

# VISIE EN PLAN IMPLEMENTATIE ZORGPLICHT CENTRAAL



RAPPORT

2024  
08

# COLOFON

UITGAVE Stichting Toegepast Onderzoek Waterbeheer  
Postbus 2180  
3800 CD Amersfoort

AUTEURS Derk-Jan Sluiter (DIJK53)  
Nelle-Jan van Veen (Van Veen Waterwerk)

## BEGELEIDINGSCOMMISSIE

Aart Los (Unie van Waterschappen)  
Elgar van der Meer (Inspectie Leefomgeving en Transport)  
Ferdinand Timmermans (STOWA)  
Hans Maarten Vos (Rijkswaterstaat)  
Henri van der Meijden (Waterschap Hollandse Delta)  
Oscar van Dam (STOWA)

STOWA STOWA 2024-08

Dit is een uitgave van STOWA en Unie van Waterschappen

De inhoud van deze uitgave is met de grootst mogelijke zorg samengesteld. Niettemin aanvaarden de auteurs en de uitgever geen enkele aansprakelijkheid voor mogelijke onjuistheden in de publicatie, of eventuele gevolgen door toepassing van de inhoud ervan.

STOWA spant zich in de rechthebbenden van in de uitgave gebruikte afbeeldingen te respecteren conform het auteursrecht. Indien u desondanks van mening bent dat uw rechten in het geding zijn, dan verzoeken wij u contact met ons op te nemen.



# Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>INLEIDING</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>OPGAVE OP HOOFDLIJNEN</b>	<b>28</b>
	1.1 Aanleiding	6			
	1.2 Doel en karakter doel van dit plan	8			
	1.3 Doelgroep	8	<b>5</b>	<b>ORGANISATIE VAN DE OPGAVE</b>	<b>34</b>
	1.4 Afbakening	9		5.1 Inleiding	34
	1.5 Leeswijzer	9		5.2 Spoor 0: Ambitieniveau en restpunten onderzoek Zorgplicht Centraal	36
<b>2</b>	<b>ONDERZOEK</b>	<b>10</b>		5.3 Spoor I: (Door)ontwikkelen kaders en afspraken	38
	2.1 Enquête	10		5.4 Spoor II: Kennis en instrumenten	39
	2.2 Interviews en algemene conclusies	18		5.5 Spoor III: Ontwikkelen casuïstiek	40
<b>3</b>	<b>VISIE EN STREEFBEELD 'ZORGPLICHT CENTRAAL'</b>	<b>20</b>		5.6 Spoor IV: Toezicht, peer reviews en benchmarking	41
	3.1 Verleden, heden en toekomst van het waterkeringsbeheer in Nederland	20		5.7 Spoor V: Organisatie en aansturing	42
	3.2 Visie	23		<b>BIJLAGEN</b>	
	3.3 Streefbeeld	24		<b>I</b> Resultaten enquête en interview	44
				<b>II</b> Resultaten enquête en interview	60
				<b>III</b> Resultaten gesprekken diverse gremia	66
				<b>IV</b> Synthese	70

## Visie en plan implementatie Zorgplicht Centraal

Op weg naar continu inzicht  
door het verbinden van *beoordelen*,  
*instandhouding* en *versterken*.

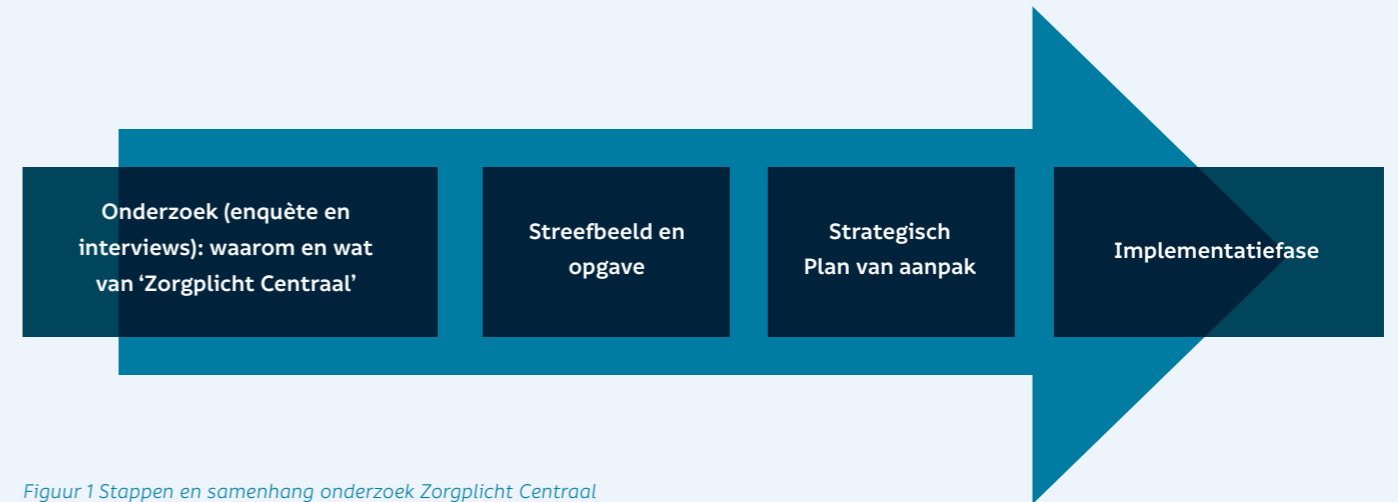
# Inleiding

## 1.1 Aanleiding

De in 2020 uitgevoerde Ketenanalyse<sup>1</sup> constateert dat de samenhang tussen de verschillende waterveiligheidsprocessen (beheren of instandhouding, beoordelen en versterken) voor primaire waterkeringen verbeterd kan worden. Dit om meer doelmatig aan de wettelijke taak 'het voldoen aan de normen' (vrij naar artikel 5.3 van de Waterwet en de definitie van het beheer van watersystemen volgens de bijlage bij de Omgevingswet) invulling te geven. Concreet gaat het om efficiëntere inzet van capaciteit, kennis, informatie, regelgeving en governance. Een belangrijke aanbeveling uit de Ketenanalyse is de Zorgplicht centraler te positioneren als verbindend element in de keten van waterveiligheidsprocessen.

Naar aanleiding van de aanbeveling uit de Ketenanalyse heeft een opdrachtgeverscollectief, onder leiding van de Unie van Waterschappen, het initiatief genomen voor het onderzoek 'Zorgplicht Centraal'.

<sup>1</sup> Ketenanalyse Waterveiligheid, Ministerie van Infrastructuur en Milieu, versie 1.0, 12 augustus 2020



Figuur 1 Stappen en samenhang onderzoek Zorgplicht Centraal

## 1.2 Inhoud van dit plan

Voorliggende visie en plan voor implementatie bevat de resultaten van het onderzoek Zorgplicht Centraal dat in 2023 is uitgevoerd. In het onderzoek is verkend hoe de processen *instandhouding, beoordelen en versterken* sterker met elkaar verbonden kunnen worden. Het onderzoek omvatte:

- ➔ Een enquête en een aantal verdiepende interviews (het feitelijke onderzoeksdeel). De kernvraag in het onderzoek was: **waarom is het nodig de processen *instandhouding, beoordelen en versterken* sterker met elkaar te verbinden, welk streefbeeld zien we voor ons en wat is de opgave die we daarbij als sector hebben?** Hoofdstuk 2 vat de resultaten van het onderzoek samen. Bijlage I bevat een uitgebreidere weergave van de onderzoeksresultaten.

- ➔ De formulering van een visie, het streefbeeld en de opgave op basis van het onderzoeksdeel in een tussentijds document (position paper) en gesprekken daarover in de breedte van de sector. Hoofdstuk 3 van dit document bevat de resultaten.

- ➔ Het opstellen van het implementatieplan: hoofdstuk 5 van dit document.

Vanaf 2024 volgt een implementatiefase aan de hand van dit plan (buiten de scope van dit onderzoek). Zie ook *Figuur 1*.

## Het begrip Zorgplicht Centraal

De afgelopen decennia is Zorgplicht gaandeweg binnen alle sectoren van de maatschappij als sleutelbegrip ingevoerd en vaak ook in wet- en regelgeving verankerd. Denk, naast de medische sector, aan de financiële sector, het onderwijs, huisvesting, justitie, en dus ook infrastructuur. Met Zorgplicht wordt dan bedoeld: de verplichting om een bepaalde afgesproken en vastgelegde kwaliteit te waarborgen, gedurende de gehele levenscyclus van het object, en door de gehele keten van activiteiten heen. Voor dit plan van aanpak geldt dat ook.

We verstaan onder 'Zorgplicht' de verantwoordelijkheid voor het geheel van activiteiten dat nodig is om permanent aan de gestelde normen te voldoen. Deze activiteiten betreffen: beoordelen, versterken en instandhouding (de laatste conform de 12 onderdelen in het Kader Zorgplicht<sup>2</sup>). Wanneer in dit document over 'Zorgplicht Centraal' en 'zorgplicht' gesproken wordt, heeft dat dus betrekking op de hele waterveiligheidsketen, het gehele 'stelsel' van kennis, instrumenten, spelregels, organisaties, etc. waarmee we onze waterkeringen nu en in de toekomst veilig houden.

Deze interpretatie is dus ruimer dan 'zorgplicht' volgens het genoemde Kader uit 2015, dat zich enkel richt op instandhouding, en beoordelen en versterken niet noemt als activiteiten.

<sup>2</sup> Kader Zorgplicht Primaire Waterkeringen, Ministerie van Infrastructuur en Milieu, versie 2.0, maart 2015

## 1.3 Doel en karakter van dit plan

Het doel van dit plan is het realiseren van het streefbeeld volgens hoofdstuk 2 en de bijlage. Het doel is helder, maar de weg ernaartoe nog niet in alle opzichten. We begeven ons op ten minste gedeeltelijk onbekend terrein, een ontwikkeling van proberen en leren met wellicht perioden van 'twee stappen vooruit, één stap terug'. Daarbij tekent de metafoor van de bergbeklimmer zich af die het doel wel helder voor ogen heeft, maar voor wie de route naar de bergtop onzeker is. Hij bereidt zich daarom op de beklimming voor door te zorgen voor de randvoorwaarden voor een succesvolle beklimming in plaats van zich alleen op de route te focussen.

Het karakter van dit plan is daarom strategisch en agenderend en gericht op de randvoorwaarden en organisatie voor de implementatie van het streefbeeld. Daarom is dit plan niet 'af', maar vraagt om regelmatige evaluatie en bijstelling. De focus van dit plan ligt op het landelijk niveau. Het bevat beperkt concrete handvatten waarmee individuele beheerders aan de slag kunnen gaan – de onderzoeksresultaten bieden daarvoor te weinig houvast.

## 1.4 Doelgroep

De doelgroep is in eerste instantie de Unie Werkgroep Waterkeringen (WWK), Rijkswaterstaat als waterkering-beheerder en Directoraat-generaal Water en Bodem (DGWB) als stelselverantwoordelijke. Zij stellen dit plan vast en bepalen de strategie, zoals voorgesteld in paragraaf 5.2. In tweede instantie voorzien we als doelgroep een (al dan niet bestaand) door de WWK en Rijkswaterstaat (RWS) te benoemen gremium met een representatieve vertegenwoordiging vanuit de waterkeringbeheerders wat de uitvoering van dit plan coördineert, monitort en bijstuurt (zie ook hoofdstuk 5).



Figuur 2 De onbekende route naar het doel

Daarnaast kan dit plan benut worden door individuele waterkeringbeheerders bij het nadenken over de vormgeving van 'continu inzicht' in hun eigen organisaties. Ook kan de Inspectie voor Leefomgeving en Transport (IL&T) gebruiken van dit plan bij het formuleren van haar toezichtstrategie.

## 1.5 Afbakening

De afbakening van Zorgplicht Centraal (zoals gedefinieerd in het blauwe kader op de linker pagina) is primaire waterkeringen met de normen volgens de huidige Waterwet. Het gaat dus niet over gevolgenbeperking (meerlaagsveiligheid), een nieuwe normeringscyclus of regionale waterkeringen.



# Onderzoek Zorgplicht Centraal

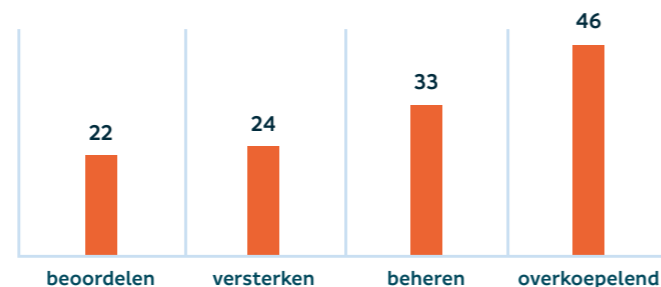
In drie stappen hebben we de sector gevraagd naar meningen over **Zorgplicht Centraal**. We zijn gestart met een enquête onder alle geledingen in de sector. Daarna hebben we, op basis van de enquêteresultaten verdiepende interviews afgenomen. De resulterende inzichten hebben we vervolgens gepresenteerd en besproken in diverse gremia. Dit hoofdstuk geeft een samenvatting van de belangrijkste resultaten van het onderzoek. Bijlage I bevat een uitgebreid overzicht van de resultaten.

## 2.1 Enquête

De breedte van de sector is geënquêteerd met als doel nagaan welke beelden er leven rond het begrip 'Zorgplicht Centraal' en welke thema's aandacht verdienen. We hebben zowel vragen gesteld als stellingen voorgelegd, waarvan we er hieronder een aantal hebben uitgelicht.

In de reacties op de enquête is een mooie spreiding zichtbaar van organisaties en activiteiten (beoordelen, versterken, beheren en overkoepelend). In de volgende afbeelding is te zien dat we reacties hebben ontvangen van personen werkzaam binnen verschillende waterschappen, Rijkswaterstaat en andere organisaties.

### IK BEN ACTIEF BINNEN



### WATERSCHAPPEN

1. Waterschap Aa en Maas
2. Waterschap Amstel, Gooi en Vecht
3. Waterschap Brabantse Delta
4. Hoogheemraadschap van Delfland
5. Waterschap De Dommel
6. Waterschap Drents Overijsselse Delta
7. Wetterskip Fryslân
8. Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier
9. Waterschap Hollandse Delta
10. Waterschap Hunze en Aa's
11. Waterschap Limburg
12. Waterschap Noorderzijlvest
13. Waterschap Rijn en IJssel
14. Hoogheemraadschap van Rijnland
15. Waterschap Rivierenland
16. Waterschap Scheldestromen
17. Hoogheemraadschap van Schieland en de Krimpenerwaard
18. Hoogheemraadschap De Stichtse Rijnlanden
19. Waterschap Vallei en Veluwe
20. Waterschap Vechtstromen
21. Waterschap Zuiderzeeland

### REACTIE OP ENQUÊTE

#### Rijkswaterstaat

8 respondenten

#### Ministerie van IenW

3 respondenten

#### STOWA

1 respondent

#### Hoogwaterbeschermingsprogramma

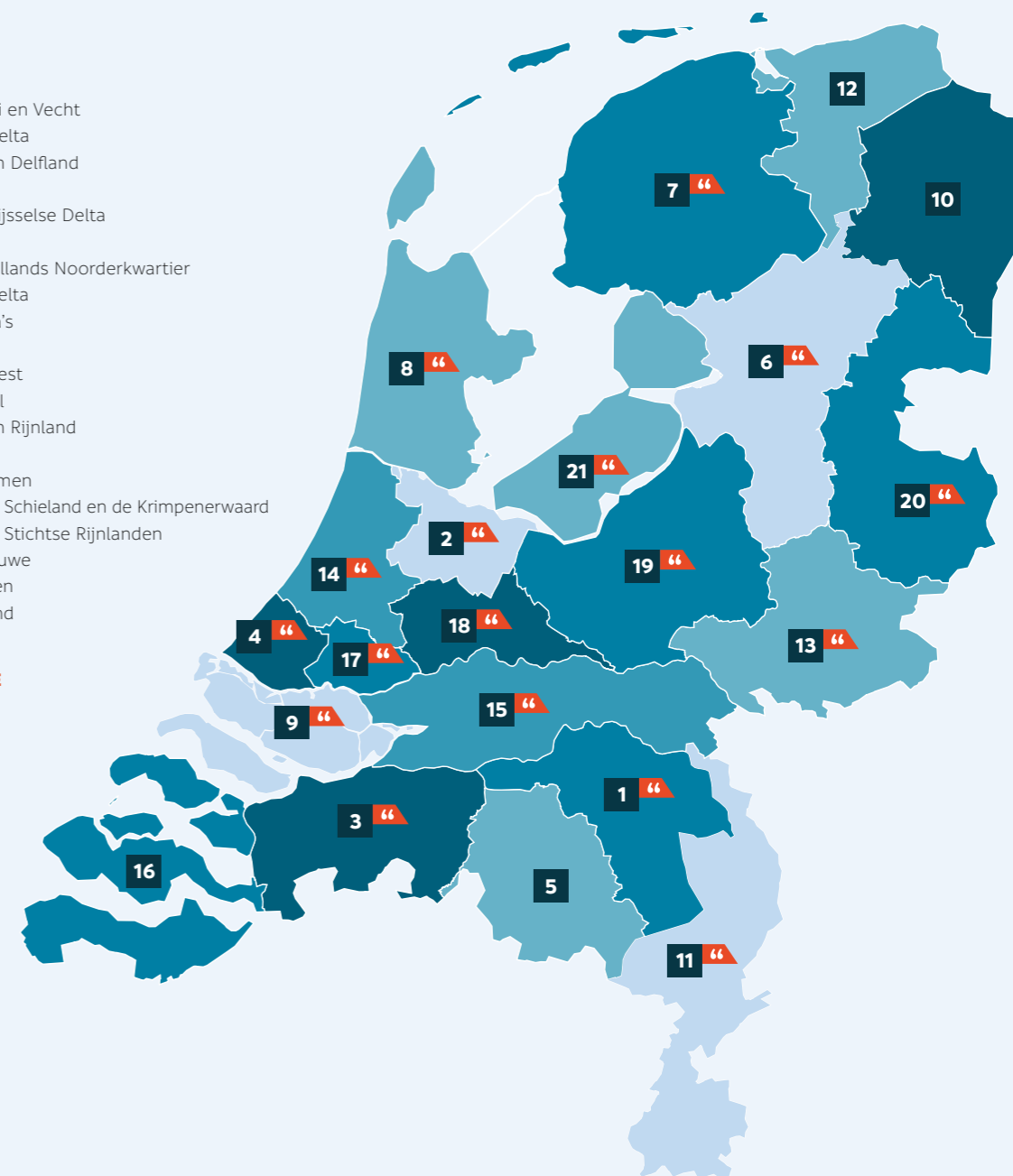
5 respondenten

#### IlenT

3 respondenten

#### STOWA

2 respondenten





## 1. OPEN VRAAG: Wat betekent Zorgplicht Centraal volgens u?

In de reacties tekenen zich 4 (samenhangende) thema's af, die geïllustreerd worden door onderstaande citaten.

*"In control: actueel en betrouwbaar inzicht in de veiligheid en in staat passende maatregelen uit te voeren."*

- 1 In control - inzicht in de veiligheid en in staat te handelen** (bij een veiligheidstekort of bij maatgevend hoogwater)

- 2 Assetmanagement, risicosturing en lange termijn** (toekomstgericht en adaptief handelen)

*"Zorgplicht centraal is: goed assetmanagement voor waterkeringen."*

*"Zijn wij toekomstbestendig bezig in onze keuzes of zijn wij de problematiek aan het uitstellen naar de toekomstige generaties?"*

*"Het continue aantoonbaar de kwaliteit van de waterkeringen in beeld hebben. Weten waar welke risico's zijn en hoe hierop geacteerd moet worden."*

- 3 Aantoonbaarheid en verantwoording**

- 4 Verbinding en goede samenwerking tussen beheren, beoordelen en versterken**

*"Verbinden en goede samenwerking van de processen rondom de waterveiligheidsopgave waarbij de zorgplicht het overkoepelende element is."*

Daarnaast zien we 2 verschillende interpretaties van het begrip **Zorgplicht Centraal**: de 'smalle' interpretatie als de 12 activiteiten uit het Kader Zorgplicht (2014) enerzijds en een integrale interpretatie als het samenspel tussen beheren, beoordelen en versterken anderzijds.



## PER STELLING ZIJN DE ANTWOORDEN GEVISUALISEERD IN EEN KWADRANTENDIAGRAM WAARBIJ:

- De positie van de cirkels aangeeft in welke mate men het eens/oneens is met de stelling en hoe belangrijk men het onderwerp binnen de stelling vindt;
- De omvang van de cirkels het aantal respondenten op die positie weergeeft (absolute aantallen zijn in die cirkels weergegeven).



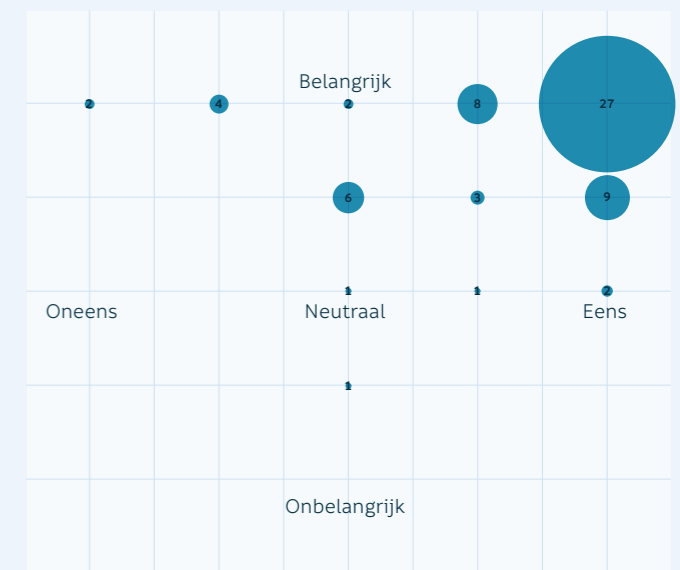
## 2. STELLING: Data ten behoeve van versterken, beoordelen en onderhoud zouden binnen mijn organisatie centraal moeten worden ingewonnen en beheerd.

### Citaten bij deze stelling:

- "Data moet wel centraal beheerd worden, centrale inwinning is niet per sé nodig."
- "M.b.t. data: eens met data centraal beheren, en dat in alle processen 1 bron wordt gebruikt. Maar niet eens met centraal inwinnen. Elk proces genereert output/data waarmee de bestaande data worden verrijkt."
- "Het inwinnen van data kan bijvoorbeeld vaak niet centraal maar het beheer hiervan wel."
- "Het inwinnen kan decentraal en het beheren centraal."

### De reacties bevestigen het beeld dat we vooraf hadden.

Belangrijke nuance is echter dat men het eens is met het centraal beheren maar niet met het centraal inwinnen van data.



**"Data moet wel centraal beheerd worden, centrale inwinning is niet per sé nodig."**





### 3. STELLING:

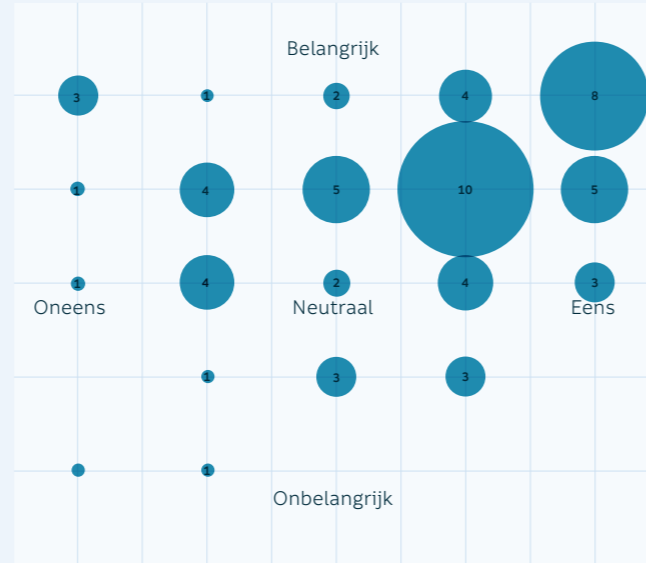
Versterken en beoordelen moeten meer dagelijkse activiteiten worden; ze staan nu teveel los van de dagelijkse beheerpraktijk.

#### Enkele citaten:

- Ik denk niet dat beoordelen een 'dagelijkse' activiteit moet zijn, vergelijk het met de APK; wel kan een deel van de versterking voorkomen worden door betere dagelijkse zorg.
- Versterken kan niet worden opgenomen in de dagelijkse activiteiten tenzij je als instantie zoveel HBWP projecten hebt dat je een apart programmabureau hiervoor kan optuigen. Het tussendoor doen van dergelijke projecten brengt ongetwijfeld de planning van het HWBP in gevaar.

De respondenten zijn het overwegend eens met de stelling, hoewel de citaten de stelling nuanceren.

De schaal van een dijkversterking past niet goed bij de schaal een 'dagelijkse' onderhoudsactiviteit. Daarbij zij aangetekend dat niet elke versterking grootschalig hoeft te zijn. De schaal hangt samen met de afstand tot de norm en de uitkomsten van een LCC analyse waardoor de omvang in sommige gevallen past bij de schaal van onderhoudsactiviteiten.



“...een deel van de versterking kan voorkomen worden door betere dagelijkse zorg.”



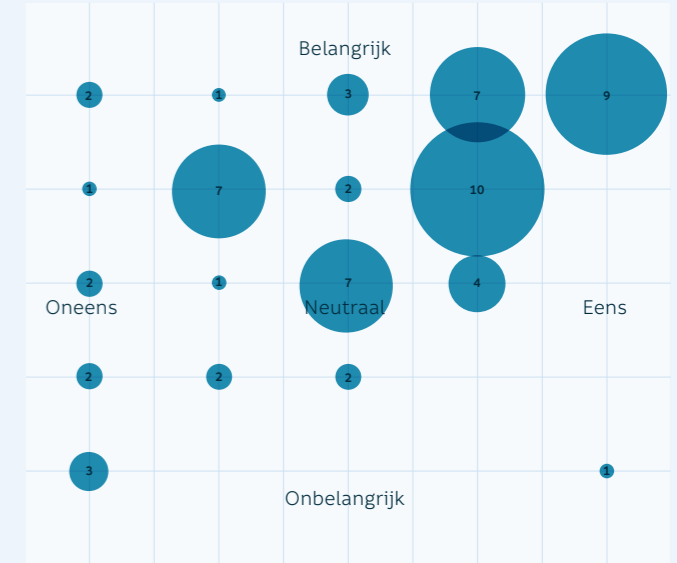
### 4. STELLING:

De huidige spelregels en aansturing / organisatie staan integratie van beheren, beoordelen en versterken in de weg.

#### Citaat:

- “De vraag over ‘spelregels, aansturing en organisatie’ vind ik een lastige, omdat dat naar mijn mening verschillende dingen zijn. Als de aansturing of organisatie goed geregeld is, dan hoeven er misschien minder spelregels te zijn(?). Zelf denk ik dat er op dit moment wel voldoende spelregels (of afspraken, handreikingen, procedures etc.) zijn, maar dat het knelpunt vooral in de organisatie zit.”

Men is het overwegend eens en vind het ook belangrijk er is echter wel een redelijke spreiding te zien. De (spel)regels bieden op papier ruimte, maar dat wordt in de praktijk niet altijd zo ervaren of zo benut. Daarnaast ziet men de organisatie als een groter knelpunt.



“Als de aansturing of organisatie goed geregeld is, dan hoeven er misschien minder spelregels te zijn(?)”



### 5. STELLING:

Er is onvoldoende kennis en capaciteit om goed af te wegen welke maatregelen na een beoordeling doelmatig zijn

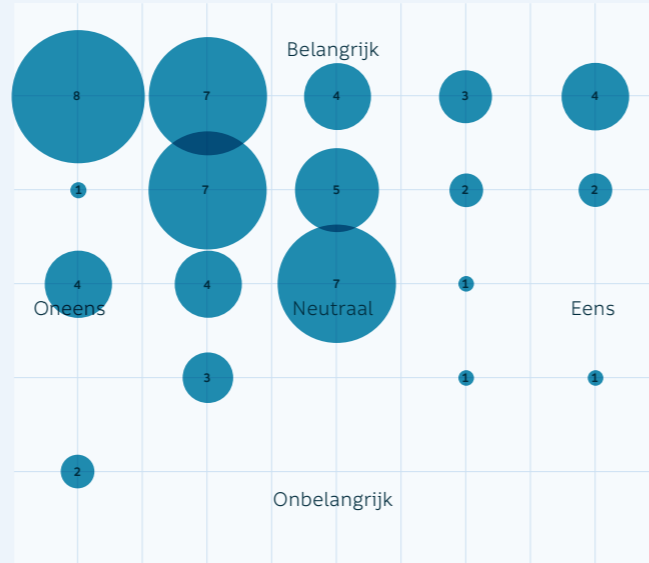
#### Citaten:

- “Voldoende kennis, wellicht te weinig capaciteit.”
- “Inrichting organisatie is wat mij betreft zeer belangrijk: de mensen uit de verschillende processen moeten elkaar ontmoeten om te zien wat er in de keuken van een ander gebeurt en daarmee ook de samenhang van het geheel te kunnen zien.”
- “Er is structureel te weinig kennis en voorrang op de gevaren die graverij teweeg brengen. Dit hoort bij HWBP code rood te zijn. Nu niet investeren kan volgend jaar een faalmechanisme betekenen.”
- “Op peil houden vakmanschap in de praktijk én kwaliteitsverbetering is belangrijk.”
- “De juiste waardering van die vakkennis. Organisaties missen daardoor veelal het vermogen tot overkoepelende strategische afwegingen inzake assetmanagement en benutten als gevolg daarvan wellicht niet de volle breedte van het handelingsperspectief van de beheerder.”

**Overwegend oneens.** Men vindt de kennis over het algemeen wel op orde; de capaciteit is problematischer.

#### Kanttekeningen daarbij:

- Onvoldoende vermogen om een integrale en strategische afweging binnen een breed spectrum aan handelingsperspectieven te maken
- Een pleidooi voor het waarderen van vakmanschap, mede in relatie tot voorgaande kanttekening.



“Voldoende kennis, wellicht te weinig capaciteit.”



### 6. STELLING:

Een sterkere verbinding tussen beheren, beoordelen en versterken leidt tot een doelmatiger beheersing van overstromingsrisico's

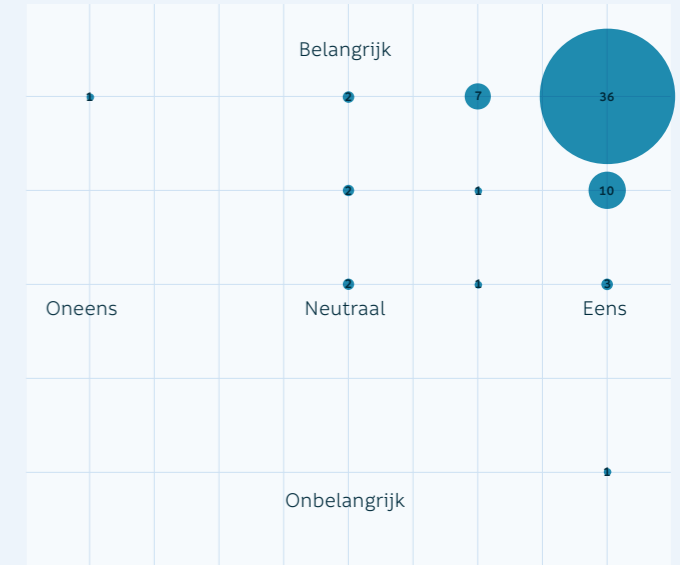
Deze stelling gaat over de hypothese van dit onderzoek: een sterke verbinding is nodig en nuttig. Dat wordt eenduidig bevestigd in de reacties, zo blijkt uit bovenstaande figuur.

#### Enkele citaten van respondenten bij deze stelling:

- “Werkafspraken tussen de afdelingen (of het ontbreken daarvan) geven gedoe. Echt assetmanagement en daarmee de regie ontbreekt.
- “Binnen het Waterschap zijn de activiteiten van de zorgplicht, beheren, beoordelen en versterken onder een eindverantwoordelijke belegd, waarmee de samenhang geborgd wordt.
- “Met name inzet (betere) software, instrumentarium en (monitorings)gegevens kunnen aan een betere verbinding bijdragen”

Uit de reacties blijkt dat het verbeteren van de verbinding tussen beheren, beoordelen en versterken verschillende dimensies kent, waaronder:

- ➔ De interne organisaties van waterkeringbeheerders, waarbij regie op en eindverantwoordelijkheid voor het geheel van beheren, beoordelen en versterken een sleutelrol spelen.
- ➔ Op elkaar (beheren, beoordelen en versterken) afgestemde processen, instrumenten en gegevens.





“Echt assetmanagement, en daarmee de regie, ontbreekt”


## 2.2 Interviews en algemene conclusies


Tijdens de interviews hebben we de deelnemers bevestigd op het streefbeeld dat zij hebben van 'Zorgplicht centraal', waar we nu staan (heden) en wat de ontwikkelopgave (opgave) is om tot het streefbeeld te komen.


Uit de analyse van de interviews komt een aantal conclusies naar voren en thema's waarop ontwikkeling nodig is. Deze sluiten aan bij de enquêteresultaten.


 **Behoeftte aan het ontwikkelen van continu inzicht:** In staat om veranderingen in omgeving, inzichten fysica, etc. continu te monitoren en te vertalen in invloed op overstromingskans en een doelmatig handelingsperspectief te formuleren en uit te voeren met als doel: klaar zijn voor (extreem) hoogwater, nu en in de toekomst.


 **Gegevensbeheer:** Informatie en kennis moet beter gaan stromen tussen de processen beoordelen, instandhouding en versterken. Daarnaast moeten risico's sturend zijn in de data- en informatievraag.

 **Beter begrip en toepassing van de overstromingskansbenadering in de hele keten.**

 **Breed handelingsperspectief:** wat kun je, behalve een dijkversterking, nog meer doen om de norm te halen?

 **Betere inzet van instrumenten,** zoals de Trajectaanpak en de Veiligheidsrapportage kan de verbinding tussen beoordelen, in stand houden en versterken stimuleren.

 **Organisatie bij beheerders:** De regie over afweging van alle maatregelen voor waterveiligheid zouden centraal in de organisatie belegd moeten zijn.

 **Regelgeving en toezicht:** de huidige spelregels hoeven de gewenste ontwikkelingen niet in de weg te staan. Met betrekking tot het toezicht is bij waterkering-beheerders vooral behoefte aan heldere doelvoorschriften.

### HEBBEN WE EEN PROBLEEM?

**Voordat we naar het streefbeeld in hoofdstuk 3 gaan nog dit: welk probleem lossen we eigenlijk op met de ontwikkeling richting Zorgplicht Centraal?**

Uit het geschetste onderzoek volgt een diffuus beeld. De sector heeft behoefte aan een sterkere verbinding tussen beheren, beoordelen en versterken én vindt dit belangrijk als middel voor een doelmatiger beheersing van de overstromingsrisico's. Tegelijkertijd geven beheerders op de vraag 'wat gaat er mis wanneer we niet inzetten op een sterkere verbinding?' aan dat de risico's beperkt zijn.

De verklaring hiervoor is tweeledig:

1. Het gaat erom een adaptief en efficiënt stelsel in te richten, waarmee we ons kunnen aanpassen aan veranderende, maar onzekere, omstandigheden in de toekomst. Er is nu geen direct veiligheidsrisico.
2. Beheerders geven aan al goed op weg te zijn naar verbetering van de verbinding en hierin flink te investeren, bijvoorbeeld via assetmanagement, Trajectaanpak en voorbereiding op LBO2.

**De, in deze context, gesignaleerde 'problemen' zijn:**

- Een groot deel van de normtrajecten in het rivieren- en merengebied voldoet (ruim) niet aan de normen terwijl versterking nog op zich laat wachten. Dit doet een groot beroep op (tijdelijke) beheermaatregelen en op bijvoorbeeld de calamiteitenorganisaties. Is dat vanwege de omvang betrouwbaar en beheersbaar?
- De faalkansen uit LBO1 zijn niet altijd geloofwaardig, o.a. vanwege een te grote fixatie op rekenmodellen. Er is veel focus op 'het model vullen' en onvoldoende besef van het toepassingsbereik: rekenmodellen beschrijven maar gedeeltelijk de werkelijke situatie en daarmee is de aansluiting op instandhouding (die juist daarover gaat) beperkt.
- Resultaten, informatie en gegevens uit de beoordeling vinden nog beperkt hun weg naar instandhoudingsactiviteiten (en andersom). De oorzaak is in ieder geval tweeledig:
  - De overstromingskansbenadering werkt nog niet goed door in de instandhoudingsactiviteiten (niet dezelfde taal).
  - Onvoldoende centraal geregelde datastromen en -organisatie.
- Er wordt nog onvoldoende gebruik gemaakt van de ruimte die de overstromingskansbenadering biedt voor een gedifferentieerd handelingsperspectief (uitstellen dijkverbetering i.c.m. monitoring en beheermaatregelen, klein- of juist grootschalig verbeteren, anders verbeteren). Er is een sterk automatisme om van beoordeling direct naar een (traditioneel) dijkversterkingsproject te gaan via het HWBP. De Trajectaanpak wordt daarvoor nog onvoldoende (goed) ingezet en centrale regie op het afwegings- en beslisproces voor maatregelen ontbreekt.

- De druk op het versterkingsprogramma, waarbij nut en noodzaak van versterking niet altijd helder is (relatie ingangstoets).
- Data is niet actueel, betrouwbaar en compleet en stroomt niet goed tussen de processen instandhouding, beoordelen en versterken.
- (Aandacht voor) instandhouding sneeuwt onder door de 'overmacht' van middelen in beoordeling en (vooral) versterking.
- De verbinding tussen versterken en instandhouden is voor verbetering vatbaar: inbrengen van beheereisen en -wensen, het ontsluiten van gegevens uit het versterkingsproject en de subsidiabiliteit van maatregelen tegen bijvoorbeeld graverij.

De vraag blijft staan of we spreken van een 'probleem' of een 'volgende stap in de ontwikkeling'. In dit plan kiezen we voor het laatste omdat dat het beste aansluit bij wat we in de sector horen. Bovendien is er geen 'probleem' nodig om de sector in beweging te krijgen voor een ontwikkeling, dat bewijst het Kader Zorgplicht uit 2015 en de enorme professionaliseringsslag die de sector vervolgens heeft gemaakt (onder toezicht van ILT).

# Visie en streefbeeld 'Zorgplicht Centraal'

## 3.1 Verleden, heden en toekomst van het waterkeringsbeheer in Nederland

Een visie staat nooit op zichzelf, maar verhoudt zich tot het verleden. Voordat we de vraag 'waar gaan we naartoe?' beantwoorden, moeten we dus weten waar we vandaan komen.

Het waterkeringbeheer in Nederland kent een lange traditie van leren, ontwikkelen en verbeteren. Belangrijke en voor iedereen bekende mijlpalen zijn het ontstaan van de waterschappen en de canonisering van het dijkrecht in de late middeleeuwen, de normeringssystematiek en Deltawerken naar aanleiding van de watersnoodramp in 1953, de bijna-overstromingen in het rivierengebied in de jaren '90 en de daarop volgende 'Wet op de waterkering' en inrichting van de toets- en versterkingscyclus.

Meer recent is er een aantal ontwikkelingen in het waterkeringbeheer geweest, die volop doorwerken in het heden:

**In 2003** schuift de veenkade bij Wilnis af. De juridische afwikkeling resulteert in het zogenaamde Wilnisarrest waaruit onder andere blijkt dat een beheerder de huidige stand van wetenschap en techniek in acht moet nemen.

**In 2014** publiceert OECD het rapport 'Water governance in the Netherlands, fit for future?'<sup>3</sup> waarin het o.a. stelt dat het waterbewustzijn van de Nederlandse burger beter kan, net als de afstemming tussen waterbeheer en ruimtelijke ordening en het (onafhankelijk) toezicht.

<sup>3</sup> Water governance in the Netherlands, fit for future?, OECD, 17 maart 2014

**In 2014 en 2015** is het Kader Zorgplicht ontwikkeld<sup>4</sup>, waarin voor het eerst de activiteiten (m.u.v. beoordelen en versterken) voor de instandhouding van waterkeringen zijn beschreven in termen van de PCDA-cyclus. De waterkeringbeheerders zijn aan de slag gegaan (en zijn dit nog steeds) om het kader te implementeren in de eigen organisaties. Daarop is ook toezicht door de ILT ingericht en uitgevoerd.

**In 2017** zijn de overschrijdingskansnormen voor dijkeringen in de Waterwet vervangen door overstromingskansnormen voor normtrajecten op basis van de overstromingsrisicobenadering. De overstromingskansnormen zijn toekomstgericht, dat wil zeggen: ze zijn 'houdbaar' tot 2050. De overgang naar de overstromingsrisicobenadering en doorwerking daarvan in de waterveiligheidsketen betekent een 'systeemsprong'.

**Tussen 2017 en 2023** is in de eerste landelijke beoordelingsronde (LBO1) in beeld gebracht wat de overstromingskansen van de normtrajecten zijn. LBO1 is onderdeel van een ontwikkeling waarin we als sector volop lerende zijn hoe we de overstromingskansbenadering in de praktijk toe kunnen passen. De doelen van LBO1 waren, naast het leren werken met de benadering, om een eerste veiligheidsbeeld op te stellen en de meest urgente trajecten te identificeren. Enkele bevindingen uit LBO1:

<sup>4</sup> Belangrijke aanleiding hiervoor was de wijziging van de waterwet in 2014, met het verlaten van het getrapte toezicht (met provincie als 'tussenlaag') voor de primaire waterkeringen. Vanaf die tijd bestaat er direct toezicht door het Rijk (ILT).

- Een groot deel van de normtrajecten in het rivieren- en merengebied voldoet (ruim) niet aan de normen, maar...
- ...de ervaring is dat de berekende overstromingskansen veelal niet geloofwaardig zijn omdat deze groter zijn dan wat men op basis van beheerderskennis en -ervaringen verwacht.
- De verklaring hiervoor is (deels) dat de rekenmodellen te veel en de lokale situatie (de waterkering in zijn context) te weinig leidend zijn geweest bij de analyses.
- Inmiddels is LBO2 gestart, waarbij 'het verhaal van de kering' centraal staat in de analyses om tot meer geloofwaardige overstromingskansen te komen.

**In 2020** stelt de al genoemde Ketenanalyse dat de systeemsprong van overschrijdingskansnormen naar overstromingskansnormen niet op alle vlakken goed verloopt: er is onvoldoende ruimte om te leren door beperkte tijd en capaciteit, de 3 processen in de waterveiligheidsketen (instandhouding, beoordelen en versterken) lopen onafhankelijk van elkaar en met hun eigen spelregels en financiering, waardoor er concurrentie ontstaat op tijd en capaciteit.

**Ondertussen loopt het versterkingsprogramma HWBP volop** en worden de normtrajecten met de grootste afstand tot de norm het eerst versterkt. Uiteindelijk moeten alle normtrajecten uiterlijk in 2050 aan de normen voldoen.

- Het HWBP heeft inmiddels te maken met grote kostenstijgingen als gevolg van inflatie en de omvang van de opgave zoals die uit LBO1 volgt. De betaalbaarheid van het programma staat onder druk.
- Daarnaast is het een grote uitdaging een stabiel programma te ontwikkelen omdat de opgave uit LBO1 vaak zodanig aangescherpt blijkt te kunnen

worden dat een deel ervan 'verdamppt'. Daarom is sinds 2020 een 'ingangstoets' voor alle beoogde projecten verplicht.

**Steeds meer waterkeringbeheerders** maken een pas op de plaats na het beoordelen en doorlopen een Trajectaanpak als stap tussen beoordelen en dijkverbetering o.b.v. de Handreiking Trajectaanpak van de UvW uit 2018. De Trajectaanpak wordt echter wel vaak 'smal' ingezet, enkel als opstapje naar de ingangstoets en vervolgens het HWBP.

**Bij waterkeringbeheerders klinkt steeds breder de ambitie het beheer van waterkeringen in te richten volgens de principes van assetmanagement en risicosturing.**

Deze ontwikkelingen zullen zich doorzetten in de (nabije) toekomst. Andere relevante en toekomstige ontwikkelingen die we zien zijn:

- De inwerkingtreding van de Omgevingswet en LBO2 (tot 2035). De Omgevingsregeling en het Draaiboek<sup>5</sup>, geeft aan de beoordeling als zorgplichtactiviteiten op te nemen in het kader zorgplicht. Daarmee ligt er een stevige juridische basis en set met (bestuurlijke) afspraken om de processen instandhouding en beoordelen beter op elkaar te laten aansluiten onder de paraplu van zorgplicht.
- In dit kader bezint de ILT zich ook op haar toezichtrol, waarbij het vooralsnog haar intentie lijkt om in haar

toezicht meer te kijken naar de samenhang tussen de processen binnen waterveiligheid<sup>6</sup>.

- De Rekenkamer publiceert eind 2023 haar onderzoek, waarbij de vraag centraal staat: past de minister van IenW in zijn beleid voor het versterken van primaire waterkeringen voldoende een integrale benadering toe? D.w.z.: Worden dijkversterking voldoende afgewogen tegen en afgestemd met ruimtelijke maatregelen en crisisbeheersingsmaatregelen?
- Evaluatie Waterwet, najaar 2023
- Actualisatie lange termijnprogrammering HWBP

Meer algemene ontwikkelingen, die raken aan Zorgplicht Centraal, zijn:

- Water en bodem sturend bij de ruimtelijke ordening
- Beperkingen bij uitvoering fysieke maatregelen aan waterkeringen door regelgeving stikstof
- Brede maatschappelijke kritieke op het gebruik van (reken-)modellen als (enige) grondslag voor beleidsafwegingen
- Grote en brede opgave voor waterbeheerders. Naast waterveiligheid vooral waterkwaliteit (KRW), energie- en duurzaamheidstransitie
- Afname koopkracht bij de belastingbetaler en toenemende belastingdruk vanuit de waterschappen vanwege de grote opgave
- Kennisprogramma Zeespiegelstijging
- Nieuwe klimaatscenario's van het KNMI

De toekomst laat zich niet voorspellen. Zeker in het waterkeringbeheer leert de ervaring dat veranderingen zich op ieder moment, onvoorzien en met grote impact kunnen voordoen. Dat vraagt om een adaptieve grondhouding met bijbehorende randvoorwaarden als het gaat om regelgeving, organisatie, etc. Dat brengt ons bij het beoogde streefbeeld.

## 3.2 Visie

**Het waterkeringbeheer in Nederland kent, zoals hiervoor geschetst, een lange traditie van ervaren, leren en verbetering om voorbereid te zijn op extreem hoogwater. Dit geldt niet alleen voor inhoudelijke kennis, kunde en vakmanschap, maar ook voor onze instituties (wet- en regelgeving, organisaties en sturing).**

In die traditie willen we staan met Zorgplicht Centraal: we willen koesteren wat goed gaat en verworven is en tegelijkertijd hierop kritisch reflecteren zodat we in staat zijn *tijdig* te verbeteren of veranderen als dat nodig is.

Want de toekomst vraagt dat wij veranderen en meebewegen met de uitdagingen en ontwikkelingen die we op ons af zien komen. Dit betekent geen trendbreuk, maar verdere ontwikkeling van waar we al aan werken.

Waar ontwikkelen we naartoe? Wat is het toekomstperspectief? Dat is een open verhaal, een streefbeeld, het is nooit 'af' – wat de toekomst brengt is ten slotte nooit zeker.

Maar binnen dit streefbeeld is het nodig een inhoudelijk ijkpunt te hebben om steeds de vraag te kunnen beantwoorden: doen we het goede? En doen we dat goed? Het ijkpunt, het bovenliggende doel is: de doelmatige beheersing van de overstromingsrisico's om altijd gesteld te staan voor een extreme hoogwatersituatie. Daarbij werken de verschillende processen instandhouding, beoordeling en versterking (of andere maatregelen) samen en zijn het geen gescheiden (wél onderscheiden) domeinen.

Vanuit deze visie hebben we een streefbeeld opgesteld: waar willen we staan over, zeg, 10 jaar? De afbakening van het streefbeeld is primaire waterkeringen met de normen volgens de huidige Waterwet. Het gaat dus niet over gevolgenbeperking (meerlaagsveiligheid) of regionale waterkeringen.

5 Draaiboek Beoordeling Primaire Waterkeringen Overstromingskansen, periode 2023-2035, versie 1.0, 13-12-2022

6 Presentatie ILT-werksessie 'Kwaliteitsindicatoren' tijdens de Uitvoerbaarheidstoets BOI, 31-8-2022



### 3.3 Streefbeeld

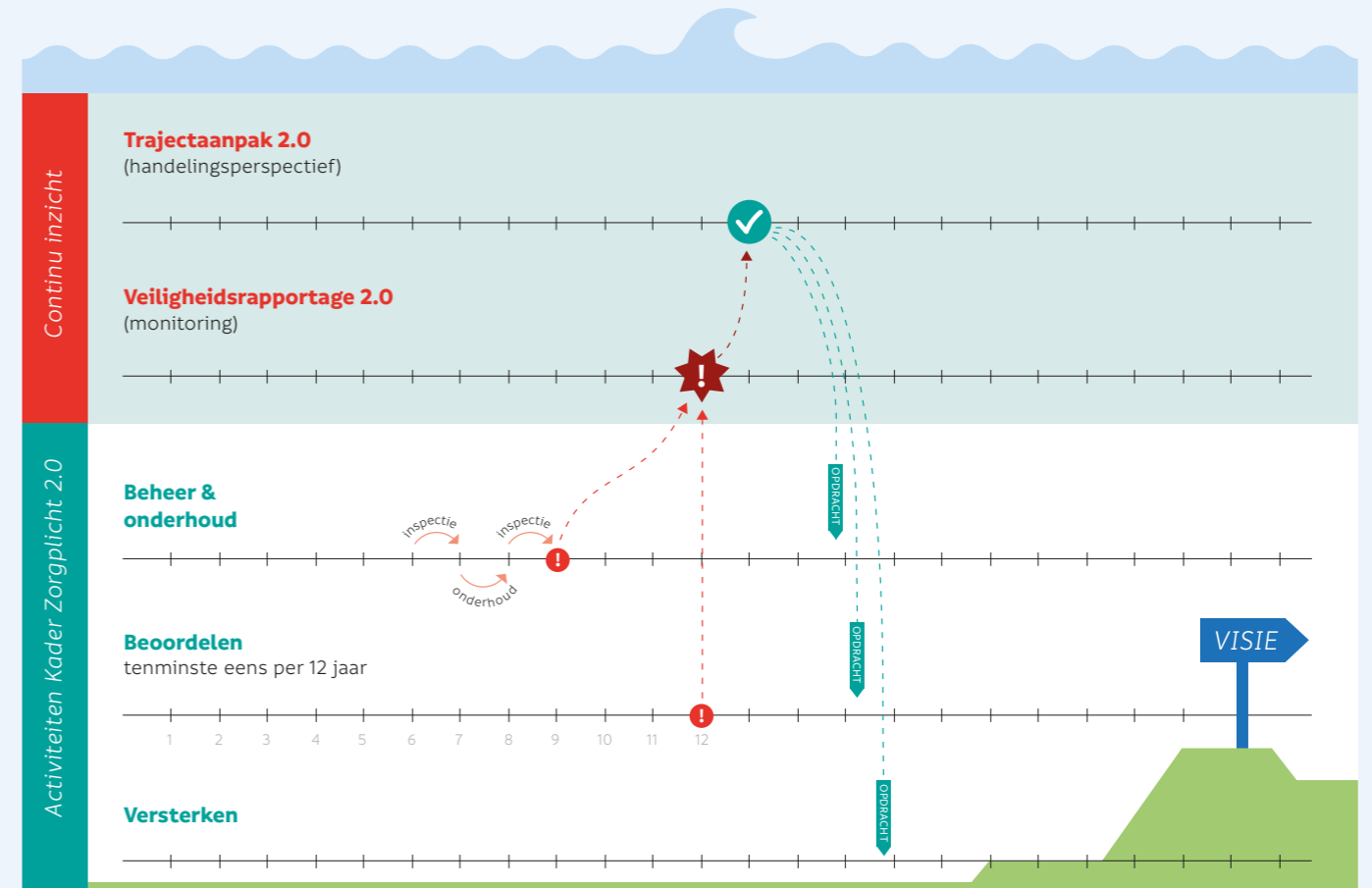
Op grond van bovenstaande hoofdstukken en de onderzoeksresultaten schetsen we puntsgewijs de nog vrij abstracte contouren van een streefbeeld, de stip op de horizon (2035) voor Zorgplicht Centraal. Daarbij maken we onderscheid tussen 'wat willen we?', 'hoe vullen we dat in?' en 'wat is daarvoor nodig?'.

#### WAT WILLEN WE?

- Zorgplicht centraal omvat het **geheel van alle activiteiten die een beheerder uitvoert om aan de wettelijke opdracht te voldoen**: 'doelmatige beheersing van het overstromingsrisico'. Het gaat om beoordelen, de instandhoudingsactiviteiten en versterken. Het **doel: gesteld staan voor een extreme hoogwatersituatie**, met een minimum aan desinvesteringen.
- **Continu inzicht** is het middel van Zorgplicht Centraal. *Inzicht* in de veiligheidsrisico's én inzicht in weten wat je waar en wanneer moet doen. *Continu* omdat het ieder moment zover kan zijn: hoogwater.

#### HOE VULLEN WE DAT IN?

- We **monitoren continu de staat van onze keringen**. Hierin vormt de jaarlijkse 'Veiligheidsrapportage2.0' het belangrijkste instrument. Zo zijn we op grond daarvan in staat **tijdig en doelmatig te handelen**.
- **'Handelen' omvat een veelheid aan mogelijkheden**, namelijk het hele beheerinstrumentarium dat een beheerder tot zijn beschikking heeft: variërend van monitoring tot versterking en van onderhoud tot tijdelijke beheersmaatregelen en beleidswijzigingen (legger, beleidsregels voor vergunningverlening, toezicht). De 'Trajectaanpak2.0' is een belangrijk instrument voor het analyseren en formuleren van handelingsperspectieven.
- De Veiligheidsrapportage2.0 en Trajectaanpak2.0 vormen samen de verbindende elementen tussen instandhouding (of beheer en onderhoud, beoordelen en versterken). *Zie Figuur 3.*
- **'Doelmatig handelen'** betekent dat, binnen de mogelijkheden die het beheerinstrumentarium biedt, de best passende maatregel wordt getroffen in de driehoek **prestatie, kosten en risico's**. De kosten worden bepaald voor de **hele levenscyclus van een maatregel (LCC)**.
- In de **afweging** voor de best passende maatregel betrekken we nadrukkelijk en in samenhang de dimensies:
  - Ruimte: wat is de juiste schaal van de afweging? Lokaal, traject, systeem? En wat is de juiste omvang van de maatregel?
  - Tijd: wat is de goede timing voor en eventuele fasering van een maatregel gegeven bijvoorbeeld omgevings- en kennisontwikkelingen?
  - Het 'niveau' van maatregel: strategisch, tactisch of operationeel



**Figuur 3** Verbeelding streefbeeld Zorgplicht Centraal. Instandhouding (beheer en onderhoud) en beoordelen dragen samen bij aan continu inzicht in de veiligheidsrisico's via de Veiligheidsrapportage2.0 (rode pijlen omhoog). Op grond van de inzichten jaarlijkse Veiligheids-

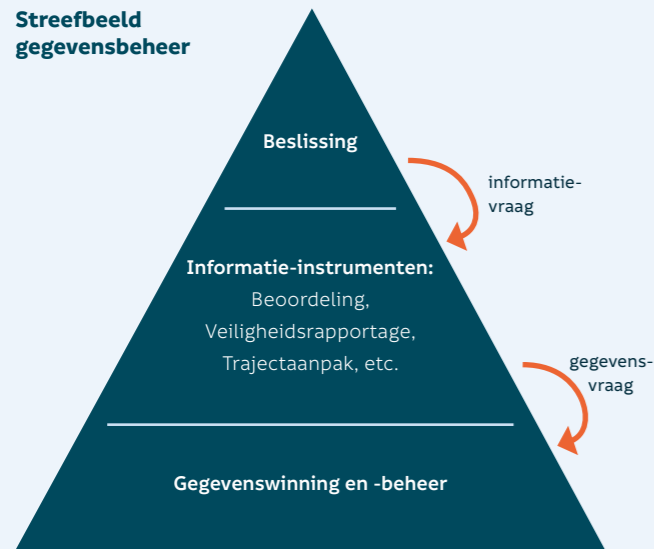
rapportage2.0, worden in de Trajectaanpak2.0 jaarlijks handelingsperspectieven geformuleerd of bijgesteld. De handelingsperspectieven worden via opdrachten (groene pijlen naar beneden) in de drie processen (instandhouding, beoordelen en versterken) geoperationaliseerd.

- In de beheerorganisaties voert een (bijvoorbeeld) beheerafdeling, strategisch assetmanager, directeur waterveiligheid de **regie over deze afweging en beslissing** en is daarvoor eindverantwoordelijk. Deze **'regierol'** (zo zullen we deze rol in het vervolg van dit stuk aanduiden) is ook opdrachtgever voor uitvoering van de maatregel (bijvoorbeeld een versterking of onderhoud). De **regierol is**

**ontvanger van de beslisinformatie die nodig is** om doelmatig te handelen. **Uitvoering en operationalisering van de maatregelen wordt gedaan door 'opdrachtnemende' afdelingen** of rollen binnen de beheerorganisaties, zoals een 'afdeling projecten' die veel organisaties kennen. *Zie ook weer Figuur 3.*



## Streefbeeld gegevensbeheer



Figuur 4 organisatie informatieketen

*Idealiter worden alle kerngegevens van waterveiligheid centraal ontsloten en zijn deze zowel administratief als geografisch benaderbaar vanuit de reguliere beheer en onderhoudsprocessen, alsook vanuit beoordeling en versterking. De kerngegevens die de waterkeringbeheerder moet beheren zijn gedefinieerd op basis van beslisinformatie die noodzakelijk is binnen de diverse processen. Bij de definitie van de kerngegevens zijn ook de aspecten aangegeven over nauwkeurigheid, actualiteit, format, etc.. Op basis van deze definities en eisen wordt het applicatielandschap alsook het informatiebeheer ingericht. Als laatste geldt dat kerngegevens herleidbaar geaggregeerd kunnen worden naar overkoepelende (jaarlijkse) rapportages zoals de Veiligheidsrapportage.*

*Uit het verleden is gebleken dat de verdergaande digitalisering zowel nieuwe mogelijkheden alsook ook knelpunten met zicht meebrengt voor het vakgebied waterveiligheid. Specifiek voor het streefbeeld 'continue inzicht & handelingsperspectief' betekent dit dat de staande werkprocessen en digitale architectuur van de beheerorganisatie regelmatig geijkt en bijgesteld moeten worden.*

→ De **beslisiinformatie** volgt uit een aantal in de gegevensketen logisch gepositioneerde **instrumenten** zoals de jaarlijkse Veiligheidsrapportage2.0, de Trajectaanpak2.0, beoordeling en gegevens die voortkomen uit de zorgplicht activiteiten. De beoordeling geeft een grondig beeld over de veiligheid van de kering, in het licht van de mogelijke situaties die kunnen voorkomen, en daarmee mogelijkheid om een actuele staat te kunnen duiden. De Veiligheidsrapportage combineert de beoordelingsresultaten met informatie vanuit instandhouding en geeft aan in hoeverre het beeld buiten strookt met beoordeling, of er eventueel een herbeoordeling nodig is. De Trajectaanpak2.0 geeft bij een negatieve beoordeling een heldere en onderbouwde strategie van maatregelen in samenhang met de Veiligheidsrapportage2.0.

→ De **gegevensketen** modelleren we op basis van het beeld uit het vorige punt: gegeven de beslisiinformatievraag, via de informatie-instrumenten naar gegevensverzameling en -beheer. Zie ook **Figuur 4**. Iedere beheerder is uiteraard vrij de inrichting te bepalen.

→ Om deze punten te realiseren maken we gebruik van de filosofie en instrumenten van **assetmanagement**.

## WAT IS DAARVOOR NODIG?

→ De **'voertaal'** in voorgaande punten geschetste 'stelsel'<sup>7</sup> is die van de overstromingsrisicobenadering. Het denken in (én over<sup>8</sup>) **faalkansen** is tot in de haarvaten van het stelsel gemeengoed en gebeurt op de juiste manier. Tegelijkertijd zijn faalkanseisen vertaald naar pragmatische en werkbare toepassingen. Zo is het bijvoorbeeld niet nodig om iedere schade door graverij te vertalen naar een faalkans(bijdrage) via complexe analyses, maar is het in eerste instantie zaak de schade te herstellen (waarvoor eisen in termen van hersteltijden wel weer gekoppeld zijn aan faalkanseisen) binnen de leggercontouren. Daarbij is de legger zelf overigens ook een voorbeeld van praktisch toegepaste faalkanseisen. Wanneer uit inspecties blijkt dat schade door graverij op dezelfde plek vaker terugkeert (een trend die in de Veiligheidsrapportage2.0 in beeld wordt gebracht en geanalyseerd) kan dat aanleiding zijn om de schade in een (her)beoordeling in rekening te brengen, bijvoorbeeld als een scenario met een bepaalde kans van voorkomen, en vervolgens een meer structurele maatregel te treffen.

→ **Het stelsel leert, onderhoudt en verbetert zichzelf continu.** Daartoe is er op strategisch, tactisch en operationeel niveau actieve afstemming en uitwisseling van kennis en leerervaringen tussen de keringbeheerders. Deze drie lagen hebben hun eigen landelijke gremium die met regelmaat onderling afstemmen en uitwisselen.

7 Het geheel van het stelsel dat leidt tot een beslissing. Bij het stelsel horen ook de randvoorwaarden waarbinnen het stelsel functioneert.

8 Bijvoorbeeld dat het kansbegrip in de overstromingsrisicobenadering subjectief, Bayesiaans is en dat dit een sterk beroep doet op het op een bepaalde manier omgaan met onzekerheden.

→ De **ILT houdt toezicht** op dit stelsel. Dat doet ILT op grond van **door de keringbeheerders zelf opgestelde doelen en eisen**.

→ De **randvoorwaarden** waarbinnen bovenstaande kan functioneren zijn op orde:

- Er is **bestuurlijke bereidheid** met dit onderwerp aan de slag te blijven.
- **Landelijke regelgeving, beleid en financiering bieden ruimte waar mogelijk én heldere kaders waar nodig** voor het afwegings- en beslisproces en opvolging van de daarin gemaakte keuzes voor maatregelen
- **Kennis en capaciteit** staan ten dienste van het afwegings- en beslisproces en de uitvoering van de maatregelen (in die volgorde) en zijn van een voldoende niveau. We waarderen vakmanschap.
- **Instrumenten<sup>9</sup> ondersteunen** het afwegings- en beslisproces en zijn:
  - Volledig: het instrumentarium beslaat het geheel van de keten die leidt tot een beslissing (van gegevensinwinning tot het maken van de afweging).
  - Samenhangend: wat instrument a produceert, kan direct benut worden voor instrument b.
  - Toepasbaar: het sluit aan bij het kennisniveau van de gebruiker en levert bruikbare output (zie ook vorig punt).

9 Denk aan Trajectaanpak, Omgevingsregeling, Veiligheidsrapportage, etc.

# 4

## Opgave op hoofdlijnen

Wanneer we vanuit het in hoofdstuk 3 geschetste streefbeeld 'terugkijken' naar het heden, tekent zich de opgave af. Dit hoofdstuk beschrijft de opgave op hoofdlijnen. De opgave is globaal geformuleerd – de resultaten van het onderzoek, zoals opgenomen in de bijlagen, geven onvoldoende houvast voor een concretere uitwerking. Het ontbreekt veelal aan concrete voorbeelden, 'good practices' die al iets laten zien van hoe het streefbeeld er in de praktijk uit kan zien. Die uitwerking is dan ook – iteratief en lerenderwijs – onderdeel van de opgave.

Zoals hierboven geschetst, is de ontwikkeling richting Zorgplicht Centraal bij veel beheerders al gaande via het vehikel van assetmanagement, het steeds vaker benutten van de Trajectaanpak, de inrichting van LBO2, de aandacht voor het gegevensbeheer, etc.

In die context moet de in dit hoofdstuk beschreven opgave dan ook geplaatst worden. We hebben de opgave verwoord in Tabel 1 aan de hand van het streefbeeld uit hoofdstuk 3 en geven aan wat er voor nodig is om de opgave te realiseren. Let op: dit overzicht is niet af, maar steeds in ontwikkeling.

Daarbij geldt dat de opgave niet voor iedere waterkeringbeheerder hetzelfde is (en zich dus mogelijk ook maar deels herkent in de probleemstelling in hoofdstuk 3 en bijlage I) en ook dat een deel van de opgave wellicht op het bord van het collectief ligt (bijvoorbeeld: aanpassen Kader Zorgplicht). Daarnaast valt een deel van de opgave buiten het bereik van Zorgplicht Centraal. Wel kunnen er afhankelijkheden en wisselwerking tussen de opgaven zijn. Zie *Figuur 5*. Dit onderscheid hebben we ook in Tabel 1 aangebracht.

### Opgave 'omgeving'

#### Collectieve opgave ZPC

#### Individuele opgave ZPC

Beheerder A	Red	Green	Yellow	Yellow	Red	Green
Beheerder B	Red	Green	Yellow	Green	Red	Red
Beheerder C	Yellow	Yellow	Green	Green	Green	Green
Beheerder D	Red	Yellow	Yellow	Red	Green	Red
Beheerder E	Green	Green	Green	Green	Red	Red
Beheerder F	Red	Yellow	Yellow	Yellow	Green	Red
Beheerder G	Yellow	Yellow	Red	Green	Green	Green
Beheerder H	Green	Green	Green	Green	Yellow	Yellow
Beheerder I	Green	Green	Green	Yellow	Yellow	Red

Figuur 5  
Onderscheiden opgaven

Tabel 1 Opgave Zorgplicht Centraal

Streefbeeld	Opgave	Voor wie?	Wat is nodig?
<b>Wat willen we?</b>			
Zorgplicht Centraal is het geheel van alle activiteiten die een beheerder uitvoert om aan de normen te voldoen.	Aanpassen Kader Zorgplicht opbouwen kennis, instrumenten en ervaring om dit vorm te geven.	Alle betrokken partijen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vertaling van de hier geschetste opgave naar eigen situatie door individuele keringbeheerders.</li> </ul>
Continu inzicht is het middel van Zorgplicht Centraal. Inzicht in de veiligheidsrisico's én inzicht in weten wat je waar en wanneer moet doen. Continu omdat het ieder moment zover kan zijn: hoogwater. Het middels is het verbinden van de processen.	Inrichten proces LBO2 volgens Omgevingsregeling en Draaiboek binnen beheerorganisaties.	Keringbeheerders	
	Formuleren formats Veiligheidsrapportage2.0 en Trajectaanpak2.0 en positioneren in de veiligheidsketen.	Keringbeheerders als collectief en individueel	
<b>Hoe vullen we dat in?</b>			
'Handelen' omvat een veelheid aan mogelijkheden binnen de processen versterking, beoordelen of beheer en onderhoud.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mogelijkheden en effect daarvan op de veiligheidsopgave in beeld.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Keringbeheerders, UvW, STOWA (instrumenten)</li> <li>HWBP (financiële kader)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Instrumenten om effect op veiligheidsopgave te kwantificeren.</li> <li>Afweegkader en casuïstiek / voorbeelden</li> <li>Ruimte in financiële kader HWBP</li> <li>Verdeling van middelen (geld, capaciteit, etc.) in lijn met de afweging met keuze voor maatregelen.</li> </ul>
'Doelmatig handelen': afweging o.b.v. prestatie, kosten en risico's. en o.b.v. LCC.			

Streefbeeld	Opgave	Voor wie?	Wat is nodig?
In de beheerorganisaties voert een 'regierol' de regie over deze afweging en beslissing. De regierol is ontvanger van de beslisinformatie die nodig is voor de afwegingen.	Inrichten organisaties rond het beslisprobleem en beleggen regierol. Aansluiten bij assetmanagement.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Keringbeheerders</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Helderheid over rol (taken en verantwoordelijkheden en relatie tot andere rollen)</li> <li>Voorbeelden, bv: hoe richt ik de besluitvorming rond maatregelen goed in? Welke inhoudelijke aspecten spelen daarbij een rol en hoe pas ik die toe?</li> <li>Bereidheid dit te doen (Discussie in WWK en CWK: facultatief of gezamenlijk doel?)</li> </ul>
Uitvoering en operationalisering van de maatregelen wordt gedaan door 'opdrachtnemende' afdelingen.			
De beslisinformatie volgt uit een aantal in de gegevensketen logisch gepositioneerde informatie-instrumenten.	<p>Beter positioneren in organisaties en proces van de jaarlijkse Veiligheidsrapportage2.0, de Trajectaanpak2.0, beoordeling, etc.</p> <p>Definiëren van kerngegevens en verwante eisen op basis van beslismomenten en werkprocessen. Definiëren van decompositie van waterkering, en applicatielandschap.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Keringbeheerders</li> <li>UvW</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Casuïstiek, bv: hoe pas ik mijn Trajectaanpak goed toe?</li> <li>Evalueren en zo nodig aanpassen formats van informatie-instrumenten.</li> </ul>
De gegevensketen modelleren we top-down: gegeven de beslisinformatievraag, via de informatie-instrumenten naar gegevensverzameling en -beheer.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Herontwerpen en -inrichten gegevensketen.</li> <li>Centrale opslag en ontsluiting.</li> <li>Verbindingen/ 'stekkeren' binnen het applicatie-landschap van beheerder.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Keringbeheerders</li> <li>Het Waterschaphuis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Casuïstiek, bv: hoe richt ik de informatiestromen en het gegevensbeheer in afhankelijk van de vraag naar beslisinformatie?</li> </ul>
Om deze punten te realiseren maken we gebruik van de filosofie en instrumenten van het assetmanagement.	(Verdere) implementatie assetmanagement in de beheerorganisaties.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Keringbeheerders</li> <li>STOWA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nader uitwerken hoe het streefbeeld te realiseren met behulp van assetmanagement.</li> <li>Ondersteunen keringbeheerders met bijvoorbeeld een 'volwassenheidsscan', kennis en kunde.</li> <li>Casuïstiek: voorbeelden toepassing assetmanagement.</li> </ul>

Streefbeeld	Opgave	Voor wie?	Wat is nodig?
<b>Wat is daarvoor nodig?</b>			
De 'voertaal' binnen voorgaande punten is de overstromingsrisicobenadering.	Stimuleren van het denken in (én over) faalkansen tot in de haarvaten: opleiding, kennisontwikkeling en casuïstiek.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• STOWA</li> <li>• Keringbeheerders</li> <li>• Kennisinstellingen</li> </ul>	Casuïstiek, bv: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe vertaal ik inspecties naar (invloed op) de faalkans?</li> <li>• Hoe ontwerp en operationaliseer ik tijdelijke beheermaatregelen?</li> </ul>
Het stelsel leert, onderhoudt en verbetert zichzelf continu.	Op strategisch, tactisch en operationeel niveau actieve afstemming en uitwisseling van kennis en leerervaringen tussen de keringbeheerders.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keringbeheerders</li> </ul>	
De ILT houdt toezicht op dit stelsel.	Ontwikkelingen toezichtstrategie	ILT	
Dat doet ILT op grond van door de keringbeheerders zelf opgestelde doelen en eisen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualiseren Kader Zorgplicht</li> <li>• Actualiseren basiseisen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DGWB</li> <li>• UvW</li> <li>• Keringbeheerders</li> </ul>	Vertaling van het streefbeeld naar het Kader Zorgplicht, basiseisen en eventuele andere 'tot aanbeveling strekkende' instrumenten.
De randvoorwaarden waarbinnen bovenstaande kan functioneren zijn op orde: Er is bestuurlijke bereidheid om met dit onderwerp aan de slag te blijven.	Bepalen ambitieniveau: wanneer doen we wat en in welke mate van collectiviteit?	UvW (WWK, CWK)	Besluitvorming over het Plan van Aanpak.
Landelijke regelgeving, beleid en financiering bieden ruimte waar mogelijk én heldere kaders waar nodig.	Volgens de huidige onderzoeksresultaten lijkt regelgeving geen belemmering te vormen en zit het knelpunt vooral in de toepassing/benutten van de ruimte ervan.	UvW	Nader onderzoek hiernaar is nodig.
Kennis en capaciteit staan ten dienste van het afwegings- en beslisproces en de uitvoering van de maatregelen (in die volgorde) en zijn van een voldoende niveau. We waarderen vakmanschap.	Ontwikkelen en overdragen kennis t.a.v. de overstromingskansbenadering in de instandhoudingsactiviteiten.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• STOWA</li> <li>• Keringbeheerders</li> </ul>	Inventariseren, prioriteren en programmeren benodigde kennis in afstemming met bestaande kennisprogramma's zoals PIW4.0.

### Samengevat zien we 5 thema's in bovenstaande opgave:

- I. Een gezamenlijke basis: het (door)ontwikkelen van kaders en afspraken als uitwerking van het streefbeeld waaraan alle beheerders zich houden en aan gehouden worden door bijvoorbeeld extern toezicht, maar ook peer reviews (zie ook thema IV).
- II. Kennis, opleiding en instrumenten: de verdere ontwikkeling van kennis en kunde die nodig is om de taal van de overstromingsrisicobenadering in alle schakels van waterveiligheidsketen te gaan spreken en de (pragmatische) instrumenten die daarbij ondersteunen. Ook de organisatie van het informatie- en gegevensvraagstuk hoort hier thuis.
- III. Ontwikkelen casuïstiek: goede voorbeelden zijn essentieel om van elkaar te leren en de opgave te realiseren. Goede voorbeelden, die passen bij het streefbeeld, zijn nog schaars. Gezien de omvang van de opgave is het nodig goede voorbeelden systematisch (in alle schakels van de waterveiligheidsketen) en enigszins planmatig te ontwikkelen.
- IV. Toezicht, peer reviews en benchmarking: de ervaring met het toezicht door ILT leert dat een 'stok achter de deur' enorm helpt om samen de gewenste ontwikkeling door te maken. Daarnaast helpen peer reviews om van elkaar te leren. Benchmarking kan hierop eventueel een aanvulling zijn.
- V. Organisatie en aansturing: de ontwikkeling richting het streefbeeld vraagt om een (nog te bepalen) mate van programmatische organisatie van de opgave in bovengenoemde thema's, de centrale aan- en bijsturing en stimulering en afstemming met andere programma's in het domein van primaire waterkeringen.

Naast deze thema's is er nog een aantal punten waarin nog richting bepaald, of keuzes gemaakt moeten worden. Het gaat bijvoorbeeld om de mate van waarin de waterkeringbeheerders collectief optrekken in de realisatie van de opgave en op welke termijn (delen van) de opgave behaald moet zijn.

**Deze thema's vormen het vertrekpunt voor de organisatie van de opgave in het volgende hoofdstuk 5.**

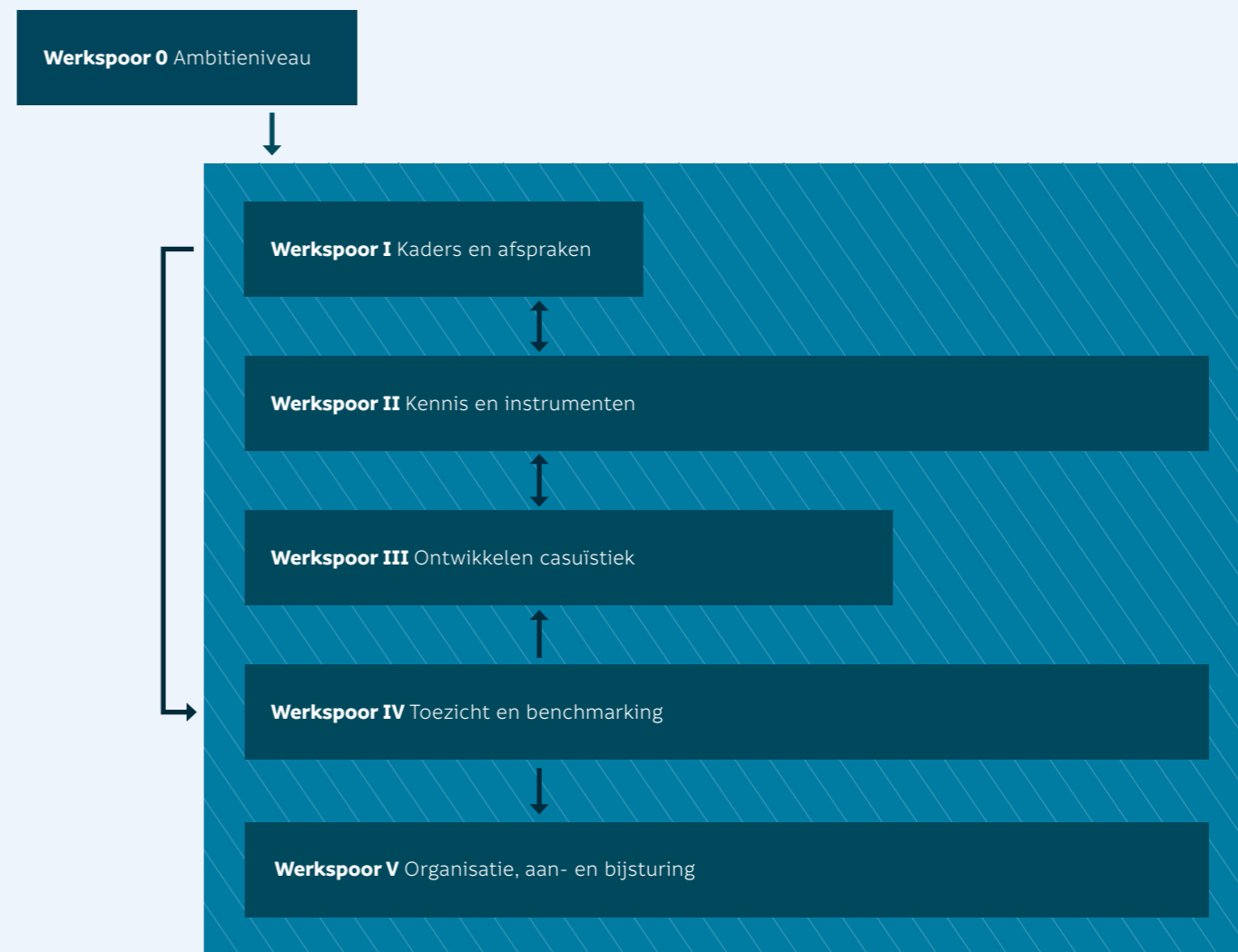
# 5

## Organisatie van de opgave

### 5.1 Inleiding

We organiseren de opgave op basis van de aan het eind van hoofdstuk 3 benoemde thema's in de vorm van 'werksporen'. Ieder werkspoor heeft een eigen doelstelling, beoogde resultaten en mijlpalen en hangen op een bepaalde manier met elkaar samen, zie Figuur 6.

Volgende paragrafen beschrijven de genoemde werksporen op hoofdlijnen.



Figuur 6  
Overzicht werksporen en samenhang

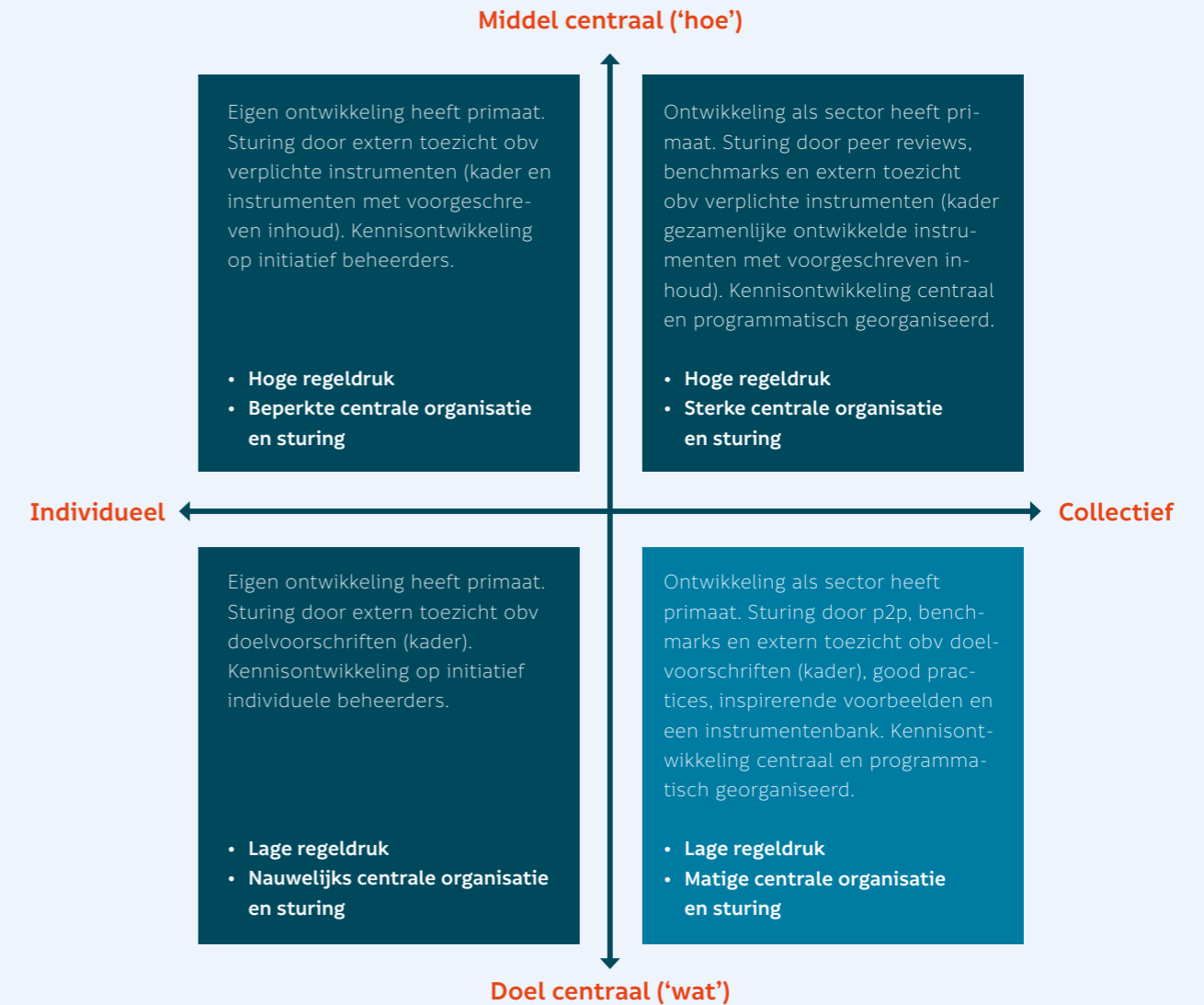
## 5.2 Spoor 0: Strategie en restpunten onderzoek Zorgplicht Centraal

Voordat de implementatiefase kan starten is het nodig om op een aantal punten richting te bepalen en/of keuzes te maken. Het gaat om wat je de strategie zou kunnen noemen: de mate van waarin de waterkeringbeheerders collectief optrekken in de realisatie van de opgave, welke vrijheidsgraad we willen (alleen afspraken over het 'wat' (lage regeldruk), of ook over het 'hoe' (hogere regeldruk)?) en op welke termijn (delen van) de opgave behaald moet zijn. De strategie is sterk bepalend voor de manier waarop spoor V (Organisatie en aansturing) invulling krijgt. Een hulpmiddel bij het kiezen van een strategie is weergegeven in Figuur 7. Verschillende strategieën, waarbij de assen resp. de mate van collectiviteit en de mate van 'regeldruk' weergeven.

De resultaten van het onderzoek wijzen op een voorkeur voor een strategie waarbij het doel centraal staat, maar vraagstukken wel collectief worden opgepakt (het kwadrant rechtsonder in Figuur 7). De andere sporen in dit hoofdstuk veronderstellen de keuze voor deze strategie.

Daarnaast verdient een aantal vragen, waarop de huidige onderzoeksresultaten onvoldoende inzicht bieden, een scherper antwoord:

- ➔ Er leeft een brede wens om assetmanagement als vehikel te benutten voor het realiseren van de opgave. **assetmanagement is echter een breed begrip. Onder meer de volgende vragen zijn nog onbeantwoord: wat is de precieze betekenis en meerwaarde van assetmanagement in de opgave waarvoor we staan? Of is assetmanagement hetzelfde als Zorgplicht Centraal? Hoe bedden we dit in, in de verschillende werksporen? Hoe zorgen we ervoor dat assetmanagement geen doel op zich wordt, maar dienend is aan het realiseren van de opgave?**
- ➔ Het lijkt dat bestaande regelgeving niet in de weg hoeft te staan bij het realiseren van het streefbeeld, maar dat de ruimte daarbinnen onvoldoende bekend is of benut wordt. Het is echter niet mogelijk om op basis van het onderzoek hierboven definitieve conclusies te trekken. Verdieping op dit onderwerp is nodig.
- ➔ Gekoppeld aan de gekozen strategie is de vraag of de opgave volledig gefinancierd wordt vanuit bestaande programma's (zoals mogelijk PIW4.0, waarmee sowieso een sterke overlap bestaat) of dat er beschikking komt over 'eigen' financiële middelen. En in geval van het laatste: wie financiert en onder welke voorwaarden?



Figuur 7  
Verschillende strategieën. Het kwadrant rechtsonder heeft de voorkeur en is vertrekpunt voor de overige sporen.



### 5.3 Spoor I: (Door)ontwikkelen kaders en afspraken

#### Doel

Een gezamenlijke basis: het (door)ontwikkelen van kaders en afspraken als uitwerking van het streefbeeld waaraan alle beheerders zich houden en aan gehouden worden door bijvoorbeeld extern toezicht, maar ook peer reviews (zie ook thema IV)

#### Activiteiten en mijlpalen

Activiteit	Mijlpaal	Voor wie?	Input van werkspoor	Input voor werkspoor
Actualiseren Kader Zorgplicht in lijn met de Omgevingsregeling en het streefbeeld uit dit document.	Q1, '24	UvW	0: Strategie	II: Kennis en instrumenten IV: Toezicht en benchmarking Andere gremia
Actualiseren Basiseisen in lijn met de Omgevingsregeling en het streefbeeld uit dit document.	Q3, '24	UvW	0: Strategie	II: Kennis en instrumenten IV: Toezicht en benchmarking Andere gremia
Inventariseren behoefte aan en <b>nadere</b> uitwerking van aanvullende sectorbrede afspraken. Te denken valt aan de inrichting van het gegevensbeheer, formats voor informatieproducten, etc.	Q3, '24	UvW	0: Strategie	II: Kennis en instrumenten IV: Toezicht en benchmarking Andere gremia

### 5.4 Spoor II: Kennis en instrumenten

#### Doel

Kennis en instrumenten: de verdere ontwikkeling van kennis en kunde die nodig is om de taal van de overstromingsrisicobenadering in alle schakels van waterveiligheidsketen te gaan spreken en de instrumenten die daarbij ondersteunen. Ook de organisatie van het informatie- en gegevensvraagstuk hoort hier thuis.

Quick wins voor de korte termijn:

- ➔ **Workshop opgave en handreikingen. Met aantal beheerders aan de hand van visie in beeld brengen 1. wat we al kunnen en 2. wat de opgave is.**

#### Activiteiten en mijlpalen

Activiteit	Mijlpaal	Voor wie?	Input van werkspoor	Input voor werkspoor
Inventariseren kennisbehoefte (aan de hand van de opgave op basis van het streefbeeld) en -aanbod in andere programma's zoals PIW 4.0.	Jaarlijks, eerst in '24	STOWA	II: Kennis en instrumenten IV: Toezicht en benchmarking Andere gremia	-
Programmeren kennisvragen, bij voorkeur in bestaande programma's zoals PIW 4.0.	Jaarlijks, eerst in '24	STOWA	-	-
Monitoren en bijsturen uitvoering kennisvragen.	Doorlopend	STOWA	-	-
(Door)ontwikkeling informatieproducten zoals de Veiligheidsrapportage en Trajectaanpak.	'24 en periodieke evaluatie	UvW	-	-
(Door)ontwikkeling en nadere uitwerking bevindingen omtrent informatie- en gegevensbeheer uit dit onderzoek i.s.m. Het Waterschapshuis.	'24	HWH	-	II: Kennis en instrumenten III: Ontwikkelen casuïstiek Individuele ontwikkeling beheerders
Ontsluiten resultaten via een (online) platform, kennisdagen.	Doorlopend	STOWA	-	Individuele ontwikkeling beheerders

## 5.5 Spoor III: Ontwikkelen casuïstiek

### Doel

Goede voorbeelden zijn essentieel om van elkaar te leren en de opgave te realiseren. Goede voorbeelden, die passen bij het streefbeeld, zijn nog schaars. Gezien de omvang van de opgave is het nodig goede voorbeelden systematisch (in alle schakels van de waterveiligheidsketen) en enigszins planmatig te ontwikkelen. Dit spoor brengt de behoefte aan casussen en het aanbod daarvan bij elkaar en organiseert casussen waar geen aanbod is.

Een quick win voor de korte termijn is:

- ➔ **Een rondje langs de velden: inventariseren en ontsluiten ervaringen praktijkvoorbeelden**

### Activiteiten en mijlpalen

Activiteit	Mijlpaal	Voor wie?	Input van werkspoor	Input voor werkspoor
Inventariseren casusbehoefte (aan de hand van de opgave op basis van het streefbeeld) en -aanbod.	Jaarlijks, eerst in '24	STOWA	II: Kennis en instrumenten IV: Toezicht en benchmarking Andere gremia	-
Programmeren casussen, inclusief (externe) ondersteuning.	Jaarlijks, eerst in '24	STOWA	-	-
Begeleiding beheerders bij uitvoering casussen.	Doorlopend	STOWA	-	-
Ontsluiten resultaten via een (online) platform, <b>kennisdagen</b> .	Doorlopend	STOWA	-	Individuele ontwikkeling beheerders

## 5.6 Spoor IV: Toezicht, peer reviews en benchmarking

### Doel

Werkspoor IV heeft als doel om het collectieve leerproces systematisch in te richten in de vorm van peer reviews en benchmarking. Daarnaast betrekken we in dit werkspoor de resultaten van het (autonome!) toezicht door ILT in de inhoud en planning van de peer reviews. Benchmarking kan een aanvulling zijn waarin de resultaten van peer reviews met alle keringbeheerders gedeeld worden. Door zichtbaar te maken welke beheerder ver is met een bepaalde ontwikkeling, kunnen anderen hiervan leren.

### Activiteiten en mijlpalen

Activiteit	Mijlpaal	Voor wie?	Input van werkspoor	Input voor werkspoor
Inrichten en plannen peer reviews, bijvoorbeeld in een jaarlijks programma.	Jaarlijks, eerst in '24	ILT	IV: Toezicht	Alle en individuele ontwikkeling beheerders
Vormgeven benchmarking en inrichten platform voor delen resultaten peer reviews. I.s.m. Het Waterschapshuis (i.r.t. het Dashboard Zorgplicht).	'24	ILT	0: Strategie	IV: Toezicht en benchmarking

## 5.7 Spoor V: Organisatie en aansturing

### Doel

Het doel van dit werkspoor is het programmatisch organiseren, aan- en bijsturen van de opgave op tot het streefbeeld te komen.

### Activiteiten en mijlpalen

Activiteit	Mijlpaal	Voor wie?	Input van werkspoor	Input voor werkspoor
Inrichten gremium belast met aansturing, inclusief een landelijk coördinator.	Q1, '24	UvW	0: Strategie	Alle
Opstellen werkplan door coördinator waarin de werksporen verder worden aangevuld, bijgesteld en uitgewerkt op basis van de gekozen strategie.	Q2, '24	UvW	0: Strategie	Alle
Beleggen activiteiten uit werkplan	'24	UvW	-	Alle
Landelijke aansturing door agenderen en programmeren van de opgave, afstemming met andere gremia, waaronder bestuurlijk.	Doorlopend	UvW	Alle	Alle
Inrichten helpdesk, community of practice of expertgroep <sup>10</sup> voor ondersteuning bij vragen beheerders.	Q2, '24	UvW	Alle	II: Kennis en instrumenten III: Ontwikkelen casuïstiek
Monitoring voortgang en bijsturing.	Doorlopend	UvW	IV: Toezicht en benchmarking	Alle

<sup>10</sup> Analoog aan bijvoorbeeld de STOWA / PIW expertgroepen voor bekledingen of het Adviesteam Dijkontwerp

# Resultaten enquête

## 1. Algemene informatie enquête

### DOEL EN GESTELDE VRAGEN ENQUÊTE

De breedte van de sector is geënuquêteerd met als doel nagaan welke beelden er leven rond het begrip 'Zorgplicht Centraal' en welke thema's aandacht verdienen. We hebben zowel vragen gesteld als stellingen voorgelegd. De respondent kon daarbij steeds aangeven of hij het met de stelling eens was én hoe belangrijk hij het onderwerp vond dat in de stelling aan de orde was. Daarnaast was er ruimte om de antwoorden tekstueel toe te lichten.

De gestelde vragen en geponeerde stellingen luiden:

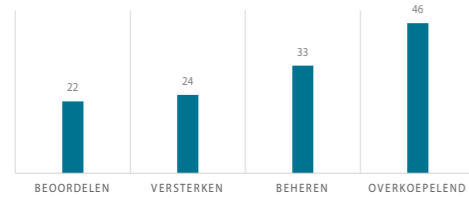
- ➔ **Open vraag:** Wat betekent Zorgplicht Centraal volgens u?
- ➔ **Stelling:** Een sterkere verbinding tussen beheren, beoordelen en versterken leidt tot een doelmatiger beheersing van overstromingsrisico's.
- ➔ **Stelling:** De financieringsstromen van versterken, beoordelen en onderhoud moeten niet langer gescheiden zijn.
- ➔ **Stelling:** Data ten behoeve van versterken, beoordelen en onderhoud zouden binnen mijn organisatie centraal moeten worden ingewonnen en beheerd.
- ➔ **Stelling:** Er zou meer aandacht moeten zijn voor het op orde hebben van data.
- ➔ **Stelling:** Versterken en beoordelen moeten meer dagelijkse activiteiten worden; ze staan nu teveel los van de dagelijkse beheerpraktijk.

- ➔ **Stelling:** We zouden een groot deel van de veiligheidsopgave uit LBO1 binnen het beheer en onderhoud kunnen oplossen.
- ➔ **Stelling:** De huidige spelregels en aansturing/organisatie staan integratie van beheren, beoordelen en versterken in de weg.
- ➔ **Stelling:** Er is onvoldoende kennis en capaciteit om goed af te wegen welke maatregelen na een beoordeling doelmatig zijn.
- ➔ **Open vraag:** Welke thema's vindt u belangrijk, maar mist u in de stellingen?
- ➔ **Open vraag:** Op welke manier bent u in uw werk bezig met het leggen van verbindingen tussen beheren, beoordelen en versterken?
- ➔ **Meerkeuzevraag:** Deze bestaande activiteiten en instrumenten helpen mij om de verbindingen tussen beheren, beoordelen en versterken (beter) te leggen: Beoordeling, Trajectaanpak, Veiligheidsrapportage zorgplicht, Kader Zorgplicht, peer reviews, Ingangstoets, Anders, namelijk...
- ➔ **Open vraag:** Wat wilt u aanvullend nog kwijt?

### RESPONS EN REPRESENTATIVITEIT

We hebben 66 reacties ontvangen op de enquêtes, dat is een respons van ongeveer 35%. Er is een mooie spreiding van personen binnen verschillende organisaties en activiteiten (beoordelen, versterken, beheren en overkoepelend). In de onderstaande afbeelding is te zien dat we reacties hebben ontvangen van personen werkzaam binnen verschillende waterschappen, Rijkswaterstaat en andere organisaties.

## IK BEN ACTIEF BINNEN



### WATERSCHAPPEN

1. Waterschap Aa en Maas
2. Waterschap Amstel, Gooi en Vecht
3. Waterschap Brabantse Delta
4. Hoogheemraadschap van Delfland
5. Waterschap De Dommel
6. Waterschap Drents Overijsselse Delta
7. Wetterskip Fryslân
8. Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier
9. Waterschap Hollandse Delta
10. Waterschap Hunze en Aa's
11. Waterschap Limburg
12. Waterschap Noorderzijlvest
13. Waterschap Rijn en IJssel
14. Hoogheemraadschap van Rijnland
15. Waterschap Rivierenland
16. Waterschap Scheldestromen
17. Hoogheemraadschap van Schieland en de Krimpenerwaard
18. Hoogheemraadschap De Stichtse Rijnlanden
19. Waterschap Vallei en Veluwe
20. Waterschap Vechtstromen
21. Waterschap Zuiderzeeland

### REACTIE OP ENQUÊTE

Rijkswaterstaat

8 respondenten

Ministerie van IenW

3 respondenten

STOWA

1 respondent

Hoogwaterbeschermings-

programma

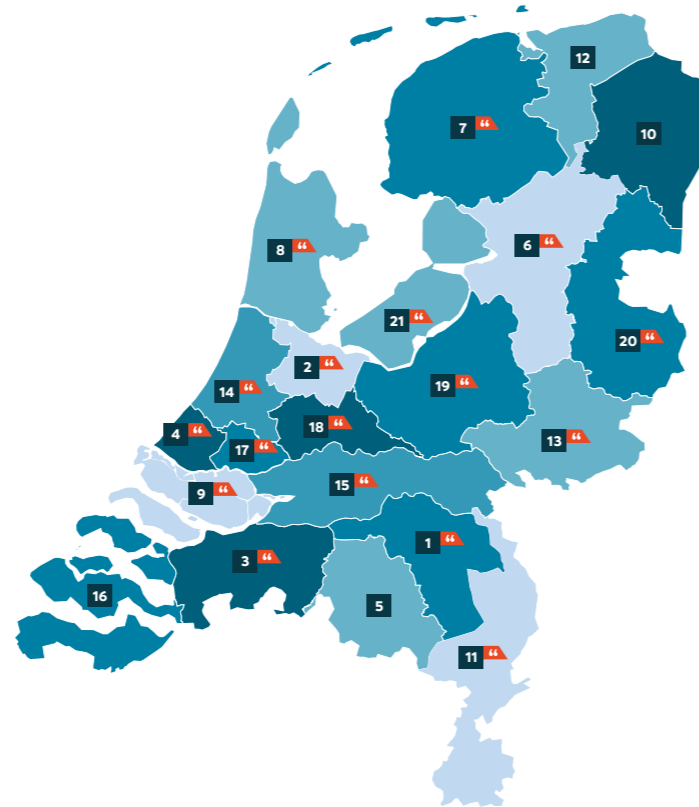
5 respondenten

ILenT

3 respondenten

STOWA

2 respondenten



## 1. OPEN VRAAG:

### Wat betekent Zorgplicht Centraal volgens u?

In de reacties tekenden zich 4 (samenhangende) thema's af, die geïllustreerd worden door onderstaande citaten (citaten cursief):

- **Thema: In control – inzicht in de veiligheid en in staat te handelen (bij een veiligheidstekort of bij maatgevend hoogwater)**

*In control: actueel en betrouwbaar inzicht in de veiligheid en in staat passende maatregelen uit te voeren.*

- **Thema: Assetmanagement, risicosturing en lange termijn (toekomstgericht en adaptief handelen)**

*Zorgplicht centraal is: goed assetmanagement voor waterkeringen. En: Zijn wij toekomstbestendig bezig in onze keuzes of zijn wij de problematiek aan het uitstellen naar de toekomstige generaties?*

- **Thema: Aantoonbaarheid en verantwoording**

*Het continue aantoonbaar de kwaliteit van de waterkeringen in beeld hebben. Weten waar welke risico's zijn en hoe hierop geacteerd moet worden.*

- **Thema: Verbinding en goede samenwerking tussen beheren, beoordelen en versterken**

*Verbinden en goede samenwerking van de processen rondom de waterveiligheidsopgave waarbij de zorgplicht het overkoepelende element is.*

Daarnaast zien we 2 verschillende interpretaties van het begrip Zorgplicht Centraal: de 'smalle' interpretatie als de 12 activiteiten uit het Kader Zorgplicht (2014) enerzijds en een integrale interpretatie als het samenspel tussen beheren, beoordelen en versterken anderzijds.

## 2. Samenvatting resultaten per vraag of stelling

Onderstaande paragrafen vatten per vraag of stelling de belangrijkste resultaten samen, voorzien van representatieve citaten ter illustratie en een korte reflectie.

Per stelling zijn de antwoorden gevisualiseerd in een kwadrantendiagram, waarbij:

- De positie van de cirkels aangeeft in welke mate men het eens / oneens is met de stelling en hoe belangrijk men het onderwerp binnen de stelling vindt;
- De omvang van de cirkels het aantal respondenten op die positie weergeeft (absolute aantallen zijn in de cirkels weergegeven).

## 2. STELLING:

Een sterkere verbinding tussen beheren, beoordelen en versterken leidt tot een doelmatiger beheersing van overstromingsrisico's

Deze stelling gaat over de hypothese van dit onderzoek: een sterke verbinding is nodig en nuttig. Dat wordt eenduidig bevestigd in de reacties, zo blijkt uit bovenstaande figuur.

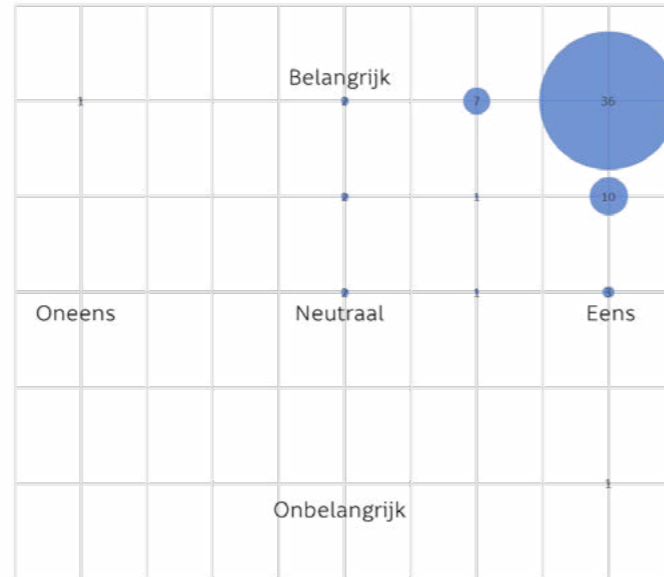
### Enkele citaten van respondenten bij deze stelling:

- Werkafspraken tussen de afdelingen (of het ontbreken daarvan) geven gedoe. Echt assetmanagement en daarmee de regie ontbreekt.
- Binnen het Waterschap zijn de activiteiten van de zorgplicht, beheren, beoordelen en versterken onder een eindverantwoordelijke belegd, waarmee de samenhang geborgd wordt.
- Met name inzet (betere) software, instrumentarium en (monitorings)gegevens kunnen aan een betere verbinding bijdragen.

### Uit de reacties blijkt dat het verbeteren van de verbinding tussen beheren, beoordelen en versterken verschillende dimensies kent, waaronder:

- De interne organisaties van waterkeringbeheerders, waarbij regie op en eindverantwoordelijkheid voor het geheel van beheren, beoordelen en versterken een sleutelrol spelen.
- Op elkaar (beheren, beoordelen en versterken) afgestemde processen, instrumenten en gegevens.

Het waartoe van een betere verbinding volg uit de antwoorden op de eerste vraag (zie hierboven, onder 1.).



## 3. STELLING:

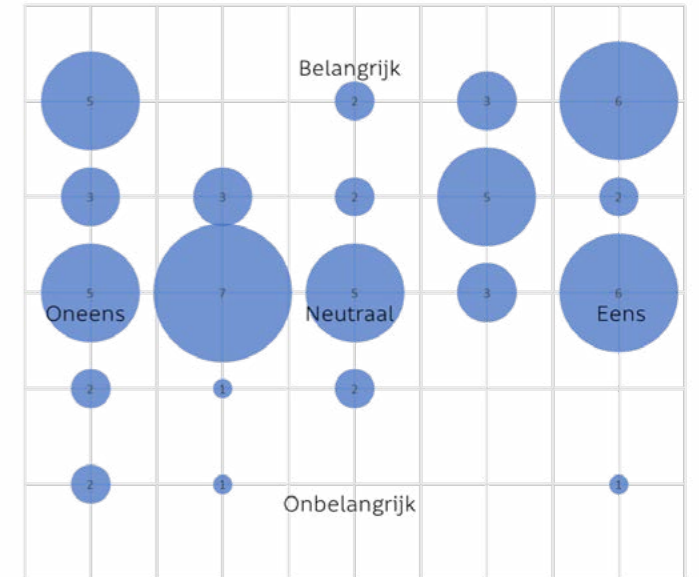
De financieringsstromen van versterken, beoordelen en onderhoud moeten niet langer gescheiden zijn.

Er is in een grote spreiding zichtbaar, met name op de eens-oneens-as; het onderwerp wordt wel overwegend als belangrijk gezien. De citaten van de respondenten geven wat meer richting.

### Enkele citaten van de respondenten:

- Financieringsstromen hoeven niet per sé samengevoegd te worden, maar het gesprek over doelmatigheid zou wel open moeten kunnen plaatsvinden.
- Prikkel in systeem (subsidie voor versterken) zorgen voor verschuiving van beoordeling naar versterken. En: Er wordt door de financiële prikkels in het versterkingsprogramma te snel van beoordelen naar versterken overgestapt.
- Links- of rechtsom worden de middelen voor de waterveiligheid door de maatschappij opgebracht.

Uit de reacties blijkt dat de financiering over het algemeen wel werkt, maar niet altijd optimaal (doelmatig). De subsidie-regeling van het HWBP stimuleert niet het gewenste 'bezint eer gij begint'.





#### 4. STELLING:

Data ten behoeve van versterken, beoordelen en onderhoud zouden binnen mijn organisatie centraal moeten worden ingewonnen en beheerd.

##### Citaten bij deze stelling:

- Data moet wel centraal beheerd worden, centrale inwinning is niet per sé nodig.
- M.b.t. data: eens met data centraal beheren, en dat in alle processen 1 bron wordt gebruikt. Maar niet eens met centraal inwinnen. Elk proces genereert output/data waarmee de bestaande data worden verrijkt.
- Het inwinnen van data kan bijvoorbeeld vaak niet centraal maar het beheer hiervan wel.
- Het inwinnen kan decentraal en het beheren centraal.

De reacties bevestigen het beeld dat we vooraf hadden. Belangrijke nuance is echter dat men het eens is met het centraal beheren maar niet met het centraal inwinnen van data.

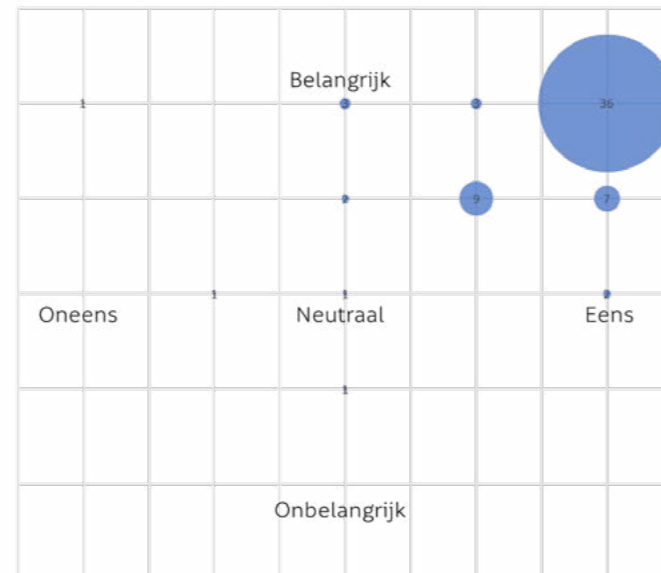
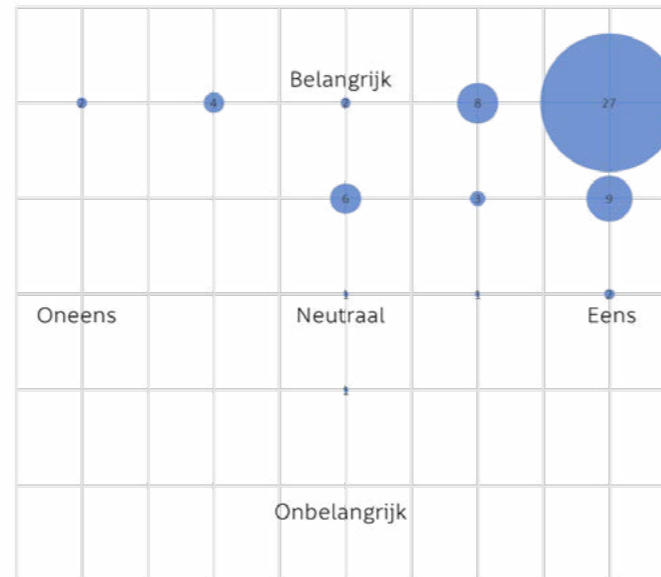
#### 5. STELLING:

Er zou meer aandacht moeten zijn voor het op orde hebben van data.

##### Citaat:

Dat de data beter op orde moet zijn willen we als het goed is allemaal, mijn vraag daarbij is dan altijd: hoe, en wie gaat hier specifiek mee aan de gang? Dat blijkt altijd vaag.

Ook dit beeld bevestigt wat we al dachten, men is het eens met meer aandacht voor de data en men vindt dit erg belangrijk. Onduidelijk blijft waarom, hoewel er al jaren aandacht is voor dit thema, wordt dit blijkbaar niet als voldoende ervaren. Dat dit thema blijvende aandacht behoeft is evenwel duidelijk, waarbij er duidelijk verlegenheid is met het hoe van een verbetering. Overigens blijkt dat veel beheerders stappen hebben gezet en blijven zetten.



#### 6. STELLING:

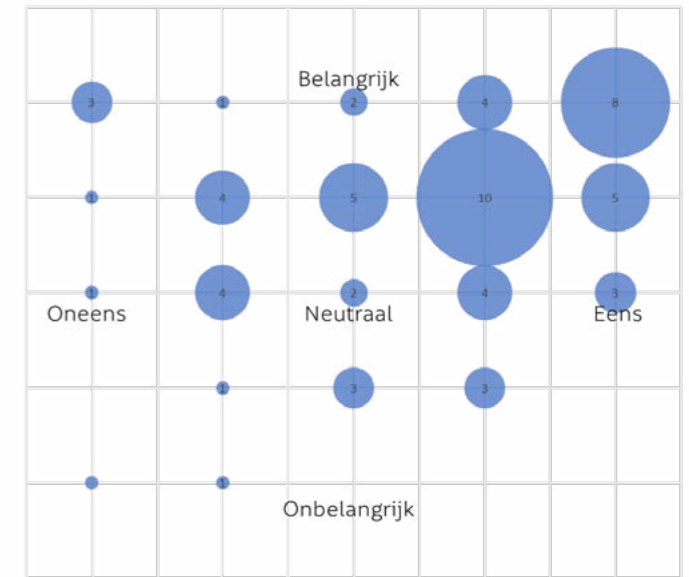
Versterken en beoordelen moeten meer dagelijkse activiteiten worden; ze staan nu teveel los van de dagelijkse beheerpraktijk.

##### Enkele citaten:

- Ik denk niet dat beoordelen een 'dagelijkse' activiteiten moet zijn, vergelijk het met de APK; wel kan een deel van de versterking voorkomen worden door betere dagelijkse zorg.
- Versterken kan niet worden opgenomen in de dagelijkse activiteiten tenzij je als instantie zoveel HBWP projecten hebt dat je een apart programmabureau hiervoor kan optuigen. Het tussendoor doen van dergelijke projecten brengt ongetwijfeld de planning van het HWBP in gevaar.

De respondenten zijn het overwegend eens met de stelling, hoewel de citaten de stelling nuanceren.

De schaal van een dijkversterking past niet goed bij de schaal een 'dagelijkse' onderhoudsactiviteit. Daarbij zij aangekend dat niet elke versterking grootschalig hoeft te zijn. De schaal hangt samen met de afstand tot de norm en de uitkomsten van een LCC analyse waardoor de omvang in sommige gevallen past bij de schaal van onderhoudsactiviteiten.



## 7. STELLING:

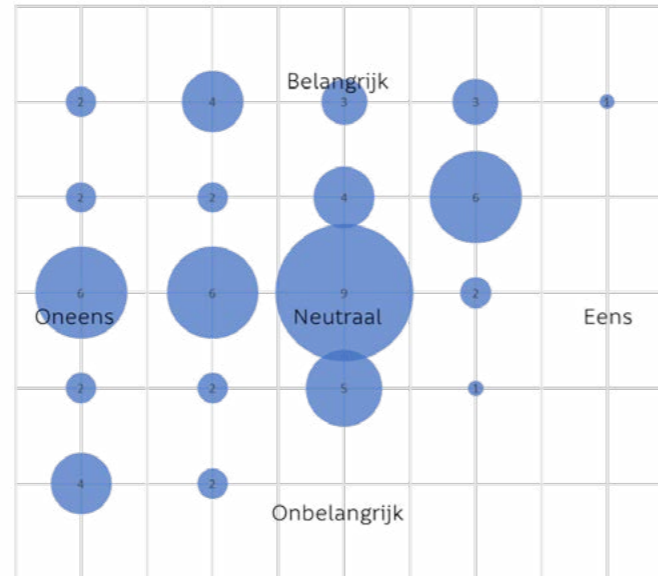
We zouden een groot deel van de veiligheidsopgave uit LBO1 binnen het beheer en onderhoud kunnen oplossen.

### Citaten bij deze stelling:

- Een groot deel van de veiligheidsopgave uit LBO1 is wellicht wel op te lossen door toepassing van nieuwe kennis.
- Met beheer, onderhoud en beheermaatregelen kunnen opgaven uitgesteld worden, met name waar nieuwe kennis en informatie (monitoring) bij kan dragen aan een stabiele scope.
- Of dat een 'groot deel' is weet ik niet; maar stel dat het 5-10 % is, dan is dat al substantieel.
- Het oplossen van een hoogte- of piping tekort zijn niet te ondervangen met beheer en onderhoud. Dit vergt om ingrepen van een andere schaal.
- Oplossen van veiligheidsopgave binnen beheer en onderhoud; als dit kan moet je het niet nalaten.
- Bij de beslissingen / afwegingen speelt Life Cycle Costing al een rol bij het bepalen van doelmatigheid.

Men is het overwegend oneens met de stelling en is neutraal wat betreft hoe belangrijk men het vindt. De citaten kleuren dit beeld in: men geeft aan dat veiligheidstekorten niet zonder meer binnen onderhoud opgelost kunnen worden (zie ook vorige stelling), maar wel een bewuste afweging verdient. Hierbij kan bijvoorbeeld het LCC-denken helpend zijn.

Uitstel van een versterking, in afwachting van bijvoorbeeld nieuwe kennis, gegevens en / of ontwikkelingen in de omgeving, behoort wel tot de mogelijkheden als het veiligheidsrisico (tijdelijk) beheerst wordt in het beheer en onderhoud.



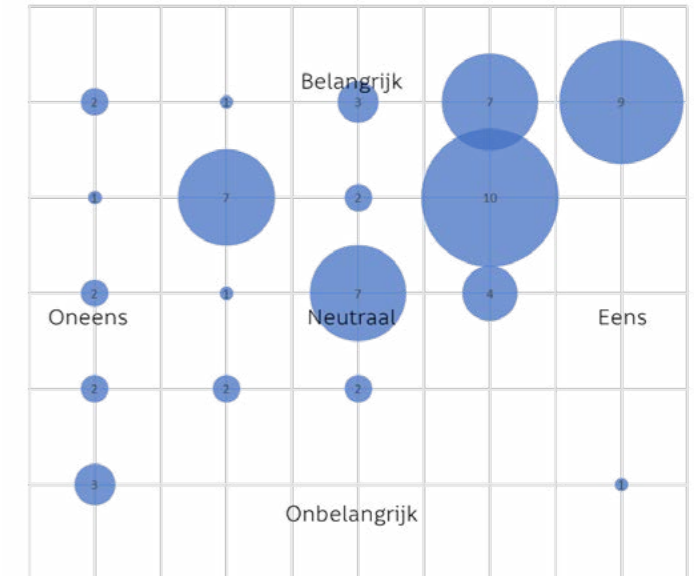
## 8. STELLING:

De huidige spelregels en aansturing / organisatie staan integratie van beheren, beoordelen en versterken in de weg.

### Citaat:

- De vraag over 'spelregels, aansturing en organisatie' vind ik een lastige, omdat dat naar mijn mening verschillende dingen zijn. Als de aansturing of organisatie goed geregeld is, dan hoeven er misschien minder spelregels te zijn(?). Zelf denk ik dat er op dit moment wel voldoende spelregels (of afspraken, handreikingen, procedures etc.) zijn, maar dat het knelpunt vooral in de organisatie zit.

Men is het overwegend eens en vind het ook belangrijk er is echter wel een redelijke spreiding te zien. De (spel)regels bieden op papier ruimte, maar dat wordt in de praktijk niet altijd zo ervaren of zo benut. Daarnaast ziet men de organisatie als een groter knelpunt.



## 9. STELLING:

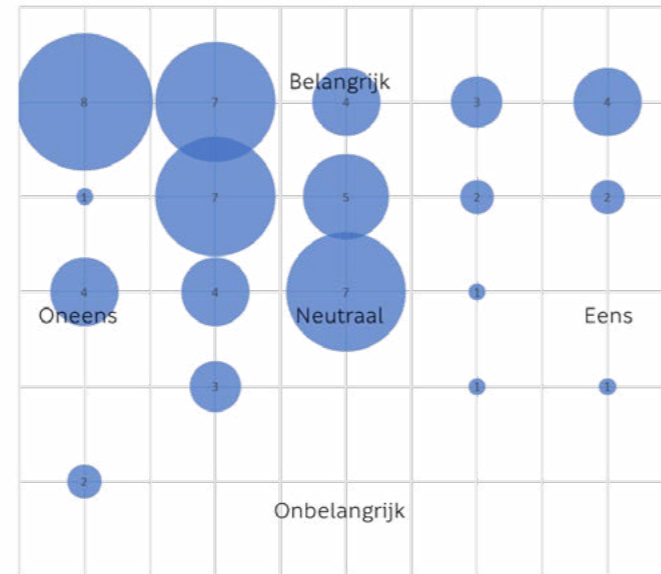
Er is onvoldoende kennis en capaciteit om goed af te wegen welke maatregelen na een beoordeling doelmatig zijn.

### Citaten:

- Voldoende kennis, wellicht te weinig capaciteit.
- Inrichting organisatie is wat mij betreft zeer belangrijk: de mensen uit de verschillende processen moeten elkaar ontmoeten om te zien wat er in de keuken van een ander gebeurt en daarmee ook de samenhang van het geheel te kunnen zien.
- Er is structureel te weinig kennis en voorrang op de gevaren die graverij teweeg brengen. Dit hoort bij HWBP code rood te zijn. Nu niet investeren kan volgend jaar een faalmechanisme betekenen.
- Op peil houden vakmanschap in de praktijk én kwaliteitsverbetering is belangrijk.
- De juiste waardering van die vakkennis. Organisaties missen daardoor veelal het vermogen tot overkoepelende strategische afwegingen inzake assetmanagement en benutten als gevolg daarvan wellicht niet de volle breedte van het handelingsperspectief van de beheerder.

**Overwegend oneens. Men vindt de kennis over het algemeen wel op orde; de capaciteit is problematischer. Kanttekeningen daarbij:**

- Onvoldoende vermogen om een integrale en strategische afweging binnen een breed spectrum aan handelingsperspectieven te maken.
- Een pleidooi voor het waarderen van vakmanschap, mede in relatie tot voorgaande kanttekening.



## 10. OPEN VRAAG:

Welke thema's vindt u belangrijk, maar mist u in de stellingen?

In de reacties op deze vraag komen de volgende thema's naar voren:

### ➔ Thema: Voorbereiden op toekomst.

- Zorgplicht Centraal is niet alleen een ontwikkeling van de keten (de drie processen beheren, beoordelen en versterken) binnen de huidige context (waar de focus van bv de ketenanalyse lag), maar (juist!) een antwoord op de vraag of en welke veranderingen in de keten nodig zijn om deze toekomstbestendig in te richten. Daarvoor is het nodig (maatschappelijke) ontwikkelingen te schetsen die relevant zijn voor het systeem, bijvoorbeeld:

- Water en bodem sturend
- Ruimtevrage dijkversterkingen
- Lange termijn en grotere schaal: klimaatverandering, systeembenadering en meerlaagsveiligheid

### ➔ Thema: beter (leren) omgaan met de overstromingskansbenadering.

- Voor het continu monitoren is het nodig resultaten uit inspecties, onderhoud en andere activiteiten in het operationele beheer uit te drukken als (effect op) de overstromingskans. Voorwaarde is daarbij dat we komen tot een meer betrouwbare overstromingskansinschatting die past bij het verhaal van de kering. Dit vraagt om een goed informatiesysteem waarin data continu ABC beheerd en ontsloten wordt voor alle relevante processen.

### ➔ Thema: Randvoorwaarden voor de ontwikkeling naar het streefbeeld van Zorgplicht Centraal:

- Continu inzicht
- Bestuurlijke aandacht en prioriteit
- Concrete voorbeelden en casuïstiek rond continu inzicht uitwerken en delen
- Toezicht (ILT)
- Centrale regie over de processen heen: assetmanagement als leidend principe

## 11. OPEN VRAAG:

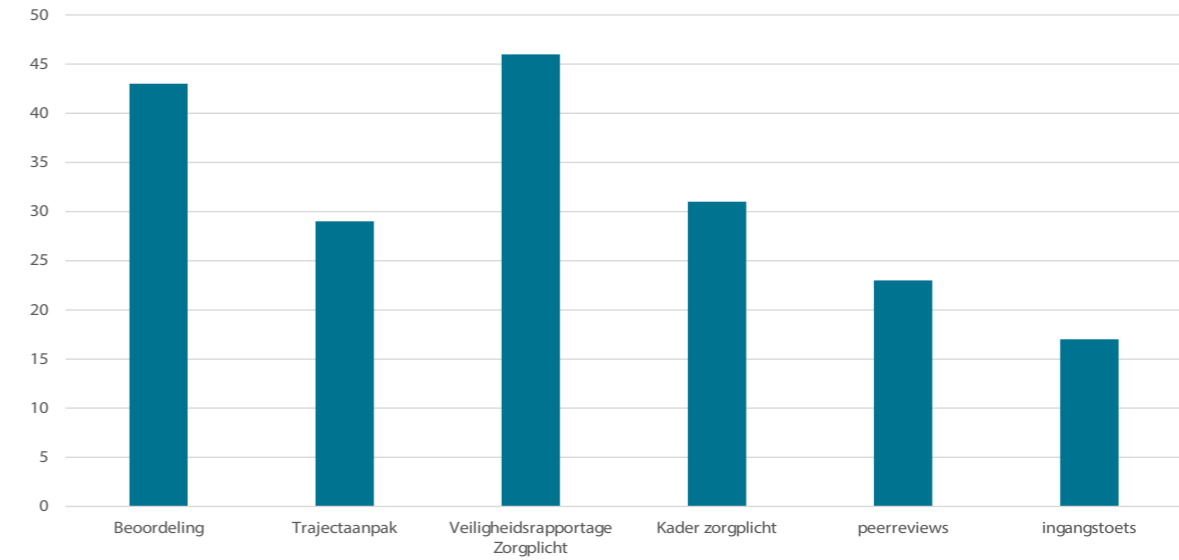
Op welke manier bent u in uw werk bezig met het leggen van verbindingen tussen beheren, beoordelen en versterken?

In de reacties op deze vraag komen de volgende thema's naar voren:

1. Benutten van instrumenten waarin verbinding nodig is: Waterveiligheidsrapportage, Zorgplichtrapportage, Trajectaanpak en Ingangstoets
2. Toepassen van assetmanagement
3. De organisatiecultuur: verbinding via overleggen en afstemmen
4. Het betrekken van beheer tijdens de beoordeling
5. Beheermaatregelen inzetten bij de versterkingsopgave
6. Dezelfde mensen inzetten in opvolgende fasen

## 12. MEERKEUZEVRAAG:

Deze bestaande activiteiten en instrumenten helpen mij om de verbindingen tussen beheren, beoordelen en versterken (beter) te leggen: Beoordeling, Trajectaanpak, Veiligheidsrapportage Zorgplicht, Kader Zorgplicht, peer reviews, Ingangstoets, Anders, namelijk...



Anders, nl:

- Het Beheerplan Waterkeringen is leidend. Het ambtelijk Kernteam Waterveiligheid werkt samen met de assetmanager, de beleidsmedewerker en AM Programmeren. Vanuit hier wordt alles aangestuurd. Elke 6 weken word ik als dagelijks bestuurder bijgepraat over de hele keten. Jaarlijks is er de Veiligheidsrapportage. Het cement tussen alle processen is geborgd.
- De organisatie-inrichting waardoor beheren, beoordelen en versterken goed op elkaar afgestemd en ingespeeld zijn.
- Risico gestuurd beheer en onderhoud van waterkeringen. STOWA rapport 2018-59.
- Assetmanagement
- Niet zozeer een activiteit, maar samenwerking met verschillende collega's in de hele keten.

### 13 OPEN VRAAG:

#### Wat wilt u aanvullend nog kwijt?

- Het dagelijkse werk Waterveiligheid vraagt naast 'technenuten' ook om organisatorische mensen die de taal van de technenuten spreken en die van asset-owner.
- Via de mensen moet er verbinding gezocht worden. Niet via regels/ opgelegde processen.
- Ervoor zorgen dat de beoordeling 100% subsidiabel wordt onder HWBP.
- Alles begint bij de organisatie en dat elk onderdeel hetzelfde doel heeft, daarna juiste data/gegevensbeheer en dan de rest.
- De wereld van Normstelling en Beleid beter verbinden met de wereld van assetmanagement! Meer aandacht besteden aan het inzichtelijk maken van de balans tussen Prestatie – kosten – risico's i.r.t. de keringen.

# Resultaten interviews

## 1. Overzicht interviews

Ter verdieping zijn, in aanvulling op de enquêteresultaten in bijlage I, 13 interviews gehouden met 22 mensen uit de breedte van de sector. Onderstaande tabel bevat een overzicht.

Datum interview	Rol en organisatie
12 april 2023	Bart van Leeuwen (Assetmanager, WSHD) & Mike van Sambeek (beleidsadviseur, WSRL)
19 april 2023	Elgar van der Meer (ILT) & Gert-Jan ten Napel (ILT)
20 april 2023	Hanneke Kloosterboer (Beleidsadviseur waterveiligheid, AM) & Marieke van Zandvoort (Procesbegeleider Zorgplicht waterkeringen, WL)
20 april 2023	Marijke Visser (Specialist waterveiligheid, ZZL) & Douwe Yska (Beleidsadviseur waterveiligheid, HHSK; voorzitter KKP)
26 april 2023	Johan Offermans (Coördinerend beleidsmedewerker waterveiligheid, DGWB)
2 mei 2023	Jeroen Haan (Dijkgraaf, HDSR)
2 mei 2023	Aart Los (Beleidsadviseur waterveiligheid, UvW) & Roel Valkman (Adviseur Twynstra Gudde)
10 mei 2023	Leo Smit (Directeur, AM), Matthijs Kok (Hoogleraar Flood Risk, TUDelft) & Marieke Hazelhoff (Coördinator ENW)
11 mei 2023	David van Raalten (Directeur waterveiligheid, WDODelta) en Rixt Wierda (Afd. manager beheer watersystemen en -keringen)
15 mei 2023	Kenrick Heijn (Adviseur techniek en innovatie, HWBP)
15 mei 2023	Marieke Wit (Beleidsadviseur waterveiligheid, WDODelta) & Ysbrand Graafsma (Beleidsadviseur waterveiligheid, WRIJ)
17 mei 2023	Henk Flikkema (Adviseur watersysteembeheer, WF) & Maarten Ebben (Manager dijken, WRIJ)
1 juni 2023	Eric Jongmans (Procesbegeleider langetermijnprogrammering HWBP)



## 2. Samenvatting resultaten

Tijdens de interviews hebben we de deelnemers bevestigd op het streefbeeld dat zij hebben van 'Zorgplicht Centraal', waar we nu staan (heden) en wat de ontwikkelopgave (opgave) is om tot het streefbeeld te komen.

Uit de analyse van de interviews komt een aantal thema's naar voren:

- ➔ Continu inzicht
- ➔ Gegevensbeheer
- ➔ Begrip van de (in LBO1 berekende) overstromingskansen in de hele keten
- ➔ Breed handelingsperspectief: wat kun je, behalve een dijkversterking, nog meer doen om de norm te halen?
- ➔ Inzet van instrumenten, zoals de Trajectaanpak
- ➔ Organisatie bij beheerders
- ➔ Regelgeving en toezicht

De volgende tabel bevat een overzicht van de belangrijkste bevindingen, per thema gecategoriseerd naar het streefbeeld, het heden en de opgave.

Thema	Bevindingen Streefbeeld	Bevindingen heden	Bevindingen opgave
<b>Continu inzicht</b>	- In staat om veranderingen in omgeving, inzichten fysica, etc. continu te monitoren en te vertalen in invloed op overstromingskansen en een doelmatig handelingsperspectief te formuleren en uit te voeren met als doel: klaar zijn voor (extreem) hoogwater, nu en in de toekomst.	- Ontwikkeling richting streefbeeld is gaande, maar gefragmenteerd over de drie processen. Denk aan ontwikkeling assetmanagement, risicogestuurd beheer en onderhoud, Omgevingsregeling (LBO2) - Daardoor niet doelmatig (genoeg).	- Het is nodig los te komen van de verschillende kokers die er zijn (beheren, beoordelen en versterken). - Er wordt geen 'probleem' ervaren; er gaat niet iets acuut mis als het gaat om de <i>veiligheid</i> . Wel is er ruimte voor verbetering en een meer doelmatige werkwijze. - Sluit aan bij lopende ontwikkelingen, zoals assetmanagement en LBO2 en voorkom de (indruk van de) introductie van (wéér) een nieuwe ontwikkeling. - Zie én organiseer deze verbeteropgave als een leerproces. - Zie onderstaande punten
<b>Gegevens</b>	Alle data centraal in 1 informatiesysteem.	- data gefragmenteerd ingewonnen en beheerd en niet altijd 'ABC'.	- Informatie en kennis vanuit beoordeling beter laten landen bij beheer en andersom - Risico's en instrumenten (zie hieronder) zijn leidend voor informatievraag.
<b>Overstromingskansen-benadering</b>	- Betrouwbare overstromingskansen die 'kloppen' bij het verhaal van de kering.	- Niet altijd betrouwbare overstromingskansen.	- Aan de slag met en leren van Omgevingsregeling (LBO2).
		- Grote en urgente opgave LBO1.	- Tijdelijke maatregelen
	- Overstromingskansenbenadering in hele keten toepassen.	- Resultaten inspecties en onderhoud niet goed te relateren aan overstromingskansen.	- Benutten taal van de overstromingskansenbenadering in operationeel beheer en onderhoud.

<b>Handelingsperspectief</b>	- Doelmatig en breed afgewogen handelingsperspectief. - Dijkverbetering is een permanent proces.	- (Te) snelle stap van beoordeling naar HWBP	- Integrale afweging o.b.v. LCC analyse - Maatregel, inclusief bijbehorende organisatie, die past bij aard van de opgave. Kijk breed, naast traditionele versterking ook naar (groot) onderhoud, monitoring, etc. - Betrekken grotere tijd- en ruimtelijke schaal in afweging: lange termijn (voorbij 2050) en systeembenadering (normtrajectoverstijgend, meerlaagsveiligheid) in handelingsperspectief inbrengen.
<b>Instrumenten</b>	Trajectaanpak en waterveiligheidsrapportage zijn 'verbinders' tussen beheren, beoordelen en versterken.	Trajectaanpak en waterveiligheidsrapportage zijn waardevolle instrumenten, maar functioneren nog niet optimaal.	- Potentie van Trajectaanpak en Waterveiligheidsrapportage beter benutten. - Trajectaanpak niet zien en benutten als 'vehikel' richting HWBP, maar als strategisch instrument om breed handelingsperspectief na beoordeling voor dijktraject te ontwikkelen.
	Het continu monitoren, met als hart de beoordeling (LBO2) is ingebed in de organisaties.	De beoordeling gebeurt te 'projectmatig' (niet continu) en is (daardoor) onvoldoende verbonden met de beheerprocessen.	Uitvoeren LBO2 conform de Omgevingsregeling.
<b>Organisatie</b>	Regie over afweging van alle maatregelen voor waterveiligheid is centraal belegd bij de waterkeringbeheerders.	Er gaat al veel goed, naar eigen zeggen beheerders.	- Ontwikkelen centrale regie over maatregelen waterveiligheid waarbij beheren, beoordelen en versterken samenkomen. Sommige beheerders hebben dit naar eigen zeggen al goed ingericht. - Samenwerking en vakmanschap centraal – niet (teveel) focus op organisatiestructuren. - Meer waarderen, ook financieel, van vakmanschap.

<b>Regelgeving en toezicht</b>	- Heldere doelvoorschriften waarin beheren, beoordelen en versterken in samenhang beschreven zijn.	Kader Zorgplicht past niet meer bij streefbeeld.	- Aanpassen Kader Zorgplicht - Ontwikkelen nieuwe toezichtstrategie (ILT)
	Spelregels HWBP staan breed handelingsperspectief niet in de weg.	Diffuus beeld, maar overwegend: in <i>theorie</i> staan spelregels niet in de weg. In de praktijk wordt dit anders ervaren.	Onderzoeken of spelregels HWBP aanpassing behoeven.
			Algemeen: voorzichtig met aanpassingen – zorg ervoor dat je niet een groter probleem introduceert.

# Resultaten gesprekken diverse gremia

## 1. Overzicht gesprekken en gremia

De voorlopige bevindingen uit de enquêteresultaten en interviews zijn voorgelegd aan en besproken met diverse gremia. Onderstaande tabel bevat een overzicht van deze gesprekken.

Datum Gesprek	Gremium
14 april 2023	Platform waterkeringbeheer (PWKB) Hierin nemen Rijkswaterstaat, de waterschappen en STOWA deel.
12 mei 2023	UvW Werkgroep waterkeringen (WWK)
31 mei 2023	Directeurenoverleg Kennis en Instrumentarium (DKI). Hierin nemen Rijkswaterstaat, HWBP, DGWB, de Waterschappen en STOWA deel.
29 juni 2023	Workshop 'Zorgplicht Centraal – de volgende stap in het waterkeringbeheer?' Kennisdag van het programma PIW.

## 2. Samenvatting resultaten

Onderstaande tabel bevat, per gesprek, de belangrijkste bevindingen.

Gremium	Bevindingen
<b>PWKB</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Een <u>gezamenlijk en concreet doel is van groot belang</u> bij het verbeteren van de verbinding tussen beheer, beoordelen en versterken. Het doel is: "klaar zijn voor dat ene hoge water, nu en in de toekomst"</li> <li><u>Pas op met 'structuuroplossingen'</u> (organisatiewijzigingen bijvoorbeeld). De sleutel is samenwerking. De nieuwe generatie (Z) is daarop sterk gericht! Faciliteren we dat genoeg?</li> <li>Slechts enkele beheerders organiseren het in één clubhuis: beheren, beoordelen en versterken bijeen. Toch blijkt dat een grote kracht te zijn!</li> <li>De <u>assetmanager</u> lijkt de sleutel in handen te hebben voor de goede positionering en samenbrengen van beheer met beoordelen en versterken.</li> <li>Goed nadenken over de aard van een versterkingsproject: dat moet passen bij de aard van de opgave en maatregelen.</li> <li>De ervaring leert dat binnen versterkingsprojecten (primaire keringen) "moeilijk" gedaan kan worden over "extra" (maar doelmatige!) kosten voor "beheermaatregelen", bijvoorbeeld tegen graverij.</li> <li>Als we spreken over 'ontschotten' van budgetten, wie heeft dan de sleutel in handen? Dat zit op meerdere plekken. Zowel bij de waterbeheerders als bij HWBP.</li> </ul>
<b>WWK</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wat verstaan we onder Zorgplicht Centraal als kapstok? Begin daar eens mee, en wat is de ambitie?</li> <li><u>Zorg voor gelijke beelden en maak de opgave tastbaar.</u></li> <li>Dit heeft vergaande consequenties voor de inrichting van je afdeling waterkeringen. En de organisatie van het werkveld. Breng de gevolgen in beeld.</li> <li>Verlies de <u>relatie met het assetmanagement</u> niet uit het oog en maak deze relatie helder.</li> </ul>

<b>DKI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dit is een belangrijk thema! Spreek niet te snel over 'er is geen probleem', maar <u>spreek stevig over de verbeteropgave</u>. Aandacht voor dit onderwerp mag niet verslappen.</li> <li>Zorgplicht waterkeren is de wettelijke taak om de waterkeringen aan de veiligheidseisen te laten voldoen. Dit staat bovenaan (Wat). Dit voer je uit met de 3 processen: beheren, versterken, beoordelen. (Hoe)</li> <li>Het is op dit moment een vrij inhoudelijk verhaal. Het is belangrijk om <u>ook te kijken naar de manier waarop organisaties zijn ingericht</u> en de manier waarop besluiten worden genomen. <u>Wellicht moeten we ook op dit vlak zaken anders gaan doen.</u></li> <li>In hoeverre sluit dit aan bij de bevindingen van ILT? En in hoeverre werken jullie toe naar een gemeenschappelijke aanpak van de waterschappen van de Zorgplicht? <u>Ga daarbij voor doelvoorschriften</u> en niet het voorschrijven van de manier waarop.</li> <li><u>Databeheer</u> is een belangrijk aspect. Veel waterschappen worstelen met de vraag hoe zij met actuele kennis om moeten gaan. Hoe zorg je ervoor, dat je je datasysteem goed inricht, zodat als er nieuwe kennis beschikbaar komt, je relatief eenvoudig kunt onderzoeken hoe deze nieuwe kennis doorwerkt in een beoordeling? Dus als (dezelfde) data (beter) gebruikt kunnen worden voor alle drie de processen, zou dit ook een mooie kans kunnen zijn. Kunnen jullie goede voorbeelden hiervoor opnemen? En ook voorbeelden waarbij de organisatie hier goed op is aangepast, bijvoorbeeld door de logische samenhang tussen de processen te stimuleren?</li> </ul>
<b>Kennisdag van het programma PIW</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><u>Thema leeft in de sector en het streefbeeld wordt gedeeld</u>; het gesprek is volop gaande. Houd dus rekening met het feit dat het denken binnen het project verder is dan het denken in de breedte van de sector. <u>Faciliteer het gesprek in een volgende fase</u> en organiseer de implementatie zodanig dat nieuwe inzichten uit het doorgaande gesprek een plek kunnen krijgen.</li> <li>Heb aandacht voor begrippen: Zorgplicht wordt geïnterpreteerd volgens het Kader uit 2014.</li> <li><u>Sluit aan bij bestaande ontwikkelingen</u> als assetmanagement en LBO2.</li> <li>De relatie met het assetmanagement vraagt om andere doordenking. Zorg er in ieder geval voor niet (de indruk te wekken) iets volkomen nieuws te introduceren met Zorgplicht Centraal.</li> <li><u>Verbeter samenwerking</u>; organisatie- of structuuraanpassingen zijn een middel (waar je voorzichtig mee moet zijn), geen doel.</li> </ul>

# Synthese

De bijlage I t/m III geven een overzicht van de resultaten van de verschillende onderzoeklijnen. Onderstaande tabel geeft van de resultaten een gedeeltelijke synthese door te benoemen waar de gesignaleerde problemen / opgaven zitten in het verbeteren van de verbinding tussen instandhouden, beoordelen en versterken.

We hebben de gesignaleerde problemen, knelpunten en ontwikkelopgaven geordend op basis van de drie processen, de verbinding daartussen (in de tabel aangegeven met '↔' de door onze opdrachtgever gesignaleerde thema's die daarbinnen een hoofdrol spelen: 1. Databeheer en -uitwisseling, 2. Meerjarenplanning / procesinrichting en 3. (Zorgplicht) instrumentarium.

De kleur geeft een ordening aan in termen van de mate van urgentie en belangrijkheid voor de doelstelling van ZPC (rood: belangrijk en oranje: belangrijk<sup>1</sup>, niet urgent<sup>2</sup>, groen: mineure problemen<sup>3</sup>).

- 1 Randvoorwaardelijk; moet eerst opgelost om vervolg van de ontwikkeling richting doelstelling ZPC (versterken van de verbinding tussen beheren, beoordelen en versterken) mogelijk te maken.
- 2 Doelstelling ZPC is van de oplossing van deze problemen afhankelijk, maar hoeven (of kunnen) niet als eerste te worden opgepakt (maar na rood).
- 3 Dit zijn bv problemen die volledig binnen het domein van 1 proces vallen en waarvan de doelstelling van ZPC niet afhankelijk is.

	Instandhouding	↔	Beoordelen	↔	Versterken	↔
Proces	Ondersneeuwen instandhouding door 'overmacht' middelen versterken en beoordelen	Hoge faalkansen: noodzaak tijdelijke beheermaatregelen. Omvang daarvan beheersbaar?	Tijdelijk karakter (projectmatig) sluit niet aan bij wens continu inzicht	Trajectaanpak niet optimaal ingezet	Te veel ad hoc, waardoor leereffect beperkt is	Beheereisen en -wensen komen niet goed in versterkingsproject
	Graverij niet subsidiabel	Grote afstand tot de norm voor veel trajecten (LBO1)		(Te) snel naar een versterking	Druk op programma te groot	
		Strategische en brede afweging maatregelen onvoldoende		Strategische en brede afweging maatregelen onvoldoende		
		Regie op strategische afweging ontbreekt		Regie op strategische afweging ontbreekt		
Data		'Taal' sluit niet aan (bv: bijdrage schade aan faalkans?)		Gegevens uit dijkversterking niet goed ontsloten voor instandhouding		Gegevens uit dijkversterking niet goed ontsloten voor instandhouding
	Niet centraal ontsloten en 'stroomt' niet tussen processen					
Niet actueel, betrouwbaar en compleet						
Instrumenten	Prioritering maatregelen	'Taal' sluit niet aan		Trajectaanpak niet optimaal ingezet		'Taal' sluit niet aan
		Leggers niet actueel				
		Grote afstand tot de norm voor veel trajecten (LBO1): groot beroep op tijdelijke beheermaatregelen				





