

# **Crisismanagement bij waterschappen**

Een verkennend onderzoek in opdracht van de  
Adviescommissie Water  
*20 oktober 2005*

# Twynstra Gudde

ADVISEURS EN MANAGERS

## Crisismanagement bij waterschappen

Stationsplein 1  
Postbus 907  
3800 AX Amersfoort  
Telefoon 033 4677777  
[www.twynstragudde.nl](http://www.twynstragudde.nl)

Een verkennend onderzoek in opdracht van de  
Adviescommissie Water

drs. R.C. König  
drs. G.M. Udo

Den Haag, 20 oktober 2005  
408267/GUD/ASX

## Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Inleiding</b>	<b>1</b>
1.1	Inleiding	1
1.2	Doel van het onderzoek	1
1.3	Karakter van het onderzoek	2
1.4	Afbakening van het onderzoek	2
1.5	Onderzoeksaanpak	3
1.6	Leeswijzer	3
<b>2</b>	<b>Bevindingen</b>	<b>4</b>
2.1	Crisismanagement vanuit ambtelijk perspectief	4
2.2	Crisismanagement vanuit bestuurlijk perspectief	10
2.3	Beelden van de provincie	12
<b>3</b>	<b>Samenvatting en aandachtspunten</b>	<b>15</b>
3.1	Inleiding	15
3.2	Calamiteitenorganisatie	15
3.3	Planvorming	16
3.4	Opleiden en Oefenen	16
3.5	Samenwerking	17
	<b>Bijlagen</b>	
1.	Geïnterviewde personen	
2.	Interviewkader	
3.	Onderzoekskader	
4.	Geanalyseerde documenten	

# 1 Inleiding

## 1.1 Inleiding

Op 12 februari 2004 is de Adviescommissie Water ingesteld. De Commissie heeft tot taak de Staatssecretaris van Verkeer en Waterstaat gevraagd en ongevraagd te adviseren omtrent de uitvoering van het vastgestelde waterbeleid en de financiële en maatschappelijke consequenties daarvan.

De Adviescommissie Water adviseert over het hele beleidsveld Water inclusief Veiligheid, met als kader het Nationaal Bestuursakkoord Water (inclusief de Kaderrichtlijn Water).

De Adviescommissie Water heeft ten behoeve van haar advies over Water en Veiligheid verzocht een verkennend onderzoek uit te voeren naar de wijze waarop en de mate waarin waterschappen aandacht hebben voor en uitvoering geven aan crisismanagement.

In voorliggende rapportage worden de bevindingen van dit onderzoek gepresenteerd.

## 1.2 Doel van het onderzoek

Het doel van het onderzoek is inzicht te verkrijgen in de wijze waarop en de mate waarin waterschappen zich bezighouden met crisismanagement en hieraan uitvoering geven.

Om aan bovenstaande doelstelling te voldoen, hebben de volgende vragen in het onderzoek centraal gestaan.

### Onderzoeksvragen

*Inzicht in de wijze waarop waterschappen zich voorbereiden op crisissituaties:*

- wijze waarop waterschappen hun calamiteitenorganisatie hebben ingericht en uitgewerkt in calamiteitenplannen en procedures
- oefenbeleid van de waterschappen (beleid, aard en frequentie van de oefeningen)
- wijze waarop de relatie met de gemeentelijke en provinciale rampenplannen is gewaarborgd.

*Inzicht in de mate waarin waterschappen zijn voorbereid op crisissituaties:*

- mate waarin leden van de calamiteitenorganisatie zijn opgeleid en geoefend.

### 1.3 Karakter van het onderzoek

#### *Een verkennend onderzoek*

Het uitgevoerde onderzoek heeft een verkennend karakter. Dat wil zeggen dat het onderzoeksresultaat een algemeen beeld geeft van de voorbereiding op crises door de waterschappen. Uit het onderzoek volgen aandachtspunten voor verdere ontwikkeling. Tegelijkertijd geldt dat geen sprake is geweest van een uitputtend en gedetailleerd onderzoek.

#### *Gebruik bestaande documenten*

De afgelopen jaren is veel onderzoek uitgevoerd naar de opzet en uitvoering van crisismanagement, zowel in de algemeen bestuurlijke kolom als bij waterschappen. Te denken valt aan de volgende onderzoeken:

- 'De organisatorische voorbereiding op overstromingen van Rijn en Maas'
- 'Multidisciplinair oefenen in perspectief; nulmeting multidisciplinair oefenen'
- evaluatieonderzoeken naar aanleiding van hoogwater, wateroverlast en droogte in de afgelopen jaren.

Ter ondersteuning dan wel ter confrontatie van de bevindingen uit de interviews, hebben wij gebruik gemaakt van deze documentatie en de daarin gepresenteerde onderzoeksresultaten<sup>1</sup>.

#### *Belevingsonderzoek*

Het onderzoek is een belevingsonderzoek en heeft geen normatief karakter. Dit betekent dat de verkregen resultaten niet getoetst zijn aan een vooraf vastgesteld normenkader, maar een *beeld* geven van de beleving van de geïnterviewde aangevuld met de bevindingen uit eerder gepubliceerd onderzoek. De bevindingen zijn gecomprimeerd tot een algemeen beeld. Vervolgens hebben wij op basis van een analyse van de bevindingen, diverse onderzoeksrapportages en onze kennis en ervaring met crisismanagement een aantal punten benoemd die aandacht vergen en aanknopingspunt kunnen zijn voor verdere professionalisering van crisismanagement bij waterschappen.

### 1.4 Afbakening van het onderzoek

Wij hebben interviews gehouden met bestuurlijke en ambtelijke vertegenwoordigers van verschillende waterschappen. Daarnaast hebben wij gesproken met een aantal vertegenwoordigers van provincies in hun rol van toezichthouder op de planvorming van waterschappen. Gemeenten, veiligheidsregio's en regionale directies van Rijkswaterstaat zijn niet meegenomen in dit onderzoek. Bij de documentanalyse zijn de calamiteitenplannen, calamiteitenbestrijdingsplannen en oefenbeleidsplannen van de waterschappen niet inhoudelijk beoordeelt.

---

<sup>1</sup> Zie de bijlage voor een overzicht van de geanalyseerde documenten.

## 1.5 Onderzoeksaanpak

Het onderzoek is opgebouwd uit interviews en uit een documentenanalyse.

### *Documentenanalyse*

Om de bevindingen van eerder onderzoek mee te nemen in dit onderzoek, heeft er een beknopte documentenanalyse plaatsgevonden. De resultaten van de documentenanalyse zijn gebruikt bij de opzet van het interviewkader en worden gebruikt ter ondersteuning dan wel ter confrontatie van de resultaten uit de interviews.

### *Interviews*

Om antwoord te verkrijgen op de vraag op welke wijze en in welke mate waterschappen zijn voorbereid op crisismanagement, zijn vijftien interviews uitgevoerd. Bij de waterschappen zijn zes interviews uitgevoerd op bestuurlijk niveau (dijkgraven/hoogheemraden ) en zijn er zes interviews afgenomen op ambtelijk niveau (calamiteitencoördinatoren). Tevens is onderzocht welk beeld de provincie heeft van de wijze waarop en de mate waarin waterschappen zijn voorbereid. Ten behoeve van dit beeld zijn bij drie provincies interviews uitgevoerd op ambtelijk niveau.

## 1.6 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 staan de bevindingen van het onderzoek beschreven. De bevindingen zijn weergegeven vanuit ambtelijk perspectief (2.2), vanuit bestuurlijke perspectief (2.3) van de waterschappen en vanuit het beeld dat leeft bij de provincies (2.4). In hoofdstuk 3 zijn de bevindingen samengevat per onderwerp. De onderscheiden onderwerpen zijn:

- calamiteitenorganisatie
- planvorming
- opleiden en oefenen
- samenwerking.

## 2 Bevindingen

### 2.1 Crisismanagement vanuit ambtelijk perspectief

De voorbereiding op crises ligt bij de waterschappen op ambtelijk niveau bij de calamiteitencoördinatoren dan wel bij de calamiteitenzorgcoördinator. In het kader van dit onderzoek hebben wij hen gevraagd naar de beelden die betrekking hebben de volgende onderwerpen (zie kader).

*Calamiteitenorganisatie:*

- bestuurlijke betrokkenheid
- opzet calamiteitenorganisatie
- opschaling
- bereikbaarheid en beschikbaarheid
- basismateriaal.

*Planvorming:*

- calamiteitenplannen
- calamiteitenbestrijdingsplannen
- samenwerking planvorming.

*Opleiden en oefenen:*

- opleiden
- oefenen
- oefenbeleidscyclus.

*Samenwerking:*

- tussen de waterschappen
- met partners in crisismanagement (preparatie en respons).

#### 2.1.1 Calamiteitenorganisatie

*Bestuurlijke betrokkenheid*

De bestuurlijke betrokkenheid bij crisismanagement is bij alle waterschappen groot. Dit wordt bevestigd in recentelijk verschenen onderzoeken. Deze betrokkenheid leidt naar oordeel van de calamiteitencoördinatoren tot voldoende aandacht en budget voor rampenbestrijding en crisismanagement bij waterschappen.

*Opzet calamiteitenorganisatie*

Bij alle onderzochte waterschappen wordt het calamiteitenzorgsysteem, zoals voorgesteld door de Unie van Waterschappen, gehanteerd.

Zo beschikt elke organisatie over een calamiteitencoördinator (of calamiteitenzorgmanager) die verantwoordelijk is voor de planvorming, voor opleiding en oefening.

Het calamiteitenzorgsysteem voorziet tevens in:

- calamiteitenplan
- calamiteitenbestrijdingsplannen
- crisis voorlichtingsplan
- netwerkoverzicht
- plan ten behoeve van de benodigde opleiding en oefening.

### *Opschaling*

Bij alle waterschappen wordt dezelfde opschalingmethodiek gehanteerd. De zogenaamde coördinatiefasen (fase 0 tot en met 4) lopen niet synchroon met de opschalingmethodiek die wordt gehanteerd in de algemeen bestuurlijke kolom (GRIP-systematiek). Dit wordt door sommigen als hinderlijk en verwarrend ervaren. De meeste verwarring treedt op bij de vraag wanneer er in de functionele kolom en wanneer en in de algemeen bestuurlijke kolom opgeschaald wordt van operationeel naar bestuurlijk niveau. Afstemming over deze opschaling is volgens velen zeker nodig.

In de responsfase wordt bij alle waterschappen de volgende opschalingstructuur gehanteerd, te weten:

- WBT= Waterbeleidsteam
- WOT= Water operationeel team
- WAT= Water Actie Team (centrum).

Er bestaat echter wel een verschil van invulling bij de verschillende teams. Bij sommige waterschappen heeft de operationeel leider zowel zitting in het WBT als in het WOT, waardoor hij fungeert als de 'linking-pin' tussen de teams. Andere waterschappen geven er de voorkeur aan het bestuurlijke team en het operationeel team strikt gescheiden te houden.

### *Basismateriaal*

De beschikbaarheid van basismateriaal (zoals pompen) heeft de afgelopen jaren veel aandacht gekregen. Hierdoor beschikken de waterschappen, naar eigen oordeel, over voldoende basismateriaal. Aanvullend hierop hebben de meeste waterschappen waakvlamovereenkomsten gesloten met aannemers voor de aanlevering van benodigd aanvullend materiaal ten tijden van calamiteiten, ramp of crisis. Ten behoeve van het onderhoud beschikken de waterschappen over onderhoudscontracten. Materiaal wordt jaarlijkse getest of zoveel vaker als noodzakelijk. De waterschappen die geen waakvlamovereenkomsten hebben afgesloten vertrouwen op de bestaande (vaak commerciële) relaties met de aannemers. Vaak behoren de waterschappen tot één van de grootste klanten van een aannemer.



### *Bereikbaarheid en beschikbaarheid*

Uit de evaluatierapporten van de wateroverlast in de jaren '93 en '95, blijkt de bereikbaarheid en de beschikbaarheid van leden van de calamiteitenorganisatie een kritisch punt te zijn. Tegenwoordig is er voor dit onderwerp voldoende aandacht. Alle waterschappen beschikken over een dubbele inroostering en zijn in staat om de calamiteitenorganisatie 24 uur per dag voor tenminste zes dagen draaiende te houden. De bereikbaarheid en beschikbaarheid wordt meestal twee keer per jaar getest en geoefend.

Samenvattend kan gesteld worden dat er bij de waterschappen voldoende bestuurlijke betrokkenheid is bij crisismanagement. De waterschappen hebben hun calamiteitenorganisatie op orde en hanteren een éénduidige structuur en een éénduidig calamiteitenzorgsysteem. Tevens beschikken de waterschappen over voldoende basismateriaal en is de bereikbaarheid en beschikbaarheid inmiddels goed geregeld. Wanneer er opgeschaald wordt van operationeel niveau naar bestuurlijk niveau in de algemeen bestuurlijke kolom en in de functionele kolom is soms nog onduidelijk en behoeft aandacht.

### 2.1.2 *Planvorming*

#### *Calamiteitenplannen*

Alle waterschappen beschikken over een calamiteitenplan. Bij de meeste waterschappen is het calamiteitenplan door de provincie getoetst en goed-gekeurd. Bij de overige waterschappen zijn de calamiteitenplannen in behandeling door de provincie. Fusies zijn vaak de oorzaak voor het gegeven dat plannen nog in behandeling zijn.

#### *Calamiteitenbestrijdingsplannen*

Ten behoeve van de verschillende soorten calamiteiten en crises hebben de waterschappen calamiteitenbestrijdingsplannen opgesteld. Deze plannen vormen een aanvulling op de meer algemene calamiteitenplannen. Bij de helft van de waterschappen zijn de calamiteitenbestrijdingsplannen gereed. Bij de overige waterschappen worden ze op dit moment ontwikkeld. De calamiteitenbestrijdingsplannen hebben betrekking op de volgende onderwerpen:

- hoogwater
- wateroverlast
- waterkwaliteit
- waterkering
- zuiveringstechnische werking
- droogte-/watertekort (indien van toepassing)
- wegenbeheer (indien van toepassing).

#### *Samenwerking planvorming*

De calamiteitenplannen worden afgestemd met de verschillende partners conform de geldende wet- en regelgeving en toetsingskaders van de provincies.

Indien gemeenten een hoog risico lopen op hoogwater of op wateroverlast, is de afstemming met de waterschappen over het algemeen goed. Bij de overige gemeenten is de kennis en kunde van waterschappen nog weinig bekend. Zo wordt er volgens de waterschappen bij het opstellen van evacuatieplannen weinig rekening gehouden met de 'gang' van het water. En is te betwijfelen of evacuatieplannen wel uitvoerbaar zijn bij feitelijk hoogwater of wateroverlast. De waterschappen hebben de indruk dat zij nog onvoldoende op het 'netvlies' staan bij verschillende gemeenten. Zij zien hierin een taak voor zichzelf weggelegd.

Samenvattend kan gesteld worden dat de waterschappen beschikken over een calamiteitenplan. Calamiteitenbestrijdingsplannen zijn aanwezig of in ontwikkeling. De waterschappen kunnen zich nog meer profileren bij de ontwikkeling van plannen die door de andere partners worden ontwikkeld, zoals bij het opstellen van evacuatieplannen.

### 2.1.3 *Opleiden en oefenen*

#### *Opleiden*

Het merendeel van de medewerkers die een rol vervullen ten tijde van een crisis heeft de basistraining OCR en/of de basisopleiding Crisismanagement gevolgd. Bij slechts enkele waterschappen hebben medewerkers nog geen crisisopleiding gevolgd en is 'opleiding' een agendapunt voor dit jaar.

#### *Oefenen*

De waterschappen hechten sterk aan oefenen. Zeker nu crisismanagement een onderwerp is dat nadrukkelijk politieke en bestuurlijke aandacht heeft. Oefenen moet in de visie van de waterschappen ook structureel ingebed zijn in de organisatie.

De helft van de aan dit onderzoek deelnemende waterschappen heeft een Meerjaren Oefenbeleidsplan. Dit Meerjaren Oefenbeleidsplan richt zich op oefeningen op tactisch, operationeel en bestuurlijk niveau en op zowel monodisciplinair als op multidisciplinair oefenen. Men start in het algemeen met monodisciplinaire oefeningen (eerste jaar in teams en tweede jaar tussen teams). In het derde en vierde jaar ligt de nadruk op multidisciplinair oefenen. De waterschappen die niet beschikken over een Meerjaren Oefenbeleidsplan beschikken wel over een jaarlijkse oefenkalender waarin oefeningen staan gepland op tactisch, operationeel en bestuurlijk niveau. Deze oefeningen zijn over het algemeen monodisciplinair van aard.

Als waterschappen door de veiligheidsregio's of provincies worden uitgenodigd te participeren in de opzet dan wel in de uitvoering van een multidisciplinaire oefening, participeren zij uiteraard wel. Voor de waterschappen die in verschillende provincies en veiligheidsregio's zijn gelegen, kost dit veel tijd en afstemming.

### *Oefencyclus*

Oefenen is geen doel op zich, maar dient ertoe om de calamiteitenorganisatie te trainen, te laten leren en waar nodig te verbeteren. Om deze gang van zaken te borgen, wordt veelal gebruik gemaakt van de zogenoemde oefencyclus.

De oefencyclus is opgebouwd uit vier stappen:

- opstellen oefenbeleid
- voorbereiden oefeningen
- uitvoeren oefeningen
- evaluatie en borging.

De systematiek van de oefencyclus is bij de meeste waterschappen bekend. Het toepassen van de oefencyclus is in de praktijk nog minimaal. Met name de laatste stap 'evaluatie en borging' van de resultaten van oefeningen moet nog versterkt worden.

Samenvattend kan gesteld worden dat men goed op weg is met de opzet van het oefenbeleid en de uitvoering hiervan. De waterschappen staan echter nog aan het begin en hebben nog een flinke weg te gaan, zeker op het gebied van multidisciplinair oefenen. Op dit moment is de aandacht met name gericht op monodisciplinair oefenen. Multidisciplinair oefenen zal vanaf komend jaar meer aan bod komen.

### 2.1.4 *Samenwerking*

#### *Samenwerking tussen de waterschappen*

De bereidheid tot samenwerking en kennisdeling tussen de waterschappen is groot. Er wordt veel gebruik gemaakt van elkaars kennis en ervaring met betrekking tot het opstellen van calamiteitenplannen, het inrichten van de calamiteitenorganisatie, het opstellen van oefenbeleidsplannen, et cetera. Het samenwerkingsverband van de Waterschappen Midden-Nederland<sup>2</sup> om te komen tot een éénduidige gezamenlijke ontwikkeling en aanpak van crisismanagement is hier een krachtige illustratie van. Ook binnen de Unie van Waterschappen wordt gewerkt aan het activeren van het netwerk van calamiteitcoördinatoren. Tevens werken de waterschappen die gelegen zijn in één afwateringsgebied steeds meer samen.

#### *Samenwerking partners in crisismanagement (preparatie)*

De waterschappen werken in de voorbereiding en uitvoering van crisismanagement samen met verschillende overheidsinstanties.

---

<sup>2</sup> Waterschappen Groot Salland, Rivierenland, Vallei en Eem, Veluwe, Rijn en IJssel en Hoogheemraadschap Stichtse Rijnlanden.

Afhankelijk van de aard en omvang van de crisis werken waterschappen samen met gemeenten, de provincie, partners in de veiligheidsregio (politie, brandweer en GHOR), Rijkswaterstaat, departementen en andere waterschappen. Geleidelijk groeit bij de andere partners het besef dat waterschappen bij veel crisissituaties een rol spelen. Waterschappen zijn uiteraard betrokken bij hoogwaterdreigingen en wateroverlast, maar spelen ook een rol bij andere 'ramptypen' (bijvoorbeeld in relatie met oppervlaktewaterkwaliteit en waterzuivering). Hun betrokkenheid en rol bij deze andere ramptypen zijn in de algemene kolom minder bekend.

De huidige samenwerking met de verschillende partners, met name met de gemeenten en de veiligheidsregio, is verschillend van aard en omvang. De wil tot samenwerking met andere hulpverleningsdiensten is bij alle waterschappen en overige partners op het gebied van planvorming, afstemming en oefening aanwezig. Maar, de kracht om het te organiseren ontbreekt nog vaak. Dit speelt een prominentere rol in die gebieden waar één waterschap te maken heeft met verschillende provincies en veiligheidsregio's. Deze zogenaamde incongruentie van gebieden bemoeilijkt de afstemming en samenwerking. Zo biedt oefenen met de ene regio weinig houvast bij oefeningen met een andere regio door de verschillende invulling van de GRIP-procedures (opschaling in de algemeen bestuurlijk kolom). Dit maakt het voor de waterschappen lastig om een éénduidig beeld te krijgen van de rol van bijvoorbeeld de regionale brandweer bij een bepaald ramptype of crisis.

Tevens wordt gesteld dat de samenwerking met de provincie, gemeenten en veiligheidsregio's goed is voorzover het de ambtenaren openbare orde en veiligheid betreft. In hoeverre de taak en rol van de waterschappen bij crisismanagement bekend is bij de overige onderdelen van de verschillende organisaties, is onduidelijk.

Dit geldt andersom ook binnen de waterschappen. De taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de verschillende spelers in de algemeen bestuurlijke kolom zijn bekend bij de calamiteitencoördinatoren en de meest direct betrokkenen. Bij de overige afdelingen van de waterschappen die betrokken zijn bij crisismanagement (zoals de afdeling die belast is met de aanpak van calamiteiten waterkwaliteit) is minder bekendheid met de algemeen bestuurlijke kolom aanwezig.

### *Samenwerking partners in crisismanagement (respons)*

Het niet voldoende kennen van elkaars werelden, leidt er in eerste instantie toe dat het tijdig alarmeren en informeren van elkaar aandacht blijft vragen bij zowel de algemeen bestuurlijke kolom als bij de functionele kolom.

Zo kan het in de functionele keten voorkomen dat men een situatie nog niet als calamiteit of crisis beschouwd, terwijl deze gebeurtenis wel invloed kan hebben op de openbare orde en veiligheid en het relevant is dat de betrokken gemeente geïnformeerd wordt. Andersom kan het voorkomen dat bij een grote brand het waterschap (te) laat wordt geïnformeerd, waardoor het oppervlaktewater door bluswater meer verontreinigt raakt dan noodzakelijk.

Daarnaast leidt het niet voldoende op de hoogte zijn van elkaars taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden (voornamelijk tussen de functionele en algemeen bestuurlijke kolom) tot onduidelijkheid op operationeel niveau: “Wie moet welke beslissing nemen, voordat ik tot actie over mag gaan?” Dit is een veel gehoorde vraag waar het antwoord niet altijd duidelijk op is.

Tijdens een calamiteit kan het verschil in opschalingmethodiek tot verwarring leiden. Deze verwarring treedt voornamelijk op bij opschaling van het operationele naar het bestuurlijke niveau.

Samenvattend kan gesteld worden dat de waterschappen en de overige partners in crisismanagement elkaar steeds beter weten te vinden. De taak en functie en de daarbij behorende kennis en kunde van waterschappen is echter nog onvoldoende bekend bij de overige partners in crisismanagement. Ook de bekendheid van de taken en de functie van de partners in de algemeen bestuurlijke kolom bij de waterschappen als geheel kan beter. Hierdoor verloopt de afstemming niet optimaal, maakt men onvoldoende gebruik van elkaars kennis en kunde en verloopt de alarmering en opschaling niet altijd naar wens.

## 2.2 Crisismanagement vanuit bestuurlijk perspectief

In paragraaf 2.1 zijn de bevindingen vanuit ambtelijk perspectief weergegeven. In aanvulling daarop zijn in deze paragraaf de beelden over crisismanagement vanuit bestuurlijk perspectief weergegeven. De volgende onderwerpen komen hierbij aan de orde (zie kader).

- Bestuurlijke betrokkenheid bij crisismanagement
- Opleiden en oefenen
- Samenwerking met partners in crisismanagement.

### 2.2.1 *Bestuurlijke betrokkenheid bij crisismanagement*

Crisismanagement is één van de speerpunten van de waterschappen. De bestuurlijke aandacht is groot en het belang van goed crisismanagement wordt als voldoende ervaren. In het algemeen beperkt de betrokkenheid bij crisismanagement zich tot het dagelijks bestuur.

Volgens de geïnterviewde dijkgraven is de kracht van goed crisismanagement elkaar vertrouwen en elkaars verantwoordelijkheden en processen kennen.

### 2.2.2 *Opleiden en oefenen*

Het belang van oefenen wordt ook op bestuurlijk niveau ervaren. Men is ervan overtuigd dat oefenen op bestuurlijk niveau het elkaar kennen en vertrouwen versterkt, hetgeen ten tijde van een calamiteit of crisis van grote waarde is.

Op bestuurlijk niveau wordt bij de meeste waterschappen één keer per jaar geoefend. Tevens nemen de dijkgraven deel aan multidisciplinaire oefeningen die door de veiligheidsregio of de provincie worden georganiseerd. Een aantal dijkgraven stimuleert het gebruik van dagelijkse (kleine) incidenten als oefening, waardoor crisismanagement meer gekoppeld wordt aan de dagelijkse praktijk en ingebed wordt in de routines.

### 2.2.3 *Samenwerking met partners in crisismanagement*

#### *Samenwerking binnen de veiligheidsregio (preparatie)*

Samenwerking op bestuurlijk niveau is van essentieel belang voor de feitelijke aanpak van een calamiteit of crisis.

De discussie over de positie van de dijkgraaf in het Regionaal Veiligheidsbestuur, speelt op dit moment bij alle waterschappen. De positie is momenteel afhankelijk van de geschiedenis (al dan niet een recente ervaring met hoogwater of wateroverlast) en de bestuurlijke congruentie van een gebied. Bij gebieden met veel ervaring en redelijke bestuurlijke congruentie heeft de dijkgraaf permanent zitting in het Regionaal Veiligheidsbestuur of heeft hij een sterk adviserende rol. Bij de gebieden met minder ervaring en meer bestuurlijke complexiteit (denk aan waterschappen die gelegen zijn in verschillende veiligheidsregio's) is de bekendheid van waterschappen minder groot en is de rol van dijkgraaf minder sterk belegd. Dit vraagt veel tijd en inspanning van de waterschappen. Zij proberen zoveel mogelijk 'op de kaart' te komen bij de veiligheidsregio's, maar tijd en capaciteit spelen hierbij een belemmerende rol. Ook de soms interne gerichtheid van de veiligheidsregio's in oprichting bemoeilijkt dit proces.

Daar waar de waterschappen voldoende op het 'netvlies' staan van de veiligheidsregio's en de daarin gelegen gemeenten, loopt de samenwerking in de preparatie redelijk. Over het geheel genomen zijn de dijkgraven echter van mening dat hierin nog verbeteringen kunnen plaatsvinden. Een voorbeeld hiervan is samenwerking op het gebied van voorlichting en communicatie. De aandacht van de media speelt een steeds prominenter rol in de communicatie richting de media. Dit vraagt om afstemming van het voorlichtingsbeleid van waterschappen en gemeenten, zodat zij consequent en éénduidig kunnen communiceren naar de burgers. Momenteel is dit nog onvoldoende het geval.

#### *Samenwerking binnen de veiligheidsregio (repressie)*

De huidige onduidelijkheid over de doorzettingsmacht bij crisis in de algemeen bestuurlijke kolom leidt bij waterschappen tot onduidelijkheid op bestuurlijk niveau. Voor hen is het bij gemeente grensoverschrijdende calamiteiten en crisis onduidelijk wie geïnformeerd dient te worden en wie beslissingsbevoegd is. Dit kan leiden tot onduidelijkheid in de afstemming en coördinatie op bestuurlijk niveau ten tijde van calamiteiten of crisis.

### *Samenwerking met departementen*

Binnen de waterschappen is onduidelijk of waterschappen voldoende positie (bekendheid) hebben bij de verschillende departementen (Ministeries van BZK, V&W, VROM en LNV), wanneer er wordt opgeschaald naar landelijk niveau. Uit oefeningen is gebleken dat bij de verschillende departementen onvoldoende kennis aanwezig is over de verantwoordelijkheden en taken van waterschappen, waardoor waterschappen niet voldoende of niet tijdig geïnformeerd of betrokken worden.

Samenvattend kan gesteld worden dat op bestuurlijk niveau ‘kennen en vertrouwen’ een grote bijdrage levert aan goed crisismanagement en dat oefenen hieraan bijdraagt. De opzet en invulling van het Regionaal Veiligheidsbestuur en de positie van de dijkgraaf hierin is een actueel aandachtspunt. De bestuurlijke afstemming en coördinatie tussen de waterschappen en de veiligheidsregio’s is momenteel niet éénduidig georganiseerd. Waterschappen die gelegen zijn in meerdere provincies en meerdere veiligheidsregio’s (bestuurlijke incongruentie) behoeven een andere werkbare structuur dan waterschappen die in één provincie en één veiligheidsregio gelegen zijn. Ook de onduidelijkheid betreffende de doorzettingsmacht binnen de algemeen bestuurlijke kolom, maakt de afstemming en coördinatie op bestuurlijk niveau voor dijkgraven complexer (met name in de responsfase). Een grotere bekendheid met elkaars ‘werelden’ zal ook leiden tot betere alarmering en afstemming in de opschaling. Tot slot wordt op bestuurlijk niveau erkend dat de bekendheid van de waterschappen bij gemeenten en departementen, evenals de samenwerking, in het algemeen beter kan. Zo kan bijvoorbeeld met gemeenten beter worden samengewerkt bij de voorlichting aan burgers en media. Zowel in de voorbereidende fase als ten tijden van een calamiteit of crisis moet er ten behoeve van opschaling naar nationaal niveau een betere afstemming plaatsvinden met de mogelijk betrokken departementen.

## **2.3 Beelden van de provincie**

### *2.3.1 Algemeen beeld*

Waterschappen zijn naar mening van de provincies goed op weg om crisismanagement structureel in te bedden in hun organisatie. Er wordt hard gewerkt aan de opzet en uitwerking van crisismanagement in zijn geheel. Volgens de provincies heeft het zijn van een ‘doelcorporatie’ als voordeel dat men weinig last heeft van wisselende politieke prioriteiten, waardoor slagvaardig te werk kan worden gegaan.

Inhoudelijk zijn de provincies van mening dat de kwaliteit van risicoanalyses van waterschappen nog verbeterd kan worden. Daarnaast kan de afstemming van waterschappen met gemeenten beter (en vice versa).

Bij gemeenten is, naar oordeel van de provincies, niet altijd sprake van voldoende gevoel voor urgentie voor waterproblematiek.

Sommige gemeenten beschikken naar de mening van de provincies over te weinig kennis en capaciteit, waardoor prioriteiten anders worden gesteld dan voor de waterschappen misschien wenselijk is.

### 2.3.2 *Invulling toetsende rol van de provincie*

De toetsende rol van de provincie is tweeledig. Er vindt toetsing plaats, conform wettelijke kaders op waterstaatkundige aspecten (afdeling Water). En er vindt toetsing plaats op de calamiteitenorganisatie en de daarbij behorende aspecten (Kabinet CdK). De meeste provincies geven ook een oordeel over de kwaliteit van de ingediende plannen. Dit is niet wettelijk verplicht, maar wordt door de meeste waterschappen wel als een welkome aanvulling ervaren. Voor de toetsing van het oefenbeleid bestaat nog geen normenkader, waardoor de toetsing bij de provincies verschillend wordt uitgevoerd. Om deze leemte op te vullen, ontwikkelt het ICOOV momenteel een normenkader voor het oefenbeleid.

De vele ad hoc aanpassingen in wet- en regelgeving bemoeilijken de toetsing en daarmee de toezichhoudende rol. Alle waterschappen beschikken nu over een recent calamiteitenplan, maar de kans bestaat dat de invoering van de nieuwe Waterwet andere eisen met zich mee brengt, waardoor plannen moeten worden aangepast en opnieuw moeten worden getoetst.

#### *Afstemming tussen provincies*

Indien een waterschap in meer dan één provincie ligt, treedt één provincie op als coördinerend toetsers ('één-loket-gedachte'). Alle betrokken provincies toetsen de plannen conform wet- en regelgeving en meer specifieke beleidskaders, maar communiceren hun bevindingen aan de coördinerende provincie. De coördinerende provincie is verantwoordelijk voor het eindoordeel en heeft contact met het waterschap.

De waterschappen onderling (die vaak gezamenlijk hun plannen opstellen) merken wel dat provincies de wet- en regelgeving en de beleidskaders verschillend interpreteren, waardoor de toetsing verschillend is van niveau en inhoud.

### 2.3.3 *Samenwerking algemeen bestuurlijke en functionele kolom*

Volgens de provincie verloopt samenwerking tussen de algemeen bestuurlijke kolom en functionele kolom beter naarmate men elkaars 'werelden' beter kent en elkaars 'taal' beter spreekt. Zo wordt bijvoorbeeld waterproblematiek nog te vaak technisch gepresenteerd, waardoor de herkenning bij de algemeen bestuurlijke kolom niet groot is. "Dertig centimeter water spreekt een burgemeester niet altijd tot de verbeelding, terwijl water tot onder de knie wel degelijk aanspreekt", aldus één van de geïnterviewden.



Het op bestuurlijk niveau beter kennen van elkaar, zowel inhoudelijk als persoonlijk, zal leiden tot een betere uitvoering van crisismanagement. Dit geldt zowel op gemeentelijk, provinciaal als op landelijk niveau. De ontwikkelingen rondom het oprichten van veiligheidsregio's en de onderlinge relaties tussen de Commissaris van de Koningin, de dijkgraaf en de coördinerend burgemeester is nog niet helder.

Maar, ook de samenwerking met en tussen de Rijksoverheid kan volgens de provincies meer integraal worden aangepakt. Bij de verschillende departementen (Ministeries van BZK, V&W, VROM en LNV) wordt beleid ontwikkeld op het gebied van veiligheid, watermanagement, infrastructuur en landschapsbeheer. Dit beleid wordt echter niet altijd in samenhang ontwikkeld en met elkaar afgestemd, waardoor het mogelijk is dat het beleid onderling conflicteert. Te denken valt aan de relatie en samenhang tussen de reconstructiegebieden (LNV) versus de berging van water (V&W) of bijvoorbeeld de mate waarin er aandacht is voor water (en veiligheid) bij ruimtelijke ontwikkeling.

Samenvattend kan gesteld worden dat de samenwerking tussen de provincie en de waterschappen goed en constructief is. Ook voor de bestuurlijke incongruentie tussen provincie en waterschappen heeft men een werkbare oplossing gecreëerd. Echter, de snelle opvolging van veranderende wet- en regelgeving en beleid bemoeilijkt de toezichhoudende rol. De veranderingen leiden tot snel veranderende toetsingskaders hetgeen vraagt om aanpassing van de plannen, waardoor de vierjarige calamiteitenplannen, calamiteitbestrijdingsplannen en oefenbeleidsplannen tussentijds herhaaldelijk aangepast moeten worden. Ook de provincie ondervindt last van de onduidelijkheid rondom de invoering van de nieuwe veiligheidsregio's en in het verlengde daarvan ook het regionaal veiligheidsbestuur. Daar zij er ook van overtuigd zijn dat het op bestuurlijk niveau beter kennen van elkaar zowel inhoudelijk als persoonlijk zal leiden tot een betere uitvoering van crisismanagement, heeft dit in de toekomst aandacht.

Tot slot achten de provincies meer afstemming op nationaal beleidsniveau (Ministeries van BZK, V&W, VROM en LNV) noodzakelijk in de strijd met het water en de daarbij behorende veiligheidsvraagstukken.

## **3 Samenvatting en aandachtspunten**

### **3.1 Inleiding**

In dit hoofdstuk is per aandachtsgebied (calamiteitenorganisatie, planvorming, opleiden en oefenen en samenwerking) een korte samenvatting van de bevindingen gegeven, gevolgd door een aantal aandachtspunten. Deze aandachtspunten zijn door de waterschappen dan wel door de provincies zelf aangedragen of zijn aandachtspunten die wij op basis van onze kennis en ervaring signaleren en waarvan wij van mening zijn dat zij aandacht behoeven in het kader van de professionalisering van crisismanagement bij waterschappen.

### **3.2 Calamiteitenorganisatie**

#### *3.2.1 Bevindingen*

- De bestuurlijke betrokkenheid bij het onderwerp crisismanagement is groot, waardoor er voldoende aandacht en budget is voor het opzetten en uitvoeren van crisismanagement.
- De waterschappen hebben hun calamiteitenorganisatie op orde en hanteren een éénduidige structuur en een éénduidig calamiteitenzorgsysteem (inclusief planvorming en opschalingmethodiek).
- Elke organisatie beschikt over een calamiteitencoördinator en hanteert een dubbele roostering, waardoor bezetting van de calamiteitenorganisatie voor tenminste zes dagen is gewaarborgd.
- Het basismateriaal is in voldoende mate voorhanden. Ten behoeve van benodigd aanvullend materiaal zijn waakvlamovereenkomsten afgesloten met aannemers of vertrouwt men op de bestaande relaties met aannemers.

#### *3.2.2 Aandachtspunten*

Het is van groot belang dat de calamiteitenorganisatie voldoende aandacht en capaciteit blijft houden. Ook als de politieke aandacht voor waterproblematiek afneemt, doordat bijvoorbeeld andere dreigingen binnen het veiligheidsdomein meer aandacht vragen.

Ten aanzien van het basismateriaal kan het niet afsluiten van waakvlamovereenkomsten leiden tot meer onzekerheid ten aanzien van beschikbaar materiaal.

Tot slot wijzen wij erop dat, gezien de verschillende belangen en verantwoordelijkheden in de algemeen bestuurlijke kolom en in de functionele kolom, er verschil kan zitten in het moment waarop opschaling van operationeel niveau naar bestuurlijk niveau wenselijk is. Het is wenselijk hierover met name op operationeel niveau meer helderheid te genereren.

### **3.3 Planvorming**

#### *3.3.1 Bevindingen*

- De calamiteitenplannen van de waterschappen zijn actueel en (deels) getoetst.
- Bestrijdingsplannen en oefenbeleidsplannen zijn gereed of in ontwikkeling. De voornaamste reden voor het nog niet gereed hebben van de verschillende plannen zijn de fusies die bij de waterschappen hebben plaatsgevonden.

#### *3.3.2 Aandachtpunten*

De waterschappen kunnen zich nog meer kunnen profileren bij de ontwikkeling van plannen van de andere partners in crisismanagement (zoals evacuatieplannen). Door meer samen te werken, zal de afstemming tussen de plannen toenemen. Tevens zal de aanwezige kennis en kunde bij waterschappen de kwaliteit verhogen van de plannen van andere partners in crisismanagement.

### **3.4 Opleiden en Oefenen**

#### *3.4.1 Bevindingen*

- Het belang van opleiden en oefenen wordt op alle niveaus erkend.
- Bij de meeste waterschappen hebben de betrokken medewerkers de basisopleidingen Crisismanagement afgerond.
- Op het gebied van oefenen, ligt het accent op monodisciplinair oefenen. Er wordt zowel op operationeel, tactisch als op bestuurlijk niveau geoefend.
- Multidisciplinair oefenen staat bij de meeste waterschappen wel op de agenda, maar is veelal een volgende stap. Indien waterschappen worden uitgenodigd voor multidisciplinaire oefeningen wordt wel deelgenomen.
- De helft van de waterschappen heeft een oefenbeleidsplan. Bij de overige waterschappen is het oefenbeleidsplan in ontwikkeling en maakt men in de huidige situatie gebruik van jaarlijkse oefenkalenders.
- Op dit moment is er voldoende aandacht en budget voor het opzetten en organiseren van oefeningen op verschillende niveaus. De waterschappen staan echter nog aan het begin en hebben nog een weg te gaan, zeker op het gebied van multidisciplinair oefenen.

### 3.4.2 *Aandachtspunten*

Opleiden en oefenen is van essentieel belang om elkaar en elkaars processen en verantwoordelijkheden te leren kennen, zowel monodisciplinair als multidisciplinair. Het kennen van elkaar en elkaars organisatie zal er in tijden van crisis toe leiden dat de afstemming verbeterd en dat de samenwerking meer optimaal verloopt. De waterschappen zijn goed op weg, maar staan pas aan het begin.

Om het oefenen structureel te verankeren in de bestaande organisatie, is het wenselijk gebruik te maken van een oefenbeleidsplan.

Gezien de aanwezige capaciteit en beschikbare tijd, is het niet realistisch vaker te oefenen dan momenteel gebeurt. Dit heeft echter tot gevolg dat de verschillende waterschappen pas over een aantal jaren voldoende geoefend zijn (zowel mono- als multidisciplinair).

Een mogelijke aanvulling op georganiseerde oefeningen is het uitbouwen van een (relatief) kleine calamiteit tot een oefening. Hierdoor wordt het geleerde ook meer verankerd in de dagelijkse praktijk.

Tot slot zal het in praktijk toepassen van de oefencyclus er toe leiden dat de opgedane kennis en ervaring van oefeningen beter geborgd wordt in de organisatie.

## 3.5 **Samenwerking**

### 3.5.1 *Bevindingen*

#### *Samenwerking waterschappen onderling*

- De waterschappen zoeken elkaar actief op en maken veel gebruik van elkaars kennis, kunde en ervaring bij de opzet en uitvoering van crisismanagement. Ook de intensivering van de samenwerking binnen de afwateringsgebieden leidt tot een hogere mate van kennisdeling en afstemming op het gebied van crisismanagement.

#### *Samenwerking met partners in crisismanagement*

- De samenwerking tussen de waterschappen en de andere partners in crisismanagement komt op gang. 'Kennen en gekend worden', is een belangrijk onderdeel van een goede samenwerking. Daar waar sprake is van bestuurlijke congruentie is de samenwerking gemakkelijker te organiseren dan in de gebieden waar sprake is van bestuurlijke complexiteit door het aantal betrokken gemeenten, veiligheidsregio's en provincies. De kennis van elkaars taak, functie en verantwoordelijkheid is, zowel op ambtelijk als op bestuurlijk niveau, in de gebieden met bestuurlijke complexiteit nog onvoldoende. Dit gebrek aan kennis is zowel bij de waterschappen als bij de andere partners waar te nemen.
- Ook het persoonlijk kennen van de betrokken personen bij de verschillende organisaties is lastiger te organiseren in die gebieden die bestuurlijk niet congruent zijn. Kortom, het belang van elkaar kennen wordt onderkend, maar de praktische uitvoering blijft lastig.

- Ook de discussie over de positie van de dijkgraaf in het Regionaal Veiligheidsbestuur speelt voornamelijk bij die waterschappen die gelegen zijn in verschillende veiligheidsregio's. De onduidelijkheid in de doorzettingmacht binnen de algemeen bestuurlijke kolom, veroorzaakt voor dijkgraven onduidelijkheid. Wie wanneer geïnformeerd moet worden en wie welke beslissingsbevoegdheid heeft binnen de algemene kolom, is voor de dijkgraven op dit moment niet altijd duidelijk.
- Onduidelijk is of de bestuurlijke verantwoordelijkheidsverdeling, in zowel de functionele als in de algemeen bestuurlijke kolom, op operationeel niveau voldoende bekend is ten tijden van calamiteit en crisis. Gevolg hiervan kan zijn dat er niet tijdig wordt gealarmeerd en ongelijk wordt opgeschaald.
- De afstemming en samenwerking tussen de waterschappen en gemeenten kan nog beter als het gaat om
  - . tijdig alarmeren en informeren van elkaar
  - . afstemmen opschaling naar bestuurlijk niveau
  - . afstemmen voorlichtings- en communicatiebeleid waterschappen en gemeenten
  - . opstellen rampenplannen en rampenbestrijdingsplannen, bijvoorbeeld ten behoeve van evacuatieplannen.

### *Samenwerking departementen*

- Voor de waterschappen en provincies is het wenselijk dat er op departementaal niveau meer integraal wordt gekeken naar crisismanagement en water. Het afstemmen van het beleid van de Ministeries van BZK, V&W, VROM en LNV als het gaat om 'water en veiligheid', versterkt de samenwerking decentraal en voorkomt tegenstrijdigheden in beleidskaders en wet- en regelgeving.
- De waterschappen en de provincies maken zich zorgen over de samenwerking met het departementaal niveau als een crisis wordt opgeschaald naar landelijk niveau. Uit oefeningen blijkt dat men onvoldoende van elkaar weet om effectief op te kunnen optreden.

### 3.5.2 *Aandachtspunten*

#### *Samenwerking met partners in crisismanagement*

De samenwerking met partners in crisismanagement wordt steeds intensiever, maar kan zeker in de incongruente gebieden, beter. Meer begrip van elkaars 'wereld' en 'taal' in de algemeen bestuurlijke en de functionele kolom, is daarom van essentieel belang. De verankering van de waterschappen in de veiligheidsregio kan hieraan bijdragen. Dit hoeft niet te betekenen dat de dijkgraaf permanent lid is van het Regionaal Veiligheidsbestuur, maar wel dat hij een duidelijke adviserende rol krijgt zodat hij, indien nodig, krachtig aan tafel zit.

Ook duidelijkheid over de doorzettingmacht maakt het voor de dijkgraven overzichtelijk hoe de bestuurlijke lijnen moeten lopen ten tijden van crisis.

Als de waterschappen vertegenwoordigd zijn in het Regionaal Veiligheidsbestuur werkt dit door op ambtelijk niveau, mede door de multidisciplinaire ambtelijke voorbereiding.

Mogelijk wordt hierdoor de bekendheid van waterschappen bij de andere partners, voornamelijk bij de gemeenten, groter. Als voor de verschillende partijen de werelden, taken en verantwoordelijkheden duidelijker zijn, zal verbetering van informeren en alarmeren, communiceren, voorlichten en evacueren, een logisch gevolg zijn.

### *Samenwerking departementen*

Gezien de bevindingen is het wenselijk meer aandacht te schenken aan de mogelijke knelpunten bij opschaling van decentraal naar landelijk niveau. Het houden van landelijke oefeningen kan hieraan een bijdrage leveren.

Tot slot vragen wij aandacht voor de structurele afstemming tussen de verschillende beleidsterreinen. Incidenteel vindt steeds meer afstemming plaats tussen de verschillende departementen die een rol spelen bij 'water en veiligheid'. Zo meldt de Volkskrant op 5 september 2005 dat de Staatsecretaris van V&W en de Minister van BZK naar aanleiding van de ramp in New Orleans, de rampenplannen voor overstromingen tegen het licht gaat houden. Ook het rapport 'De organisatorische voorbereiding op overstromingen van Rijn en Maas', dat in gezamenlijke opdracht van de Ministeries van V&W en BZK is uitgevoerd, is een voorbeeld van een meer geïntegreerde aanpak. Toch verdient een meer *structurele* afstemming tussen de beleidsterreinen en het beleid aandacht, teneinde de noodzakelijke multidisciplinaire aanpak van crisismanagement van beleid tot uitvoering te kunnen organiseren en garanderen.

Twynstra Gudde

## **Bijlagen**

## Geïnterviewde personen

Waterschap	Bestuurlijk /Ambtelijk	Personen
Zeeuwse Eilanden	Bestuurlijk	de heer Gosselaar
Zuiderzeeland	Bestuurlijk	de heer Tiesinga
Noorderzijvest	Bestuurlijk	de heer Van 't Land
Hoogheemraadschap De Stichtse	Bestuurlijk	de heer Vergunst
Rijnlanden		
Waterschap AA en Maas	Bestuurlijk	de heer Verheijen
Amstel, Gooi en Vecht	Bestuurlijk/Ambtelijk	de heer Kelderman, de heer Van Staalduinen (interview verslag afgesteld met de heer De Bond)
Hollands Noorderkwartier	Ambtelijk	de heer Rood
Fryslân	Ambtelijk	de heer Bos
Vallei en Eem	Ambtelijk	de heer Dalhuizen, de heer Uittenbosch
Groot Salland	Ambtelijk	de heer Hertog
Roer en Overmaas	Ambtelijk	mevrouw Vink
Rivierenland	Ambtelijk	de heer Jansen

  

Provincie		Personen
Gelderland	Ambtelijk	de heer Velthoen
Groningen	Ambtelijk	de heer Van der Veen
Zuid-Holland	Ambtelijk	mevrouw Fobler



## Interviewkader

### *Waterschappen*

De hoofdlijn van het interview is de wijze waarop en de mate waarin waterschappen zijn voorbereid op crisissituaties. Hierbij zal onze aandacht uitgaan naar de formele kant (de wettelijke verplichtingen et cetera en wat er op papier staat) en de meer informele kant (hoe verloopt het in de praktijk).

Afrondend zal aan de orde komen welke knelpunten de waterschappen ervaren en wat nodig is om de voorbereiding op crisissituaties te vervolmaken (zowel op bestuurlijk, tactisch en technisch niveau).

#### *De wijze waarop:*

- op welke calamiteiten/crisis zijn jullie voorbereid
- hoe is de calamiteitenorganisatie ingericht (aandacht voor beschikbaarheid en bereikbaarheid, beschikt men over het benodigde basismateriaal, ook functies als voorlichter word meegenomen, et cetera)
- hoe is dit vastgelegd in calamiteitenplannen en procedures (zijn de plannen up-to-date, zijn er verschillende scenario's uitgewerkt, ook voor sluipende crisis, zijn de rollen van de verschillende spelers helder)
- in hoeverre zijn deze plannen afgestemd met de gemeente (rampenplannen) en de provincie (coördinatieplannen)
- beschikt het waterschap over een oefenbeleid en zo ja, wat is de aard en de frequentie van oefeningen (mono- en multidisciplinair, bestuurlijk, tactisch, technisch)?

#### *De mate waarin:*

- in hoeverre zijn leden van de calamiteitenorganisatie opgeleid en geoefend voor hun taak (mono- en multidisciplinair)? Soort opleiding en oefening, regelmaat, evaluatie, wat gebeurt er met evaluaties?

#### *Afronding:*

- wat zijn de knelpunten
- waar liggen de kansen
- wat heeft men nodig?

### *Provincies*

- welk beeld heeft de provincie van de voorbereiding van de waterschappen
- hoe is de intensiteit van het toezicht
- wordt er toezicht gehouden op vorm of inhoud
- wat zijn de knelpunten
- zijn de taken van de CdK coördineren, informeren en verlenen van bijstand?

## Onderzoekskader

### *Centrale vraag*

Op welke wijze en in welke mate zijn waterschappen voorbereid op crisismanagement?

### *Uitgevoerde activiteiten*

- documentenanalyse
- zeven interviews op ambtelijk niveau, waterschappen
- zes interviews op bestuurlijk niveau, waterschappen
- drie interviews bij de provincie.

### *Analyse kader*

- geen toetsing conform normenkader, maar belevingsonderzoek
- documentenanalyse ter ondersteuning van bevindingen interviews.

### *Analyse kader bevindingen*

	Ambtelijk niveau	Bestuurlijk niveau	Provincie
Opzet calamiteiten-organisatie			
Planvorming			
Opleiden en oefenen			
Samenwerking:			
- preparatie			
- repressie.			

## Geanalyseerde documenten

- *Risico's in bedijkte termen*, RIVM, mei 2004
- *De organisatorische voorbereiding op overstromingen van Rijn en Maas*, Ministeries van BZK en V&W, 1 juli 2005
- *Multidisciplinair oefenen in perspectief*, Ministerie van BZK, 26 augustus 2005
- *Dijkverschuiving in Wilnis op 26 augustus 2003; evaluatie van het functioneren van de calamiteitenorganisatie*, 13 augustus 2004
- *Evaluatie model Crisismanagement Groningen*, ITS, Nijmegen (naar aanleiding van de wateroverlast 1998)
- *Samenwerking bij crisisbeheersing is noodzaak*, Taskforce Crisisbeheersing Waterschappen Midden-Nederland
- *Waterschap nieuwe partij in de veiligheidsregio, even wennen voor alle partijen*, Tijdschrift Grip 4 (juli/augustus 2005)
- *Angst voor water, terecht of niet?* Tijdschrift Alert (juli/augustus 2005), door ir. Bas Jonkman, prof. drs. ir Han Vrijling, prof.dr.ir. Marvel Stive, TU Delft, Faculteit Civiele Techniek en Geowetenschappen, sectie waterbouwkunde