geweest, die door de kerngroep is uitgevoerd. Aan de klankbordgroep en de bestuurlijke begeleidingscommissie is de uiteindelijke rentabiliteitsscore gepresenteerd, maar de onderliggende technisch-inhoudelijke beoordeling is voor hen niet als discussiepunt gegeven.

De heer Van den Heuvel heeft met betrekking tot deze stap een aantal opmerkingen. Ten eerste vindt hij dat in een volgend planproces eerst heldere afspraken zullen moeten worden gemaakt over het beoogde aggregatieniveau. "Nu zijn twee aggregatieniveaus teveel door elkaar heen gelopen. Dit heeft uiteindelijk een negatieve invloed op de waarde van de methodiek." Ook zal in een volgend planproces meer worden gewerkt volgens de IPEA-structuur. Dan zullen door middel van een systematische vergelijking van de actuele situatie en de doelstellingen de aandachtspunten worden bepaald en vervolgens pas de maatregelen worden geformuleerd. "Dit geeft namelijk een betere onderbouwing van de aspecten ernst en omvang." Tenslotte geeft de heer Van den Heuvel aan dat: "door de toenemende maatschappelijke druk op de organisaties, het steeds belangrijker wordt om inzichtelijk te maken wat, waarom wordt gedaan. IPEA biedt deze mogelijkheid."

Stap 6 Prioriteitsstelling

De reden voor het stellen van prioriteiten binnen de lijst met mogelijke maatregelen was het spanningsveld tussen het aantal maatregelen en de beschikbare middelen. Voorafgaande aan het prioriteren zijn een aantal maatregelen gescreend. Het gaat hier om maatregelen die sowieso uitgevoerd moeten worden. Het werd niet zinvol geacht deze mee te nemen in de prioritering. De prioriteit is uitgerekend met behulp van PRIMAVERA. Dit betekent dat naast beoordeling van de vier technisch-inhoudelijke aspecten ook vier draagvlakaspecten zijn beoordeeld. Daarbij is gebruik gemaakt van standaard maatlatten. Op basis van deze maatlatten heeft de kerngroep de scores toegekend aan de aspecten. Deze scores zijn voorgelegd aan de bestuurlijke begeleidingsgroep, die vervolgens expliciet gevraagd is de scores te bestuderen en er vervolgens hun goedkeuring aan te geven. De klankbordgroep is niet om hun mening gevraagd.

De heer Van den Heuvel geeft aan dat het resultaat van prioritering in hoofdlijnen wel globaal overeenkomt met hetgeen gevoelsmatig zou zijn bepaald. "Met behulp van PRIMAVERA is

het mogelijk om op een gedetailleerder niveau een onderscheid te maken tussen de maatregelen." Voor een volgend planproces pleit de heer Van den Heuvel voor het uitvoeren van twee exercities op twee verschillende niveaus. Eerst het prioriteren van de verschillende categorieën op een hoger aggregatieniveau en daarna binnen die categorieën het prioriteren van maatregelen op het operationele niveau.

Stap 7 Strategieën

In dit project zijn geen strategieën opgesteld. In een volgend planproces verwacht de heer Van den Heuvel deze stap wel mee te nemen. Dan kan namelijk vanuit verschillende invalshoeken een keuze worden gemaakt voor de op te nemen maatregelen in het uiteindelijke plan.

Stap 8 Plan

Anderhalf jaar na het prioriteren van de maatregelen is het ontwerpplan vastgesteld. Hierbij is de geprioriteerde lijst herzien en ingepast binnen de inmiddels gewijzigde financiële mogelijkheden. Het herzien van de lijst met maatregelen is niet gebeurd met behulp van PRIMAVERA. Daardoor zijn de principes van deze methodiek volgens de heer Van den Heuvel moeilijk terug te vinden in het uiteindelijke plan. Het aggregatieniveau van het ontwerpplan komt niet overal overeen met het detailniveau van de aandachtspunten en maatregelen. Deze laatste zijn veelal gedetailleerder. Het verschil in aggregatieniveau tussen "actiepunten" in de plantekst en de concrete maatregelen die daar in de bijlage onder gehangen zijn (de PRIMAVERA-lijst) heeft voor problemen gezorgd bij het leggen van de relatie tussen de geprioriteerde maatregelen en de uitgaven die er per categorie van maatregelen in de financiële paragraaf van het beheersplan zijn gepresenteerd.

Stap 9 Implementatie

Het ontwerpplan is voorgelegd aan de klankbordgroep. Deze hebben daarmee de mogelijkheid gekregen om commentaar te geven op de inhoud van het plan. Daarnaast is er nog een officiële inspraakprocedure.

Het plan is door zowel het algemeen bestuur van het waterschap als die van het zuiveringsschap goedgekeurd en ligt nu ter goedkeuring bij Gedeputeerde Staten.

Het plan zal door middel van jaarlijkse uitvoeringsprogramma's zo goed mogelijk tot uitvoering worden gebracht. In deze programma's zullen de projecten concreet worden benoemd en beschreven. Tevens vormen deze uitvoeringsprogramma's de basis voor de jaarlijks te houden evaluatie. Aan het eind van de planperiode is ook voorzien in een evaluatie van het doorlopen planproces en de implementatie van de maatregelen.

Resultaten

Helderheid

In de beschrijving van de verschillende stappen is vaak de term helderheid of inzicht naar voren gekomen. De heer Van den Heuvel geeft aan dat het doorlopen van het planproces heeft geleid tot een verdere bewustwording van de aandachtspunten en dat tevens meer inzicht is verkregen in de samenhang tussen de diverse planstappen. Hieruit kan worden geconcludeerd dat IPEA voor meer helderheid heeft gezorgd. Helderheid zowel naar de verantwoordelijke organisaties als naar derden.

Doelmatigheid (effectiviteit)

De heer Van den Heuvel heeft het gevoel dat IPEA heeft gezorgd voor een vergroting van de doelmatigheid van inspanningen, maar weet dit niet te concretiseren. Dit heeft alles te maken met de latere aanpassingen, waardoor de principes van de systematiek moeilijk in het plan terug te vinden zijn.

IPEA zorgt op zich wel voor meer structuur in het planproces. Voorwaarde daarbij is wel dat het gedurende het gehele proces consequent wordt toegepast. Dus als er veranderingen worden aangebracht in eerdere stappen dan zal opnieuw een prioriteitenlijst moeten worden vastgesteld met PRIMAVERA. Wordt het resultaat van de methodiek ondergeschikt gemaakt aan financiën dan neemt het belang van PRIMAVERA af. Mits het iteratieve karakter van het proces is benut, zit de tijdswinst volgens de heer Van den Heuvel met name op de lange termijn.

Communicatie (mededeling, kennisgeving)

IPEA biedt volgens de heer Van den Heuvel de ruimte voor het bevorderen van de communicatie tussen de verschillende actoren. Ook de gehanteerde projectstructuur biedt die ruimte. Desondanks is de communicatie tussen de ambtelijke diensten en de bestuurders niet echt verbeterd. Dit is te wijten aan de grote mate van terughoudendheid van de bestuurders om actief aan zo'n planvormingsproces deel te nemen. De communicatie tussen de ambtelijke diensten en met belangengroeperingen is wel aanzienlijk verbeterd.

Interactiviteit (wederzijdse beïnvloeding)

Dit plan is volgens de heer Van den Heuvel een goed voorbeeld van veel interactiviteit. Met name de interactiviteit tussen de ambtelijke diensten van het waterschap en het zuiveringschap en de interactiviteit met belangengroeperingen is groot geweest. De interactie tussen ambtelijke diensten en bestuurders is niet wezenlijk toegenomen.

Acceptatie

Doordat het plan wordt gezien als het resultaat van een gezamenlijk doorlopen proces ontstaat meer acceptatie ten aanzien van de inhoud van het plan. Ook de bestuurders hebben aangegeven dat ze deze werkwijze waarderen. Toch wil de heer Van den Heuvel een volgende keer nog meer de mogelijkheden van IPEA benutten. Zodoende kan met name de 'expert judgement' nog verder worden onderbouwd, waardoor een groot deel van de nu nog aanwezige subjectiviteit verdwijnt. Dit kan wellicht leiden tot nog meer acceptatie van het uiteindelijke plan.

Slotopmerkingen

De heer Van den Heuvel geeft twee belangrijke winstpunten aan van het hanteren van IPEA. Als eerste structureert de systematiek de problemen en daarnaast maakt de systematiek inzichtelijk op basis waarvan maatregelen hun prioriteit hebben gekregen. "Dit is voor iedereen navolgbaar." Daarbij wordt alles op een gelijksoortige manier afgewogen.

De heer Van den Heuvel zal bij een volgend planproces weer gebruik maken van (een deel van) IPEA. Niet alleen bij tactische plannen maar wellicht ook bij de jaarlijkse op te stellen operationele plannen. Bruikbaarheid van de systematiek hangt volgens hem af van het detailniveau van de aandachtspunten en de maatregelen. Deze moeten van hetzelfde niveau zijn als het plan. Zolang dit zo is, is de systematiek zeer goed bruikbaar.

De huidige plancyclus vindt de heer Van den Heuvel te kort. Het maken van een goed plan kost veel tijd. Daarom moeten de hoofdlijnen van het beleid één keer in de acht jaar worden vastgesteld, aangevuld met jaarlijkse programma's voor concrete uitwerking van de hoofdlijnen. Voor beide kan de methodiek PRIMAVERA worden toegepast:

WATERBEHEERSPLAN ROER EN GELEENBEEK *Integraal Waterbeheersplan Roer en Geleenbeek (1997-2000)*

Analyse van het plan

Algemeen

Het Waterschap Roer en Overmaas en het Zuiveringschap Limburg hebben gezamenlijk het Integraal Waterbeheersplan Roer en Geleenbeek opgesteld. Met dit plan wordt voldaan aan de verplichting die de waterbeheerders hebben op grond van de Wet op de waterhuishouding en de Verordening Waterhuishouding Limburg 1992. Te weten het opstellen van integrale beheersplannen voor oppervlaktewaterkwaliteit en -kwantiteit. In het genoemde plan zijn in verband met het aanwezige spanningsveld tussen mogelijke maatregelen en beschikbare financiële middelen prioriteiten gesteld. Hiervoor is de methodiek PRIMAVERA gebruikt.

Projectstructuur

Bij het opstellen van het plan zijn ambtenaren en bestuurders van zowel het Waterschap als het Zuiveringschap betrokken geweest. Deze waren georganiseerd in respectievelijk een project- en een stuurgroep. Daarnaast hebben zo'n 25 belangenorganisaties geparticipeerd in het planproces.

Invulling van de plansystematiek

Stap 1 Taakstelling

De taakstelling is in hoofdstuk 1 van het plan duidelijk verwoord. Aangegeven is wat de status van het plan is en hoe de taken binnen het integraal waterbeheer van de beide regionale waterbeheerders zijn verdeeld. Dit laatste is gebaseerd op de verantwoordelijkheden zoals die in de Verordening Waterhuishouding Limburg zijn geformuleerd. Tevens is een duidelijke beschrijving gegeven van het plangebied, de watersystemen, de resultaten van het beheer in de voorafgaande periode, de bij het waterbeheer betrokken belangen en het beleid.

Stap 2 Actuele situatie

Vanaf deze stap in het planproces is er een onderscheid gemaakt naar zestien thema's. Per thema is de actuele situatie beschreven. Hierbij is voornamelijk uitgegaan van het huidige beleid en beheer. De informatie is met name kwalitatief van aard.

Stap 3 Doelstellingen

In het plan is de nodige aandacht besteed aan functie-uitwerking, functietoekenning en streefbeelden. Aan de hand van deze informatie zijn voor de verschillende thema's - overwegend kwalitatieve - doelstellingen opgesteld.

Stap 4 Aandachtspunten

In dit plan zijn de aandachtspunten (knelpunten) op twee manieren aan het licht gekomen. Enerzijds resulteert de toetsing van de actuele situatie aan de doelstellingen in aandachtspunten en anderzijds is een aantal aandachtspunten uit de vorige planperiode blijven staan. Aangegeven wordt dat van de aandachtspunten de ernst en omvang is vastgesteld. Toekenning van deze kentallen en de bijbehorende maatlaten zijn in het (concept)plan echter niet terug te vinden.

Stap 5 Mogelijke maatregelen

Per thema is een aantal mogelijke maatregelen aangegeven. Om geconstateerde aandachtspunten op te lossen is naast voortzetting van het huidige beleid en beheer ook nieuw beleid en beheer mogelijk. Aangegeven wordt dat de beschouwde maatregelen zijn beoordeeld op effectiviteit en kosten. Welk kentel is toegekend voor de kosten is in het plan na te gaan en ook de maatlat van kosten is in het (concept)plan opgenomen. Over de kentallen voor het effect van de maatregelen tast de lezer van het (concept)plan in het duister. Zowel de maatlat als de toegekende kentallen ontbreken. Onderscheid is gemaakt tussen uitvoerings- en onderzoeksmaatregelen.

Stap 6 Prioriteitsstelling

Met behulp van de methodiek PRIMAVERA is de prioriteitenvolgorde van maatregelen bepaald. Bij deze prioritering zijn overigens maatregelen waarvoor derden verantwoordelijk zijn en maatregelen waarvan de uitvoering niet ter discussie staat, niet meegenomen. Daarnaast was de financieringsstructuur zodanig, dat de planmakers van mening waren dat de maatregelen van de beide organisaties niet gezamenlijk konden worden geprioriteerd. Dit is voor beide organisaties apart gebeurd.

Op basis van de berekende rentabiliteit en de toegekende kentallen voor de vier draagvlakaspecten, is de prioriteit van de maatregelen berekend. Zowel de berekende rentabiliteit als de maatlaten en toegekende kentallen van de draagvlakaspecten zijn opgenomen in een bijlage van het plan.

Stap 7 Strategieën

Niet van toepassing.

Stap 8 Plan

Na de prioritering zijn de maatregelen geselecteerd die in de planperiode moeten worden uitgevoerd. Daarbij is een onderverdeling gemaakt naar aard van de maatregelen (uitvoering en onderzoek) en naar verschillende categorieën (waterstaatkundige, zuiveringstechnische werken en ecologisch beheer). Voor wat betreft de maatregelen van het Waterschap Roer en Overmaas zijn eerst die maatregelen opgenomen in het plan die sowieso uitgevoerd zouden worden. Vervolgens is per categorie een selectie gemaakt van de maatregelen met de hoogst berekende prioriteitsscores. Bij de zuiveringstechnische maatregelen moest de volgorde uit doelmatigheidsoverwegingen worden veranderd. Daarnaast is ook een fasering in die maatregelen doorgevoerd.

De financiële gevolgen van de uit het plan voortkomende investeringsmaatregelen zijn tot slot uitvoerig in beeld gebracht. Daarbij zijn de bedragen uitgesplitst naar uit te voeren maatregelen in de planperiode en daarnaast zijn verdeelsleutels aangegeven voor de totale kosten van de maatregelen. Bij het opstellen van deze verdeelsleutels is uitgegaan van de taakverdeling van de waterbeheerders, zoals die al eerder was gedefinieerd. De kosten zijn verdeeld over het Waterschap Roer en Overmaas, het Zuiveringschap Limburg en het Rijk/Provincie.

Stap 9 Implementatie

Niet van toepassing.

WATERBEHEERSPLAN RIJNLAND

Waterbeheersplan Rijnland (1998-2002)

Analyse van het voorgestane planproces

Algemeen

Het Hoogheemraadschap van Rijnland is samen met de inliggende waterschappen in 1996 gestart met het opstellen van het tweede Waterbeheersplan (WBP-2). In het WBP-2 moeten prioriteiten worden gesteld. Hierbij is voor toepassing van de methodiek PRIMAVERA gekozen. Om tot de prioritering van mogelijke maatregelen te komen worden de stappen 2 tot en met 6 van het planproces doorlopen (stap 1 is reeds ingevuld). De vervolgstappen zullen eveneens worden doorlopen, maar vallen buiten het onderdeel prioriteitsstelling.

Projectstructuur

Invulling van stap 2, 3 en 4 geschiedt door de Werkgroep Watersysteembeschrijving. Om in stap 5 mogelijke maatregelen te formuleren zijn voor een aantal thema's werkgroepen opgestart. Het planproces tot en met de uiteindelijke prioriteitsstelling (stap 6) wordt afgestemd en begeleid door de Werkgroep Milieurendement.

Invulling van de plansystematiek

Stap 1 Taakstelling

Middels een Startnotitie is aan stap 1 invulling gegeven.

Stap 2 Actuele situatie

De actuele situatie wordt beschreven aan de hand van gegevens die recent zijn verkregen door middel van metingen en waarnemingen aan het watersysteem.

Stap 3 Doelstellingen

Het toetsingskader volgt uit de functietoekenning en de bijbehorende doelstellingen. Het toetsingskader wordt beperkt tot concrete doelwaarden voor een representatieve set toestandsvariabelen. Deze toestandsvariabelen zijn zoveel mogelijk gelijkmatig verdeeld over fysica, chemie, morfologie en biologie.

Stap 4 Aandachtspunten

De toetsing levert een overzichtelijk aantal aandachtspunten op, waarvan ernst en omvang worden bepaald.

Stap 5 Mogelijke maatregelen

Concrete mogelijke maatregelen worden door de verschillende waterschappen geformuleerd en de effectiviteit en kosten ingeschat.

Stap 6 Prioriteitsstelling

Na bepaling van de kentallen voor de draagvlakaspecten wordt met behulp van PRIMAVERA de prioriteit van de mogelijke maatregelen vastgesteld.

Stap 7,8,9 Strategieën, Plan, Implementatie

(Nog) niet van toepassing.

WATERBEHEERSPLAN ZUID-HOLLAND ZUID II *Waterbeheersplan Zuid-Holland Zuid (1999-2003)*

Analyse van het voorgestane planproces

Algemeen

De opstelling van een nieuw IWBP is inmiddels gestart. Zes gebiedsgerichte plannen voor het landelijk gebied vormen een belangrijke basis voor dit IWBP-2, waarvan reeds één gebiedsgericht plan gereed is. De IPEA plansystematiek wordt voor het hoofdplan gebruikt, terwijl de methodieken (met name INVERNO, PRIMAVERA en ESTATE) voor de gebiedsgerichte plannen worden ingezet. Alle stappen uit het planproces komen in de gebiedsgerichte plannen aan de orde.

Projectstructuur

Voor het opstellen van het IWBP-2 is een werkgroep en een aantal (sub)werkgroepen opgericht. Om de gebiedsgerichte plannen zoveel mogelijk op elkaar af te stemmen is een externe coördinator aangesteld. Deze vormt met de verantwoordelijke projectleiders van de zeven waterschappen een begeleidingsgroep die aan de werkgroep rapporteert.

Invulling van de plansystematiek

Stap 1 Taakstelling

Zowel de planperiode van de gebiedsgerichte plannen en het IWBP zijn bekend, alsmede de taken van de bij de planvorming betrokken organisaties.

Stap 2 Actuele situatie

Per gebiedsgericht plan worden - op basis van de hydrologische situatie - deelgebieden onderscheiden. Hiervan is de actuele situatie van de waterkwantiteit en -kwaliteit middels meetgegevens te beschrijven. Waar nodig vindt aanvulling met kwalitatieve informatie plaats.

Stap 3 Doelstellingen

De doelstellingen volgen het landelijke toetsingskader, aangevuld met doelstellingen op waterkwantiteitsgebied.

Stap 4 Aandachtspunten

Aandachtspunten volgen uit de toetsing van de actuele situatie aan de doelstellingen. De aandachtspunten worden op niveau van deelgebied geformuleerd, waar nodig op een lager detailniveau. De te hanteren maatlatten voor ernst en omvang zullen voor de gebiedsgerichte plannen identiek zijn.

Stap 5 Mogelijke maatregelen

De mogelijke maatregelen worden zoveel mogelijk op niveau van deelgebied geformuleerd en zijn voor functiegebieden te clusteren.

Stap 6 Prioriteitsstelling

De maatschappelijke en bestuurlijke appreciatie worden ambtelijk ingevuld, met een bestuurlijke consultatieronde. Om de maatregelen uit de afzonderlijke plannen toch onderling vergelijk-

baar te houden zullen de maatlatten zoveel mogelijk identiek zijn. Het zuiveringschap heeft hiermee de mogelijkheid om voor haar totale beheersgebied de maatregelen te vergelijken.

Stap 7 Strategieën

De wijze van invulling van deze stap is nog niet geheel bekend, maar de verschillende strategieën zijn waarschijnlijk te onderscheiden op ambitieniveau, vergelijkbaar met het Strategisch Plan-2 van het zuiveringschap.

Stap 8 Plan

Het eindresultaat zijn gebiedsgerichte plannen.

Stap 9 Implementatie

Het kader van de gebiedsgerichte plannen wordt gevormd door het IWBP-2.

STRATEGIENOTA HERSTEL FUNCTIEWATEREN ECOLOGIE FRIESLAND

Prioritering van herstelmaatregelen voor de functiewateren in de provincie Friesland (1997-2003)

Verslag van het interview met:

naam : dr. T.H.L. Claassen
functie : ecoloog (projectleider)
afdeling : Watersystemen
organisatie : Waterschap Friesland

Algemeen

De heer Claassen is betrokken geweest bij de studie "Prioritering van herstelmaatregelen voor de functiewateren in de provincie Friesland". In deze studie gaat het erom de maatregelen, die zijn genoemd in een twaalfstal beheersplannen, in hun onderlinge samenhang te bezien en te prioriteren. De prioriteitsstelling en de fasering van de herstelmaatregelen is enerzijds gericht op sturing tot het moment van vaststelling van het IWBP van Friesland (1998) en anderzijds op de modulaire inpassing van de kerninformatie uit de beheersprogramma's in het IWBP (1999-2003). Op het moment van het interview zijn de stappen één tot en met zeven van de IPEA-systematiek doorlopen. De stappen acht en negen zullen in een later stadium eventueel nog gebeuren. Bij het doorlopen van de eerste zeven stappen is gebruik gemaakt van de ondersteunende methodieken INVERNO en PRIMAVERA.

Projectstructuur

In het project is gewerkt met een projectgroep, een werkgroep, een stuurgroep en een klankbordgroep. Deze opzet was in zoverre nieuw, dat nog niet eerder was gewerkt met een stuurgroep en een klankbordgroep. Door deze werkwijze zijn in totaal 19 organisaties betrokken bij het planproces.

De projectgroep en de werkgroep zijn betrokken geweest bij alle stappen van het planproces. De stuurgroep heeft een inbreng gehad in de stappen zes en zeven; het invullen van de bestuurlijke appreciatie en het beoordelen van de strategie. De klankbordgroep is ingezet in stap zes voor de invulling van de maatschappelijke appreciatie. Deze structuur heeft goed gewerkt.

Invulling van de plansystematiek

Stap 1 Taakstelling

Bij het opstellen van de taakstelling is niet wezenlijk anders te werk gegaan dan bij voorgaande planprocessen. De taakstelling is heel globaal geformuleerd vanuit een sectorale benadering, waarbij is uitgegaan van de functiewateren zoals beschreven in de diverse beschikbare beheersprogramma's. Bij de formulering van de taakstelling is niet expliciet aandacht besteed aan het juridisch kader en aan een eigen invulling van dit kader. Dit heeft in stap zeven, bij het bepalen van welke organisaties verantwoordelijk zijn voor welk pakket van maatregelen, geleid tot enige onduidelijkheden. Dit heeft echter niet tot gevolg gehad dat de taakstelling is aangepast. Het feit dat de taakstelling globaal is geformuleerd, heeft te maken met de tijd waarin deze werd opgesteld. In deze periode stonden namelijk de fusies van waterschappen centraal, waardoor het moeilijk was om de taakstelling nauwkeurig vast te leggen.

Overleg Linnen de projectgroep, waarin de verschillende participerende waterschappen zitting hebben, heeft geleid tot een betere afstemming van de taakstellingen van de waterschappen.

Stap 2 Actuele situatie

Ook de aanpak van deze stap verschilt niet wezenlijk van hetgeen gebruikelijk was. Het beeld van de actuele situatie is geschetst aan de hand van de verschillende beheersprogramma's. Uit deze programma's zijn gegevens gehaald met betrekking tot het watersysteem, het gevoerde beheer, het gebruik van de functiewateren en het landgebruik dat van invloed kan zijn op het water. Als uitgangspunt heeft hierbij gediend het vigerende beleid voor water. Het vigerende beleid van andere sectoren en facetten heeft een ondergeschikte rol gespeeld. Geen aandacht is besteed aan het in ontwikkeling zijnde beleid.

Bij het in beschouwing nemen van de variabelen is een selectie gemaakt ten behoeve van de overzichtelijkheid en het creëren van meer homogeniteit tussen functiewateren.

Het zorgvuldig beschrijven van de actuele situatie vindt de heer Claassen belangrijk voor een goed verloop van het verdere planproces, omdat problemen kunnen ontstaan bij het opstellen van adequate maatregelen. Verder is een zorgvuldige beschrijving nodig om een juiste kostenraming te kunnen geven.

Stap 3 Doelstellingen

De doelstellingen zijn in dit project niet expliciet geformuleerd maar stilzwijgend aangenomen. Ze zijn samen met de streefbeelden direct ontleend aan de beschikbare beheersprogramma's. Op basis van de informatie die voorhanden was, zijn vervolgens de doeivariabelen en doelwaarden vastgesteld. De doelwaarden sluiten deels aan bij de wettelijke normen en zijn deels zelf bepaald.

Het kwantificeren van de doelstellingen is wel een essentiële stap geweest in het planproces, waarmee een beter inzicht is gekregen in de verschillende doelstellingen bij de aanwezige functiewateren.

Stap 4 Aandachtspunten

De aandachtspunten zijn expliciet geformuleerd door de actuele situatie van de gekozen doelvariabelen te toetsen aan de doelstellingen. Deze systematische vergelijking heeft volgens de heer Claassen niet geleid tot aandachtspunten die anders wellicht over het hoofd waren gezien. Eén klein probleem heeft zich voorgedaan tijdens deze vergelijking. De informatie uit het veld bleek onvoldoende te zijn. Aan dit probleem is echter niet te zwaar getild. Vanwege het feit dat de aandachtspunten voorafgaand aan het planproces al bekend waren, was het zorgvuldig bepalen en formuleren hiervan niet zo relevant als de zorgvuldige bepaling en formulering van de actuele situatie en doelstellingen, aldus de heer Claassen. Deze stap heeft wel geleid tot een verdere bewustwording en onderlinge schaling van aandachtspunten.

Stap 5 Mogelijke maatregelen

De oorzaken van de aandachtspunten waren wel bekend, daar ze in de verschillende beheersprogramma's waren vermeld, maar zijn niet in het uiteindelijke rapport opgenomen. De oorzaken zijn in de beheersprogramma's zodanig gepresenteerd dat de link met de aandachtspunten duidelijk herkenbaar is, waardoor meer inzicht kan worden gekregen in de haalbaarheid van de maatregelen. De mogelijke maatregelen zijn veelal uit de diverse beheersprogramma's overgenomen. De precieze inhoud en de exacte lokatie van de maatregelen is niet aangegeven, vanwege het feit dat deze informatie ontbrak in de beheersprogramma's. Deze informatie is echter wel van belang en moet alsnog worden vergaard.

Het opstellen van een lijst van mogelijke maatregelen biedt volgens de heer Claassen een goede basis voor het uiteindelijke plan, omdat het aan de betrokkenen houvast biedt. Er is nu één rapport waarin helder is aangegeven wat de mogelijke maatregelen zijn.

Stap 6 Prioriteitsstelling

In tegenstelling tot de eerste vijf stappen is stap zes nieuw voor de heer Claassen. Omdat niet helder was waar moest worden begonnen met het uitvoeren van maatregelen, is gebruik gemaakt van de aan de prioriteringsmethodiek PRIMAVERA. Voorafgaande aan de daadwerkelijke prioritering zijn de maatregelen geclusterd in pakketten per functiewater. De aspecten ernst en omvang van aandachtspunten en effectiviteit en kosten van de maatregelen zijn eerst afzonderlijk beoordeeld. Vervolgens is het resultaat hiervan ingevuld in de formule van PRIMAVERA en is de rentabiliteit berekend van de maatregelpakketten. Dit was een taak van de werkgroep en de projectgroep.

Daarna is op basis van de aspecten termijn van effectuering, externe randvoorwaarden, bestuurlijke appreciatie en maatschappelijke appreciatie de prioriteit van de maatregelpakketten bepaald. Voor de verschillende maatregelen is de bestuurlijke appreciatie door de stuurgroep-leden individueel beoordeeld. Het gewogen gemiddelde hiervan is gebruikt bij de berekening van de prioriteit. De maatschappelijke appreciatie is op een soortgelijke manier ingevuld door de leden van de klankbordgroep. Een probleem dat zich hierbij voordeed is, dat enkele leden van de klankbordgroep niet beschikten over voldoende veldkennis om de kentallen op een adequate wijze te kunnen toekennen.

De meerwaarde van de methodiek PRIMAVERA is volgens de heer Claassen de uniformiteit waarmee alle functiewateren worden gescreend. Daarnaast wordt inzichtelijk gemaakt op basis waarvan de maatregelpakketten een bepaalde prioriteit hebben verkregen. Als laatste voordeel noemt hij het besparen van kosten door het op het juiste moment uitvoeren van maatregelen. Als nadelen van de methodiek noemt de heer Claassen de factoren tijd en geld, maar deze zijn ondergeschikt aan de voordelen.

Stap 7 Strategieën

In dit project is maar één strategie, het faseringsplan, opgesteld. Het formuleren van meerdere strategieën was niet nodig door de homogene deeltaak van dit project. De maatregelpakketten zijn gefaseerd over drie perioden, te weten: de periode vóór 1999, de periode van 1999 tot 2003 en de periode na 2003. Het uitwerken van de benodigde middelen voor de implementatie van de clusters van maatregelen is (nog) niet uitgewerkt. De voordelen van deze stap zijn dezelfde als genoemd onder stap zes.

Stap 8 Plan

Het resultaat van het planproces betreft een ambtelijk stuk, waarmee de bestuurders wel bekend zijn maar waar ze niet aan gebonden zijn. Het is gepresenteerd als een faseringsplan en het moet dienen als één van de bouwstenen van het op te stellen integraal waterbeheersplan voor de periode 1999 - 2003.

De betrokkenheid van alle belanghebbenden bij het prioriteren van de maatregelen heeft een draagvlak gecreëerd, waardoor verwacht wordt dat dit faseringsplan een goede basis zal vormen voor de uitvoering van de maatregelen.

Stap 9 Implementatie

Het faseringsplan wordt alleen verspreid onder de direct betrokkenen. Over de implementatie van het faseringsplan kan op dit moment verder weinig worden gezegd, maar het vormt uiteraard een bijdrage aan het IWBP.

Resultaten

Helderheid

Het doorlopen van het planproces heeft in dit project niet geleid tot het verkrijgen van meer inzicht in het functioneren van de onderzochte watersystemen. De reden hiervoor was dat de

informatie hierover rechtstreeks is ontleend aan de bestaande beheersprogramma's. Door het reeds aanwezig zijn van een rode draad voor het opstellen van het plan, heeft het doorlopen van het planproces niet bijgedragen aan het verkrijgen van meer inzicht in de samenhang tussen de verschillende planstappen. Wel heeft het planproces bijgedragen aan een verdere bewustwording van de aandachtspunten, doordat deze nog eens kritisch tegen het licht zijn gehouden. Ook is meer helderheid ontstaan ten aanzien van de te nemen maatregelen en de volgorde waarin die worden genomen.

Het niet expliciet formuleren van de taakstelling in stap één, heeft in een later stadium, bij de uitvoering van taken, voor onduidelijkheden gezorgd.

Doelmatigheid (effectiviteit)

De heer Claassen is van mening dat het doorlopen van het planproces heeft geleid tot een vergroting van de doelmatigheid van de inspanningen. IPEA heeft echter niet gezorgd voor meer structuur in het planproces, waardoor meer ruimte zou zijn voor de inhoud van het plan.

Communicatie (mededeling, kennisgeving)

Het doorlopen van de verschillende stappen heeft geleid tot meer communicatie. Met name de communicatie tussen de ambtelijke diensten en de bestuurders en de communicatie met de overige belanghebbenden is verbeterd. Dit is voornamelijk bereikt door de participatie van de stuurgroep en de klankbordgroep in stap zes van het planproces. De communicatie tussen de ambtelijke diensten onderling en de communicatie met de burgers is niet verbeterd.

Interactiviteit (wederzijdse beïnvloeding)

Voor interactiviteit geldt een soortgelijk verhaal als voor de communicatie. Naar het bestuur en de overige belanghebbenden toe is de interactiviteit toegenomen. Deze interactiviteit berust op begrip voor elkaar. Deze is voornamelijk verkregen bij het beoordelen van de draagvlakaspecten van de methodiek PRIMAVERA in stap zes. De interactie binnen de projectgroep, dus op ambtelijk niveau, is niet nieuw en ook niet verbeterd.

Acceptatie

De heer Claassen verwacht dat het faseringsplan zal worden gezien als het resultaat van een gezamenlijk doorlopen proces en dat het daardoor vaker en eerder ter hand zal worden genomen in vergelijking met andere plannen. "Het is een plan op basis waarvan je een ander kunt aanspreken."

Slotopmerkingen

Het tot stand komen van een onderbouwde prioriteitsvolgorde is volgens de heer Claassen het grootste winstpunt dat is bereikt door het gebruik maken van de IPEA-systematiek.

Of de heer Claassen de volgende keer weer gebruik zal maken van IPEA is afhankelijk van het onderwerp. Hij zal de methodiek lang niet altijd hanteren, maar als het onderwerp er zich voor leent dan zal hij het waarschijnlijk niet nalaten.

De heer Claassen spreekt de voorkeur uit voor het eens in de acht jaar (met ruime aandacht) opstellen van een waterbeheersplan boven het vaker (maar dan sneller, met minder tijd voor overwegingen en overleg) opstellen van een dergelijk plan.

STRATEGIENOTA WATERBEHEER DOLLARDZIJLVEST

Optimalisatie Waterbeheer (1998-2006)

Verslag van het interview met:

naam : ir. P. de Vries
functie : hydroloog
afdeling : Integraal Waterbeheer
organisatie : Waterschap Dollardzijvest

Algemeen

Het Waterschap Dollardzijvest is gestart met het project "Optimalisatie Waterbeheer". Dit project vloeit voort uit de wens om effectiever en efficiënter te werken aan het waterbeheer. Uitgaande van diverse technische processen (peilbeheer, onderhoud, etc) wordt getracht een zo optimaal mogelijke verdeling van de middelen vinden. Daarnaast moet de in beeld gebrachte gebiedsconceptie een instrument vormen, dat kan worden toegepast bij het opstellen van plannen voor de ruimtelijke ordening, waarbij het water centraal kan staan. Als laatste zou het project ook kunnen dienen als basis voor later op te stellen beheersplannen.

Het project, dat zich ten tijde van het interview nog in een vroeg stadium bevond, wordt ondersteund door de IPEA-systematiek. Bij het doorlopen van de negen stappen van de planboom zal gebruik worden gemaakt van de methodieken INVERNO, PRIMAVERA en ESTATE. Naast de IPEA-systematiek zal als extra hulpmiddel een voor het waterschap ontwikkelde module van technische processen worden gehanteerd. De bedoeling is dat deze module richting zal geven aan het beoordelen van de effectiviteit van de maatregelen. Naast de strategieën die gevormd zullen worden uit de prioriteitenlijst, zal ook een strategie worden geformuleerd met daarin het huidige beheer, zodat een vergelijking mogelijk is. Om intern enig inzicht te krijgen in de werking en het resultaat van de systematiek, is voorafgaande aan het project een proefexercitie gehouden. Hierbij is de systematiek toegepast voor één bepaald deelgebied.

Projectstructuur

Het project wordt uitgevoerd door één projectgroep, die van samenstelling wisselt afhankelijk van de te verrichten werkzaamheden. Om de interactie met de belangengroeperingen te verbeteren, zal in stap één een discussienotitie naar alle belanghebbenden worden gestuurd.

Invulling van de plansystematiek

Aan de hand van de in de proefexercitie opgedane ervaringen, worden in deze paragraaf de voorgestane werkwijze en verwachtingen per stap weergegeven.

Stap 1 Taakstelling

In deze eerste stap zal worden verwezen naar het juridisch kader, het mandaat en de gebiedsconceptie. Met name aan laatstgenoemde zal veel aandacht worden besteed. Met als eerste insteek de waterkwantiteit, maar daarnaast ook de waterkwaliteit, zal een toekomstbeeld voor het plangebied worden geschetst. Om tot een toekomstbeeld te komen die voor alle belanghebbenden acceptabel is, zal een discussienotitie worden opgesteld. Belangengroeperingen en andere betrokkenen kunnen zodoende mede vorm geven aan de gebiedsconceptie.

De heer De Vries is van mening dat deze stap de meest essentiële stap is uit het hele planproces. Deze stap vormt de basis voor het verdere verloop van het planproces. Met name het zorgvuldig in beeld brengen van de gebiedsconceptie is belangrijk. Redenerend vanuit dit toekomstbeeld worden de doelstellingen opgesteld en wordt het uiteindelijke plan van aanpak gevormd. Verwacht wordt dat deze stap de meeste tijd in beslag zal nemen.

Stap 2 Actuele situatie

Per deelgebied zal de actuele situatie van de diverse aanwezige watersystemen in beeld worden gebracht. Een probleem dat zich hierbij mogelijk gaat voordoen is, dat het moeilijk wordt om in korte tijd de benodigde gegevens bijeen te krijgen. Door het expliciet doorlopen van deze stap komen de hiaten in kennis naar voren. De heer de Vries geeft aan dat dit een positief resultaat is van de gevolgde systematiek. Voorafgaande aan het in beeld brengen van de actuele situatie worden met behulp van de waterlens zestien karakteristieken geselecteerd. Aan de hand van de geselecteerde karakteristieken zal de actuele situatie in beeld worden gebracht. Zodoende wordt voorkomen dat de actuele situatie te uitgebreid wordt geïnventariseerd. Een te uitgebreide inventarisatie van de actuele situatie zal volgens de heer De Vries overigens geen hindernis vormen in het verdere planproces. "Een gedetailleerde beschrijving heeft wellicht zelfs een meerwaarde voor jezelf." De actuele situatie zal zoveel mogelijk in kwantitatieve termen worden weergegeven.

Stap 3 Doelstellingen

De doelstellingen zullen worden opgesteld aan de hand van de in stap één in beeld gebrachte gebiedsconceptie. Omdat die is opgesteld aan de hand van de discussienotitie wordt bij het opstellen van de doelstellingen indirect rekening gehouden met ambities van belanghebbenden. De werkwijze die gevolgd zal worden bij het opstellen van doelstellingen is die van de methodiek INVERNO. Per karakteristiek afkomstig van de waterlens zal een streefbeeld worden geformuleerd, die vervolgens wordt geconcretiseerd in doelvariabelen en doelwaarden. Het enige probleem dat zich bij de proefexercitie heeft voorgedaan was het opstellen en kwantitatief beoordelen van de karakteristieken. Om overlapping tussen karakteristieken te voorkomen moeten deze zeer nauwkeurig worden gedefinieerd. Bij het project zal hier de nodige aandacht aan moeten worden besteed.

De heer De Vries vindt een zorgvuldige bepaling en beschrijving van de doelstellingen erg belangrijk. "Zonder doelen werk je in het luchtledige en bereik je uiteindelijk niets."

Stap 4 Aandachtspunten

Aan de hand van een systematische vergelijking tussen de actuele situatie en de doelstellingen zullen de aandachtspunten worden opgesteld. Tijdens de proefexercitie hebben zich in deze stap geen problemen voorgedaan. Bij het doorlopen van deze stap in het project zelf worden, na een zorgvuldige invulling van de stappen twee en drie, ook geen problemen verwacht. Volgens de heer De Vries is dit een essentiële stap in het planproces, omdat het richting geeft aan de op te stellen maatregelen.

Stap 5 Mogelijke maatregelen

De bedoeling is om in een brainstormsessie mogelijke maatregelen te bedenken en ze vervolgens met PRIMAVERA te beoordelen op rentabiliteit en draagvlak. Bij de beoordeling van de effecten van de maatregelen zal gebruik worden gemaakt van de door het waterschap ontwikkelde module. Met deze module zal worden bepaald op welke technische processen de maatregelen het meeste effect sorteren en welke neveneffecten de maatregelen hebben. Dit zal worden meegenomen in de berekening van de prioriteitenvolgorde met PRIMAVERA. Eerder genoemd probleem van de definiëring van de karakteristieken kwam in de proefexercitie in deze stap naar voren. Dit heeft volgens de heer De Vries geleid tot hinderlijke iteraties in

plaats van de positieve iteraties die de systematiek voorstaat. Deze negatieve iteraties zijn te voorkomen bij het doorlopen van deze stap in het daadwerkelijke project.

Stap 6 Prioriteitsstelling

De rentabiliteit en prioriteit van de maatregelen zal geheel conform de methodiek PRIMAVE-RA worden berekend. Het ligt in de bedoeling om bij het beoordelen van de maatregelen op de aspecten bestuurlijke en maatschappelijke appreciatie respectievelijk de bestuurders en belanghebbenden erbij te betrekken. Hierbij wijst de heer De Vries overigens wel op de verbondenheid tussen bepaalde aspecten, zoals bijvoorbeeld kosten en bestuurlijke appreciatie. De beoordeling van het eerste aspect beïnvloedt de beoordeling van het tweede. In hoeverre dit een probleem zal vormen weet de heer De Vries niet.

Stap 7 Strategieën

Op basis van de geprioriteerde lijst met maatregelen wordt een aantal strategieën opgesteld. Naast deze strategieën zal ook een strategie worden opgesteld, waarin het huidige beheer wordt weergegeven. Zo is het mogelijk om het nieuwe plan van aanpak te vergelijken met het huidige beheer. Tijdens de proefexercitie hebben zich in deze stap geen problemen voorgedaan. De heer De Vries vindt het opstellen van strategieën een belangrijke stap in het planproces. Dit vanwege de meer bedrijfskundige afweging in deze stap. Het is daarom ook belangrijk om zelfs wanneer er geen aandachtspunten zijn toch het planproces te doorlopen, misschien kan het namelijk wel goedkoper.

Stap 8 Plan

Vanuit de opgestelde strategieën zal een richtinggevend strategisch document worden gevormd voor de eerste vijf jaar van het te voeren waterbeheer. Dit document zal bestuurlijk worden vastgesteld, maar of ook een inspraakronde volgt is nog niet helemaal duidelijk.

Stap 9 Implementatie

Omdat het project nog niet is uitgevoerd, kunnen hierover nog geen uitspraken worden gedaan.

Resultaten

In dit deel van het verslag is uiteengezet wat de heer De Vries verwacht van de uitgangspunten van IPEA. Deze verwachtingen zijn gebaseerd op de ervaringen die hij heeft opgedaan tijdens de proefexercitie met de systematiek.

Helderheid

Door de gestructureerde wijze van werken verwacht de heer De Vries dat meer helderheid zal ontstaan over het functioneren van de diverse watersystemen, de aandachtspunten en de samenhang tussen de verschillende planstappen.

Doelmatigheid (effectiviteit)

De structurele werkwijze zal naar verwachting leiden tot een vergroting van de doelmatigheid van inspanningen. Dit wordt volgens de heer De Vries versterkt door het betrekken van belanghebbenden bij het in beeld brengen van de gebiedsconceptie en bij de op te zetten module van technische processen.

Communicatie en interactiviteit

De heer De Vries denkt dat, afhankelijk van de persoonlijke invulling die aan IPEA wordt gegeven, de systematiek de nodige ruimte biedt voor het bevorderen van de communicatie en de interactiviteit tussen de uitvoerende organisatie, bestuurders en belangengroeperingen.

Acceptatie

Door de betrokkenheid van de belangengroeperingen en de bestuurders verwacht de heer De Vries dat de uitkomst een breed draagvlak zal kennen.

Slotopmerkingen

De winst die de heer De Vries verwacht te halen uit het hanteren van de IPEA-systematiek is, dat via een gestructureerde werkwijze een inzichtelijk resultaat ontstaat, zodat effectiever en efficiënter kan worden gewerkt aan het waterbeheer.

De heer De Vries heeft een voorkeur voor het opstellen van plannen die op hoofdlijnen langere tijd mee kunnen, en die voor wat betreft de details gemakkelijk aan te passen zijn aan wijzigingen in bijvoorbeeld beleid. Kortom een reproduceerbaar plan. Hij verwacht dit te kunnen bereiken met de IPEA-systematiek.

STRATEGIENOTA WATERBEHEER HOLLANDSE EILANDEN EN WAARDEN

Ruimte en diepte voor schoon water; samen werken aan de strategische beleidskeuzes (1996-2010)

Verslag van het interview met:

naam : drs. R. van Gerve

functie : produktmanager Oppervlaktewater

produktgroep: Oppervlaktewater

organisatie : Zuiveringsschap Hollandse Eilanden en Waarden

Algemeen

De heer Van Gerve is betrokken geweest bij het opstellen van het Strategisch Plan 2 (SP-2) van het Zuiveringsschap Hollandse Eilanden en Waarden (HEW). Het SP-2 is een intern plan, dat de hoofdlijnen van het beleid voor het waterkwaliteitsbeheer voor de planperiode tot 2010 weergeeft. De IPEA-systematiek heeft een belangrijke rol gespeeld bij het tot stand komen van dit plan. Van de negen stappen uit deze methodiek zijn de stappen twee tot en met acht expliciet doorlopen. Stap één is impliciet aan de orde geweest in stap drie. Bij het doorlopen van de stappen vier, vijf en zes is de prioriteringsmethodiek PRIMAVERA gehanteerd. Om in stap vier tot heldere aandachtspunten te komen, is de achterliggende gedachte van INVERNO gebruikt.

De stappen twee tot en met zeven zijn gedetailleerder doorlopen dan op grond van het strategisch niveau van het SP-2 noodzakelijk is. Dit is bewust gedaan met het oog op het verkrijgen van meer informatie. In het SP-2 zijn de PRIMAVERA-resultaten op een passend aggregatieniveau weergegeven. Bij het doorlopen van de eerste zes stappen van het planproces is onderscheid gemaakt in twee sporen. Het eerste spoor is technisch-inhoudelijk en heeft betrekking op de kwaliteit van het watersysteem, het tweede spoor is organisatorisch. Het betreft economische, organisatorische en sociale (EOS) onderwerpen. Beide sporen zijn apart behandeld en zijn pas in het plan van aanpak gecombineerd.

Projectstructuur

Een technische groep is bezig geweest met het doorlopen van de diverse stappen. Deze groep bestond uit ambtenaren van de productgroepen lozing, afvalwater en oppervlaktewater, en uit een clustermanager Integraal Waterbeheer van het zuiveringsschap HEW. Tijdens het planproces heeft terugkoppeling naar het bestuur van het zuiveringsschap HEW plaatsgevonden. Dit was hoofdzakelijk informatief van aard. In stap zes en acht hebben de bestuurders daadwerkelijk geparticipeerd in het proces. Belangengroeperingen zijn bij het opstellen van dit interne plan niet betrokken geweest.

Invulling van de plansystematiek

Stap 1 Taakstelling

De wettelijke, primaire taakstelling van het zuiveringsschap HEW is opgesteld bij stap drie, voorafgaande aan het formuleren van de doelstellingen. Doordat de taakstelling voor iedereen helder was hebben zich hier ook geen problemen voorgedaan.

Stap 2 Actuele situatie

De actuele situatie is zeer nauwkeurig in beeld gebracht. Bij het beschrijven van de technisch-inhoudelijke situatie is aandacht besteed aan de meetgegevens van het watersysteem, het gevoerde zuiveringstechnische beheer, het gebruik van watersystemen en land, het vigerende beleid en het in ontwikkeling zijnde beleid voor diverse facet- en sectorbelevelden. Zo is voor drie elementen van het watersysteem (oppervlaktewater, waterbodembodem, oevers) een nauwkeurige beschrijving gegeven van de kwaliteit. Het beeld van de technische-inhoudelijke situatie is zoveel mogelijk gekwantificeerd.

Bij het invullen van het organisatorische spoor is aandacht besteed aan de bestuursvisie 'Gewenste en haalbare structuur bij HEW op hoofdlijnen'. Relevante onderwerpen hieruit zijn kwalitatief in beeld gebracht.

Het zorgvuldig beschrijven van de actuele situatie is volgens de heer Van Gerve erg belangrijk, omdat het de basis vormt voor de prioriteitsstelling. "Het verschil met voorgaande planprocessen is, dat de actuele situatie nu veel expliciet in beeld is gebracht. Deze verdieping heeft als gevolg dat een veel genuanceerder beeld ontstaat, waarop makkelijk terug te grijpen is."

Stap 3 Doelstellingen

De technische doelstellingen zijn ontstaan vanuit de wettelijke, primaire taakstelling met in het achterhoofd de actuele situatie. Daarnaast is ook rekening gehouden met de evaluaties van acties die zijn voortgekomen uit het Strategisch Plan 1. Dit heeft uiteindelijk geleid tot vier technische doelstellingen. Op basis van een analyse van wat de meest sturende factoren zijn bij de waterkwaliteit zijn een aantal doelvariabelen geselecteerd. Aan deze doelvariabelen zijn doelwaarden gekoppeld. Indien bij het toekennen van deze waarden niet kon worden aangesloten bij wettelijke normen zijn zelf doelwaarden vastgesteld. De doelwaarden zijn zoveel mogelijk kwantitatief uitgedrukt. De aspecten van de organisatorische onderwerpen zijn geformuleerd als randvoorwaarden.

Formeel is volgens de heer Van Gerve een zorgvuldige bepaling en beschrijving van de doelstellingen niet essentieel voor een goed verloop van het verdere planproces. In de praktijk blijkt echter dat het wel belangrijk is. De zorgvuldig bepaalde en geformuleerde doelstellingen vormen als het ware een soort communicatie tussen technici. Dit is ook de reden dat de heer Van Gerve het een volgende keer nog concreter wil doen. Hoe concreet weet hij niet. Het is een lastige stap, omdat enerzijds het concreter maken van doelstellingen leidt tot meer helderheid maar anderzijds is het misschien wel beter om enige ruimte te laten in de doelstellingen.

Stap 4 Aandachtspunten

Door een systematische vergelijking van de actuele situatie met de doelstellingen is een lijst met technische aandachtspunten ontstaan. De organisatorische aandachtspunten komen voort uit de gestelde randvoorwaarden. Ten behoeve van de overzichtelijkheid zijn deze lijsten ieder verdeeld in drie hoofdcategorieën. Sommige hiervan zijn nog weer verder onderverdeeld.

Alle aandachtspunten zijn beoordeeld op de aspecten ernst en omvang met behulp van maatlatten. Zowel het opstellen van de maatlatten als de beoordeling van de aandachtspunten is gedaan door de technische groep. Twee soorten maatlatten zijn te onderscheiden, namelijk de kwalitatieve maatlatten en de kwantitatieve maatlatten. Met name bij het bepalen van de ernst van de aandachtspunten was het een groot voordeel dat een belangrijk deel van de actuele situatie en de doelstellingen kwantitatief was geformuleerd. Hierdoor kon de ernst veelal met behulp van kwantitatieve maatlatten gemakkelijk worden vastgesteld.

De heer Van Gerve is van mening dat een zorgvuldige bepaling en formulering van de aandachtspunten essentieel is voor een goed verloop van het verdere planproces. Dit met name ter onderscheiding van aandachtspunten en maatregelen. "Voorkomen moet worden dat maatregelen als aandachtspunten worden gezien en dat daardoor vanuit oplossingen wordt

geredeneerd. Het voordeel van deze stap is dat de aandachtspunten veel explicieter worden gemaakt waardoor ze veel grijpbaarder zijn."

Stap 5 Mogelijke maatregelen

Aan de hand van de opgestelde aandachtspunten, bijbehorende oorzaken en kennis binnen de organisatie, is gekomen tot twee lijsten met mogelijke maatregelen. Eén lijst geeft de technische maatregelen aan en de ander de organisatorische maatregelen. Binnen deze maatregelen is onderscheid gemaakt tussen uitvoerings-, stimulerings- en onderzoeksmaatregelen. In het rapport is van elke maatregel een heldere omschrijving gegeven. Alle maatregelen zijn beoordeeld op de aspecten effectiviteit en kosten. De beoordeling van de effectiviteit berust op een kwalitatieve maatlat en die van de kosten op een kwantitatieve maatlat. Het opstellen van de maatlaten en de beoordeling van mogelijke maatregelen is gebeurd door de technische groep.

Door eerst alle mogelijke maatregelen op een rijtje te zetten en ze vervolgens te beoordelen denkt de heer Van Gerve dat alle beschikbare kennis en creativiteit binnen de organisatie is benut. In vergelijking met voorgaande planprocessen is deze stap nu beter gebeurd. Misschien dat in een volgend proces ten behoeve van meer kennis ook teruggekoppeld moet worden naar de mensen in de praktijk.

Stap 6 Prioriteitsstelling

De reden voor het stellen van prioriteiten met de methodiek PRIMAVERA was enerzijds de behoefte van zowel bestuurders als ambtenaren om de kosteneffectiviteit en de bestuurlijke en maatschappelijke acceptatie van maatregelen veel beter in beeld te krijgen. Anderzijds is PRIMAVERA ingezet om discussies, die tot dan toe ad hoc op onderdelen gevoerd werden, in zijn totaal op tafel te krijgen.

Nadat van alle mogelijke maatregelen de rentabiliteit is uitgerekend zijn de maatregelen beoordeeld op vier draagvlakaspecten (externe randvoorwaarden, termijn van effectuering, bestuurlijke appreciatie, maatschappelijke appreciatie). De beoordeling van het aspect 'termijn van effectuering' is gebeurd met een kwantitatieve maatlat. De overige draagvlakaspecten zijn met kwalitatieve maatlaten beoordeeld.

De opgestelde maatlaten zijn vervolgens in een bijeenkomst aan het bestuur voorgelegd. Tijdens deze bijeenkomst kregen de bestuurders de kans om hun score voor de bestuurlijke en maatschappelijke appreciatie kenbaar te maken. Het resultaat was herkenbaar voor de technische groep. Op basis van de rentabiliteit en de draagvlakaspecten is de prioriteit uitgerekend. Dit resulteerde uiteindelijk in twee lijsten met geprioriteerde maatregelen, voor ieder spoor één.

De heer Van Gerve denkt dat de geprioriteerde lijsten met maatregelen ongeveer overeenkomen met hetgeen gevoelsmatig zou zijn bepaald. De meerwaarde van de berekende prioriteitsvolgorde ligt volgens hem in de inzichtelijkheid en in de zorgvuldigheid. "De kans dat zaken over het hoofd worden gezien is gewoon veel kleiner. Daarnaast ontstaat een reproduceerbare volgorde. Blijkt de effectiviteit van een maatregel bijvoorbeeld veel lager te zijn dan geschat, dan kan de prioriteit gemakkelijk opnieuw worden berekend."

Enerzijds heeft de geprioriteerde lijst met maatregelen een goede basis gevormd voor het uiteindelijke plan, omdat helder is geworden wat men bestuurlijk in zijn totaliteit wel en niet wil. Anderzijds is het geen goede basis gebleken, doordat toch alle maatregelen op basis van praktische gronden zullen worden uitgevoerd.

Stap 7 Strategieën

Na het prioriteren van de maatregelen zijn een drietal strategieën opgesteld. Het verschil tussen de strategieën zit in de termijn waarbinnen de doelstellingen moeten worden gehaald. De maatregelen in deze strategieën zijn geclusterd tot tien à vijftien hoofdgroepen. Daarnaast zijn de benodigde middelen aangegeven voor implementatie van de strategieën.

Stap 8 Plan

De bestuurders van het dagelijks- en algemeen bestuur van het Zuiveringsschap Hollandsche Eilanden en Waarden hebben een keuze gemaakt uit de drie opgestelde strategieën. Overweging hierbij was dat de doelstellingen op een redelijke termijn moeten worden bereikt. De gekozen strategie is niet uitgewerkt tot een plan, maar de kosten uit de strategie zijn wel vastgelegd in de begroting. Nu is het zaak om het strategisch beleid dat volgt uit de strategie af te stemmen op het kwantiteitsbeheer.

Dat de gemaakte keuze een goede basis is voor de uitvoering van de maatregelen blijkt volgens de heer Van Gerve uit het feit dat het op dit moment al voor een deel ten uitvoer wordt gebracht. Daarnaast biedt het een goed kader voor de gebiedsgerichte plannen van de waterschappen. Door de vertegenwoordiging van de waterschappen in het dagelijks- en algemeen bestuur van het zuiveringsschap verwacht de heer Van Gerve dat dit kader geaccepteerd wordt door de waterschappen.

Stap 9 Implementatie

Vanwege het interne karakter van het plan is het niet gepresenteerd aan belangengroeperingen. Wel is het plan toegestuurd aan de betrokken waterschappen. Via hun gebiedsgerichte plannen zal namelijk worden getracht om het SP-2 zo goed mogelijk tot uitvoering te brengen. Aan een evaluatie van het SP-2 moet nog vorm worden gegeven.

Resultaten

Helderheid

In stap één komt naar voren dat een zorgvuldige formulering van de taakstelling leidt tot de nodige helderheid om eventuele latere problemen te voorkomen. In stap twee is aan de orde geweest dat het zorgvuldig in beeld brengen van de actuele situatie leidt tot een genuanceerder (helderder) beeld waarop makkelijker terug te grijpen is. In stap drie kwam naar voren dat hoe concreter een doelstelling wordt geformuleerd, des te meer helderheid er ontstaat. De vraag hierbij is echter in hoeverre deze helderheid gewenst is. De waar mogelijk kwantitatieve weergave van de actuele situatie en doelwaarden heeft geleid tot meer helderheid omtrent de ernst en omvang van de aandachtspunten. Tenslotte is in stap zes beschreven dat het toepassen van PRIMAVERA leidt tot een helder beeld van wat het bestuur in zijn totaliteit wel en niet wil. Naast dit alles heeft IPEA volgens de heer Van Gerve ook geleid tot meer inzicht in de samenhang tussen de verschillende planstappen. "De systematiek is heel duidelijk op tafel komen te liggen."

Doelmatigheid (effectiviteit)

De heer Van Gerve is van mening dat IPEA heeft geleid tot een vergroting van de doelmatigheid van de inspanningen. Hier is met behulp van IPEA alles integraal op een rijtje gezet, waarbij de maatregelen in samenhang zijn gezien. Daarnaast zorgt IPEA voor meer structuur in het planproces. Deze structuur brengt met zich mee dat de verschillende stappen expliciet moeten worden doorlopen. Hierdoor is de kans kleiner dat zaken over het hoofd worden gezien.

Communicatie (mededeling, kennisgeving)

IPEA biedt volgens de heer Van Gerve de nodige ruimte voor het voeren van overleg met bestuurders en andere betrokkenen. Het overleg met belangengroeperingen is in dit project niet zozeer aan de orde geweest, overleg met de bestuurders wel. IPEA heeft in dit project dan ook bijgedragen aan een betere communicatie tussen ambtelijke diensten en bestuurders.

Interactiviteit (wederzijdse beïnvloeding)

Door de tussentijdse betrokkenheid van de bestuurders in dit planproces is de interactie tussen ambtelijke diensten en bestuurders toegenomen.

Acceptatie

Uit de beschrijving van stap acht blijkt dat het plan in brede kring wel geaccepteerd zal worden. Deze acceptatie vloeit voort uit de grote mate van betrokkenheid van de bestuurders bij het opstellen van het plan.

Slotopmerkingen

Het belangrijkste winstpunt van het werken met de IPEA-systematiek is volgens de heer Van Gerve, dat door het expliciet doorlopen van de verschillende stappen de argumenten worden vastgelegd en dus inzichtelijk zijn. "Alles wordt systematisch op een rijtje gezet".

Aan alle besturen van de waterschappen, die samen met het Zuiveringsschap Hollandse Eilanden en Waarden moeten zorgen voor de gebiedsgerichte uitvoeringsplannen, is voorgesteld om de IPEA-systematiek bij het opstellen van die plannen te hanteren. De waterschappen hebben hiermee ingestemd en op het ogenblik wordt dit ook ten uitvoer gebracht.

De heer Van Gerve ziet het meest in het één keer in de acht jaar opstellen van een plan, waarin de hoofdlijnen van het beleid worden vastgelegd. Vervolgens moeten deze hoofdlijnen worden uitgewerkt voor kortere termijnen. Bij het opstellen van beide soorten plannen (strategisch en operationeel) kan de IPEA-systematiek worden toegepast.

STRATEGIENOTA WATERBEHEER WEST-BRABANT

Meerjaren Investeringsplan (1997-2001)

Verslag van het interview met:

naam : ir. A.E. van Giffen
functie : hoofd hoofdafdeling
afdeling : Technologische Hoofdafdeling

naam : ir. R.E.M. van Oers
functie : afdelingshoofd
afdeling : Afdeling Kwaliteitsbeheer
organisatie : Hoogheemraadschap van West-Brabant

Algemeen

PRIMAVERA is in dit project gebruikt bij het bepalen van de rentabiliteit van maatregelen die reeds in het Integraal Waterbeheersplan (IWBP) zijn opgenomen. Doel hiervan was de rentabiliteit mee te laten wegen bij de fasering van genoemde maatregelen in het Meerjaren Investeringsplan 1997-2001. Voor het bepalen van de rentabiliteit zijn de stappen vier, vijf en zes uit het planproces doorlopen. Bij het opstellen van het IWBP zijn impliciet ook de stappen één, twee en drie doorlopen. Aangezien de rentabiliteitsscore per maatregel rechtstreeks is gebruikt bij het opstellen van een investeringsplan, zijn de stappen zeven, acht en negen niet doorlopen.

Projectstructuur

De bepaling van de rentabiliteit is uitgewerkt door een werkgroep. Voor het project is tevens een klankbordgroep in het leven geroepen. Deze bestond uit vertegenwoordigers van de Kamer van Koophandel, de NCB en de Milieufederatie. De leden van de klankbordgroep hebben tijdens het project meegekeken en accenten aangegeven (bijvoorbeeld meer nadruk op baggerproblematiek).

Invulling van de plansystematiek

Stap 1 Taakstelling

De basis voor dit project ligt in het al opgestelde IWBP. In het IWBP is de taakstelling van het Hoogheemraadschap West-Brabant impliciet vastgelegd. De vrijheid van het Hoogheemraadschap als uitvoerende instantie is beperkt. Op provinciaal niveau is misschien meer ruimte voor accentverschuivingen. Een helder beeld van de taakstelling is volgens de heer Van Giffen echter zeer belangrijk.

Stap 2 Actuele situatie

De actuele situatie in het beheersgebied is goed in beeld gekregen, zowel kwantitatief als kwalitatief. Zowel de heer Van Giffen als de heer Van Oers vinden een beschrijving van de actuele situatie essentieel, mede omdat dan meer inzicht in de bijdrage van de verschillende bronnen wordt verkregen.

Stap 3 Doelstellingen

In het IWBP zijn doelstellingen opgenomen en grotendeels wettelijk vastgelegd. De doelstellingen zijn afhankelijk van de taakstelling. Doordat een IWBP een integraal plan is, is bij het opstellen van het IWBP ook rekening gehouden met onder andere recreatie en sportvisserij. Bij het opstellen van het vigerende IWBP zijn streefbeelden niet expliciet geformuleerd, maar daar wordt nu aan gewerkt. Van doelvariabelen worden zoveel mogelijk kwantitatieve doelwaarden vastgesteld, want zonder heldere doelstellingen voor het watersysteem is het niet mogelijk verder te gaan met het opstellen van een plan.

Stap 4 Aandachtspunten

Deze stap is onderdeel van het bepalen van de rentabiliteit met PRIMAVERA en daarmee de eerste stap die rechtstreeks voor het Investeringsplan van belang is. Een drietal aandachtspunten is geformuleerd: eutrofiëring, microverontreinigingen (baggerspecie) en te laag ecologisch niveau. Van deze aandachtspunten is semi-kwantitatief de ernst en de omvang bepaald. Gebruik van PRIMAVERA heeft goed gewerkt aldus de heer Van Giffen: "PRIMAVERA is inmiddels een bekende methodiek met een zekere status, die een einde maakt aan spraakverwarringen over aandachtspunten, en de ernst en omvang daarvan".

Stap 5 Mogelijke maatregelen

De mogelijke maatregelen zijn afkomstig uit het IWBP. In het planproces van het Investeringsplan zijn niet opnieuw maatregelen opgesteld. Maatregelen kunnen zowel lokaal als in het totale plangebied op aandachtspunten aangrijpen. Aangezien de aandachtspunten zijn geformuleerd op het niveau van het hele plangebied was het inschatten van de effecten van maatregelen lastig. De inschatting van deze effecten is daarom semi-kwantitatief uitgevoerd met een maatlat. De kentallen voor de kosten zijn gebaseerd op een kwantitatieve maatlat.

Stap 6 Prioriteitsstelling

Er lag een maatschappelijke vraag om de rentabiliteit (het milieurendement) mee te nemen bij het opstellen van het Meerjaren Investeringsplan. Het gaat hierbij om de beoordeling van technisch inhoudelijke aspecten. De draagvlakaspecten uit PRIMAVERA zijn daarom niet meegenomen. De rentabiliteitsscore is gebruikt om de maatregelen uit het IWBP (mede) op basis van milieurendement in de tijd te kunnen plaatsen. Wanneer een capaciteitstekort in menskracht werd voorzien, is bij het opstellen van het Investeringsplan afgeweken van de rentabiliteitsvolgorde.

Stap 7, 8, 9 Strategieën, Plan, Implementatie

Deze stappen waren voor dit project niet van belang, omdat het Meerjaren Investeringsplan een nadere uitwerking betreft van het IWBP.

Resultaten

Helderheid

Het doorlopen van de bij PRIMAVERA horende stappen uit het planproces (en de impliciet doorlopen stappen bij het opstellen van het IWBP) heeft niet geleid tot groter inzicht in het watersysteem. Wel is er op een meer systematische wijze naar het plangebied gekeken. De aandachtspunten zijn expliciet beschreven en het extra belang dat aan microverontreinigingen wordt gehecht komt hierin naar voren. Hoewel voor het Investeringsplan niet het gehele planproces is doorlopen, heeft gebruik van PRIMAVERA wel structuur aangebracht. De afweging van maatregelen in het Investeringsplan is gemakkelijker geworden.

Doelmatigheid (effectiviteit)

Het gebruik van PRIMAVERA is bij het totstandkomen van het Investeringsplan een handig en doelmatig hulpmiddel gebleken.

Communicatie (mededeling, kennisgeving)

Er was al sprake van goed overleg tussen de verschillende actoren. Dit heeft geresulteerd in het meenemen van de rentabiliteit naar aanleiding van de maatschappelijke vraag daaromtrent. "De structurerende werking van de gebruikte methodiek heeft de discussie in goede banen geleid" volgens de heer Van Oers.

Interactiviteit (wederzijdse beïnvloeding)

De klankbordgroep is nauw bij het project betrokken geweest en heeft ook invloed gehad op de uiteindelijke prioriteitsvolgorde. Zo is het probleem van de microverontreinigingen nadrukkelijk meegenomen.

Acceptatie

Het is nog te vroeg om na te gaan of het investeringsplan breder is geaccepteerd. Wel kan worden gezegd dat het meenemen van milieurendement tegemoet komt aan een maatschappelijke vraag. Tezamen met de in goede banen geleide discussie zal daardoor de acceptatie naar verwachting groot zijn.

Slotopmerkingen

Het gebruik van de methodiek PRIMAVERA heeft structurerend gewerkt bij het proces dat tot het Meerjaren Investeringsplan heeft geleid. "Doordat de verschillende begrippen voor iedereen helder zijn is er minder spraakverwarring, waardoor het proces efficiënter verloopt", aldus de heer Van Oers. Op grond van de opgedane ervaring en het feit dat het een methodiek is die 'staat', ligt het in de bedoeling de STOWA plansystematiek IPEA ook in de toekomst in te gaan zetten.

In toekomstige planprocessen zou sneller actualiseren van plannen een voordeel zijn, mits dit niet te veel tijd kost. Of dat haalbaar is, is echter moeilijk in te schatten. Nu gaat nog veel tijd zitten in het opstellen van een plan, waardoor minder tijd voor de uitvoering overblijft.

GEBIEDSSTUDIE HEILOO-BERGEN

Gebiedsstudie voor de Philisteinse polder, de Wimmenerpolder en de Sammerspolder

Verslag van het interview met:

naam : ir. B.J. Eenkhoorn
functie : senior beleidsmedewerker
afdeling : Water
organisatie : Hoogheemraadschap van Uitwaterende Sluizen in Hollands Noorderkwartier

Algemeen

Bij het uitvoeren van gebiedsstudie voor enkele polders (Philisteinse polder, Wimmenerpolder, Sammerspolder) is de IPEA-plansystematiek gebruikt, met als doel maatregelen te formuleren en te prioriteren ten behoeve van een operationeel plan. Ten tijde van het interview zijn de stappen één tot en met zeven doorlopen. Hierbij is gebruik gemaakt van PRIMAVERA. Stap acht (het plan) is reeds voorbereid en kan na de definitieve functietoekenning snel worden opgesteld. Het plan wordt vrijwillig opgesteld.

Projectstructuur

Er is gewerkt met een projectgroep waarin de Provincie Noord-Holland, de kwantiteitswaterschap, de Landinrichtingsdienst en het Hoogheemraadschap van Uitwaterende Sluizen in Hollands Noorderkwartier waren vertegenwoordigd. Als klankbordgroep functioneerde de Landinrichtingscommissie wegens een in uitvoering zijnde ruilverkaveling. Terugkoppeling vanuit de projectgroep heeft plaatsgevonden bij het bepalen van de effectiviteit van de maatregelen en middels een concept-rapportage.

Invulling van de plansystematiek

Stap 1 Taakstelling

Bij aanvang van het project is expliciet verwoord dat de taakstelling betrekking heeft op de kwaliteit van het oppervlaktewater. Anticiperend op de functietoekenning die nog dient te geschieden in het kader van de ruilverkaveling is rekening gehouden met toekomstige ontwikkelingen en andere plannen. Pas na definitieve vaststelling van de functies zijn de gevolgen ten aanzien van menskracht en verdeling van financiële verantwoordelijkheden aan te geven. Helder formuleren van de taakstelling is een goede basis gebleken voor de uitvoering van het project.

Stap 2 Actuele situatie

De actuele situatie van de plangebieden is beschreven op basis van reeds beschikbare gegevens en speciaal uitgevoerd kleinschalig onderzoek. Het gevoerde beheer, vigerend beleid en gebruik van land en watersysteem zijn meegenomen. Door deze beschrijving is meer inzicht verkregen in het watersysteem. In relatie tot de doelstellingen is tot een keuze van doelvariabelen gekomen die grotendeels kwantificeerbaar zijn gebleken. De actuele situatie vormt de aanleiding voor het plan, waardoor het essentieel is dit goed in beeld te hebben. Middels de gevolgde werkwijze is helderheid verkregen over de bestaande situatie van de plangebieden. Om dit in toekomstige plannen nog beter te kunnen beschrijven wordt nu reeds gestart met specifieke monitoringsprogramma's.

Stap 3 Doelstellingen

Als streefbeeld is gehanteerd een gezond watersysteem met een gezonde levensgemeenschap. Zowel de taakstelling als de actuele situatie zijn bepalend bij de verdere uitwerking. Vanwege het specifieke karakter van het project zijn maatschappelijke ontwikkelingen ingebracht door de Landinrichtingscommissie. De functie(s) die in de ruilverkaveling aan de plangebieden worden toegekend zullen uiteindelijk bepalend zijn voor de doelstellingen. "Beschrijven van de doelstellingen is zeer belangrijk omdat je moet weten waar je heen wilt."

Stap 4 Aandachtspunten

De aandachtspunten zijn expliciet geformuleerd en hebben alleen betrekking op de elementen van het watersysteem. Ze zijn echter niet vastgesteld op basis van systematische vergelijking tussen actuele situatie en doelstellingen. Hierdoor zijn soms aandachtspunten geformuleerd zonder dat in de actuele situatie een doelvariabele is beschreven. Maatlatten voor de ernst van aandachtspunten zijn bepaald op basis van 'expert judgement', terwijl voor de omvang is gekeken of een aandachtspunt speelt in het gehele gebied of slechts in een deel. "Middels de gevolgde werkwijze wordt minder over het hoofd gezien, resulterend in een meer zuivere afweging."

Stap 5 Mogelijke maatregelen

Het formuleren van aandachtspunten en in beeld brengen van de oorzaken is hand in hand gegaan. Vervolgens zijn met beschikbare kennis en creativiteit mogelijke maatregelen opgesteld die redelijkerwijs uitvoerbaar zijn. De effectiviteit en kosten van maatregelen zijn ingeschat op basis van kwalitatieve matlatten. Op deze manier zijn op een overzichtelijke manier de mogelijke maatregelen opgesteld.

Stap 6 Prioriteitsstelling

Prioritering van maatregelen is noodzakelijk omdat uitvoering van alle maatregelen financieel niet haalbaar zou zijn. Met een prioriteitsstelling kunnen de milieugulden verantwoord worden uitgegeven. Met behulp van PRIMAVERA is zonder problemen de rentabiliteit van de maatregelen bepaald en vervolgens is met de draagvlakaspecten de prioriteit berekend. De kentallen voor de draagvlakaspecten 'termijn van effect', 'externe randvoorwaarden' en 'maatschappelijke appreciatie' zijn ingeschat door de projectgroep. Door ambtenaren van het Hoogheemraadschap is de 'bestuurlijke appreciatie' ingeschat. De uiteindelijke meerwaarde van de prioritering bestaat volgens de heer Eenhoorn uit vergroting van de helderheid en objectiviteit ten aanzien van de maatregelen.

Stap 7 Strategieën

Anticiperend op de nog toe te kennen functies zijn per gebied functie-afhankelijke strategieën opgesteld. Hierin zijn mogelijke maatregelen opgenomen die horen bij de betreffende functie. Deze maatregelen zijn per strategie geprioriteerd. Per strategie zijn maatregelen geselecteerd en is het gecombineerde effect bekeken. De benodigde middelen zijn nog slechts indicatief per strategie bepaald, omdat afhankelijk van de toegekende functie de bijbehorende strategie nader zal worden uitgewerkt.

Stap 8 Plan

De functietoekenning vanuit de ruilverkaveling bepaald de strategie die voor een bepaald gebied zal gelden. Er is dus nog geen definitief plan opgesteld, maar wel een nota met uitgewerkte keuzemogelijkheden.

Stap 9 Implementatie

Deze stap is nog niet van toepassing.

Resultaten

Helderheid

In principe was al veel kennis aanwezig over de watersystemen en de aandachtspunten. Wel is door het systematisch doorlopen van de stappen in het planproces extra helderheid verkregen.

Doelmatigheid (effectiviteit)

Het plan heeft een objectief karakter, waardoor eventuele weerstand geringer zal zijn. In dat opzicht is de doelmatigheid groter geworden.

Communicatie (mededeling, kennisgeving)

Het planproces heeft structurerend gewerkt en onderwerpen helder op tafel gebracht in de communicatie tussen ambtenaren en bestuurders. De communicatie met andere bij het project betrokken actoren was bij de start van het proces al goed.

Interactiviteit (wederzijdse beïnvloeding)

De interactiviteit is binnen het project mogelijk wel vergroot, maar de mate waarin is moeilijk te bepalen. De samenwerking met de Landinrichtingsdienst is verder verbeterd.

Acceptatie

Niet na te gaan is of de heldere omschrijving van de taakstelling heeft bijgedragen aan een betere acceptatie, want er waren geen problemen op dat vlak. "Het uiteindelijke plan zal wel eerder worden geaccepteerd doordat voor iedereen inzichtelijk is hoe het totstand is gekomen." Deze meerwaarde zal pas echt duidelijk worden indien problemen bij de implementatie optreden.

Slotopmerkingen

De grootste winst, die is behaald door hanteren van het planproces, bestaat enerzijds uit het structureren, waardoor minder makkelijk dingen over het hoofd worden gezien, anderzijds is het plan naar buiten toe beter te presenteren door de grotere inzichtelijkheid.

Een interactieve werkwijze kan duidelijk meerwaarde hebben als er een groter aantal organisaties bij de planvorming betrokken is. De strakke structuur is echter niet in alle gevallen nodig. Politieke aspecten en het functioneren van de planvormende instantie zijn misschien net zo bepalend voor het succes van het plan en daar verandert IPEA niets aan.

Een flexibele aanpak is te prefereren boven een strakke planmatige aanpak. Een deel is planmatig in te vullen, maar flexibiliteit in de planperiode is noodzakelijk omdat in de praktijk blijkt dat direct op veranderingen en calamiteiten gereageerd moet kunnen worden. Een Integraal Waterbeheersplan is bijvoorbeeld voor het eerste jaar strak ingevuld, maar voor de jaren daarna indicatief in te vullen.

UITVOERINGSPLAN HOEKSCHE WAARD

Uitvoeringsplan voor de Hoeksche Waard (1997-2002): 'Water op peil'

Verslag van het interview met:

naam : drs. J.H.W.M. Boeyen
functie : hydrobioloog
productgroep: Oppervlaktewater
organisatie : Zuiveringsschap Hollandse Eilanden en Waarden

Algemeen

Om het Integraal Waterbeheersplan Zuid-Holland Zuid (IWBP ZHZ) zo goed mogelijk tot uitvoering te brengen, is in samenwerking met het Waterschap De Groote Waard het uitvoeringsplan voor de Hoeksche Waard 1997-2002, genaamd "Water op peil" opgesteld. Daarnaast zullen voor de andere beheersgebieden ook operationele plannen worden opgesteld. Hiermee wordt onder andere beoogd invulling te geven aan het Strategisch Plan 2 van het Zuiveringsschap Hollandse Eilanden en Waarden. Bij al deze operationele plannen is of wordt de systematiek IPEA toegepast.

In het uitvoeringsplan "Water op peil" is eerst een zeer gedetailleerde beschrijving van de actuele situatie gegeven en is vervolgens nagegaan hoe met behulp van deze informatie een plan kan worden opgesteld. Deze werkwijze verschilt van die bij toekomstige operationele plannen. Daar zal meer worden aangesloten bij de werkwijze zoals INVERNO die voorstaat. Dit verslag richt zich op de totstandkoming van het plan "Water op peil". Bij het opstellen van dit plan zijn de negen stappen, met uitzondering van stap zeven, doorlopen en is de methodiek PRIMAVERA toegepast.

Omdat niet helder was hoe de grote hoeveelheid informatie kon worden ingepast in de methodiek PRIMAVERA, is na het in beeld brengen van de actuele situatie een sessie gehouden. De betrokkenheid van de heer Boeyen beperkt zich tot deze sessie. Dit brengt met zich mee dat hij niet in staat is om op alle doorlopen stappen even nauwkeurig in te gaan. Ontbrekende informatie is verkregen in een telefonisch gesprek met de heer Van Asperen van het Waterschap De Groote Waard.

Projectstructuur

Het inventariseren van de actuele situatie is in beginsel door één persoon gebeurd. Bij de hierna gehouden sessie zijn ambtelijke diensten van het Zuiveringsschap Hollandse Eilanden en Waarden en het Waterschap De Groote Waard betrokken geweest. Deze ad-hoc adviesgroep heeft het geheel in een helder kader gezet.

Invulling van de plansystematiek

Stap 1 Taakstelling

De heer Boeyen is niet bij deze stap betrokken geweest en de vraag is of deze stap expliciet is doorlopen. In de inleiding van het plan wordt erop gewezen dat dit plan invulling beoogt te geven aan het IWBP ZHZ. De taakstellingen van de betrokken organisaties zijn in hierin aan-gegeven.

Stap 2 Actuele situatie

Aan deze stap is zeer veel aandacht besteed. Het resultaat hiervan is een zeer gedetailleerd beeld van de actuele situatie. Hierbij zijn alle mogelijke variabelen van het watersysteem in beeld gebracht en zoveel mogelijk in kwantitatieve termen uitgedrukt. Deze aanpak verschilt van die van de andere operationele plannen die nog worden opgesteld. Bij die plannen wordt de actuele situatie beschreven vanuit de doelstellingen van het IWBP ZHZ. Deze doelstellingen zijn vertaald naar doelvariabelen op operationeel niveau en gericht daarop is de actuele situatie, ook weer zoveel mogelijk kwantitatief, in beeld gebracht. "Die werkwijze bespaart tijd."

Enerzijds heeft de heer Boeyen de indruk dat de zeer gedetailleerde beschrijving van de actuele situatie in dit geval goed geholpen heeft bij het opstellen van het plan 'Water op peil', anderzijds vraagt hij zich af in hoeverre een zorgvuldige beschrijving van de actuele situatie essentieel is voor een goed verloop van het verdere planproces. Als het totaal aan maatregelen in beeld moet worden gebracht dan denkt de heer Boeyen dat het essentieel is om de actuele situatie nauwkeurig in beeld te brengen. Gaat het echter alleen om het prioriteren van de hoofdlijnen dan twijfelt hij aan het belang van deze stap.

Stap 3 Doelstellingen

Het formuleren van de doelstellingen heeft in de tijd gezien samen gelopen met het in beeld brengen van de actuele situatie. De doelstellingen hebben met name betrekking op de toestand van het watersysteem en zijn ontleend aan de doelstellingen van het IWBP ZHZ. De heer Boeyen geeft aan dat bij het formuleren van de doelstellingen de grenswaarden maatgevend zijn geweest. Naast deze grenswaarden zijn ook zelf doelwaarden vastgesteld, waar mogelijk kwantitatief.

De heer Boeyen is van mening dat, naast het belang van een zorgvuldige bepaling en beschrijving van de doelstellingen: "overeenstemming in deze fase belangrijk is voor een vlot verloop van het verdere planproces".

Stap 4 Aandachtspunten

De aandachtspunten zijn vastgesteld door een systematische vergelijking van de actuele situatie met de gewenste minimale kwaliteit (grenswaarde). De heer Boeyen is ervan overtuigd dat door deze systematische vergelijking aandachtspunten aan het licht zijn gekomen die anders over het hoofd waren gezien. De aandachtspunten hebben betrekking op de elementen van het watersysteem. In eerder genoemde sessie zijn zowel kwalitatieve als kwantitatieve maatlaten opgesteld voor de beoordeling van de ernst van de aandachtspunten en semi-kwantitatieve maatlaten voor de beoordeling van de omvang. De heer Boeyen is van mening dat het nauwkeurig bepalen en formuleren van de aandachtspunten een essentiële stap is in het planproces. Bij het opstellen van de andere operationele plannen zal daarom meer volgens de methodiek INVERNO te werk worden gegaan.

Stap 5 Mogelijke maatregelen

De oorzaken van de aandachtspunten zijn beschreven in de toelichtende tekst van het plan. Aan de hand van die oorzaken en aandachtspunten zijn in de eerder genoemde sessie via "brainstorming" maatregelen bedacht. Bij deze maatregelen is onderscheid gemaakt tussen uitvoerings-, stimulerings- en onderzoeksmaatregelen. De uitvoerings- en stimuleringsmaatregelen zijn beoordeeld op hun effectiviteit en jaarlijkse kosten. Per maatregel is aangegeven wat de precieze inhoud en locatie is. Deze lijst maatregelen heeft een goede basis gevormd voor de prioritering.

Stap 6 Prioriteitsstelling

De reden voor het prioriteren van de maatregelen was het aanwezige kostenplafond. Aan de hand van de toegekende kentallen voor ernst en omvang van de aandachtspunten en effectivi-

teit en kosten van maatregelen is de rentabiliteit berekend. Vervolgens zijn de maatregelen beoordeeld op de draagvlakaspecten zoals die in PRIMAVERA zijn geformuleerd en is uiteindelijk de prioriteit berekend. De draagvlakaspecten zijn ambtelijk bepaald. Het resultaat van die prioritering komt globaal overeen met hetgeen gevoelsmatig zou zijn bepaald. De meerwaarde van de prioritering met PRIMAVERA is volgens de heer Boeyen de aangeboden structuur, waardoor bepaalde activiteiten moeten worden uitgevoerd die anders wellicht waren overgeslagen. Bijvoorbeeld het toekennen van bepaalde kentallen, het helderder in beeld brengen van allerlei zaken en het in overleg treden met anderen. Dus heel helder in beeld brengen waar de aandachtspunten liggen en hoe die gezamenlijk kunnen worden opgelost. De geprioriteerde lijst met maatregelen heeft een goede basis gevormd voor het uiteindelijke plan. De heer Boeyen heeft twee kritische opmerkingen ten aanzien van de methodiek PRIMAVERA. Als eerste ervaart hij het als knelpunt dat in de berekening van de rentabiliteit niet meer dan drie positieve effecten van maatregelen op aandachtspunten kunnen worden meegenomen. Bij het opstellen van een integraal plan kan het zijn dat een maatregel de grootste effecten sorteert ten aanzien van kwaliteitsaandachtspunten maar daarnaast ook effect heeft op kwantiteitsaandachtspunten. Worden alleen de effecten op de kwaliteitsaandachtspunten meegenomen dan lijkt het of het geen invloed heeft op de kwantiteitsaandachtspunten. Politiek gezien kan dit nadelig werken bij acceptatie van het plan. Om die reden is gestreefd een evenwichtige verdeling over kwaliteits- en kwantiteitsmaatregelen te krijgen.

Als tweede ervaart de heer Boeyen het als een manco van PRIMAVERA, dat de vele energie die ambtenaren in een plan stoppen in geen verhouding staat tot de waarde van de bestuurlijke afwegingen, die vaak veel minder tijd in beslag nemen. Daarbij komt nog dat deze bestuurlijke afwegingen nog veel minder inzichtelijk zijn ook. Hij pleit dan ook voor het verder loskoppelen van de afwegingen op rentabiliteit en draagvlak.

Stap 7 Strategieën

Voor dit plan zijn geen strategieën opgesteld.

Stap 8 Plan

In het uiteindelijke plan zijn de geprioriteerde maatregelen verder uitgewerkt in ruimte en tijd en hebben zich hier en daar nog wat verschuivingen voorgedaan als gevolg van actuele ontwikkelingen. Het plan is vervolgens vastgesteld door zowel het bestuur van het Zuiveringschap Hollandse Eilanden en Waarden als het Waterschap De Grootte Waard.

Stap 9 Implementatie

Ten tijde van het interview wordt het plan al uitgevoerd. Mede op basis hiervan vindt de heer Boeyen dat het plan een goede basis vormt voor de uitvoering van de maatregelen.

Resultaten

Helderheid

De systematische vergelijking van de actuele situatie met de doelstellingen levert naast de al bekende aandachtspunten ook nieuwe aandachtspunten op. Door de systematische vergelijking wordt dus een helderder beeld gekregen van het totaal aantal aandachtspunten. Het expliciet doorlopen van de verschillende stappen en met name stap twee heeft geleid tot meer detailkennis van het watersysteem, maar heeft op hoofdlijnen niet bijgedragen aan meer inzicht in het functioneren van het watersysteem.

Doelmatigheid (effectiviteit)

De heer Boeyen betwijfelt of het doorlopen van het planproces volgens de IPEA-systematiek leidt tot een vergroting van de doelmatigheid van inspanningen. Wel geeft hij aan dat de

IPEA-systematiek zorgt voor meer structuur in het planproces. De negen stappen moeten expliciet worden doorlopen.

Communicatie (mededeling, kennisgeving)

De heer Boeyen geeft aan dat de IPEA-systematiek de nodige ruimte biedt voor het voeren van overleg. Bij het opstellen van dit plan is hiervan met name gebruik gemaakt door de ambtelijke diensten. De communicatie tussen de ambtelijke diensten van het zuiveringsschap en waterschap is hierdoor verbeterd. Communicatie met bestuurders en belangengroeperingen is bij dit project niet tot stand gekomen, maar dit was ook niet de opzet.

Interactiviteit (wederzijdse beïnvloeding)

De mogelijkheid die de IPEA-systematiek biedt om de interactiviteit tussen diverse diensten en/of organisaties te verbeteren vindt de heer Boeyen het meest waardevol en essentieel. Bij het opstellen van dit plan is met name de interactiviteit tussen de ambtelijke diensten van het zuiveringsschap en het waterschap verbeterd. Deze interactie leidt volgens de heer Boeyen tot een beter plan. De interactie tussen de ambtelijke diensten en de bestuurders is hier niet zo helder geweest. Interactie met belangengroeperingen is hier niet aan de orde.

Acceptatie

In hoeverre IPEA bijdraagt aan meer acceptatie van het plan vindt de heer Boeyen moeilijk in te schatten. Het in beeld brengen van het milieurendement zorgt wel voor meer acceptatie, maar dat zou volgens hem wellicht ook korter door de bocht kunnen.

Slotopmerkingen

De winst van de systematiek ligt volgens de heer Boeyen in het feit dat een heldere structuur wordt aangereikt, waarbij de stappen expliciet moeten worden doorlopen en waarbij ruimte wordt gecreëerd voor de nodige interactie tussen betrokken partijen. Hij denkt echter wel dat hier ook op een andere manier invulling aan is te geven.

Zoals in het begin al vermeld worden ook de andere operationele plannen met behulp van IPEA opgesteld. Wellicht zullen in navolging op deze plannen meerdere plannen worden opgesteld aan de hand van de IPEA-systematiek.

De heer Boeyen vindt dat er permanent overleg moet zijn met alle betrokken partijen, waarbij de doelstellingen zo nu en dan moeten worden bijgesteld. Het plan moet op hoofdlijnen echter niet te vaak worden vernieuwd.

GEMEENTELIJK MILIEUBELEIDSPLAN AMERSFOORT

Gemeentelijk milieubeleidsplan Amersfoort (1996-1998)

Analyse van het plan

Algemeen

De gemeente Amersfoort heeft een Gemeentelijk Milieubeleidsplan opgesteld. Het betreft een plan op strategisch niveau. De prioritering van activiteiten is uitgevoerd met PRIMAVERA. De daarbij behorende stappen uit de planboom zijn doorlopen.

Projectstructuur

Het project is uitgevoerd door een werkgroep bestaande uit gemeente-ambtenaren en DHV-adviseurs. Tevens is een begeleidingsgroep bij het project betrokken geweest.

Invulling van de plansystematiek

In deze paragraaf zijn de verschillende stappen van de IPEA-structuur die zijn doorlopen in het kort beschreven. Hierbij is aandacht besteed aan de invulling van de betreffende stappen.

Stap 1 Taakstelling

Niet van toepassing.

Stap 2 Actuele situatie

De actuele situatie is niet in kwantitatieve termen beschreven.

Stap 3 Doelstellingen

In ambtelijke sessies zijn ten behoeve van de toepassing van de methodiek voor de milieuthema's bodem, energie, natuur, water, lucht en geluid, veiligheid en afval de gemeentelijke, zoveel mogelijk meetbare doelstellingen geformuleerd.

Stap 4 Aandachtspunten

Confrontatie van de doelstellingen met de actuele situatie leidde tot formulering van aandachtspunten, waarvan de ernst en omvang voornamelijk kwalitatief zijn ingeschat.

Stap 5 Mogelijke maatregelen

In totaal zijn ongeveer 60 actiepunten geformuleerd, waarvan de effectiviteit (kwalitatief) en de kosten zijn ingeschat. Voor de kosten is alleen rekening gehouden met de jaarlijkse kosten (investeringen zijn gekapitaliseerd over tien jaar) die een actiepunt met zich meebrengt voor de portefeuille milieu.

Stap 6 Prioriteitsstelling

Ten behoeve van de prioriteitsstelling met PRIMAVERA is het kental voor externe randvoorwaarden en termijn van effectuering eveneens ambtelijk bepaald. Voor de maatschappelijke appreciatie is een bijeenkomst belegd met vertegenwoordigers van een aantal maatschappelijke organisaties, zoals de milieubeweging (onder andere Milieudefensie), Kamer van Koophandel en politieke partijen (onder andere D66, CDA, Groen Links).

Stap 7 Strategieën

Er zijn geen afzonderlijke strategieën opgesteld, maar voor het uiteindelijke Milieubeleidsplan zijn actiepunten met een hoge prioriteitscore geselecteerd.

Stap 8 Plan

Het opgestelde Gemeentelijk Milieubeleidsplan heeft een planperiode van meerdere jaren. Uitvoering van de actiepunten met een hoge prioriteit zal geschieden aan de hand van een jaarlijks op te stellen Milieu Uitvoeringsprogramma.

Stap 9 Implementatie

Niet van toepassing.

GEMEENTELIJK RIOLERINGSPLAN ENSCHEDE

Gemeentelijk Rioleringsplan Enschede (1997-2001)

Verslag van het interview met:

naam : ing. G.H. Bruins
functie : senior adviseur riolering en waterhuishouding
afdeling : Weg en waterbouw
organisatie : Gemeente Enschede

Algemeen

De heer Bruins is betrokken geweest bij het opstellen van het Gemeentelijk Rioleringsplan (GRP) Enschede (1997-2001). Dit is een tactisch plan dat verplicht door de gemeente moet worden opgesteld. Hoewel de planstappen van de IPEA-systematiek niet expliciet zijn doorlopen, zijn ze bijna allemaal in meer of mindere mate terug te vinden bij de vorming van het plan. Het gaat hier om de stappen één tot en met zes, acht en negen.

Binnen dit plan zijn een viertal doelen gesteld die moeten worden bereikt. Deze kunnen alleen worden bereikt als per doel aan een aantal functionele eisen wordt voldaan. Per functionele eis zijn daarom een aantal maatregelen geformuleerd. Vervolgens zijn per doelstelling de geformuleerde maatregelen geprioriteerd. Bij deze prioriteitsstelling zijn de maatregelen beoordeeld op een zevental aspecten. Deze aspecten zijn allen terug te vinden in de methodiek PRIMAVERA. Dit is echter de enige overeenkomst met deze methodiek. De berekening van de prioriteiten van de maatregelen is op een geheel andere wijze gebeurd.

Na afloop van het planproces is de heer Bruins benaderd om de maatregelen nog eens te prioriteren, alleen nu met behulp van PRIONED (waarin PRIMAVERA is opgenomen). Dit bood tevens de mogelijkheid om niet de maatregelen per doelstelling te prioriteren, maar om de maatregelen voor de diverse doelen onderling te prioriteren. In verband met gebrek aan tijd zijn echter niet alle maatregelen meegenomen in deze exercitie met PRIMAVERA.

Projectstructuur

Bij het opstellen van het GRP Enschede is alleen gewerkt met een projectteam. Hierin waren permanent vertegenwoordigd de afdeling onderhoud en operationeel beheer en ad hoc namen ook de afdelingen milieu en financiën hieraan deel. Tijdens het planproces heeft terugkoppeling plaatsgevonden naar de portefeuillehouder en de sectormanager. Dit is twee keer gebeurd, namelijk na het in beeld brengen van de actuele situatie en de doelstellingen en na de prioriteitsstelling van de maatregelen. Belangenorganisaties zijn als agendalid bij het planproces betrokken geweest.

Bij het in tweede instantie prioriteren van een aantal maatregelen met behulp van PRIMAVERA, is alleen de heer Bruins betrokken geweest. Dit maakt het voor dit onderzoek onmogelijk om conclusies te trekken ten aanzien van communicatie en interactiviteit.

Invulling van de plansystematiek

Stap 1 Taakstelling

De in eerste instantie geformuleerde taakstelling is na het verschijnen van de Leidraad Riolering (1993) aangepast. Bij het formuleren is overleg geweest met onder andere waterschappen en de provincie. Dit overleg heeft geleid tot meer begrip en respect voor elkaars taakstellingen.

Naar aanleiding van de opgedane ervaringen met PRIMAVERA is de heer Bruins van mening dat de taakstelling een volgende keer gestructureerder moet worden geformuleerd. Dit bevordert een snellere afhandeling van het planproces, het werkt efficiënter.

Stap 2 Actuele situatie

In dit project is veel aandacht besteed aan het in beeld brengen van de actuele situatie. De actuele situatie komt voort uit de gemaakte inspectieplannen en uit een inventarisatie van het buitengebied. De actuele situatie is zowel in kwantitatieve als in kwalitatieve termen uitgedrukt. De heer Bruins vindt het in beeld brengen van de actuele situatie één van de belangrijkste stappen in het planproces.

Stap 3 Doelstellingen

Voorafgaande aan het in beeld brengen van de actuele situatie zijn de doelen expliciet geformuleerd. Bij het opstellen van de doelstellingen is de taakstelling richtinggevend geweest en is daarnaast rekening gehouden met inhoudelijke evaluaties van vorige plannen. Per doelstelling is vervolgens een aantal functionele eisen opgesteld. Daaraan gekoppeld zijn maatstaven, die met name zijn ontleend aan de Leidraad Riolering (1993). Deze maatstaven kunnen worden opgevat als doelwaarden en de functionele eisen kunnen worden gezien als doelvariabelen. De heer Bruins ziet geen reden om het opstellen van de doelstellingen een volgende keer anders te doen. Het is in dit project goed en zorgvuldig gedaan. Dit is overigens wel belangrijk omdat een zorgvuldige bepaling en beschrijving van de doelstellingen volgens de heer Bruins essentieel is voor een goed verloop van het verdere planproces.

Stap 4 Aandachtspunten

De aandachtspunten zijn veelal aan het licht gekomen door een vergelijking tussen de actuele situatie en de doelstellingen. Van de geformuleerde aandachtspunten zijn de ernst en omvang aangegeven. Aan deze beide aspecten is een kwantitatieve maat meegegeven. Het beoordelen van de aspecten is binnen de projectgroep gebeurd door de heer Bruins en is daardoor arbitrair. Een voordeel van PRIMAVERA vindt de heer Bruins dat alle aandachtspunten op dezelfde wijze en navolgbaar worden beoordeeld. Zodoende wordt het arbitraire ondervangen. Dit kan later veel discussies voorkomen.

Stap 5 Mogelijke maatregelen

In het GRP Enschede zijn alle mogelijke maatregelen aangegeven en zijn waar mogelijk ook de oorzaken in beeld gebracht. De lijst met mogelijke maatregelen is tot stand gekomen door berekeningen en met brainstormsessies. Voor de effecten en kosten van de maatregelen zijn kentallen toegekend. Deze zijn echter niet ontleend aan een maatlat. In de exercitie met PRIMAVERA zijn niet alle maatregelen meegenomen vanwege tijdgebrek. De beschouwde maatregelen zijn beoordeeld op de aspecten effect en kosten. De toegekende kentallen zijn gebaseerd op vooraf gedefinieerde maatlaten. Ook hier noemt de heer Bruins als voordeel dat alle maatregelen op een gelijke manier worden beoordeeld, zodat de arbitraire beoordeling kan worden ondervangen.

Stap 6 Prioriteitsstelling

In het GRP Enschede zijn de maatregelen tevens beoordeeld op de aspecten 'termijn van effect', 'bestuurlijke appreciatie' en 'maatschappelijke appreciatie'. Ook de hiervoor toegekende kentallen (één tot en met vier) zijn niet gebaseerd op maatlaten. De prioriteit van de maatregelen is berekend door de kentallen voor alle zeven aspecten van een maatregel bij elkaar op te tellen. Zo is per doel een lijstje met geprioriteerde maatregelen ontstaan. In de exercitie met PRIMAVERA is eerst de rentabiliteit van de maatregelen berekend en zijn vervolgens de maatregelen beoordeeld op de vier draagvlakaspecten. Bij die beoordeling is wel gebruik gemaakt van maatlaten. Vervolgens is de prioriteit van de maatregelen berekend.

De heer Bruins verwacht bij het goedkeuren van het plan discussies over de wijze van prioritering. Dit vanwege de arbitraire beoordeling van de maatregelen. Deze discussies hadden wellicht kunnen voorkomen indien PRIMAVERA in eerste instantie al was toegepast. Als meerwaarde van deze methodiek noemt de heer Bruins dan ook de validiteit, de betrouwbaarheid van de uitkomst. "Bovendien biedt PRIMAVERA de mogelijkheid om de maatregelen voor de verschillende doelen integraal tegen elkaar af te wegen."

Stap 7 Strategieën

Voor het GRP Enschede zijn geen strategieën opgesteld.

Stap 8 Plan

De uitvoering van de geprioriteerde maatregelen is afhankelijk van de beschikbare middelen. Deze zijn per doelstelling aangegeven. In het plan is per doel aangegeven welke maatregelen met de beschikbare middelen binnen de planperiode kunnen worden gerealiseerd. Het plan moet nog worden vastgesteld.

Stap 9 Implementatie

Het plan moet nog worden gepresenteerd aan de doelgroepen. Dit gebeurt nadat het college over het plan heeft beslist. De resultaten van de inspraakronden worden meegenomen in het uiteindelijke plan.

Resultaten

Helderheid

Door de exercitie met PRIMAVERA is de heer Bruins zich bewuster geworden van de ernst en omvang van de aandachtspunten. Daarnaast heeft het ook geleid tot meer inzicht in de samenhang tussen de verschillende planstappen.

Doelmatigheid en Acceptatie

Met betrekking tot deze thema's zegt de heer Bruins: "Door het toepassen van de methodiek PRIMAVERA wordt een arbitraire beoordeling van de maatregelen ondervangen. Dit heeft als voordeel dat bij de vaststelling van het plan de kans op discussies kleiner is."

Slotopmerkingen

De grootste winst van de methodiek PRIMAVERA is volgens de heer Bruins dat alle maatregelen op een gelijke manier worden beoordeeld en dat ook een onderlinge vergelijking van maatregelen ten behoeve van verschillende doelen mogelijk is.

Wellicht zal de heer Bruins in een volgend planproces wel gebruik maken van IPEA-systematiek.

De heer Bruins spreekt geen duidelijke voorkeur uit voor de duur van plannen. Hij laat dit afhangen van de aard van een plan.

GEMEENTELIJK RIOLERINGSPLAN HEERHUGOWAARD

Gemeentelijk Rioleringsplan Heerhugowaard (1996-2005)

Verslag van het interview met:

naam : **dhr. S.J.P. Kuin**
functie : **stafmedewerker**
sector : **Openbare Werken**
organisatie : **Gemeente Heerhugowaard**

Algemeen

De heer Kuin is betrokken geweest bij het opstellen van het Gemeentelijk Rioleringsplan (GRP) Heerhugowaard (1996-2005). Dit tactische beleidsdocument is opgesteld om invulling te geven aan de uit de Wet Milieubeheer voortkomende verplichtingen voor de gemeente op het gebied van afvalwater. Dit is enerzijds de zorgplicht voor doelmatige inzameling en transport van afvalwater en anderzijds het opstellen van een rioleringsplan. Ten behoeve van het beschermen van de volksgezondheid en het milieu en het tegengaan van wateroverlast is een goed rioolstelsel in de gemeente nodig. Voor het bereiken van een optimaal resultaat is een integrale beleidsafweging nodig op het terrein van bodem- en waterkwaliteit, gemeentelijke infrastructuur en rioleringszorg. Het gemeentelijk rioleringsplan heeft hier gefungeerd als integratiekader. Bij het opstellen van het gemeentelijk rioleringsplan is gebruik gemaakt van de IPEA-systematiek en de daaraan gelieerde methodiek PRIMAVERA. Alle negen stappen zijn expliciet doorlopen.

Projectstructuur

Bij het opstellen van het (integraal) GRP Heerhugowaard zijn verschillende organisaties betrokken geweest; de gemeente Heerhugowaard (de sectoren Openbare Werken, Stadsontwikkelingen en Financiën), het Waterschap Groot Geestmerambacht, het Hoogheemraadschap van Uitwaterende Sluizen in Hollands Noorderkwartier en de Provincie Noord-Holland. Deze organisaties zijn, met uitzondering van de provincie, vertegenwoordigd geweest in een werkgroep. De provincie was wel benaderd om in de werkgroep plaats te nemen, maar heeft daar zelf van afgezien. Deze werkgroep stond onder voorzitterschap van de heer Kuin en is bij alle doorlopen stappen betrokken geweest.

Naast de werkgroep was een commissie gevormd uit een aantal bestuurders van de verschillende organisaties. Tijdens het planproces zijn in drie overlegssessies met de commissie alle doorlopen stappen besproken. De eerste keer was na het opstellen van een plan van aanpak. Toen zijn de eerste drie stappen met de commissie doorgenomen. Vervolgens is teruggekoppeld met de commissie bij het toepassen van PRIMAVERA. Tenslotte is het ontwerp-GRP voorgelegd aan de commissie.

Bij het opstellen van het GRP is geen gebruik gemaakt van een klankbordgroep met belangenorganisaties. Wel zijn de verschillende belangengroeperingen na de prioriteitsstelling in staat gesteld te reageren op de consequenties van de maatregelen.

Invulling van de plansystematiek

Stap 1 Taakstelling

In stap één van het gevolgde planproces is aandacht besteed aan de wettelijke taken van de gemeente op het gebied van het afvalwater en ook aan de interpretatie van dat juridische kader

door de gemeente. Tevens zijn de relaties met relevante plannen van andere facet- en sectorbelevingsvelden helder aangegeven. Daarnaast is ingegaan op het plangebied en op de geldigheidsduur van het GRP Heerhugowaard. Het geheel heeft geleid tot heldere uitgangspunten voor het planproces. De heer Kuin merkt overigens wel op dat de grote hoeveelheid rapporten hebben geleid tot een redelijk technisch stuk. Hij had liever gezien dat wat meer aandacht was besteed aan procesmatige kant.

Het is als zeer positief ervaren, dat door de brede samenstelling van de werkgroep in deze stap al overleg heeft plaatsgevonden tussen de betrokken organisaties. Van de verbreding gaat een hele goede werking uit. "Meer begrip is ontstaan voor elkaars taakvelden en ook voor de relaties tussen de verschillende taakvelden. Hierdoor kan sneller worden ingespeeld op ontwikkelingen."

Stap 2 Actuele situatie

Bij het opstellen van het GRP Heerhugowaard zijn alvorens de actuele situatie in beeld te brengen de doelen opgesteld. De beschrijving van de actuele situatie sluit aan op deze doelen. De actuele situatie is beschreven aan de hand van informatie uit bestaande beheers- en onderhoudsprogramma's, uitgevoerde onderzoeken en een vergelijking van de theorie met de praktijk. Door het leggen van relaties tussen gebruik en beleid is met name bij de betrokkenen van het waterschap meer inzicht ontstaan in de actuele situatie. De actuele situatie van de omringende taakvelden zijn niet concreet in beeld gebracht, dit kan de volgende keer beter.

Het zorgvuldig beschrijven van de actuele situatie is volgens de heer Kuin een voorwaarde voor een goed verloop van het verdere planproces. Hierdoor wordt namelijk het object van studie voor iedereen inzichtelijk. "Tijdens discussies is gebleken dat iedereen wist waar het over ging. Dit bespaart tijd."

Stap 3 Doelstellingen

In dit project is één zeer globale doelstelling voor de zorgplicht geformuleerd. Deze is gebaseerd op zowel de beschreven taakstelling (uitgangspunten) als de actuele situatie. Van die ene doelstelling zijn zeven concrete doelstellingen voor de riolering als deelsysteem van het stedelijke waterbeheer afgeleid. Deze doelen hebben betrekking op de zorgplicht, de volksgezondheid, het milieu, het wateroverlast en het beheer. Omdat deze doelen niet mogen conflicteren met de doelen gesteld aan het watersysteem of afvalwatersysteem, is ruime aandacht besteed aan het beleid van andere overheden. Per doel zijn één of meerdere functionele eisen (doelvariabelen) gesteld, waaraan vervolgens maatstaven (doelwaarden) zijn gekoppeld. De functionele eisen en maatstaven zijn onder andere afgeleid van de ontwerpeisen aan systemen, de wetgeving en de maatschappelijke eisen en zijn zowel kwalitatief als kwantitatief beschreven.

Het zorgvuldig bepalen en beschrijven van de doelstellingen is volgens de heer Kuin essentieel voor het verdere verloop van het planproces. De brede formulering van de doelstelling in dit plan, niet alleen kijken naar de zorgplicht maar ook naar gevolgen voor milieu, wateroverlast en beheer, is door de betrokkenen positief ontvangen. Bovendien sluit het goed aan bij recente ontwikkelingen van de gemeentelijke waterplannen.

Stap 4 Aandachtspunten

Door het systematisch vergelijken van de actuele situatie met de doelstellingen is een dertiental aandachtspunten ontstaan die betrekking hebben op de toestand van de woon- en leefomgeving (milieu). Alle aandachtspunten zijn door de werkgroep beoordeeld op de aspecten ernst en omvang. Deze beoordeling bestaat uit het toekennen van kentallen, die zijn ontleend aan maatlaten. Voor de ernst is per aandachtspunt een maatlat gedefinieerd. De maatlat voor omvang is voor alle aandachtspunten gelijk en is gebaseerd op de grote van de invloedszone van een aandachtspunt.

Het voordeel van deze stap is dat de aandachtspunten concreet worden benoemd. "Het herkennen en zorgvuldig beschrijven van de aandachtspunten leidt tot het erkennen van deze aandachtspunten, niet alleen intern maar ook extern", aldus de heer Kuin.

Stap 5 Mogelijke maatregelen

De oorzaken van de aandachtspunten zijn impliciet beschreven bij de actuele situatie. Voor het oplossen van de aandachtspunten is een lijst met mogelijke maatregelen opgesteld. Deze lijst bestond oorspronkelijk niet alleen uit rioleringsmaatregelen, maar ook uit maatregelen die op andere terreinen moeten worden uitgevoerd. Deze overige maatregelen zijn tot het eind toe meegenomen in de prioritering, maar zijn uiteindelijk niet terug te vinden in het GRP Heerhugowaard. Onderzoekmaatregelen zijn niet in de lijst opgenomen. Voor de aspecten kosten en effectiviteit van een maatregel zijn maatlatten opgesteld aan de hand waarvan alle maatregelen zijn beoordeeld. De toegekende score aan de effectiviteit van een maatregel stoelt op 'expert judgement'. Het detailniveau van de mogelijke maatregelen is niet geheel afgestemd op het strategische niveau van het plan. Ze zijn te gedetailleerd. Dit is echter bewust gedaan met het oog op de later op te stellen operationele programma's. Dit heeft geen gevolgen gehad voor het verdere verloop van het planproces. De lijst met mogelijke maatregelen is een goede basis gebleken voor de prioritering in de volgende stap van het planproces.

Stap 6 Prioriteitsstelling

Reden voor het stellen van prioriteiten met de methodiek PRIMAVERA was, om binnen het financiële plaatje een volgorde van maatregelen te krijgen met een maximaal milieurendement. Voorafgaande aan de beoordeling van de mogelijke maatregelen zijn deze zowel gescreend als geclusterd. Gescreend omdat er alternatieven aanwezig waren of omdat de mogelijke maatregel technisch-inhoudelijk niet haalbaar was. Bij een noodzakelijke samenhang tussen maatregelen zijn deze geclusterd. Uiteindelijk zijn vierentwintig (clusters van) mogelijke maatregelen overgebleven. Na beoordeling van deze mogelijke maatregelen en de bijbehorende aandachtspunten is de rentabiliteit berekend. Vervolgens zijn de maatregelen aan de hand van maatlatten beoordeeld op de vier draagvlakaspecten van de methodiek PRIMAVERA. Het toekennen van de scores voor deze aspecten aan de maatregelen is in eerste instantie gebeurd door de werkgroep. In een overlegssessie met het college van Burgemeester en Wethouders zijn de werkwijze en toegekende scores voorgelegd aan de bestuurders. Deze hebben hun goedkeuring hieraan gegeven. Bij het beoordelen van de maatschappelijke appreciatie van de maatregelen, heeft de werkgroep rekening gehouden met de mening van de belangengroeperingen over de consequenties van de maatregelen.

De uitkomst van de prioritering met PRIMAVERA is totaal verschillend van de gevoelsmatige prioritering aan het begin van het planproces. Na stap vijf van het planproces komt de gevoelsmatige prioritering echter globaal overeen met het resultaat van PRIMAVERA. "Het voordeel van de uitkomst is de gedegen onderbouwing van deze uitkomst en de inzichtelijkheid van het voorafgaande proces. Daardoor kan een keuze voor een maatregel goed worden verdedigd." Wat volgens de heer Kuin nog iets beter kan, is de gebruiksvriendelijkheid van de methodiek PRIMAVERA. Met name voor buitenstaanders is het moeilijk om een goede invulling te geven aan de draagvlakaspecten. De heer Kuin pleit dan ook voor iets dat meer sturing geeft aan bestuurders, zodat de in dit proces toegekende goedkeuring kan worden omgezet in een invulling van de draagvlakaspecten.

Stap 7 Strategieën

Voor het kostendekkingsplan zijn strategieën opgesteld. In de eerste strategie wordt uitgegaan van het handhaven van de huidige situatie. De tweede strategie houdt rekening met de geprioriteerde maatregelen. Deze stap is vernieuwend geweest door de toepassing van PRIMAVERA en is de heer Kuin goed bevallen.

Stap 8 Plan

Bij het maken van een keuze tussen de strategieën heeft het milieubeleidsplan een sturende rol gehad. Met onder andere het oog op het verbeteren van de binnenstedelijke waterkwaliteit is gekozen voor de tweede strategie. Aan de hand van deze strategie en de met PRIMAVERA geprioriteerde lijst met mogelijke maatregelen is het ontwerp-GRP opgesteld. De vaststelling van het GRP is wettelijk geregeld.

Stap 9 Implementatie

Het definitief vastgestelde GRP zal zo goed mogelijk tot uitvoering worden gebracht met jaarlijks op te stellen operationele programma's. De regiefunctie blijft bij de afdeling die het GRP heeft opgesteld.

Resultaten

Helderheid

De heer Kuin geeft aan dat meer inzicht is verkregen in het onderscheid tussen de stappen in het planproces, maar ook in de samenhang tussen de planstappen. Door de systematische aanpak moet elke stap expliciet worden doorlopen. Dit leidt tot meer helderheid ten aanzien van het object van studie, de doelstellingen en het herkennen en als gevolg daarvan ook eerder erkennen van aandachtspunten. "Bovendien draagt deze werkwijze bij aan het voorkomen van het werken vanuit oplossingen." Daarnaast wordt de samenhang tussen doelstellingen, aandachtspunten, oorzaken en mogelijke maatregelen ook helderder in beeld gebracht.

Doelmatigheid (effectiviteit)

Het expliciet doorlopen van de planstappen heeft volgens de heer Kuin een vergroting van de doelmatigheid tot gevolg. Door de verkregen helderheid en acceptatie van elkaars taakstellingen weten alle betrokkenen waarover het gaat en kan sneller worden ingespeeld op ontwikkelingen. Tevens is aan het licht gekomen dat bepaalde traditionele inspanningen slechts een verondersteld doel dienden.

Volgens de heer Kuin heeft de IPEA-systematiek daarnaast ook gezorgd voor een heldere structuur in het planproces, waarbij in de helder van elkaar te scheiden stappen ruimte is voor overleg en terugkoppeling.

Communicatie (mededeling, kennisgeving)

De heer Kuin geeft aan dat de IPEA-systematiek de ruimte heeft geboden voor het verbeteren van de communicatie tussen ambtelijke diensten en bestuurders, tussen bestuurders onderling door breder bestuurlijk overleg, tussen ambtenaren onderling en met belangengroeperingen.

Interactiviteit (wederzijdse beïnvloeding)

De ruimte die de IPEA-systematiek in de planstappen biedt voor overleg, heeft bijgedragen aan meer interactiviteit. Dit geldt niet alleen voor bestuurders onderling en ambtelijke diensten onderling, maar ook voor de interactie tussen bestuurders en ambtelijke diensten en de interactie met belangengroeperingen. "Deze laatste groepen weten ons nu te vinden."

Acceptatie

Door het vroegtijdige overleg met alle betrokkenen is meer begrip en acceptatie ontstaan voor elkaars taakvelden en voor de relaties daartussen. De grote mate van betrokkenheid van alle belanghebbenden gedurende het gehele proces heeft bovendien geleid tot een plan dat zowel binnen de gemeente (gemeenteraad, afdelingen) als ook extern wordt geaccepteerd. Dit laatste blijkt ook uit de positieve berichten over het plan, die in de kranten zijn verschenen.

Slotopmerkingen

De heer Kuin noemt als grootste winstpunt dat is behaald met IPEA: "Het verkregen bestuurlijke- en maatschappelijke draagvlak, dat heeft geresulteerd in een bredere acceptatie van het plan." Een ander winstpunt is volgens de heer Kuin: "Het binnen de organisatie ontstaan van een betere kijk op de wijze waarop de riolering kan worden aangepakt".

De heer Kuin denkt ook bij een volgend planproces gebruik te zullen maken van de IPEA-systematiek.

De heer Kuin ziet het meest in het één keer in de tien jaar opstellen van een hoofdplan, waarin de hoofdlijnen van het beleid staan. Via jaarlijks op te stellen operationele deelplannen moet de 'vinger aan de pols' worden gehouden. Bij het opstellen van beide plannen kan de IPEA-systematiek worden gebruikt.

GEMEENTELIJK UITVOERINGSPLAN OPENBARE RUIMTE GOUDA

Programmering Vervangingsonderhoud Openbare Ruimte Gemeente Gouda

Verslag van het interview met:

naam : **ir. A. Renema**
functie : **sectordirecteur Gemeentewerken**
organisatie : **Gemeente Gouda**

Algemeen

De sector Gemeentewerken van de gemeente Gouda heeft jaarlijks zo'n negen miljoen gulden voor het uitvoeren van eenmalige werkzaamheden in het kader van het beheer en de herinrichting van het openbaar gebied. Voorheen werd dit geld via een vaste sleutel verdeeld over verschillende afdelingen binnen de sector Gemeentewerken. Aan deze verdeelsleutel kleefden twee nadelen. Als eerste waren de afwegingen die ten grondslag lagen aan de verdeling van middelen niet inzichtelijk. Achteraf was moeilijk uit te leggen op basis waarvan een project voorrang kreeg boven een ander. Daarnaast was niet voldoende helder hoe projecten van andere gemeentelijke sectoren in de afwegingen konden worden meegenomen. Om deze nadelen op te heffen is besloten om één lijst op te stellen, met daarop alle projecten en vervolgens deze projecten met behulp van de methodiek PRIMAVERA onderling te prioriteren. Deze werkwijze heeft geresulteerd in het plan 'Programmering Vervangingsonderhoud Openbare Ruimte Gemeente Gouda'. De heer Renema typeert dit plan als een vrijwillig tactisch plan.

De stappen twee tot en met vijf zijn niet expliciet en in de volgorde van de IPEA-systematiek doorlopen. Impliciet zijn ze echter wel terug te vinden in het deel van de planvorming voorafgaand aan de prioritering. Vanwege de grote mate van verwevenheid van de eerste planstappen en de afwijkende volgorde waarin ze zijn doorlopen worden de planstappen twee tot en met vijf gezamenlijk beschreven. De overige planstappen worden ieder apart behandeld.

Projectstructuur

Binnen een permanente werkgroep, waarin naast vertegenwoordigers van verschillende sectoren en afdelingen ook andere direct betrokkenen zitting hadden, is een projectenlijst opgesteld en zijn deze projecten met PRIMAVERA beoordeeld en geprioriteerd. De heer Renema acht de aanwezigheid van een bestuurlijke inbreng in een volgend planproces wel wenselijk, maar betwijfelt of dit haalbaar is. Het bestuur lijkt hier een beetje huiverig voor te zijn. Het formeren van een klankbordgroep zal ook in een volgend soortgelijk planproces achterwege blijven. Dit heeft te maken met het bovenwijkse karakter van het plan.

Invulling van de plansystematiek

Stap 1 Taakstelling

Aan het begin van het project is overleg geweest binnen de werkgroep over de invulling van het verbeteringsprogramma. Dit heeft echter niet geleid tot het expliciet vastleggen van de taakstelling.

Stappen 2 t/m 5 Actuele situatie, Doelstellingen, Aandachtspunten, Mogelijke maatregelen

De stappen twee tot en met vijf worden door de heer Renema beschouwd als één blok. Door de werkgroep zijn de doelstellingen, actuele situatie, aandachtspunten en mogelijke maatregelen vanuit de verschillende afdelingen samengevoegd. Onderscheid is gemaakt tussen voorwaardelijke en onvoorwaardelijke maatregelen. Laatstgenoemde maatregelen worden in ieder geval uitgevoerd. Alleen de voorwaardelijke maatregelen zijn geprioriteerd. Voorafgaand daaraan is een nadere categorisering aangebracht binnen deze groep. Maatregelen waar niet genoeg informatie over beschikbaar was, zijn niet meegenomen bij de prioritering.

Van de voorwaardelijke maatregelen moet bekend zijn welke aandachtspunten ze -deels- beogen op te lossen. Voor de diverse onderdelen van de openbare ruimte (o.a. wegen, kunstwerken en groen) zijn aandachtspunten afgeleid voor technische waarde, gebruikswaarde en belevingswaarde. Aan de hand van semi-kwantitatieve maatlaten zijn door de werkgroep scores toegekend aan omvang en ernst van de aandachtspunten. Vervolgens zijn de maatregelen beoordeeld op effectiviteit en kosten. Ook hiervoor zijn semi-kwantitatieve maatlaten gebruikt waardoor sprake was van een enigszins subjectieve beoordeling.

De heer Renema beseft dat de volgorde van werken niet overeenkomt met de IPEA-systematiek. Het expliciet doorlopen van de stappen twee tot en met vijf zal alleen worden gedaan als er duidelijke aanwijzingen zijn dat die werkwijze veel efficiënter is. Zolang dit niet helder is zal de nu gevolgde werkwijze worden gecontinueerd. De heer Renema geeft aan dat dit 'blok' in het planproces een stuk meer helderheid heeft gegeven over diverse maatregelen. Door de onderlinge discussies in de werkgroep zijn maatregelen voorafgaande aan de prioritering nog aangepast. Hij ervaart deze helderheid en interactiviteit als belangrijke winstpunten in deze fase van het proces.

Stap 6 Prioriteitsstelling

Voorafgaand aan de prioriteitsstelling zijn de maatregelen gescreend. Zo zijn de onvoorwaardelijke maatregelen en de maatregelen waarvan niet genoeg informatie bekend was niet meegenomen. Daarnaast zijn ook maatregelen geclusterd. Het is de bedoeling om dit in een volgend planproces nog consequenter te doen, zodat alle maatregelen vergelijkbaar zijn wat betreft detailniveau.

Nadat de rentabiliteit van de maatregelen is berekend, zijn de maatregelen beoordeeld op de draagvlakaspecten 'termijn van effect' en 'externe randvoorwaarden'. Vervolgens is de prioriteit van de maatregelen berekend op basis van de rentabiliteit en deze twee draagvlakaspecten. Dit resulteerde in de - zogenoemde - primaire (technisch inhoudelijke) prioriteitenlijst. De heer Renema is van mening dat deze prioriteitenlijst in grote lijnen overeenkomt met hetgeen gevoelsmatig zou zijn bepaald. "De meerwaarde van de methodiek is dat makkelijker over elkaars zaken kan worden gepraat. Daarnaast is het nu navolgbaar op basis waarvan een maatregel zijn prioriteit heeft verkregen." De prioriteitenlijst heeft een betere basis gevormd voor het uiteindelijke plan dan in eerste instantie was verwacht. Dat de verwachting niet zo hoog was heeft te maken met het feit dat de heer Renema deze eerste toepassing van PRIMAVERA vooral ziet als een oefening. De resultaten waren echter zo positief, dat bij het opstellen van het vervangingsplan 1998 al regelmatig is teruggegrepen naar de prioriteitenlijst.

Stap 7 Strategieën

Op basis van de technisch inhoudelijke prioriteitenlijst zijn zes strategieën ontworpen. De strategieën verschillen van elkaar door de gekozen invalshoek. Gehanteerde invalshoeken zijn: accent op een (enkele) wijk(en), accent op een beleidsthema, accent op technische waarde, gebruikswaarde of belevingswaarde, of een combinatie van twee invalshoeken.

Stap 8 Plan

Bij het opstellen van het vervangingsplan voor 1998 zijn naast de onvoorwaardelijke maatregelen ook een aantal voorwaardelijke maatregelen opgenomen in het ontwerpplan. Bij het bepalen van welke voorwaardelijke maatregelen moesten worden opgenomen is teruggesproken op de technisch inhoudelijke prioriteitenlijst. Omdat een groot aantal maatregelen op die lijst gelijk scoorden en er toch keuzes moesten worden gemaakt, is daarnaast ook aandacht besteed aan de strategieën. Bestudering en vergelijking van de diverse lijsten heeft uiteindelijk geresulteerd in een lijst met maatregelen die worden opgenomen in het plan. Deze lijst is nog geactualiseerd en vervolgens zijn de gekozen maatregelen verder uitgewerkt in tijd en ruimte. Het ontwerpplan voor 1998 zal aan het college van B&W worden voorgelegd. Voor het opstellen van een lijst met maatregelen gericht op het jaar 2001, zal PRIMAVERA opnieuw worden toegepast.

Stap 9 Implementatie

Hier moet nog een invulling aan worden gegeven.

Resultaten

Helderheid

Toepassing van PRIMAVERA heeft ervoor gezorgd dat de stappen voorafgaande aan de prioritering nog eens duidelijk zijn bestudeerd. Dit heeft niet alleen geleid tot meer helderheid over de diverse maatregelen (projecten), maar ook over de achterliggende aandachtspunten (problemen). Zeker interdisciplinair. Daarnaast is veel inzichtelijker geworden waarom een bepaalde maatregel voorrang heeft op andere maatregelen en andersom. Dit vergemakkelijkt de uitleg bij eventuele discussies.

Doelmatigheid (effectiviteit)

De heer Renema geeft aan dat het leerproces de nodige tijd in beslag neemt. De winst van de methodiek zit volgens hem vooral in het uiteindelijke resultaat, namelijk: "Een kwalitatief beter product voor hetzelfde geld."

Communicatie (mededeling, kennisgeving)

Het gebruik van de methodiek PRIMAVERA heeft bijgedragen aan het verbeteren van de communicatie tussen de verschillende deelnemers van de werkgroep. De communicatie tussen de ambtelijke diensten en bestuurders is niet wezenlijk verbeterd. De heer Renema hoopt dat dit in een volgend planproces, door het organiseren van betrokkenheid van het bestuur, wel zal worden bereikt.

Interactiviteit (wederzijdse beïnvloeding)

Hier geldt hetzelfde als bij de communicatie. De interactiviteit tussen de deelnemers van de werkgroep is verbeterd, die tussen ambtelijke diensten en bestuurders nog niet. Dit komt bij een volgend planproces, daar is de heer Renema van overtuigd.

Acceptatie

Het plan zal meer dan vroeger worden gezien als het resultaat van een gezamenlijk doorlopen proces. Dit komt de acceptatie zeker ten goede. De heer Renema verwacht dan ook geen problemen bij de acceptatie van het plan.

Slotopmerkingen

De winst van de methodiek ziet de heer Renema als volgt. In eerste instantie is de methodiek toegepast om de afweging van de verdeling van de middelen inzichtelijk te maken. Dit is met de methodiek ook gelukt. Daarnaast is hij zeer tevreden met de neveneffecten van de methodiek. Hiermee doelt hij op de verbeterde communicatie en interactiviteit tussen de verschillende deelnemers van de werkgroep.

De heer Renema zal voor dit type planproces de methodiek PRIMAVERA zeker weer toepassen.

Gelet op de specifieke taak van het doorlopen proces kiest de heer Renema voor het vaak opstellen van een plan.

GEMEENTELIJKE NOTA WATERBEHEER AMSTERDAM

Gemeentelijke nota Waterbeheer Amsterdam (1993-1997)

Verslag van het interview met:

naam : ing. E. Jacobs
functie : hoofd van de afdeling planvorming
afdeling : Planvorming
organisatie : Riolering en Waterhuishouding Amsterdam

Algemeen

De heer Jacobs is betrokken geweest bij het opstellen van de Gemeentelijke nota Waterbeheer (1993-1997) van de gemeente Amsterdam. Het betreft een plan op tactisch niveau, dat verplicht moet worden opgesteld in het kader van de Provinciale Verordening op de Waterhuishouding. De nota beoogt een integrale benadering van het waterkwantiteitsbeheer, het waterkwaliteitsbeheer en de grondwaterzorg van de gemeente Amsterdam. Bij het opstellen van deze nota is gewerkt volgens een structuur die in een later stadium verder is uitgewerkt tot de IPEA-structuur. Bij het doorlopen van deze structuur is gebruik gemaakt van een voorloper van de prioriteringsmethodiek PRIMAVERA (versie 1.0). Met behulp van deze versie zijn de mogelijke maatregelen geselecteerd op technisch-inhoudelijke aspecten.

Projectstructuur

In dit project is gewerkt met een werkgroep en een klankbordgroep. De werkgroep werd gevormd door ambtenaren van de afdeling Planvorming van de gemeente Amsterdam. Deze afdeling is verantwoordelijk voor het opstellen van het plan. De klankbordgroep bestond uit vertegenwoordigers van externe organisaties (provincies, aanliggende gemeenten, waterschappen, etc). Belangengroepen waren hierin niet vertegenwoordigd.

Zowel de werkgroep als de klankbordgroep hebben zich beziggehouden met de inhoud van het plan. Hierbij was de werkgroep verantwoordelijk voor het feitelijke werk en had daarbij een initiërende rol, terwijl de klankbordgroep reactief was. Beide groepen zijn betrokken geweest bij alle doorlopen stappen.

Daarnaast zijn de resultaten tijdens het planproces teruggekoppeld naar overlegplatforms. Deze werden gevormd door de aanwezige interne overlegstructuren binnen Riolering en Waterhuishouding Amsterdam. De leden van de overlegplatforms hebben niet het gevoel gekregen dat ze het planproces moesten en konden sturen. Hierdoor heeft de terugkoppeling volgens de heer Jacobs te weinig opgeleverd.

Invulling van de plansystematiek

Stap 1 Taakstelling

Door de sector waterbeheer is een heldere taakstelling geformuleerd, welke vervolgens is voorgelegd en goedgekeurd door de klankbordgroep. Deze goedgekeurde taakstelling is echter niet helder opgeschreven. De taakstelling was zeer ruim geformuleerd, zodat aanpassing in een later stadium niet nodig was. Bij de formulering van de taakstelling is aandacht besteed aan het juridisch kader, de interpretatie daarvan en aan de gebiedsconceptie. Het overleg dat heeft plaatsgevonden in deze stap heeft geleid tot meer begrip voor elkaars taakstellingen. Als gevolg hiervan is het draagvlak voor het plan vergroot. Ook heeft de gehanteerde overleg-

structuur tot gevolg gehad dat de communicatie tussen de verschillende taakvelden is verbeterd, niet alleen tijdens het project maar ook daarna.

Stap 2 Actuele situatie

Bij het inventariseren van de actuele situatie is uitgegaan van:

- alle beschikbare meetgegevens van de watersystemen;
- het gebruik van de watersystemen;
- het omringende landgebruik dat van invloed kan zijn op het water;
- het vigerende en in ontwikkeling zijnde beleid zowel voor water als voor andere sectoren en relevante facetten.

Door het leggen van relaties tussen deze dimensies is meer inzicht verkregen in de actuele situatie. Zo is de relatieve betekenis van het facetbeleid in beeld gekomen en is helder geworden dat een samenhangend pakket van maatregelen (water, ruimtelijke ordeningen en milieu) noodzakelijk is om de 'waterdoelen' te bereiken. Het beschrijven van de variabelen van de watersystemen is zowel kwalitatief als kwantitatief gebeurd. Een mix die goed heeft voldaan.

De heer Jacobs is van mening dat een zorgvuldige beschrijving van de actuele situatie heel belangrijk is. Het goed in beeld brengen van de actuele situatie heeft ertoe geleid dat in een later stadium een logische systematiek kon worden gehanteerd bij het clusteren van soorten watersystemen.

Door de inzichtelijke aanpak is ook in deze stap een betere communicatie tot stand gekomen en is meer helderheid ontstaan omtrent de actuele situatie.

Stap 3 Doelstellingen

De doelstellingen zijn expliciet geformuleerd. Daaraan voorafgaand zijn functies toegekend aan de watersystemen en zijn streefbeelden geformuleerd. De functies zijn toegekend op basis van de bijbehorende taakstelling en de actuele situatie. Daarnaast sluiten ze aan bij de bestemmingen van de ruimte en bij de gebruiksfuncties. Alhoewel de streefbeelden zijn gebaseerd op de toegekende functies, blijkt uit de evaluatie van de nota dat het verband niet expliciet is aangegeven. De streefbeelden hebben de basis gevormd voor de opgestelde doelstellingen.

Bij het opstellen van de doelstellingen is de geformuleerde taakstelling bepalend geweest en is getracht zoveel mogelijk in te spelen op de actuele situatie. Daarnaast is, zij het in beperkte mate, rekening gehouden met de inhoudelijke evaluatie van de vorige planperiode en de ambities van andere betrokkenen bij het waterbeheer.

De doelstellingen zijn gedetailleerder geformuleerd dan voor het tactische niveau van de nota nodig zou zijn geweest. Dit heeft echter geen gevolgen gehad voor het verdere verloop van het planproces.

De heer Jacobs heeft het gevoel dat bij dit project de slag tussen de geformuleerde doelstellingen en de mate waarin met volgende stappen die doelstellingen zullen worden bereikt, niet consequent is afgemaakt. Door ervaringen met een ander project meent hij dat deze stap een grotere rol kan spelen. Door het nauwkeurig formuleren van de doelstellingen kan dan namelijk later in het planproces worden vastgesteld wat het resultaat van geselecteerde maatregelen aan het einde van de planperiode moet zijn.

"De winst van deze stap is" volgens de heer Jacobs "dat in ieder geval aanvaard is dat er wat moet gebeuren met de watersystemen".

Stap 4 Aandachtspunten

Het vaststellen van de aandachtspunten en het beoordelen daarvan is gebeurd conform de IPEA systematiek. De aandachtspunten zijn dus voortgekomen uit een systematische vergelijking van de actuele situatie met de doelstellingen. De vastgestelde aandachtspunten hebben betrekking op de elementen van het watersysteem. Door de werkgroep zijn ernst en omvang

van de aandachtspunten bepaald. Daarnaast zijn nog aandachtspunten gesignaleerd aangaande betrokken belangen, beleid en bestuurlijke organisatie.

In dit project is gebleken dat een zorgvuldige bepaling en formulering van aandachtspunten belangrijk is. Met behulp hiervan kan namelijk een helder inzicht worden verkregen in de mogelijkheden om deze aandachtspunten op te lossen.

Stap 5 Mogelijke maatregelen

Op basis van kennis over het functioneren van de watersystemen zijn de oorzaken van de aandachtspunten, voor zover mogelijk, in beeld gebracht. Deze zijn zo gepresenteerd dat de link met de aandachtspunten duidelijk herkenbaar is. Op basis van alle beschikbare kennis zijn vervolgens alle mogelijke maatregelen op een rijtje gezet. Daarbij is onderscheid gemaakt tussen uitvoerings-, stimulerings- en onderzoeksmaatregelen. Het direct uitvoeren van onderzoeksmaatregelen heeft in een aantal gevallen geleid tot de ontdekking van hiaten in de kennis. Alle maatregelen zijn beoordeeld op basis van hun effect op de bijbehorende aandachtspunten en op hun kosten. Deze beoordeling heeft plaats gevonden op basis van "expert judgement". De gehanteerde maatregelen waren zeer simpel. De precieze inhoud en locatie van de maatregelen is niet gerapporteerd. Dit heeft bij de implementatie geleid tot problemen, omdat de eigenlijke bedoeling van een maatregel niet meer te achterhalen was.

Door het eerst opstellen van een lijst met alle mogelijke maatregelen en ze vervolgens beoordelen, is volgens de heer Jacobs optimaal gebruik gemaakt van de aanwezige kennis en creativiteit. Dit is ten opzichte van vorige planprocessen zeker een verbetering geweest. Het behandelen van de mogelijke maatregelen was te gedetailleerd voor een tactisch plan. Dit was een gevolg van een te gedetailleerde beschrijving van de watersystemen. De te gedetailleerde behandeling van de mogelijke maatregelen heeft in het vervolg van het planproces niet tot problemen geleid.

Het opstellen van een lijst met mogelijke maatregelen heeft een goede basis gevormd voor het uiteindelijke plan. Er deed zich in deze stap een heel scala aan mogelijkheden per gebied voor, zodat helder werd dat voor alle aandachtspunten wel een oplossing was. Het op deze wijze verkrijgen van mogelijke maatregelen was nog niet eerder gebeurd. Het voordeel van deze fase is, dat de aandacht alleen gericht is op het genereren van mogelijke maatregelen en niet wordt afgeleid door discussies over de wenselijkheid van uitvoering. Dit bespaart tijd.

Stap 6 Prioriteitsstelling

Voor de prioriteitsstelling is PRIMAVERA gebruikt, omdat hiermee zowel kwalitatief als kwantitatief omschreven maatregelen evenwichtig kunnen worden beoordeeld.

Voorafgaande aan de prioritering is een beperkt aantal maatregelen gescreend. Het ging hierbij veelal om maatregelen die niet geheel helder waren en waarnaar meer onderzoek moest worden gedaan, alvorens ze op te nemen in de lijst met maatregelen. Verder zijn de maatregelen geclusterd naar gebieden.

De prioriteit van een maatregel is in dit project geheel gebaseerd op de rentabiliteit. Deze is berekend op basis van de effecten en de kosten van maatregelen alsook op de aspecten ernst en omvang van de aandachtspunten. De hieruit resulterende prioriteitenlijst is door de werkgroep bestudeerd en geconcludeerd werd dat de uitkomst van de prioritering logisch in elkaar zat. De volgorde kwam in grote lijnen overeen met de gevoelsmatige prioriteit van de maatregelen. De heer Jacobs vindt dat een prioriteitenlijst die tot stand is gekomen met behulp van PRIMAVERA een meerwaarde heeft. Doordat de systematische werkwijze wordt de kans kleiner dat zaken over het hoofd worden gezien.

De geprioriteerde lijst met maatregelen vormt de kern van het plan. De volgorde is een goede verwoording van het integrale karakter van het plan. Het voordeel van de prioriteitsstelling is, dat de bestuurlijke bereidheid voor het doen van meer investeringen in het hele watersysteem is versterkt.

Stap 7 Strategieën

Eén strategie is opgesteld. Hierin zijn de hoogst geprioriteerde maatregelen opgenomen totdat een bepaald financieringsplafond is bereikt. Naast de geprioriteerde maatregelen zijn daar ook onderzoeken en wettelijk verplichte maatregelen in opgenomen. Met deze strategie kan de taakstelling worden ingevuld en de doelstellingen worden gerealiseerd. De benodigde middelen (financiën) zijn aan de beschikbare middelen getoetst en in de nota aangegeven. De strategie is niet getoetst aan de doelstellingen.

Het voordeel van deze stap was, dat op voorhand al meer bestuurlijke bereidheid aanwezig was voor het beschikbaar stellen van middelen om het beleid uit te voeren.

Stap 8 Plan

De overlapping met de vorige stap is groot omdat slechts één strategie is opgesteld. De hoogst geprioriteerde maatregelen, de verplichte maatregelen en de onderzoeken zijn richtinggevend voor de besluitvorming in de planperiode. Daarnaast zijn in het plan nog opgenomen de consequenties voor het te voeren beheer en het meetplan.

Het plan is voor een gedeelte een goede basis gebleken voor de uitvoering van maatregelen. Het geeft goed inzicht in hetgeen allemaal kan worden gedaan. Niet helder is, hoe in de uitvoering met de prioriteitsvolgorde moet worden omgegaan. De volgorde waarin maatregelen worden uitgevoerd is afhankelijk van vele factoren. Aandachtspunten waren bijvoorbeeld de praktische uitvoerbaarheid en de geografische spreiding. Met dit laatste wordt bedoeld dat op basis van de prioritering in een afgebakend gebied een deel van de maatregelen wel uitgevoerd wordt en in een ander deel niet. Dit is niet efficiënt. In de planperiode is daarom gebiedsgericht gewerkt in plaats van maatregelengericht.

Het voordeel dat de heer Jacobs hier noemt is dat het plan kan dienen als een helder beleidskader waaraan door de eigen dienst en door andere gemeentelijke diensten gerefereerd kan worden.

Stap 9 Implementatie

Op diverse wijze is aandacht besteed aan de communicatie met doelgroepen. In sommige gevallen heeft dit geleid tot een grotere betrokkenheid van die doelgroepen bij het plan. Zo is duidelijk waargenomen dat mensen enthousiast reageren en soms ook zelf verzoeken om maatregelen uit te voeren. Het maatschappelijk draagvlak wordt dus groter. Inmiddels heeft ook een evaluatie van het planproces plaatsgevonden. Deze evaluatie wordt meegenomen bij het opstellen van het volgende plan.

Resultaten

Helderheid

In de beschrijving van de diverse stappen van dit planproces zijn vaak begrippen naar voren gekomen die duiden op het ontstaan van meer helderheid. Zo heeft overleg in stap één geleid tot meer begrip voor elkaars taakstellingen. Het correct doorlopen van stap twee leidde tot meer helderheid ten aanzien van het clusteren van soorten watersystemen en door de inzichtelijke aanpak is meer helderheid ontstaan omtrent de actuele situatie. Een nauwkeurige definiëring van de doelstellingen in stap drie is van belang geweest om in een later stadium te controleren of die doelstellingen ook zijn gehaald. Een zorgvuldige bepaling en formulering van aandachtspunten in stap vier leidde niet alleen tot een grotere bewustwording van de aandachtspunten maar bood ook een helder inzicht in de mogelijkheden om die aandachtspunten op te lossen. Ook in stap vijf is een aantal maal gesproken over meer helderheid. Gedacht wordt aan het verband tussen aandachtspunten, oorzaken en mogelijke maatregelen en aan het inzicht dat voor elk aandachtspunt een oplossing voor handen is.

Uit het voorgaande blijkt dat niet alleen per stap meer helderheid is ontstaan maar dat ook de samenhang tussen de verschillende planstappen veel helderder is geworden. Dit heeft mede tot gevolg dat er meer helderheid is ontstaan over het functioneren van de watersystemen.

Doelmatigheid (effectiviteit)

Het doorlopen van het planproces heeft volgens de heer Jacobs zeker geleid tot een vergroting van de doelmatigheid. In stap vijf is geconcludeerd dat door de helder gedefinieerde stappen die doorlopen zijn, dubbel werk is voorkomen. Dit bespaart tijd. Verder is de kans dat dingen worden vergeten kleiner door de systematische aanpak. Tenslotte merkt de heer Jacobs op: "Dat deze aanpak op papier al een heleboel geld heeft bespaard".

Communicatie (mededeling, kennisgeving)

Door de inzichtelijke aanpak is de communicatie in de verschillende stappen verbeterd. Daarnaast heeft de overlegstructuur ertoe bijgedragen dat de communicatie tussen de verschillende taakvelden is verbeterd; niet alleen tijdens het proces maar ook erna. De verbeterde communicatie heeft met name betrekking op het niveau van de ambtenaren. De communicatie tussen ambtelijke diensten en bestuurders is niet wezenlijk veranderd door het proces. De reden hiervoor was dat de bestuurders niet expliciet betrokken waren bij het proces, zij vertrouwden volkomen op hun ambtelijke achterban. De grootste winst in de communicatie met de burgers ligt bij de implementatie van het plan. De burgers zijn nu op de hoogte van hetgeen gebeuren moet.

Interactiviteit (wederzijdse beïnvloeding)

In dit project is de interactiviteit tussen de betrokkenen toegenomen. Met name tussen de ambtelijke diensten. Helaas zijn de bestuurders bij dit project niet direct betrokken geweest.

Acceptatie

Het plan wordt door de direct betrokkenen daadwerkelijk gezien als het resultaat van een gezamenlijk doorlopen proces. Verder heeft de betrokkenheid van de doelgroepen onder andere geleid tot maatschappelijke acceptatie van het plan. Ook de bestuurders hebben het plan goed ontvangen. De acceptatie en de toegankelijkheid van het plan hebben tot gevolg dat het plan met grote regelmaat ter hand wordt genomen.

Slotopmerkingen

De grootste winst die behaald is door het hanteren van het planproces is, dat een integrale visie op het stedelijk waterbeheer in Amsterdam is neergezet en dat door de inzichtelijkheid meer erkenning is ontstaan voor het taakveld water.

De heer Jacobs verwacht op basis van de opgedane ervaringen dat bij een volgend planproces de IPEA-systematiek weer zal worden toegepast.

De heer Jacobs ziet het meest in het afwisselen van plannen die met ruime aandacht worden opgesteld en plannen die vaker maar dan sneller worden opgesteld. Dus het eens in de acht jaar heel fundamenteel goed nadenken over een plan, maar tussendoor toch ook op een globale manier alles op een rijtje zetten.

In de loop van het interview heeft de heer Jacobs nog een kritische noot geplaatst ten aanzien van PRIMAVERA versie 1.0. Hij is van mening dat de hele cyclus een heleboel waardevolle elementen bevat, maar dat er ook nog een aantal dingen ontbreken. Met name de emotionele kant, het gevoel, miste de heer Jacobs in de door hem gebruikte versie. Het zit er impliciet

elke keer wel in, maar als dat expliciet wordt gehanteerd als proceslijn ontstaat een totaal ander proces. Hij stelt zich een wisselwerking voor tussen het technische en het gevoelsmatige proces. Daarbij moet de bestuurlijke willekeur tijdens de besluitvorming worden geaccepteerd, omdat de waarde van besturen is dat de afwegingen nog eens met een andere invalshoek worden bekeken. Dit kan niet in een keurslijf worden gegoten, dit zou de bestuurlijke creativiteit beperken²⁾.

²⁾ In de uiteindelijke versie van PRIMAVERA is expliciet aandacht voor 'emoties'. De bestuurlijke speelruimte krijgt ruim aandacht in ESTATE (red.)

WATERPLAN HILVERSUM

Waterplan Hilversum (1997-2001)

Verslag van het interview met:

naam : ir. A.W. Simon
functie : sectiechef beleid en onderzoek
afdeling : Milieubeheer
organisatie : Gemeente Hilversum

Algemeen

De heer Simon is betrokken bij het opstellen van het Waterplan Hilversum (1997-2001). Dit gezamenlijke beleidsdocument moet een integrerend kader vormen voor het duurzaam omgaan met de watersystemen binnen de gemeente Hilversum. Zo kan het Waterplan worden gezien als kader voor het Gemeentelijk Rioleringsplan en voor andere gemeentelijke milieutaken die (ten dele) zijn gericht op water. Daarnaast wordt in dit beleidsdocument een overzicht gegeven van de wijze waarop de gemeente invulling geeft aan haar waterkwantiteitstaak en welke technische middelen hiervoor beschikbaar zijn. Het beoogde aggregatieniveau is tactisch. Bij het opstellen van het plan is gebruik gemaakt van de IPEA-systematiek en de daaraan gelieerde methodiek PRIMAVERA. Ten tijde van het interview waren de stappen één tot en met zes afgerond en was men bezig met stap acht. Stap zeven is overgeslagen.

Projectstructuur

Het plan wordt opgesteld door een projectgroep. Deze projectgroep bestaat uit twee vertegenwoordigers van de gemeente Hilversum. Daarnaast is een begeleidingscommissie zeer nauw betrokken bij het opstellen van het plan. In deze commissie zijn vertegenwoordigd de gemeente Hilversum (afdeling Beheer en afdeling Civiele Techniek), de provincie Noord-Holland (Bureau Oppervlaktewater en Bureau Grond- en Drinkwatervoorziening) Zuiveringschap Amstel en Gooiland en het Hoogheemraadschap Amstel en Vecht.

Door de brede samenstelling van de begeleidingscommissie was een vaste stuurgroep en klankbordgroep volgens de heer Simon niet nodig. Waar nodig is teruggekoppeld met bestuurders en belangengroepen. Wel is tijdens het planproces nog een interne gemeentelijke werkgroep opgericht, waarin verschillende afdelingen zitting hebben, en een werkgroep waarin de gemeente en het zuiveringschap plaats hebben genomen.

Invulling van de plansystematiek

Stap 1 Taakstelling

De taakstelling is expliciet geformuleerd en opgenomen in het eerste werkdocument. Bij het formuleren van de taakstelling is veel aandacht besteed aan het juridische kader. Dit omdat het vrijwillige gemeentelijke waterplan moet passen binnen andere verplichte plannen. Bovendien wordt door het nauwkeurig bestuderen van het juridisch kader ook helder welke speelruimte de organisatie heeft bij het opstellen van het plan. Verder is nadrukkelijk aandacht besteed aan invulling van grijze taakvelden binnen het watersysteem.

Deze stap heeft bij de betrokken organisaties niet alleen geleid tot een verdere bewustwording van elkaars taakstellingen, maar heeft gaande het proces ook geleid tot een andere invulling van de eigen taakstellingen. Tevens heeft dit overleg al in deze fase gezorgd voor een betere communicatie en meer samenwerking.

De taakstelling is helder en eenduidig gebleken, maar de heer Simon weet niet in hoeverre in de volgende stappen is teruggegrepen naar deze taakstelling. Vandaar dat hij de taakstelling vooral procesmatig een goede basis vindt voor de verdere planvorming.

Stap 2 Actuele situatie

Bij het in beeld brengen van de actuele situatie is aandacht besteed aan het gevoerde beheer, het gebruik van het watersysteem, het landgebruik dat van invloed is op het water en het vigerende beleid voor de verschillende sectoren en facetten. In de beschrijving van de actuele situatie zijn tevens de beschikbare meetgegevens over het watersysteem opgenomen. Aan het in ontwikkeling zijnde beleid is minder aandacht besteed.

Bij het in beeld brengen van de actuele situatie zijn niet alle variabelen van het watersysteem meegenomen. Dit had te maken met de beperkte beschikbaarheid van gegevens. De variabelen die in beeld zijn gebracht zijn meestal verwoord in kwalitatieve termen.

De heer Simon verwacht dat deze stap essentieel is voor een goed verloop van het verdere planproces. Achteraf is in ieder geval veel teruggegrepen naar deze stap. De heer Simon betwijfelt wel of deze stap heeft bijgedragen aan betere communicatie, meer samenwerking en interactie en meer helderheid. Verdieping hierin komt volgens hem pas later in het planproces, te weten in stap vijf.

Stap 3 Doelstellingen

Voorafgaande aan het opstellen van de doelstellingen zijn eerst algemene eisen geformuleerd, functies van het watersysteem in beeld gebracht, streefbeelden geformuleerd en zijn deze streefbeelden vertaald in doelvariabelen en daarbij horende doelwaarden. Bij dit alles is uitgegaan van de taakstelling en is rekening gehouden met maatschappelijke ontwikkelingen en ambities van andere betrokkenen.

Aan de geselecteerde doelvariabelen zijn waar mogelijk doelwaarden toegekend. Sommige doelwaarden sluiten aan bij wettelijke normen, terwijl anderen in overleg met bijvoorbeeld het zuiveringschap zelf zijn bepaald. De doelwaarden zijn zoveel mogelijk gekwantificeerd om deze concreet en toetsbaar te maken.

In latere stadia van het planproces is, door het aan het licht komen van nieuwe zaken, nog weleens teruggegrepen op de doelstellingen. Dit heeft echter niet geleid tot een ingrijpende verandering van de doelstellingen. Deze waren in eerste instantie al goed geformuleerd en dat is volgens de heer Simon ook belangrijk. Een zorgvuldige bepaling en beschrijving van de doelstellingen is essentieel voor een goed verloop van het verdere planproces. De reden hiervan is de nauwe samenhang tussen doelstellingen, aandachtspunten en maatregelen. "Zijn de doelstellingen niet nauwkeurig dan werkt dit negatief door naar het ontdekken van aandachtspunten en het formuleren van adequate maatregelen."

Stap 4 Aandachtspunten

In een aantal werksessies zijn de aandachtspunten vastgesteld door middel van een systematische vergelijking van de eerder geformuleerde doelstellingen met de actuele situatie. De vastgestelde aandachtspunten hebben vooral betrekking op de elementen van het watersysteem. Van deze aandachtspunten zijn de ernst en omvang vastgesteld. Deze kentallen zijn ontleend aan maatlatten en toegekend op basis van 'expert judgement'.

Dat een zorgvuldige bepaling en formulering van de aandachtspunten essentieel is voor een goed verloop van het verdere planproces is gebleken uit de discussie die is ontstaan bij de prioriteitsstelling over het ontbreken van aandachtspunten. Voordeel van deze stap is dat heel expliciet aandachtspunten worden vastgesteld. Dit leidt tot een verdere bewustwording van de aandachtspunten.

Stap 5 Mogelijke maatregelen

Door het houden van aparte werksessies met betrokken afdelingen is uiteindelijk een lijst met mogelijke maatregelen tot stand gekomen. Bij de presentatie is de samenhang met de bijbehorende aandachtspunten helder aangegeven. De oorzaken van deze aandachtspunten zijn overigens niet aangegeven. In dit project zijn twee soorten maatregelen onderscheiden, namelijk uitvoerings- en onderzoeksmaatregelen. Van de maatregelen zijn overeenkomstig de methodiek PRIMAVERA het effect en de kosten bepaald. Hierbij zijn de kentallen ontleend aan maatlatten en toegekend op basis van 'expert judgement'. Tevens is van alle maatregelen de precieze inhoud en de exacte locatie aangegeven.

De heer Simon geeft aan dat met name in deze stap veel winst is geboekt ten aanzien van de helderheid, communicatie, samenwerking en interactie. Dit blijkt onder meer uit het inlassen van extra overlegsessies om te brainstormen over mogelijke maatregelen.

Stap 6 Prioriteitsstelling

De primaire reden voor het stellen van prioriteiten binnen de lijst van mogelijke maatregelen was de veelheid aan maatregelen. Daarnaast werd met behulp van de prioriteitsstelling inzicht verkregen in de kosteneffectiviteit van de maatregelen.

Voorafgaande aan de daadwerkelijke beoordeling zijn de mogelijke maatregelen vanwege de helderheid gescreend en geclusterd. Met name de maatregelen die betrekking hadden op het rioolstelsel zijn geclusterd. Nadat de rentabiliteit van de maatregelen was berekend zijn deze beoordeeld op vier draagvlakaspecten. De projectgroep heeft de maatregelen beoordeeld op de aspecten 'termijn van effect' en 'externe randvoorwaarden', de 'bestuurlijke appreciatie' van de mogelijke maatregelen is door de bestuurders beoordeeld. Ook heeft iedere partij in de begeleidingsgroep de beoordeling aan hun bestuur voorgelegd. Op een consultatie-avond, waar ongeveer de helft van de uitgenodigde belangenorganisaties aanwezig waren, is de 'maatschappelijke appreciatie' van de maatregelen bepaald. De aanwezige organisaties waren enthousiast over deze wijze van betrokken zijn bij het opstellen van het plan.

Het resultaat van de prioritering wijkt volgens de heer Simon duidelijk af van hetgeen gevoelsmatig zou zijn bepaald. Dit wijdt hij met name aan de inschatting van de componenten en de zware weging van de bestuurlijke en maatschappelijke appreciatie. "Het aan de hand van IPEA expliciet doorlopen van de planstappen heeft" volgens de heer Simon "geleid tot het verlaten van oude denkbeelden en het komen tot nieuwe oplossingen". Tevens kan gesteld worden, gezien de grote mate van overeenstemming tussen de geprioriteerde lijst en het plan, dat de lijst een goede basis heeft gevormd voor het plan.

Het voordeel van deze stap is volgens de heer Simon, dat op deze manier op een vroeg moment in het planproces overleg wordt gevoerd met belangengroepen. Dit is door alle betrokkenen als zeer positief ervaren.

Stap 7 Strategieën

Deze stap is volgens de heer Simon overgeslagen vanwege de grote mate van consensus over de maatregelen en de taakstelling van de verschillende partijen. De lijst met geprioriteerde maatregelen wordt in één keer omgezet in een plan.

Stap 8 Plan

Bij het opstellen van het plan is de geprioriteerde lijst met maatregelen niet het enig bepalende maar wel het startpunt. Daarnaast wordt ook gelet op de inpasbaarheid van het plan in de bestaande plannen en op de beschikbare middelen. Naast de geprioriteerde maatregelen worden ook bestaande maatregelen in het plan opgenomen. Het plan zal uiteindelijk goedgekeurd moeten worden door alle besturen van de betrokken partijen.

Stap 9 Implementatie

Het enige dat met betrekking tot deze stap kan worden gezegd is dat het concept-plan zal worden opgestuurd naar de diverse belangengroepen en dat verder met name onderwerpgerichte communicatie zal plaatsvinden. Het plan zal tot uitvoering worden gebracht door het op te nemen in verschillende uitvoerings-, beheers- en rioleringsplannen.

Resultaten

Helderheid

De IPEA-systematiek verdeelt het planproces in negen stappen. Dit heeft volgens de heer Simon als voordeel dat heel expliciet op elke stap wordt ingegaan en dat zaken dus niet door elkaar heen gaan lopen. Hierdoor ontstaat meer helderheid ten aanzien van de verschillende stappen. Zo worden zowel de eigen taakstellingen als die van andere betrokken partijen helderder, wordt de samenhang tussen de doelstellingen helderder, worden de diverse partijen zich bewuster van de aandachtspunten en wordt meer inzicht verkregen in zowel bestaande als nieuwe maatregelen. De heer Simon acht het wel belangrijk dat alle direct betrokkenen vanaf de eerste stap deelnemen aan het proces. Komen sommigen er later pas bij dan missen ze het overzicht. Daarnaast heeft het doorlopen van het planproces geleid tot meer inzicht in het totale functioneren van de watersystemen.

Doelmatigheid (effectiviteit)

Het werken volgens de IPEA-systematiek heeft gezorgd voor meer structuur in het planproces. Het gezamenlijk doorlopen van die stappen maakt het werken in die zin doelmatiger dat in latere stadia minder tijd wordt verloren aan discussies. Bovendien heeft het doorlopen van het planproces volgens de heer Simon geleid tot een vergroting van de doelmatigheid van inspanningen. "Door het beoordelen van de maatregelen op verschillende aspecten is helder geworden dat sommigen slechts een verondersteld doel dienden."

Communicatie (mededeling, kennisgeving)

De communicatie tussen de verschillende partijen is met name in stap één, vijf en zes verbeterd. Het gaat daarbij vooral om de communicatie tussen ambtelijke diensten. De communicatie tussen de ambtelijke diensten en de bestuurders is door de beperkte betrokkenheid van de bestuurders bij het proces niet verbeterd. De participatie van de belangengroepen in stap zes van het planproces heeft geleid tot een geringe verbetering van de bestaande goede communicatie met deze groepen.

Interactiviteit (wederzijdse beïnvloeding)

Ten aanzien van de interactiviteit is met name winst geboekt in de overlegsessies in stap vijf en zes, tussen leden van de begeleidingscommissie, dus op ambtelijk niveau. Daarnaast is de interactie met de diverse maatschappelijke belangenorganisaties iets verbeterd.

Acceptatie

Door de betrokkenheid van alle verantwoordelijke planvormende organisaties in alle doorlopen stappen ontstaat een plan dat wordt gezien als het resultaat van een gezamenlijk doorlopen proces. Dit heeft als gevolg dat het plan makkelijker door al deze organisaties wordt geaccepteerd. Daarnaast is door het vroegtijdig betrekken van de maatschappelijke belangengroepen bij het op te stellen plan (stap zes), meer acceptatie voor het plan te verwachten vanuit deze hoek. Ook de gemeenteraad heeft de gevolgde werkwijze positief ontvangen.

Slotopmerkingen

De grootste winst die de heer Simon heeft ervaren door het doorlopen van het planproces is het tot stand komen van een gezamenlijke visie op integraal waterbeheer. Ook is door het planproces meer overeenstemming ontstaan binnen de gemeente tussen de rioolbeheerders en de waterbeheerders. Dit is als heel positief ervaren.

Op basis van de opgedane ervaring in dit project met de IPEA-systematiek wil de heer Simon deze systematiek ook weleens proberen toe te passen op andere terreinen.

De heer Simon laat het van de aard van het plan en de situatie afhangen of een plan eens in de acht jaar met ruime aandacht moet worden opgesteld, of dat een plan vaker met minder tijd voor overleg moet worden opgesteld.

STRATEGIENOTA RIOLERING BUITENGEBIED DEURNE

Aanzet tot aanpak van verspreide afvalwaterlozingen

Verslag van het interview met:

naam : **ing. R. Oosterhof**
functie : **planmedewerker Civiele Techniek**
afdeling : **Openbare Werken**
organisatie : **Gemeente Deurne**

Algemeen

De heer Oosterhof is betrokken geweest bij het opstellen van de nota "aanzet tot aanpak van verspreide afvalwaterlozingen". Deze strategische nota is geen wettelijke verplichting. De nota vormt enerzijds een onderbouwing van de ontheffingsaanvragen van de zorgplicht van de gemeente bij de provincie. Anderzijds vormt het de basis voor het beleid ten aanzien van de 'verspreide afvalwaterlozingen' in de gemeente Deurne. In het plan wordt aangegeven met welke methoden de verschillende afvalwaterlozingen kunnen worden aangepakt en welke prioriteit deze verschillende maatregelen hebben. Het bepalen van de prioriteitsvolgorde van de maatregelen is gedaan met de methodiek PRIMAVERA.

Het hanteren van deze methodiek is inherent aan het doorlopen van de stappen vier, vijf en zes van de IPEA-structuur. Deze zijn in dit project dan ook zorgvuldig doorlopen. Vanwege een goede toepassing van PRIMAVERA zijn ook de eerste drie stappen van het planproces doorlopen. In stap zeven is één strategie opgesteld. De stappen acht en negen komen overeen met hetgeen bij de gemeente Deurne gebruikelijk is.

Projectstructuur

De heer Oosterhof maakte deel uit van de projectgroep die was gevormd ter begeleiding van het opstellen van de beleidsnota. In deze groep, die onder voorzitterschap stond van de wethouder, waren verder vertegenwoordigd de Provincie Noord-Brabant, het Waterschap de Aa en de Noord Brabantse Christelijke Boerenbond. Een klankbordgroep was in dit project niet aanwezig. Wel hebben de belangengroepen kunnen participeren in het project door in stap zes hun mening te geven over de maatregelen en hun prioriteiten. Voor uitwerking van onderdelen werd gebruik gemaakt van een werkgroep die voorstellen voor de projectgroep uitwerkte.

De hier aangegeven projectstructuur heeft in dit planproces goed gewerkt. Bij een volgend project zal hoogstwaarschijnlijk dezelfde structuur worden gehanteerd en zal de projectgroep weer een soortgelijke samenstelling hebben. Deze heeft geleid tot effectief vergaderen.

Invulling van de plansystematiek

Stap 1 Taakstelling

De taakstelling voor de gemeente komt rechtstreeks voort uit de wet. In het hoofdstuk 'Afvalstoffen' van de Wet Milieubeheer is namelijk de bepaling opgenomen dat de gemeente zorg dient te dragen voor doelmatige inzameling en transport van afvalwater dat vrijkomt bij de binnen haar grondgebied gelegen percelen. De gemeente kan echter ontheffing van deze zorgplicht aanvragen. Doordat de taak van de gemeente op dit gebied vastligt in de wet, is de taakstelling door het hele proces heen duidelijk en helder geweest. Doordat de wet enige interpretatieruimte toestaat, is in de taakstelling wel aangegeven waar voor de gemeente

Deurne de taak begint en waar die eindigt. Keuzes moeten worden gemaakt over wat wel en wat niet wordt meegenomen in het plan. Zo is bijvoorbeeld gekozen om handhaving geen deel te laten uitmaken van het onderzoek. Aangezien aansluiting op de riolering handhaving is, zijn de niet-aangesloten panden met een adequate voorziening binnen de bebouwde kom en binnen het gerioleerd gebied buiten de bebouwde kom niet meegenomen.

Overleg in deze stap heeft geleid tot meer helderheid en begrip van elkaars taakstellingen. Dit blijkt uit de volgende uitspraak van de heer Oosterhof. "Door het open karakter van het overleg binnen de stuurgroep is helderheid ontstaan over wie voor welk gedeelte van de afvalstoffenproblematiek verantwoordelijk is. Daarnaast is door het overleg de kennis van verantwoordelijke organisaties verruimd, waardoor heel duidelijk meer begrip is ontstaan voor elkaars taakstellingen."

Stap 2 Actuele situatie

Het in beeld brengen van de actuele situatie is gedaan aan de hand van een inventarisatie van de lozingspunten. Door het combineren van gegevens uit verschillende beschikbare databestanden, aangevuld met lokale kennis, zijn aard en omvang van de afvalwaterlozingen in het buitengebied per adres in beeld gebracht. Dit is zowel kwalitatief als kwantitatief gebeurd. De afvalwaterlozinglokaties zijn gepresenteerd op 'gridniveau' met behulp van postcodes. Deze globale aanduiding sluit goed aan bij het strategisch niveau van de beleidsnota. Gezien de dynamiek van het buitengebied is niet gestreefd naar een honderd procent betrouwbaarheid van hetgeen in beeld is gebracht.

Het zorgvuldig beschrijven van de actuele situatie is volgens de heer Oosterhof belangrijk voor een goed verloop van het verdere planproces. Naar iedereen toe wordt duidelijk wat de beperkingen zijn. Met name ten aanzien van de reproduceerbaarheid van het plan is de methode die gebruikt wordt bij het in beeld brengen van de actuele situatie van groot belang.

Stap 3 Doelstellingen

Overeenkomstig de wetgeving en de richtlijnen van de provincie en het waterschap zijn de doelstellingen expliciet geformuleerd in twee volzinnen. Deze doelstellingen zijn niet verder uitgewerkt in doelvariabelen en doelwaarden. De heer Oosterhof mist wel iets in deze doelstellingen. De doelstellingen zijn opgesteld vanuit één invalshoek, wellicht was het beter geweest ook afwegingen met andere beleidsvelden mee te nemen.

Stap 4 Aandachtspunten

De aandachtspunten zijn geformuleerd door het toetsen van de doelstellingen aan de actuele situatie. Alle ongezuiverde afvalwaterlozingen zijn daarmee als aandachtspunt gedefinieerd. Van deze aandachtspunten zijn de ernst (van de vervuiling) en de omvang (van de lozing) bepaald. Het probleem dat zich hierbij voordeed was hoe de verschillende lozingen vergelijkbaar konden worden gemaakt. De methodiek heeft dit probleem opgelost. Per aandachtspunt is het produkt van ernst en omvang bepaald. Vervolgens zijn deze produkten per grid (zie stap twee) gesommeerd. De grids zijn vervolgens geclusterd op basis van de het gesommeerde produkt van ernst en omvang, de bestaande infrastructuur en de kwetsbaarheid van de gebieden. Dit heeft geleid tot 53 clusters. Deze clusters zijn beoordeeld op ernst en omvang van de aanwezige lozingen. De beoordeling is gebaseerd op door werkgroepen opgestelde en door stuurgroep vastgestelde maatlaten.

Door het expliciet formuleren van de aandachtspunten is volgens de heer Oosterhof voorkomen dat aandachtspunten en oplossingen door elkaar worden gehaald. "Zo wordt voorkomen dat niet vanaf het begin wordt gewerkt vanuit oplossingen. Bovendien leidt het tot een verdere bewustwording van de aandachtspunten. Dit alles komt de kwaliteit en reproduceerbaarheid van het plan ten goede".

Stap 5 Mogelijke maatregelen

De 53 clusters (aandachtspunten) kunnen op twee manieren worden opgelost: riolering of alternatief. In totaal zijn dus 106 maatregelen geprioriteerd. De kosten en de effectiviteit van deze maatregelen zijn beoordeeld op basis van opgestelde maatlaten. De heer Oosterhof vraagt zich overigens af of de indeling van de maatlat van de effectiviteit niet genuanceerder kan. Hij denkt dat de schaalverdeling van één tot en met vier te grof is.

Stap 6 Prioritering

De reden voor het stellen van prioriteiten binnen de lijst met mogelijke maatregelen was de grote hoeveelheid te nemen maatregelen. Van de vastgestelde 106 maatregelen is op basis van de aspecten ernst, omvang, kosten en effectiviteit de rentabiliteit berekend met PRIMAVERA. Deze berekende rentabiliteit van de maatregelen is vervolgens voorgelegd aan een aantal belangengroeperingen. Deze konden hun mening geven over de resultaten van de rentabiliteitsberekening. Daarnaast hebben ook het Waterschap en de Provincie hun voorkeur aangegeven. Deze scores zijn bij elkaar opgeteld en aan de hand van de gesommeerde score is een kental toegekend aan het aspect maatschappelijke appreciatie van een maatregel. Het niet meenemen van de bestuurlijke appreciatie is een bewuste keuze geweest. De stuurgroep heeft daarvoor gekozen om te voorkomen dat bestuurders tijdens het proces keuzes moeten doen en standpunten moeten innemen die vrije discussie bij uiteindelijke besluitvorming in de weg zou staan. De raad wil zich niet laten sturen door een model waarvan maatschappelijke en bestuurlijke afweging een onderdeel is. Door de eigen mening al in een vroeg stadium kenbaar te maken loopt men het risico op grond van deze eerdere keuze te worden aangesproken, tot besluitvorming.

De uitkomst van de prioritering komt globaal overeen met hetgeen gevoelsmatig zou zijn bepaald. De meerwaarde van de prioritering met behulp van PRIMAVERA is echter dat de uitkomst eerder door anderen zal worden geaccepteerd. Een ander winstpunt ligt in het feit dat een nota ontstaat die reproduceerbaar is en daardoor makkelijk "up to date" te houden is. Het op deze wijze prioriteren van maatregelen is als zeer positief ervaren. De geprioriteerde lijst met maatregelen zal dienen als vertrekpunt bij de politieke discussie.

Stap 7 Strategieën

Op basis van de berekende prioriteitenvolgorde is één strategie opgesteld. Met deze strategie kan de taakstelling worden ingevuld en kunnen de doelstellingen worden gerealiseerd. De besluitvorming over de middelen moet nog plaats vinden. Hiervoor moet een financieringsplan worden opgesteld. Het voordeel van deze stap ten opzichte van het traditionele planproces is, dat er nu in deze fase geen discussie is. Het is in de plansystematiek van IPEA helder dat als je andere resultaten wilt de doelstellingen moeten worden veranderd.

Stap 8 Plan

De heer Oosterhof geeft voor deze en volgende stap een voorstel voor de te volgen procedure. In een aanbiedingsbrief naar het college van B en W zal de heer Oosterhof nog een aantal andere strategieën aangeven. Deze zal hij vanuit andere invalshoeken met behulp van spreadsheetprogramma's berekenen. Dit gaat dan eerst ter overweging naar B en W en vervolgens voor opiniërend overleg naar de betreffende commissie. Het resultaat van dit overleg zal worden verwerkt in een eindrapportage waarin het beleid definitief wordt geformuleerd. Deze eindrapportage moet door de raad worden vastgesteld.

Stap 9 Implementatie

De nota zal beschikbaar worden gesteld aan de deelnemende maatschappelijke belangengroepen. Hoe het besluit aan de belangengroeperingen zal worden gepresenteerd moet nog worden ingevuld.

Resultaten

Helderheid

Het doorlopen van de negen stappen van de IPEA-structuur heeft in dit project geleid tot meer helderheid binnen en samenhang tussen de verschillende planstappen. Zo is door het open karakter van het proces al in stap één meer helderheid ontstaan omtrent de inhoud van het plan. Deze is helder geformuleerd op basis van het juridisch kader en het mandaat. Ook de beschrijving van de actuele situatie draagt bij aan de helderheid van het planproces, omdat hierdoor duidelijk wordt wat de beperkingen zijn. Door het zorgvuldig vergelijken van de actuele situatie met de doelstellingen in stap vier ontstaat meer helderheid over de aandachtspunten. Daarnaast wordt bovendien voorkomen dat aandachtspunten en maatregelen door elkaar worden gehaald. Tenslotte wordt bij het opstellen van strategieën helder dat andere resultaten alleen kunnen worden bereikt indien de doelstellingen worden veranderd.

Doelmatigheid (effectiviteit)

De toepassing van IPEA heeft gezorgd voor meer structuur in het planproces. Dit heeft niet zozeer geleid tot het ontstaan van meer ruimte voor het proces zelf en de inhoud van het plan, maar heeft wel tot gevolg gehad dat veel bewuster aan een volgende stap begonnen werd. Daardoor liepen zaken minder door elkaar heen en werd effectiever gewerkt. Het doorlopen van het planproces heeft in zoverre geleid tot meer doelmatigheid van inspanningen dat een plan is opgesteld dat reproduceerbaar is en makkelijk te onderhouden.

Communicatie (mededeling, kennisgeving)

Volgens de heer Oosterhof heeft het planproces ruimte geboden voor een goede overlegstructuur. Dit heeft geleid tot verbetering van de communicatie tussen ambtelijke diensten en bestuurders, tussen ambtelijke diensten onderling en met andere actoren. Als gevolg hiervan heeft de gemeente makkelijker toegang tot de provincie. Dit wordt als zeer positief ervaren.

Interactiviteit (wederzijdse beïnvloeding)

De interactiviteit is door het planproces geïntensiveerd. Dat geldt met name voor de interactie tussen de ambtelijke diensten van de betrokken partijen en de interactie met (maatschappelijke) belangengroeperingen.

Acceptatie

Over de acceptatie van het plan zegt de heer Oosterhof het volgende: "Het open karakter van het planproces en de helderheid die wordt verkregen door expliciet elke stap te doorlopen leiden tot een grote mate van acceptatie van het plan. Niet alleen door de diverse organisaties die deelnamen aan de stuurgroep, maar ook door (maatschappelijke) belangengroeperingen. De mogelijkheid om een oordeel te geven over de berekende rentabiliteit van de maatregelen en dat vervolgens deze beoordeling ook wordt meegenomen in de uiteindelijke prioriteitsberekening heeft hierbij een belangrijke rol gespeeld."

Slotopmerkingen

De grootste winst die behaald is door het hanteren van het planproces, is volgens de heer Oosterhof: "Een reproduceerbaar en makkelijk te onderhouden plan". Deze reproduceerbaarheid van het plan is volgens de heer Oosterhof het gevolg van de gehanteerde methodiek bij het in beeld brengen van de actuele situatie en het bepalen van de aandachtspunten.

Zelf denkt de heer Oosterhof dat hij bij een volgend planproces weer gebruik zal maken van IPEA. Hij vraagt zich echter af of het bestuur hier ook mee verder wil. Oorzaak hiervan is de

complexiteit van de methodiek. Deze kan namelijk de discussie over de essentie ervan in de weg staan. Bij het presenteren van het plan aan de bestuurders zal daarom niet inhoudelijk worden ingegaan op PRIMAVERA. PRIMAVERA is volgens de heer Oosterhof een puur ambtelijk hulpmiddel bij het opstellen van plannen.

De heer Oosterhof kiest, in aansluiting op het vierjaarlijks actualiseren van het GRP, voor het één maal per vier jaar opstellen van een dergelijk plan,.

EVALUATIENOTA ANTI-VERDROGINGSPROJECTEN REGIWA

Evaluatie anti-verdrogingsprojecten REGIWA

Verslag van het interview met:

naam : ir. W.C.P.M. Bots
functie : afdelingshoofd
afdeling : Afdeling Oppervlaktewater
organisatie : Waterschap Regge & Dinkel

Algemeen

Het project 'Evaluatie anti-verdrogingsprojecten REGIWA' bestaat uit een evaluatie van reeds uitgevoerde anti-verdrogingsprojecten. De huidige doelstellingen ten aanzien van terugdringing van verdroging worden niet gehaald. Middels de evaluatie zijn kenmerken en factoren die een rol hebben gespeeld bij anti-verdrogingsprojecten in beeld gebracht. Hiertoe zijn aan de hand van de planboom vragen geformuleerd, waarmee per stap projectinformatie is verzameld. Vervolgens zijn de projecten met PRIMAVERA geprioriteerd. Dit houdt in dat tijdens de evaluatie vooral de stappen vier, vijf en zes van belang zijn geweest. Met de hoogst geprioriteerde projecten zijn de achterliggende kenmerken en succesfactoren geverifieerd met de laagstgeprioriteerde zijn naast de achterliggende kenmerken de faalfactoren geanalyseerd. Met de evaluatieresultaten kan het voor verdrogingsbestrijding beschikbare instrumentarium op gerichte wijze worden verbeterd of uitgebreid.

Projectstructuur

De begeleidingscommissie van het project was samengesteld vanuit verschillende organisaties: de STOWA, het Waterschap Regge & Dinkel, de Unie van Waterschappen, het RIZA, de Landbouwniversiteit Wageningen en de provincies Noord-Brabant, Gelderland en Drenthe.

Invulling van de plansystematiek

Stap 1 Taakstelling

Deze stap is niet geëvalueerd.

Stap 2 Actuele situatie

In het rapport 'Evaluatie anti-verdrogingsprojecten REGIWA' is per gebied een aantal kenmerken opgenomen.

Stap 3 Doelstellingen

In de evaluatie zijn de per gebied geformuleerde ecologische streefbeelden als doelstelling gehanteerd.

Stap 4 Aandachtspunten

Door het ontbreken van gedetailleerde informatie over de actuele situatie, alsook kwantitatief geformuleerde projectdoelstellingen zijn geen aandachtspunten afgeleid voor de afzonderlijke watersysteem-elementen. Binnen de evaluatie is uitgegaan van één aandachtspunt per geëvalueerd project. Namelijk verdroogd gebied. De ernst van het aandachtspunt is afhankelijk gesteld van de natuurwaarde in het projectgebied en de omvang richt zich op de oppervlakte verdroogde natuur binnen een project.

Stap 5 Mogelijke maatregelen

Voor de evaluatie is het totaal aan uitgevoerde maatregelen binnen een anti-verdrogingsproject als één maatregel aangemerkt. Hiervan zijn de kosten en effectiviteit kwantitatief respectievelijk kwalitatief ingeschat door bij de projecten betrokken personen.

Stap 6 Prioriteitsstelling

De draagvlak-aspecten zijn kwalitatief ingeschat. Middels interviews die onder de betrokkenen zijn gehouden, is van deze aspecten gericht een veelheid aan extra informatie verzameld. Met name over de factoren per aspect. De hoogte van de rentabiliteits- en prioriteitsscore is daarna gekoppeld aan de extra informatie, waardoor succes- en faalfactoren naar voren zijn gekomen.

Stap 7 Strategieën

Binnen de evaluatie zijn geen strategieën opgesteld.

Stap 8 Plan

De resultaten van de evaluatie zijn in een rapportage vastgelegd.

Stap 9 Implementatie

Binnen NOV-verband draagt de evaluatie bij aan het verbeteren van het voor verdrogingsbestrijding beschikbare instrumentarium.

Resultaten

Helderheid

Door gebruik te maken van de methodiek PRIMAVERA zijn de verschillende aspecten die een rol hebben gespeeld bij de anti-verdrogingsprojecten op een objectieve manier uiteengezocht.

Doelmatigheid (effectiviteit)

Gebruik van de resultaten uit deze evaluatie kan de doelmatigheid van het instrumentarium voor verdrogingsbestrijding vergroten.

Communicatie, interactiviteit, acceptatie

Deze uitgangspunten van de IPEA-systematiek zijn niet relevant voor dit project.

Slotopmerkingen

De grootste winst van het gebruik van PRIMAVERA als hulpmiddel bij de evaluatie is het objectiveren van bevindingen en het bieden van een hanteerbare structuur voor de evaluatie zelf, en daarmee ook voor de wijze waarop extra informatie is verzameld middels interviews. Wederom toepassen van PRIMAVERA als hulpmiddel is zeker denkbaar.

STRATEGIENOTA DRINKWATER OVERIJSSSEL

Duurzame drinkwatervoorziening Overijssel: knelpuntenanalyse

Verslag van het interview met:

naam : drs. H. van der Werf
functie : milieufunctionaris en trekker duurzame waterwinning
afdeling : Strategie en Grondstof
organisatie : Waterleidingmaatschappij Overijssel (WMO)

Algemeen

De Waterleidingmaatschappij Overijssel (WMO) heeft in het rapport 'Duurzame drinkwatervoorziening Overijssel: knelpuntenanalyse' per winning een analyse gemaakt van knelpunten (aandachtspunten) en een indicatieve ontwikkelingsvisie en actieprogramma neergelegd voor duurzame drinkwatervoorziening voor de periode 1997-2010. Dit rapport vormt hiermee een bijdrage aan de voorbereiding van de partiële herziening van enkele provinciale beleidsplannen, waaronder het Waterhuishoudingsplan. Daarnaast is het een onderbouwd rapport bij de MER-procedure die is opgestart voor het ontwikkelen van een grootschalige oppervlaktewaterwinning. Vanuit de Provincie Overijssel kwam de vraag naar inzicht in de totale duurzame winningscapaciteit in de provincie. Mede vanwege deze vraag is gekozen voor het opstellen van een plan op tactisch/strategisch niveau. Tijdens het planproces zijn de stappen één tot en met zes doorlopen. Het opstellen van strategieën (stap 7), wordt na het uitkomen van genoemd rapport, medio 1997 door de WMO uitgewerkt.

Projectstructuur

Het project is vormgegeven door een projectgroep waarin de WMO en de Provincie Overijssel zijn vertegenwoordigd. Technisch/inhoudelijke ondersteuning van deze projectgroep heeft plaatsgevonden door WMO-werkgroepen. Daarnaast hebben twee klankbordgroepen (WMO en provincie) aan het planproces bijgedragen. Met beide groepen was tijdens het gehele proces sprake van een goede - toenemende - terugkoppeling.

Invulling van de plansystematiek

Stap 1 Taakstelling

De WMO was reeds een eind gevorderd met het project voordat de IPEA-plansystematiek in beeld kwam. Bij het gebruik van IPEA is daarom geconcentreerd op de toepassing van PRIMAVERA en minder op INVERNO. Het aggregatieniveau en de status van het plan zijn hierdoor onvoldoende aan de orde geweest. Het gevolg is geweest dat niet alle betrokkenen bij de start van de toepassing van IPEA hetzelfde beeld van het uiteindelijke plan voor ogen hadden. Het ging om een tactisch/strategisch plan en niet om een operationeel plan. Daarnaast waren aan het begin van het proces de verantwoordelijkheden van de verschillende groepen in de projectstructuur niet helder. Aanvankelijk leverde dit problemen op, maar in de stappen twee, drie en vier werden de verantwoordelijkheden wel duidelijk. Heldere formulering van status en aggregatieniveau van het plan, alsook de projectstructuur had voornoemde onduidelijkheden kunnen voorkomen.

Stap 2 Actuele situatie

De actuele situatie is per winning uitgebreid beschreven voor vier verschillende thema's (water, bescherming, milieu en bedrijfstechniek). De WMO had deze informatie voorafgaand aan het gebruik van IPEA reeds grotendeels verzameld.

Stap 3 Doelstellingen

Uitgangspunt van het project was het streven naar duurzame winningen. Duurzaamheid is het algemeen moeilijk te definiëren. Gekozen is voor een combinatie van kwalitatief en kwantitatief geformuleerde doelstellingen voor de eerder genoemde thema's. De meest duurzame situatie wordt bereikt als alle doelstellingen zijn gehaald (geen aandachtspunten meer).

Stap 4 Aandachtspunten

De geformuleerde aandachtspunten hebben betrekking op de vier verschillende thema's. De ernst en de omvang van de aandachtspunten is in dit project in één kental uitgedrukt, omdat dit het beste aansloot op de beschikbare informatie (stap 2). Bij de voorbereiding heeft het separaat beschouwen van ernst en omvang echter wel nieuwe inzichten gegeven. Zo is bijvoorbeeld bij een afwijking van de gewenste drinkwaterkwaliteit naast de kwaliteit ook de hoeveelheid drinkwater belangrijk. De methodiek heeft dit aan het licht gebracht. Daarnaast is, door gebruik te maken van maatlatten, de onderlinge weging van thema's en bijbehorende doelstellingen helder geworden. Van de Werf vindt als groot nadeel van het werken met kentallen dat bepaalde informatie niet wordt gebruikt in het planproces en dat dit hierdoor verloren gaat.

Stap 5 Mogelijke maatregelen

Om de oorzaken van de aandachtspunten weg te nemen zijn samen met de provincie in een brainstormsessie allerlei mogelijke maatregelen opgesteld. De heer Van der Werf vindt: "dat hierbij de creativiteit van alle bij het project betrokken experts sterk werd gestimuleerd". Vanwege het grote aantal mogelijke maatregelen is een eerste screening uitgevoerd op haalbaarheid. Kosten van de maatregelen zijn goed in beeld gebracht en de effectiviteit is bepaald aan de hand van de mate waarin een maatregel een aandachtspunt wegneemt. Het detailniveau van de geformuleerde maatregelen was voor een tactisch/strategisch plan te hoog en neigde meer naar een operationeel niveau. Wel heeft het formuleren en afwegen van deze maatregelen verhelderend gewerkt.

Stap 6 Prioriteitsstelling

De prioritering van de mogelijke maatregelen is uitgevoerd met PRIMAVERA. Zowel de externe randvoorwaarden als de termijn van effect waren, in brainstormsessies met provinciale medewerkers, relatief eenvoudig in te schatten. De bestuurlijke en maatschappelijke appreciatie waren moeilijker in te schatten. De belangrijkste reden hiervoor is dat hiervoor de betreffende actoren (belangenorganisaties en bestuurders andere overheden) niet deelnamen aan het project. Deze organisaties zijn niet uitgenodigd voor het inschatten van deze draagvlakaspecten omdat ze op dat moment met maar een deel van het project te maken zouden hebben gekregen, waardoor het - te - moeilijk is het geheel te overzien. De heer Van der Werf stelt verder: "de appreciatie afhankelijk van de effectiviteit van maatregelen, waardoor deze draagvlakaspecten niet onafhankelijk zijn. Ook zijn bestuurders en beleidmakers zijn niet in kentallen geïnteresseerd en een moeilijke discussie over termen dient te worden vermeden".

Aan de hand van de hoofdlijnen die uit de geprioriteerde maatregelen naar voren kwamen, is per winning een globale visie opgesteld. Over het algemeen kwamen de maatregelen overeen met het beeld wat reeds bij de medewerkers van de WMO bestond en pasten ze in het reeds in gang gezette beleid. De hoofdlijnen maakten een tweedeling van de winningen in duurzame winningen en duurzaam te maken winningen mogelijk.

Stap 7, 8, 9 Strategieën, Plan, Implementatie

Deze stappen zijn nog niet ingevuld. In het reeds ingezette vervolgtraject worden wel strategieën ontwikkeld, waarbij met name de kosten-baten afweging van belang is.

Resultaten

Helderheid

De werkwijze binnen het planproces heeft geleid tot meer inzicht in de aandachtspunten. Vooral het uiteenrafelen van ernst en omvang is nuttig gebleken. Er is op een andere manier nagedacht over de problematiek. De structuur die door het planproces is aangebracht is als verhelderend ervaren, maar in essentie niet wezenlijk anders dan het 'normale' planproces.

Doelmatigheid (effectiviteit)

Het plan als zodanig heeft nog niet tot verhoogde doelmatigheid van inspanningen geleid. Mogelijk komt dit aspect in het vervolgtraject naar voren.

Communicatie (mededeling, kennisgeving)

Het planproces had sneller en efficiënter kunnen verlopen als direct bij het gaan toepassen van IPEA tussen alle betrokkenen helderheid was verkregen over met name de status en - het aggregatieniveau van - het uiteindelijke plan, alsook de bijdrage hieraan door de plansystematiek.

Interactiviteit (wederzijdse beïnvloeding)

De WMO wilde de provincie graag bij het proces betrekken. Aangezien de WMO al goede contacten met de provincie onderhield, is onduidelijk of door het planproces de interactiviteit is toegenomen. Wel is het contact intensiever geweest.

Acceptatie

Tijdens het planproces is helderheid ontstaan over de taakstelling van de betrokken partijen. Het uiteindelijke plan wordt gedragen door alle actoren en vormt een samenhangend geheel. Hoe de acceptatie op 'de werkvloer' zal zijn, is nog onduidelijk.

Slotopmerkingen

De grootste winst van het planproces is voor de WMO het aanbrengen van structuur.

Een aantal gehanteerde begrippen bleek in het planproces onduidelijkheden op te leveren, zoals: aandachtspunt, ernst, omvang en scenario.

In het vervolg zal de methodiek in globale zin in een aantal gevallen worden gebruikt. PRIMAVERA zal worden ingezet in de nadere uitwerking tot operationele plannen per winning. Het opstellen van verschillende strategieën lijkt eveneens zeer bruikbaar.

IPEA dient als middel te worden beschouwd en niet als doel. Begeleiding bij een planproces met de IPEA-systematiek is erg belangrijk, waarbij volgens de heer Van der Werf relatief veel terugkoppeling tijdens het proces noodzakelijk is (inbouwen evaluatiemomenten). Dit geldt zeker voor situaties waarbij IPEA of deelmethodieken in een lopend planproces - met eigen methodieken en termen - worden ingeschakeld. Begripsverwarring is dan een mogelijke valkuil.

Met kortere tussenpozen plannen opstellen verdient volgens de heer Van der Werf de voorkeur boven plannen voor langere termijn.

STRATEGIENOTA WEDEROPBOUW WATER- EN SANITATIESECTOR BOSNIË
Bosnia and Herzegovina Water and Sanitation Emergency Reconstruction and Development Plan (1997-2001)

Verslag van het interview met:

naam : ing. H.W.O. van der Zandt
functie : specialist
afdeling : Integraal Waterbeheer
organisatie : DHV Water

Geaccordeerd door:

naam: : drs. P.J.T. Verstraelen
organisatie : Senter

Algemeen

De heer Van der Zandt is betrokken geweest bij het opstellen van de Strategienota Wederopbouw Bosnië (1997-2001). Naast deze nota is een soortgelijke nota opgesteld voor het Servische Republika Srpska. Tijdens het opstellen van deze nota's is bij de gezamenlijke opdrachtgevers (de Wereldbank, Senter, ECHO) het idee gegroeid om beide projecten te integreren. Het is echter de vraag of tot één integrale nota kan worden gekomen. Hoewel de gevolgde aanpak bij het opstellen van de beide nota's bijna identiek is, verschillen de nota's van elkaar op detailniveau. De politiek speelt hierbij een hele belangrijke rol.

De bedoeling van de nota's is inzicht te krijgen in de maatregelen die het eerst moeten worden uitgevoerd, opdat weer een leefbare omgeving ontstaat. Het gaat met name om het oplossen van problemen op het gebied van water, afvalwater, afval, irrigatie en flood-control, die zijn ontstaan als gevolg van de oorlog. Bij beide projecten zijn de stappen één tot en met zeven van de IPEA-structuur doorlopen. Daarnaast is gebruik gemaakt van de aan de IPEA-structuur gelieerde prioriteringsmethodiek PRIMAVERA. Het belangrijkste punt waar de beide projecten van elkaar verschillen is de invulling van stap zeven, de strategieën. De invulling van de stappen acht en negen van de planboom, moet nog worden gedaan door de Wereldbank. Hierover kan op dit moment nog niets worden vermeld.

Organisatiestructuur

In beide projecten is gewerkt met een projectgroep en zonder een stuur- en/of klankbordgroep. De heer Van der Zandt geeft aan dat deze projectgroepen hoofdzakelijk bestonden uit buitenlandse adviseurs. Bij het project Srpska was echter ook het plaatselijke waterschap vertegenwoordigd in de projectgroep. Het ontbreken van een stuurgroep of klankbordgroep, met daarin onder andere vertegenwoordigers van de opdrachtgevers, is bij de heer Van der Zandt ervaren als een groot gemis. Het instellen van een stuur en/of een klankbordgroep had kunnen leiden tot een hogere mate van efficiëntie in een aantal stappen en een betere acceptatie van het eindresultaat.

De heer Verstraelen geeft aan dat in de projectgroep ook vertegenwoordigers van de respectievelijke autoriteiten zaten. Daarbij vermeld hij overigens wel dat wellicht het gat tussen deze autoriteiten en de hogere overheden (op Federatie en Rep. Srpska niveau) te groot was, of dat die hogere overheden nog niet klaar waren voor de exercitie (geen beleid terzake).

Invulling van de plansystematiek

Stap 1 Taakstelling

Volgens de heer Van der Zandt is in dit project niet expliciet een taakstelling geformuleerd. Hij heeft het ontbreken hiervan, vooral op het moment dat een lange lijst met maatregelen was geprioriteerd, als een gemis ervaren. De aanwezigheid van een taakstelling had richting kunnen geven aan de invulling van de strategieën. Verstraelen kan zich niet geheel vinden in het bovenstaande. Hij denkt dat de taakstelling in de opdracht is terug te vinden. Oorzaak van dit verschil van mening ligt volgens hem wellicht in het niet aanwezig zijn van professionele begeleiding vanaf het begin van het project.

Stap 2 Actuele situatie

De actuele situatie is expliciet in beeld gebracht. Dit heeft ongeveer de helft van de totale tijdsduur van het project in beslag genomen. Niet alleen moest worden geïnventariseerd wat vernietigd was, maar ook de bevolkingsaantallen moesten door de vele migraties opnieuw worden geïnventariseerd. Hierbij is gebruik gemaakt van de diensten van een plaatselijk adviesbureau, die met behulp van enquêteformulieren hebben getracht een zo goed mogelijk beeld te schetsen. Daarnaast is gebruik gemaakt van aanwezige archieven van verschillende instanties. Getracht is om de gegevens zoveel mogelijk in kwantitatieve termen uit te drukken, begeleid door een beschrijving. Omstandigheden hebben ertoe geleid, dat bij de beschrijving van de actuele situatie af en toe moest worden uitgegaan van gegevens die, om diverse redenen, niet honderd procent betrouwbaar waren. Dit heeft invloed op de maatregelen die in een later stadium moeten worden geformuleerd. Immers, hoe hoger de kwaliteit van de beschrijving van de actuele situatie, des te beter kan maatwerk worden verricht bij het formuleren van mogelijke maatregelen.

Stap 3 Doelstellingen

De doelstellingen zijn vrij helder geformuleerd. Zo is heel concreet opgeschreven wat nodig is om het gebied weer leefbaar te maken. Bij het opstellen van de doelstellingen is uitgegaan van de actuele situatie. Op basis van wat nodig is voor een leefbaar bestaan zijn doelvariabelen geselecteerd en zijn daarbij doelwaarden vastgesteld. Deze doelwaarden zijn vooral in kwantitatieve termen beschreven. Bepaalde doelstellingen zijn in een later stadium aangepast, omdat ze niet reëel waren bijvoorbeeld door technische of financiële onhaalbaarheid. Het was echter niet nodig om op grond hiervan het planproces opnieuw te doorlopen.

Stap 4 Aandachtspunten

De aandachtspunten zijn vastgesteld door een systematische vergelijking van de actuele situatie met de doelstellingen. Doordat zowel de variabelen in de actuele situatie als in de doelstellingen kwantitatief waren geformuleerd, was het eenvoudig om hieruit de aandachtspunten af te leiden. Per aandachtspunt is de ernst en de omvang bepaald. Hierbij is de omvang gerelateerd aan het aantal mensen in de dorpen. De ernst was makkelijk af te lezen uit het verschil tussen de actuele situatie en de doelstellingen.

Het zorgvuldig bepalen en formuleren van aandachtspunten is erg belangrijk gebleken bij het formuleren van de mogelijke maatregelen. Door het vaststellen van aandachtspunten is heel helder geworden waar de problemen zitten en zijn deze ook goed te traceren.

De heer Verstraelen voegt hieraan toe, dat een aandachtspunt in de Republika Srpska-studie veel meer aandacht heeft gekregen als in de Federatie Bosnië-studie. Als reden hiervoor geeft hij de afwezigheid van gekwalificeerd personeel. Dit laatste heeft een enorme invloed op de rest van de aanbevelingen.

Stap 5 Mogelijke maatregelen

Wanneer vragen rezen omtrent de betrouwbaarheid van gegevens, is soms gekeken naar de oorzaken van de aandachtspunten. Deze oorzaken hebben gediend als achtergrondinformatie voor diegenen die de maatregelen hebben moeten opstellen. Ze zijn niet gepresenteerd in het rapport.

Op basis van de in stap vier geconstateerde aandachtspunten is een lijst met mogelijke maatregelen opgesteld. Maatregelen die niet reëel waren zijn bij voorbaat buiten de lijst gehouden. Door de veelheid aan maatregelen zijn de maatregelen en aandachtspunten apart gepresenteerd. In de lijst met maatregelen is onderscheid gemaakt in maatregelen die noodzakelijk zijn (dit zijn die maatregelen die voor het aspect ernst het hoogst scoorden) en 'gewone' maatregelen. De noodzakelijke maatregelen zijn niet mee geprioriteerd en worden in ieder geval uitgevoerd. De gewone maatregelen zijn geprioriteerd. Van deze maatregelen is aangegeven wat het effect is op de aandachtspunten en wat de kosten zijn. Door de kwantitatieve weergave van aandachtspunten en doelstellingen was het effect van een maatregel makkelijk te bepalen.

Het opstellen van een lijst met maatregelen heeft veel inzicht gegeven in de relatie tussen maatregelen en aandachtspunten en in hetgeen mogelijk is. In het geval van de Federatie Bosnië is deze lijst met maatregelen richtinggevend geweest bij het opstellen van het plan. In het geval van Srpska waren strak omschreven taken aanwezig, waardoor de lijst met maatregelen een minder grote rol heeft gespeeld bij het opstellen van het plan.

Stap 6 Prioriteitsstelling

De reden voor het stellen van prioriteiten was het feit dat het vaste Wereldbank-budget zo efficiënt mogelijk moest worden gebruikt om de gebieden weer leefbaar te maken. Voorafgaand aan de prioritering is een aantal maatregelen gescreend op basis van economische haalbaarheid. De maatregelen zijn in deze fase niet geclusterd. Met behulp van de methodiek PRIMAVERA, is op basis van de aspecten ernst, omvang, effect en kosten de rentabiliteit van de mogelijke maatregelen bepaald. Het positieve hiervan is, dat de kosteneffectiviteit in beeld wordt gebracht, waardoor maatregelen van verschillende aard met elkaar zijn te vergelijken. Inzicht in de maatlatten maakt het mogelijk om 'appels met peren' te vergelijken.

In de Republiek Srpska is de prioriteit van de maatregelen per sector (drinkwater, afvalwater, etc.) bepaald en in de Bosnische Federatie is één lijst met mogelijke maatregelen opgesteld zonder onderscheid te maken naar sectoren. De prioritering is gebaseerd op de rentabiliteit en de aspecten 'termijn van effect', 'externe randvoorwaarden', 'bestuurlijke appreciatie' en 'maatschappelijke appreciatie'. De invulling van de drie laatst genoemde aspecten is pragmatisch benaderd. Bij het invullen van de externe randvoorwaarden is nagegaan of een dorp ooit aan een frontlijn heeft gelegen en of het als gevolg daarvan schade heeft opgelopen. Bij de bestuurlijke appreciatie is gekeken naar de wederopbouw van het land. Hiervoor is een gezonde economie nodig. Daarom is aandacht besteed aan het feit of een gebied voor de oorlog een belangrijke industriële of landbouwfunctie had. Hiermee is getracht aan te sluiten bij andere plannen voor de wederopbouw van het land. Tenslotte is de beoordeling van de maatschappelijke appreciatie afhankelijk gesteld van het aantal terugkerende mensen in de gebieden.

De heer Verstraelen noemt deze stap: "des poedels kern" en vraagt zich af hoe hiermee omgegaan moet worden in een nog zo dynamische en ondemocratische omgeving waar lang niet iedereen aan bod komt, als het gaat om het uitspreken van een mening. Hij denkt dat in zulke milieus technisch inzicht, of noem het vakdeskundigheid van de toepassende partij, zwaar mag wegen. Temeer daar de deskundigheid aan de kant van de lokale overheden ontbreekt. De waarde die hij toekent aan het maken van onderscheid tussen rentabiliteit en draagvlak blijkt ook uit zijn uitspraak dat: "in zo'n chaotische situatie het heel belangrijk is om feiten niet te vermengen met politieke belangen. Bij de financiering van projecten houden we rekening met beide, maar we willen per geval wel zelf kunnen bepalen wat voor ons het zwaarste telt".

Stap 7 Strategieën

In beide projecten is één strategie opgesteld. De opbouw van de strategieën in de twee projecten verschilt van elkaar.

Voor de strategie van het project van Srpska zijn per sector de geprioriteerde maatregelen geclusterd met als invalshoek de verschillende dorpen. Vervolgens zijn deze pakketten van maatregelen onderling geprioriteerd, zodat per sector een geprioriteerde lijst van dorpen ontstaat. Er is dus geen vergelijking geweest tussen maatregelen die betrekking hadden op de verschillende sectoren.

In Bosnië is binnen de strategie een indeling gemaakt naar de aard van de maatregelen. Daarbij is onderscheid gemaakt naar 'emergency'-, 'reconstruction'- en 'development' maatregelen. De 'emergency' maatregelen moeten binnen een jaar worden uitgevoerd en zijn daarom onderling niet meer geprioriteerd. De 'reconstruction' en 'development' maatregelen zijn per sector geprioriteerd. Daarbij is ten behoeve van de werkbaarheid geclusterd per dorp.

Stap 8 Plan

De Wereldbank heeft de intentie uitgesproken om de twee projecten te integreren in één nota. Verstraelen geeft met betrekking tot deze intentie aan dat de autoriteiten van Republika Srpska hier weinig voor voelen. Zij willen niet in één nota met de Federatie behandeld worden.

Stap 9 Implementatie

Voor 1997 is een EC-programma opgesteld, welke is gebaseerd op het plan. Hoewel in dit programma op een aantal essentiële punten wordt afgeweken van de opgestelde strategienota, wordt het programma wel gezien als gedeeltelijke invulling van de verrichte studie.

Als redenen voor afwijking van de strategienota kunnen worden genoemd: "lokale belangen, vriendjespolitiek en internationale belangen".

Resultaten

Helderheid

Het doorlopen van de eerste zeven stappen van de IPEA-structuur heeft geleid tot een goede kijk op de aandachtspunten, al blijft het wel een subjectieve beoordeling. Iemand anders ziet in de praktijk misschien hele andere aandachtspunten, maar het blijft inzichtelijk hoe ze tot stand zijn gekomen. Het volgen van de IPEA-structuur geeft een goed inzicht in de samenhang tussen de verschillende planstappen. Met name de drie-eenheid doelen, aandachtspunten en maatregelen komt goed naar voren. Daardoor is naderhand heel goed te traceren waarom een maatregel moet worden genomen.

Doelmatigheid (effectiviteit)

Het werken met de IPEA-planstructuur heeft gezorgd voor heldere richtlijnen bij het werken aan het project. Dit is als plezierig ervaren. De problemen ontstonden meestal als van de structuur werd afgeweken. Het project heeft overigens niet geleid tot een hogere doelmatigheid van de manier waarop nu andere projecten of fondsen worden gealloceerd, maar dit heeft vooral te maken met de hiervoor gevolgde werkwijze.

Communicatie (mededeling, kennisgeving)

Gezien de aard en uitvoering van dit project zijn geen gegronde conclusies te trekken met betrekking tot de communicatie.

Interactiviteit (wederzijdse beïnvloeding)

De heer Van der Zandt is van mening dat door het ontbreken van een heldere projectstructuur en een heldere taakstelling de interactie tijdens het proces nauwelijks tot stand is gekomen. Hierdoor kan geen uitspraak worden gedaan over de invloed van de IPEA-systematiek op de interactiviteit. De heer Verstraelen vindt deze uitspraak nogal stellig geponeerd.

Acceptatie

De heer Verstraelen geeft aan dat de acceptatie bij de Serven zeer hoog is. Het eindresultaat is door hen zo goed geaccepteerd dat afwijking ervan in het EC-programma 1997 tot grote spanningen heeft geleid. Op ministerieel niveau heeft men moeten uitleggen waarom van de strategienota is afgeweken. Bij Bosniaks is de acceptatie veel minder vanwege de voortdurende koerswijzigingen die samenhangen met "ondemocratisch belangenspel".

Slotopmerkingen

De grootste winst van het toepassen van de IPEA-systematiek is volgens de heer Van der Zandt het werken met een heldere structuur. Door deze gestructureerde werkwijze is ook later eenvoudig na te gaan waarom een maatregel moet worden uitgevoerd.

Het opnieuw toepassen van de methodiek PRIMAVERA in Bosnië, is afhankelijk van de betrokkenheid van betreffende organisaties en de opdrachtgever. Deze zullen een volgende keer meer betrokken moeten zijn bij het project.

De heer Verstraelen wil hieraan toevoegen dat het hebben van een data-base waarin alle problemen per gemeente zijn opgenomen al van onschatbare waarde is gebleken. "De kracht van het verrichte werk ligt met name in de opzet van een data-base en de flexibele toepassingen van informatie bij het zoeken naar oplossingen bij steeds wijzigend beleid. In feite zou de exercitie niet alleen voor de "water-sector" maar voor alle sectoren uitgevoerd moeten zijn, om een alomvattend en evenwichtig beleid te kunnen formuleren". Specifiek met betrekking tot de methodiek PRIMAVERA doet de heer Verstraelen de suggestie om de methodiek aan te passen aan toepassing in ontwikkelingsgebieden met een andere rechtsorde dan de onze. Hij sluit af met te stellen: "Dat de tool (inc. de methodologie, die een gestructureerde probleem aanpak afdwingt) PRIMAVERA van onschatbare waarde is gebleken, staat buiten kijf".

BIJLAGE 4

Overzicht geënquêteerde personen Restauratieplan Vecht

| NAAM | ORGANISATIE | IG 1) | KG 2) | SG 1) | WG 3) |
|--|---|----------|----------|----------|----------|
| 01 De heer J.C.A. van Alphen | Zuiveringschap Amstel- en Gooiland ⁵⁾ | • | | | • |
| 02 De heer I.J. de Boer | Rijkswaterstaat, directie Noord-Holland | | | • | |
| 03 De heer F. Bolsius | Gemeente Maarssen | | | • | |
| 04 mevrouw H.M. de Boois ⁴⁾ | Zuiveringschap Amstel- en Gooiland | | | • | |
| 05 De heer H. Boom | Provincie Utrecht | • | | | |
| 06 De heer J.C. Braun | Stichting Het Utrechts Landschap | | • | | |
| 07 De heer H.B.T. Broeke | Gemeente Maarssen | | • | | |
| 08 Mevrouw H.A. van Dam | Stichtse Milieufederatie | | • | | |
| 09 Mevr. F.G. van Diepen-Oost | Provincie Noord-Holland | | | • | |
| 10 De heer J.A.G.W. Droogers | ANWB | | • | | |
| 11 De heer F. Dijkman | Rijkswaterstaat directie Noord-Holland | • | • | • | |
| 12 De heer J.C. Ghijsels | Gewest. Raad N.-Holl. v/h Landbouwschap ⁶⁾ | | • | | |
| 13 Mevr. E. Goldfinger-Albertis | Gewest Gooi en Vechtstreek | | • | | |
| 14 De heer A. Hamberg | NVVS | | • | | |
| 15 Mevrouw J.C.M. van Haren | Rijkswaterstaat directie Noord-Holland | | | | • |
| 16 De heer H. van Hoorn | Rijkswaterstaat directie Noord-Holland | • | | • | |
| 17 Mevrouw H. Hijdra | Plassenschap Loosdrecht e.o. | | • | | |
| 18 De heer E. Jagtman ⁴⁾ | Rijkswaterstaat dir. Noord-Holland | • | • | • | • |
| 19 De heer E.J. Jansen ⁴⁾ | Provincie Utrecht | | | | • |
| 20 De heer J.E. Jansen | Gemeente Nederhorst den Berg | | • | | |
| 21 De heer M.H.M. Janssens | Hoogheemraadschap Amstel en Vecht ⁵⁾ | • | | | • |
| 22 De heer W. Kamer | Gemeente Breukelen | | • | | |
| 23 Mevrouw I.K. Kuperus | Gemeente Loenen | | • | | |
| 24 De heer M.J. van der Laan | Schuttevaer | | • | | |
| 25 De heer J. van der Laar | Landinrichtingsdienst Utrecht | | • | | |
| 26 De heer R.A. van der Lee | Rijkswaterstaat directie Utrecht | | | • | |
| 27 Mevrouw B.L.J. van Leeuwen | Vereniging Natuurmonumenten | | • | | |
| 28 De heer A.R. Lenis | Provincie Noord-Holland | • | | | • |
| 29 De heer F.M.R. Leus | Rijkswaterstaat RIZA | | | | • |
| 30 Mevrouw M.E. Lichtendahl | Rijkswaterstaat directie Utrecht | | • | | |

1) Peildatum: 1 januari 1996.

2) Peildatum: 1 januari 1995.

3) Peildatum: 1 januari 1994.

4) Thans elders werkzaam.

5) Thans Dienst Waterbeheer en Riolerig (uitvoerende dienst van het Hoogheemraadschap Amstel, Gooi en Vecht en de Gemeente Amsterdam).

6) Bestaat thans niet meer. Taken zijn ten dele overgenomen door Land- en TuinbouwOrganisatie (LTO).

| NAAM | ORGANISATIE | IG 1) | KG 2) | SG 1) | WG 3) |
|--------------------------------------|--|----------|----------|----------|----------|
| 31 De heer N. van Lokven | Hoogheemraadschap Amstel en Vecht ⁵⁾ | | | | • |
| 32 De heer B.H.E. Lüken | Gemeente Weesp | | | • | |
| 33 De heer J. Mankor | Provincie Utrecht | • | | | • |
| 34 De heer G.M. Moser | Hoogheemraadschap De Stichtse Rijnlanden | • | | | |
| 35 De heer A.J.P. Raat | OVV | | • | | |
| 36 De heer O.F.E. Raymakers | Gemeente Hilversum | | • | | |
| 37 De heer P.N. van Reenen | Landelijke Woonboten Organisatie | | • | | |
| 38 Mevrouw H.W. Reddingius-S. | Vereniging Milieufederatie Noord-Holland | | • | | |
| 39 De heer H.D. van Roon | Provincie Noord-Holland | | | • | |
| 40 De heer C. Ruitenbeek | Gemeente Muiden | | • | | |
| 41 De heer M.A. de Ruiter | Provincie Utrecht ⁵⁾ | • | | • | |
| 42 De heer J.H.M. Schwachöfer | Gemeente Utrecht | | • | | |
| 43 De heer E.R. van Slooten | Consulentschap Openlucht recreatie West | | • | | |
| 44 De heer P.R. Smerk | Provincie Utrecht | | | • | |
| 45 De heer A. Stork | Comm. Vecht en Oost. en West. Plassengebied | | • | | |
| 46 De heer J. Thibou | Ministerie van LNV; projekt BRTN | | • | | |
| 47 De heer F. Tielrooij | Provincie Noord-Holland | | | • | |
| 48 De heer D. Vergunst | Hoogheemraadschap De Stichtse Rijnlanden | | | • | |
| 49 De heer J.E. Vink | Hoogheemraadschap Amstel en Vecht ⁵⁾ | | | • | |
| 50 Mevrouw C.M. Visser ⁴⁾ | Rijkswaterstaat directie Utrecht | | | | • |
| 51 De heer G.W. van Vliet | Rijkswaterstaat directie Utrecht | • | | | |
| 52 De heer J.H. van der Vliet | Hoogheemraadschap Amstel en Vecht (HAGV) | | | • | |
| 53 De heer P. de Vries | Koninklijk Nederlands Watersport Verbond | | • | | |
| 54 De heer R.F. de Vries | Landinrichtingsdienst Noord-Holland | | • | | |
| 55 De heer F.J. Wetsteyn | Regionale Insp. Milieuhygiëne Noord-Holland | | • | | |
| 56 De heer G.J.M. v/d Wolfshaar | Gewest. Raad Utrecht van het Landbouwschap ⁶⁾ | | • | | |
| 57 De heer P.W. Wolzak | Gemeente Weesp | • | • | | |

1) Peildatum: 1 januari 1996.

2) Peildatum: 1 januari 1995.

3) Peildatum: 1 januari 1994.

4) Thans elders werkzaam.

5) Thans Dienst Waterbeheer en Riolerings (uitvoerende dienst van het Hoogheemraadschap Amstel, Gooi en Vecht en de Gemeente Amsterdam).

6) Bestaat thans niet meer. Taken zijn ten dele overgenomen door Land- en TuinbouwOrganisatie (LTO).

BIJLAGE 5

Enquêteformulier Restauratieplan Vecht

Naam persoon :

Naam organisatie :

Lid van voormalige : Stuurgroep (SG)
 Initiatiefgroep (IG)
 Klankbordgroep (KG)
 Werkgroep (WG)

Accoord met openbaarheid reacties : Ja
 Nee

Aanwezig op 26 maart 1997 (evaluatie dag) : Ja
 Nee

STELLINGEN OVER HET PLANPROCES VOOR HET RESTAURATIEPLAN VECHT

TAAKSTELLING EN ORGANISATIE

- 01 Mijn organisatie is aan het begin op adequate wijze betrokken bij het planproces.
- 02 De initiatiefnemende organisaties stelden zich bij de benadering van mijn organisatie open op.
- 03 De initiatiefnemende organisaties benaderden mijn organisatie als volwaardige partner in het planproces.
- 04 De onderlinge verhouding tussen de SG, IG, KG en WG was vanaf het begin duidelijk.
- 05 De taken en bevoegdheden van de SG, IG, KG en WG waren helder.
- 06 De taken en bevoegdheden van alle participerende organisaties waren bekend.
- 07 Vooraf was de structuur van het te doorlopen planproces helder.
- 08 De relatie tussen het Restauratieplan Vecht en de overdracht van het beheer in het kader van Brokx-nat was aan het begin van het planproces reeds bekend.
- 09 Mijn organisatie was bekend met het gegeven dat het Restauratieplan Vecht geen wettelijke status zou krijgen.
- zeer mee oneens
 mee oneens
 neutraal
 mee eens
 zeer mee eens
 geen mening
- zeer mee oneens
 mee oneens
 neutraal
 mee eens
 zeer mee eens
 geen mening
- zeer mee oneens
 mee oneens
 neutraal
 mee eens
 zeer mee eens
 geen mening
- zeer mee oneens
 mee oneens
 neutraal
 mee eens
 zeer mee eens
 geen mening
- zeer mee oneens
 mee oneens
 neutraal
 mee eens
 zeer mee eens
 geen mening
- zeer mee oneens
 mee oneens
 neutraal
 mee eens
 zeer mee eens
 geen mening
- zeer mee oneens
 mee oneens
 neutraal
 mee eens
 zeer mee eens
 geen mening
- zeer mee oneens
 mee oneens
 neutraal
 mee eens
 zeer mee eens
 geen mening

- 10 Mijn organisatie was bekend met de financiering van het planproces tot aan ondertekening van de intentieverklaring.
- 11 Mijn organisatie voelde zich voldoende betrokken bij de opzet van het planproces.

ONDERZOEK

- 12 De vijftientig opgestelde onderzoeksrapporten zijn alle noodzakelijk gebleken bij de beschrijving van de actuele situatie.
- 13 Het niveau van het onderzoek was vooral strategisch.
- 14 Het onderzoek was vooral gericht op detailinformatie.
- 15 De breedte van het onderzoek was zodanig dat uiteindelijk een compleet beeld is ontstaan van de actuele situatie.
- 16 Bij de formulering van de onderzoeksvragen zijn alle relevante kennisvelden evenwichtig betrokken geweest.
- 17 Enkele kennisvelden domineerden de onderzoeksvragen.
- 18 Het kennisniveau van de IG en WG was toereikend om instituten en adviesbureaus op adequate wijze te kunnen begeleiden.

- 19 Voorafgaande aan de onderzoeken was duidelijk welk puzzelstukje met welk onderzoek zou worden aangeleverd.
- 20 Na afloop van het onderzoek waren alle hiaten in kennis ingevuld.
- 21 Het onderzoekstraject is over het algemeen doelmatig doorlopen.
- 22 Mijn organisatie voelde zich voldoende betrokken bij de opzet van het onderzoek.

- zeer mee oneens
 mee oneens
 neutraal
 mee eens
 zeer mee eens
 geen mening
- zeer mee oneens
 mee oneens
 neutraal
 mee eens
 zeer mee eens
 geen mening
- zeer mee oneens
 mee oneens
 neutraal
 mee eens
 zeer mee eens
 geen mening
- zeer mee oneens
 mee oneens
 neutraal
 mee eens
 zeer mee eens
 geen mening

DOELSTELLINGEN

- 23 Herstel van de multifunctionaliteit van de Vecht gold als hoofddoel van het planproces en geldt nu als hoofddoel voor de implementatie van het restauratieplan.
- 24 Het hoofddoel van het planproces was van meet af duidelijk.
- 25 Het hoofddoel van het planproces werd door mijn organisatie onderschreven.
- 26 Bij de start van het planproces is expliciet gesproken over een beeld van de toekomst voor de Vecht.
- 27 Mijn organisatie is betrokken geweest bij het formuleren van het streefbeeld voor 2015.
- 28 Bij het formuleren van het streefbeeld is voldoende rekening gehouden met alle functies van de Vecht.
- 29 In het streefbeeld zijn alle kennisvelden op evenwichtige wijze betrokken.

- zeer mee oneens
 mee oneens
 neutraal
 mee eens
 zeer mee eens
 geen mening
- zeer mee oneens
 mee oneens
 neutraal
 mee eens
 zeer mee eens
 geen mening
- zeer mee oneens
 mee oneens
 neutraal
 mee eens
 zeer mee eens
 geen mening
- zeer mee oneens
 mee oneens
 neutraal
 mee eens
 zeer mee eens
 geen mening
- zeer mee oneens
 mee oneens
 neutraal
 mee eens
 zeer mee eens
 geen mening
- zeer mee oneens
 mee oneens
 neutraal
 mee eens
 zeer mee eens
 geen mening

- 30 Mijn organisatie kon zich een beeld vormen bij het streefbeeld. zeer mee oneens
 mee oneens
 neutraal
 mee eens
 zeer mee eens
 geen mening
- 31 Mijn organisatie heeft voor de beeldvorming gebruik gemaakt van de opgestelde AMOEBE. zeer mee oneens
 mee oneens
 neutraal
 mee eens
 zeer mee eens
 geen mening
- 32 De streefbeelden zijn in voldoende mate uitgewerkt in concrete, toetsbare doelstellingen. zeer mee oneens
 mee oneens
 neutraal
 mee eens
 zeer mee eens
 geen mening
- 33 Het ambitieniveau van zowel het streefbeeld als de daaruit voortgekomen doelstellingen was goed. zeer mee oneens
 mee oneens
 neutraal
 mee eens
 zeer mee eens
 geen mening
- 34 Mijn organisatie voelde zich voldoende betrokken bij het formuleren van de doelstellingen. zeer mee oneens
 mee oneens
 neutraal
 mee eens
 zeer mee eens
 geen mening

AANDACHTSPUNTEN

- 35 Mijn organisatie was bekend met het begrip 'aandachtspunten' als zijnde verschillen tussen de actuele situatie en de doelstellingen. zeer mee oneens
 mee oneens
 neutraal
 mee eens
 zeer mee eens
 geen mening
- 36 Mijn organisatie heeft zich voldoende gerealiseerd dat de zwaarte van aandachtspunten direct voortkomt uit het ambitieniveau van de doelstellingen. zeer mee oneens
 mee oneens
 neutraal
 mee eens
 zeer mee eens
 geen mening
- 37 De omschrijving van de aandachtspunten was geschikt als uitgangspunt voor het bedenken van maatregelen. zeer mee oneens
 mee oneens
 neutraal
 mee eens
 zeer mee eens
 geen mening
- 38 Mijn organisatie heeft zich voldoende gerealiseerd dat aandachtspunten hét uitgangspunt vormen voor het bedenken van maatregelen. zeer mee oneens
 mee oneens
 neutraal
 mee eens
 zeer mee eens
 geen mening

MOGELIJKE MAATREGELLEN

- 39 Uit de maatregelen blijkt dat tijdens het concipiëren veel creativiteit aan de dag is gelegd. zeer mee oneens
 mee oneens
 neutraal
 mee eens
 zeer mee eens
 geen mening
- 40 Enkele maatregelen zijn verrassend en innovatief. zeer mee oneens
 mee oneens
 neutraal
 mee eens
 zeer mee eens
 geen mening

- 41 Uit de breedte van de maatregelen blijkt dat alle relevante kennisvelden vertegenwoordigd waren tijdens het concipiëren.
- 42 Uit de lijst met alle geconcipieerde maatregelen blijkt dat er veel ruimte was voor 'wilde ideeën'.
- 43 Mijn organisatie kreeg voldoende ruimte om creativiteit in te brengen.
- 44 Met de geconcipieerde maatregelen kunnen vrijwel alle aandachtpunten worden aangepakt.
- 45 Mijn organisatie is voldoende betrokken geweest bij het concipiëren van maatregelen.
- 46 Om te komen tot prioriteitsstelling van de geconcipieerde maatregelen is de methode PRIMAVERA op heldere wijze toegepast.
- 47 De prioriteitsstelling is inzichtelijk en achteraf traceerbaar.
- 48 Mijn organisatie was bekend met prioriteitsstelling op grond van waar-dering van zowel rentabiliteit als draagvlak.
- 49 Mijn organisatie is actief betrokken geweest bij de prioriteitsstelling van maatregelen.
- 50 Als invalshoek voor het opstellen van verschillende strategieën is gekozen voor ambitieniveaus.
- 51 Tijdens het planproces waren de argumenten duidelijk waarom een maatregel wel in strategie X werd opgenomen en niet in strategie Y.
- SCENARIO'S
- 0 zeer mee ongens
- 0 mee ongens
- 0 neutraal
- 0 mee eens
- 0 zeer mee eens
- 0 geen mening
- 0 zeer mee ongens
- 0 mee ongens
- 0 neutraal
- 0 mee eens
- 0 zeer mee eens
- 0 geen mening
- 0 zeer mee ongens
- 0 mee ongens
- 0 neutraal
- 0 mee eens
- 0 zeer mee eens
- 0 geen mening
- 0 zeer mee ongens
- 0 mee ongens
- 0 neutraal
- 0 mee eens
- 0 zeer mee eens
- 0 geen mening
- 0 zeer mee ongens
- 0 mee ongens
- 0 neutraal
- 0 mee eens
- 0 zeer mee eens
- 0 geen mening
- 0 zeer mee ongens
- 0 mee ongens
- 0 neutraal
- 0 mee eens
- 0 zeer mee eens
- 0 geen mening

- 52 Het opstellen van strategieën was inzichtelijk en achteraf traceerbaar.
- 53 De geschatte effecten van uitvoering van strategieën zijn vergeleken met de eerder geformuleerde doelstellingen.
- 54 De geraamde kosten van uitvoering van strategieën zijn vergeleken met de gezamenlijk beschikbare financiële middelen.
- 55 De keuze van één van de strategieën is een zaak geweest van bestuurders.
- 56 De argumentatie voor de keuze is expliciet gemaakt.
- 57 Mijn organisatie is voldoende betrokken geweest bij het opstellen van scenario's.
- 58 Mijn organisatie is voldoende betrokken geweest bij het kiezen van een scenario.

PLAN

- 59 De betekenis van de in het plan opgenomen maatregelen is voldoende helder.
- 60 Na het lezen van het plan is duidelijk wat er tot 2015 kan worden verwacht.
- 61 Het plan is realiseerbaar.
- 62 Het plan biedt een goede basis voor operationele uitvoeringsprogramma's.

- 63 Binnen mijn organisatie is het plan in voldoende mate gepresenteerd.
- 64 Het plan is in voldoende mate in de publiciteit gebracht.
- 65 Inwoners van aan de Vecht gelegen gemeenten zijn op de hoogte gebracht van de inhoud van het plan.
- 66 Mijn organisatie kan zich vinden in de inhoud van het plan.
- 67 Mijn organisatie committeert zich aan de inhoud van het plan.
- 68 Mijn organisatie ziet het plan als resultaat van een gezamenlijk doorlopen planproces.

- mee eens
 zeer mee eens
 geen mening
- zeer mee oneens
 mee oneens
 neutraal
 mee eens
 zeer mee eens
 geen mening
- zeer mee oneens
 mee oneens
 neutraal
 mee eens
 zeer mee eens
 geen mening
- zeer mee oneens
 mee oneens
 neutraal
 mee eens
 zeer mee eens
 geen mening
- zeer mee oneens
 mee oneens
 neutraal
 mee eens
 zeer mee eens
 geen mening
- zeer mee oneens
 mee oneens
 neutraal
 mee eens
 zeer mee eens
 geen mening

IMPLEMENTATIE

- 69 Binnen mijn organisatie leeft het vertrouwen dat het plan inhoudelijk goed wordt uitgevoerd.
- 70 Binnen mijn organisatie leeft het vertrouwen dat het plan doelmatig wordt uitgevoerd.
- 71 Binnen mijn organisatie leeft het vertrouwen dat zij regelmatig op de hoogte wordt gehouden van vorderingen.
- 72 Binnen mijn organisatie leeft het vertrouwen dat zij voor specifieke delen wordt betrokken bij de uitvoering.

- zeer mee oneens
 mee oneens
 neutraal
 mee eens
 zeer mee eens
 geen mening
- zeer mee oneens
 mee oneens
 neutraal
 mee eens
 zeer mee eens
 geen mening
- zeer mee oneens
 mee oneens
 neutraal
 mee eens
 zeer mee eens
 geen mening
- zeer mee oneens
 mee oneens
 neutraal
 mee eens
 zeer mee eens
 geen mening

- 73 Binnen mijn organisatie leeft het vertrouwen dat het beschikbare juridisch instrumentarium toereikend is voor de uitvoering.
- 74 Mijn organisatie is bereid een specifiek inhoudelijke bijdrage te leveren aan de uitvoering.

- zeer mee oneens
 mee oneens
 neutraal
 mee eens
 zeer mee eens
 geen mening

- zeer mee oneens
 mee oneens
 neutraal
 mee eens
 zeer mee eens
 geen mening

ALGEMEEN

- 75 De financiering van het planproces heeft relatief veel aandacht gevraagd.
- 76 De financiering wordt eenvoudiger door het oprichten van een gezamenlijke projectorganisatie.
- 77 De aanstelling van een externe coördinator c.q. procesbegeleider, die geen deel uitmaakte van één van de participerende organisaties, had een positieve invloed op het planproces.
- 78 Het interactieve planproces heeft er wezenlijk aan bijgedragen dat het plan realiseerbaar is.
- 79 Mijn organisatie heeft het als een gemis ervaren dat in het planproces geen individuele burgers hebben geparticipeerd.
- 80 Mijn organisatie onderschrijft het belang van een procesevaluatie als deze.

- zeer mee oneens
 mee oneens
 neutraal
 mee eens
 zeer mee eens
 geen mening

- zeer mee oneens
 mee oneens
 neutraal
 mee eens
 zeer mee eens
 geen mening

- zeer mee oneens
 mee oneens
 neutraal
 mee eens
 zeer mee eens
 geen mening

- zeer mee oneens
 mee oneens
 neutraal
 mee eens
 zeer mee eens
 geen mening

- zeer mee oneens
 mee oneens
 neutraal
 mee eens
 zeer mee eens
 geen mening

- zeer mee oneens
 mee oneens
 neutraal
 mee eens
 zeer mee eens
 geen mening

TOT SLOT

Mijn belangrijkste suggestie voor een volgend planproces luidt als volgt:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

BIJLAGE 6

Resultaten enquête Restauratieplan Vecht

Inleiding

In deze bijlage zijn de resultaten van de enquête over het plan(proces) van de Vecht in tabelvorm weergegeven. In feite gaat het om twee verschillende tabellen.

Uit de eerste tabel (eerste twee pagina's) is af te lezen hoe de geënquêteerden een bepaalde stelling beoordeeld hebben: zeer mee oneens, mee oneens, neutraal, mee eens, zeer mee eens, geen mening of niet van toepassing. De gearceerde hokjes in de tabel geven daarbij het gemiddelde oordeel aan. Deze is berekend door van de eerste vijf categorieën het gewogen gemiddelde te bepalen.

In de tweede tabel is een onderscheid gemaakt naar de toegekende oordelen van leden van de Stuurgroep (SG), Werkgroep (WG)/Initiatiefgroep (IG) en Klankbordgroep (KG). Dit met het oog op het trekken van meer gerichte conclusies over het plan(proces) voor de Vecht.

| VRAAG | | | | | | | TAAKSTELLING EN ORGANISATIE | | | | | | | |
|------------------------|-----------------|------------|----------|----------|---------------|-------------|-----------------------------|-----------------|------------|----------|----------|---------------|-------------|---------------------|
| | Zaer mee oneens | mee oneens | neutraal | mee eens | zeer mee eens | geen mening | | Zaer mee oneens | mee oneens | neutraal | mee eens | zeer mee eens | geen mening | niet van toepassing |
| 01 | 4 | 6 | 4 | 15 | 9 | 5 | 01 | 4 | 6 | 4 | 15 | 9 | 5 | 2 |
| 02 | 0 | 4 | 8 | 20 | 5 | 4 | 02 | 0 | 4 | 8 | 20 | 5 | 4 | 4 |
| 03 | 0 | 6 | 9 | 19 | 6 | 2 | 03 | 0 | 6 | 9 | 19 | 6 | 2 | 3 |
| 04 | 1 | 12 | 8 | 12 | 1 | 9 | 04 | 1 | 12 | 8 | 12 | 1 | 9 | 2 |
| 05 | 0 | 10 | 8 | 8 | 16 | 7 | 05 | 0 | 10 | 8 | 8 | 16 | 7 | 2 |
| 06 | 0 | 12 | 13 | 13 | 4 | 3 | 06 | 0 | 12 | 13 | 13 | 4 | 3 | 1 |
| 07 | 3 | 11 | 10 | 10 | 3 | 6 | 07 | 3 | 11 | 10 | 10 | 3 | 6 | 2 |
| 08 | 1 | 15 | 7 | 7 | 5 | 7 | 08 | 1 | 15 | 7 | 7 | 5 | 7 | 3 |
| 09 | 0 | 5 | 4 | 18 | 14 | 3 | 09 | 0 | 5 | 4 | 18 | 14 | 3 | 1 |
| 10 | 1 | 8 | 7 | 17 | 7 | 4 | 10 | 1 | 8 | 7 | 17 | 7 | 4 | 1 |
| 11 | 1 | 6 | 11 | 11 | 10 | 3 | 11 | 1 | 6 | 11 | 11 | 10 | 3 | 2 |
| ONDERZOEK | | | | | | | | | | | | | | |
| 12 | 3 | 16 | 11 | 5 | 0 | 7 | 12 | 3 | 16 | 11 | 5 | 0 | 7 | 3 |
| 13 | 3 | 12 | 11 | 9 | 1 | 6 | 13 | 3 | 12 | 11 | 9 | 1 | 6 | 3 |
| 14 | 0 | 7 | 16 | 13 | 1 | 5 | 14 | 0 | 7 | 16 | 13 | 1 | 5 | 3 |
| 15 | 1 | 5 | 9 | 22 | 3 | 2 | 15 | 1 | 5 | 9 | 22 | 3 | 2 | 3 |
| 16 | 1 | 13 | 11 | 12 | 0 | 5 | 16 | 1 | 13 | 11 | 12 | 0 | 5 | 3 |
| 17 | 0 | 6 | 11 | 19 | 1 | 5 | 17 | 0 | 6 | 11 | 19 | 1 | 5 | 3 |
| 18 | 0 | 3 | 9 | 17 | 3 | 9 | 18 | 0 | 3 | 9 | 17 | 3 | 9 | 4 |
| 19 | 0 | 7 | 18 | 7 | 0 | 10 | 19 | 0 | 7 | 18 | 7 | 0 | 10 | 3 |
| 20 | 1 | 11 | 12 | 9 | 1 | 7 | 20 | 1 | 11 | 12 | 9 | 1 | 7 | 4 |
| 21 | 3 | 5 | 12 | 14 | 1 | 7 | 21 | 3 | 5 | 12 | 14 | 1 | 7 | 3 |
| 22 | 0 | 10 | 6 | 17 | 2 | 5 | 22 | 0 | 10 | 6 | 17 | 2 | 5 | 5 |
| DOELSTELLINGEN | | | | | | | | | | | | | | |
| 23 | 0 | 6 | 5 | 23 | 10 | 1 | 23 | 0 | 6 | 5 | 23 | 10 | 1 | 0 |
| 24 | 0 | 8 | 7 | 21 | 3 | 5 | 24 | 0 | 8 | 7 | 21 | 3 | 5 | 1 |
| 25 | 0 | 4 | 8 | 13 | 17 | 2 | 25 | 0 | 4 | 8 | 13 | 17 | 2 | 1 |
| 26 | 1 | 4 | 5 | 20 | 6 | 7 | 26 | 1 | 4 | 5 | 20 | 6 | 7 | 2 |
| 27 | 2 | 8 | 6 | 17 | 7 | 4 | 27 | 2 | 8 | 6 | 17 | 7 | 4 | 1 |
| 28 | 1 | 3 | 13 | 20 | 6 | 1 | 28 | 1 | 3 | 13 | 20 | 6 | 1 | 1 |
| 29 | 0 | 7 | 19 | 13 | 0 | 4 | 29 | 0 | 7 | 19 | 13 | 0 | 4 | 2 |
| 30 | 0 | 3 | 6 | 31 | 1 | 3 | 30 | 0 | 3 | 6 | 31 | 1 | 3 | 1 |
| 31 | 1 | 9 | 9 | 11 | 1 | 11 | 31 | 1 | 9 | 9 | 11 | 1 | 11 | 3 |
| 32 | 1 | 7 | 11 | 22 | 2 | 1 | 32 | 1 | 7 | 11 | 22 | 2 | 1 | 1 |
| 33 | 0 | 9 | 11 | 20 | 1 | 3 | 33 | 0 | 9 | 11 | 20 | 1 | 3 | 1 |
| 34 | 1 | 10 | 11 | 15 | 3 | 3 | 34 | 1 | 10 | 11 | 15 | 3 | 3 | 2 |
| AANDACHTSPUNTEN | | | | | | | | | | | | | | |
| 35 | 0 | 4 | 2 | 27 | 6 | 4 | 35 | 0 | 4 | 2 | 27 | 6 | 4 | 2 |
| 36 | 1 | 4 | 4 | 24 | 6 | 4 | 36 | 1 | 4 | 4 | 24 | 6 | 4 | 2 |
| 37 | 1 | 3 | 4 | 27 | 5 | 4 | 37 | 1 | 3 | 4 | 27 | 5 | 4 | 1 |
| 38 | 0 | 2 | 4 | 31 | 3 | 3 | 38 | 0 | 2 | 4 | 31 | 3 | 3 | 2 |

Procevaluatie Restauratieplan Vecht

| VRAAG | zeer mee oneens | mee oneens | neutraal | mee eens | zeer mee eens | geen mening | niet van toepassing |
|---|-----------------|------------|----------|----------|---------------|-------------|---------------------|
| MOGELIJKE MAATREGELEN | | | | | | | |
| 39 Uit de maatregelen blijkt dat tijdens het concipiëren veel creativiteit aan de dag is gelegd. | 0 | 6 | 15 | 17 | 3 | 4 | 0 |
| 40 Enkele maatregelen zijn verrassend en innovatief. | 0 | 10 | 18 | 11 | 1 | 4 | 1 |
| 41 Uit de breedte van de maatregelen blijkt dat alle relevante kennisvelden vertegenwoordigd waren tijdens het concipiëren. | 0 | 5 | 14 | 20 | 1 | 4 | 1 |
| 42 Uit de lijst met alle geconcipeerde maatregelen blijkt dat er veel ruimte was voor 'wilde ideeën'. | 0 | 7 | 17 | 15 | 3 | 3 | 0 |
| 43 Mijn organisatie kreeg voldoende ruimte om creativiteit in te brengen. | 0 | 5 | 14 | 20 | 1 | 3 | 2 |
| 44 Met de geconcipeerde maatregelen kunnen vrijwel alle aandachtspunten worden aangepakt. | 0 | 12 | 16 | 14 | 0 | 2 | 1 |
| 45 Mijn organisatie is voldoende betrokken geweest bij het concipiëren van maatregelen. | 0 | 6 | 14 | 20 | 1 | 1 | 3 |
| PRIORITEITSSTELLING | | | | | | | |
| 46 Om te komen tot prioriteitsstelling van de geconcipeerde maatregelen is de methodiek PRIMAVERA op heldere wijze toegep. | 0 | 7 | 13 | 15 | 0 | 9 | 1 |
| 47 De prioriteitsstelling is inzichtelijk en achteraf traceerbaar. | 1 | 5 | 12 | 21 | 1 | 3 | 2 |
| 48 Mijn organisatie was bekend met prioriteitsstelling op grond van waardering van zowel rentabiliteit als draagvlak. | 0 | 6 | 6 | 24 | 1 | 5 | 3 |
| 49 Mijn organisatie is actief betrokken geweest bij de prioriteitsstelling van maatregelen. | 1 | 9 | 11 | 16 | 2 | 4 | 2 |
| SCENARIO'S | | | | | | | |
| 50 Als invalshoek voor het opstellen van verschillende scenario's is gekozen voor ambitieniveau's. | 1 | 3 | 6 | 25 | 3 | 6 | 1 |
| 51 Tijdens het planproces waren de argumenten duidelijk waarom een maatregel wel in scenario X werd opgenomen en niet in s | 0 | 6 | 10 | 22 | 0 | 5 | 2 |
| 52 Het opstellen van scenario's was inzichtelijk en achteraf traceerbaar. | 0 | 5 | 15 | 20 | 1 | 2 | 2 |
| 53 De geschatte effecten van uitvoering van scenario's zijn vergeleken met de eerder geformuleerde doelstellingen. | 0 | 4 | 9 | 20 | 2 | 7 | 3 |
| 54 De geraamde kosten van uitvoering van scenario's zijn vergeleken met de gezamenlijk beschikbare financiële middelen. | 2 | 9 | 10 | 13 | 3 | 6 | 2 |
| 55 De keuze van een van de scenario's is een zaak geweest van bestuurders. | 0 | 1 | 7 | 25 | 2 | 9 | 1 |
| 56 De argumentatie voor de keuze is expliciet gemaakt. | 0 | 4 | 17 | 17 | 1 | 5 | 1 |
| 57 Mijn organisatie is voldoende betrokken geweest bij het opstellen van scenario's. | 0 | 10 | 11 | 15 | 4 | 3 | 2 |
| 58 Mijn organisatie is voldoende betrokken geweest bij het kiezen van een scenario. | 0 | 11 | 10 | 14 | 3 | 4 | 3 |
| PLAN | | | | | | | |
| 59 De betekenis van de in het plan opgenomen maatregelen is voldoende helder. | 0 | 2 | 7 | 30 | 4 | 2 | 0 |
| 60 Na het lezen van het plan is duidelijk wat er tot 2015 kan worden verwacht. | 1 | 5 | 10 | 23 | 4 | 1 | 1 |
| 61 Het plan is realiseerbaar. | 1 | 4 | 14 | 23 | 1 | 2 | 0 |
| 62 Het plan biedt een goede basis voor operationele uitvoeringsprogramma's. | 0 | 3 | 6 | 31 | 3 | 2 | 0 |
| 63 Binnen mijn organisatie is het plan in voldoende mate gepresenteerd. | 0 | 10 | 10 | 18 | 3 | 2 | 2 |
| 64 Het plan is in voldoende mate in de publiciteit gebracht. | 0 | 6 | 9 | 18 | 5 | 6 | 1 |
| 65 Inwoners van aan de Vecht gelegen gemeenten zijn op de hoogte gebracht van de inhoud van het plan. | 1 | 9 | 8 | 9 | 0 | 16 | 2 |
| 66 Mijn organisatie kan zich vinden in de inhoud van het plan. | 1 | 1 | 10 | 23 | 5 | 4 | 1 |
| 67 Mijn organisatie committeert zich aan de inhoud van het plan. | 1 | 4 | 8 | 20 | 5 | 5 | 2 |
| 68 Mijn organisatie ziet het plan als resultaat van een gezamenlijk doorlopen planproces. | 1 | 3 | 5 | 22 | 10 | 3 | 1 |
| 69 Binnen mijn organisatie leeft het vertrouwen dat het plan inhoudelijk goed uitgevoerd. | 0 | 7 | 12 | 18 | 3 | 4 | 1 |
| IMPLEMENTATIE | | | | | | | |
| 70 Binnen mijn organisatie leeft het vertrouwen dat het plan doelmatig wordt uitgevoerd. | 0 | 6 | 13 | 18 | 2 | 4 | 2 |
| 71 Binnen mijn organisatie leeft het vertrouwen dat zij regelmatig op de hoogte wordt gehouden van vorderingen. | 0 | 2 | 9 | 24 | 5 | 4 | 1 |
| 72 Binnen mijn organisatie leeft het vertrouwen dat zij voor specifieke delen wordt betrokken bij de uitvoering. | 0 | 3 | 6 | 22 | 7 | 5 | 2 |
| 73 Binnen mijn organisatie leeft het vertrouwen dat het beschikbare juridisch instrumentarium toereikend is voor de uitvoering. | 0 | 8 | 13 | 15 | 0 | 8 | 1 |
| 74 Mijn organisatie is bereid een specifiek inhoudelijke bijdrage te leveren aan de uitvoering. | 1 | 4 | 6 | 20 | 8 | 5 | 1 |
| ALGEMEEN | | | | | | | |
| 75 De financiering van het planproces heeft relatief veel aandacht gevraagd. | 2 | 7 | 7 | 14 | 4 | 11 | 0 |
| 76 De financiering wordt eenvoudiger door het oprichten van een gezamenlijke projectorganisatie. | 1 | 9 | 9 | 15 | 2 | 8 | 1 |
| 77 De aanstelling van een externe coördinator c.q. procesbegeleider, die geen deel uitmaakte van een van de participerende org | 0 | 1 | 11 | 18 | 11 | 4 | 0 |
| 78 Het interactieve planproces heeft er wezenlijk aan bijgedragen dat het plan realiseerbaar is. | 0 | 4 | 9 | 24 | 4 | 4 | 0 |
| 79 Mijn organisatie heeft het als een gemis ervaren dat in het planproces geen individuele burgers hebben geparticipeerd. | 3 | 23 | 11 | 1 | 0 | 5 | 2 |
| 80 Mijn organisatie onderschrijft het belang van een procesevaluatie als deze. | 2 | 2 | 4 | 29 | 3 | 3 | 2 |

Procevaluatie Restauratieplan Vecht

| STELLING | werk- groep | zeer meer oneens | meer oneens | neutraal | meer eens | zeer meer eens | geen mening | niet van toepassing |
|---|-------------------|------------------------|----------------|--------------|--------------|----------------------|----------------|------------------------|
| TAAKSTELLING EN ORGANISATIE | | | | | | | | |
| 01. Mijn organisatie is aan het begin op adequate wijze betrokken bij het planproces. | SG WG/IG KG | 1 2 2 | 1 5 5 | 1 1 3 | 4 5 8 | 4 4 4 | 1 3 2 | 0 0 2 |
| 02. De initiatiefnemende organisaties stelden zich bij de benadering van mijn organisatie open op. | SG WG/IG KG | 0 0 0 | 1 3 3 | 2 2 5 | 3 5 12 | 1 3 2 | 2 2 1 | 2 1 3 |
| 03. De initiatiefnemende organisaties benaderden mijn organisatie als volwaardige partner in het planproces. | SG WG/IG KG | 0 0 0 | 2 3 3 | 2 3 6 | 4 4 11 | 1 1 1 | 1 1 2 | 2 1 2 |
| 04. De onderlinge verhouding tussen de SG, IG, KG en WG was vanaf het begin duidelijk. | SG WG/IG KG | 0 1 0 | 5 6 7 | 3 3 6 | 2 3 3 | 0 1 0 | 2 2 6 | 0 0 2 |
| 05. De taken en bevoegdheden van de SG, IG, KG en WG waren helder. | SG WG/IG KG | 0 0 0 | 4 4 3 | 2 2 4 | 3 3 7 | 1 2 2 | 2 0 0 | 0 0 0 |
| 06. De taken en bevoegdheden van alle participerende organisaties waren bekend. | SG WG/IG KG | 0 0 0 | 5 5 7 | 5 7 4 | 5 9 9 | 2 1 2 | 5 0 2 | 2 1 1 |
| 07. Vooral was de structuur van het te doorlopen planproces helder. | SG WG/IG KG | 2 2 1 | 4 4 5 | 2 2 6 | 0 0 3 | 0 0 3 | 2 2 4 | 0 0 2 |
| 08. De relatie tussen het Restauratieplan Vecht en de overdracht van het beheer in het kader van Broek-rat was aan het begin van het planproces reeds bekend. | SG WG/IG KG | 1 1 0 | 4 8 6 | 3 3 3 | 2 4 2 | 1 2 6 | 1 0 3 | 0 0 1 |
| 09. Mijn organisatie was bekend met het gegeven dat het Restauratieplan Vecht geen wettelijke status zou krijgen. | SG WG/IG KG | 0 0 0 | 2 2 4 | 2 2 2 | 6 6 8 | 4 4 7 | 0 0 1 | 0 0 2 |
| 10. Mijn organisatie was bekend met de financiering van het planproces tot aan ondertekening van de intentieverklaring. | SG WG/IG KG | 0 1 0 | 4 4 5 | 4 0 6 | 2 8 7 | 2 0 3 | 1 0 1 | 0 0 1 |
| 11. Mijn organisatie voelde zich voldoende betrokken bij de opzet van het planproces. | SG WG/IG KG | 1 1 0 | 0 2 5 | 0 2 7 | 4 1 7 | 4 1 3 | 0 2 1 | 1 0 1 |
| ONDERZOEK | | | | | | | | |
| 12. De vijftienwintig opgestelde onderzoeksrapporten zijn alle noodzakelijk gebleken bij de beschrijving van de actuele situatie. | SG WG/IG KG | 0 2 1 | 7 8 6 | 1 4 7 | 0 1 4 | 0 0 4 | 3 1 4 | 1 0 2 |
| 13. Het niveau van het onderzoek was vooral strategisch. | SG WG/IG KG | 0 3 0 | 6 6 5 | 2 6 5 | 2 1 6 | 0 0 1 | 1 0 5 | 1 0 2 |
| 14. Het onderzoek was vooral gericht op detailinformatie. | SG WG/IG KG | 0 0 0 | 1 3 3 | 1 9 6 | 5 5 4 | 0 1 0 | 1 1 1 | 0 0 0 |
| 15. De breedte van het onderzoek was zodanig dat uiteindelijk een compleet beeld is ontstaan van de actuele situatie. | SG WG/IG KG | 1 0 0 | 3 3 4 | 3 9 2 | 5 6 8 | 1 0 0 | 0 4 2 | 1 2 0 |
| 16. Bij de formulering van de onderzoeksvragen zijn alle relevante kennisvelden evenwichtig betrokken geweest. | SG WG/IG KG | 0 0 0 | 3 3 4 | 2 2 7 | 8 9 7 | 1 0 0 | 0 3 5 | 2 1 3 |
| 17. Enkele kennisvelden domineerden de onderzoeksvragen. | SG WG/IG KG | 0 0 0 | 1 5 5 | 1 4 3 | 4 3 11 | 0 0 0 | 2 2 2 | 1 0 2 |
| 18. Het kennisniveau van de IG en WG was berekend om instituten en adviesbureaus op adequate wijze te kunnen begeleiden. | SG WG/IG KG | 0 0 0 | 2 2 2 | 1 7 5 | 1 3 5 | 1 1 0 | 4 1 1 | 1 1 1 |
| 19. Voorafgaande aan de onderzoeken was duidelijk welk puzzelstukje met welk onderzoek zou worden aangeleverd. | SG WG/IG KG | 0 0 0 | 4 4 4 | 3 3 12 | 5 5 2 | 0 0 4 | 4 4 4 | 0 0 2 |
| 20. Na afloop van het onderzoek waren alle hiaten in kennis ingevuld. | SG WG/IG KG | 1 1 0 | 2 7 7 | 1 5 6 | 3 5 5 | 1 1 0 | 4 3 3 | 1 1 2 |
| 21. Het onderzoeks traject is over het algemeen doelmatig doorlopen. | SG WG/IG KG | 0 2 1 | 3 3 4 | 1 4 5 | 0 5 8 | 0 0 0 | 2 4 4 | 0 2 2 |
| 22. Mijn organisatie voelde zich voldoende betrokken bij de opzet van het onderzoek. | SG WG/IG KG | 0 0 0 | 2 2 8 | 2 2 3 | 6 6 6 | 1 1 1 | 2 2 2 | 0 0 4 |

Procevaluatie Restauratieplan Vecht

| STELLING | werk- groep | zeer mee oerents | me oerents | neutraal | me eents | zeer mee eents | geen mening | niet van toepassing |
|--|-------------------|---------------------|---------------|--------------|---------------|-------------------|----------------|------------------------|
| DOELSTELLINGEN | | | | | | | | |
| 23 Herstel van de multifunctionaliteit van de Vecht gold als hoofddoel van het planproces en geldt nu als hoofddoel voor de implementatie van het restauratieplan. | SG WG/IG KG | 0 0 0 | 1 4 4 | 0 0 5 | 8 7 11 | 3 5 4 | 0 0 1 | 0 0 0 |
| 24 Het hoofddoel van het planproces was van meet af duidelijk. | SG WG/IG KG | 0 0 0 | 2 3 5 | 1 1 4 | 7 7 11 | 0 0 4 | 2 2 1 | 0 0 0 |
| 25 Het hoofddoel van het planproces werd door mijn organisatie onderschreven. | SG WG/IG KG | 0 0 0 | 5 1 2 | 4 0 7 | 11 3 7 | 7 1 0 | 2 1 2 | 0 1 0 |
| 26 Bij de start van het planproces is expliciet gesproken over een beeld van de toekomst voor de Vecht. | SG WG/IG KG | 0 0 0 | 2 1 1 | 7 0 3 | 7 3 7 | 6 1 3 | 1 2 4 | 1 1 0 |
| 27 Mijn organisatie is betrokken geweest bij het formuleren van het streefbeeld voor 2015. | SG WG/IG KG | 0 1 0 | 0 2 2 | 0 12 2 | 9 12 2 | 2 2 4 | 1 4 2 | 0 1 1 |
| 28 Bij het formuleren van het streefbeeld is voldoende rekening gehouden met alle functies van de Vecht. | SG WG/IG KG | 2 0 1 | 7 1 2 | 5 4 7 | 4 6 7 | 3 3 0 | 2 0 0 | 1 0 0 |
| 29 In het streefbeeld zijn alle kennisvelden op evenwichtige wijze betrokken. | SG WG/IG KG | 0 0 0 | 1 2 2 | 3 7 11 | 4 6 11 | 0 0 0 | 3 2 1 | 1 1 1 |
| 30 Mijn organisatie kon zich een beeld vormen bij het streefbeeld. | SG WG/IG KG | 0 0 0 | 5 2 2 | 11 2 2 | 6 9 9 | 0 0 1 | 1 2 2 | 0 0 1 |
| 31 Mijn organisatie heeft voor de beeldvorming gebruik gemaakt van de opgestelde AMOEBE. | SG WG/IG KG | 0 0 0 | 0 2 4 | 2 2 8 | 4 18 9 | 0 0 1 | 5 1 1 | 1 1 1 |
| 32 De streefbeelden zijn in voldoende mate uitgewerkt in concrete, toetsbare doelstellingen. | SG WG/IG KG | 1 1 0 | 8 2 4 | 6 4 8 | 5 8 9 | 0 0 1 | 6 2 1 | 0 0 1 |
| 33 Het ambieuvniveau van zowel het streefbeeld als de daaruit voortgekomen doelstellingen was goed. | SG WG/IG KG | 0 0 0 | 3 2 5 | 2 3 8 | 6 9 8 | 0 0 1 | 1 2 1 | 0 0 1 |
| 34 Mijn organisatie voelde zich voldoende betrokken bij het formuleren van de doelstellingen. | SG WG/IG KG | 1 1 0 | 0 0 3 | 4 4 1 | 6 6 7 | 1 1 2 | 2 2 2 | 0 0 2 |
| AANDACHTSPUNTEN | | | | | | | | |
| 35 Mijn organisatie was bekend met het begrip 'aandachtspunten' als zijnde verschillen tussen de actuele situatie en de doelstellingen. | SG WG/IG KG | 0 0 0 | 0 1 4 | 0 1 1 | 10 9 12 | 1 5 2 | 0 0 4 | 1 1 1 |
| 36 Mijn organisatie heeft zich voldoende gerealiseerd dat de zwaarte van aandachtspunten direct voortkomt uit het ambieuvniveau van de doelstellingen. | SG WG/IG KG | 0 1 0 | 0 1 4 | 0 3 1 | 7 6 15 | 2 3 0 | 2 2 2 | 1 0 1 |
| 37 De omschrijving van de aandachtspunten was geschikt als uitgangspunt voor het bedenken van maatregelen. | SG WG/IG KG | 0 0 1 | 1 0 2 | 1 0 3 | 9 9 14 | 0 0 1 | 4 1 3 | 1 0 0 |
| 38 Mijn organisatie heeft zich voldoende gerealiseerd dat aandachtspunten het uitgangspunt vormen voor het bedenken van maatregelen. | SG WG/IG KG | 0 0 0 | 1 1 2 | 1 1 3 | 9 11 16 | 1 2 0 | 1 2 2 | 1 1 1 |

| STELLING | werk- groep | zeer mee overtuigt | meer overtuigt | neutraal | meer aant. | zeer mee aant. | geen mening | niet van toepassing |
|--|------------------|-----------------------|-------------------|--------------|----------------|-------------------|----------------|------------------------|
| MOGELIJKE MAATREGELEN | | | | | | | | |
| 39 Uit de maatregelen blijkt dat tijdens het concipieren veel creativiteit aan de dag is gelegd. | SG WG/G KG | 0 0 0 | 1 3 3 | 4 5 8 | 4 6 8 | 2 1 2 | 1 1 3 | 0 0 0 |
| 40 Enkele maatregelen zijn verrassend en innovatief. | SG WG/G KG | 0 0 0 | 3 3 3 | 3 3 10 | 2 5 2 | 0 0 1 | 1 1 2 | 0 0 1 |
| 41 Uit de breedte van de maatregelen blijkt dat alle relevante kennisvelden vertegenwoordigd waren tijdens het concipieren. | SG WG/G KG | 0 0 0 | 4 0 0 | 9 2 2 | 7 6 10 | 1 0 0 | 3 1 1 | 0 0 0 |
| 42 Uit de lijst met alle geconcipeerde maatregelen blijkt dat er veel ruimte was voor 'wilde ideeën'. | SG WG/G KG | 0 0 0 | 4 4 4 | 9 9 9 | 1 9 1 | 1 1 1 | 0 1 0 | 0 0 0 |
| 43 Mijn organisatie kreeg voldoende ruimte om creativiteit in te brengen. | SG WG/G KG | 0 0 0 | 3 3 6 | 5 5 12 | 5 4 4 | 2 1 1 | 1 1 1 | 0 0 0 |
| 44 Met de geconcipeerde maatregelen kunnen vrijwel alle aandachtspunten worden aangepakt. | SG WG/G KG | 0 0 0 | 2 4 4 | 3 10 7 | 0 10 0 | 0 0 1 | 1 1 2 | 0 0 1 |
| 45 Mijn organisatie is voldoende betrokken geweest bij het concipieren van maatregelen. | SG WG/G KG | 0 0 0 | 5 6 5 | 2 5 10 | 4 5 7 | 0 0 0 | 0 2 2 | 1 0 1 |
| PRIORITEITSSTELLING | | | | | | | | |
| 46 Om te komen tot prioriteitsstelling van de geconcipeerde maatregelen is de methode PRIMAVERA op heldere wijze toegepast. | SG WG/G KG | 0 0 0 | 2 4 5 | 2 4 7 | 2 6 7 | 4 0 0 | 3 2 5 | 1 0 0 |
| 47 De prioriteitsstelling is inzichtelijk en achteraf traceerbaar. | SG WG/G KG | 1 1 1 | 2 2 3 | 5 5 7 | 4 4 4 | 0 0 0 | 0 0 0 | 1 1 1 |
| 48 Mijn organisatie was bekend met prioriteitsstelling op grond van waardering van zowel rentabiliteit als draagvlak. | SG WG/G KG | 0 0 0 | 1 1 1 | 2 2 2 | 11 11 11 | 1 1 1 | 2 1 3 | 2 0 1 |
| 49 Mijn organisatie is actief betrokken geweest bij de prioriteitsstelling van maatregelen. | SG WG/G KG | 0 0 0 | 1 1 1 | 1 1 2 | 8 8 9 | 0 0 0 | 1 2 2 | 1 0 0 |
| SCENARIO'S | | | | | | | | |
| 50 Als invalshoek voor het opstellen van verschillende scenario's is gekozen voor amblienvoet's. | SG WG/G KG | 0 1 1 | 0 1 3 | 2 1 4 | 7 7 14 | 0 3 5 | 2 2 0 | 1 0 2 |
| 51 Tijdens het planproces waren de argumenten duidelijk waarom een maatregel wel in scenario X werd opgenomen en niet in scenario Y. | SG WG/G KG | 0 0 0 | 2 3 3 | 2 3 7 | 5 8 11 | 0 0 0 | 1 2 3 | 2 0 0 |
| 52 Het opstellen van scenario's was inzichtelijk en achteraf traceerbaar. | SG WG/G KG | 0 0 0 | 2 2 3 | 4 6 6 | 4 8 10 | 0 0 0 | 0 0 4 | 2 0 1 |
| 53 De geschatte effecten van uitvoering van scenario's zijn vergeleken met de eerder geformuleerde doelstellingen. | SG WG/G KG | 0 0 0 | 3 2 2 | 8 2 2 | 10 7 7 | 1 0 2 | 2 2 3 | 0 0 0 |
| 54 De geraamde kosten van uitvoering van scenario's zijn vergeleken met de gezamenlijk beschikbare financiële middelen. | SG WG/G KG | 2 1 0 | 3 6 0 | 3 7 7 | 2 4 4 | 2 2 2 | 2 4 0 | 1 1 0 |
| 55 De keuze van een van de scenario's is een zaak geweest van bestuurders. | SG WG/G KG | 0 0 0 | 0 1 1 | 2 10 4 | 8 10 12 | 0 0 1 | 1 3 6 | 1 0 0 |
| 56 De argumentatie voor de keuze is expliciet gemaakt. | SG WG/G KG | 0 0 0 | 2 3 3 | 3 3 7 | 6 6 11 | 0 0 0 | 0 2 3 | 1 0 0 |
| 57 Mijn organisatie is voldoende betrokken geweest bij het opstellen van scenario's. | SG WG/G KG | 0 0 0 | 1 2 4 | 2 6 0 | 6 6 8 | 2 2 3 | 0 1 1 | 1 0 0 |
| 58 Mijn organisatie is voldoende betrokken geweest bij het kiezen van een scenario. | SG WG/G KG | 0 0 0 | 1 3 9 | 2 0 9 | 7 9 8 | 1 0 3 | 1 2 2 | 0 1 2 |

Procevaluatie Restauratieplan Vecht

| STELLING | werk- groep | zeer mee oneens | mee oneens | neutraal | mee eens | zeer mee eens | geen mening | niet van toepassing |
|--|-------------------|--------------------|---------------|--------------|---------------|------------------|----------------|------------------------|
| PLAN | | | | | | | | |
| 59 De betekenis van de in het plan opgenomen maatregelen is voldoende helder. | SG WG/IG KG | 0 0 0 | 0 2 1 | 0 3 2 | 0 7 17 | 1 3 2 | 1 1 0 | 0 0 0 |
| 60 Na het lezen van het plan is duidelijk wat er tot 2015 aan worden verwacht. | SG WG/IG KG | 0 1 1 | 0 3 3 | 1 2 5 | 0 8 12 | 1 3 1 | 0 0 1 | 0 0 1 |
| 61 Het plan is realiseerbaar. | SG WG/IG KG | 0 1 0 | 1 5 3 | 1 5 6 | 0 10 12 | 0 0 1 | 0 0 2 | 0 0 0 |
| 62 Het plan biedt een goede basis voor operationele uitvoeringsprogramma's. | SG WG/IG KG | 0 0 0 | 2 1 1 | 1 2 3 | 0 9 16 | 0 1 2 | 0 0 2 | 0 0 0 |
| 63 Binnen mijn organisatie is het plan in voldoende mate gepresenteerd. | SG WG/IG KG | 0 0 0 | 1 3 2 | 2 2 7 | 0 6 7 | 2 2 1 | 0 0 1 | 0 1 1 |
| 64 Het plan is in voldoende mate in de publiciteit gebracht. | SG WG/IG KG | 0 0 0 | 2 1 4 | 3 3 11 | 0 6 11 | 3 5 4 | 2 1 3 | 0 0 1 |
| 65 Inwoners van aan de Vecht gelegen gemeenten zijn op de hoogte gebracht van de inhoud van het plan. | SG WG/IG KG | 1 0 1 | 2 3 3 | 2 2 3 | 1 5 5 | 0 0 0 | 5 7 6 | 1 0 1 |
| 66 Mijn organisatie kan zich vinden in de inhoud van het plan. | SG WG/IG KG | 0 0 0 | 0 1 1 | 1 2 3 | 0 7 11 | 1 2 2 | 1 1 1 | 0 0 0 |
| 67 Mijn organisatie commiteert zich aan de inhoud van het plan. | SG WG/IG KG | 0 0 1 | 0 1 4 | 0 1 8 | 0 5 8 | 0 4 2 | 0 2 3 | 0 0 2 |
| 68 Mijn organisatie ziet het plan als resultaat van een gezamenlijk doorlopen planproces. | SG WG/IG KG | 0 0 1 | 1 2 0 | 2 0 3 | 4 5 9 | 2 2 1 | 0 0 1 | 0 0 1 |
| 69 Binnen mijn organisatie leeft het vertrouwen dat het plan inhoudelijk goed wordt uitgevoerd. | SG WG/IG KG | 0 0 0 | 2 1 3 | 2 2 3 | 0 8 10 | 0 0 4 | 0 0 2 | 0 0 1 |
| IMPLEMENTATIE | | | | | | | | |
| 70 Binnen mijn organisatie leeft het vertrouwen dat het plan doelmattig wordt uitgevoerd. | SG WG/IG KG | 0 0 0 | 2 1 4 | 3 3 8 | 0 8 9 | 0 1 1 | 0 3 1 | 0 0 1 |
| 71 Binnen mijn organisatie leeft het vertrouwen dat zij regelmatig op de hoogte wordt gehouden van vorderingen. | SG WG/IG KG | 0 0 0 | 0 2 1 | 0 2 7 | 0 9 12 | 0 2 1 | 0 3 1 | 0 0 1 |
| 72 Binnen mijn organisatie leeft het vertrouwen dat zij voor specifieke delen wordt betrokken bij de uitvoering. | SG WG/IG KG | 0 0 0 | 0 1 3 | 0 1 4 | 0 7 9 | 0 4 2 | 0 3 2 | 0 0 2 |
| 73 Binnen mijn organisatie leeft het vertrouwen dat het beschikbare juridisch instrumentarium toereikend is voor de uitvoering. | SG WG/IG KG | 0 0 0 | 3 2 4 | 3 5 9 | 0 4 5 | 0 0 1 | 0 5 2 | 0 0 1 |
| 74 Mijn organisatie is bereid een specifiek inhoudelijke bijdrage te leveren aan de uitvoering. | SG WG/IG KG | 0 0 1 | 1 3 3 | 3 3 3 | 0 6 10 | 4 4 4 | 2 2 2 | 0 0 1 |
| ALGEMEEN | | | | | | | | |
| 75 De financiering van het planproces heeft relatief veel aandacht gevraagd. | SG WG/IG KG | 1 1 0 | 2 4 3 | 1 2 4 | 3 3 8 | 4 2 2 | 1 4 7 | 0 0 0 |
| 76 De financiering wordt eenvoudiger door het oprichten van een gezamenlijke projectorganisatie. | SG WG/IG KG | 1 0 0 | 4 4 4 | 1 6 4 | 3 3 9 | 1 0 1 | 2 3 5 | 0 0 1 |
| 77 De samenstelling van een externe coördinator c.o. procesbegeleider, die geen deel uitmaakt van een van de participerende organisaties, had een positieve invloed op het planproces. | SG WG/IG KG | 0 0 0 | 0 1 1 | 5 5 3 | 0 6 11 | 8 4 4 | 0 0 3 | 0 0 0 |
| 78 Het interactieve planproces heeft er wezenlijk aan bijgedragen dat het plan realiseerbaar is. | SG WG/IG KG | 0 0 0 | 3 7 1 | 1 4 3 | 0 15 1 | 0 0 4 | 0 0 0 | 0 0 0 |
| 79 Mijn organisatie heeft het als een gemis ervaren dat in het planproces geen individuele burgers hebben geparticipeerd. | SG WG/IG KG | 0 2 1 | 0 14 0 | 7 5 0 | 1 0 0 | 0 0 0 | 8 2 2 | 0 0 0 |
| 80 Mijn organisatie onderschrijft het belang van een procesevaluatie als deze. | SG WG/IG KG | 0 0 1 | 1 1 2 | 0 3 3 | 0 11 15 | 1 2 1 | 2 1 1 | 0 1 1 |

BIJLAGE 7

Verslag evaluatiedag Restauratieplan Vecht

Opdrachtgever : STOWA / Rijkswaterstaat directie Noord-Holland
Dossier : L8400-10-700
Project : Evaluatie RPV
Onderwerp : Verslag evaluatiemiddag RPV
Ons kenmerk : Evaluatie RPV/L8400-10-700

Verslag evaluatiemiddag Restauratieplan Vecht te Hilversum

Aanwezig d.d. 26 maart 1997:

| | |
|---------------------------------|--|
| de heer J.C.A. van Alphen | Zuiveringschap Amstel- en Gooiland; thans DWR |
| de heer H. van Hoorn | Rijkswaterstaat directie Noord-Holland |
| de heer E.J. Jansen | Provincie Utrecht; thans Tauw |
| de heer A.R. Lenis | Provincie Noord-Holland |
| de heer C.L. van der Lugt | DHV Water BV |
| de heer C.H. Oostinga (verslag) | DHV Water BV |
| de heer P.T.J.C. van Rooy (vz) | DHV Water BV |
| de heer M.A. de Ruiter | Provincie Utrecht; thans DWR |
| de heer R.J. Sielcken | Rijkswaterstaat directie Noord-Holland |
| de heer A. Stork | Commissie Vecht en Oostelijk en Westelijk Plas- sengebied |
| de heer P.W. Wolzak | Gemeente Weesp |

Afwezig:

| | |
|-----------------------------------|---|
| de heer F. Bolsius | Gemeente Maarssen |
| de heer J.E. Jansen | Gemeente Nederhorst den Berg |
| de heer B.H.E. Lüken | Gemeente Weesp |
| de heer J. Mankor | Provincie Utrecht |
| de heer G.M. Moser | Hoogheemraadschap De Stichtse Rijnlanden |
| mevrouw H.W. Reddingius-Schreuder | Vereniging Milieufederatie Noord-Holland |
| de heer P. de Vries | Koninklijk Nederlands Watersport Verbond |
| de heer G.J.M. van de Wolfshaar | Gewestelijke Raad Utrecht van het Landbouw- schap (thans WLTO) |

Agenda:

- 1 Ontvangst
- 2 Restauratieplan Vecht 1988 - 1997
- 3 Resultaten enquête
- 4 Reacties op resultaten enquête
- 5 Hoe kan het beter?
- 6 Afsluiting

1 Ontvangst

Van Rooy heet iedereen welkom en geeft een toelichting op doel en achtergrond van de procesevaluatie Restauratieplan Vecht (RPV). Hij geeft ondermeer aan dat de resultaten worden vervat in het STOWA-rapport 'Evaluatie van 25 planprocessen' en het artikel 'Op weg naar totaal waterbeheer (7): AUTUNNO' dat geplaatst gaat worden in de tijdschriften H₂O en European WaterPollution Control (WATPOL). Bedoeld rapport en H₂O-artikel worden aanwezig en overige geënquêteerden te zijner tijd toegestuurd. Het grootste deel van de bij het planproces betrokken personen is bij de enquête betrokken. De respons op de enquête is met ongeveer tachtig procent hoog. Vele geënquêteerden zijn van mening dat ze in de enquête dermate veel kwijt konden dat deelname aan de evaluatiemiddag hen niet nodig leek.

2 Restauratieplan Vecht 1988 - 1997

Van Rooy geeft een beeld van de ontwikkelingen omtrent het RPV vanaf 1988 tot op heden en blikt tevens vooruit in de tijd (2015). Geschetste ontwikkelingen en verwachtingen zijn puntsgewijs opgenomen in het bij dit verslag gevoegde overzicht.

- Van Hoorn vraagt of de 2,5 miljoen gulden die beschikbaar was voor het uitvoeren van onderzoeken gezamenlijk geld is. Van Rooy antwoord bevestigend.
- Van Alphen concludeert tot slot dat de ontwikkelingen op een juiste manier zijn weergegeven.

3 Resultaten enquête

Van der Lugt presenteert een interpretatie van de resultaten van de enquête. Voor een beschrijving van de resultaten wordt verwezen naar voornoemd STOWA-rapport en H₂O artikelen. Na de presentatie worden de in tabellen vervatten resultaten uitgereikt.

4 Reacties op resultaten enquête

Voorgesteld wordt om aan de hand van de uitgereikte tabellen de opvallendste resultaten per "blok" te bespreken. Iedereen gaat akkoord. Aan de hand van een compilatie van de resultaten van het eerste blok ontstaat een discussie over het ambitieniveau en de wijze waarop het RPV zou moeten zijn ingestoken. Een aantal mensen komt expliciet aan het woord.

- Stork wil de "geest van Thijsse" laten voortleven en wijst op het belang van personen die een dergelijk plan tot stand willen brengen.
- De Ruiters reageert hierop door te stellen dat niet te ver van de realiteit moet worden afgeweken. Dit is in het begin van het planproces gebeurd waardoor de betrokken groep in eerste instantie niet serieus genomen werd. De onenigheid tussen de Provincie Utrecht en de initiatiefgroep (IG) is begonnen op het moment dat de Provincie voorstelde om het RPV en het Schoonwaterplan voor de Kromme Rijn sterker op elkaar te laten aansluiten. Dit werd met hoongelach ontvangen door de IG en aan de Provincie werd medegedeeld dat het plan vrijwel was vastgesteld. De Provincie had er maar eerder bij moeten zijn. Het is hem een raadsel waarom hij zolang heeft moeten vechten om iets gedaan te krijgen bij de IG.
- Van Rooy geeft aan dat in het begin door buitenstaanders denigrerend is gedaan over het project. Daardoor heeft het project veelal een lagere status gekregen bij een aantal betrokken organisaties. Gevolg: veel personele wisselingen tijdens deze periode en uiteindelijk het ontbreken van het overzicht en het verlies van informa-

tie. De confrontatie tussen de betrokkenen die minder informatie paraat hadden en diegenen die volledig achter het project stonden en die verder wilden, leidde tot ruis in het planproces.

- Jansen heeft de personele wisselingen van dichtbij meegemaakt. Hij geeft aan dat hij zich toen niet gerealiseerd heeft wat het effect was voor de besluitvorming. Het onderzoek werd gezien als een doel op zich.
- Van Hoorn vraagt zich aan de hand van deze discussie af wanneer er eigenlijk sprake is geweest van een duidelijke fasering. Van Rooy geeft aan dat hiervan pas sprake was vanaf het moment dat het planproces vastgelopen was. De in de startnotitie gestelde doelen waren volgens hem te vaag.
- Van Alphen veronderstelt dat het hoge ambitieniveau samen hing met het verkrijgen van draagvlak en geld voor het project. Daarvoor was het nodig een aansprekend resultaat te schetsen.
- Lenis wijst tenslotte op de vele veranderingen sinds de start van het project. De Ruiters beaamt dit en wijst erop dat ook de uitvoering in de loop van de jaren op een aantal essentiële punten nog zal worden aangepast. Van Rooy meldt dat het plan hier de ruimte voor biedt. Hier is uitdrukkelijk rekening mee gehouden bij het opstellen van het plan.

Na afloop van deze discussie stelt Lenis voor om door te gaan naar de suggesties. Iedereen kan zich hierin vinden. Van Rooy stelt voor dat iedereen thuis verder de resultaten van de enquête bestudeerd.

5 Hoe kan het beter?

Oostinga deelt een overzicht van de in de enquête aangegeven suggesties uit. Van Rooy stelt voor ze één voor één te bespreken. De vergadering gaat hiermee accoord. Een overzicht van suggesties en de reacties hierop is hierna opgenomen. De cijfers zijn overeenkomstig die van de suggesties in de bijlage.

In het algemeen worden de gepresenteerde suggesties onderschreven. Bij de reacties is met name aandacht voor een adequaat begin van het planproces. Als belangrijke punten worden genoemd: een goede actoranalyse en een heldere projectorganisatie. Een Klankbordgroep krijgt hierdoor de kans een volwaardige bijdrage te leveren aan het planproces. Ook wordt als belangrijk punt genoemd het in een vroeg stadium in beeld brengen van een gezamenlijk globaal streefbeeld (gebiedskonceptie) en het zorgdragen voor een goede bestuurlijke afstemming. Een te hoog ambitieniveau en onnodig onderzoek kan hierdoor worden voorkomen.

Voor een volledig overzicht van conclusies en aanbevelingen voortkomend uit de evaluatiemiddag wordt verwezen naar de hoofdstukken 5 en 6 van het binnenkort te verschijnen rapport.

6 Afsluiting

Van Rooy geeft aan dat verslag wordt gedaan van deze bijeenkomst en dat de conceptversie zal worden opgestuurd naar de aanwezigen. Voor reacties kan contact worden opgenomen met Oostinga. Na accordering zal het verslag worden opgenomen in het eerder genoemde STOWA-rapport. Alvorens Van Rooy iedereen bedankt voor zijn aanwezigheid en inzet spreekt De Ruiters zijn waardering uit voor de opzet en inhoud van een aantal RPV-nota's en de consciëntieuze ondersteuning van het planproces.

Restauratieplan Vecht door de jaren heen

1988

- . Voorstel aanpak waterbodem Vecht in AN-vergadering binnen RWS-NH op 13 januari.
- . Uitbreiding voorstel restauratie watersysteem.
- . Opdracht voor probleemverkenning.

1989

- . Resultaten probleemverkenning alarmerend.
- . RWS-NH zoekt steun bij 6 andere organisaties.
- . Instelling IG en WG.
- . Samen stellen zij notitie op met 58 projecten.
- . Budget voor uitbesteding onderzoek 2.500.000.

1990

- . Bestuurders ondertekenen startnotitie waarin verdeelsleutel voor financiering.
- . WG-leden verlenen opdracht voor uitvoering 8 onderzoeken.
- . Taken en rollen van WG-leden onduidelijk.
- . Overzicht van project als geheel neemt af.

1991

- . Personele wisselingen, vertraging in uitvoering onderzoeken, uit de pas lopende kosten.
- . Opdracht voor coördinatie in mei.
- . Van 58 naar 18 projecten.
- . Brede discussie over streefbeeld en doelstellingen.

1992

- . WG-leden verlenen opdracht voor resterende onderzoeken, vooral gericht op waterkwaliteit en waterkwantiteit.
- . Budget lijkt toereikend voor afronding onderzoek.

1993

- . Verdere begeleiding van lopende onderzoeken.
- . Opdracht voor eigenlijke planvorming.
- . Instelling KG en SG.
- . Presentatie stand van zaken voor KG en SG.
- . Meeste KG-leden terughoudend en argwanend.
- . SG-leden konden zich startnotitie nog nauwelijks herinneren.

1994

- . Afronding onderzoeken.
- . Actieve inbreng KG-leden leidt tot verhoging realiteitswaarde van concept-hoofdstukken.
- . Vertegenwoordiging gemeenten in IG en SG omdat watersysteem meer is dan water en waterbodem.
- . SG-leden krijgen concept-hoofdstukken 1-7 voorgelegd.
- . SG-leden wordt gevraagd te kiezen voor strategie B.
- . Diverse inhoudelijke vragen blijken niet beantwoord vanuit onderzoeken.
- . SG-leden willen eerst meer duidelijkheid over nut en noodzaak van opzetten peil en scheiding van ARK.

1995

- . Aanvullend en zeer gericht onderzoek naar consequenties van maatregelen.
- . HDSR blijkt ook belangrijke organisatie en wordt bij planproces betrokken.
- . SG-leden kiezen voor strategie tussen B en C (B+).
- . Voorstel voor fasering van maatregelen binnen B+.
- . Toenemende belangstelling van media.

1996

- . SG-leden buigen zich over verdeelsleutel voor financiering.
- . SG-leden buigen zich over wijze van betaling.
- . Koppeling RPV aan Brokx-nat treedt sterk naar voren.
- . Laatste punten en komma's in Intentieverklaring.
- . Voorbereiding ondertekening.
- . Ondertekening op 31 oktober.
- . Veel aandacht vanuit gedrukte pers, radio en tv.
- . HAGV stelt Uitvoeringsprogramma op.

1997

- . Instelling nieuwe projectorganisatie: SG, PG, WG's en Contactgroep voor Gemeenten.
- . Voorbereiding eerste bestuurlijk overleg in mei.
- . Procesevaluatie in de vorm van enquête, discussiemiddag en enkele interviews met ex-SG-leden.

2015

- . Helder en stromend water.
- . Goed evenwicht tussen de vele gebruiksvormen.
- . Beheer is gericht op instandhouding bereikte resultaat.
- . Einde van 27-jarig RPV-project.

Suggesties voor verbetering van planprocessen

Hierna is een overzicht gepresenteerd van de suggesties, die zijn voortgekomen uit de gehouden enquêtes. Het bespreken van deze suggesties tijdens de evaluatiemiddag heeft geleid tot een aantal reacties. Deze reacties zijn tevens opgenomen in deze bijlage en staan vermeld onder de bijbehorende suggestie.

1. Maak voorafgaande aan het planproces een goede analyse van de belanghebbenden en bepaal welke belangrijk genoeg zijn om in de projectorganisatie op te nemen.
2. Zorg in een zo vroeg mogelijk stadium voor een adequate vertegenwoordiging van alle belanghebbenden in de projectstructuur.
 - Van Hoorn betwijfelt de realiseerbaarheid van deze suggestie.
 - Jansen geeft aan dat in ieder geval wel een Klankbordgroep moet worden geformeerd.
 - De Ruiter wijst erop dat deze vervolgens ook als volwaardig moet worden aangezien.
3. Aan het begin van het planproces moet duidelijk worden gemaakt wat van de verschillende partijen wordt verwacht en waarom.
 - Jansen wijst op de verbondenheid tussen deze en vorige suggestie.
 - Sielcken geeft aan dat belang en taak twee verschillende dingen zijn die overigens wel in elkaar kunnen overlopen.
4. Onderkennen van het belang van de participerende partijen, om te voorkomen dat partijen een negatief gevoel krijgen over hun rol in het project.
5. Voorafgaande aan het planproces eerst op bestuurlijk niveau overeenstemming bereiken over wat wenselijk en financieel haalbaar is.
 - De Ruiter denkt niet dat dit mogelijk is. Wel moet het eerder gebeuren dan nu het geval is geweest.
 - Sielcken verwijst naar de afweging die bestuurders moeten maken van "wat wil je en wat krijg ik terug".
6. De samenstelling van de werkgroep zou moeten bestaan uit een combinatie van mensen met praktische gebiedskennis en specialisten.
 - Indien met praktische gebiedskennis (ook) wordt bedoeld op het inbrengen van beheersmatige aspecten dan wordt de suggestie door aanwezigen onderschreven. Meer expliciete aandacht voor het (mogelijke) peilbeheer in de Vecht had bijvoorbeeld de realiteitswaarde van een ingrijpende mogelijke maatregel eerder in beeld kunnen brengen.
 - Sielcken geeft een drietal onderverdelingen: praktisch - theoretisch; specialist - generalist; sectoraal - integraal.
 - Daarnaast wordt geconcludeerd dat niet teveel mensen met dezelfde achtergrond c.q. vertegenwoordiger van hetzelfde kennisveld in één werkgroep moeten zitten.

7. Belangrijk bij een interactief planproces is dat goed naar elkaar wordt geluisterd, dat niet wordt uitgegaan van de regel: "Wie zwijgt stemt toe" en dat de partijen elkaar respecteren.
 - Van der Lugt merkt op dat als iemand zwijgt er niet kan worden geluisterd. Om te voorkomen dat "Wie zwijgt stemt toe" als regel geldt kan worden getracht deelnemers aan het planproces (regelmatig) expliciet om hun mening te vragen, bijvoorbeeld door het houden van een tussentijdse evaluatie.
 - Van Hoorn geeft een voorbeeld uit de praktijk met betrekking tot externe monitoring. Doel hiervan is actief op zoek te gaan naar ongenoegen bij betrokkenen. Deze komen anders later terug.

8. Bij het in beeld brengen van de gebiedsvisie voorkómen dat deelgebiedsvisies worden geïsoleerd en dat omgevingsaspecten en samenhangen worden vergeten.

9. Beperk onderzoek tot een snelle "assessment" gebaseerd op sleutelprocessen in het watersysteem. Dus geen verplicht onderzoek aan alle onderdelen van het watersysteem.
 - De Ruiter denkt dat dit proces te complex is om een snelle "assessment" te kunnen maken.
 - Jansen denkt dat door alleen te onderzoeken wat mogelijk is, hetzelfde plan voor een kwart van het geld had kunnen worden gemaakt.

10. Van te voren het echt noodzakelijke onderzoek beter trachten in te schatten, waardoor het planproces verkort kan worden.

11. In een vroeg stadium van het planproces dient het streefbeeld geformuleerd te worden. Vervolgens kan op basis van de kennis van de huidige situatie al een gedachtenwisseling plaatsvinden over de aandachtspunten en mogelijke maatregelen. Op die manier kan duidelijk worden welke kennisdelen echt belangrijk zijn voor de verdere plan- en besluitvorming. Onderzoek kan dan beter op de voor het planproces belangrijkste onderwerpen worden gericht.
 - Van Hoorn en Sielcken knikken instemmend en laatste wijst erop dat sommige kennis al wel aanwezig is, maar dat dit niet bekend is bij de onderzoekers.
 - Van Alphen vindt dat mensen met verschillende achtergronden moeten worden geraadpleegd in deze fase; dit kan verhelderend werken.
 - Van Hoorn waarschuwt enerzijds voor teveel sturing in de beginfase en anderzijds voor een te open planproces.
 - Hierop aansluitend wijst Van Rooy erop dat er in de beginfase van het RPV voor interactieve planvorming en open planprocessen nog geen oog was.
 - Lenis wijst op de angstvalligheid bij bestuurders voor openheid.
 - Van Hoorn is van mening dat je wel een stelling moet innemen, maar dat je daarbinnen ruimte moet bieden voor invulling.
 - Sielcken maakt in dat kader onderscheid tussen een "blanco planproces" en een "open planproces".

12. In een vroeg stadium van het planproces het ambitieniveau afstemmen op de financiële realiteit en het draagvlak, om zodoende veel onderzoek (geld) en tijd te besparen.
13. Stel realistische/haalbare streefbeelden op en betrek daar diverse deskundigen bij.
 - Van Rooy geeft aan dat de Klankbordgroep bij het opstellen van de streefbeelden niet aanwezig is geweest. Deze moeten hier de volgende keer wel bij worden betrokken.
 - De Ruiters onderschrijft deze suggestie wel, maar denkt dat die moeilijk realiseerbaar is. Als voorbeeld noemt hij het streefbeeld voor de AMK. In 1991 was al duidelijk dat dit streefbeeld niet realistisch was. Probleem is echter dat het niet eenvoudig is om in een project vigerend beleid als niet realistisch te kwalificeren.
14. Bij toepassing van PRIMAVERA zorgen voor een complete uitleg aan alle betrokkenen bij het planproces.
 - Van Alphen beaamt dit en vermeldt daarbij dat als je PRIMAVERA wilt toepassen, het dan ook goed moet.
 - Van Rooy geeft aan dat in het RPV gebruik is gemaakt van de eerste versie van genoemde methodiek. Er was nog geen ervaring mee en bepaalde aspecten, bijvoorbeeld de gebruikte formules, mochten nog niet naar buiten worden gebracht.
15. Bredere informatie richting bewoners en belanghebbenden om een goed klimaat te verkrijgen voor de draagkracht en/of uitvoering van het plan.
 - Aan Wolzak wordt gevraagd hoe er bekendheid aan het plan is gegeven in de Gemeente Weesp. Wolzak meldt dat het in de kranten heeft gestaan en dat de plannen ter info zijn neergelegd.
 - Stork geeft aan dat het plan allerm minst leeft onder de burgers. Ondanks dat de mensen moeilijk te motiveren zijn liggen er op het ogenblik wel een aantal ideeën om meer bekendheid aan het plan te geven.
 - Van Hoorn noemt als optie een varend informatiecentrum en de mogelijkheid om scholen te benaderen.
 - De Ruiters wijst op de vele kosten en energie die daarmee gepaard gaan.
 - Van Alphen en Stork denken dat dit wel moet worden afgewogen tegen de opbrengsten van voldoende draagvlak.
 - Door verschillende aanwezigen wordt het belang aangegeven van publiciteit op het juiste moment. Voor het realisatietraject kan dit bijvoorbeeld zijn bij uitvoering van de eerste natuurvriendelijke oever.
16. Duidelijk onderscheid maken tussen een aanloopfase, waarin het onderzoek wordt verricht, een uitwerkfase, waarin het hoofdrapport wordt geschreven en de politieke besluitvorming.
 - Jansen heeft juist het gevoel dat het op deze wijze nu gedaan is en waardoor het min of meer mis is gegaan.
 - De Ruiters geeft aan dat op deze wijze de samenhang tussen onderzoek en planvorming om zeep wordt geholpen.

17. Behalve een externe project-coördinator is het bij een dergelijk complex en veelomvattend plan verstandig om één persoon binnen iedere organisatie qua tijd vrij te maken. Dit verbetert de inbreng per organisatie, de (mogelijke) snelheid van het planproces en draagt derhalve bij aan de kwaliteit van het uiteindelijke resultaat.
18. Sommige maatregelen zijn sterk gericht op belangen van partijen die alleen in de Klankbordgroep vertegenwoordigd waren. Om de uitvoerbaarheid en acceptatie van maatregelen te vergroten moeten deze partijen directer bij het planproces worden betrokken.
- Naar aanleiding van deze laatste suggestie ontstaat de vraag hoe de klankbordgroepleden betrokken zijn bij de implementatie van het plan. Geconcludeerd wordt dat ze hier onvoldoende bij betrokken zijn en Wolzak verwacht dat hier problemen van komen. Als voorbeeld noemt hij een probleem met betrekking tot de woonschepen. Spanning tussen het beleid van twee betrokken organisaties (DWR en gemeente Weesp) is hiervan de oorzaak.
 - Van Alphen geeft aan dat de Vecht pas recent overgedragen is aan DWR en dat zij zoekende zijn naar de mogelijkheden. Desalniettemin kan hieruit opgemaakt worden dat het actief betrekken van de Klankbordgroep bij het realisatietraject om aandacht vraagt.
 - Sielcken geeft aan dat het eigenlijke werk nu pas begint.
 - Van Rooy merkt op dat uit de resultaten van de vragen 71 tot en met 74 van de enquête blijkt dat een meerderheid van de organisaties positieve verwachtingen heeft van het verloop van het realisatietraject en bereid is een inhoudelijke bijdrage te leveren. Dit lijkt een goede basis voor een succesvolle uitvoering van het plan. Het houdt uitdrukkelijk in dat het opgebouwde RPV-netwerk actief in stand moet worden gehouden door de coördinator.

