

Ontwikkelprogramma Regionale Keringen (ORK)

Programmaplan ORK-III

Verder bouwen op een goed fundament



PROGRAMMAPLAN ORK-III

VERDER BOUWEN OP EEN GOED FUNDAMENT

RAPPORT

2018

21

ISBN 978.90.5773.790.9



stowa@stowa.nl www.stowa.nl

TEL 033 460 32 00

Stationsplein 89 3818 LE Amersfoort

POSTBUS 2180 3800 CD AMERSFOORT

Publicaties van de STOWA kunt u bestellen op www.stowa.nl

COLOFON

UITGAVE Stichting Toegepast Onderzoek Waterbeheer
Postbus 2180
3800 CD Amersfoort

AUTEUR(S) Dianne Laarman
Robin Biemans
Ferdinand Timmermans

OMSLAGFOTO Cees van der Wal

DRUK Kruyt Grafisch Adviesbureau
STOWA STOWA 2018-21
ISBN 978.90.5773.790.9

COPYRIGHT Teksten en figuren uit dit rapport mogen alleen worden overgenomen met bronvermelding.

DISCLAIMER Deze uitgave is met de grootst mogelijke zorg samengesteld. Niettemin aanvaarden de auteurs en de uitgever geen enkele aansprakelijkheid voor mogelijke onjuistheden of eventuele gevolgen door toepassing van de inhoud van dit rapport.

LEESWIJZER

De opbouw van dit Programmaplan ORK-III is als volgt.

Hoofdstuk Een, de Inleiding, beschrijft de aanleiding voor dit plan, de opgave waarvoor men gesteld staat, de doelstelling van het plan, het beoogd resultaat, en welke randvoorwaarden er gelden voor een succesvolle uitvoering.

Hoofdstuk Twee, Programmamanagement, geeft een omgevingsanalyse, en beschrijft de sturingscriteria. Tevens bevat dit hoofdstuk een beschrijving van de voortgangsbewaking en de risicoanalyse inclusief de wijze waarop deze beheerst worden.

In hoofdstuk Drie wordt de Programma-organisatie beschreven.

Hoofdstuk Vier behandelt de planning: welke middelen worden ingezet, en hoe verloopt de benutting daarvan. De beheersaspecten Tijd en Geld.

Hoofdstuk Vijf gaat over de communicatiestrategie.

Hoofdstuk Zes tenslotte, beschrijft de Tussentijdse Evaluaties en behandelt tevens de procedures voor bijsturing en wijzigingen.

Wij wensen u veel leesplezier!

DE STOWA IN HET KORT

STOWA is het kenniscentrum van de regionale waterbeheerders (veelal de waterschappen) in Nederland. STOWA ontwikkelt, vergaart, verspreidt en implementeert toegepaste kennis die de waterbeheerders nodig hebben om de opgaven waar zij in hun werk voor staan, goed uit te voeren. Deze kennis kan liggen op toegepast technisch, natuurwetenschappelijk, bestuurlijk-juridisch of sociaalwetenschappelijk gebied.

STOWA werkt in hoge mate vraaggestuurd. We inventariseren nauwgezet welke kennisvragen waterschappen hebben en zetten die vragen uit bij de juiste kennisleveranciers. Het initiatief daarvoor ligt veelal bij de kennisvragende waterbeheerders, maar soms ook bij kennisinstellingen en het bedrijfsleven. Dit tweerichtingsverkeer stimuleert vernieuwing en innovatie.

Vraaggestuurd werken betekent ook dat we zelf voortdurend op zoek zijn naar de 'kennisvragen van morgen' – de vragen die we graag op de agenda zetten nog voordat iemand ze gesteld heeft – om optimaal voorbereid te zijn op de toekomst.

STOWA ontzorgt de waterbeheerders. Wij nemen de aanbesteding en begeleiding van de gezamenlijke kennisprojecten op ons. Wij zorgen ervoor dat waterbeheerders verbonden blijven met deze projecten en er ook 'eigenaar' van zijn. Dit om te waarborgen dat de juiste kennisvragen worden beantwoord. De projecten worden begeleid door commissies waar regionale waterbeheerders zelf deel van uitmaken. De grote onderzoekslijnen worden per werkveld uitgezet en verantwoord door speciale programmacommissies. Ook hierin hebben de regionale waterbeheerders zitting.

STOWA verbindt niet alleen kennisvragers en kennisleveranciers, maar ook de regionale waterbeheerders onderling. Door de samenwerking van de waterbeheerders binnen STOWA zijn zij samen verantwoordelijk voor de programmering, zetten zij gezamenlijk de koers uit, worden meerdere waterschappen bij één en het zelfde onderzoek betrokken en komen de resultaten sneller ten goede van alle waterschappen.

De grondbeginselen van STOWA zijn verwoord in onze missie:

Het samen met regionale waterbeheerders definiëren van hun kennisbehoeften op het gebied van het waterbeheer en het voor én met deze beheerders (laten) ontwikkelen, bijeenbrengen, beschikbaar maken, delen, verankeren en implementeren van de benodigde kennis.

PROGRAMMAPLAN ORK-III

VERDER BOUWEN OP EEN GOED FUNDAMENT

INHOUD

LEESWIJZER

DE STOWA IN HET KORT

1	INLEIDING	1
1.1	Aanleiding voor dit Programmaplan	1
1.2	Opgave	2
1.3	Relatie met andere programma's en activiteiten	2
1.4	Doelstelling, beoogd resultaat	2
1.5	Gewenst eindbeeld	3
1.6	Randvoorwaarden voor uitvoering van het Programma	4
1.7	Programmaclusters	5
2	PROGRAMMAMANAGEMENT	6
2.1	Inleiding	6
2.2	Omgevingsanalyse	6
2.3	Programma-inhoud	7
2.3.1	Beleid	7
2.3.2	Techniek	9
2.4	Aansturing	11
2.4.1	Tempo	11
2.4.2	Haalbaarheid	11
2.4.3	Efficiëntie	11
2.4.4	Flexibiliteit	11
2.4.5	Doelgerichtheid	12
2.4.6	Prioriteitstelling van sturingscriteria	12
2.5	Voortgangsbewaking	12
2.6	Risicomanagement	13

3	PROGRAMMAORGANISATIE	14
3.1	Inleiding	14
3.2	Team en rollen	14
3.2.1	ORK is een programma van de provincies en de waterschappen	14
3.2.2	STOWA draagt zorg voor de uitvoering van ORK	14
3.2.3	Stuurgroep ORK	14
3.2.4	Begeleidingsgroepen	15
3.2.5	Programmaleiding	15
3.2.6	Uitvoering van werkzaamheden	16
3.2.7	Overige rollen in de teams	16
3.3	Overlegstructuur	17
4	FINANCIËLE PLANNING	18
4.1	Inleiding	18
4.2	Programmafasering	18
4.3	Beschikbare middelen	19
4.4	Bestedingsprognose	19
4.5	Doorkijk naar de jaren 2020-2025	19
5	COMMUNICATIESTRATEGIE	21
5.1	Inleiding	21
5.2	Kernboodschap	21
5.3	Communicatiestrategie per doelgroep	21
5.4	Communicatie-infrastructuur	23
5.5	Risicobeheersing	24
6	EVALUATIE EN WIJZIGINGSPROCEDURE	25
6.1	Evaluatie	25
6.2	Wijzigingen van het programma	25
6.3	Stoppen met het programma	25

1

INLEIDING

1.1 AANLEIDING VOOR DIT PROGRAMMAPLAN

De dijkafschuiving te Wilnis, in 2003, maakte indringend duidelijk dat er extra aandacht nodig was voor de toestand van de regionale keringen in Nederland. Provincies en kering-beheerders (waterschappen en Rijkswaterstaat) gingen er direct mee aan de slag. In 2004 verscheen de gezamenlijke Visie op de regionale waterkeringen, het eerste product van een vernieuwde samenwerking op dit onderwerp. Met deze visie was de koers bepaald en het belang van de regionale waterkeringen gemarkeerd. Vervolgens nam in 2006 de STOWA op verzoek van het Inter- Provinciaal Overleg (IPO) en de Unie van waterschappen (UvW) de integrale uitwerking van het Ontwikkelprogramma Regionale Waterkeringen (ORK) op zich.

Inmiddels zijn we meer dan tien jaar verder, en zijn de regionale waterkeringen aange-wezen, genormeerd en grotendeels getoetst. Vele honderden kilometers zijn al versterkt of worden de komende jaren versterkt. Zo is in de afgelopen periode een belangrijke stap voorwaarts gezet.

Het werk is echter nog niet af. Het toetsen en versterken van de regionale waterkeringen gaat ook de komende jaren door. De afspraken die provincies en waterschappen daarover hebben gemaakt, blijven onverkort van kracht. Mede door externe ontwikkelingen, zoals de introductie van de meerlaagsveiligheid benadering, de overstap naar de nieuwe normeringssyste-matiek voor de primaire keringen, maar ook door het fenomeen klimaatverandering, bleek het gewenst om, na het afronden van de 2^e fase van ORK (ORK-II), het proces te continueren.

In ORK-III is de visie op de regionale keringen geactualiseerd. Dit gebeurde enerzijds om plaats te bieden aan opgedane ervaringen en voortschrijdende kennis, en anderzijds om een basis te leggen voor verdere ontwikkeling van het beheer van de waterkeringen in een context van toegenomen ruimtelijke dynamiek. De hernieuwde visie op de regionale waterkeringen, getiteld 'Verder bouwen op een goed fundament', omvat gemeenschappelijke afspraken en geeft ruimte voor regionaal maatwerk. Daarmee wordt invulling gegeven aan de doelmatigheid in het waterbeheer. De hernieuwde visie onderscheidt voor de beleids- en kennisagenda vier thema's: (1) sterkte en gedrag van regionale keringen, (2) methoden en technieken voor toetsen en versterken, (3) beheerdeskundigheid, en (4) governance & omgeving. Het werk vindt plaats vanuit een gezamenlijke verantwoordelijkheid en met respect voor ieders rol, in navolging van het vele werk dat in de afgelopen jaren is gedaan.

Het geheel wordt aangestuurd door de Stuurgroep ORK die als opdrachtgever verantwoor-delijk is voor hetgeen in ORK-III aan activiteiten wordt ontplooid. Voor het uitvoeren van de werkzaamheden zijn er twee werkgroepen benoemd: de Begeleidingsgroep Visie (BGV) en de Begeleidingsgroep Techniek (BGT). Beide groepen worden inhoudelijk en procesmatig door de STOWA ondersteund.

Ter bepaling van de richting waarin het keringbeheer zich zou moeten ontwikkelen, is een inventarisatie uitgevoerd. Dit heeft geleid tot een lijst van bijna zestig items. Hiervan is drie-vierde technisch en éénvierde beleidsmatig van aard. Voor het afhandelen van deze lijst is een periode tot en met 2019 voorzien; de globale omvang betreft 15 tot 18 mensjaren.

Om dit geheel goed te kunnen beheersen en effectief en efficiënt te kunnen laten uitvoeren, heeft de stuurgroep ORK het onderhavige Programmaplan laten opstellen. Het plan is opgesteld door de STOWA. De totstandkoming vond plaats in afstemming met zowel Begeleidingsgroep Visie als de Begeleidingsgroep Techniek.

1.2 OPGAVE

Provincies, waterschappen en Rijkswaterstaat zijn druk bezig met de regionale keringen. De hernieuwde Visie verwoordt de gezamenlijke opgave voor het komende decennium (2016-2025). De uitdaging is daarbij: hoe kunnen we de regionale keringen optimaal beheren, in een dynamische ruimtelijke ordening en tegen de achtergrond van klimaatverandering. En ook: hoe blijft het betaalbaar? Het gaat dus om effectief en efficiënt beheer van de keringen.

Van een sectorale kijk verbreden we naar een integrale benadering van de kering in zijn omgeving. Daarbij worden de inzichten van het nieuwe waterveiligheidsbeleid uit het Deltaprogramma benut. Tevens leren we van de invulling van de zorgplicht voor primaire waterkeringen. We zijn ons bewust van regionale verschillen en van de diversiteit aan regionale waterkeringen.

1.3 RELATIE MET ANDERE PROGRAMMA'S EN ACTIVITEITEN

De Europese Richtlijn Overstromingsrisico's en de uitkomsten van het Deltaprogramma bevestigen dat regionale waterkeringen nog steeds een belangrijke rol spelen voor onze waterveiligheid. Het Deltaprogramma laat een breed palet van opgaven zien voor waterbeheer en waterveiligheid en introduceert nieuwe benaderingen voor het borgen van waterveiligheid. De Deltabeslissingen (uitwerking van de nieuwe normering en veiligheidsfilosofie voor primaire keringen en het programma ruimtelijke adaptatie) zijn van belang voor het ORK.

Daarnaast is er in toenemende mate samenhang tussen het beheer van regionale keringen en het watersysteembeheer. Beleidskeuzes die gemaakt worden vanuit het watersysteem kunnen niet los gezien worden van beleidskeuzen inzake regionale keringen (bijvoorbeeld de wateroverlastnorm die voor een bepaalde polder wordt vastgesteld, leidt ondermeer tot eisen ten aanzien van bemalingscapaciteit, en dat heeft weer gevolgen voor de boezemcapaciteit en inrichting van de boezem inclusief de kaden).

Als de regionale kering ook andere functies heeft (bijvoorbeeld infrastructurele functies zoals wegen, kabels en leidingen, ecologie) of als de kering onderdeel uitmaakt van een beschermd landschap (LNC-waarden), dan liggen er relaties met activiteiten van de beheerders die verantwoordelijk zijn voor die andere functie(s).

1.4 DOELSTELLING, BEOOGD RESULTAAT

De doelstelling van het Programmaplan ORK-III is om voor de periode 2017-2019 het geheel van technische en beleidsmatige activiteiten overzichtelijk weer te geven, inclusief inzicht

in de benodigde middelen (tijd, geld, menskracht). Ook is de onderlinge samenhang en afhankelijkheid van de diverse projecten duidelijk. Anderzijds biedt het Programmaplan nog voldoende vrijheid aan de opdrachtgevers om flexibel te kunnen inspelen op voortschrijdend inzicht. Het Programmaplan vormt de basis voor projectbeschrijvingen en -plannen die in het kader van ORK-III uitgevoerd kunnen worden.

1.5 GEWENST EINDBEELD

Waar doen we ORK-III voor? Het streven richt zich op een aantal externe en inhoudelijke doelen, en op een aantal interne en procesmatige doelen. Maar het daadwerkelijk behalen van het gewenste eindplaatje hangt zeker niet alleen van ORK-III af. Als kennis ontwikkelprogramma levert ORK-III een faciliterende en ondersteunende bijdrage. De ambitie van de beheerders, de kwaliteit van hun werk en hun bereidheid om samen te werken zijn het meest belangrijk voor het bereiken van de doelen.

EXTERN EN INHOUDELIJK

Paragraaf 1.1. vermeldt de vier thema's uit de hernieuwde visie genoemd, te weten: (1) sterkte en gedrag van regionale keringen, (2) methoden en technieken voor toetsen en versterken, (3) beheerdeskundigheid, en (4) governance & omgeving.

Op deze thema's zal er na afronding van ORK-III substantiële voortgang geboekt zijn.

Inzake *sterkte en gedrag* van keringen geldt uiteraard dat de keringen op orde dienen te zijn. De bijdrage vanuit ORK-III als kennis ontwikkelprogramma bestaat eruit dat er een aantal specifieke technische vragen, waarmee de beheerders in hun praktijk thans te maken hebben, nader worden uitgezocht.

Inzake *methoden en technieken* zal in gezamenlijkheid bepaald zijn of de normering wel of niet gebaseerd wordt op overstromingsrisico's (zoals bij primaire keringen het geval is). Een overstap op de systematiek die voor primair geldt, is overigens geen vanzelfsprekendheid. Het toetsen volgens deze systematiek is ingewikkeld; het is de vraag of dit voor de regionale keringen noodzakelijk is. In elk geval is het streven in ORK-III gericht op het actualiseren van de normeringssystematiek, voor de regionale keringen, inclusief normklassen.

Er zal aan de hand van meerdere pilots ervaring zijn opgedaan met systeemwerking tussen normen voor keringen enerzijds en voor wateroverlast anderzijds. Op grond hiervan zal er een advies opgesteld zijn, met mogelijk vervolgvragen.

Er zal ervaring zijn opgebouwd (eveneens via pilots) met het inzetten van maatregelen uit de lagen 2 en 3 van Meerlaagsveiligheid, als alternatief voor versterken van keringen (laag 1). Tevens ervaring met het afwegingsproces en het betrekken van stakeholders hierbij.

Inzake *beheerdeskundigheid* zal er aandacht zijn besteed aan de instandhoudingsopgave en de zorgplicht. We zullen nagaan of er behoefte is aan bijstelling van het toezicht door provincies op de regionale keringen. Ook zal worden nagegaan of de keringbeheerders behoefte hebben aan bijstelling van de zorgplichttaken. Voor beide onderzoekslijnen wordt onderzocht in hoeverre het wenselijk is om aan te sluiten op hetgeen de ILT voor de primaire keringen voorschrijft.

Inzake *governance en omgeving* geldt dat van de bovengenoemde pilots waarin gebiedsgerichte oplossingen aan de orde zijn, bijdragen aan het verkrijgen van meer governance ervaring. Daarnaast speelt dat er in toenemende mate oog zal zijn voor de kering als landschappelijk element. Samenwerking met andere beheerders zal gaandeweg common sense worden; goede voorbeelden zullen daartoe actief gecommuniceerd zijn.

Klimaatverandering is een facet dat alle vormen van waterbeheer in toenemende mate raakt. Bij alle bovengenoemde zaken zullen de klimaateffecten nadrukkelijk meegenomen worden.

INTERN EN PROCESMATIG

Als het Programma is doorlopen, gelden (nog steeds) de volgende proceskarakteristieken:

De rollen van de betrokken overheden (provincies: bevoegd gezag en waterschappen & RWS: beheerders) komen goed uit de verf. Het is voor stakeholders duidelijk wie waarvoor verantwoordelijk is. De samenwerking tussen beheerder en toezichthouder is goed.

Er is sprake van ontwikkeling; geen stilstand. Dit geldt zowel gedurende het Programma, als ook daarna. Na ORK-III is het niet klaar. Er zullen (bijvoorbeeld uit de pilots) nieuwe onderzoeksvragen ontstaan. Of deze een plaats krijgen in een vierde fase ('ORK-IV') of anderszins, bijvoorbeeld door individuele beheerders, opgepakt worden, is op dit moment onbepaald.

Bestuurlijke sondering of besluitvorming kan bij enkele onderwerpen aan de orde zijn. Technische uitwerkingen en algemene leidraden zijn in het algemeen niet, of in beperkte mate, politiek gevoelig. Verantwoording over de besteding van financiën verloopt via het STOWA-bestuur. Besluitvorming over techniek en beoordeling van de inhoudelijke voortgang is gemandateerd aan ambtelijke vertegenwoordigers. Dit blijkt goed te werken en dient behouden te blijven.

De beloofde resultaten worden gehaald, afspraak is afspraak.

1.6 RANDVOORWAARDEN VOOR UITVOERING VAN HET PROGRAMMA

De randvoorwaarden¹ voor een succesvolle uitvoering van het Programma staan hieronder weergegeven.

1. ACTIEVE PARTICIPATIE PROVINCIES, WATERSCHAPPEN EN RWS

Voor zowel de kwaliteit als de voortgang van het Programma is het noodzakelijk dat de beheerders en toezichthouders actief participeren en kwalitatief deskundige mensen aan het Programma leveren, waarbij de diverse regio's evenredig vertegenwoordigd zijn. Het gaat daarbij ook om proactief mee te denken en sensitiviteit in te zetten: wat is haalbaar, wat niet? Helpen om het draagvlak te bevorderen, zowel horizontaal (bij andere organisaties) als verticaal (naar hogere echelons en bestuurders). Daarbij verder kijken dan het eigen belang: overstijgend denken.

2. DELEN VAN BESCHIKBARE KENNIS EN ERVARING

Sommige beheerders hebben al ervaringen opgedaan met experimenten rondom Regionale Keringen; dit bleek bijvoorbeeld op de door STOWA georganiseerde Kennisdag 2017.

¹ Randvoorwaarden zijn alle zaken die noodzakelijk zijn voor het programma, maar die buiten de macht van de programmamanager liggen. Het zijn dus de zaken die de opdrachtgever in moet vullen, zodat de programmamanager het programma kan gaan managen.

(Het stimuleren van kennisuitwisseling tussen waterbeheerders is een van de hoofdtaken van de STOWA). Deze experimenten kunnen als ‘pilot’ dienen. Om hiervan gebruik te kunnen maken, is het gewenst dat de resultaten, ook wanneer de uitkomsten niet positief waren, actief gedeeld worden. ORK-III zal zorgen voor een internet platform waarop betrokkenen rapporten en notities kunnen delen, de Website WaterWeren.

3. TIJDIGE BESLUITVORMING IN STUURGROEP EN HOGERE ECHALONS

Voor een vlotte voortgang is het noodzakelijk dat de stuurgroep ORK voldoende frequent bijeenkomt. Een frequentie van eenmaal per zes maanden is het absolute minimum. Een tweede vereiste is dat niet getalmd wordt met de besluitvorming; deze vereiste is wellicht geen groot risico in de stuurgroep maar mogelijk wel in andere bestuurlijke gremia van IPO of Unie. Vanuit ORK zal gezorgd worden voor volledige en begrijpelijke rapporten en notities, inclusief een kwalitatief voldoende onderbouwd advies dat bestuurders helpt bij de besluitvorming.

4. FINANCIERING

ORK wordt gefinancierd uit de contributie die de waterschappen betalen aan de STOWA, plus de specifiek voor de Regionale Keringen door de provincies beschikbaar gestelde middelen (de provincies betalen geen contributie maar dragen aan ORK bij in een vaste verhouding ten opzichte van de waterschappen). Financiële verantwoording verloopt via het STOWA bestuur.

ORK-III beschikt in principe over voldoende middelen. Hier is sprake van een actueel aandachtspunt: de provincies hebben nog geen middelen toegezegd voor 2019, het laatste jaar van ORK-III. Dit dient tijdig te worden opgepakt, mede gelet op het feit dat 2019 een verkiezingsjaar is voor Provinciale Staten.

5. KORTE LIJNEN NAAR BESTUURLIJKE GREMIA EN DE DELTACOMMISSARIS

Indien nodig, moet het mogelijk zijn om snel op het juiste niveau te kunnen binnenkomen. Dit is via de korte lijnen tussen Stuurgroep en IPO en Unie geborgd. Zie het voorbeeld van de bestuurlijke vraag van de dijkgraaf van Rijnland inzake de Haarlemmermeer en andere diepe polders.

6. BEREIDHEID TOT UITVOERING VAN PILOTS

Voor een aantal activiteiten wordt gedacht aan onderzoek in de vorm van gebiedspilots. Hiervoor zoeken we beheerders die bereid zijn een gebiedsdeel in te zetten als onderzoeksgebied. Dit vergt wellicht enige bestuurlijke moed aangezien het open processen zijn, waarvan de uitkomst ongewis is; het kan anderzijds ook veel opleveren aangezien oplossingsrichtingen worden onderzocht die anders misschien buiten beeld zouden zijn gebleven.

Tevens geldt bij deze randvoorwaarde dat leden van de stuurgroep en/of de werkgroep wellicht gevraagd worden om mee te bemiddelen om tot voldoende geschikte pilots te komen.

1.7 PROGRAMMACLUSTERS

Het programma ORK-III besteedt zowel aandacht aan technische vragen van de beheerders, als aan beleidsmatige vraagstukken. Zoals in 1.1. is aangegeven zijn er twee begeleidingsgroepen, de Begeleidingsgroep Visie, en de Begeleidingsgroep Techniek, die elk een deel van het programma voor hun rekening nemen. In de volgende hoofdstukken komt de werkverdeling uitgebreid aan de orde.

2

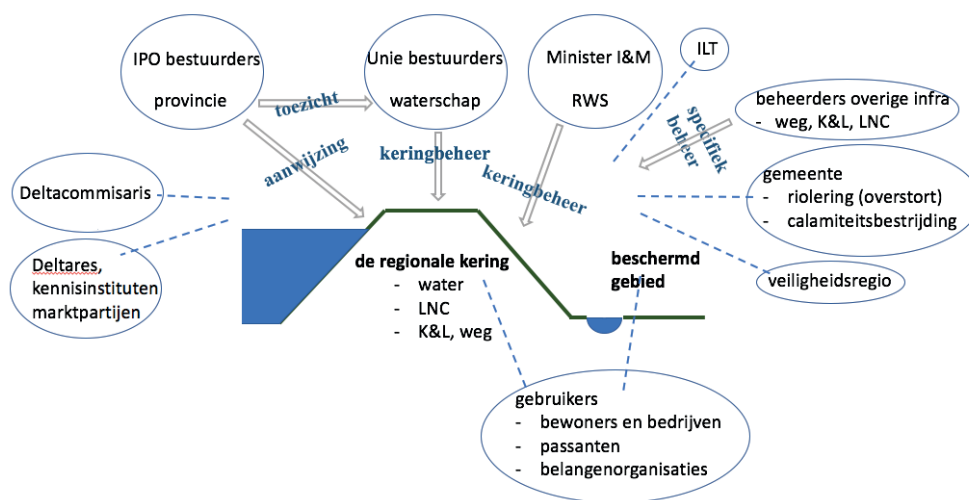
PROGRAMMAMANAGEMENT

2.1 INLEIDING

Vanuit het programmamanagement bezien, is het allereerst relevant om stil te staan bij het krachtenveld waarbinnen het programma wordt uitgevoerd. Vervolgens wordt de programma-inhoud beschreven: voor zowel Techniek als voor Beleid wordt aangegeven wat de belangrijkste onderwerpen voor de komende drie jaar zijn. Daarna wordt de aansturing van het programma behandeld, op basis van vijf beheerscriteria (tempo, haalbaarheid, efficiency, flexibiliteit en doelgerichtheid), een indeling die gebaseerd is op het Programmatisch Werken behorende bij de Overijsselse Standaard. Tenslotte gaan we in dit hoofdstuk in op de voortgangsbewaking en op het risicomanagement.

2.2 OMGEVINGSANALYSE

Onderstaande figuur geeft een overzicht van de voor het beheer van een regionale kering relevante actoren.



Toelichting: de kering en het gebied dat hij beschermt, staan in deze figuur centraal.

In de figuur staan boven de kering de overheden weergegeven die een formele verantwoordelijkheid hebben: de provincies vanwege het aanwijzen van de keringen alsmede het toezicht op het beheer, de waterschappen en RWS als keringbeheerder. De bestuurlijke koepels (IPO, Unie) en het ministerie zijn vermeld vanwege hun betrokkenheid en verantwoordelijkheid voor wet- en regelgeving.

Rechts bovenaan staan andere beheerders, die niet-waterkerende objecten beheren zoals weginfra, kabels en leidingen, etc. Dit kunnen netbeheerders zijn, maar ook de gemeente als wegbeheerder. De gemeente staat tevens apart vermeld als actor inzake riolering en calami-

teitsbestrijding. De veiligheidsregio is van belang indien de calamiteit een bepaalde omvang dreigt te krijgen of heeft. Aan de onderzijde staan de gebruikers van de kering en het gebied dat de kering beschermt: de bewoners en bedrijven, de passanten, en belangenorganisaties. De ILT is vermeld vanwege haar toezicht rol op de primaire keringen; in sommige gevallen zal er afgestemd moeten worden tussen de toezichthouders primair en regionaal. De ILT is weliswaar onderdeel van I&M, maar heeft een eigenstandige bevoegdheid en staat daarom apart vermeld. Deltaprogramma, kennisinstituten en marktpartijen staan links vermeld.

Met grijze pijlen zijn de formele relaties aangegeven samenhangend met wettelijke taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden en middelen. Met de blauwe stippellijnen zijn de informele relaties aangegeven: deze actoren hebben belangen en/of meningen over de kering en het beheer, maar hebben geen formele bevoegdheid. Overigens is het onderscheid niet 100 % scherp te trekken; er zijn ook situaties waarin gebruikers onderhoudsverplichtingen hebben (zoals maaien).

2.3 PROGRAMMA-INHOUD

2.3.1 BELEID

Zoals vastgelegd in de geactualiseerde Visie wordt in het kader van ORK-III extra aandacht besteed aan de uitwerking van een beleidsagenda. Deze agenda bestaat uit een zestal beleids-sporen, die de techniek overstijgen en meer bestuurlijk van aard zijn.

Het betreft de volgende onderwerpen:

SPOOR 1: AANWIJZEN

Doel van dit spoor is het opstellen van een handreiking/processchema ten behoeve van het proces van aanwijzen van regionale keringen. Hierbij zal ondermeer gebruik worden gemaakt van het in Zuid-Holland ontwikkelde instrumentarium.

SPOOR 2: NORMEREN

• 2A: BETEKENIS OVERSTAP NAAR OVERSTROMINGSKANS

Doel van dit spoor is in beeld te brengen wat het zou betekenen voor de toetsing als gekozen zou worden voor de overstap naar een normering die is gebaseerd op de overstromingskansen. Volgens welke aanpak zou in dat geval de overstromingskansen worden bepaald? Wat stelt dit voor eisen aan beschikbare gegevens over de keringen en aan het opleidingsniveau van de gebruikers? Welke onderdelen uit de overstromingskansenbenadering zijn eenvoudig in te passen? Een (volledige) overstap naar de systematiek die voor primair geldt, is geen vanzelfsprekendheid, aangezien er vele haken en ogen aan zitten. Het toetsen volgens de systematiek van primair is kostbaar en tijdsintensief en het is de vraag of dit voor de regionale keringen de meest effectieve aanpak is.

Dit spoor levert resultaten aan spoor 2B en 2C (benodigde veiligheid), 2D (classificatie), spoor 3 (systeembenadering) en spoor 4 (meerlaagsveiligheid en ruimtelijke adaptatie).

• 2B: BENODIGDE VEILIGHEID OP BASIS VAN SLACHTOFFERRISICO'S

Doel van dit spoor is in beeld te brengen of slachtofferrisico's (basisveiligheid en groepsrisico) aanleiding vormen voor het herzien van de huidige normeringssystematiek. Dit spoor heeft input nodig van spoor 2A (aanwezige overstromingskansen). Dit spoor levert resultaten

aan spoor 2D (classificatie), spoor 3 (systeembenadering) en spoor 4 (meerlaagsveiligheid en ruimtelijke adaptatie).

• **2C: BENODIGDE VEILIGHEID OP BASIS VAN ECONOMISCHE OPTIMALISATIE (MEDE IN RELATIE TOT VITALE FUNCTIES)**

Doel van dit spoor is in beeld te brengen of economische optimalisatie, mede in relatie tot uitval vitale functies, aanleiding vormt voor het herzien van de huidige normeringssystematiek. Dit spoor heeft input nodig van spoor 2A (aanwezige overstromingskans). Dit spoor levert resultaten aan spoor 2D (classificatie), spoor 3 (systeembenadering) en spoor 4 (meerlaagsveiligheid en ruimtelijke adaptatie).

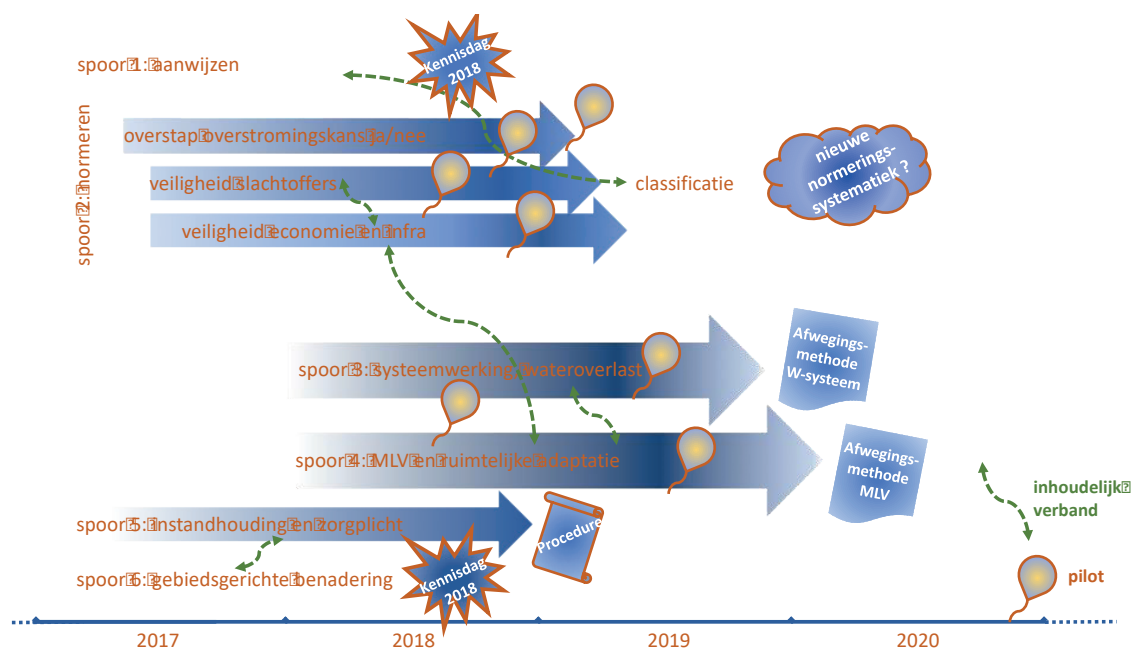
• **2D: NORMCLASSIFICATIE**

Doel van dit spoor is te verkennen of er aanleiding is om de bestaande indeling in normklassen aan te passen. Dit spoor heeft input nodig van spoor 2 A, B en C.

SPOOR 3: SYSTEEMBENADERING

Doel van dit spoor is te komen tot een afwegingsmethode voor maatregelen hoe het watersysteem ('laag 1') zo optimaal mogelijk kan worden ingericht. Hierbij wordt een relatie gelegd met wateroverlast. In dit spoor speelt klimaatverandering (Climate Change, CC) een nadrukkelijke rol. Hoe kunnen we de gevolgen van klimaatverandering (neerslag, zeespiegelstijging, bodemdaling) 'opvangen'. Dit spoor heeft input nodig van spoor 2A (aanwezige overstromingskans) en de sporen 2B en 2C (benodigde overstromingskans).

Hieronder een visuele weergave van de beleidssporen in de tijd, inclusief hun samenhang.



SPOOR 4: MEERLAAGSVEILIGHEID EN RUIMTELIJKE ADAPTATIE

Doel van dit spoor is te komen tot een afwegingsmethode voor een optimale mix van maatregelen in laag 1, 2 en 3. Dit zowel om het watersysteem op orde te brengen, als om het watersysteem op de orde te houden, met meeneming van de gevolgen van klimaatverandering.

Dit spoor heeft input nodig van spoor 2A (aanwezige overstromingskans) en de sporen 2B, 2C (benodigde overstromingskans) en 3 (systeemwerking).

SPOOR 5: INSTANDHOUDING EN ZORGPLICHT

Doel van dit spoor is in beeld te brengen hoe de zorgplicht voor regionale keringen invulling zou kunnen krijgen. Ook de verhoogde prestatievereisten als gevolg van bodemdaling en klimaatverandering spelen mee (bijvoorbeeld extra inspecties en tijde van extreme droogte). Alle beheerders van primaire keringen hebben de afgelopen periode de zorgplicht voor primaire keringen ingericht of zijn daar mee bezig. Voor regionale keringen wordt onderzocht welke behoefte er is aan bijstemming van het toezicht door de provincies of van de zorgplichttaken door de waterbeheerders. Onderzoek naar de mogelijkheden om (deels) aan te sluiten bij de toezichtsstrategie van ILT is hiervan een onderdeel.

SPOOR 6: GEBIEDSGERICHTE BENADERING

Het doel van dit spoor is het delen van 'good practises' over het betrekken van LNC-waarden. Synergie opzoeken, maar geen nieuw beleid ontwikkelen.

Er blijken diverse voorbeelden te zijn waar de geïntegreerde aanpak van beheer goed wordt opgepakt. Sommige beheerders zijn daar niet of onvoldoende op de hoogte. Een logisch stap zou daarom zijn om informatie inzake regelgeving te verzamelen (goed documenteren wat mogelijk is) en kennisoverdracht tussen beheerders te organiseren. Ook kan hiervoor de op te zetten WebsiteWaterWeren worden benut.

De werkzaamheden van de sporen 2, 3 en 4 hebben samenhang met kennisvragen die vanuit Techniek zijn geformuleerd. De werkzaamheden dienen op elkaar te worden afgestemd.

Samengevat in een tabel:

Nr	Spoor	Thema uit Visie	Beoogd resultaat	Aanpak	Indicatie tijd	Indicatie €
1	Aanwijzen keringen	M&T	Handreiking, processchema	PZH format	Snel gereed	< 30 K€
2	Normeren	M&T				
2a	Overstappen overstromingskans	M&T	Impact op voorschriften toetsing	pilots	2018-2019	40 à 60 K€ per pilot
2b	Slachtoffers	M&T	Impact BV en LIR op norm	pilots	2018-2019	
2c	Economische schade	M&T	Impact van econ. en VI op norm	pilots	2018-2019	In totaal pilots, deels samen met Techniek
2d	Classificatie	M&T	Aangepaste IPO-classificatie		2019	
3	Systeemwerking wateroverlast	M&T	Afwegingsmethode	pilots	2018-2019	
4	Ruimtelijke Adaptatie, MLV	G&O	Afwegingsmethode mix MLV lagen	pilots	2018-2019	
5	Zorgplicht, instandhouden	BD	Vastgelegde procedure Zorgplicht per beheerder	proces	2018	40 K€
6	Gebiedsgerichte benadering	G&O	Good practises	Congres in 2018	Snel gereed	10 K€
					Totaal	400 à 500 K€
		Start 2017	Start 2018			

Naast de bovenstaande informatie over de planning van de beleidssporen, wordt opgemerkt dat in de eerste helft van 2018 de Website WaterWeren beschikbaar zal komen.

2.3.2 TECHNIEK

Algemeen gesteld is ten opzichte van ORK-II het accent in ORK-III verschoven van kennisvragen over de faalmechanismen (bezien vanuit het toetsen) naar kennisvragen inzake Versterken en Beheer & Onderhoud. Ten aanzien van de faalmechanismen resteren enkele vraagstukken

op het gebied van stabiliteit, en meer algemeen worden de ontwikkelingen in het WBI2017 gevolgd voor wat betreft aanpassingen in de fysica van de rekenregels.

1. TOETSEN:

- Macrostabiliteit:
 - Integrale controle op gehele proces van grondonderzoek tot berekening, inclusief de partiele veiligheidsfactoren en rekenmodel (Bishop, Spencer), mede op basis van de bevindingen van de bezwijkttest Leendert de Boerspolder;
 - Up-date van bijlage 10 “Ongedraineerde stabiliteitsanalyse”, voor wat betreft belasting-situaties (streefpeil); partiele veiligheidsfactoren en aanvullende eisen t.a.v. bruikbaarheidsgrenstoestand (aangevuld/aangepast);
 - Operationaliseren van ‘bewezen sterkte’ voor regionale keringen;
 - Schematisering van de freatische grondwaterstand in het dijklichaam, door extreme neerslag en tijdens droogte (ook in het licht van klimaatverandering);
- Kwalitatieve beoordeling van enkele typen keringen (met name: eerder getoetste keringen, beoordeeld met ‘bewezen sterkte’, etc.)

2. VOORGESTELDE AANVULLINGEN TEN AANZIEN VAN STABILITEIT:

- opbarsten/opdrijven: definitie opbarsten/opdrijven/opdrukken bij stabiliteit en piping, en aanwijzing omgang eventuele sterktereductie bij opbarsten/opdrijven;
- parameterbepaling stabiliteit: werkwijze voor omrekenen sonderingen naar sterkte (op basis van zgn. Nkt - relatie);
- stabiliteit buitentaluds van m.n. boezemkaden: betrouwbaarder beoordelingsmethode;
- Kwalitatieve beoordeling van de veiligheid van keringen: dit onderdeel is nader aangevuld voor:
 - inbedding monitoring in veiligheidsbeoordeling, een toetsregel waarin monitoring in rekening kan worden gebracht.

3. NORMEREN:

- op basis van de bevindingen tijdens de workshop is aanbevolen de IPO systematiek uit 1998 te evalueren op basis van de kennis van nu (een aantal specifieke aspecten zijn benoemd). De verdere invulling zal worden afgestemd met de BG Visie, waarna een budgettraming kan plaatsvinden.
- Op de tweede plaats is het nodig om uit te zoeken of, vergelijkbaar met het primaire systeem, de normering gebaseerd dient te worden op het overstromingsrisico. Daarbij moeten ook de consequenties in beeld gebracht worden. Ook deze kennisvraag zal in samenwerking met de BGV worden aangepakt.
- Ten derde wordt gewerkt aan een MKBA voor dijkversterkingen. Dit sluit eveneens aan op het beleidsmatige vraagstuk, of men in sommige situatie niet beter kan kiezen voor oplossingen uit de lagen 2 en 3 van de MeerLaagse Veiligheid.

4. OVERIGE AANVULLINGEN:

- Niet-waterkerende objecten: opstellen beoordelingsmethode voor kabels & leidingen, bomen en bebouwing;
 - Het accent voor bomen ligt bij het verkennen van het handelingsperspectief, aangezien optimalisaties voor toetsing al voldoende zijn uitgewerkt;
- Bijzondere waterkerende constructies: Leidraad voor het ontwerpen van Bijzondere Waterkerende Constructies (BWC's) in regionale keringen. De kennisleemte betreft vooral de vereiste veiligheidsfactoren in relatie tot het beveiligingsniveau van regionale keringen.

gen. Veel basiskennis wordt hiervoor overigens ontwikkeld in de POV-Macrostabiliteit (rekenmethode, vervormingen, issue UGT-BGT).

Samengevat in een tabel:

Nr	Activiteit	Raakvlak Beleid	Resultaat	Indicatie tijd	Indicatie €
1	Toetsen		Voorschriften		
	Macrostabiliteit	Spoor 3			210.000
	Kwalitatieve beoordeling	-			60.000
2	Aanvullingen stabiliteit		Voorschriften		
	Opbarsten – opdrijven	-			85.000
	Kwalitatieve beoordeling	Spoor 2			50.000
3	Normeren	Spoor 2	Impact op voorschriften toetsing		100.000
4	Overige onderzoeken		Optimalisaties toetsing		
	NWO's	Spoor 5	Leidraad – Handreiking		50.000
	BWC's	-	Leidraad – Handreiking		100.000
	Overig	Spoor 5			55.000
				Totaal	710.000

2.4 AANSTURING

De aansturing van het programma ORK-III wordt aan de hand van de onderstaande vijf criteria beschreven. Voor deze indeling is gebruik gemaakt van de handleiding Programmatisch Werken behorende bij de Overijsselse Standaard.

2.4.1 TEMPO

De twee bovenstaande tabellen vermelden elke hoofdactiviteit van zowel Visie als Techniek een indicatie wanneer het afgerond is, en ook de onderlinge volgorde en afhankelijkheid. In principe is het haalbaar om van het in ORK-III geprioriteerde onderzoek, zo'n 80 à 90 % afgerond te hebben in 2019.

2.4.2 HAALBAARHEID

Voor de haalbaarheid is het nodig dat beheerders en toezichthouders in goed onderling contact zijn en blijven. Om vanuit ORK de binding tussen beheerders te borgen, en het draagvlak bij de betrokken organisaties in stand te houden is het van belang dat waterschappen en provincies de voortgang actief kunnen volgen en waar nodig kunnen bijsturen. Het veld kan op diverse manieren hun invloed uitoefenen (op de kennisdagen, via de Website, via de begeleidingsgroepen of rechtstreeks via bilateraal contact). Het formele bijsturen is een taak van de Stuurgroep ORK. Zie ook de omgevingsanalyse in paragraaf 2.2.

2.4.3 EFFICIËNTIE

Hoe zit het met de te bereiken waardevermeerdering (te bereiken effecten) van ORK-III? ORK-III werkt zoveel mogelijk vraaggestuurd. Feit is dat de technische en beleidsmatige opgave voortkomt uit vragen van de beheerders en hun toezichthouders. Zonder ORK-III zouden zij deze vraagstukken zelf oppakken. Het is veel efficiënter om dit gezamenlijk te doen; dat bespaart niet alleen veel geld maar levert ook meer diepgang, een beter antwoord en uniformiteit.

2.4.4 FLEXIBILITEIT

Qua aard is ORK-III een kennisontwikkelprogramma; dat betekent dat er altijd ruimte is om voortschrijdend inzicht te benutten en op grond daarvan doelen aan te passen, lopende

danwel voorgenomen inspanningen te wijzigen of beschikbare middelen aan andere inspanningen toe te wijzen. Het is de Stuurgroep ORK die hierin de besluiten neemt; zij wordt daarin van input voorzien door de STOWA en de begeleidingsgroepen Visie en Techniek.

2.4.5 DOELGERICHTHEID

Het onderhavige programmaplan is een overkoepelend document voor de activiteiten die tot en met 2019 worden verricht, ordegrrootte 15 tot 18 mensjaren. Zoals eerder verwoord, is het plan opgesteld om dit geheel aan activiteiten van ORK-III beheersbaar en bestuurbaar te houden, en tegelijkertijd flexibel. Waartoe het programma moet leiden, staat verwoord in 1.5.: het gewenste eindbeeld.

De doelstellingen van de verschillende inspanningen zijn in dit plan nog globaal geformuleerd. Nadere uitwerkingen en de 'SMART' beschrijving van de activiteiten en hun gewenste effecten vinden op het meer gedetailleerde niveau van de projectplannen plaats.

2.4.6 PRIORITEITSTELLING VAN STURINGSKRITERIA

De prioriteitsvolgorde van de bovenstaande sturingscriteria is als volgt:

1. Doelgerichtheid. Het gaat er op de eerste plaats om inzicht en overzicht te bieden, opdat desgewenst bijsturing kan plaatsvinden. Het gewenste eindbeeld (paragraaf 1.5.) is daarbij de stip op de horizon.
2. Flexibiliteit: ORK-III is een kennisontwikkelprogramma. Goed inspelen op en gebruik maken van nieuwe inzichten is essentieel.
3. Haalbaarheid (en Draagvlak): Het programma ORK-III wordt voor en door de beheerders en bevoegde gezagen uitgevoerd. Het bestaansrecht staat of valt met dat de beheerder zich geholpen voelt.
4. Efficiency: Als de gezamenlijke aanpak van de opgaven geen meerwaarde zou bieden boven ieder voor zichzelf, heeft een landelijk programma geen zin. Gelukkig is dit thans geen issue.
5. Tempo: Uiteraard is de voortgang ook belangrijk; anderzijds leren ORK-I en II dat kennisontwikkeling een enigszins ongewis karakter heeft (je weet bij onderzoek immers niet precies wat je tegen gaat komen). Daarom komt het criterium Tempo op de laatste plaats.

2.5 VOORTGANGSBEWAKING

Uiteraard zijn de programmamanager, de projectleiders Visie en Techniek en de projectleiders van de diverse projecten als eersten verantwoordelijk voor een goede uitvoering van hun respectievelijke activiteiten.

Mocht er iets aan schorten, dan ziet, per sturingscriterium, de voortgangsbewaking er als volgt uit.

Criterium	Bewaking door	Frequentie	Methode	Interventie
Doelgerichtheid	Stuurgroep ORK	2 keer per jaar	Voortgangsnotitie t.b.v. SG-vergadering	Bijstellen door besluitvorming. Eventueel opschalen naar UwV- en IPO-bestuur
Flexibiliteit	Begeleidingsgroepen Visie en Techniek	Ongeveer 8 keer per jaar	BGT en BGV vergadering. Notities of mondeling.	Agenderen en bespreken. Issues naar Stuurgroep.
Haalbaarheid en Draagvlak	Begeleidingsgroepen Visie en Techniek	Onbepaald. Kennisdagen en Signalen beheerders	Signalen bespreken in begeleidingsgroepen T en V.	Signalen bespreken in begeleidingsgroepen Visie en Techniek.
Efficiency	Unie en IPO	Onbepaald	Per geval bezien	Bestuurlijk overleg Unie-IPO
Tempo	Stuurgroep ORK	2 keer per jaar	Voortgangsnotitie t.b.v. SG-vergadering	In overleg bezien of en hoe versnelling mogelijk is

2.6 RISICOMANAGEMENT

De risico's in de uitvoering van ORK-III kunnen eveneens gekoppeld worden aan de sturingscriteria. Hieronder staan de belangrijkste risico's alsmede de wijze waarop ze beheerst kunnen worden.

Criterium	Risico	Gevolg	Beheersmaatregel	Door
Doelgerichtheid	Weinig focus	ORK verzandt	Regelmatig evalueren	Stuurgroep
	Pilots komen niet of te laat tot stand	Sporen 2,3 en 4 leveren te weinig resultaat	Actieve werving pilots; voortgangsbewaking	SG helpt actief in werving pilots
	Falen van een regionale kering, ergens in Nederland	Gevolgschade. Plus discussie hoe dit, ondanks ORK, kon gebeuren.	Beheerder in kwestie bestrijdt incident. Hulp bieden. Onderzoek naar incident.	Hulp: collega beheerders; Onderzoek naar incident: Toezichhouder.
Flexibiliteit	Teveel flexibiliteit	Willekeur; waan van de dag regeert.	Signaleren; bespreken; besluitvorming.	Begeleidingsgroepen V en T; Besluitvorming in Stuurgroep
	Te weinig flexibiliteit	Nieuwe inzichten worden niet gebruikt;	Bespreken in begeleidingsgroepen	Begeleidingsgroepen V en T; Besluitvorming in Stuurgroep
Haalbaarheid en Draagvlak	Beheerders en/of toezichhouders zijn onvoldoende betrokken bij ORK	Resultaten ORK onvoldoende gebruikt	Actieve werving vanuit programma. Inzet instrumenten zoals website, kennisdag etc.	Programmaleiding, BGV, BGT, SG,
	Beheerders komen niet op één lijn	Geen uniformiteit	Overleg; overtuigen	Bestuurders van de betrokken beheerders
	Geschillen tussen beheerder en toezichhouders	Stagnatie	Bestuurlijk overleg; bestuursdwang	Bevoegd gezag, afhankelijk van maatregel
	Gebrek aan maatschappelijk draagvlak (bij derden)	Weerstand, onflikten, stagnatie	Bestuurlijk overleg; communicatie; bestuursdwang	Bevoegd gezag, afhankelijk van maatregel
Efficiency	Men ziet ten onrechte meerwaarde niet meer	Geen (h-) erkenning van ORK-belang	Communicatietraject inzetten	Stuurgroep
	ORK verliest meerwaarde	Draagvlak verdwijnt. Afhaken.	Programma omvormen of beëindigen	Via bestuurlijk overleg Unie-IPO
Tempo	Trage besluitvorming door uitstel vergaderingen	vertraging	Activiteiten alvast in gang zetten, eventueel na bilaterale instemming van voorzitter SG	Programmaleiding in samenwerking met voorzitter BGV

3

PROGRAMMAORGANISATIE

3.1 INLEIDING

Dit hoofdstuk beschrijft het organisatieplan met daarin zowel de interne organisatie van het programma als de organisatorische relaties met de omgeving. Daarbij worden ook de rollen met bijhorende taken, middelen, bevoegdheden en verantwoordelijkheden beschreven.

3.2 TEAM EN ROLLEN

3.2.1 ORK IS EEN PROGRAMMA VAN DE PROVINCIES EN DE WATERSCHAPPEN

De provincies en de waterschappen hebben gezamenlijk besloten om de regionale keringen aan te pakken. Voor het uitwerking van inhoudelijke kennisvragen (zowel technische als beleidsmatige vragen) hebben zij het kennisontwikkelprogramma ORK opgezet. De uitvoering daarvan is opgedragen aan de STOWA.

3.2.2 STOWA DRAAGT ZORG VOOR DE UITVOERING VAN ORK

De STOWA is het kenniscentrum van de regionale waterbeheerders in Nederland. STOWA ontwikkelt en verspreidt kennis die de waterbeheerders nodig hebben om de opgaven waar zij in hun werk voor staan, goed uit te voeren.

De Unie van waterschappen, IPO en RWS zijn de opdrachtgevers van de STOWA. De financiële middelen die voor de uitvoering van ORK beschikbaar zijn, worden vastgesteld via de begroting van de STOWA. Het STOWA bestuur, samengesteld uit vertegenwoordigers van de genoemde opdrachtgevers, vormt hierbij het beslissingsbevoegde orgaan.

Organisatorisch is ORK ondergebracht bij het STOWA Programma Waterkeren dat, zoals elk STOWA programma, wordt begeleid door een Programmacommissie, in dit geval de PCWK (programmacommissie Waterkeren).

3.2.3 STUURGROEP ORK

De verantwoordelijkheid voor het ontwikkelprogramma ORK (richting en inhoud) ligt bij de Stuurgroep ORK. In de stuurgroep hebben vertegenwoordigers van het IPO en de Unie van Waterschappen zitting. Vertegenwoordiging van RWS is in principe ook mogelijk (RWS beheert namelijk ook een aantal regionale keringen), maar is tot op heden niet ingevuld.

De stuurgroep vervult voor ORK de rol van gemandateerd opdrachtgever. Vanuit deze rol bespreekt de stuurgroep de planning en de voortgang, de besteding van de ORK-financiën, de prioritering, de bestuurlijke aspecten en de communicatie. Ook accordeert de stuurgroep leidraden, handreikingen en andere ORK-publicaties. De stuurgroepleden hebben mandaat om beslissingen te nemen over de bovenstaande besprekpunten. Ook de bestuurlijke

verankering vormt een belangrijke rol voor de stuurgroep. De bestuurlijke terugkoppeling richting de opdrachtgevers loopt via de Stuurgroep.

3.2.4 BEGELEIDINGSGROEPEN

Voor de uitwerking van de inhoudelijke vraagstukken beschikt ORK-III over twee begeleidingsgroepen: Visie en Techniek. Deze twee groepen zijn samengesteld uit vertegenwoordigers van provincies, waterschappen, Rijkswaterstaat en STOWA. Er is gekozen voor twee begeleidingsgroepen (in plaats van één) om recht te doen aan het verschil van benodigde expertise.

De begeleidingsgroepen adviseren de stuurgroep ten aanzien van de op te pakken inhoudelijke vraagstukken en hun prioritering. Paragraaf 2.3. beschrijft de onderwerpen waarop beide werkgroepen zich richten.

IPO en Unie leveren de voorzitters van de begeleidingsgroepen; deze voorzitters zijn tevens lid van de Stuurgroep. De projectleiding ligt bij functionarissen die vanuit STOWA worden geleverd. Tevens zorgt de STOWA voor een secretaris die beide groepen bedient.

Van de (deelnemers van de) begeleidingsgroepen wordt het volgende verwacht:

- Inhoudelijke betrokkenheid en proactieve houding ten aanzien van de voortgang;
- Sensitiviteit ten aanzien van ontwikkelingen bij beheerders, en de bereidheid deze inzichten actief te delen;
- Bereidheid en attitude om de onderwerpen te willen bezien vanuit verschillende rollen (bijv. vanuit rol toezichthouder, beheerder en eventueel belangen van derden), en daarbij overstijgend kunnen denken;
- Vanuit medeverantwoordelijkheid voor het slagen van het ontwikkelprogramma, actief bijdragen aan kennisoverdracht en communicatie.

3.2.5 PROGRAMMALEIDING

De operationele programmaleiding is in handen van drie functionarissen.

De programmaleider Waterwerken voert de overall leiding van ORK. Deze functionaris bewaakt de inbedding van de ORK activiteiten in het STOWA programma Waterkeren, en zorgt voor de afstemming met het programma Watersystemen.

Elke begeleidingsgroep beschikt over een projectleider die de inhoudelijke agenda bewaakt en verantwoordelijk is voor tijdige aanlevering van inhoudelijk en communicatief goede producten.

De projectleiders Visie en Techniek hebben ondermeer de volgende taken:

- de onderlinge afstemming waarborgen; zowel van de werkzaamheden van de twee begeleidingsgroepen onderling als tussen de verschillende projectactiviteiten onderling;
- rapporteren aan de begeleidingsgroep omtrent de voortgang van de verschillende deelprojecten door een periodiek voortgangsbericht (voorafgaand aan bijeenkomsten van zowel de begeleidingsgroep als stuurgroep);
- na bespreking van de voortgangsrapportage een verslag opstellen voor de stuurgroep en de gerelateerde overlegstructuren (werkgroepen van het IPO en de UvW).

De projectleiders Visie en Techniek zullen daarnaast, zo nodig, ten aanzien van de verschillende deelprojecten:

- optreden als (inhoudelijk) projectleider, bijvoorbeeld voor de opdrachtspecificatie, aanbesteding, begeleiding/coördinatie en de budget- en voortgangsbewaking;
- actief bijdragen aan de uitwerking van de verschillende deelprojecten.

In hun activiteiten worden de projectleiders actief bijgestaan door de secretaris.

Voor de begeleidingsgroep Techniek geldt dat voor de uitwerking van specialistische onderwerpen gespecialiseerde werkgroepen (tijdelijk) kunnen worden ingericht. Deze mogelijkheid wordt hier expliciet genoemd op grond van de in ORK-II ervaren nadelen van het werken met één integrale Begeleidingsgroep waar plenair (bijna) alle projecten werden behandeld.

Voor het leiden en/of voorzitten van deze specialistische werkgroepen wordt nadrukkelijk gedacht aan kandidaten van waterschappen of provincies, om te waarborgen dat de opgebouwde kennis goed beklijft in het netwerk van betrokken overheden.

3.2.6 UITVOERING VAN WERKZAAMHEDEN

De onderzoekswerkzaamheden worden projectmatig, door marktpartijen, uitgevoerd. Het principe is daarbij dat de STOWA de waterbeheerders ontzorgt. STOWA neemt de aanbesteding en begeleiding van de kennisprojecten op zich. STOWA zorgt ervoor dat de waterbeheerders verbonden blijven met deze projecten en er ook 'eigenaar' van zijn. Dit om te waarborgen dat de juiste kennisvragen worden beantwoord. Het is de rol van BGV, BGT en SG om de projecten te volgen en de onderzoekslijnen in de gaten te houden. De werkzaamheden zelf worden door marktpartijen uitgevoerd. In incidentele gevallen kan het voorkomen dat een medewerker van een waterbeheerder een rol in de uitvoering speelt; in dat geval worden de uren opgenomen in de projectbegroting en verrekend.

3.2.7 OVERIGE ROLLEN IN DE TEAMS

SECRETARIS

De secretaris ondersteunt de programmaleiders bij alle voorkomende werkzaamheden. Voor de programmaleider en voor de projectleider Techniek geldt dat zij zich primair richten op de aansturing van de inhoud; diensgevolge richt de secretaris zich meer op het proces. Ten aanzien van de begeleidingsgroep Visie is dit onderscheid minder scherp te trekken.

MENTOREN

Vanwege de brede range aan onderwerpen zal per cluster van samenhangende onderzoeksvragen cq. deelprojecten één of meer specifieke mentoren vanuit de Begeleidingsgroepen worden aangewezen als klankbord (voor de projectleider) en voor een specifieke beoordeling van de resultaten. Als gevolg van deze werkwijze zal het programma naar verwachting ook minder kwetsbaar zijn voor een eventuele uitval van de programma- of projectleider.

Een specifieke (beoogde) mentorrol die zo belangrijk is dat hij hier vermelding verdient, betreft de mentor van de expertgroep geotechniek, die zal worden gevraagd alle veen-gerelateerde onderzoeksvragen te begeleiden en beoordelen.

EXTERNE DESKUNDIGEN

Voor specialistische bijdragen aan specifieke onderwerpen (bijvoorbeeld bomen, golven,

kabels en leidingen, etc.; maar ook juridische onderwerpen) zal desgewenst gebruik worden gemaakt van deskundigen van universiteiten, instituten, organisaties of bureaus. De coördinatie van de inzet van dergelijke deskundigen geschiedt door de projectleider, in de regel na consultatie van de begeleidingsgroep.

3.3 OVERLEGSTRUCTUUR

De onderstaande tabel geeft de overlegstructuur weer voor zover het structurele overlegorganen zijn. Informatie over samenstelling en bevoegdheid van het overleg zijn in paragraaf 3.2.1. tot en met 3.2.5. vermeld.

Gremium	Overlegfrequentie	Belang vanuit ORK perspectief
STOWA bestuur	4 keer per jaar	Financiering ORK
PCWK	4 keer per jaar	Voortgang STOWA programma Waterkeren (waar ORK onderdeel van is)
Stuurgroep	2 keer per jaar	Voortgang en eventueel bijsturing ORK; vaststellen producten
BG Techniek	6 keer per jaar	Bespreking technische vraagstukken: aanpak en resultaten
BG Visie	8 keer per jaar *)	Bespreken beleidsmatige onderwerpen: aanpak en planning
Deelprojecten	Verschilt per geval	Uitvoeringsgerichte besprekingen

* De hoge vergaderfrequentie van de Begeleidingsgroep Visie laat zich verklaren doordat de BGV recentelijk gestart is, waarbij in de startfase veel geïnventariseerd is. Naar verwachting zal in de loop van 2018 de vergaderfrequentie afnemen.

4

FINANCIËLE PLANNING

4.1 INLEIDING

Dit hoofdstuk beschrijft de globale financiële planning van de ORK-III activiteiten. Hoewel dit plan opgesteld is in de zomer van 2017, is er voor de volledigheid voor gekozen om de activiteiten vanaf 2016 op te nemen. Het plan loopt tot en met eind 2019 (einde ORK-III). Er wordt beschreven welke fases onderscheiden worden in het ontwikkelprogramma inclusief inzet van middelen.

4.2 PROGRAMMAFASERING

Voor een deel van het programma was de ontwikkeling aangaande de primaire keringen (veiligheidsfilosofie, normering, beoordelingsinstrumentarium) een belangrijke externe factor. Eind 2016, toen de dynamiek van de nieuwe normering en het wettelijk instrumentarium afgenomen was, ontstond een zodanige stabiele situatie dat de onderzoeksvragen voor de regionale keringen geprogrammeerd konden worden.

Zodoende is de fasering als volgt:

- 2016: Opstellen nieuwe visie op de regionale waterkeringen;
- 2016: start van die projecten die niet gerelateerd zijn aan de nationale beleidskwesties en deltabeslissingen;
- 2016: start verkenning inzake de beleidsissues voor regionale keringen,
- 2017: afstemming met ENW en toelichting over hernieuwde visie
- 2017: vaststellen van de beleidsagendering (in de stuurgroepvergadering van oktober 2017);
- 2017: continuering projecten inzake technische vraagstukken en opstarten nieuwe projecten op basis van duidelijkheid nationaal beleid inzake primaire keringen;
- 2018: uitvoering beleidssporen waaronder verzilveren 'quick wins' en opstarten pilots;
- 2018 en 2019: uitvoering pilots volgens een scrum-achtige aanpak;
- 2019: afronding programma, inclusief beoordeling door ENW.

De werkzaamheden behorend bij de verschillende fasen hebben een gedeeltelijke overlap waarbij in 2017 de nadruk meer ligt op de visievorming, en vanaf eind 2017 de nadruk meer ligt op de uitwerking van de technische onderwerpen en het uitvoeren van pilots waarin de integratie van techniek, gebiedskarakteristiek, meerlaagsveiligheid en klimaatadaptatie centraal staat. Ook de omgevingsmanagement en governance aspecten zullen in de pilots aan bod komen.

De scrum methode houdt in dat een groep ontwikkelaars hun werkzaamheden vormgeven in kortdurende iteraties, liefst met een hogere energieinhoud.

Voor de beschrijving van de inhoud van de werkzaamheden wordt verwezen naar paragraaf 2.3.

4.3 BESCHIKBARE MIDDELEN

Het benodigde budget wordt beschikbaar gesteld door provincies en de waterschappen. Conform afspraken in ORK worden de bijdragen vastgesteld naar rato van belang en solidariteitsbeginsel. Dit is als volgt:

Normeren : 100% provincies
 Toetsen : 50% provincies en 50% waterschappen
 Ontwerpen : 50% provincies en 50% waterschappen
 Beheer & Onderhoud : 100% waterschappen
 Op grond hiervan, beschikt ORK-III over de onderstaande middelen:

BESCHIKBARE MIDDELEN

IPO	Bijdrage 2015	50.000,-
	Bijdrage 2016	125.000,-
	Bijdrage 2017	125.000,-
	Bijdrage 2018	125.000,-
	Bijdrage 2019 *	125.000,-
Waterschappen	Bijdrage 2015	100.000,-
	Bijdrage 2016	250.000,-
	Bijdrage 2017	250.000,-
	Bijdrage 2018	250.000,-
	Bijdrage 2019	250.000,-
ORK-II	Resterend budget uit vorige fase	15.000,-
Totaal		1.665.000,-

* Het IPO heeft haar bijdragen toegezegd tot en met 2018. Aangezien het programma ORK-III tot en met 2019 loopt is de "bijdrage IPO 2019" wel opgenomen in dit overzicht. Over deze bijdrage in 2019 moet formeel nog worden besloten door het IPO.

4.4 BESTEDINGSPROGNOSE

De besteding van de budgetten ziet er op hoofdlijnen als volgt uit.

TECHNIEK

Algemene kosten		70.000,-
Praktijkproeven	Proeven met dijken, vervolg LdB	130.000,-
Beschikbaar budget	N.a.v. ORK-II	80.000,-
Beschikbaar budget	Vastgesteld in SG01 en SG02	305.000,-
Beschikbaar budget	Aanvullende prioritering, vastgesteld in SG03	325.000,-
Totaal		910.000,-

VISIE

Algemene kosten		20.000,-
Visie	Opstellen visie	75.000,-
	Communicatie visie	35.000,-
	Prioritering visie	60.000,-
Beschikbaar budget	Uitwerking beleidssporen; vastgesteld in SG03	450.000,-
Totaal		640.000,-

4.5 DOORKIJK NAAR DE JAREN 2020-2025

Beheer, onderhoud en versterking van regionale keringen vergt jaarlijks tientallen miljoenen euro's of meer. Aangezien het hier activiteiten betreft die vanuit maatschappelijke middelen worden bekostigd, is het niet meer dan vanzelfsprekend dat er permanent gezocht wordt naar

methoden en technieken waarmee kosten kunnen worden bespaard. Een onderzoeksbegroting van ordegrrootte 1 procent per jaar lijkt alleszins redelijk. Ook na 2019 zullen er nieuwe kennisvragen ontstaan, en zal de kennisontwikkeling doorgaan. Om een idee te geven van de richtingen waarin thans wordt gedacht: er wordt nu bijvoorbeeld verkennend gesproken over 'continu inzicht, continu in control' als wenkend perspectief voor over vijf jaar.

Of er voor de regionale keringen na 2019, wanneer ORK-III afgerond wordt, nog steeds behoefte is aan een door toezichthouders en beheerders gexamenlijk gefinancierd kennisprogramma, is op dit moment ongewis. Het kan ook zijn dat men tegen die tijd liever kiest voor een individuele aanpak van de kennisvragen, of in regionaal verband. De keuze zal hierbij mede afhangen van hoe effectief ORK-III is uitgevoerd, en of de producten de beheerder werkelijk hebben geholpen. Dit zal de kernvraag van de evaluatie aan het eind van ORK-III zijn.

5

COMMUNICATIESTRATEGIE

5.1 INLEIDING

Succes = kwaliteit x draagvlak. De communicatiestrategie van ORK-III richt zich op het draagvlak en heeft als doel het bestaande draagvlak, dat goed is, op peil te houden. Tevens dient de communicatiestrategie ervoor om bij actoren die tot nu toe niet of weinig met regionale keringen te maken hadden, begrip te laten ontstaan voor de aandacht en activiteiten van de beheerders. Voorbeelden van deze actoren zijn nutsbedrijven die kabels en leidingen beheren, en gemeenten en ingezetenen in het gebied.

Dit hoofdstuk behandelt de kernboodschap van ORK-III, en benoemt per doelgroep de te communiceren boodschappen. Tevens beschrijft het hoofdstuk de wijze waarop de communicatie ingericht wordt.

Ook met communiceren kunnen zaken fout lopen, en is derhalve risicobeheersing een punt van aandacht. Het hoofdstuk einigt daarom met een enkele opmerkingen over risicobeheersing.

5.2 KERNBODSCHAP

De dijkdoorbraak bij Wilnis is een stimulans gebleken om de regionale keringen, vergelijkbaar met de primaire keringen, gestructureerd aan te pakken, middels een Ontwikkelprogramma voor de Regionale Keringen (ORK). Er zijn op basis van alle beschikbare ervaring leidraden voor het normeren, toetsen en verbeteren van regionale keringen opgesteld.

Het ORK programma loopt nu ruim 10 jaar en heeft, naast een goede samenwerking tussen waterschappen en provincies, inhoudelijk belangrijke resultaten opgeleverd die bijdragen aan een betere normering, toetsing en algehele verbetering van de staat waarin de regionale waterkeringen zich bevinden, en daarmee aan een veiliger Nederland.

Regionale keringen dienen beschouwd te worden in de context van hun omgeving. De keringbeheerder is zich ervan bewust dat de kering meer doelen dient dan alleen waterveiligheid; afstemming met wensen en ideeën van de gebruikers van de kering is daarom belangrijk. Daarnaast dient de beheerder rekening te houden met meer dynamiek als gevolg van klimaatverandering. Dit zijn de onderwerpen waar ORK zich de komende jaren op richt.

5.3 COMMUNICATIESTRATEGIE PER DOELGROEP

Er zijn verschillende soorten van informatiebehoefte te onderscheiden. Het type informatie waar behoefte aan is verschilt per doelgroep.

- Dijkbeheerders en specialisten zijn gebruikers van de leidraden. Deze groep heeft behoefte aan gedetailleerde informatie, met technische diepgang tot op wetenschappelijk niveau;

- Wetenschappers en onderzoekers hebben eveneens behoefte aan technisch diepgaande informatie, bijvoorbeeld uitwisseling van onderzoeksmethoden en –resultaten;
- Beleidsmakers hebben vooral behoefte aan de resultaten van onderzoek, om dit de basis te laten zijn van nieuw beleid. Voor hen moet de informatie vooral technisch begrijpelijk zijn, en globaal van aard;
- Bestuurders en hun ambtelijke adviseurs hebben vooral behoefte aan globale informatie en inzicht in de consequenties van onderzoeksresultaten;
- Overige geïnteresseerden, zoals aanwonenden en andere derden, hebben vooral behoefte aan algemene uitleg en informatie over toekomstige ontwikkelingen plus de consequenties daarvan.

De meeste doelgroepen hebben behoefte in een globale terugkoppeling waarbij de techniek begrijpelijk is. Alleen de technisch specialisten (met name bij waterschappen, RWS en de adviesbureaus) hebben behoefte aan een goede technische onderbouwing en zijn goed in staat de materie te begrijpen en de uitkomsten van onderzoeken op waarde te schatten.

Tot nu toe is de aandacht vooral gericht geweest op de technische diepgang. De begrijpelijke uitleg van de onderzoeksresultaten voor ‘leken’ is onderbelicht gebleven. Dit heeft tot gevolg dat bij een deel van de doelgroepen niet goed bekend is wat het ORK programma betekent en wat voor resultaten bereikt worden.

Met name het leidinggevend kader en de bestuurders van de waterschappen verdienen extra aandacht bij de communicatie. Zij nemen immers de besluiten over het ter beschikking stellen van menskracht en middelen. Om goede en verantwoorde besluiten te kunnen nemen moet de betekenis van het ORK (veilige keringen, beheer op basis van *state of the art* kennis en inzicht, kostenreductie in de toekomst) hen helder voor ogen staan. In de communicatie met beslissers en eindverantwoordelijken zal duidelijk gemaakt moeten worden dat ORK in belangrijke mate bijdraagt aan doelmatigheid en effectiviteit van het dijkbeheer, dat er innovatief wordt gewerkt, en dat de samenwerking tussen provincies en waterschappen veel kan opleveren. Hier ligt wellicht een rol voor de STOWA om nog actiever te communiceren.

5.4 COMMUNICATIE-INFRASTRUCTUUR

De communicatie-infrastructuur, ofwel de wijze waarop de communicatie is ingericht, staat in onderstaande tabel. Speciale aandacht wordt gevraagd voor de Website WaterWeren die op dit moment in ontwikkeling is.

Doelgroep	Communicatie via
Specialisten, dijkbeheerders	Website WaterWeren (vanaf medio 2018) Participatie in BG Techniek, technische projectgroepen Expertmeetings, congressen en symposia Uitwisseling schriftelijke producten, leidraden, protocollen (al dan niet in ontwikkeling) Helpdesk Water, Programma PIW*, PAO cursussen
Wetenschap	Projecten, werkgroepen, samenwerking met kennisinstituten Expertmeetings, congressen en symposia Wetenschappelijke publicaties
Beleidsmakers	Website WaterWeren (vanaf medio 2018) Participatie in BG Visie, in vakberaden en andere overleggrema van Unie en IPO Expertmeetings, congressen en symposia Uitwisseling schriftelijke producten, notities Helpdesk Water, cursussen
Management en bestuur	Mondeling of schriftelijk ambtelijk advies (eigen ambtenaren, koepel, Stuurgroep ORK) Diverse overleggrema in Unie of IPO verband, interbestuurlijk overleg Congressen en symposia Specifieke publicatiemiddelen zoals STOWA film over regionale keringen, mailings
Omgeving, derden	Mondeling of schriftelijk ambtelijk advies (eigen ambtenaren, koepel, Stuurgroep ORK) Diverse overleggrema in Unie of IPO verband, interbestuurlijk overleg Congressen en symposia Specifieke publicatiemiddelen zoals STOWA film over regionale keringen

*PIW: Profesionaliseren van het inspecteren van waterkeringen. Een landelijk meerjaren kennisprogramma van RWS en waterschappen (uitvoering STOWA).

Bovenstaand overzicht van communicatiekanalen is niet 100 % volledig, maar dekt wel naar schatting 80 % van de de communicatiekanalen.

5.5 RISICOBEEHERSING

Paragraaf 2.6. beschrijft het risicomanagement aan de hand van een aantal zaken die fout zouden kunnen gaan. In deze paragraaf worden deze zaken opnieuw beschouwd, waarbij nu de maatregelen beschreven worden die vanuit communicatie getroffen kunnen worden om de risico's zo goed mogelijk te beheersen. De eerste drie kolommen zijn identiek aan die van de tabel uit 2.6.

Criterium	Risico	Gevolg	Beheersmaatregel vanuit Communicatie
Doelgerichtheid	Weinig focus	ORK verzandt	Vroegtijdig signaleren en bespreken; eventueel escaleren richting Stuurgroep
	Pilots komen niet of te laat tot stand	Sporen 2,3 en 4 leveren te weinig resultaat	Actief communiceren over voortgangsbewaking naar Stuurgroep, en hen desgewenst vragen om hulp bij verwerven pilots (coform afspraak in SG03)
	Falen van een regionale kering, ergens in NL	Gevolgschade. Plus discussie hoe dit, ondanks ORK, kon gebeuren	Vooraf al een draaiboek crisiscommunicatie gereed hebben. Beheerder bijstaan. Indien discussie zich richt op ORK of landelijke situatie, zo snel mogelijk het initiatief nemen om communicatie weer in eigen hand te nemen.
Flexibiliteit	Te veel flexibiliteit	Willekeur; waan van de dag regeert	Vroegtijdig signaleren en bespreken; eventueel escaleren richting Stuurgroep
	Te weinig flexibiliteit	Nieuwe inzichten worden niet gebruikt;	Vroegtijdig signaleren en bespreken; eventueel escaleren richting Stuurgroep
Haalbaarheid en Draagvlak	Beheerders en/of toezichthouders zijn onvoldoende betrokken bij ORK	Resultaten ORK onvoldoende gebruikt	Vanuit programmaleiding (nog) meer inzetten op instrumenten zoals website, kennisdagen en andere contactmomenten. Begeleidingsgroepen en stuurgroep inzetten om het veld te betrekken.
	Beheerders komen niet op één lijn	Geen uniformiteit	Feitelijke situatie weergeven (zonder oordeel). Op consequenties wijzen. Benoemen van de optie waarin er geen gezamenlijk standpunt is maar ieder handelt vanuit eigen bevoegdheid.
	Geschillen tussen beheerder en toezichthouders	Stagnatie	Feitelijke situatie weergeven (zonder oordeel). Op consequenties wijzen. Benoemen van de optie waarin er geen gezamenlijk standpunt is maar ieder handelt vanuit eigen bevoegdheid.
	Gebrek aan maatschappelijk draagvlak (bij derden)	Weerstand, conflicten, stagnatie	Vroegtijdig signaleren. Communicatieadvies over werkwijze, middel of proces hoe te komen tot herstel van het draagvlak, bijvoorbeeld via bestuurlijk overleg, publicatie etc..
Efficiency	Men ziet ten onrechte meerwaarde niet meer	Geen (h-) erkenning van ORK-belang	Vroegtijdig signaleren. Communicatieadvies over werkwijze, middel of proces hoe te komen tot herwaardering van en draagvlak voor ORK, bijvoorbeeld via bestuurlijk overleg, publicatie etc.
	ORK verliest meerwaarde	Draagvlak verdwijnt. Afhaken.	Signaleren. Indien ORK daadwerkelijk meerwaarde aan het verliezen is, communicatieadvies over hoe het programma ordentelijk te beëindigen, wellicht inclusief eindevenement.
Tempo	Trage besluitvorming door uitstel vergaderingen	vertraging	Communicatieparagraaf in elke voortgangsnotitie t.b.v. SG-vergadering.

6

EVALUATIE EN WIJZIGINGSPROCEDURE

6.1 EVALUATIE

ORK-III heeft een looptijd van vier jaren. Het is daarom van belang regelmatig tussentijds te evalueren. Het gaat daarbij om de vragen: 'Liggen we nog steeds op koers? En maken we voldoende meters?'. Indien nodig kan worden bijgestuurd.

De tussentijdse evaluaties vinden in principe plaats tijdens de voortgangsbesprekingen in de Stuurgroep. De frequentie is twee maal per jaar. Dit lijkt vooralsnog voldoende.

Daarnaast is het zinvol om na afloop van ORK-III de zaken die zich hebben voorgedaan, te analyseren en de resultaten te communiceren naar betrokkenen (stuurgroep, programmamanager, begeleidingsgroepen en overige betrokkenen).

Een goede eindevaluatie is de verantwoordelijkheid van de waterschappen en de provincies en dient onafhankelijk te zijn.

6.2 WIJZIGINGEN VAN HET PROGRAMMA

ORK is een kennisontwikkelprogramma; vooraf is lang niet alles bekend dat men zal tegenkomen. Wijziging van doelstellingen en andere bijstellingen worden in de begeleidingsgroepen besproken en als voorstel voorgelegd aan de stuurgroep, die voor de meeste zaken beslissingsbevoegd is (binnen de financiële kaders van het programma). In bijzondere gevallen zal in bestuurlijk overleg een beslissing worden genomen.

6.3 STOPPEN MET HET PROGRAMMA

Naar verwachting loopt ORK-III het gehele traject door en wordt opgeleverd wat afgesproken is. Dan geldt dat daarna het programma wordt geevalueerd (zoals in 6.1. wordt vermeld).

Indien zich een situatie voordoet waardoor overwogen wordt om ORK-III voortijdig te beëindigen, dan is dat een zaak waar niet door de Stuurgroep een zelfstandig besluit over kan worden genomen, maar in bestuurlijk overleg tussen Unie en IPO besproken. Het spreekt voor zich dat er daarbij een goed schriftelijk voorstel voor besluitvorming moet liggen, voorzien van een duidelijke toelichting. Tevens dient een dergelijk document te voorzien in een eindevaluatie, het regelen van overdracht (wat moet er overgedragen worden aan wie en hoe verloopt de overdracht), met wie overleggen over het genomen besluit, etc.