



Procesevaluatie droogteperiode 2018



Evaluatiebegeleider:

Inhoud

1	<i>Managementsamenvatting</i>	3
2	<i>Kaders voor de evaluatie</i>	5
2.1	Aanleiding en doel	5
2.2	Uitgangspunten voor de evaluatie	5
2.3	Gewenste opbrengst van de evaluatie	6
2.4	Belangrijkste activiteiten ten behoeve van de evaluatie	6
2.5	Globale tijdlijn van de droogteperiode in 2018	6
3	<i>Aandachtspunten en suggesties uit de procesevaluatie</i>	7
3.1	Algemeen beeld: overwegend positief gevoel over aanpak	7
3.2	De werking van de crisisorganisatie	9
3.2.1	Opschaling, organisatiestructuur en faciliteiten	9
3.2.2	Informatiemanagement	12
3.2.3	De interne bestuurlijke afstemming	14
3.2.4	Capaciteit van de crisisorganisatie	15
3.3	De afstemming en samenwerking met externe partners	16
3.3.1	Globaal overzicht van betrokken (soorten) externe partners	16
3.3.2	Samen werken vanuit gedeeld beleid	17
3.3.3	Bestuurlijke afstemming tijdens de droogte	18
3.4	De interne en externe communicatie	19
3.4.1	Leerpunten voor de interne communicatie	20
3.4.2	Leerpunten voor de externe communicatie	21
3.5	Koppeling met beleidsinhoudelijke evaluatie	22
4	<i>Aandachtspunten naar aanleiding van 'stuw De Haandrik'</i>	23
5	<i>Aandachtspunten naar aanleiding van 'brand Nieuw Dordrecht'</i>	26
6	<i>Implementatie-advies voor opvolging van de evaluatie</i>	29
6.1	Aanbevelingen op basis van de aandachtspunten en suggesties	29
6.2	Goede opvolging draagt bij aan behoud van motivatie en inzet	30
6.3	Bepaal prioriteiten passend bij de mogelijkheden van de organisatie	30
6.4	Pak de prioritaire leerpunten gestructureerd op	30
6.5	Fundamentele keuze: omgang met capaciteit en kennismanagement	31
6.6	Schiet niet door: crisisbeheersing blijft gecoördineerde improvisatie	31

Bijlagen

A.	Globale tijdlijn van de droogte	32
B.	Globaal overzicht van bestede tijd en budget aan de droogteperiode 2018	38
C.	Concept input voor de netwerkevaluatie voor het PCWMN	40

1 *Managementsamenvatting*

De droogteperiode in 2018 duurde lang, was extreem en intensief. De uitdagingen waren complex en lastig, met een hoge werkdruk voor de betrokken medewerkers. Dit kwam mede door de vakantieperiode. Daarbij was binnen het waterschap nadrukkelijk het besef aanwezig dat een dergelijke droogte veel schade veroorzaakt en dat maatregelen daarvoor geen volledige oplossing boden. Dat was voor velen een extra drijfveer om zich maximaal in te zetten. In de procesevaluatie reflecteerden de betrokken medewerkers, onder begeleiding van een extern deskundige, op de crisisprocessen. De inhoudelijke besluiten en technische maatregelen zijn bekeken in een apart evaluatietraject.

De betrokkenen blikken overwegend tevreden terug op het verloop van de crisisprocessen. De meest genoemde positieve aspecten zijn: inzet, samenwerking en betrokkenheid binnen de teams en de organisatie, de externe (media)communicatie, de snelheid in het nemen van beslissingen en handelen en de flexibiliteit en pro-activiteit van de organisatie.

De wil om te leren van deze periode is groot en tijdens het evaluatietraject drongen de betrokken medewerkers herhaaldelijk aan op het voortvarend oppakken van de verbeterpunten. Uit de evaluatie volgt een aantal nuttige aandachtspunten en suggesties. Het waterschap moet zelf bepalen welke suggesties, mede met het oog op de beschikbare capaciteit en expertise, met hoge prioriteit worden opgepakt.



Op basis van de suggesties is een aantal aanbevelingen gedaan, omdat ze waarschijnlijk de grootste opbrengst leveren in geval van extreme droogte:

1. Verbeteren van beschikbaar kaartmateriaal en de onderliggende data.
2. Vastleggen van de essentie van de belangrijkste, standaard operationele maatregelen in operationeel-uitvoerende plannen, checklists en factsheets.
3. De wijze van verslaglegging moet duidelijker zijn en met name gericht op besluiten en actiepunten. Dit onderwerp extra aandacht geven bij echte calamiteiten en in opleiden, trainen en oefenen.
4. Opnemen van een explicietere werkwijze en 'spelregels' in het crisisplan en calamiteitenbestrijdingsplan, voor strategische besluitvorming door het WBT en het DB, in geval van calamiteiten.
5. Investeren in voldoende benodigde capaciteit en expertise. Daarbij op strategisch niveau een afweging maken in de te verwachten aantallen, omvang en impact van toekomstige calamiteiten.
6. Samen met netwerkpartners de voorbereiding op extreme droogte verder verbeteren. Daarbij gezamenlijk in meer rust kijken naar de nu vastgestelde discussiepunten en waar nodig samen nader onderzoek doen.
7. Bij het verder ontwikkelen van het gezamenlijk inhoudelijk beleid meteen concrete procesafspraken maken over hoe je tot snelle en efficiënte integrale bestuurlijke afstemming komt tijdens een extreme droogte.
8. De inhoud van het voorbereide beleid en de maatregelen tijdig communiceren met belanghebbenden. Hierdoor ontstaan de juiste verwachtingen en komt er minder druk op te staan tijdens een droogteperiode.
9. Tijdens een dergelijke calamiteit de onderbouwing van ingrijpende besluiten explicieter delen met externe belanghebbenden.

Tijdens de droogte is veel werk verzet en dat leverde nuttige leerpunten op. Het is wenselijk om snel een duidelijk bestuurlijk ambitieniveau te formuleren. In verband met de beschikbare capaciteit en expertise moeten verbeterpunten geprioriteerd worden. Perfectie is tijdens een calamiteit een illusie. Het kan altijd beter, maar het moet ook realistisch zijn.



2 Kaders voor de evaluatie

2.1 Aanleiding en doel

In 2018 was het in Nederland extreem droog. Waterbeheerders waren, samen met hun partners, druk om het schaarse water in goede banen te leiden. Dat gold ook voor waterschap Vechtstromen. De crisisorganisatie was diverse maanden opgeschaald.

Extreme droogte is een atypisch crisistype, in vergelijking met de meer gebruikelijke calamiteiten. De doorlooptijd is relatief lang, de intensiteit is wisselend, de overgang tussen regulier werk en crisis is onduidelijker en het aantal betrokkenen is groot. Bovendien lag het zwaartepunt van de droogte in de zomer, met bijzondere uitdagingen voor de personele invulling.

Crisisbeheersing is gecoördineerde improvisatie en één van de kenmerken daarbij is het optreden van nuttige leerpunten voor de toekomst. Elke calamiteit biedt dus unieke kansen om van te leren, in aanvulling op de reguliere opleidingen, trainingen en oefeningen. Waterschap Vechtstromen wil middels dit evaluatietraject de leerkansen benutten van deze calamiteit. Dit is van belang voor toekomstige calamiteiten.

2.2 Uitgangspunten voor de evaluatie

1. De crisisbeheersingsprocessen worden geëvalueerd. Niet de inhoudelijke besluiten en technische maatregelen. Daarvoor is een apart evaluatietraject uitgevoerd. De crisisbeheersingsprocessen vormen de ruggengraat van gecoördineerde improvisatie tijdens calamiteiten. Hierdoor kunnen aanwezige capaciteit en competenties optimaal worden ingezet om te komen tot passende besluiten en maatregelen. Het gaat daarbij om processen als informatiemanagement, crisisbesluitvorming, communicatie en samenwerking met netwerkpartners.
2. De evaluatie betreft de belangrijkste leerpunten tijdens de droogte, inclusief twee calamiteiten die tijdens/gecombineerd met de droogte plaatsvonden: instabiliteit bij stuw De Haandrik en brand bij B&B recycling.
3. De focus ligt op gezamenlijk leren. Niet op beoordelen van medewerkers en hun aanpak. Crisisbeheersing is gecoördineerde improvisatie. Leerpunten worden beschouwd vanuit dat perspectief.
4. De focus ligt op de ervaringen en inzichten van de eigen betrokken medewerkers van waterschap Vechtstromen, aangevuld met de expertise vanuit Trimension. Het betreft een interne evaluatie.
5. Trimension, in de persoon van Roel Derckx, begeleidt de evaluatie vanuit het 'lerend evalueren'. Daarbij ligt de nadruk op het faciliteren van de betrokken medewerkers in het identificeren van relevante ervaringen, leerpunten en eventuele verbeterpunten. De begeleiding richt zich expliciet op het ondersteunen van de zelfevaluatie van betrokkenen. Daar waar nodig aangevuld door de expertise van Trimension. Daarbij is ook bewust aandacht voor wat goed is gegaan, zodat betrokkenen het totale optreden en de daaruit te leren lessen in het juiste perspectief zien.

2.3 Gewenste opbrengst van de evaluatie

De evaluatie levert het volgende op:

1. Stimulering van het individuele leerproces voor alle betrokkenen.
2. Gezamenlijke reflectie en 'afsluiting' van de calamiteit.
3. Overzicht van leerpunten voor het optreden tijdens een langdurige calamiteit in het algemeen en de droogte in het bijzonder, inclusief aanbevelingen vanuit de deelnemers en aanvullende aanbevelingen vanuit de expertview van Trimension.
4. Aanknopingspunten voor eventuele evaluaties samen met netwerkpartners én voor evaluatie van de inhoudelijke aanpak van de calamiteit.

2.4 Belangrijkste activiteiten ten behoeve van de evaluatie

Onderstaand schema geeft een overzicht van de opbouw van het evaluatietraject tussen 15 oktober en 15 december 2018.



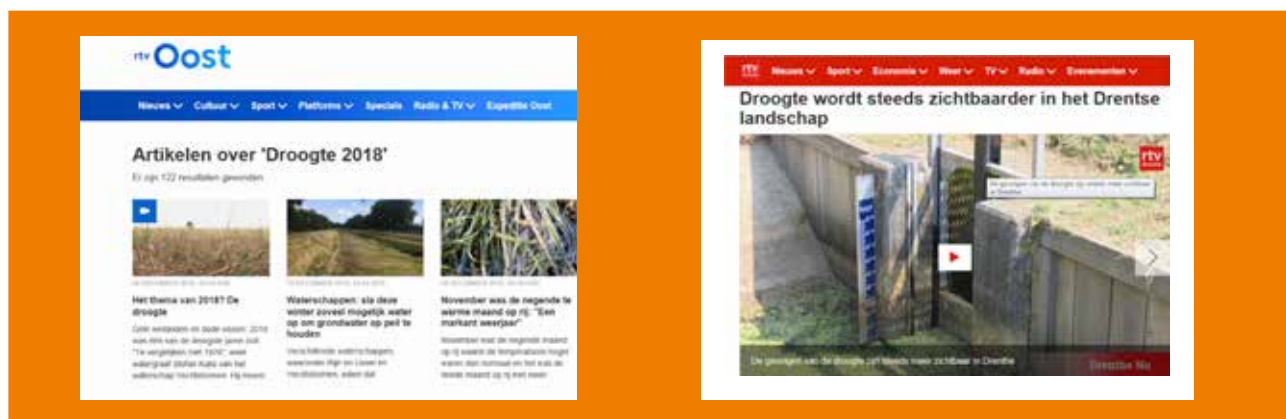
In totaal leverden 84 mensen input via een enquête.

Verder waren er diverse groepssessies:

- WAT Droogte
- WOT Droogte
- WBT Droogte
- DB Droogte
- WAT-WOT Nieuw Dordrecht
- WAT-WOT De Haandrik
- Team Communicatie

2.5 Globale tijdslijn van de droogteperiode in 2018

Deze evaluatie betreft een periode van verschillende maanden. Bijlage A geeft de belangrijkste overlegmomenten en onderwerpen weer tijdens de droogteperiode. Bijlage B geeft globaal aan hoeveel tijd en budget besteed werden aan de droogteperiode.



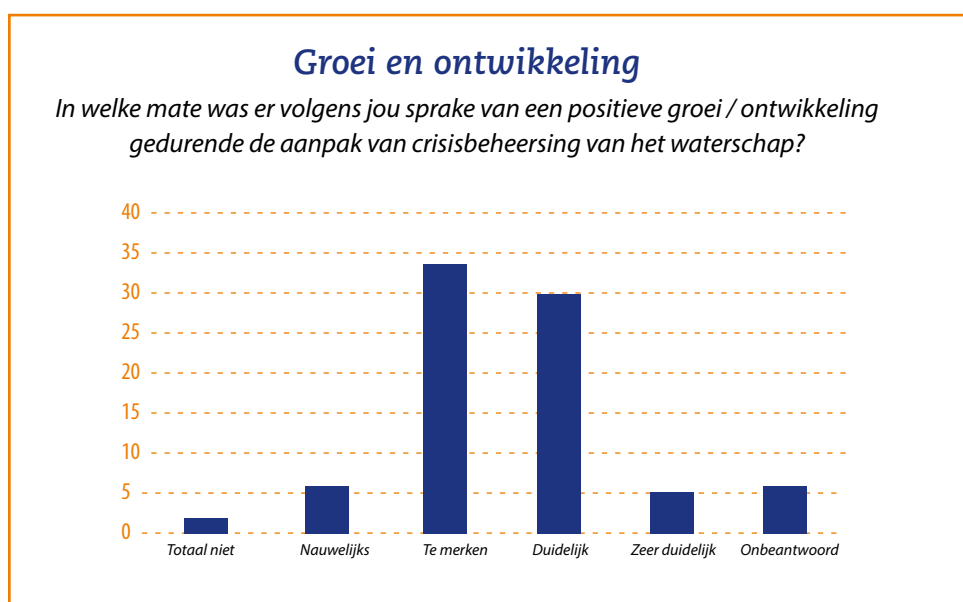
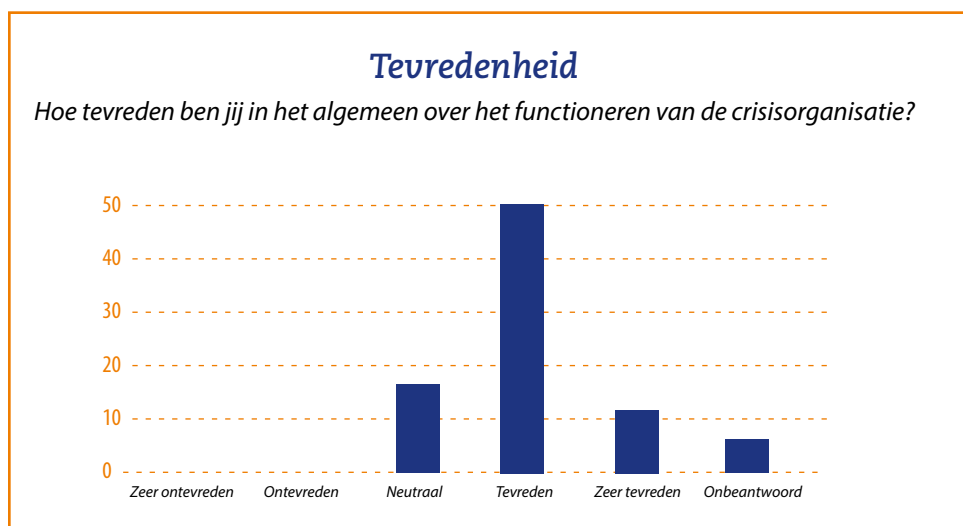
3 Aandachtspunten en suggesties uit de procesevaluatie

Dit hoofdstuk bevat de belangrijkste aandachtspunten met bijbehorende suggesties uit de procesevaluatie.

3.1 Algemeen beeld: overwegend positief gevoel over aanpak

De droogteperiode duurde lang en was intensief. De uitdagingen waren regelmatig complex. Medewerkers geven een hoge werkdruk aan. Dit kwam mede door de vakantieperiode. Daarbij was duidelijk dat de droogte veel schade veroorzaakt en dat maatregelen daarvoor nooit een volledige oplossing bieden. Dit was voor een aantal medewerkers een belangrijke drijfveer om zich maximaal in te zetten.

Betrokken medewerkers blikken overwegend tevreden terug op het verloop van het crisisproces. Dat blijkt ook uit onderstaande staafdiagrammen met resultaten van de enquête. Aan 110 mensen is gevraagd om de enquête in te vullen. Bijna 80% deed dat.



De meest genoemde positieve aspecten zijn:

1. Inzet, samenwerking en betrokkenheid binnen de teams en de organisatie.
2. De externe (media)communicatie.
3. Snelheid in het nemen van beslissingen en handelen.
4. De flexibiliteit en pro-activiteit van de organisatie.

Ook tijdens het evaluatietraject was de betrokkenheid groot en dat uitte zich onder andere in een actieve reflectie en goede onderlinge discussie over mogelijke leerpunten. De wil om te leren van deze periode is groot en tijdens het traject is herhaaldelijk door deelnemers aangedrongen op het voortvarend oppakken van verbeterpunten. Opgeroepen wordt om, waar mogelijk, de negatieve effecten van de droogte in de toekomst te beperken. Hierbij moet rekening gehouden worden met leerpunten uit de afgelopen droge periode.

De meest genoemde verbeterpunten uit de enquête zijn:

1. Informatiemanagement: data, materiaal en documenten op orde en snel beschikbaar.
2. Bezetting (beschikbare aantal collega's) van de crisisorganisatie, buiten en binnen.
3. Snelheid van vergaderen, met name een efficiëntere beeldvormingsfase.
4. Afstemming met partners: beter inzicht in taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden, belangen en verwachtingen.

De evaluatiebegeleider herkent de genoemde punten. Over het algemeen was tijdens de droogte sprake van een hybride calamiteit, met wisselende tijdsdruk, maar met veel belasting van de (crisis) organisatie. Veel werk is verzet onder soms lastige omstandigheden, zoals veel tijdsdruk. Daarbij probeerden deelnemers om gecoördineerd te improviseren en daarbij te schakelen tussen de werkwijze voor een 'traditionele, plotselinge, hoog intensieve calamiteit' en een meer 'sluimerende calamiteit'. Over het algemeen was dat naar tevredenheid. Met behulp van de leerpunten kunnen we in de toekomst verder groeien. Bovenstaande (en een aantal aanvullende) leerpunten komen aan de orde in de volgende paragrafen.

Suggestie: Behoud de geconstateerde positieve flow en gedrevenheid van de betrokken medewerkers. Maak enerzijds serieus werk van de belangrijkste leerpunten en werk anderzijds goed aan verwachtingenmanagement. Het kan altijd beter, maar het waterschap moet realistisch zijn in wat de medewerkers de komende periode kunnen verwerken. Ook bij een eventuele volgende droogteperiode zijn er weer leerpunten. Met behulp van een goede opvolging van aanbevelingen uit de procesevaluatie en de beleidsinhoudelijke evaluatie, zijn deze leerpunten waarschijnlijk kleiner qua impact op de werkwijze.

3.2 De werking van de crisisorganisatie

3.2.1 Opschaling, organisatiestructuur en faciliteiten

Opschaling

De opschaling van de crisisorganisatie verliep voor velen goed. Al voor het eerste WOT overleg was er extra droogte-afstemming. Nog zonder formele opschaling. Signalen dat te traag is opgeschaald ontbreken. Tijdens de droogte overlegden de diverse crisisteams regelmatig. De tijdslijn in bijlage A geeft daarvan een indruk. Uit feedback van de deelnemers blijkt dat de frequentie van de overleggen over het algemeen voldoende was om proactief en tijdig maatregelen te treffen. Een door deelnemers benoemd punt van aandacht is de volgorde van WBT, WOT en WAT overleggen. Nu waren ze meestal in de hiervoor genoemde volgorde. Diverse deelnemers gaven aan het handig te vinden om de volgorde om te keren, zodat de input voor elk 'bovenliggend team' nog actueler is.

Suggestie: Bij een dergelijke calamiteit bewuster voor een logische volgorde van vergaderingen. Hou bewust rekening met het optimaliseren van de input van overleggen. Dit versterkt de efficiëntie en kwaliteit van overleggen.

Opbouw van de crisisorganisatie

De opbouw van de crisisorganisatie was voornamelijk conform de vooraf bedachte structuur. In een specifiek 'Adviesteam Watersysteem' voorzag het calamiteitenbestrijdingsplan Wateroverlast en -tekort niet. Dit team is alsnog ingericht en functioneerde volgens betrokkenen goed. Sommigen gaven wel aan dat niet altijd duidelijk was hoe de informatielijnen liepen tussen de teams.

De samenstelling van de crisisteams was divers en afgestemd op de benodigde expertise voor de voorliggende uitdagingen. Bovendien zorgde de aanwezigheid van niet-technisch specialisten (zoals procesbewakers, strategisch adviseurs, communicatieprofessionals en informatiecoördinatoren) voor een brede blik en extra 'checks en balances' in de aanloop naar en tijdens de crisisbesluitvorming.

De tijdens de droogte opgestelde memo's bevestigen die indruk. Tijdens de (follow-up) van de beleidsevaluatie moet blijken in hoeverre de genomen besluiten, en de onderbouwing daarvan, nog ruimte bieden voor verbetering.

Suggestie: Integreer en omschrijf positie, invulling, taken en werkwijze van een 'Adviesteam Watersysteem' in de planvorming. Zorg voor heldere koppelingen met andere teams en specialisten (zoals GEO-specialisten).

Suggestie: Mocht het tijdens een volgende crisis toch nodig zijn om af te wijken van de basiswerkwijze, stel dan z.s.m. een overzicht op met de belangrijkste wijzigingen en praktische invulling ervan. Deel dit met betrokkenen, zodat iedereen (ook bij overdracht in verband met vakanties) op de hoogte is.

Beschikbare plannen

Een belangrijk punt is de informatie in het calamiteitenbestrijdingsplan Wateroverlast en -tekort. Het plan gaat met name over wateroverlast en heeft maar beperkte informatie over droogte. De meeste medewerkers gebruikten dit plan niet, maar gaven aan dit ook niet gemist te hebben. Kijkend naar de inhoud van het calamiteitenbestrijdingsplan valt op dat het erg algemeen is. Waarschijnlijk bevat het alleen informatie die al onderdeel uitmaakt van de parate kennis van de betrokken medewerkers.

Expliciet werd genoemd het ontbreken van onderliggende, operationeel-uitvoerende plannen, checklists en factsheets. Daardoor moesten de betrokkenen tijdens de droogte onder tijdsdruk

veel bedenken, bespreken en uitwerken. In 2006 was ook sprake van een extreme droogte. Binnen waterschap Regge en Dinkel vond een evaluatie plaats. Op basis van de toen gehanteerde werkwijze (en de bijbehorende aanbevelingen) konden al eerder dergelijke operationeel-uitvoerende documenten opgesteld worden, zo is de verwachting. De leerpunten uit 2006, aangevuld met de nu bedachte en uitgevoerde beheer- en handhavingstechnische maatregelen, inclusief de achterliggende beleidsinterpretatie en bedachte scenario's, zijn nuttig om alsnog in de koude fase vast te leggen voor de toekomst. Dat scheelt tijd bij een volgende droogte. Bovendien kan de opgebouwde kennis makkelijker worden overgedragen aan nieuwe/andere collega's.

Suggestie: Verwerk de opgedane inzichten in het calamiteitenbestrijdingsplan en overweeg droogte en wateroverlast te splitsen in aparte plannen.

Suggestie: Leg de essentie van de belangrijkste, standaard operationele maatregelen vast in operationeel-uitvoerende plannen, draaiboeken, checklists en factsheets.

Aansturen van verschillende crises tegelijk

Tijdens de droogteperiode is het waterschap geconfronteerd met twee extra calamiteiten die aanvullende opschaling vereisten: problemen met stuw De Haandrik en bluswater als gevolg van een brand bij Nieuw Dordrecht. De tijdslijn in bijlage A laat zien dat voor deze situaties aparte WAT's en WOT's zijn ingericht. Daardoor was het mogelijk om deze calamiteiten met de juiste focus aan te sturen en aan te pakken. Betrokkenen zijn tevreden over de gemaakte keuze.

De calamiteit bij De Haandrik vereiste ook besluitvorming op strategisch niveau. Vanwege de beperkte beschikbaarheid van en drukte bij WBT-leden, werd deze besluitvorming gedaan in WBT voor de droogte. Op zich een logische keuze. Echter de situatie ontstond dat de lastigste besluiten voor De Haandrik samenvielen met het besluit over het grondwateronttrekingsverbod rondom bepaalde natuurgebieden. Dit zorgde voor extra druk op de strategische besluitvorming en op de, bij de voorbereiding betrokken, specialisten.

Leerpunten ten aanzien van de aanpak van De Haandrik en Nieuw Dordrecht zijn overigens opgenomen in hoofdstuk 4 en 5.

Suggestie: Hanteer ook een volgende keer de inzet van aparte crisisteams voor aanvullende calamiteiten. Overweeg verder om bij een 'gecombineerd WBT' complexe besluitvorming te scheiden in de tijd, bijvoorbeeld door een apart vergadermoment te beleggen of door een pauze in te bouwen tussen de onderwerpen.

Faciliteiten voor de crisisorganisatie

Verschillende medewerkers gaven in de enquête en de groepssessies aan dat de beschikbare ruimtes en faciliteiten verbetering behoeven. Aanbevolen wordt het gebruik van een vaste crisisruimte voor een team met daarin fatsoenlijke beeldschermen, beamer, kaartmateriaal, draaiboeken, etc. Daarnaast leert de ervaring dat het bewust dichtbij elkaar positioneren van een (toekomstig) Actiecentrum Water, Team Communicatie, Team Watersystemen en eventueel ook WOT, zorgt voor nog kortere lijnen en eenvoudigere afstemming.

Suggestie: Hou in het nieuwe huisvestingsconcept rekening met de behoeften van de crisisorganisatie. Improviseer, wanneer toch blijkt dat faciliteiten een belemmerende factor vormen voor je werkwijze. Onderschat het negatieve effect van beperkende faciliteiten niet.

Koppeling met en impact op de reguliere organisatie

De droogte legde beslag op capaciteit. Deze was daardoor niet meer beschikbaar voor reguliere werkzaamheden. Dat had ook effecten op de reguliere organisatie. Betrokkenen hebben de indruk dat hierdoor ook in het reguliere werk sprake was van een hogere werklast. Tegelijkertijd gaf een aantal deelnemers aan dat het hielp dat het zomer was. In deze periode is het normaal voor de reguliere werkzaamheden wat rustiger.

Door de secretaris-directeur is (mede vanuit zijn rol als 'liaison voor de reguliere organisatie' in het WBT) bewust binnen de organisatie gecommuniceerd dat eventuele knelpunten binnen het reguliere werk gemeld moesten worden via de teamleiders. De indruk is dat ook in het reguliere werk flexibel is omgegaan met potentiële knelpunten in capaciteit. De enige, relatief grote maatregel, op dat gebied was het aanpassen van de wijze van uitvoering van de reguliere handhaving. Hierover nam het DB een besluit.

Suggestie: Geef bij dit type calamiteiten ook in de toekomst aandacht aan de werkdruk in de reguliere organisatie. Het opnemen van de secretaris-directeur in het WBT, mede als liaison voor de reguliere organisatie, helpt daar goed bij.

3.2.2 Informatiemanagement

Wijze van uitwisseling en beschikbare informatie

Tijdens de droogteperiode kon nog geen gebruik worden gemaakt van het netcentrische informatiesysteem LCMS. Informatie-uitwisseling gebeurde met name mondeling, per email, via memo's en in situatierapportages. Afgaande op de beschikbaar gestelde memo's, e-mails en situatierapporten, gebeurde veel afstemming mondeling. Diverse deelnemers beaamden dat en constateerden dat beter vastleggen van afspraken en relevante informatie uit gesprekken een punt van aandacht is. Deelnemers constateerden zelf ook nadrukkelijk dat onderliggende data, bijvoorbeeld in beschikbaar kaartmateriaal, verbetering behoeven. Daarin is volgens hen veel winst te behalen. Ook gaven velen aan dat het hebben van een beter 'totaal beeld' van de situatie in het veld zou helpen.

Suggestie: Stuur als voorzitter (met ondersteuning van de adviseur crisisbeheersing) explicieter op het beter vastleggen van informatie. Zeker bij langer durende calamiteiten met overdracht van crisisrollen.

Suggestie: Geef hoge prioriteit aan het verbeteren van beschikbaar kaartmateriaal en de onderliggende data. Bekijk of en hoe het in LCMS mogelijk is om een bruikbaar, visueel totaal beeld te creëren. Gebruik beschikbare informatie uit de droogte om een aantal 'proefvisualisaties' te maken en zo de bruikbaarheid te testen.

Informatievoorziening voor besluitvorming

Tijdens de droogteperiode is een aantal behoorlijk uitgebreide memo's gemaakt, ter voorbereiding op besluitvorming. Desondanks hebben deelnemers op strategisch niveau het gevoel dat de voorbereiding van de besluitvorming beter kan. Dat vereist beter anticiperen op te verwachten complexe besluiten en vooraf al gerichter nadenken over de te verwachten dilemma's en

daaraan gekoppelde strategische vragen. Daardoor is het mogelijk om hier in de voorafgaande informatievoorziening al extra aandacht aan te besteden.

Tijdig anticiperen op een te verwachten complex besluit maakt het ook mogelijk om bewust 'getrapte' besluitvorming toe te passen binnen een team. Eerst moet een kort overleg plaatsvinden, vooral gericht op beeldvorming en op het vaststellen van aanvullende informatiebehoefte en aanwezige dilemma's. Op een later moment kan er dan, mede op basis van aanvullende informatie, een meer besluitvormend overleg zijn. Betrokkenen zijn dan nog beter in staat om hun expertise en onderliggende 'professionele intuïtie' in te zetten.

Suggestie: Implementeer de verbeterde informatievoorziening/voorbereiding op crisisbesluitvorming door er extra aandacht aan te besteden in het Opleiden-Trainen-Oefenen (OTO) traject. De module 'scenariodenken' van het PCWMN (Platform Crisisbeheersing Waterschappen Midden Nederland) kan een nuttige bijdrage leveren.

Vastlegging van besluiten, actiepunten en onderliggende argumentatie

Terugkijkend/-lezend constateren betrokken deelnemers dat de situatierapporten vaak geen duidelijk vastgelegde besluiten en actiepunten bevatten. Dit contrasteert enigszins met diverse memo's die zijn gemaakt als input voor vergaderingen. Bij nadere analyse valt op dat per team, per moment, soms andere uitgangspunten werden gehanteerd. Bijvoorbeeld ten aanzien van het opnemen van de status van oude actiepunten en het weglaten van oude feiten. De omschrijvingen zelf zijn regelmatig erg beknopt en cryptisch. Dat maakt het lastig om als niet-deelnemer van een overleg te begrijpen wat er is besloten en waarom. Een praktische complicatie is daarbij dat herhaaldelijk niet is aangegeven of een bepaalde tekst een besluit is of een actiepunt, hoewel het situatierapport expliciet de mogelijkheid biedt dat aan te vinken.

Betrokken deelnemers geven aan dat ze moeten terugvallen op hun persoonlijke aantekeningen om het verloop goed te reconstrueren. De situatierapporten zijn daarvoor onvoldoende. Het sjabloon van het situatierapport is gericht op het snel, gestructureerd vastleggen van informatie tijdens een calamiteit met veel tijdsdruk. Het is niet bedoeld voor complete verslaglegging van een vergadering. Deelnemers geven aan dat het bij een hybride calamiteit als de droogte mogelijk moet zijn om meer aandacht te besteden aan de verslaglegging, al dan niet in het situatierapport. Voorzitters van teams kunnen hier extra aandacht aan geven. Ook na een vergadering.

Verbetering van de verslaglegging is om verschillende redenen relevant:

1. Het maakt het beter mogelijk om de genomen besluiten goed uit te voeren en de gewenste effecten van het besluit te interpreteren.
2. Het helpt om de noodzaak/logica van het besluit makkelijker en eenduidiger te delen.
3. Het helpt om achteraf te leren van de genomen besluiten tijdens de evaluatie.

Suggestie: Leg de wijze verslaglegging duidelijker vast. Dit geldt met name gericht voor besluiten en actiepunten. Geef dit onderwerp extra aandacht bij echte calamiteiten en OTO.

3.2.3 De interne bestuurlijke afstemming

Tijdens de vakantieperiode was extra aandacht nodig voor de invulling van de bestuurlijke besluitvorming. Dit heeft er toe geleid dat het DB de (plaatsvervangend) voorzitter van het WBT heeft toegestaan om de benodigde besluiten te nemen. Genomen besluiten konden daarna

meteen worden geïmplementeerd en later zorgde het DB voor de bekrachtiging van de besluiten. De onderliggende onderbouwing was een samenstel van verschillende redenen: de beperkte beschikbaarheid van DB-leden tijdens de vakantie, de gebruikelijke 'vakantieregeling' van het DB (waarbij ook een DB-lid in de plaats treedt van de voorzitter), de urgentie van de situatie en de mate waarin al achterliggend beleid beschikbaar was, waarop besluiten gestoeld konden worden. Van mandatering op basis van artikel 96 van de Waterschapswet was geen sprake.

Betrokkenen constateren zelf dat een helder, expliciet mandaat (dus ook inclusief bijbehorende afbakening/spelregels) tijdens de droogte niet schriftelijk is vastgelegd. Ze blikken wel grotendeels tevreden terug op de keuze om op deze manier te werk te gaan. Overigens is vanuit Waterschap Drents Overijsselse Delta aangegeven dat daar op een vergelijkbare manier is te werk gegaan. Het DB van Waterschap Rijn en IJssel heeft ervoor gekozen om zelf de bestuurlijke besluitvorming uit te voeren. Beide waterschappen evalueren op dit moment hun optreden tijdens de droogte en zullen daarbij ook expliciet aandacht schenken aan eventuele leerpunten ten aanzien van de bestuurlijke afstemming/besluitvorming.

Suggestie: Gebruik de inzichten over nut en noodzaak van de gehanteerde besluitvorming, om te bekijken of en hoe een werkwijze voor strategische besluitvorming explicieter opgenomen kan worden in het crisisplan en het calamiteitenbestrijdingsplan. Verwerk daarbij ook de bijhorende (voorzet voor de) spelregels en toets vooraf de juridische inhoud daarvan. Zorg vervolgens dat tijdens een werkelijke opschaling op basis hiervan een expliciete afweging plaatsvindt en wordt vastgelegd over eventuele besluitvorming in het WBT en DB.

Met name het '200m grondwateronttrekkingsverbod' leidde tot veel kritiek vanuit de agrarische sector. De indruk bestaat dat de inhoud en het achterliggend beleid van de beregeningsregeling in de sector onvoldoende bekend was. Mede daardoor, en door de impact op een aantal bedrijven, waren er in die sector veel vragen over nut en noodzaak van deze maatregel. De betrokken DB-leden constateren dat de gedetailleerde onderbouwing van het '200m besluit' buiten het WBT indertijd niet expliciet is gedeeld met de DB-leden, waardoor het voor hen lastig was om vragen vanuit de sector goed te beantwoorden. Tegelijkertijd is ook de vraag in hoeverre de kritiek minder was geweest met meer uitleg, aangezien de feitelijk maatregel en effecten niet zouden veranderen. Deze gedetailleerde onderbouwing was wel beschikbaar op het moment dat de besluiten werden bekrachtigd.

Suggestie: Besteed na een dergelijk ingrijpend besluit extra aandacht aan het explicieter communiceren naar de overige DB-leden van de achterliggende overwegingen/onderbouwing, om daarbij waar mogelijk bewust begrip en draagvlak te creëren voor de implementatie van het genomen besluit. Gebruik daarbij de al beschikbare schriftelijke adviezen van de interne deskundigen van het waterschap als basis.

Het ontwikkelen van concrete maatregelen voor deze extreme droogte, vereiste grondige afwegingen en veel expertise en tijd, ondanks dat al bestaand beleid voor de beregeningsregeling aanwezig was. De verwachting is dat verdere uitwerking en concretisering van maatregelen en beleid, ook de benodigde bestuurlijke besluitvorming zal verminderen. Dat betekent niet dat daarmee ook automatisch de bestuurlijke aandacht voor communicatie met stakeholders minder hoeft te zijn.

Gebleken is dat mandatering vanuit het DB, niet betekent dat DB-leden vervolgens geen rol meer spelen in het uitleggen van genomen besluiten en maatregelen in hun bestuurlijke netwerk. Het pro-actief extra communiceren over de voorgenomen maatregelen en achterliggend beleid voor het optreden tijdens een volgende extreme droogte, kan daarbij deels al zorgen voor realistische

verwachtingen bij de diverse stakeholders. Dat geldt ook voor (onterechte) verwachtingen ten aanzien van de mate van persoonlijke invloed die een DB-lid kan uitvoeren op de besluitvorming tijdens een dergelijke crisis en het uitgangspunt dat een DB-lid 'neutraal' is en wordt geacht het beleid van het Algemeen Bestuur uit te voeren. Tegelijkertijd blijft de noodzaak om tijdens een dergelijke crisis vanuit het DB alsnog de aanpak toe te lichten, desnoods door eerder verstrekt informatiemateriaal opnieuw in het netwerk te (laten) verspreiden.

Suggestie: Hou tijdens een dergelijke crisis oog voor de positie van DB-leden als aanspreekpunt voor hun bestuurlijke netwerk. Zorg dat de daarvoor benodigde informatie beschikbaar is, maar benadruk daarbij ook dat de rol en invloed van DB-leden in een dergelijke situatie zijn begrensd.

3.2.4 *Capaciteit van de crisisorganisatie*

Verskillende deelnemers constateerden het bereiken en overschrijden van grenzen tijdens de droogteperiode. De vakantieperiode zorgde voor een beperktere beschikbaarheid van mensen en extra complicaties bij plaatsvervanging. Velen zochten uit eigen beweging zoveel mogelijk naar pragmatische oplossingen. Soms werd er zelfs geschoven met vakanties. Er zijn geen mensen verplicht teruggeroepen van vakantie.

Een specifiek aandachtspunt is de beschikbaarheid van voldoende specifieke capaciteit, met benodigde expertise. Deelnemers vanuit het WAT constateerden een tekort aan mensen met specifieke gebiedskennis buiten in het veld. Extra inzet van mensen vanuit kantoor lost dat niet volledig op. Ook bij handhaving is flink geïmproviseerd om de aanwezige expertise zo goed mogelijk over het gebied te verdelen. Voor deelnemers kwamen bijvoorbeeld bij het optreden van de brand bij Nieuw Dordrecht grenzen met betrekking tot werkdruk in het gedrang.

Suggestie: Besteed bij het opstellen van operationeel-uitvoerende plannen, checklists en factsheets ook expliciet aandacht aan de benodigde capaciteit en expertise voor de (gelijktijdige) uitvoering van maatregelen. Leg knelpunten die daaruit volgen tijdig voor, zodat er vóór een volgende droogte een oplossing voor wordt gevonden.

Ook constateerden medewerkers dat specifieke expertise over watersystemen en grondwater (gericht op tactisch/strategische analyses en advisering) slechts bij een zeer kleine groep beschikbaar is. Velen geven aan dat hierdoor te grote risico's ontstaan. Onder meer door ziekte of overbelasting. Het is waarschijnlijk dat bij complexe projecten en calamiteiten steeds 'de meest ervaren mensen' worden betrokken. Een onbewust gevolg hiervan is dat een kleine groep mensen steeds meer ervaren wordt. De kloof met minder ervaren mensen wordt echter ook groter.

Suggestie: Investeer in voldoende benodigde capaciteit en expertise. Creëer verder de randvoorwaarden om relevante expertise beter te delen tussen medewerkers (kennismanagement). Dat kan door minder ervaren mensen mee te laten draaien/kijken in crisisteam, deel te laten nemen aan OTO en door hen een grotere rol te geven in de voorbereiding op calamiteiten (bijvoorbeeld bij het opstellen van plannen).

De beschikbare capaciteit en expertise voor de crisisorganisatie is sterk afhankelijk van de personele invulling van de reguliere organisatie. Op aangeven van de evaluatiebegeleider is tijdens enkele groepssessies kort gesproken over de wenselijkheid voor een keuze uit twee opties, voor omgang met personele capaciteit in de reguliere organisatie in de toekomst:

1. Richt de reguliere organisatie in op basis van de benodigde capaciteit voor regulier beheer, in de veronderstelling dat calamiteiten zeldzaam zijn en slechts sporadisch zorgen voor een tijdelijke (forse) extra belasting.
2. Richt de reguliere organisatie in vanuit de veronderstelling dat calamiteiten voorlopig (tot de klimaatadaptatie is afgerond) nog relatief vaak kunnen voorkomen en dat daardoor rekening moet worden gehouden met extra benodigde capaciteit (en expertise) bovenop die voor regulier beheer.

Suggestie: Maak op strategisch niveau een afweging in de te verwachten aantallen, omvang en impact van toekomstige calamiteiten. Bepaal aan de hand daarvan de te verwachten consequenties voor de benodigde personele capaciteit.

De extra belasting tijdens de droogteperiode heeft naar verwachting ook nog effecten tijdens de opvolging van de leerpunten in de komende winter. Ook voor het oppakken van een aantal leerpunten is inzet van schaars beschikbare capaciteit/expertise aan de orde. Dat kan weer zorgen voor overmatige werkdruk. Zie daarvoor de aanbevelingen ten aanzien van de implementatie in hoofdstuk 6.

Overigens blijkt het lastig om achteraf de werkdruk goed kwantitatief inzichtelijk te maken voor alle deelnemers. De urenregistratie blijkt niet altijd sluitend. Omdat sommige mensen bijvoorbeeld hun overuren niet schrijven.

Suggestie: Indien beter inzicht in de tijdsbesteding wenselijk is, om zicht te krijgen op de werkelijke impact van calamiteiten voor alle betrokken medewerkers, overweeg dan hoe dat inzicht is te verkrijgen.

3.3 De afstemming en samenwerking met externe partners

3.3.1 Globaal overzicht van betrokken (soorten) externe partners

Tijdens de droogte was er contact met diverse netwerkpartners. Onderstaand overzicht, opgesteld door de adviseur crisisbeheersing, geeft een beeld:

1. Boeren/agrariërs
2. Inwoners
3. Vergunninghouders
4. Waterschap Rijn en IJssel
5. Waterschap Drents Overijsselse Delta
6. Rijn Oost Waterschappen
7. Gemeenten
8. Provincie Overijssel
9. Provincie Drenthe
10. Rijkswaterstaat
11. Water Management Centrum Nederland (WMCN), Landelijke Coördinatiecommissie Waterverdeling (LCW)
12. Unie van Waterschappen
13. Vitens
14. Land- & Tuinbouw Organisatie (LTO)
15. Terrein Beherende Organisatie's (TBO's), o.a. staatsbosbeheer
16. Veiligheidsregio Twente
17. Veiligheidsregio IJsselland
18. Veiligheidsregio Drenthe
19. Visfederatie
20. Hengelsportverenigingen
21. Kreis Borken (D)
22. Niedersächsische Landesbetrieb für Wasserwirtschaft, Küsten- und Naturschutz (D)
23. Landkreis Grafschaft Bentheim (D)
24. Lokale media (o.a. Enschede FM)
25. Regionale media (o.a. Tubantia en RTV Oost)
26. Landelijke media (o.a. NOS en Trouw)

De gearcheverde stukken bevatten relatief weinig informatie over de contacten met deze organisaties. Navraag bij de medewerkers levert het beeld op dat veel van de afstemming mondeling en per e-mail gebeurde. Over de mediaberichten en de afstemming met de provincie Overijssel is het meeste terug te vinden. Net als de documenten van de vergaderingen van de Regionale Droogte Overleggen.

Suggestie: Zorg dat de correspondentie tijdens een dergelijke calamiteit goed wordt gearcheveerd.

Vastleggen en bewaren van de belangrijkste afspraken en informatievoorziening helpt niet alleen om intern informatie te delen tijdens de calamiteit, maar ook om achteraf het verloop beter te reconstrueren.

3.3.2 *Samen werken vanuit gedeeld beleid*

Het waterschap stak tijdens de droogte tijd en energie in de afstemming met andere (grond) waterbeheerders. Streven was om zoveel mogelijk 'samen op te trekken', net als in het reguliere waterbeheer zoals bij het Waterakkoord en de Beregeningsregeling. Daarnaast was afstemming nodig met waterbeheerders op nationaal niveau, zoals de Landelijke Coördinatiecommissie Watervergoeding (LCW).

Tijdens deze droogteperiode leidde de vertaling van het achterliggend beleid tot discussie bij de invulling en timing van de benodigde maatregelen. Ook bleken regionale verschillen in het watersysteem een beperking voor het bepalen van uniforme maatregelen. De betrokken medewerkers hebben nadrukkelijk behoefte aan meer vooraf vastgestelde criteria, maatregelen en de daarvoor benodigde uitwerking van het gezamenlijke beleid. Deze factoren leidden op een aantal momenten ook tot onbegrip en kritiek van netwerkpartners. Daar waar door de waterbeheerders genomen maatregelen niet naar de zin waren van getroffen partijen. Daarbij was er bijvoorbeeld, bij een deel van de agrarische sector, kritiek op de informatievoorziening over en de onderbouwing van de maatregelen van het waterschap. Betrokken medewerkers geven aan dat regelmatig informatie gegeven werd aan belanghebbenden. Informeren van de Land- & Tuinbouw Organisatie (LTO) wordt een aantal keren expliciet genoemd in de situatierapporten. Tegelijkertijd betekent dat nog niet automatisch dat de inhoud van de informatievoorziening begrijpelijk en naar wens was. Of dat de informatie alle belanghebbenden bereikte.

Overigens zijn tijdens de droogte ook expliciet complimenten gegeven door de LTO voor het werk door de waterschapmedewerkers buiten. Vanuit de 'Drentse groene organisaties' is waardering uitgesproken over de wijze waarop het waterschap tijdens de gehele droogteperiode regelmatig en vroegtijdig de stakeholders informeerde. Het ging daarbij om een vijf e-mails en enkele aanvullende contacten.

Suggestie: Gebruik de inzichten uit deze droogteperiode (zoals weergegeven in de beleidsinhoudelijk evaluatie) om samen met netwerkpartners de voorbereiding op extreme droogte verder te verbeteren. Dat bespaart veel tijd en energie tijdens een drukke droogteperiode. Daarbij is het meteen mogelijk om gezamenlijk in meer rust te kijken naar de vastgestelde discussiepunten en waar nodig zelfs nader onderzoek te doen. Verder is het daardoor mogelijk om de inhoud van het voorbereide beleid en de maatregelen tijdig te communiceren met belanghebbenden. Hierdoor ontstaan de juiste verwachtingen en komt er minder druk tijdens een droogteperiode.

Suggestie: Bekijk de mogelijkheden voor verbetering van de informatievoorziening aan belanghebbenden tijdens extreme droogte. Overweeg structureel gebruik van schriftelijk vastgelegde informatie. Zoveel mogelijk vooraf in de koude fase voorbereid, zodat deze eenvoudig en duidelijk is en voor iedereen bereikbaar.

3.3.3 *Bestuurlijke afstemming tijdens de droogte*

Tijdens de droogte was er ook de nodige afstemming op bestuurlijk niveau. Dat bleek niet eenvoudig, mede als gevolg van de tijdsdruk en de vakantieperiode. Bestuurlijke afstemming gebeurde veelal per e-mail en telefonisch, in één op één contacten met collega bestuurders, bijvoorbeeld bij de bestuurlijke afstemming met Waterschap Rijn en IJssel en Waterschap Drents Overijsselse Delta over

het grondwateronttrekkingsverbod. Een bestuurlijk equivalent voor gezamenlijke afstemming tussen (grond)waterbeheerders was er bijvoorbeeld niet. Tactisch-operationeel was dit er wel in de Regionale Droogte Overleggen. Verder speelde ook mee dat binnen meer waterschappen intern de bestuurlijke afstemming en besluitvorming al veel (doorloop)tijd vergde.

De in paragraaf 3.3.2 beschreven verdere uitwerking van gezamenlijk beleid en maatregelen verminderen de noodzaak tot bestuurlijke afstemming waarschijnlijk wel wat. Tegelijkertijd kent elke extreme droogte weer een aantal specifieke uitdagingen, waarvoor bestuurlijke afstemming nodig is. Deelnemers geven aan dat het wenselijk is om de bestuurlijke afstemming tijdens dit soort calamiteiten verder te verbeteren en om daarmee 'ad hoc en geïmproviseerde' bestuurlijke afstemming te vermijden.

Suggestie: Maak op korte termijn, tijdens het verder ontwikkelen van gezamenlijk inhoudelijk beleid, concrete procesafspraken over de wijze van snelle en efficiënte integrale bestuurlijke afstemming tijdens een extreme droogte.



3.4 De interne en externe communicatie

De inhoud van deze paragraaf gaat over communicatie. Bedoeld wordt het geven van voorlichting aan en het delen van informatie met publiek, media, eigen medewerkers, etc. Tijdens de enquête en de groepssessies zijn onder de noemer 'communicatie' ook tips gegeven over de technisch-inhoudelijke informatie-uitwisseling. Deze zijn meegenomen in het thema 'informatiemanagement'.

3.4.1 Leerpunten voor de interne communicatie

Tijdens de enquête en de groepssessies gaven verschillende deelnemers aan dat de interne communicatie beter moet. Sommige deelnemers gaven expliciet aan overschat te hebben hoeveel niet-leden van de crisisorganisatie meekregen van de droogte en de bijbehorende uitdagingen. Extra informatievoorziening aan collega's nam gaandeweg wel toe, maar in de eerste fase van de droogte kon dat beter. Zeker omdat elke collega aangesproken kan worden (bijvoorbeeld door familie en vrienden) over de aanpak van de droogte. Dan is het wel prettig dat mensen hiervan een beeld hebben. Verder kan snellere en bredere informatiedeling onder collega's ook tot extra begrip leiden als mensen in de reguliere organisatie meer werkdruk of spoedverzoeken krijgen. Vroegtijdige informatievoorziening helpt om snel duidelijk te maken dat geen sprake is van een 'reguliere zomerse droogte', maar dat 'alle hens aan dek is' vanwege een extreme droogte.

Suggestie: Neem tijdige, interne communicatie expliciet op in de nog te ontwikkelen plannen en checklists voor extreme droogte en in het crisiscommunicatieplan. Gebruik de komende maanden om intern extra uitleg te geven over het verloop en de aanpak van de droogte en communiceer breed intern over de vorderingen in het verder ontwikkelen van beleid en maatregelen.

Een groep die extra aandacht behoeft in de interne communicatie zijn de eigen bestuurders. Hieraan wordt aandacht besteed in paragraaf 2.2.3.

3.4.2 Leerpunten voor de externe communicatie

De deelnemers zijn over het algemeen duidelijk positief over de externe communicatie. De hoeveelheid van berichten, de kwaliteit van de inhoud en de wijze van presentatie vond men overwegend goed. Dit wordt expliciet aangegeven in de enquête en bevestigd tijdens de groepssessies. Deelnemers denken dat de grote media-aandacht positief bijdraagt aan het besef 'wat het waterschap eigenlijk doet'. De inzet van eigen deskundigen is ook prettig ervaren en kreeg veel complimenten van deelnemers.

De (voorbereiding van de) communicatieberichten vereisten input van diverse inhoudsdeskundigen van het waterschap. Dit leverde extra werkdruk op voor deze vaak al zwaar belaste medewerkers. Dit is tijdens de droogte gesignaleerd en toen is bewust rekening gehouden met het zoveel mogelijk voorkomen van extra belasting en met de planning van de betrokken medewerkers. Zij waren achteraf positief over de gevonden oplossing en het getoonde begrip.

Een compliment is op zijn plaats voor de rol die de communicatie heeft gespeeld in het verkrijgen van draagvlak bij burgers voor de ingezette maatregelen. Direct na het inzetten van de maatregelen leek dat mensen elkaar waarschuwden voor de komst van medewerkers van het waterschap, wanneer

mogelijk overtredingen werden begaan. Daarna is in de communicatie bewust geprobeerd om meer begrip te krijgen voor de noodzaak van de maatregelen en voor het effect van overtredingen. In het veld is daarna een duidelijke omslag merkbaar geweest volgens betrokken medewerkers. De aanvankelijke 'tegenwerking' veranderde in 'medewerking' en dat heeft een positieve bijdrage geleverd aan de handhaving van de ingezette maatregelen.

Suggestie: Reflecteer als Team Communicatie op de succesfactoren achter deze aanpak en verwerk ze in een checklist/crisiscommunicatieplan, met het oog op toekomstige calamiteiten.

Een punt van aandacht is de timing van essentiële besluiten en daaraan verbonden mediaberichten. Een aantal medewerkers geeft aan dat met name de collega's in het veld de nodige hinder hebben ervaren van het communiceren van het '200m zone grondwateronttrekingsverbod' dat op vrijdagmiddag bekend werd gemaakt. Agrariërs hadden veel vragen en er was veel onbegrip op dat moment. De gebiedsbeheerders en handhavers van het waterschap kenden zelf de inhoud en achtergrond van de maatregel ook niet, maar waren in de praktijk tijdens het weekend wel het aanspreekpunt voor de agrariërs. Daarbij werd ook aangegeven dat telefoonnummers van deze medewerkers vaak bekend zijn bij de mensen in het gebied. De drempel om te bellen en om toelichting te vragen is laag.

Suggestie: Houd bij communicatie over ingrijpende besluiten/maatregelen bewust rekening met de positie van de medewerkers in het veld, als 'frontoffice' van het waterschap. Probeer dergelijke besluiten niet meer kort voor het weekend te communiceren. Zorg vooraf voor het informeren van de eigen medewerkers, zodat ze weten wat ze kunnen zeggen en naar wie ze kunnen verwijzen.

Het team communicatie trad proactief op en de onderlinge samenwerking verliep goed, voor het gevoel van de leden van het team. De communicatiestrategie was erop gericht snel te reageren op de actuele situatie en op besluiten van het waterschap. Dat gebeurde in de eerste plaats via berichtgeving op de website van het waterschap. Regionale en landelijke media pakten de berichten snel op. Daarbij is er bewust voor gekozen om inhoudsdeskundigen te laten optreden in de media. Zij werden daarop goed voorbereid door communicatieadviseurs. Zo werd voor een breed publiek duidelijk wat de actuele situatie was in het beheergebied van het waterschap. Men heeft het ook als positief ervaren dat de communicatiestrategie een paar keer actief is gehandhaafd door de communicatieadviseurs. Op een aantal momenten dat een afwijking van de beleidslijn dreigde, is in goed overleg besloten om te blijven handelen in overeenstemming met de gekozen lijn.



Suggestie: Handhaaf de proactieve houding en communicatiestrategie voor de externe communicatie. Blijf die strategie goed communiceren intern en stem die ook af met externe partners.

Gebleken is dat dat het belangrijk is in de externe communicatie dat niet alleen kan worden uitgelegd wat er aan de hand is, maar ook waarom het waterschap bepaalde maatregelen wel of niet neemt. Daarvoor is het nodig om vooraf de impact van alternatieve maatregelen in beeld te brengen voor de gebruikers van het water maar ook voor het waterschap zelf. Dit is op onderdelen gebeurd maar wordt nog onvoldoende systematisch toegepast in de ogen van de communicatiemedewerkers.

Suggestie: Zorg dat informatie over de achterliggende 'waardenafweging' bij een (voorgenomen) besluit beschikbaar is om te gebruiken in de communicatiestrategie en in specifieke berichten voor externe stakeholders.

Door de vele noodzakelijke werkzaamheden van het team communicatie bleek het in de vakantieperiode niet altijd makkelijk om met de beschikbare capaciteit het benodigde werk te doen. Een ander aandachtspunt is de registratie en de afstemming over de mediacontacten binnen het team communicatie zelf. Juist bij intensief mediacontact en bezettingswisselingen in de vakantieperiode is dat van belang.

Suggestie: Zorg voor voldoende capaciteit om de proactieve houding in de praktijk waar te kunnen blijven maken, in het bijzonder in de vakantieperiode. Besteed daarnaast juist tijdens een vakantieperiode extra aandacht aan het registreren en afstemmen van de mediacontacten binnen het team communicatie zelf, in verband met te verwachten overdracht naar collega's.



3.5 Koppeling met beleidsinhoudelijke evaluatie

Behalve deze procesevaluatie is er ook een beleidsinhoudelijke evaluatie. In de praktijk lopen proces en inhoud in elkaar over en dat gebeurde soms ook tijdens deze evaluatie. De door de deelnemers benoemde technisch-inhoudelijke onderwerpen zijn doorgegeven aan het team dat met de beleidsinhoudelijke evaluatie bezig is. Het gaat daarbij om de volgende vragen met betrekking tot:

1. De eenduidigheid van de beregeningsregeling en het achterliggende beleid, voor toepassing tijdens deze droogte.
2. De mate waarin de beregeningsregeling (inclusief het daaraan ten grondslag liggende beleid) een expliciete onderbouwing/verantwoording biedt voor de drie, tijdens de droogte ingestelde, belangrijke maatregelen.
3. De toepassing van de verdringingsreeks voor verdeling van oppervlaktewater en de mate waarin interpretatieverschillen zijn opgetreden bij de verdringingsreeks, inclusief de gevolgen daarvan in de praktijk.
4. De gewenste omgang met peilgestuurde drainage en watertransporten per tankauto.
5. De mogelijkheden/wenselijkheid om als waterschap te acteren richting de provincie in haar rol als vergunningverlener in verband met de overmatige grondwateronttrekking door Vitens.

Deze extreme droogte was ongewenst en had vervelende en ernstige gevolgen. Een bijvangst van deze periode is echter dat in een relatief korte doorlooptijd belangrijke thema's zoals watergebruik, waterverdeling, grondwateronttrekking en bestuurlijke besluitvorming nadrukkelijk de aandacht hadden. Daarbij is veel werk verzet. In korte tijd moesten bestaand beleid en bijbehorende maatregelen worden ingevuld/aangevuld. Dat biedt nu een unieke kans om samen met de netwerkpartners door te pakken en beter te zijn voorbereid op toekomstige droogte. Volledige klimaatadaptatie vergt nog behoorlijk wat jaren en in de tussentijd is het extra belangrijk om samen middels goede crisisbeheersing de gevolgen van tussentijdse extreme weersomstandigheden zoveel mogelijk te beperken.



4 Aandachtspunten naar aanleiding van ‘stuw De Haandrik’

Tijdens de droogte werd op 9 juli aanzienlijk veel zandvoerende kwel geconstateerd bij stuw De Haandrik. Dit was aanleiding tot het nemen van een aantal snelle noodmaatregelen en tot een verdere opschaling voor coördinatie en besluitvorming van de vervolgaanpak. In de periode van 11 tot en met 26 juli waren er verschillende WAT, WOT en WBT overleggen en zijn diverse maatregelen ter plaatse van de stuw getroffen. Op 8 november was er opnieuw een WAT overleg en op 20 november was er een WOT, omdat, ondanks de eerder genomen maatregelen, wederom sprake was van toenemende kwel en aanvullende maatregelen nodig waren. Op dit moment (18 december 2018) zijn de aanvullende maatregelen in uitvoering en is de opschaling nog actief.

Algemeen beeld: overwegend tevredenheid over de aanpak

De betrokken medewerkers zijn gemiddeld tot duidelijk tevreden over de aanpak, de werking van de crisisorganisatie, de afstemming en samenwerking met de externe partners en de interne en externe communicatie. De tevredenheid over de hernieuwde opschaling is daarbij nog iets positiever dan over de initiële periode tijdens de zomer. Het meest tevreden waren de betrokken medewerkers over de getoonde inzet en flexibiliteit.

Duiding van de situatie met het oog op opschalen

Tijdens de initiële opschaling in de zomer is snel informatief opgeschaald en zijn de eerste ‘geen-spijt-maatregelen’ snel ingezet. Daadwerkelijk ‘activerend opschalen’ van het WAT gebeurde met een eerste WAT overleg op 11 juli. Terugblikkend geven de meest betrokken deelnemers aan dat bij de informatieve opschaling de duiding van de situatie door een deel van de betrokken medewerkers een stuk minder urgent was, dan hij was op basis van de beeld- en oordeelsvorming tijdens het eerste WAT. De betrokken medewerkers constateren dat de opschalingsoverwegingen en -criteria extra aandacht behoeven bij alle medewerkers, zodat opschaling bij calamiteiten op basis van de juiste afwegingen gebeurt. Daarbij is volgens hen ook aandacht nodig voor de wijze waarop opschalen nu door sommige medewerkers als belemmerend/onnodig tijdrovend wordt ervaren. De verwachting is dat het goed wegen van ieders inbreng en duiding, altijd een belangrijk aandachtspunt blijft voor de WAT-leider, bij de initiële alarmering en opschaling. De indruk bestaat dat goede duiding van een



incident breed de aandacht verdient binnen het waterschap en dat het niet uniek is voor de calamiteit bij De Haandrik.

Suggestie: Besteed in OTO extra aandacht aan nut, noodzaak en criteria voor opschaling bij incidenten en calamiteiten. Maak daarbij tevens de in de praktijk ervaren 'drempels' om op te schalen bespreekbaar.

Omgaan met signalen over onvolkomenheden en specifieke risico's

De betrokken medewerkers geven aan dat bij de stuw al eerder maatregelen zijn genomen, op basis van gesignaleerde gebreken. Tegelijkertijd geven ze aan dat het omgaan met een signalen over onvolkomenheden en specifieke risico's, die medewerkers bij de uitvoering van het werk constateren, over het algemeen beter moet. Aan de zijde van de 'ontvanger' is extra aandacht nodig voor de oppakken/verwerken/prioriteren van de melding en het geven van expliciete terugkoppeling over de wijze van opvolging van de melding aan de direct betrokken medewerkers. Aan de zijde van de 'signaleur' is extra aandacht nodig voor de wijze waarop een melding wordt gedaan, bijvoorbeeld bij wie, met welke specifieke informatie en met welke 'duiding' van geschatte ernst. Betrokken medewerkers kennen diverse voorbeelden waarbij deze 'signaleringsketen' niet goed functioneerde en het erg lang duurde (en soms nog duurt) voordat een besluit/actie volgt. Zij constateren dat de bereidwilligheid tot serieus melden daardoor onder druk komt te staan.

Suggestie: Besteed in het reguliere werk aandacht aan de signaleringsketen en ieders rol en houding daarin. Overweeg om medewerkers samen een overzicht op te laten stellen van de meest serieuze signalen die zij in hun werk constateren en geef daar goede opvolging aan.

Benutten van de opgedane inzichten voor toekomstige problemen met stuwen

Enkele medewerkers geven aan tijdens de aanpak van De Haandrik veel bruikbare inzichten te hebben opgedaan over specifieke inhoudelijke en procesmatige aandachtspunten bij een dergelijke calamiteit. De kans bestaat dat in de toekomst ook bij andere stuwen vergelijkbare problemen ontstaan. Hun advies is om de inzichten te verwerken in een checklist/draaiboek voor toekomstig gebruik, zodat ook andere medewerkers daar profijt van hebben. Onderdeel van een dergelijke checklist/draaiboek is ook een overzicht van relevante externe partners en hun contactgegevens. Een dergelijk overzicht werd nu gemist.



Suggestie: Verwerk de inzichten uit de aanpak van De Haandrik in een eenvoudige checklist/ draaiboek, voor gebruik bij eventuele toekomstige calamiteiten bij andere stuwen.

Afstemming met externe partners

De betrokken medewerkers zijn grotendeels tevreden over de afstemming met de externe partners. Een verbeterpunt is het maken van duidelijke afspraken over wie met wie contact heeft en waarover. Het is ook van belang om de inhoud van het contact en de gemaakte afspraken beter vast te leggen. Daarmee kunnen collega's makkelijker geïnformeerd worden.

Suggestie: Besteed in OTO en tijdens een calamiteit aandacht aan het maken van afspraken over de rolverdeling en de wijze van verslaglegging voor de contacten met externe partners.

Kennis over calamiteitenwerkwijze bij medewerkers met een 'beperkte' rol in de crisisteams

Enkele deelnemers constateerden dat ze tijdens deze calamiteit meedraaiden in crisisteams, maar eigenlijk niet precies wisten hoe informatiemanagement en besluitvorming precies verlopen in de crisisorganisatie. In het OTO programma is tot nu toe gefocust op de mensen die een rol vervullen waarbij de kans relatief groot is dat ze in een crisisteam plaatsnemen. De indruk is dat het helpt wanneer ook voor de andere medewerkers basis-opleidingsmateriaal beschikbaar is om snel inzicht te krijgen in de opzet en werkwijze van de crisisorganisatie.

Suggestie: Ontwikkel op basis van reeds beschikbaar opleidingsmateriaal een korte reader/e-learning waarmee mensen zich snel kunnen oriënteren op de opzet en werkwijze van de crisisorganisatie. Dat laat onverlet dat medewerkers altijd vragen kunnen/moeten stellen tijdens een daadwerkelijke calamiteit. Waar nodig kan dan ad hoc extra uitleg worden gegeven.



5 Aandachtspunten naar aanleiding van ‘brand Nieuw Dordrecht’

Tijdens de droogte ontstond op 31 juli 2018 een brand bij B&B Recycling in Nieuw Dordrecht. Het waterschap schaalde daarvoor op met een apart WAT en WOT in verband met werkzaamheden rond de aanvoer van voldoende water voor het blussen, de afvoer van bluswater en de handhaving. Onderstaande leerpunten zijn gebaseerd op de uitkomsten van de enquête en de groepssessie voor WAT-WOT Nieuw Dordrecht.

Algemeen beeld: wisselende tevredenheid over de aanpak

Gemiddeld genomen zijn de betrokken medewerkers tevreden tot duidelijk tevreden over de gehanteerde aanpak. De samenwerking met externe partners scoorde gemiddeld tussen niet zo tevreden en tevreden. Hierover waren de betrokken medewerkers het meest kritisch. Het meest tevreden waren de betrokkenen over de getoonde inzet en flexibiliteit, net als bij De Haandrik en de droogte in het algemeen.

Opschaling vanwege forse inzet, mede door combinatie met droogte

De coördinatie van de vanuit het waterschap benodigde werkzaamheden maakte het noodzakelijk om op te schalen. Tijdens de aanpak van de gevolgen van de brand is samengewerkt door verschillende disciplines. Expertise en capaciteit van bijvoorbeeld handhaving, oppervlaktewater kwaliteit, peilbeheer, zuiveringsbeheer, juridische zaken en communicatie werden ingezet. Bijkomende bijzonderheid was dat in verband met de droogte extra maatregelen noodzakelijk waren om zorgvuldig om te gaan met de inzet van (schaars) water. Dit leidde tot het instellen van recirculatie van bluswater. Medewerkers blikken tevreden terug op de interne, integrale samenwerking en de getoonde inzet vanuit het waterschap.

Suggestie: Onderschat de complexiteit van dit soort calamiteiten niet en schaal ook in de toekomst snel op om vanuit alle betrokken disciplines goed te kunnen acteren.

Beschikbaarheid van relevante informatie

Voor het bepalen van de benodigde maatregelen was informatie nodig over onder andere de (te verwachten) vervuiling in het bluswater, de hoeveelheid bluswater, de opgeslagen stoffen, het ontwerp van het rioleringssysteem, de lokale hoogteligging, het milieudossier, etc. Betrokken



medewerkers constateren dat het veel tijd en moeite kostte om de betreffende gegevens beschikbaar te krijgen. Brondata over de milieuvergunning, de rioleringskaart en de hoogtekaart waren er niet meteen. Verder bleek het veel tijd te kosten om relevante meetgegevens over de waterkwaliteit via het betrokken laboratorium te krijgen.

Suggestie: Gebruik de door deelnemers, tijdens de groepssessie gedane verbeter suggesties, om bij een vergelijkbare calamiteit in de toekomst sneller de benodigde informatie beschikbaar te hebben.

Samenwerking met RUD en gemeente Emmen

Waterschapsmedewerkers verwachtten tijdens de aanpak op locatie van de brand meer actie en coördinatie vanuit de RUD en met name de gemeente, vanwege de rollen en verantwoordelijkheden van deze organisaties. Hun optreden voelde traag en te terughoudend. De indruk ontstond dat er onvoldoende bewustzijn was van de eigen taken en de bijbehorende acties. Daardoor kwamen medewerkers van het waterschap in de verleiding om zelf te coördineren. De samenwerking werd daarbij deels bemoeilijkt door onvolledigheid van bereikbaarheidsgegevens van deze organisaties. Benodigde afstemming en informatievoorziening kostten daardoor extra tijd en energie.

Suggestie: Gebruik de leerpunten uit deze brand om samen met de RUD en de gemeente Emmen nadere afspraken te maken over de onderlinge taakverdeling, bereikbaarheid en informatie-uitwisseling. Mochten bij een calamiteit alsnog dergelijke knelpunten ontstaan, schaal dan intern verder op en zoek desnoods bestuurlijke afstemming hierover met de betrokken organisatie.

Praktische aandachtspunten voor de bestrijding

Ten aanzien van de bestrijding van de brand ter plaatse hebben enkele medewerkers ook een aandachtspunt. Zij vinden het belangrijk dat de brandweer bij dergelijke calamiteiten in haar optreden (vanaf de start) vroegtijdig rekening houdt met de nadelige effecten van vervuild bluswater. In deze specifieke calamiteit zijn op den duur maatregelen genomen om bluswater af te vangen, te recirculeren en gecontroleerd af te voeren. Toen was echter een deel van het bluswater al afgestroomd. Zoals één van de medewerkers formuleerde: "Dit keer hadden we mazzel dat het vervuilde bluswater niet meteen de riolering instroomde en konden we uiteindelijk nog maatregelen nemen. Meestal komen we er pas achter als het al te laat is."



Suggestie: Vroegtijdige betrokkenheid van het waterschap en specifieke aandacht in het CoPI (mede op aandragen van de OVD-Water en in samenspel met de Adviseur Gevaarlijke Stoffen van de brandweer) zijn wenselijk om nadelige effecten van vervuild bluswater zoveel mogelijk te voorkomen. Besteed hieraan extra aandacht bij de gezamenlijke en interne opleidingen, trainingen en oefeningen.

Impact van vervuild bluswater en andere calamiteuze lozingen op het oppervlaktewater

Een aantal betrokkenen geeft aan dat nadere aandacht wenselijk is voor de (structurele) impact van vervuild bluswater op de waterkwaliteit in het watersysteem. De indruk is dat incidenten met vervuild bluswater (en overigens ook andere calamiteuze lozingen) met enige regelmaat optreden. Nader moet geanalyseerd worden of en hoe de impact van dergelijke lozingen extra kan worden beperkt. Bovendien is ook een punt van aandacht vanuit welke 'referentiewaarden' het waterschap de omvang van de verontreiniging bepaalt.

Suggestie: Voer een nadere impactanalyse over calamiteuze lozingen uit. Geef daarin ook nadrukkelijk aandacht aan bijzondere objecten in het beheergebied, waarbij extra risico's aanwezig zijn. Overweeg om alvast vooraf na te denken over een specifieke bestrijdingsaanpak bij brand/lozingen ter plaatse.

Inzet van adviseurs crisisbeheersing van collega waterschappen uit het PCWMN

Tijdens de calamiteit bij Nieuw Dordrecht waren de eigen adviseurs crisisbeheersing van het waterschap niet beschikbaar. Om die reden is een beroep gedaan op het PCWMN om vanuit andere waterschappen een adviseur crisisbeheersing beschikbaar te stellen. Zowel Rivierenland als Drents Overijsselse Delta stelden, ondanks hun eigen droogte-opschaling, een adviseur beschikbaar. De betrokken medewerkers hebben deze bijdrage ook inhoudelijk als heel positief ervaren. Gebleken is dat de samenwerking in het PCWMN op deze wijze extra meerwaarde krijgt. Een dergelijke vorm van ondersteuning is uiteraard niet gegarandeerd, waardoor kwetsbaarheid kan ontstaan.

Suggestie: Overweeg om de interne 'capaciteit' van adviseurs crisisbeheersing, mede gezien de potentiële impact van deze sleutelrol, te vergroten om beschikbaarheid beter te garanderen. Ook met het oog op toekomstige ondersteuningsverzoeken van andere waterschappen uit het PCWMN.



6 Implementatie-advies voor opvolging van de evaluatie

6.1 Aanbevelingen op basis van de aandachtspunten en suggesties

Uit de evaluatie volgt een aantal nuttige aandachtspunten en suggesties. De suggesties bevatten bruikbare verbeterkansen. Het waterschap moet zelf bepalen welke suggesties, mede met het oog op de beschikbare capaciteit en expertise, met hoge prioriteit worden opgepakt. Op basis van de suggesties staat hieronder een aantal aanbevelingen, omdat ze waarschijnlijk de grootste opbrengst leveren in geval van extreme droogte:

1. Verbeteren van beschikbaar kaartmateriaal en de onderliggende data.
2. Vastleggen van de essentie van de belangrijkste, standaard operationele maatregelen in operationeel-uitvoerende plannen, checklists en factsheets.
3. De wijze van verslaglegging moet duidelijker zijn en met name gericht op besluiten en actiepunten. Dit onderwerp extra aandacht geven bij echte calamiteiten en in opleiden, trainen en oefenen.
4. Opnemen van een explicietere werkwijze en 'spelregels' in het crisisplan en calamiteitenbestrijdingsplan, voor strategische besluitvorming door het WBT en het DB, in geval van calamiteiten.
5. Investeren in voldoende benodigde capaciteit en expertise. Daarbij op strategisch niveau een afweging maken in de te verwachten aantallen, omvang en impact van toekomstige calamiteiten.
6. Samen met netwerkpartners de voorbereiding op extreme droogte verder verbeteren. Daarbij gezamenlijk in meer rust kijken naar de nu vastgestelde discussiepunten en waar nodig samen nader onderzoek doen.
7. Bij het verder ontwikkelen van het gezamenlijk inhoudelijk beleid meteen concrete procesafspraken maken over hoe je tot snelle en efficiënte integrale bestuurlijke afstemming komt tijdens een extreme droogte.
8. De inhoud van het voorbereide beleid en de maatregelen tijdig communiceren met belanghebbenden. Hierdoor ontstaan de juiste verwachtingen en komt er minder druk op te staan tijdens een droogteperiode.
9. Tijdens een dergelijke calamiteit de onderbouwing van ingrijpende besluiten explicieter delen met externe belanghebbenden.

6.2 Goede opvolging draagt bij aan behoud van motivatie en inzet

De inzet, motivatie en flexibiliteit van de medewerkers werden het meest in positieve zin genoemd in de enquête en de groepssessies. Tijdens de droogte zijn daarbij diverse keren grenzen verlegd en misschien ook wel overschreden, mede omdat het voor de medewerkers voelde als een onverwachte noodsituatie. Met de nu opgedane ervaring is de impliciete verwachting dat het waterschap maatregelen treft, die voorkomen dat een dergelijke intensieve inzet in de toekomst vaker nodig is. Het merkbaar oppakken van de belangrijkste aanbevelingen (en daardoor het verminderen van de werkdruk bij toekomstige extreme droogte) draagt bij aan het behoud van motivatie en flexibiliteit bij toekomstige inzet.

6.3 Bepaal prioriteiten passend bij de mogelijkheden van de organisatie

Hou er rekening mee dat het opvolgen van alle aanbevelingen en overige suggesties een tijdrovend traject is. Probeer snel duidelijk te krijgen welk (bestuurlijk) ambitieniveau hierin wenselijk en realistisch is, gezien de aanwezige beschikbare capaciteit en expertise.

Hoeveel capaciteit en expertise op korte en op lange termijn beschikbaar worden gesteld voor voorbereidingen op 'toekomstige extreme droogte', hangt mede af van de omvang (kans x gevolg) die dit risicotype voor het waterschap heeft ten opzichte van andere risicotypes (zoals wateroverlast en calamiteiten in de kwaliteit van het oppervlaktewater). Daarbij is het ook relevant om in te schatten welk risico-reducerend effect crisisbeheersing biedt bij de grootste risico's. Een goede kwantitatieve onderbouwing is daarvoor wenselijk. Dit vereist idealiter een nadere uitwerking van het bestaande concept risicoprofiel van het waterschap.

Bij gebrek aan capaciteit is het nodig om prioriteiten te stellen binnen de gegeven aanbevelingen en de overige suggesties. Doe dat expliciet, op basis van een op bestuurlijk niveau vastgesteld ambitieniveau, en communiceer er helder over, zowel intern als extern. Zorg zo voor realistische verwachtingen.

6.4 Pak de prioritaire leerpunten gestructureerd op

De tijdsbesteding aan prioritaire leerpunten uit de droogte concurreert met tijd en aandacht voor andere projecten en lopende werkzaamheden. Het is daarom van groot belang om de voortgang van de werkzaamheden goed te bewaken. Medewerkers deden zelf de suggestie om deze leerpunten te 'programmeren' en projectmatig op te pakken, met expliciete opdrachtgevers en opdrachtnemers. Het is daarom verstandig om in ieder geval over ongeveer vier maanden centraal de balans op te maken van de voortgang van het totaal aan leerpunten uit de droogteperiode.

Het evaluatieverslag biedt geen ruimte voor alle specifieke suggesties. De vastgelegde opbrengsten van de enquête en de groepssessies bieden in meer detail informatie over benoemde concrete suggesties voor verbeteringen. Verder zijn tussentijds lijsten met leer- en aandachtspunten bijgehouden door medewerkers in het Actieteam Watersysteem. Gebruik deze detailinformatie bij het oppakken van de belangrijkste leerpunten. Daarnaast benoemden deelnemers hun eigen goede voornemens tijdens de groepssessies. Deze bieden een goede basis om specifieke medewerkers te betrekken bij de uitvoering van acties. Tegelijkertijd moet worden voorkomen dat alleen deelnemers aan groepssessies verbeteracties krijgen 'toebedeeld'.

Tenslotte verdient het aanbeveling om binnen het PCWMN vast te stellen waar vergelijkbare leerpunten optreden. Het is het wellicht mogelijk om expertise en capaciteit te bundelen en zo extra efficiëntie te creëren in het oppakken ervan.

6.5 Fundamentele keuze: omgang met capaciteit en kennismanagement

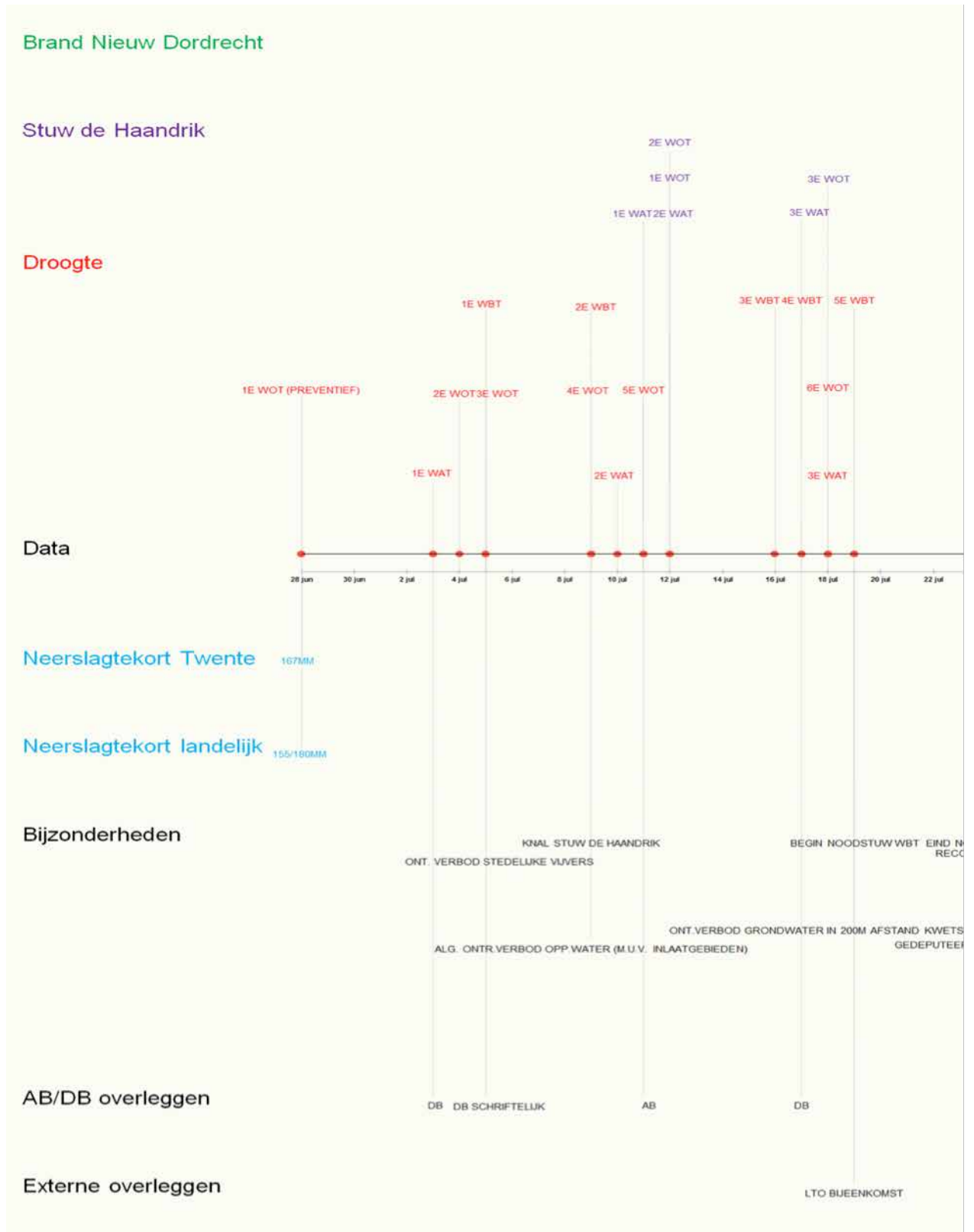
In paragraaf 3.2.4 staat de suggestie, om een expliciete inschatting te maken van de in de toekomst te verwachten aantallen, omvang en impact van calamiteiten, in relatie tot o.a. de benodigde personele inrichting van de reguliere organisatie. Dit moet op bestuurlijk niveau aandacht krijgen en vereist een zorgvuldige voorafgaande analyse en advisering. Om deze reden wordt aanbevolen om dit onderwerp zo snel mogelijk op te pakken. Behalve aandacht besteden aan capaciteit, betekent dit nadrukkelijk ook aandacht besteden aan de wijze waarop de gewenste kennisdeling en kenniswikkeling bij de medewerkers kan plaatsvinden. Extra investeren in dit kennismanagement legt waarschijnlijk ook extra beslag op de beschikbare capaciteit.

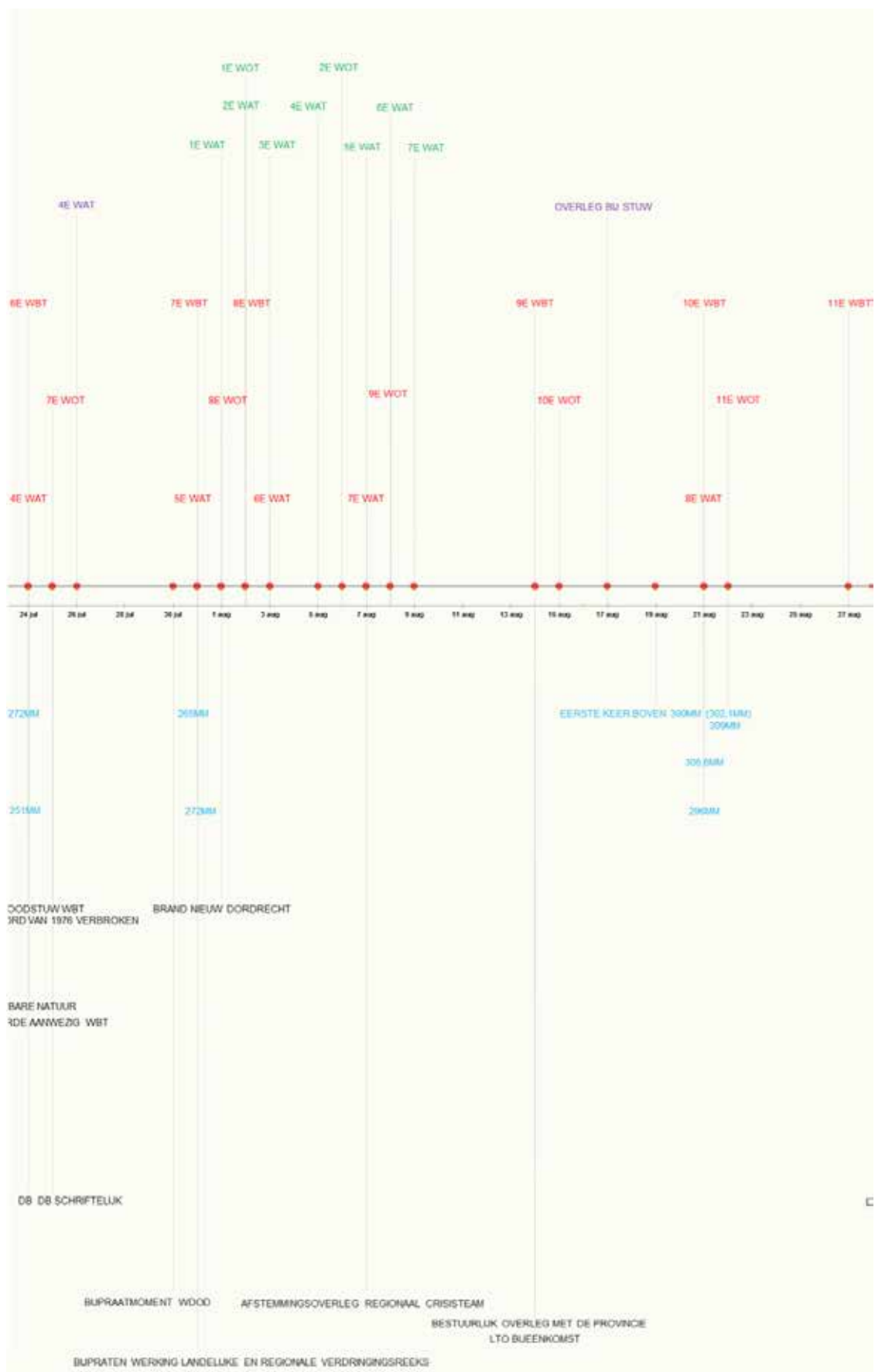
6.6 Schiet niet door: crisisbeheersing blijft gecoördineerde improvisatie

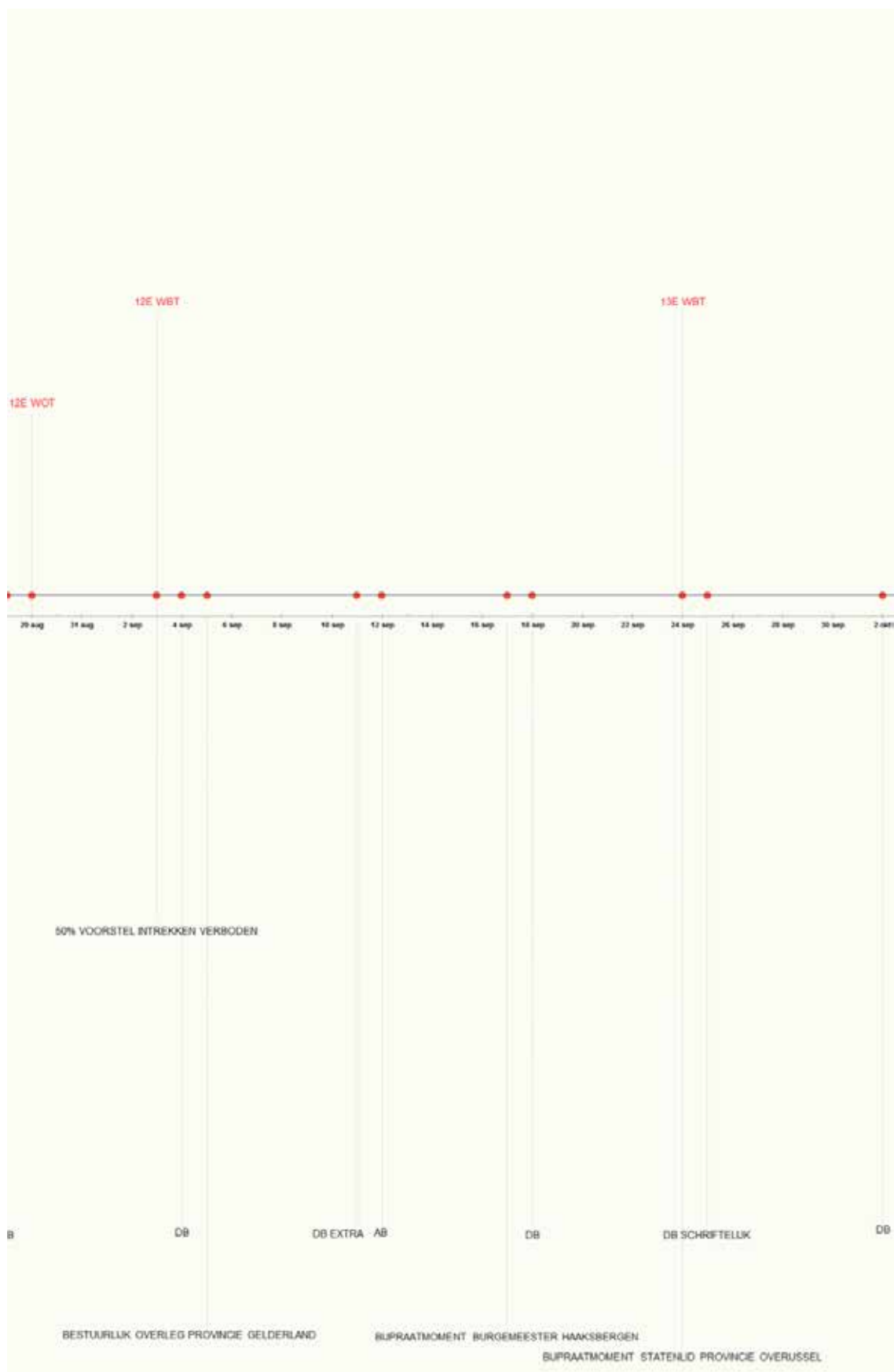
Binnen het vakgebied van de crisisbeheersing is een bekende valkuil dat organisaties de neiging hebben om zich vooral voor te bereiden op de 'calamiteit van gisteren'. Bovendien bestaat het gevaar van de planfixatie, waarbij organisaties impliciet veronderstellen dat een calamiteit volledig voorspelbaar is. En dat het is te vertalen in omvangrijke draaiboeken met alle noodzakelijke maatregelen in de juiste volgorde. Aanbevolen wordt om bij het oppakken van de prioritaire verbeterpunten steeds de vraag te stellen welke zaken verduidelijkt en/of vastgelegd moeten worden, omdat ze de kwaliteit en veerkracht van het waterschap daardoor versterken. Teveel vastgelegde informatie verhoogt de drempel om deze toe te passen en vergroot het risico op het ontstaan van starheid. Hierdoor worden de creativiteit en het noodzakelijke improvisatievermogen beperkt. Dat laatste gebeurt wanneer mensen klakkeloos het draaiboek volgen, ook wanneer de verwachte situatie in het draaiboek niet meer overeenkomt met de actuele situatie.

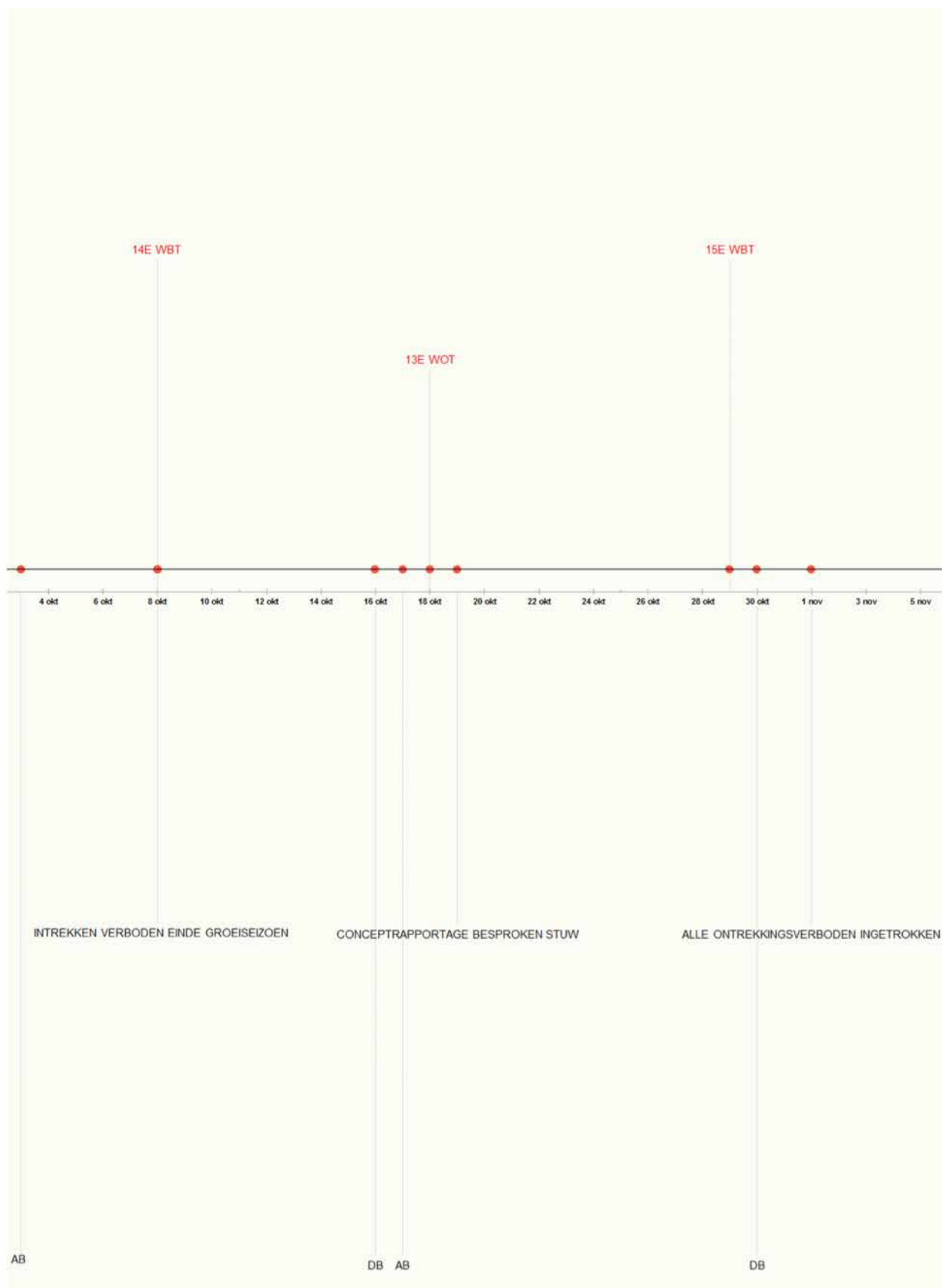
Bijlagen

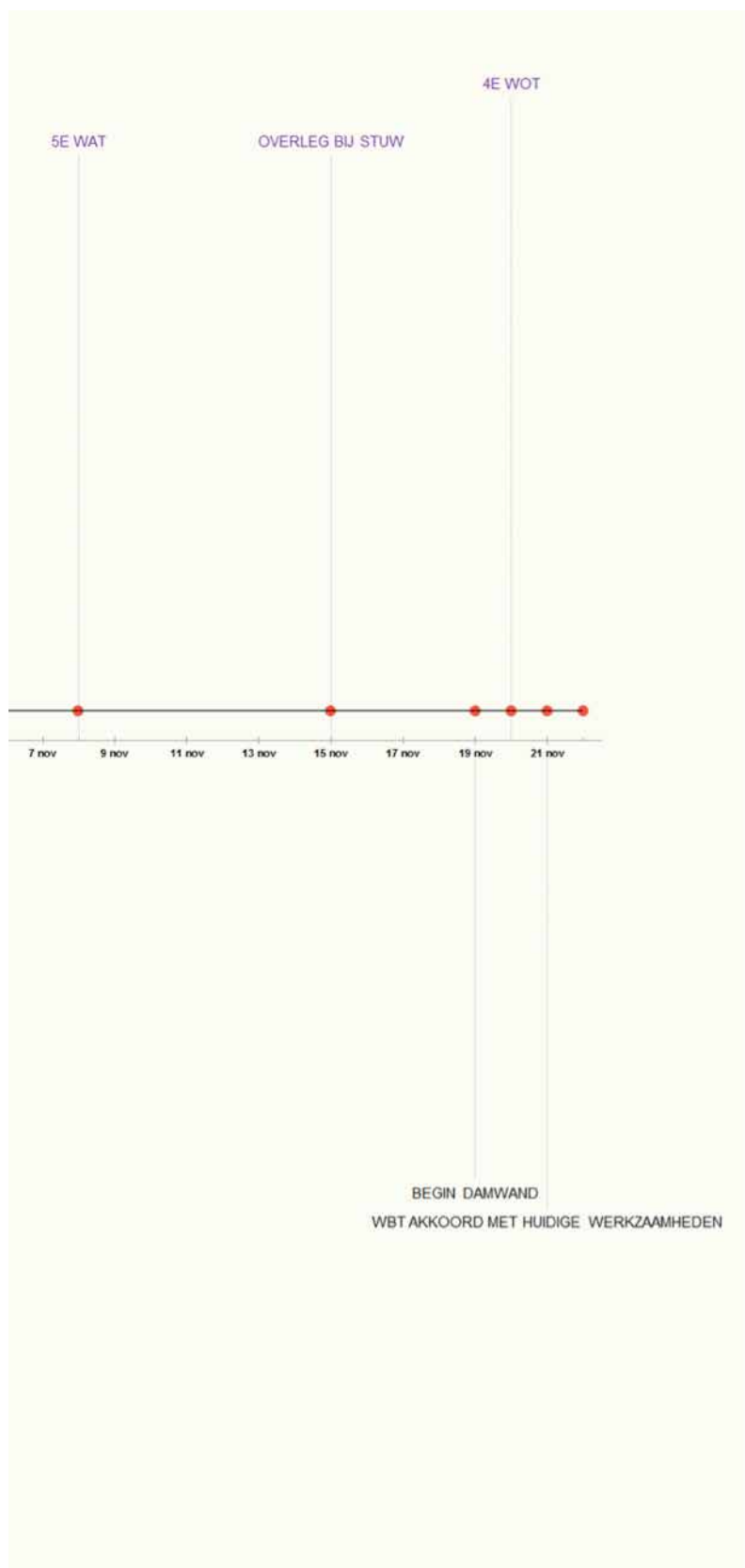
A. Globale tijdslijn van de droogte











B. Globaal overzicht van bestede tijd en budget aan de droogteperiode 2018

Voor de bestrijding van de calamiteiten droogte, instabiliteit van de stuw de Haandrik en brand bij B&B recycling in 2018 zijn de kosten en de bestede uren door de eigen medewerkers van Vechtstromen in beeld gebracht.

De inventarisatie is gedaan op basis van een zo goed mogelijke benadering. Soms gaat het om bedragen die direct af te leiden zijn uit facturen. In andere gevallen gaat het om inschatting op basis van informatie die voor handen is. Daarnaast zijn er kosten die op dit moment nog niet in beeld zijn. Dan gaat het om de schade aan de kunstwerken en de extra energiekosten als gevolg van de droogte

Dit betekent dat het kostenoverzicht in deze memo moet worden beschouwd als een indicatie voor de kosten die ten behoeve van de drie calamiteiten gemaakt zijn.

De totale kosten die gemaakt zijn voor de drie calamiteiten zijn: € 452.611.

De totale ureninzet voor de calamiteiten was: 10.314.

Bij de inventarisatie is gekeken naar de volgende kosten:

- Materiele kosten voor het beperken van de schade tijdens de calamiteit
- Schadevergoedingen
- Kosten voor structureel herstel, voor zover die schade op dit moment is in te schatten en voor zover de kosten van structureel herstel uitstijgen boven de kosten die reeds geprogrammeerd stonden vóór de intreding van de calamiteiten.
- Kosten die zijn bespaard, doordat werkzaamheden niet zijn uitgevoerd

Bij de inventarisatie van de gemaakt uren is gekeken naar:

- Ureninzet van medewerkers ten behoeve van de vergaderingen van het WAT, WOT of WBT
- Ureninzet van medewerkers voor het verrichten van werkzaamheden in het beheergebied, ten behoeve van de zuiveringen of voor de interne en externe communicatie

Voor het in beeld brengen van de kosten is gebruik gemaakt van:

- verslagen die zijn gemaakt van WAT, WOT en WBT
- informatie uit de financiële systemen
- informatie over de capaciteitsinzet vanuit teamleiders

Overzicht gemaakte kosten voor de droogte, de instabiliteit stuw De Haandrik en de brand B&B recycling

Materiele kosten voor het beperken van de schade tijdens de calamiteit	Kosten in euro's
- Droogte: <i>o.a. waterinlaatkosten, pompen, redden van vissen in nood, opruimen dode vissen en vogels, infographics, fotomateriaal</i> - Instabiliteit stuw De Haandrik: <i>o.a. big-bags plaatsen, beton storten, kwelscherm plaatsen, meetinstrumentarium stabiliteit stuw, montage en demontage, diverse werkzaamheden, duikwerkzaamheden, facilitaire zaken</i> - Brand bij B&B recycling: <i>o.a. dammen maken, noodpompen, vissterfte, schoonmaken sloot, bodemonderzoek</i>	335.625 75.526 35.820
Toegekende schadevergoedingen	
- Droogte - Instabiliteit stuw De Haandrik - Brand bij B&B recycling	5.640 0 0
Kosten voor structureel herstel, voor zover die schade op dit moment is in te schatten en voor zover de kosten van structureel herstel uitstijgen boven de kosten die reeds geprogrammeerd stonden vóór de intreding van de calamiteiten	
Op het moment van de inventarisatie van de kosten was nog niet bekend hoeveel kosten voor structureel herstel worden gemaakt. De aard en omvang schade aan de kunstwerken in het watersysteem als gevolg van de lage waterstanden zal blijken op het moment dat de waterstanden weer normaal zijn. Op voorhand is hiervan geen goede inschatting te maken. Wel is aan te geven dat er voor het herstel van de kunstwerken nog zeker kosten gemaakt zullen worden	
De kosten voor herstel van de stuw De Haandrik waren reeds geprogrammeerd voor de droogte. De droogte heeft niet geleid tot hogere kosten. Wel is het herstel van de stuw in de tijd naar voren worden geschoven.	pm
Bespaarde kosten	0
Er zijn geen noemenswaardige kosten bespaard. Tegenover periodes waarin er deze zomer minder is gemaaid staan andere periodes waarin meer is gemaaid.	
Totaal	452.611
Ureninzet	Uren
Totale tijdsinvestering door de crisisorganisatie op kantoor, onder andere voor WAT, WOT en WBT, het actiecentrum Watersysteem, juridische advisering en communicatie	2.805
Ureninzet van medewerkers voor het verrichten van werkzaamheden in het beheergebied, zuiveringen en voor de interne en externe communicatie (<i>o.a. gebiedsbeheerders, peilbeheerders, handhavers, communicatiemedewerkers, gegevensbeheer water, frontoffice, zuiveringsbeheerders en projectleiders</i>)	7.509
Totaal	10.314

C. Concept input voor de netwerkevaluatie voor het PCWMN



Fase (maximaal)		coördinatiefase 3
Weken opschaling		18
Kosten		wordt nog uitgezocht
Inzet uren		wordt nog uitgezocht
Aantal boetes		10 + 3 last onder dwangsom



Leemtes



Kennis

- Kennis van grondwater
- Kennis onvoldoende gedeeld
- Inzicht in TBV's partners



Informatie

- Kaartmateriaal en onderliggende data
- Het ontbreken van de netcentrische werkwijze
- Operationele afspraken en plannen m.b.t. droogte



Beleid

- Onduidelijkheid over interpretatie beregeningsregeling
- Onduidelijkheid over verdringingsreeks
- Onduidelijkheid over waterinlaat Rodenmors

Issues

WAT

- Handhaving onttrekkingsverboden
- Facilitaire voorzieningen
- Meerdere calamiteiten tegelijkertijd

WOT

- Bezetting crisisorganisatie tijdens vakantie
- Beeldvorming duurde erg lang
- Registratie afstemming met derden

WBT

- Rol DB bij vaststellen onttrekkingsverboden
- Verslaglegging van besluiten
- Afstemming met partners over onttrekkingen

Sterke punten

- Inzet, samenwerking en betrokkenheid medewerkers
- De externe (media)communicatie
- Snelheid in handelen en in het nemen van beslissingen
- De flexibiliteit en pro-activiteit van de organisatie

Tijdslijn



COLOFON

Rapportage: Trimension: R.P.A. Derckx
In samenwerking met: M.D. Ottevanger, R.M. Bakker, P.A.T. Jelsma, B.C.A. Kroezen, W.
Legemaat, M.E.W. Overbeek en D. van Wakeren
Vastgesteld door dagelijks bestuur Vechtstromen op: 15 januari 2019

Almelo,
Januari 2019