



Waterschap
Rivierenland

**Plan voor de nafase
van
Waterschap Rivierenland**

opgesteld:
vastgesteld door:
vastgesteld op:
status:

dhr. drs. E.F.M. Janssen
college van dijkgraaf en heemraden
20 februari 2018
definitief

Inhoudsopgave

Inleiding en doel	3
1. Kader.....	4
1.1 Aansluiting op het calamiteitenplan	4
1.2 Definitie van de nafase.....	4
1.3 Afbakening voor dit plan	4
2. Instellen van de nafase	5
2.1 Voorbereiden van de nafase	5
2.2 Besluit tot instellen van de nafase	5
2.3 Algemene overwegingen	6
2.3 Specifieke overwegingen en aandachtspunten	6
3. Organisatie van de nafase	7
3.1 Werkvorm bepalen	7
3.2 Werkgroep	7
3.3 Projectorganisatie	8
3.4 Afronding.....	8
4. Aandachtspunten per thema.....	9
4.1 Herstellen van keringen, installaties of watergangen.....	9
4.2 Opruimen en herstellen van verontreinigd oppervlaktewater	9
4.3 Schade verhalen op derden	9
4.4 Schadeclaims aan derden.....	9
4.5 Psychosociale en medische nazorg	10
4.6 Herstellen van beschadigde relaties	10
4.7 Verantwoording afleggen.....	10

Inleiding en doel

De veiligheidsketen is een veelgebruikte indeling om orde en structuur aan te brengen op het gebied van veiligheid en crisisbeheersing. Deze keten bestaat uit de volgende schakels:

- Pro-actie is het wegnemen van structurele oorzaken van onveiligheid;
- Preventie betreft het nemen van maatregelen om onveiligheid die zich kan voordoen te voorkomen of vroegtijdig te stoppen en daarmee ongewenste gevolgen te beperken;
- Preparatie is het nemen van maatregelen die een goede reactie op een crisis mogelijk maken;
- Repressie is de daadwerkelijke bestrijding van een crisis;
- Reparatie, ook wel nazorg of nafase genoemd, omvat alle activiteiten die dienen om terug te keren naar de normale situatie.

Crisisbeheersing omvat de schakels preparatie, repressie en een gedeelte van de reparatie. De overige schakels, pro-actie, preventie en een groot deel van de reparatie, behoren tot het reguliere werk van het waterschap.

Waterschap Rivierenland heeft voor de preparatie en repressie crisisplannen en een crisisorganisatie. De leden van de crisisorganisatie krijgen opleidingen, trainingen en oefeningen. In het *Calamiteitenplan van Waterschap Rivierenland* is beschreven, op welke risico's het waterschap is voorbereid, hoe het waterschap zich organiseert om crises te bestrijden, welke werkwijze het daarbij gebruikt en hoe het samenwerkt met netwerkpartners. In de calamiteitenbestrijdingsplannen staan de specifieke opschalingscriteria en de bestrijdingsmaatregelen. Verder heeft het waterschap diverse procedures en werkinstructies met gedetailleerde informatie over de werkwijze en aanpak bij crises.

Wat nog ontbreekt, is een specifiek plan voor het deel van de laatste schakel (reparatie) dat onder crisisbeheersing valt. Het onderhavige plan voor de nafase vult dat hiaat.

Het doel van dit plan is om vast te leggen hoe het waterschap overgaat tot het instellen van de nafase, hoe het zich dan organiseert en hoe het waterschap invulling geeft aan de nafase.

Het eerste hoofdstuk beschrijft de inkadering van de nafase. Daarna volgt een hoofdstuk over het instellen van de nafase, waarbij algemene en specifieke overwegingen aan de orde komen. Het derde hoofdstuk gaat in op de organisatie voor de nafase met de uitwerking van een minimum en maximum variant. In het vierde en laatste hoofdstuk staan per thema aandachtspunten voor de nafase.

1. Kader

1.1 Aansluiting op het calamiteitenplan

Nadat een crisis is bestreden, schaalde de crisisorganisatie af. Het waterschap keert terug naar de normale situatie. Om de crisis af te ronden, voert het waterschap nog vier activiteiten uit. Die zijn in het calamiteitenplan als volgt omschreven:

- Het herstellen van de schade aan de waterstaatswerken;
- De persoonlijke nazorg voor medewerkers die zijn blootgesteld aan schokkende gebeurtenissen;
- Het evalueren van het optreden van de crisisorganisatie;
- Juridisch afhandelen van de crisis door juristen van het waterschap.

In het calamiteitenplan zijn deze activiteiten alleen benoemd maar niet verder uitgewerkt.

1.2 Definitie van de nafase

De nafase is het traject dat het waterschap doorloopt om na een crisis terug te keren naar de normale situatie en om die situatie te verbeteren. In de nafase handelt het waterschap de gevolgen van de crisis af.

1.3 Afbakening voor dit plan

De vier activiteiten van de nafase kan de reguliere organisatie oppakken en uitvoeren. Bij de meeste crises gebeurt dat ook:

- Juristen van het waterschap gaan aan de slag met de juridische afhandeling als onderdeel van hun reguliere werk;
- Adviseurs crisisbeheersing pakken de evaluatie op, omdat evalueren tot hun reguliere taken behoort;
- De KAM-adviseur kan in samenwerking met de Arbodienst de eventueel noodzakelijke psychosociale nazorg voor medewerkers in gang zetten;
- De beheerders van door de crisis beschadigde waterstaatswerken geven opdracht tot en zien toe op de uitvoering van herstelwerkzaamheden door aannemers.

Hierbij is geen sprake van een afzonderlijk traject voor de nafase. Het afhandelen van de crisis gebeurt binnen de dagelijkse routine van het waterschap.

Er kunnen zich echter ook crises voordoen, waarvan de afhandeling een dusdanige omvang of impact krijgt, dat het niet meer binnen de dagelijkse routine is uit te voeren. Hiervan is sprake indien:

- Het uitvoeren van de activiteiten zoveel tijd vergt, dat andere werkzaamheden daardoor in het gedrang komen;
- De impact van een crisis grote invloed heeft op de relatie van het waterschap met de bewoners in het beheergebied of andere organisaties die werkzaam zijn in het beheergebied en die getroffen zijn door de crisis;
- De herstelwerkzaamheden qua omvang, doorlooptijd en kosten buiten de scope van het reguliere werk vallen.

Het plan voor de nafase is bedoeld voor deze situaties. Het geeft aan hoe het waterschap het traject doorloopt om tot de normale situatie terug te keren, wanneer dat niet binnen de dagelijkse routine mogelijk is.

2. Instellen van de nafase

2.1 Voorbereiden van de nafase

De nafase kan al tijdens de crisis starten. Zodra duidelijk is, dat een afzonderlijk traject voor nafase nodig kan zijn, is het wenselijk om de nafase te starten. Het hoofd van het hoogst opgeschaalde team wijst dan een functionaris aan die start met de voorbereiding van de nafase. Deze functionaris kan, afhankelijk van de crisis, de volgende activiteiten oppakken:

- De crisis documenteren door het verzamelen en genereren van onder meer media uitingen en omgevingsanalyses, fotomateriaal, filmbeelden, rapporten, adviezen, analyses van monsters, schademeldingen, opdrachtbonnen en facturen, enzovoorts;
- Externe partijen benaderen voor bijvoorbeeld psychosociale nazorg, extern evaluatieonderzoek, juridische advisering en ondersteuning, het voorbereiden van herstelwerk;
- Een globale analyse van de crisis maken om daarmee de thema's voor de nafase te bepalen;
- Het opstellen van een plan, het inrichten van een organisatie en het organiseren van middelen voor het uitvoeren van de nafase.

De aan te wijzen functionaris dient geen deel uit te maken van de dan actieve crisisorganisatie. De aan te wijzen functionaris is bij voorkeur competent om projectmatig te werken.

Door het voorbereiden van de nafase, kan de nafase direct starten en gaat er minder tijd verloren tussen het einde van de crisis en de start van de nafase. Het is namelijk wenselijk, om de nafase zo snel mogelijk na het beëindigen van de crisis te starten.

Mogelijke thema's zijn:

- Herstel van waterstaatswerken;
- Juridische afwikkeling;
- Psychosociale nazorg;
- Herstellen van relaties;
- Externe evaluatie.

Deze opsomming is niet uitputtend. Omdat crises naar hun aard onvoorspelbaar zijn, is het ook niet mogelijk om te voorzien welke thema's in de nafase aan de orde kunnen komen. De genoemde thema's vormen de voor de hand liggende zaken waarvan bekend is, dat die bij de nafase aan de orde kunnen komen.

2.2 Besluit tot instellen van de nafase

Het besluit tot het instellen van een traject voor de nafase kan op de volgende twee momenten vallen:

- Tegelijk met het besluit om af te schalen, dat het hoofd van het hoogst opgeschaalde team neemt, kan dat hoofd besluiten om de directieraad te adviseren een traject voor de nafase in te stellen. De directieraad neemt daar dan het besluit over. Indien dat traject bestuurlijke betrokkenheid vereist, vindt voorafgaand aan dat besluit afstemming plaats met de dijkgraaf en de betrokken portefeuillehouder uit het dagelijks bestuur.
- De directieraad of het college van dijkgraaf en heemraden kunnen besluiten tot het instellen van een traject voor de nafase als de noodzaak daartoe ontstaat nadat is afgeschaald. Ook hierbij geldt, dat als bestuurlijke betrokkenheid aan de orde is, afstemming met de dijkgraaf plaatsvindt en de betrokken portefeuillehouder uit het dagelijks bestuur.

Het besluit tot het instellen van een traject voor de nafase impliceert dat de voor de uitvoering van de nafase noodzakelijke personele capaciteit en financiële middelen beschikbaar komen. Daarom vindt voorafgaand aan dat besluit overleg plaats met de betrokken afdelingshoofden over de inzet van uren van medewerkers en de besteding van geld voor het uitvoeren van de nafase.

2.3 Algemene overwegingen

Er zijn drie algemene overwegingen voor het instellen van de nafase. Dat zijn:

1. De crisis is bestreden en er is een beheerste situatie. Er zijn nog wel activiteiten uit te voeren, voordat van een volledige terugkeer naar de normale situatie sprake is. Die activiteiten vallen echter buiten het reguliere werk. Met het instellen van de nafase wordt voorkomen, dat de activiteiten tussen wal en schip vallen;
2. De activiteiten vergen een samenwerking tussen meerdere afdelingen en teams. Daardoor volstaat de reguliere aansturing van het lijnmanagement niet goed en is er extra coördinatie nodig. Met het instellen van de nafase komt er een tijdelijke organisatiestructuur die in deze behoefte aan extra coördinatie voorziet;
3. De activiteiten vergen intensieve samenwerking met andere organisaties, zoals andere overheden en belangenorganisaties met bestuurlijke betrokkenheid. Hierbij is afstemming en coördinatie binnen het waterschap tussen de betrokkenen nodig om als één organisatie naar buiten te treden. Het instellen van de nafase voorziet in die behoefte tot interne afstemming en coördinatie op ambtelijk en bestuurlijk niveau.

2.3 Specifieke overwegingen en aandachtspunten

Naast de algemene overwegingen zijn er nog een aantal meer specifieke overwegingen en aandachtspunten die een rol spelen bij het instellen van de nafase. Dat zijn:

- Omvangrijk herstelwerk aan keringen, installaties of watergangen met een projectmatige aanpak;
- Omvangrijke opruimwerkzaamheden van verontreinigd oppervlaktewater, verontreinigde waterbodems en beschadigde ecosystemen;
- Een langdurig en complex juridisch traject met aansprakelijkstelling om de schade te verhalen;
- Langdurig en complex juridische traject met veel schadeclaims na mogelijk verwijtbaar gedrag van het waterschap;
- De noodzakelijke psychosociale of medische nazorg voor medewerkers met traumatische ervaringen of blootstelling aan toxische stoffen;
- De noodzaak om beschadigde relaties met getroffen burgers, bedrijven, belangenorganisaties en andere overheden te herstellen;
- De noodzaak maatschappelijke verantwoording af te leggen over het optreden van het waterschap in een crisis.

De specifieke overwegingen duiden op situaties waarbij de rol en inbreng van het waterschap een dusdanige omvang en impact heeft, dat het verstorend kan werken op de reguliere werkzaamheden. Door hiervoor de nafase in te stellen, komen personele capaciteit en financiële middelen beschikbaar om er op de gewenste manier invulling aan te geven.

3. Organisatie van de nafase

3.1 Werkvorm bepalen

Zodra de nafase is ingesteld, dient er een opdracht te zijn, een opdrachtgever en een opdrachtnemer:

- De opdracht vloeit voort uit de in paragraaf 2.1 genoemde analyse van de crisis en het daarop gebaseerde plan voor de nafase.
- De opdrachtgever is, afhankelijk van de aard van de nafase, een afdelingshoofd, een directeur of de dijkgraaf.
- De opdrachtnemer is bij voorkeur een projectleider of een beleidsmedewerker die competent is om projectmatig te werken.

De werkvorm voor de nafase varieert van een kleine werkgroep tot een projectmatige aanpak met een projectorganisatie en alles wat daar tussen zit. De opdrachtgever en opdrachtnemer bepalen in onderling overleg de werkvorm en de deelnemers aan de nafase. Een aandachtspunt daarbij is het betrekken van medewerkers van de buitendienst vanwege het uitvoeren van activiteiten en vanwege de contacten die deze medewerkers hebben met burgers en bedrijven.

Onafhankelijk van de werkvorm, start de nafase altijd met een formeel besluit om het beoogde resultaat vast te stellen en de daarvoor benodigde middelen (tijd en geld) beschikbaar te maken. Voor een kleine werkgroep kan dit via een besluit van de directieraad. Voor een projectmatige aanpak fungeert het *Handboek Projectmanagement van WSRL* als inspiratiebron, dan gaat dit door middel van een projectbrief.

Na dit formele besluit maakt de opdrachtnemer een plan van aanpak waarin is beschreven, hoe met inzet van de verstrekte middelen het beoogde resultaat wordt behaald. In dit plan zijn resultaat, organisatie, doorlooptijd, activiteiten en afronding van de nafase beschreven.

Vanwege het onvoorspelbare karakter van crises en daarmee ook van de nafase, is het gewenst om tijdens de nafase de gekozen werkvorm flexibel te hanteren om snel op onverwachte ontwikkelingen in te kunnen spelen. Dit echter wel met behoud van een gestructureerde aanpak om overzicht te houden.

3.2 Werkgroep

Indien sprake is van een nafase van beperkte omvang rond één of twee thema's die met enkele medewerkers is uit te voeren, dan is een werkgroep een geschikte werkvorm.

Bij deze werkvorm is de opdrachtnemer de voorzitter van de werkgroep. De samenstelling van de werkgroep is afhankelijk van de inhoud van de nafase. Bij herstelwerk kunnen dat installatiebeheerders of dijkbeheerders zijn. Bij schadeverhaal of schadeclaims zullen juristen een rol vervullen in de werkgroep. Bij psychosociale nazorg zijn dat bijvoorbeeld een KAM-adviseur en een HR-consulent. Bij het herstellen van beschadigde relaties komen met name communicatieadviseurs en accountmanagers in beeld. Bij externe evaluatieonderzoeken kunnen de adviseurs crisisbeheersing een rol vervullen.

De leden van de werkgroep krijgen tijd om de activiteiten van de nafase uit te voeren, hun teamleider maakt ze daarvoor vrij.

De opdrachtnemer heeft regelmatig overleg met de opdrachtgever. Zij bespreken de voortgang en de knelpunten. De opdrachtgever kan vanuit zijn positie invloed uitoefenen bij het wegnemen van knelpunten.

3.3 Projectmatige aanpak

Indien sprake is van een omvangrijke nafase waarbij meerdere thema's spelen, waarbij meerdere hiërarchische niveaus betrokken zijn en/of meerdere externe organisaties van belanghebbenden, dan is een projectmatige aanpak met een projectorganisatie een geschikte werkvorm.

Een project is een tijdelijke organisatievorm die nodig is om een uniek en vooraf gedefinieerd product te maken of resultaat te bereiken op een vooraf afgesproken tijdstip, gebruik makend van vooraf vastgestelde middelen. Aldus de definitie uit het Handboek Projectmanagement van WSRL.

De projectorganisatie bestaat uit een stuurgroep, een projectgroep en werkgroepen.

De opdrachtgever is de voorzitter van de stuurgroep. De opdrachtnemer, tevens projectleider, is lid van de stuurgroep. De overige leden van de stuurgroep zijn belanghebbenden die invloed ondervinden van en invloed kunnen uitoefenen op de uitkomsten van de nafase. De projectleider rapporteert de voortgang en legt knelpunten en beslispunten voor aan de stuurgroep.

Indien sprake is van bestuurlijke betrokkenheid, dan is afhankelijk van de thema's de betreffende bestuurlijk portefeuillehouder van het dagelijks bestuur lid of voorzitter van de stuurgroep.

Indien extern belanghebbenden onderdeel uitmaken van de stuurgroep, dan is het wenselijk om een neutrale voorzitter te nemen.

De opdrachtnemer is de voorzitter van de projectgroep en vervult de rol van projectleider. De leden van de projectgroep zijn de uitvoerders van de nafase. Ze voeren de activiteiten zelf uit of ze zorgen er voor dat anderen de activiteiten uitvoeren. De leden van de projectgroep rapporteren de voortgang en de knelpunten aan de projectleider. De projectleider bewaakt de voortgang en lost de knelpunten op. De projectleider kan een beroep doen op de leden van de stuurgroep bij het oplossen van knelpunten.

Indien de leden van de projectgroep een activiteit niet zelf uitvoeren, maar daarbij meerdere medewerkers inzetten, dan vormen die tezamen een werkgroep. Een werkgroep voert de activiteiten rond één thema uit de nafase uit. Het lid van de projectgroep is voorzitter van de werkgroep, verdeelt de taken, bewaakt de voortgang, signaleert knelpunten en rapporteert aan de projectleider.

3.4 Afronding

De nafase eindigt als de activiteiten zijn uitgevoerd, de resultaten zijn behaald en daarmee de crisis geheel is afgewikkeld of dat de resterende activiteiten zijn belegd in de reguliere organisatie. Op dat moment kan het waterschap weer volledig overgaan op regulier werk. De opdrachtnemer rond de nafase af met een evaluatie over de gevolgde werkwijze, de bereikte resultaten en de bestede middelen.

Er zijn thema's voor de nafase die een duidelijk en afgebakend eindpunt hebben. Het herstelwerk aan de installaties en het opruimwerk bij verontreinigd oppervlaktewater zijn

daar voorbeelden van. Er zijn ook thema's waarbij dat minder duidelijk is, zoals bijvoorbeeld de psychosociale nazorg of de juridische afwikkeling. Beiden kunnen jaren lang doorlopen. Als dat aan de orde is, volstaat een projectmatige aanpak niet meer. Dan zullen opdrachtgever en -nemer in onderling overleg bepalen wanneer de resterende activiteiten binnen de dagelijkse routine van het waterschap te beleggen zijn. De opdrachtnemer zal dan een overdrachtsdocument opstellen om die overdracht te regelen en daarna de nafase afsluiten.

4. Aandachtspunten per thema

4.1 Herstellen van keringen, installaties of watergangen

- Spoedeisend karakter om snel naar een normaal functioneren terug te keren;
- Projectmatig aanpakken;
- Rol en betrokkenheid van afdeling Technische Projecten;
- Rol en betrokkenheid van afdeling Weg- en Waterbouw;
- Inkoop en aanbesteding;
- Mogelijke verbeteringen meenemen in ontwerp en uitvoering;
- Beheerders actief betrekken bij het gehele project.

4.2 Opruimen en herstellen van verontreinigd oppervlaktewater

- Rol van de Omgevingsdienst;
- Monsternamen, registratie en analyse;
- Afvoeren of doorspoelen van gebufferd vervuild water;
- Rol en betrokkenheid van afdeling Handhaving;
- Saneren van verontreinigde waterbodems;
- Opslag van vervuilde baggerspecie;
- Rol en betrokkenheid van team Baggeren;
- Herstellen van beschadigde ecosystemen;
- Rekenen met lange doorlooptijden;
- Speciaal monitoringsprogramma voor ecosysteem;
- Rol en betrokkenheid van ecologen.

4.3 Schade verhalen op derden

- Rol en betrokkenheid van juristen;
- Langdurige en complexe juridische procedures;
- Bestuursrechtelijke aspecten;
- Aansprakelijkstelling;
- Zaakwaarneming bij andere organisaties;
- Inschakelen van een mediator of een advocaat.

4.4 Schadeclaims aan derden

- Rol en betrokkenheid van juristen;
- Langdurige en complexe juridische procedures;
- Behandelen van veel schadeclaims;
- Mogelijk verwijtbaar gedrag van het waterschap;
- WOB verzoeken;
- Verzekeringskwesties;
- Betrokkenheid van stichting Salvage.

4.5 Psychosociale en medische nazorg

- Gericht op eigen medewerkers, ingehuurd personeel, vrijwilligers en verwanten;
- Zorgdragen dat arbeidsomstandigheden tot het wettelijk niveau wordt hersteld;
- Opvang en nazorg bij publieksagressie;
- Medische nazorg bij blootstelling aan toxische stoffen;
- Eerste opvang van getraumatiseerde medewerkers;
- Aandacht voor risico op post traumatisch stress syndroom;
- Eventuele rouwverwerking en slachtofferherdenking.

4.6 Herstellen van beschadigde relaties

- Gericht op door de crisis getroffen bewoners, bedrijven, belangenorganisaties en andere overheden;
- Bij de eerste signalen van onrust of onvrede als tijdens de crisis daarop inspelen om verdere relatieschade zoveel mogelijk te beperken;
- Het vertrouwen in het waterschap als waterautoriteit terug winnen;
- De reputatie van het waterschap als betrouwbare partner herstellen;
- Voortdurend gevoelig zijn voor wat er leeft onder de getroffen en;
- Als waterschap zelf in direct contact treden met getroffen en om het gesprek aan te gaan;
- Een luisterend oor zijn voor de getroffen en;
- Openhartig communiceren over de rol van het waterschap bij de crisis;
- Maatschappelijke onrust wegnemen;
- Zorgvuldig en transparant informeren over de crisis en de gevolgen daarvan.

4.7 Verantwoording afleggen

- Het optreden van het waterschap in de crisis verantwoorden voor het algemeen bestuur van het waterschap;
- De provincies als toezichthouder op het waterschap meenemen in het proces van verantwoording afleggen;
- Een extern bureau opdracht geven voor een grondige en objectieve evaluatie van de crisis;
- Rekening houden met onderzoeken van de Onderzoeksraad voor Veiligheid, de Inspectie Sociale Zaken en Werkgelegenheid en de Inspectie voor Leefomgeving en Transport.