



Platform Water

Vallei en Eem

Programmaplan 2021 en 2022 Platform Water Vallei en Eem



Opgesteld door Stan Duifhuizen, Arjan Loesink van TwynstraGudde in co-creatie met het kernteam van PWVE

12 juni 2020 | Versie 4.0



Platform Water

Vallei en Eem

 **TwynstraGudde**



Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	2
1. Achtergronden en aanleiding voor programmatisch werken	5
1.1. Historie en achtergronden samenwerking PWVE	5
1.2. Aanleiding voor programmatisch werkende netwerkorganisatie	6
1.3. Relatie en koppeling met UVO	7
1.4. Functie en opbouw van dit programmaplan	7
2. Ambitie en doelen PWVE	8
2.1. Koersplan PWVE	8
2.2. Ambities en doelstellingen voor de samenwerking	8
3. Doelen inspanningen netwerk	9
3.1. DIN PWVE	9
3.2. Proces te programmeren inspanningen	13
4. Capaciteit en financiële middelen	14
4.1. Budget voor projecten en inspanningen	14
4.2. Budget voor managementaspecten	14
4.3. Programmabudget	14
4.4. Capaciteit	15



5. Programmamanagement	16
5.1. Sturingsfilosofie	16
5.2. Programmasturing	17
5.2.1. Tempo	18
5.2.2. Haalbaarheid	18
5.2.3. Efficiëntie	18
5.2.4. Flexibiliteit	19
5.2.5. Doelgerichtheid	19
6. Organisatie	20
6.1. Programmaorganisatie	20
6.1.1. Bestuurlijke samenwerking (Bestuurlijk platform)	21
6.1.2. Bestuurlijk opdrachtgever/ Dagelijks bestuur (Regiegroep)	21
6.1.3. Programmamanager	21
6.1.4. Programmaondersteuning	22
6.1.5. Projectopdrachtgever (afdelingsmanager)	23
6.1.6. Capaciteitsmanager	23
6.1.7. Projectleider	24
6.1.8. Lid van een projectteam	24
6.2. Overlegstructuren	25
6.2.1. Bestuurlijk Platform	25
6.2.2. Management Overleg	25
6.2.3. Ambtelijk platform	25
6.2.4. AWT-overleg	25



7. Monitoring, rapportage en communicatie	27
7.1. Voortgang op projectniveau (GROKIT)	27
7.2. Voortgang op programmaniveau (THEFD)	27
7.3. Communicatie	28
8. Risico's van het programma	29

Bijlage 1 Begroting Programmaplan 2021

Bijlage 2 Verschil in bijdragen aan Platform t.o.v. 2019



1 Achtergronden en aanleiding voor programmatisch werken

1.1. Historie en achtergronden samenwerking PWVE

Vorming PWVE en werkregio's Bestuursakkoord Water en Deltaplan Ruimtelijke Adaptatie

Platform Water Vallei en Eem (PWVE) is in maart 2008 officieel opgericht en is een samenwerkingsverband van 16 gemeenten en 1 waterschap. De samenwerking is er op gericht gezamenlijk een duurzame, goed functionerende afvalwaterketen te realiseren. Ruim voor de totstandkoming van het Bestuursakkoord Water (BAW 2011) en het formeren van de bijbehorende werkregio's, is PWVE al aan de slag gegaan met een doelmatige afvalwaterketen door binnen de samenwerking te werken aan kostenvermindering, kwaliteitsverbetering en kwetsbaarheidsvermindering (3K's).

Oprichting UVO

PWVE liep, gezien de eerdere stappen, voorop als BAW-werkregio en is door de visitatiecommissie van Karla Peijs in 2014 dan ook aangemerkt als 'koploper'. Dit vanwege de bestuurlijk verankerde samenwerkingsconstructie en de gezamenlijke uitvoeringsorganisatie (UVO). Deze UVO is in 2012 opgericht door PWVE voor het uitvoeren van structurele taken en werkzaamheden van de gemeenten op het gebied van meten en monitoren. Het doel van de UVO was het vergroten van inzicht in de waterhuishouding door data te verzamelen, de kwaliteit van de verzamelde data te monitoren en deze data te vertalen naar bruikbare informatie voor de partners van PWVE.

Deltaplan Ruimtelijke Adaptatie (DPRA)

Naast werkregio voor het realiseren van de doelen van het BAW, is PWVE ook een werkregio in het kader van het Deltaplan Ruimtelijke Adaptatie (DPRA). In het nationale Bestuursakkoord Klimaatadaptatie (dat volgt uit het DPRA) is door het Rijk en de koepels (IPO, VNG en UvW) overeengekomen dat gemeenten, waterschappen en provincies werken aan het klimaatbestendig en waterrobuust maken van de leefomgeving. Concreet is hiermee de opgave om in 2050 de transitie naar een klimaatbestendige en waterrobuuste ruimtelijke inrichting gereed te hebben. Dit om de (potentiële) gevolgen van overstromingen, droogte, hitte en wateroverlast zo veel mogelijk te beperken. Rijk, provincies, gemeenten en waterschappen moeten hiervoor in 2020 klimaatbestendig en waterrobuust handelen vastgelegd hebben in hun beleid.

Activiteiten binnen huidige samenwerking

Op basis van een Samenwerkingsovereenkomst (SOK) en het Parapluplan uit 2014 heeft PWVE de afgelopen jaren gewerkt aan kostenbesparing, het verminderen van de kwetsbaarheid en het verbeteren van de kwaliteit. Voor wat betreft kostenbesparing is gestreefd naar €12,7 miljoen *minder* meerkosten in de regio in 2020. Aan kwetsbaarheid wordt gewerkt door de (lokale) kennis breder te borgen door een gezamenlijke aanpak van de (afval)watertaken. Op deze wijze willen de samenwerkende partners het goed functioneren van de afvalwaterketen waarborgen en ook op langere termijn verduurzamen en flexibel/innovatief zijn.



Voor wat betreft het verbeteren van de kwaliteit wordt gezien dat de uitdagingen in de afvalwaterketen groter en complexer worden. PWVE levert kwaliteit en vergroot de kwaliteit van de samenwerkingstaken. De regionale samenwerking biedt namelijk ruimte en kansen voor specialisme en efficiëntere werkwijze waardoor de kwaliteit verbetert.

Nieuw koersplan 2020-2025

Eind 2019 is een nieuw Koersplan 2020-2025 opgesteld waarin wordt gezien dat PWVE de laatste jaren belangrijke aanvullende onderwerpen heeft opgepakt, zoals klimaatadaptatie in relatie tot de energietransitie, personele kwetsbaarheid en digitalisering. Hieruit blijkt dat de opgave voor PWVE breder en complexer wordt. Dit vraagt van PWVE om keuzes te maken in de prioriteiten. Het Platform wil inzetten op een robuuste samenwerkingsorganisatie om bovenstaande thema's in de regio op te kunnen pakken. Met de aanvullende afspraken op het BAW uit 2018 rondom informatiesamenleving, de Omgevingswet en digitale dreigingen, wordt een dergelijke ontwikkeling van BAW-werkregio's inmiddels ook landelijk gevraagd.

1.2 Aanleiding voor programmatisch werkende netwerkorganisatie

De visie op de toekomst van PWVE is zoals hierboven genoemd vastgelegd in het Koersplan. Het PWVE wil gezien de opgave waar het voor aan zet is, inzetten op een robuuste samenwerkingsorganisatie, die aandacht heeft voor:

- > Waterketen en riolering: aandacht voor duurzaamheid, inpassen nieuwe systemen, ontwikkelen visie op omgaan met afvalwaterafhandeling buitengebied;
- > Klimaatadaptatie: ondersteunen van partners door kennisdeling, verbinden van partners, stimuleren van de samenwerking;
- > Meten en monitoren: onderzoeksgesichte vragen beantwoorden door middel van onderzoeksprojecten;
- > Data gedreven werken: ontwikkelen van een strategische visie;
- > Communicatie/lobby: vergroten van zichtbaarheid (intern en extern) en vergroten betrokkenheid.

De werkzaamheden en taken van PWVE zijn hiermee - in toenemende mate – strategisch/tactisch, beleidsmatig, weinig structureel (en soms eenmalig), dynamisch en innovatiegericht van aard. Om deze werkzaamheden op een optimale wijze uit te (blijven) voeren en daarbij goed te kunnen samenwerken, moet de organisatievorm van PWVE zich specifiek lenen voor het uitvoeren van werkzaamheden in projecten. Projecten die in gezamenlijk verband ondernomen kunnen worden. De resultaten van deze projecten staan ten dienste van de individuele organisaties. En dient implementatie en gebruik door iedere individuele organisatie zelf opvolging gegeven te worden (autonoom).

Het huidige PWVE is grotendeels al ingericht om op bovenstaande manier te werken. Een optimalisatie is echter benodigd in de versteviging en aansturing van de bestaande netwerkorganisatie.



Hierbij dient in ieder geval (beter, meer) invulling gegeven te worden aan:

- > Het formuleren van SMART doelen, passend bij de ambitie van de deelnemende organisaties. Het Koersplan is hierbij leidend;
- > Het bepalen en selecteren (programmeren) van projecten die bijdragen aan de geformuleerde doelen. Dit bestaat om te beginnen uit het beoordelen van de huidige projecten op de mate waarin ze bijdragen aan de doelen. Daarnaast dient de samenhang tussen projecten gevonden te worden.
- > Bepalen van middelen (capaciteit en financiën) voor de samenwerkingswerkzaamheden, passend bij de opgave die de samenwerking heeft.
- > Bepalen van de aansturing van de samenwerking.
- > Bepalen van sturingscriteria en de wijze waarop hierop gemonitord en bijgestuurd kan worden.

Gezien bovenstaande optimalisaties is het zinvol om de opgave van PWVE - en daarmee de samenwerking - te benaderen als een programma binnen de methodiek van "Programmatisch Werken". Programma's helpen binnen deze hulpstructuur, om doelen met de goede focus, energie en samenhang te realiseren. Een programma is daarbij "een tijdelijke manier van (samen)werken, gericht op het nastreven van bepaalde doelen die bijdragen aan het verwezenlijken van de strategie van de organisatie(s)". Het is hiermee een doelgerichte aanpak van een unieke ontwikkelopgave, waarvoor in samenhang allerlei inspanningen worden gerealiseerd.

1.3 Relatie en koppeling met UVO

Ook de UVO maakt een doorontwikkeling door, om de geconstateerde knelpunten op te lossen. UVO en PWVE hebben grotendeels te maken met dezelfde uitdagingen (personele kwetsbaarheid, verbreding van taken, een meer zakelijke aansturing), maar de taken en werkzaamheden van PWVE en UVO lopen zeer uiteen.

PWVE richt zich op werkzaamheden die strategisch en tactisch, beleidsmatig, minder structureel (en soms eenmalig) en deels onverplicht van aard zijn. De taken en werkzaamheden van de UVO zijn vooral operationeel en tactisch, gericht op de uitvoering, continu/structureel en grotendeels verplicht vanuit de zorgplichten. Vanuit deze van elkaar verschillende taken en werkzaamheden worden andere eisen gesteld aan een organisatievorm. De PWVE heeft baat bij een vorm waarin gewerkt kan worden in projecten, waar de autonomie van organisaties groot blijft en waar gezocht wordt naar en gewerkt wordt aan het gezamenlijk belang. De UVO functioneert optimaal in een vorm die zich leent voor werken aan continue activiteiten, deels uitgevoerd voor individuele organisaties en met een focus op efficiëntie en effectiviteit.

Er is voor gekozen om voor de organisatie van de UVO en de PWVE een eigen, specifiek traject te doorlopen. En waar nodig, een koppeling te maken tussen deze twee organisatievormen. In dit programmaplan is dit nader toegelicht en uitgewerkt.

1.4 Functie en opbouw van dit programmaplan

Dit document dient als Plan van Aanpak voor de organisatie en het management van de nieuwe netwerkorganisatie van het PWVE. Het is dus geen beleidsinhoudelijk plan (dit staat verwoord in het Koersplan). Dit programmaplan bevat de achtergronden en legitimatie voor het organiseren van de samenwerking binnen de PWVE in een programma. En legt uit wat de principes van programmatisch werken en programmamanagement is. Het Programmaplan is daarmee het plan voor de nieuwe hulpstructuur die ontwikkeld is voor het managen van de samenwerking.



2 Ambitie en doelen PWVE

2.1 Koersplan PWVE

In het Koersplan 2020-2025 (november 2019) wordt een invulling gegeven aan de ambities van PWVE. Het beschrijft een gezamenlijke opgave van het behouden van een duurzame, goed functionerende afvalwaterketen en tegelijkertijd de maatschappelijke uitdagingen van het klimaatdossier en de digitalisering. De focus vanuit het Koersplan is gericht op een aantal inhoudelijke en organisatorische doelen:

- > Inhoudelijke speerpunten:
 - Waterketen en Riolering
 - Klimaatadaptatie
 - Meten en Monitoren
 - Digitalisering
- > Organisatorische speerpunten:
 - Personele/organisatorische kwetsbaarheid.
 - Kennisdeling en kennisontwikkeling
 - Ontzorging van de partners op strategische vraagstukken.

Het Koersplan geeft een beschrijving van de opgave rondom deze thema's. Concrete doelen, gekoppeld aan activiteiten en inspanningen worden echter nog niet gegeven. Daarom heeft een verdere vertaling naar ambities en concrete doelstellingen voor de samenwerking plaatsgevonden. Deze wordt onderstaand beschreven.

2.2 Ambities en doelstellingen voor de samenwerking

Gezien de geschetste ontwikkelingen en verbreding van de opgave voor het Platform, vindt PWVE het belangrijk om op regionaal niveau een ondersteunende rol te spelen richting waterschap en gemeenten. Hieruit volgt de volgende ambitie:

Inspireren, motiveren en helpen van gemeenten en waterschap bij de organisatie en realisatie van hun (nieuwe) gezamenlijke opgaven binnen de (afval)waterketen en het stedelijk waterbeheer.

Centraal staat dus dat PWVE haar deelnemers ondersteunt. **Dit houdt in dat PWVE een faciliterende, stimulerende en/of coördinerende rol heeft.** PWVE ontlast hiermee haar deelnemers, maar zal de verantwoordelijkheid van de individuele organisaties niet overnemen of uitvoeren. Organisaties zijn en blijven autonoom verantwoordelijk voor het uitvoeren van plichten en taken. Daarnaast houdt de ambitie van PWVE in dat het gaat om zowel bestaande opgaven (vanuit de oorspronkelijke BAW/afvalwaterketen afspraken) als om nieuwe cq. toekomstige opgaven (zoals Klimaatadaptatie, Omgevingswet, cybersecurity). Uitgangspunt is dat opgaven gerelateerd zijn aan de (afvalwaterketen en dat een gezamenlijke aanpak meerwaarde biedt voor individuele organisaties.

Deze ambitie is vertaald naar 5 themadoelen; Informatievoorziening, Klimaatadaptatie, Beleid, kennis & innovatie, Netwerken en Personele kwetsbaarheid. Deze doelen worden in het volgende hoofdstuk verder geoperationaliseerd.



3 Doelen inspanningen netwerk

3.1 DIN PWVE

Een programma is een samenhangend geheel van doelen, inspanningen en middelen. Met een DIN (Doelen Inspanningen Netwerk) kan de samenhang tussen deze elementen gevisualiseerd worden. Het DIN laat in één oogopslag zien waar het in het programma om gaat en geeft inzicht in de samenhang van het programma. Figuur 1 betreft de DIN van PWVE. Onderstaand zal deze nader toegelicht worden.

Missie en doelen

De hierboven beschreven missie, is vertaald naar doelen voor 5 thema's. Deze zijn zo SMART mogelijk geformuleerd.

Informatievoorziening (stedelijk water)

PWVE werkt al langere tijd op basis van een samenwerkingsovereenkomst samen op het gebied van meten, monitoren, databeheer en technische advisering ten behoeve van de afvalwaterketen en het grondwaterbeheer. Hiermee beoogt PWVE de volgende doelen:

1. PWVE creëert gezamenlijke voordelen door middel van slim meten en monitoren in de (afval)waterketen en het stedelijk watersysteem op gebied van kosten, kwaliteit, kwetsbaarheid en innovatie.
2. PWVE borgt de continuïteit en kwaliteit van de gemeentelijke zorgplichten uit het waterbeheer door specialistische taken te bundelen en te borgen in de UVO door middel van een centrumregeling.
3. PWVE draagt (mede) zorg voor de strategische/beleidsmatige aansturing van de UVO op de verdere ontwikkeling van bijvoorbeeld klimaatadaptatie, energietransitie en Omgevingswet door op te treden als opdrachtgever namens de netwerkorganisatie van het PWVE
4. PWVE biedt de UVO een podium om kennis, kunde en ervaringen te delen.

Klimaatadaptatie

PWVE speelt als DPRA-werkregio een faciliterende en ondersteunende rol en helpt daarmee de (individuele) partners met het klimaatbestendig en waterrobuust maken van de ruimtelijke inrichting en het vastleggen van beleid hiervoor.

Hieruit volgen 3 doelen (respectievelijk gerelateerd aan de thema's waterrobuust en ruimtelijke adaptatie):

1. PWVE faciliteert en stimuleert de realisatie van de DPRA-opgave van de (individuele) partners. Dit betreft concreet het uitvoeren van het stimuleringsprogramma klimaatadaptatie.
2. PWVE stimuleert samenwerking tussen partners en andere stakeholders om te komen tot een effectieve uitvoeringsagenda (maatregelen).
3. PWVE faciliteert het aanvragen van DPRA-subsidies vanuit de werkregio PWVE en stimuleert partners hier gebruik van te maken.



Beleid, kennis & innovatie

PWVE ziet dat de watersector in ontwikkeling is en er veel op waterschap en gemeenten afkomt. Het ziet daarnaast dat individuele organisaties niet of moeilijk in staat zijn om deze ontwikkelingen en de aanvullende afspraken uit het Bestuursakkoord Water vroegtijdig en voldoende op te pakken. Hierbij volgen de volgende doelen:

1. PWVE stimuleert netwerksamenwerking over de grenzen van de organisaties heen door onderwerpen te agenderen en deze samen - met andere waterpartners- op te pakken.
2. PWVE faciliteert partners bij visievorming en beleidsontwikkeling t.a.v. nieuwe ontwikkelingen en innovaties zodat verbindingen worden gelegd, data wordt benut en ingespeeld wordt op technologische (digitale) ontwikkelingen.

Netwerken

PWVE bevordert dat de waterketen als één systeem gezien en beheerd wordt en gebiedsgrenzen en organisatorische verantwoordelijkheden niet langer bepalend zijn. Dit kan alleen worden gerealiseerd als betrokkenen elkaar moeiteloos weten te vinden en taken samen oppakken. PWVE vindt het daarnaast belangrijk om zichtbaar te zijn buiten de eigen regio. We zijn koploper op veel gebieden en willen dat graag uitdragen. Ook willen we bijdragen aan of aansluiten bij landelijke en bovenregionale ontwikkelingen. Het goed onderhouden van het externe netwerk is dus belangrijk. Dit geldt ook voor het interne netwerk en het draagvlak voor de samenwerking. Netwerken kent dan ook de volgende doelen:

1. Versterken van draagvlak en betrokkenheid bij PWVE op alle (organisatie)niveaus bij deelnemende partners;
2. Vergroten bekendheid PWVE bij landelijke en regionale partners (o.a. om (Rijks)subsidies te verkrijgen).

Personele kwetsbaarheid

PWVE heeft structurele aandacht voor de mens en de professional die een bijdrage levert aan de wateropgaven. Hier is de afgelopen jaren op ingezet met onder andere de Branchestandaard van Rioned en het ontzorgen van organisaties met de UVO. PWVE vindt het belangrijk haar deelnemers te ondersteunen door (regionaal) inzicht te bieden en uitwisseling mogelijk te maken. Het heeft hierbij de volgende doelen:

1. PWVE heeft per 2023 een actueel inzicht in de personele 'GRP'- bezetting (kwaliteit, capaciteit en leeftijd) bij de aangesloten gemeenten;
2. PWVE heeft per 2023 een actueel inzicht in de personele behoefte (kwaliteit en capaciteit) van aangesloten gemeenten op het vakgebied water;
3. PWVE faciliteert de uitwisseling van benodigde specialisten en vakmensen binnen de aangesloten partners en biedt hiermee een werkomgeving die boeit en (ver)bindt.



Platform Water

Valleien Eem

Inspanningen

De inspanningen die nodig zijn om bovenstaand genoemde doelen te realiseren bestaan uit projecten, deelnemen aan regionale/landelijke overleggen, organiseren van sessies, aanvragen van subsidies, etc. Deze inspanningen zijn dus divers van karakter. Dit laatste komt daarnaast in het volgende hoofdstuk aan bod. Een deel van de inspanningen wordt reeds ondernomen of staat op kortere termijn gepland. Een ander deel van de inspanningen zijn aanvullend aan het bestaande en dus nieuw voor PWVE.

Figuur 1: DIN PWVE (separate bijlage)



3.2 Proces te programmeren inspanningen

De in de vorige paragraaf genoemde doelen van PWVE dienen gerealiseerd te worden door de uitvoering van projecten en overige inspanningen. Het geheel van deze doelen, in te zetten middelen en uit te voeren inspanningen noemen we het programma. Om (jaarlijks) te komen tot een programma is een werkproces opgesteld waar inhoudelijke mensen (beleidsmedewerkers, beheerders), managers en bestuurders een rol hebben, evenals de programmamanager en de Regiegroep (lees onderstaand kader). Dit proces vindt jaarlijks in het derde en vierde kwartaal plaats, zodat uiterlijk in december een jaarplan voor het volgende jaar vastgesteld kan worden voor PWVE.

Werkproces voor opstellen jaarprogramma

1. In een gezamenlijke sessie met beheerders, beleidsmedewerkers en managers van de betrokken organisaties, wordt geïnventariseerd welke inspanningen in het volgend jaar nodig en wenselijk zijn. Dit op basis van de doelrealisatie van dat moment, de voorziene ontwikkelingen en de kaders voor wat betreft capaciteit en financiële middelen. Dit wordt georganiseerd en gecoördineerd door de programmamanager. Het resultaat van deze sessie is een overzicht van de mogelijke inspanningen, het doel waaraan deze bij moeten dragen en afspraken over de verdere uitwerking.
2. De mogelijke inspanningen uit stap 1 worden door een trekker cq projectleider uitgewerkt. Dit aan de hand van een standaardformat waarin in ieder geval het waarom, het hoe (aanpak, methoden), het wie (projectleider, deelnemers), het waarmee (capaciteit en financiële middelen) en het wanneer (planning en fasering) op hoofdlijnen uitgewerkt wordt.
3. De uitgewerkte formats/projectvoorstellen worden besproken in het Management Overleg en vastgesteld indien ze voldoen en er draagvlak voor is. De programmamanager neemt hierin een initiërende en sturende rol.
4. Op basis van de vastgestelde voorstellen wordt het complete jaarprogramma uitgewerkt door de programmamanager.
5. Het uitgewerkte jaarprogramma wordt besproken in het Management Overleg en met een advies voorgelegd aan het Bestuurlijk platform. Het Bestuurlijk platform stelt het programma vast.
6. Bij grotere projecten zal een Plan van Aanpak/projectplan uitgewerkt worden door de projectleider om de verdere details van een project inzichtelijk te maken. Dit Plan van Aanpak dient door het Management Overleg vastgesteld te worden, waarna gestart kan worden met het project.



4 Capaciteit en financiële middelen

4.1 Budget voor projecten en inspanningen

PWVE werkt tot op heden (begroting 2020) met een begroting voor de abonnementen en projecten ter hoogte van €302.608 (excl btw). Uit een eerste inschatting voor de uit te voeren inspanningen in 2021-2022 blijkt dat de totale kosten hiervoor € 356.288 (excl btw) bedragen (zie bijlage 1 begroting). Dit betekent dat uit te voeren inspanningen meer kosten dan huidige begroting en er is dus een verhoging van de begroting nodig ter hoogte van €53.680.

4.2 Budget voor managementaspecten

Dit betreffen de kosten voor de samenwerking buiten de projecten. Dit zijn de huidige basiskosten in de begroting waarin vergoeding zit opgenomen voor kernteamleden, voorzitter, communicatie, administratie-/secretariële ondersteuning en overige kosten (website/zaalhuur). PWVE heeft hier momenteel al een budget voor beschikbaar (namelijk ter hoogte van €116.705).

Geschat wordt dat PWVE hier jaarlijks € 161.300 voor nodig heeft. Dit vraagt dus het extra beschikbaar stellen van een bedrag van € 44.595 door de organisaties.

Voorgesteld wordt om het managementbudget te laten beheren door de programmamanager (met in achtname van vier-ogen principe voor wat betreft de betaling van de compensatie van de eigen uren).

4.3 Programmabudget

Gezien de genoemde budgetten voor projecten/inspanningen en managementaspecten, is een totale begroting ter hoogte van € 517.588 nodig (bijlage 1). In bijlage 1 is de begroting weergegeven.

Tabel 1 bevat een overzicht van de verdeelsleutel onder de partijen en de kosten per deelnemer voor 2021-2022. Deze budgetten zijn vastgesteld in het Bestuurlijk Overleg en worden daarmee ter beschikking gesteld aan de samenwerking.



Tabel 1 Bijdragen van de partners

BIJDRAGEN PLATFORM 2021 Programmplan		totaal 2021	Algemeen	ZON bijdrage	Hydronet abonnement	Vaste Bijdrage
	<i>Bijdrage</i>	283.400,00	283.400,00	12.000,00	15.000,00	
Waterschap V&V	1/3	96.466,67	94.466,67	0,00	0,00	2.000,00
Gemeenten	2/3	215.933,33	188.933,33	12.000,00	15.000,00	
INWONERS						
Amersfoort	157.276	46.395,49	42.812,16	750,00	833,33	2.000,00
Baarn	24.873	10.354,02	6.770,69	750,00	833,33	2.000,00
Barneveld	57.077	19.120,29	15.536,95	750,00	833,33	2.000,00
Bunschoten	21.867	9.535,76	5.952,42	750,00	833,33	2.000,00
Ede	117.166	35.477,14	31.893,80	750,00	833,33	2.000,00
Eemnes	9.247	7.767,13	2.517,13	750,00	2.500,00	2.000,00
Leusden	30.399	11.858,26	8.274,92	750,00	833,33	2.000,00
Nijkerk	43.176	15.336,29	11.752,96	750,00	833,33	2.000,00
Renkum	31.404	12.131,83	8.548,49	750,00	833,33	2.000,00
Renswoude	5.448	5.066,34	1.483,00	750,00	833,33	2.000,00
Rhemen	20.125	9.061,57	5.478,23	750,00	833,33	2.000,00
Scherpenzeel	9.880	6.272,77	2.689,44	750,00	833,33	2.000,00
Soest	46.607	16.270,24	12.686,91	750,00	833,33	2.000,00
Veenendaal	66.491	21.682,87	18.099,54	750,00	833,33	2.000,00
Wageningen	39.673	14.382,74	10.799,40	750,00	833,33	2.000,00
Woudenberg	13.362	7.220,61	3.637,28	750,00	833,33	2.000,00

4.4 Capaciteit

Net als financiële middelen is er capaciteit (mensen) nodig om inspanningen uit te voeren. Voor een aantal projecten wordt aanvullend op het programmplan een factsheet/plan van aanpak uitgewerkt waarin doel, doorlooptijd en benodigde inspanningen zijn opgenomen voor (een deel van) de deelnemers. De benodigde capaciteit wordt in het managersoverleg verdeeld en vastgesteld en daarmee aan de samenwerking toegezegd.

De ervaring leert dat het soms lastig blijkt om de toegezegde capaciteit in de praktijk (op het juiste moment) te kunnen leveren. De waan van de dag en prioriteiten in de eigen organisatie krijgen dikwijls voorrang boven de inspanningen in de samenwerking. Het is van belang dat dit niet leidt tot vertraging, uitstel of afstel van inspanningen. Het is daarom van belang dat organisaties die zien dat zij afspraken over het leveren van capaciteit niet na kunnen komen, dit compenseren met financiële middelen die het mogelijk maken externen in te huren of waarmee organisaties die de werkzaamheden overnemen vergoed kunnen worden. Hierover zullen op initiatief van de programmamanager nadere afspraken en spelregels over worden voorbereid en voorgelegd.



5 Programmamanagement

5.1 Sturingsfilosofie

Programmamanagement is een hulpstructuur die helpt bij het (samen)werken aan realisatie van doelen aan de hand van daarop gerichte projecten en andere inspanningen. Programmamanagement is echter alleen effectief als er in de sturing, stijl en cultuur van de samenwerking afspraken en regels gelden. Dit betreft de sturingsfilosofie voor de samenwerking. Voor PWVE houdt dat onderstaande uitgangspunten in.

Samen meer met minder doen

Samenwerking wordt gezien als een middel om ambities en doelen te bereiken. De (water)opgaven voor de individuele betrokken partners zijn groot en ontwikkelen zich snel. Er moet steeds meer gedaan worden in het beheer van de afvalwaterketen (klimaatadaptatie, cybersecurity, omgevingswet) waarbij de gemerkt wordt dat de daarvoor beschikbare middelen (geld, capaciteit) niet evenredig meegroeien. Door deze ontwikkeling samen te organiseren en daarbij niet allemaal zelf het wiel uit te vinden, wordt efficiënter gewerkt. En door (specialistische) diensten en taken niet alleen met, maar ook vóór elkaar uit te gaan voeren wordt kostenbesparing structureel.

Ambities en doelen zijn leidend en we maken mogelijk wat nodig is

Alle deelnemende partijen hebben een drukke agenda en volle werkweken. Met heldere opdrachtgever – opdrachtnemer relaties en afspraken over inzet en beschikbaarheid van middelen, maken we mogelijk wat moet. Alle betrokkenen tonen hierbij verantwoordelijkheid vanuit hun eigen rol. Daar waar voortgang van de samenwerking afhankelijk is van beschikbaar personeel, kan gewerkt worden met detachering, inhuur, uitbesteding en het financieel compenseren van capaciteit. Zeker daar waar toegezegde capaciteit niet geleverd kan worden, dienen deze mogelijkheden als oplossing beschouwd te worden.

Werken aan de goede dingen

We spreken met elkaar duidelijke doelen af waar we aan werken. Het is van groot belang dat we bij alles wat we ondernemen steeds bedenken of we daarmee aan onze doelen werken. De samenwerking moet resultaat opleveren en meerwaarde hebben. Nieuwe inspanningen en projecten worden dan ook beoordeeld op hun doelbijdrage. Lopende inspanningen worden regelmatig tegen het licht gehouden om te kijken of we nog het juiste doen.

Wederkerigheid in de samenwerking

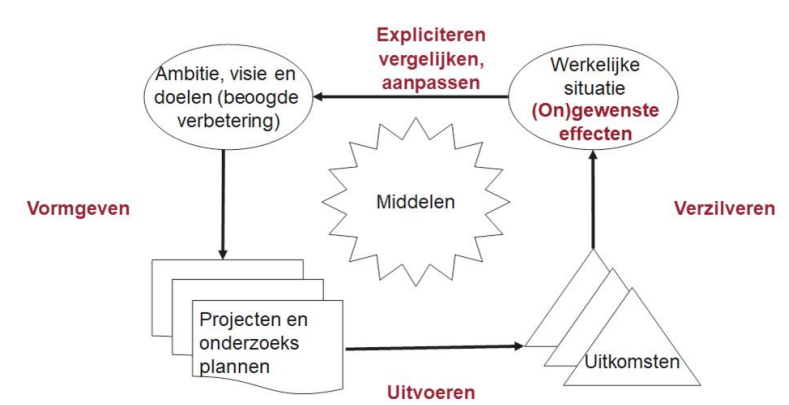
Gezien de urgentie en noodzaak van de toenemende taken is er geen sprake van een vrijblijvende samenwerking. Partijen hebben elkaar nodig en moeten op elkaar kunnen bouwen en vertrouwen. Daarvoor is wederkerigheid nodig in het gezamenlijk uitvoeren van inspanningen; een balans in halen en brengen.

Samenwerken is mensenwerk

In het uitvoeren van de samenwerking speelt de onderlinge relatie, het vertrouwen en het samenwerkingsproces een cruciale rol. Dit speelt en werkt door op alle niveaus. Door te sturen op inspiratie, motivatie en persoonlijke ontwikkeling ontstaat meer bereidheid en wil voor samenwerking. Er gelden daarom duidelijke spelregels bij de samenwerking waarmee continue aandacht uitgaat naar de cultuur, het gedrag en de motivatie van de samenwerking.

5.2 Programmasturing

Programmasturing gaat in essentie om het bepalen en beïnvloeden van de voortgang die bereikt moet worden op niveau van doelen, inspanningen en middelen (financiën en capaciteit). In deze paragraaf zijn de belangrijkste sturingscriteria uitgewerkt, waarmee de voortgang op de genoemde onderdelen wordt gemonitord. Op basis van de analyse van de voortgang is het de taak van de programmamanager om over benodigde bijsturing te adviseren en/of te handelen. Dat kan betrekking hebben op (voorstellen voor) het wijzigen van de prioriteiten binnen het programma en/of het selecteren van nieuwe activiteiten.



Figuur 2: Besturen; zicht en grip op de voortgang.

De programmamanager stuurt op de bovengenoemde onderdelen van het programma en daarmee op:

- **Tempo** voor wat betreft de realisatie van de doelen in het bijzonder. Worden de doelen binnen de aangegeven periode gehaald? Worden de inspanningen op tijd uitgevoerd en zijn de benodigde middelen op tijd beschikbaar?
- **Haalbaarheid** van de doelen en de uitvoering van de projecten. Kortom, zijn de doelen haalbaar, hebben de inspanningen voldoende draagvlak, zijn ze (technisch/juridisch) uitvoerbaar en zijn de benodigde middelen haalbaar?
- **Efficiëntie**: worden de doelen behaald met de meest economisch gunstige inspanningen? Worden de projecten voldoende effectief en doelmatig uitgevoerd?
- **Flexibiliteit**: in hoeverre liggen de verplichtingen vast, zijn er nog alternatieven om de doelen te bereiken, kan er nog geschoven worden in de selectie van andere of betere inspanningen?



- **Doelgerichtheid:** voortdurend moet in beeld zijn of en in hoeverre de ingezette middelen en gekozen inspanningen bijdragen aan de doelen. Dragen de projecten voldoende bij of kan het beter?

Daarnaast zal de programmamanager ook op proces en motivatie (meer zachte aspecten) sturen. Aan de hand van een structurele en doorlopende analyse van de bovenstaande vraagpunten, houdt de programmamanager de programmavoortgang in de gaten. Afhankelijk van de afwijkingen (en te accepteren toleranties) bedenkt en adviseert de programmamanager (bijsturings)maatregelen.

5.2.1 Tempo

Norm: voor alle inspanningen wordt gewerkt met een realistische maar taakstellende planning. Daarop wordt dusdanig gestuurd dat de samenwerkingsdoelen op tijd worden gerealiseerd. De focus ligt daarbij op de komende twee jaar (tot en met 2022). In de GROKIT/projectenmonitor wordt de planning van de uitvoeringsperiode, inclusief start- en einddatum van projecten weergegeven en per kwartaal gemonitord.

Per jaar wordt het aantal lopende en te starten inspanningen getoetst aan de collectief beschikbare middelen (tijd en capaciteit).

5.2.2 Haalbaarheid

Norm: alleen die inspanningen waarvan vast staat dat de risico's beheersbaar zijn en die in grote mate haalbaar zijn, worden binnen het jaarprogramma overwogen en eventueel opgenomen.

De haalbaarheid van de inspanningen wordt door vele factoren bepaald: juridische, economische, ecologische, technische, politieke haalbaarheid en maatschappelijk draagvlak. Per inspanning wordt op basis van een voorstel een inschatting gemaakt van deze factoren en wordt besloten een inspanning wel of niet in het jaarprogramma op te nemen. De manager met de rol van opdrachtgever van de inspanning heeft hierin de belangrijkste adviserende verantwoordelijkheid. Hij/zij adviseert aan de programmamanager over de vraag of en hoe de inspanning in het jaarprogramma opgenomen kan worden. De haalbaarheid van de middelen als dekking voor de programmakosten en de inspanningen wordt ieder jaar door middel van het jaarprogramma vastgesteld.

5.2.3 Efficiëntie

Norm: Inspanningen worden gestart op basis van een realistische business case benadering waarin de investering (geld en capaciteit) afgezet wordt tegen het resultaat en bijdrage aan samenwerkingsdoelen.

Dit vraagt dus nadrukkelijk en structurele aandacht voor het prioriteren van inspanningen; met welke inspanning draag ik het best en het meest bij aan de doelen. Hierbij wordt doorlopend een vergelijking gemaakt met de actuele (gemiddelde) verhouding tussen investering en doelbijdrage en de meerwaarde voor alle samenwerkingspartners. Indien er investeringen zijn die niet in verhouding staan met het collectieve belang van alle samenwerkingspartners kunnen separate afspraken gemaakt worden over andere bekostiging en financiering buiten de gezamenlijke kaders.



Ten aanzien van de inzet van middelen wordt efficiency geborgd door continue afweging te maken om de investering te stoppen als de inspanning financieel ontoelaatbaar uit de pas loopt, niet meer (voldoende) bijdraagt aan de samenwerkingsdoelen of qua haalbaarheid te grote c.q. niet te beheersen risico's loopt.

5.2.4 Flexibiliteit

Norm: verplichtingen worden gefaseerd aangegaan, waarbij tussentijds mogelijkheden zijn om te bepalen of en in welke vorm de inspanning voortgang kan krijgen.

Gezien de opbouw van het programma zal voor dit eerste jaar meer proces/managementbudget beschikbaar moeten zijn (in plaats van budget voor inspanningen/projecten). De jaarbudgetten van het programma moeten dus de nodige flexibiliteit bieden. De programmamanager ziet toe op besteding en cashflow, de managers zijn verantwoordelijk voor beschikbaar hebben en houden van de vastgestelde budgetten.

5.2.5 Doelgerichtheid

Norm: Inspanningen(aanvragen) die bijdragen aan meerdere doelen hebben voorrang. In het Management en Bestuurlijk Overleg zal het geheel van inspanningen bezien worden op hun integrale bijdrage aan de doelrealisatie van het programma en de bestuurlijk ambities en agenda's per samenwerkingspartner.

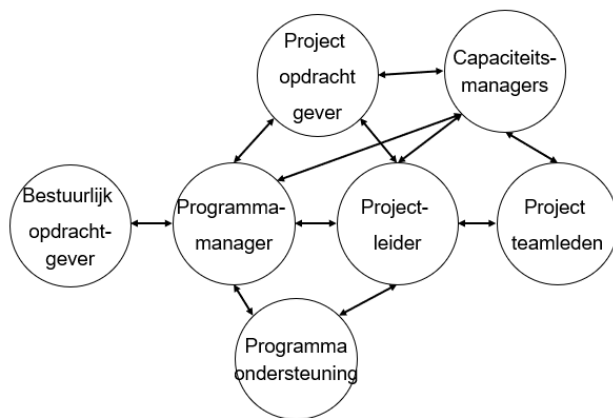


6 Organisatie

6.1 Programmaorganisatie

Programmamanagement is - zoals reeds eerder aangegeven - een hulpstructuur voor planmatig uit te voeren werkzaamheden. Een werkstructuur voor de samenwerking, die buiten de bestaande lijnorganisatie(s) georganiseerd is. Het gaat hiermee uit van rollen in plaats van functies. Het werkt vooral met operationele en functionele sturing en niet/nauwelijks met hiërarchische sturing.

In de volgende paragrafen zijn de te onderscheiden rollen nader beschreven en uitgewerkt. Figuur 3 en Tabel 2 bevatten hiervan het overzicht. Tabel 2 geeft ook aan hoe dit binnen de huidige samenwerking is belegd.



Figuur 3: Rollen programmaorganisatie.

Rol programma-organisatie PWVE	Naam binnen de huidige organisatie van PWVE
Bestuurlijke samenwerking	Bestuurlijk Platform
Bestuurlijk opdrachtgever	Regiegroep
Programmamanager	Niet specifiek belegd (deels samenvallend met rol Kernteam)
Programma ondersteuning	Niet specifiek belegd (deels samenvallend met rol Kernteam)
Projectleider	Trekker van thema (deels samenvallend met rol Kernteam)
Projectteamlid	Lid/deelnemer van een thema, project- of werkgroep
Projectopdrachtgever	Niet specifiek belegd
Capaciteitsmanager	Niet specifiek belegd

Tabel 2: Nieuwe en huidige rollen PWVE.



6.1.1 Bestuurlijke samenwerking (Bestuurlijk platform)

De bestuurlijke samenwerking is het collectief van alle bestuurlijke portefeuillehouders van de organisaties die met elkaar formeel de samenwerking zijn aangegaan. Het is daarmee het collectief van autonome, beleidsverantwoordelijke bestuurlijke partners. Zij opereren als vertegenwoordiger van hun dagelijks bestuur. Zij mandateren een groep van bestuurders uit hun midden voor de uitvoering van de operationele taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de samenwerking (Regiegroep). Zij stellen het meerjarige programmaplan en uitvoeringsprogramma vast, op basis waarvan de bestuurlijk opdrachtgever uitvoering geeft aan de kaders, ambities, doelen en afspraken uit de samenwerking. Deze rol dient te worden ingevuld door het Bestuurlijk platform van PWVE.

6.1.2 Bestuurlijk opdrachtgever/ Dagelijks bestuur (Regiegroep)

De Bestuurlijke opdrachtgever bestaat uit een kleine bestuurlijke vertegenwoordiging (3 a 4 bestuurders) van het Bestuurlijk Platform als 'dagelijks bestuur'. Zij geven uitvoering aan de kaders en afspraken die in de Samenwerkingsovereenkomst en dit programmaplan met alle partners gesloten zijn. Deze rol dient te worden ingevuld door de huidige Regiegroep van PWVE.

De Bestuurlijk opdrachtgever is gedelegeerd eigenaar van de collectieve ambities en de daarop geformuleerde doelen van de bestuurlijke samenwerkingspartners. Zij is betrokken en beschikt over voldoende macht, middelen en motivatie.

De Bestuurlijk opdrachtgever mag en kan als bestuurlijk opdrachtgever besluiten nemen. Zij autoriseert het programmaplan en beslisdocumenten en draagt als 'ambassadeur' het belang uit van collectief te vormen ambitie, steun en in te zetten middelen (budget, capaciteit).

De Bestuurlijk opdrachtgever heeft (net als nu) een voorzitter c.q. woordvoerder die eerstverantwoordelijk is voor de operationele aansturing van de programmamanager en het programma zelf. Dit en andere zaken op het vlak van de verdeling van verantwoordelijkheden en bevoegdheden kan in een instellingsbesluit worden vastgelegd en afgesproken worden.

6.1.3 Programmamanager

De programmamanager (nog aan te stellen) is opdrachtnemer van het programma en heeft als hoofdtaak de keuzes voor te bereiden die bepalend zijn voor datgene waar de samenwerking op gericht is en de daarop geformuleerde doelen te behalen. De programmamanager van PWVE heeft geen invloed op de te stellen doelen van de samenwerking en gaat daarnaast niet/weinig zelf over de uitvoering van het programma. Naar de rol beschouwd is hij/zij daarmee in feite een programmacoördinator.



In de praktijk gaat het om de eindverantwoordelijkheid voor de volgende activiteiten:

- > Opstellen Doelen Inspanningen Netwerk;
- > Opstellen Programmaplan;
- > Uitvoeren van het beleid en strategie ten behoeve van prioritering en programmering (benoemen kansen);
- > Voorstellen (doen laten) ontwikkelen voor de besluitvorming over de instroom van nieuwe inspanningen (waaronder projecten);
- > Voorstellen voor verschuivingen tussen programmalijnen (doelen, projecten en middelen);
- > Opstellen begroting van die delen van het programma waarvoor hij/zij operationeel leidinggevende is;
- > Opstellen van opdrachten (definiëren ervan) voor de voorbereiding en realisatie van inspanningen (waaronder projecten), initieert en beoordeelt inspanningen;
- > Rapporteren over voortgang van het programma: de doelen, projecten en middelen;
- > Voorstellen maken voor noodzakelijke bijsturing van programmadoelen en –middelen op basis van inzicht over de voortgang of veranderingen in de beleidsmatige sfeer;
- > Waarborg voor financiering verkrijgen om de projecten van het programma, te kunnen uitvoeren;
- > Stuurt op het vergroten van de betrokkenheid bij de deelnemers van het programma en het bewustzijn van de rol en bijdrage in de samenwerking;
- > Verzorgen van de communicatie in en rond het programma;
- > Organiseert afstemming tussen samenwerking het PWVE-werkgebied met eventuele andere samenwerkende regionale verbanden.

De programmamanager heeft bij bovenstaande activiteiten oog voor het gezamenlijke belang in de samenwerking en de kracht van de verschillende organisaties.

De programmamanager is niet de opdrachtgever van projecten. Omwille van korte lijnen en het vergroten van de verantwoordelijkheid en het draagvlak van deelnemende organisaties, is gekozen om het opdrachtgeverschap van projecten te beleggen bij de (afdelings)manager die leiding geeft aan de trekker of projectleider van het desbetreffende project. De programmamanager is voor 3 dagen per week gedetacheerd vanuit één van de aangesloten partners.

6.1.4 Programmaondersteuning

Om de inzet en tijdsbelasting van de programmamanager te beperken wordt voorzien in programmaondersteuning (onder andere secretarisrol). De programmaondersteuning is (onder andere) de verbindende schakel tussen projecttrekker en de programmacoördinator. Hij/zij ontzorgt de programmamanager op tal van tactische en operationele werkzaamheden.

De bijbehorende taken zijn:

- > Verzamelen en bestuderen van voor het programma relevante informatie, relatiebeheer;
- > Voorbereiden en opstellen van periodieke rapportages, overzichten ed.;
- > (Mede) bewaken voortgang en bevorderen van samenhang van het programma;
- > (Mede) opstellen van programmadocumenten, het verzorgen van informatie over programma;
- > Opstellen van programmacorrespondentie en afdoening van uitgaande formele stukken;
- > Beoordelen en voorbereiden van projectbesluiten, administratieve afhandeling subsidieaanvragen en offertes;



- > Organisatorisch en inhoudelijk voorbereiden van programmavergaderingen, notuleren, bewaken uit te voeren acties, signaleren van knelpunten en aandragen van oplossingen;
- > Bijdrage leveren in organiseren van bijeenkomsten in het kader van het programma;
- > Zorgdragen voor een adequate programma-administratie;
- > Verzorgen financiële ondersteuning programma;
- > Bijdrage leveren aan de coördinatie van de interne en externe communicatie rond het programma.

Daarnaast kan de programmaondersteuning (op termijn) de rol van het huidige Kernteam overnemen. Hij/zij bereidt dan met de programmamanager de agenda van het Bestuurlijk platform voor en fungeert als klankbord en denktank binnen de samenwerking.

De programmaondersteuning wordt gedetacheerd vanuit aangesloten partijen en is in totaal 1,5 dag in de week actief voor het programma.

6.1.5 Projectopdrachtgever (afdelingsmanager)

Een afdelingsmanager uit één van de partnerorganisatie treedt op als projectopdrachtgever als het project getrokken wordt (projectleiderschap) vanuit zijn/haar organisatie. In die rol worden door hem/haar de randvoorwaarden gecreëerd en bewaakt om het project te realiseren en wordt tevens toegezien op de inhoudelijke en projectmatige voortgang ervan. Deze manager is het directe aanspreekpunt voor de projectleider en faciliteert deze waar nodig.

De manager heeft in zijn rol als projectopdrachtgever de volgende taken:

- > Het laten opstellen van een voorstel (en eventueel een plan van aanpak) voor de uitvoering van de inspanningen en het bieden van hulp en ondersteuning aan de projectleider;
- > Ziet toe op de voortgang van het project/de inspanning en stuurt daarin zo nodig bij;
- > Faciliteert de projectleider bij de uitvoering en de eventuele ontwikkeling die daarbij nodig is;
- > Zorgt voor de uitvoeringscondities zoals voldoende geld, menskracht en draagvlak bij externe partijen/doelgroepen;
- > Beoordeelt de (tussentijdse) resultaten en stuurt deze desgewenst bij.

6.1.6 Capaciteitsmanager

Capaciteitsmanager zijn vertegenwoordigers op managementniveau van iedere partner uit de samenwerking. De capaciteitsmanager gaat over de inbreng van capaciteit en middelen vanuit de eigen organisatie aan de samenwerking. Hij/zij is daarnaast verantwoordelijk voor de bruikbaarheid van de met de samenwerking te bereiken resultaten voor de eigen organisatie (bateneigenaar). De manager draagt daarmee zorg voor de balans van halen en brengen die in de wederkerigheid van de samenwerking nodig is. Deze manager dient binnen de eigen organisatie mandaat te hebben om capaciteit en middelen aan de samenwerking te kunnen leveren. Bij een aantal gemeenten is sprake van zelfsturende teams en ontbreekt een (directe) manager. In die gevallen dienen afspraken gemaakt te worden over het juist beleggen van deze rol.



6.1.7 Projectleider

Daar waar de programmamanager zorgt dat de goede dingen worden gedaan, zorgt de projectleider dat de dingen goed worden gedaan. De projectleider draagt zorg voor het resultaat van een project/inspanning en maakt zich daar verantwoordelijk voor. De projectleider initieert en test grenzen. De projectleider rapporteert over de voortgang van het project/de inspanning aan de programmamanager.

In zijn rol als opdrachtnemer van een project of inspanning is de projectleider verantwoordelijk voor de voortgang en het eindproduct. Zo stelt de projectleider een voorstel voor uitvoering van het project op met daarin minimaal de volgende inhoud:

- > Aanleiding/nut en noodzaak/externe verankering project;
- > Betrokken partijen (intern en extern);
- > Eindproduct;
- > Te zetten werkstappen;
- > Communicatietraject;
- > Tijdsplanning;
- > Organisatie; samenstelling en taakverdeling team;
- > Raming tijdsbeslag (per projectmedewerker) en kosten.

Binnen de rol van projectleider worden tenminste de volgende taken voorzien:

- > Zorgt er voor dat het projectresultaat wordt gerealiseerd;
- > Zorgt voor de dagelijkse aansturing van de interne en externe werkzaamheden en voor de voortgangsbewaking van het project/de inspanning;
- > Rapporteert regelmatig aan de projectopdrachtgever over de voortgang;
- > Verzorgt in overleg met projectopdrachtgever de externe uitbesteding van werkzaamheden (opstellen offertevoorzorg, keuze uitvoerende partij etc.);
- > Draagt projectresultaten over aan gebruiker- en beheersorganisatie en zorgt voor optimale functionele overdracht;
- > Evalueert samen met de projectopdrachtgever het verloop en eindresultaat van het project;
- > Coördineert van de communicatie-uitingen over de projecten.

6.1.8 Lid van een projectteam

Een projectteamlid werkt mee en draagt bij aan het op te leveren (deel)resultaat van een project/inspanning. Hij/zij is daarvoor als specifieke rolhouder toegevoegd aan het projectteam en is:

- > Deskundig en gemotiveerd;
- > Stemt af, wil samenwerken en komt afspraken na;
- > Levert een proactieve bijdrage aan de werkzaamheden die nodig zijn voor de realisatie van het (deel)resultaat en aan de voortgangsrapportages van het project;
- > Signaleert en communiceert over knelpunten bij de uitvoering;
- > Is verantwoordelijk voor de kwaliteit van het deelproduct en indirect (dus) het eindresultaat.



6.2 Overlegstructuren

In de programmastructuur van PWVE bestaat een aantal overlegstructuren. Dit sluit grotendeels aan bij de bestaande gremia. Onderstaand volgt hiervan een beschrijving.

6.2.1 Bestuurlijk Platform

In het overleg van het Bestuurlijk Platform, dat (minimaal) twee keer per jaar bij elkaar komt, worden de voortgang van het gehele programma, de inzet van middelen (na te komen afspraken) en de resultaten van de projecten in relatie tot de doelen van de samenwerking besproken. Besproken wordt ook welke opvolging richting de raden en het AB wenselijk is. Daarnaast bekijkt het Bestuurlijk Platform aan welke inhoudelijke thema's aandacht gegeven dient te worden en op welk gebied koppeling met andere werkregio's nodig is. De voorzitter van de Regiegroep zal deze overleggen voorzitten. De programmamanager (en ondersteuning) zal bij dit overleg aanwezig zijn om, daar waar nodig, informatie in te brengen. De voorbereiding van de overleggen vindt plaats in een samenwerking tussen Regiegroep, programmamanager en programmaondersteuning.

6.2.2 Management Overleg

Het Management Overleg komt (minimaal) vier keer per jaar bij elkaar. In aanloop naar deze overleggen, wordt aan de hand van projectvoortgangsrapportage inzichtelijk gemaakt hoe de betreffende projecten en inspanningen verlopen. Dit zodat deze voortgang in het Management Overleg besproken kan worden. Deze overleggen zullen worden voorgezeten en voorbereid door de programmamanager en ondersteuning. Het Management Overleg bespreekt daarbij de totale inzet op middelen en capaciteit van het programma en helpt de programmamanager om vanuit het collectief eventuele capaciteitsproblemen of anderszins op te lossen.

6.2.3 Ambtelijk platform

Aangezien met het Management Overleg alleen niet voldoende diepgang plaats zal vinden voor wat betreft het beleidsinhoudelijke aspect, is het Ambtelijk platform nodig om hier aandacht voor te hebben. De ontwikkelingen ten aanzien van bijvoorbeeld klimaatadaptatie en digitalisering zijn sterk inhoudelijk en beleidsmatig en vragen input van vakspecialisten. In dat kader is het nuttig en nodig doelgroep bijeen te brengen. Dit platform bestaat uit een mix van beleidsadviseurs, beheerders en technisch specialisten, waarbij minimaal één deelnemer van per organisatie betrokken is.

Dit platform heeft binnen de samenwerkingsstructuur geen verantwoordelijkheid omtrent het realiseren van de doelen maar voedt de programmamanager en afdelingsmanagers met behoefte aan collectieve kennis en beleidsproducten en -instrumenten die (desgevraagd) in samenwerking ontwikkeld kunnen worden (en dus geprogrammeerd als inspanning). Voorgesteld wordt om dit platform minimaal vijf keer per jaar bij elkaar te laten komen.

6.2.4 AWT en Strategisch overleg

Naast het Ambtelijk platform, bestaan er op vakinhoudelijk gebied de AWT-overleggen. Deze zijn gericht op kennisdeling, afstemming binnen specifieke deelgebieden, adresseren en deelnemen in het oppakken van specifieke opgaven, personele uitwisseling. Het gaat hierbij om de betrokken deelnemers vanuit leden van het



platform in de verschillende teams, met name beheerders en technisch specialisten. Deze komen 4 keer per jaar bij elkaar in dit verband. Daarnaast vindt minimaal 2 keer per jaar overleg plaats met een aantal strategische collega's om goed in te kunnen spelen op ontwikkelingen en innovaties.

Opdrachtgeverschap UVO

De UVO is als uitvoeringsorganisatie van de samenwerkingspartners, organisatorisch geborgd als centrumorganisatie binnen het waterschap. Het waterschap is als gastorganisatie verantwoordelijk voor de hiërarchische en operationele aansturing van de UVO-medewerkers.

De strategische/beleidsmatige aansturing (de wat-vraag) komt van buiten het waterschap. Voor deze opdrachtgevendende aansturing wordt gebruik gemaakt van de netwerkorganisatie van het PWVE. Met dien verstande dat er namens het platform één persoon optreedt die namens de samenwerkingspartners zorgdraagt voor het formele opdrachtgeverschap naar de UVO. Deze rol wordt belegd bij de programmamanager. Die daarmee de zogenaamde "linking pin" vormt naar de UVO. Hiermee is de strategische/beleidsmatige aansturing van de UVO en dan met name ook de verdere ontwikkeling van de UVO in het kader van bijvoorbeeld klimaatadaptatie, energietransitie en Omgevingswet geborgd vanuit de collectieve samenwerkingspartners.



7 Monitoring, rapportage en communicatie

7.1 Voortgang op projectniveau (GROKIT)

Voor de projecten geldt dat deze gemonitord worden, zodat inzicht bestaat in de voortgang en tijdig bijgestuurd kan worden indien nodig. Hiervoor is structurele monitoring nodig op basis van een vaste methodiek en een standaardformat. Deze wordt door de betreffende projectleider vier keer per jaar ingevuld (in aanloop naar het Management Overleg) en afgestemd met de projectopdrachtgever. De programmamanager draagt zorg voor het bespreken hiervan in het Management Overleg. Het is zinvol hierbij uit te gaan van de GROKIT-methode. Hiermee wordt de stand van zaken gegeven voor wat betreft:

- > De mate waarin geld en capaciteit verbruikt is, verplicht is en nog beschikbaar is;
- > De risico's die in de projectuitvoering en de totstandkoming van het resultaat spelen dan wel beheersbaar zijn;
- > De mate waarin organisatie effectief is;
- > De kwaliteit van het project in termen van werkproces en te verwachten eindresultaat/-product;
- > De beschikbaarheid en kwaliteit van de informatie die nodig is voor de projectrealisatie;
- > De mate waarin de voorbereiding en realisatie van de projecten binnen de afgesproken planning loopt.

7.2 Voortgang op programmaniveau (THEFD)

Naast monitoring op het niveau van projecten/inspanningen, vindt ook monitoring van het gehele programma en daarmee de samenwerking van PWVE plaats. De programmamanager (en ondersteuning) brengt dit op basis van de lopende inspanningen en de mate waarin doelrealisatie plaatsvindt, in beeld (2x per jaar) en leggen dit achtereenvolgens aan Management Overleg (ter kennisname), Regiegroep en Bestuurlijk Platform voor. Het Bestuurlijk platform stuurt op basis hiervan waar nodig bij. Dit wordt gedaan door de volgende criteria te bekijken en te waarderen:

- > Tempo: voor wat betreft de realisatie van de doelen in het bijzonder. Worden de doelen binnen de aangegeven periode gehaald? Worden de projecten op tijd uitgevoerd en zijn de benodigde middelen op tijd beschikbaar?
- > Haalbaarheid: van de doelen en de uitvoering van de projecten. Kortom, zijn de doelen haalbaar, hebben de projecten voldoende draagvlak, zijn ze (technisch/juridisch) uitvoerbaar en zijn de benodigde middelen haalbaar?
- > Efficiëntie: worden de doelen behaald met de meest economisch gunstige projecten? Worden de projecten voldoende effectief en doelmatig uitgevoerd?
- > Flexibiliteit: in hoeverre liggen de verplichtingen vast, zijn er nog alternatieven om de doelen te bereiken, kan er nog geschoven worden in de selectie van andere of betere projecten?
- > Doelgerichtheid: voortdurend moet in beeld zijn of en in hoeverre de ingezette middelen en gekozen projecten bijdragen aan de doelen. Dragen de projecten voldoende bij of kan het beter?

Het doel van deze monitoring is om zicht op het programma te hebben voor wat betreft voortgang van doelbereik, afwijkingen hierop en mogelijke en noodzakelijke maatregelen voor bijsturing op doelen, middelen en projecten. Ook dit wordt gedaan op basis van een standaardformat (THEFD).



De programmasturing vindt plaats door middel van de 'stoplichtmethode'. De gedachte hierachter is dat door een eenvoudige presentatie aan de hand van de beschreven besturingscriteria aangegeven in de kleuren rood, oranje en groen, snel te zien is waarom op welke punten bijsturing nodig is. Bij 'rode' situaties is sturing vereist en bij 'oranje' is alertheid gewenst. De stoplichten zijn dus signalen voor de programmamanager die aangeven dat een advies over de sturing gegeven moet worden. Als een stoplicht op rood staat, zal de programmamanager zijn bestuurlijk opdrachtgever (Regiegroep) een advies moeten uitbrengen over de wijze waarop omgegaan moet worden met die situatie.

Landelijke BAW en DPRA monitors

Voor wat betreft de monitoring van de doelrealisatie van het BAW geldt (naar alle waarschijnlijkheid) dat in voorjaar 2020 een laatste keer is gemonitord vanuit het Rijk en de koepels. De landelijke monitor wordt dan ook niet meer uitgevraagd. Omtrent het DPRA zal daarentegen wel jaarlijks gemonitord worden door het Rijk. PWVE zal hierbij, net als alle andere DPRA-werkregio's, gevraagd worden inzicht te bieden in de voortgang van de DPRA-stappen. Dit op basis van een standaardformat. Het invullen hiervan wordt door de programmamanager gecoördineerd.

7.3 Communicatie

Communicatie is een belangrijk instrument bij het creëren van een brede professionele netwerkorganisatie. Om 'klaar voor de toekomst te zijn' kunnen we hierin nog verder verbeteren. Het binden en verbinden van alle Platformleden met elkaar gebeurt (al) op allerlei manieren. Tijdens platformbijeenkomsten, ambtelijk en bestuurlijk, projectoverleg en tussentijds ook digitaal. Daarnaast is er veel kennis en ervaring aanwezig die we willen delen met elkaar. Goede communicatie is hierbij cruciaal. De strategie voor deze interne communicatie is om de verbinding te blijven vasthouden en versterken door relevante bijeenkomsten en kennis te delen via online en offline communicatiekanalen. Platformleden weten elkaar goed te vinden en dat koesteren is een speerpunt in 2021. Daarnaast zit de winst bij de managers en communicatieadviseurs en daarvoor zal aparte communicatie en bepaalde tools (denk aan ontzorging) een belangrijke sleutel zijn.

Ook het stimuleren en faciliteren van effectieve communicatie over de thema's binnen de gemeenten en richting hun inwoners is belangrijk. Denk hierbij aan het thema klimaatadaptatie, waar bewustwording nog een belangrijk punt is. Hierbij zijn de bijeenkomsten en de communicatiemiddelen als een nieuwsbrief, een website en social media van belang. Deze 'externe' communicatie kent een strategie van openheid, toegankelijkheid en kennis delen. De waarde van ons platform moeten we blijven uitdragen door het delen van successen en leermomenten, waarmee we laten zien dat we professioneel, enthousiast, betrokken en doelgericht samenwerken.



8 Risico's van het programma

In onderstaande tabel (tabel 3) worden de belangrijkste risico's van dit programma voor PWVE gegeven. Ook worden hiervoor de benodigde beheersmaatregelen genoemd.

Risico	Beheersmaatregel(en)
Managers zijn (blijven) onvoldoende aangehaakt bij de samenwerking en vullen hun rol van capaciteitsmanager niet in. Hiermee is het structureel borgen van capaciteit aan de samenwerking door (een aantal) organisaties lastig, waardoor projecten en inspanningen vertraging oplopen.	<ul style="list-style-type: none">- Gekeken wordt hoe overleggen voor managers interessant en aantrekkelijk gemaakt kunnen worden. Het gaat niet alleen om het aftikken van projectvoorstellen, maar er moet voor managers ook wat te halen en te leren zijn in deze overleggen.- De programmamanager staat in frequent contact met de individuele managers. Daar waar hij een vermindering van betrokkenheid bemerkt, spreekt hij de manager hierop aan.- Bij structureel beperkte betrokkenheid spreekt de Regiegroep de bestuurder van de betreffende manager aan.
Er ontstaat een tweedeling tussen organisaties die kunnen en willen bijdragen aan de samenwerking en partijen die beperkter actief zijn en slechts profiteren. Halen en brengen is niet meer in balans.	<ul style="list-style-type: none">- Financiële middelen wordt ingebracht op basis van inwoneraantal en is dus evenredig. Dit zijn bestuurlijk gemaakte afspraken waarop organisaties aangesproken worden indien zij achterblijven met leveren.- Capaciteit kan worden gecompenseerd met financiële middelen indien dit niet geleverd kan worden. De samenwerking hoeft hier niet onder te lijden.
Door de strakkere programmasturing ontstaat een gevoel dat er geen/te weinig aandacht is voor de informele/zachte/menselijke kant van de samenwerking. Dit stoot mensen af van de samenwerking.	<ul style="list-style-type: none">- Ontwikkelen en (van elkaar) leren is een belangrijke meerwaarde van de PWVE. Hier dient in de gezamenlijke overleggen altijd aandacht voor te bestaan.- Op meerdere momenten per jaar is er ruimte om elkaar informeel te ontmoeten.
Werkzaamheden vanuit het programmaplan worden als extra opdrachten ervaren	Het PWVE ondersteunt deelnemers en heeft slechts een faciliterende, stimulerende en/of coördinerende rol. PWVE ontlast hiermee haar deelnemers maar zal



	<p>de verantwoordelijkheid van de individuele organisaties voor haar bestuurlijke opgaven niet overnemen of uitvoeren.</p> <ul style="list-style-type: none">- Er wordt een 2-jaarlijks programmaplan gemaakt vanuit input partijen en vastgesteld door managers en bestuurders. Capaciteit en middelen dienen in samenhang gezien te worden met de opgaven uit het programmaplan.- Managers zorgen gezamenlijk voor de verdeling van capaciteit voor de verschillende onderwerpen.
Capaciteit uit eigen organisatie niet beschikbaar en geen budget om extra capaciteit te leveren.	<ul style="list-style-type: none">- Activiteiten zoveel mogelijk aan laten sluiten bij de gezamenlijke doelen van organisatie en platform.- Hiervoor is namelijk budget beschikbaar in middelen en voor capaciteit projectleider.
Aandacht voor werkzaamheden in projecten met name bij tegenslag of verkeerde inschatting. Of bijvoorbeeld vertrek medewerker waardoor andere prioriteiten ontstaan.	<ul style="list-style-type: none">- Afwijkingen of knelpunten worden besproken in het managersoverleg.- We gaan samen op zoek naar oplossingen waar nodig.

Bijlage 1: Begroting

Begroting 2021 Platform Water Vallei en Eem behorend bij het Programmaplan

Datum *Maart 2020*

Opgesteld door *Maarten Thijssen (Waterschap V&V) Marijke Jaarsma (PWVE)*

1. Begroting 2021

In de bestuurlijke memo (juli 2018) hebben wij 2019 een verbindingsjaar genoemd, een jaar tussen het Bestuursakkoord Water 2010 -2020 en het Bestuursakkoord Water met aanvullende afspraken dat op 31 oktober 2018 is ondertekend. We hebben in dit verbindingsjaar een Koersplan ontwikkeld en hebben een onderzoek naar de governance van de Uitvoeringsorganisatie (UVO) uitgevoerd. Begin 2020 is het programmaplan opgesteld voor het Platform met als doel om de aansturing van het Platform inzichtelijker en zakelijker te maken. De inspanningen behorend bij het verwezenlijken van de doelen uit het programmaplan leiden tot een aangepaste begroting zoals is aangekondigd in het Bestuurlijk Overleg in november 2019.

Bij het opstellen van het Programmaplan en de consultatie rondes met ambtenaren en managers én het onderzoek naar de UVO blijkt dat het Platform in een volgende fase komt. Samenwerken loont, dat heeft de afgelopen tijd bewezen. Om een succesvolle organisatie te zijn en te blijven, zal de organisatie professioneler en zakelijker moeten worden aangestuurd. We willen hiervoor een programmamanager aanstellen voor 3 dagen per week. Daarmee blijven wij een gezamenlijk een goed functionerende afvalwaterketen realiseren én geven we richting aan de opgaven die groter worden vanwege nieuwe aandachtsvelden (denk daarbij aan klimaatadaptatie en omgevingswet).

Gezien de ontwikkelingen begin 2020 zal de programmamanager in het najaar van 2020 worden aangesteld en zal de begroting behorende bij het Programmaplan ter vaststelling worden aangeboden worden aan het Bestuurlijk Overleg in november 2020.

Het Bestuursakkoord Water 2010 blijft van kracht in de nieuwe periode en wordt aangevuld met de volgende onderwerpen uit het Bestuursakkoord Water 2018:

- Kansen van de informatiesamenleving;
- Risico's van digitale dreigingen;
- Verder verminderen van personele kwetsbaarheid en verder professionaliseren;
- Implementatie van de Omgevingswet in de waterketen.

In 2020 zullen daarnaast de volgende activiteiten worden ondernomen:

- Afronden governance-samenwerkingsovereenkomst Platform;
- Bijdrage aan coördinator voor gemeenten aan Deltaprogramma Zoet Water Oost Nederland en Ruimtelijke Adaptatie en deze uit eigen gelederen werven;
- Toekomst drukriolering;
- Bouwstenen Omgevingswet ontwikkelen als activiteit uit het klimaat actie plan;
- Bijdrage aan beleidsontwikkeling meerlaagse veiligheid (samen met Provincie en Veiligheidsregio).

Daarnaast willen we ons actief inzetten op de **personele kwetsbaarheid**. De gemiddelde leeftijd van de medewerkers in onze sector is hoog. De praktijk leert dat het lastig is om vacatures te vervullen.

De bijdrage (exclusief de abonnementen) aan het Platform voor 2020 voor de 16 gemeenten en het Waterschap bedraagt € 317.400,-, de bijdrage de afgelopen jaren was € 194.000,- en een bijdrage van € 47.005,- voor de uren inzet, totaal € 241.005,-. De ambtelijke uren inzet komt te vervallen bij het aanstellen van een programmamanager. Dit betekent een verhoging van de bijdrage van €76.395,-. De bijdrage 2020 zal tegelijkertijd met de afrekening over 2019 worden gefactureerd.

De basis bijdrage aan het Platform in 2020 is voor elke partij € 2.000,- (in totaal € 34.000,-) . Het resterende bedrag (€ 283.400,-) wordt verdeeld conform de bestaande verdeling: 2/3 voor gemeenten en per gemeente naar inwoneraantal en 1/3 voor het waterschap.

In 2020 zijn subsidie inkomsten beschikbaar van € 173.108,- en loopt er nog een Europese subsidieaanvraag waar de toekenning rond de zomer van 2020 plaatsvindt.

Afgesproken is de bijdrage te verrekenen op basis van inwoner aantallen en die eens in de 5 jaar te herzien. De aanpassing heeft plaatsgevonden in 2015 en zal in 2020 worden aangepast. Een overzicht van de nieuwe bijdragen op basis van de inwoner aantallen 2020 is opgenomen in bijlage 2 (bijdrage partners).

2. Toelichting op de begroting 2021

De **basiskosten** omvatten de kosten die gemaakt worden voor het Platform in het algemeen. Dit zijn kosten voor de programmamanager, de communicatie activiteiten en de secretariële en de financiële ondersteuning. De kosten voor een programmamanager bedragen €84.000,- excl. BTW. Naast de programmamanager zal een trainee/junior als programma ondersteuner worden ingezet voor 1 dag in de week. De kosten daarvan bedragen € 23.800,-. De kosten zoals in voorgaande jaren (ter hoogte van € 72.205,-) voor de voorzitter, externe procesbegeleiding, kernteamlid UVO en coördinator komen te vervallen.

De kosten voor communicatie zijn hoger dan in 2019. In 2020 wordt de lijn doorgezet om de communicatie medewerkers van gemeenten en waterschap actiever te betrekken en te ondersteunen bij de lokale activiteiten. Daarnaast worden er kosten gemaakt voor het onderhouden van de website, bekostigen van sprekers, zaalhuur ed.

De **abbonementen en bijdragen externen** omvatten:

- De bijdrage aan Hydronet wordt voor 2020 ingeschat op € 15.000,-.
- De algemene coördinatie voor gemeenten voor het Deltaprogramma ZON (Zoetwater Oost Nederland) bedroeg in 2019 € 5.665,-. Vanaf 1 januari 2020 is de algemene coördinatie DPRA hieraan toegevoegd ten behoeve van een goede vertegenwoordiging uit de regio richting het Rijk. De bijdrage in 2020 bedraagt € 12.000,-
- De bijdrage aan beleidsontwikkeling meerlaagse veiligheid (i.s.m. Provincie en Veiligheidsregio) bedraagt € 7.500,-
- De posten voor Hydronet en ZON/DPRA coördinatie worden apart op de factuur vermeld omdat de gemeentelijke bijdragen betreffen.

Thema's

In de voorgaande jaren onderscheiden we 2 thema's: Inzicht en Klimaat. En een aantal losse projecten. Vanaf 2020 onderscheiden we de volgende thema's:

- *Informatie voorziening*: activiteiten op het gebied van meten en monitoren € 35.000,-. In de voorgaande jaren bedroeg deze post € 40.000,-. In 2020 worden de zogenaamde blokkenschema's geïmplementeerd ten behoeve van het ontsluiten van informatie. Tevens worden in dit thema technologische ontwikkelingen geïmplementeerd met als doel om kwaliteit te verbeteren en kwetsbaarheid te verminderen.
- *Beleid, Kennis en Innovatie*: In 2020 gaan we aan de slag met bouwstenen omgevingswet, toekomst van de drukriolering en de basis op orde. De kosten bedragen € 40.000,-.
- *Personele kwetsbaarheid*: Personele kwetsbaarheid is een belangrijk thema. Lag in 2010 het accent op kosten, 10 jaar later ligt het accent in het BAW op personele kwetsbaarheid. De kosten voor studies/onderzoek bedragen in 2020 € 5.000,-
- *Inzet 4 projectleiders/trekkers*: Om zakelijker te werken en resultaatafspraken te maken met de projectleiders van de diverse projecten zullen de projectleiders een vergoeding krijgen voor hun inzet van € 85,- per uur conform de samenwerkingsovereenkomst SAVE (ondertekend in 2014). Het gaat hierbij om projectleiders voor de projecten drukriolering, omgevingswet, basis op orde en personele kwetsbaarheid.
- *Klimaatadaptatie*: De subsidie van het Deltaprogramma Zoet Water Oost Nederland bedraagt in 2020 € 32.108,20. Hieruit worden de activiteiten van het klimaatactieplan betaald. De subsidie van het Deltaprogramma Ruimtelijke Adaptatie bedraagt in 2020 €141.000,- en hiervoor zullen de activiteiten van het Stimuleringsprogramma worden uitgevoerd.

Eind 2019 hadden wij voorzien om de BAW Monitor in 2020 nog een keer uit te voeren. Bij nader inzien is besloten om daar van af te zien.



Deltaplan Ruimtelijke Adaptatie (DPRA)

Naast de BAW werkregio voor het realiseren van de doelen van het BAW, is PWVE ook een werkregio in het kader van het Deltaplan Ruimtelijke Adaptatie (DPRA). We werken met gemeenten, waterschap en provincies aan het klimaatbestendig en waterrobuust maken van de leefomgeving. Wij hebben deze landelijke activiteiten naar de regio vertaald in een Regionaal Manifest (7 december 2017).

Voor het Platform is een klimaattrekker aangesteld om de landelijke ontwikkelingen te volgen en te vertalen naar de regio door middel van agenderen, stimuleren, faciliteren en ondersteunen partners. Met de bijdrage die wij ontvangen van het Deltaprogramma ZON en Ruimtelijke Adaptatie (Impulsregeling) geven wij invulling aan het thema klimaat en de activiteiten hebben we uitgewerkt in het Stimuleringsaanbod klimaat. Dit plan is terug te vinden op onze website. Wij ontwikkelen o.a. een uitvoeringsagenda klimaat en organiseren klimaatateliers, begeleiden risicodialogen en ontwikkelen communicatiemateriaal voor diverse doelgroepen.

Begroting 2021						
	Begroting 2019	Raming 2021 excl.	Raming 2021 incl.		Begroting 2019	Raming 2021 excl.
Uitgaven PWVE	excl. BTW	BTW	BTW	Inkomsten PWVE	excl. BTW	BTW
Basiskosten						
Communicatie (1 dag/week)	€ 24.000,00	€ 29.000,00	€ 31.030,00	Bijdragen gemeenten		
Financiële administratie	€ 2.600,00	€ 5.600,00	€ 5.600,00	* Algemeen	€ 129.333,33	€ 220.933,33
Programmaondersteuning (1 dag/week)		€ 23.800,00	€ 25.466,00	* Ambtelijke ureninzet	€ 31.336,67	
Secretariele ondersteuning	€ 11.400,00	€ 11.400,00	€ 11.400,00			
Overige kosten, o.a. zaalhuur, website	€ 7.500,00	€ 7.500,00	€ 8.025,00			
Programmamanager (3 dng/week)	€ 47.005,00	€ 84.000,00	€ 89.880,00	Bijdrage WSVV		
Procesbegeleiding	€ 15.000,00			* Algemeen	€ 64.666,67	€ 96.466,67
Kernteamlid UVO	€ 10.200,00			* Ambtelijke ureninzet	€ 15.668,33	
Abonnementen en bijdragen extern						
Abonnement Hydronet	€ 13.000,00	€ 15.000,00	€ 15.000,00	Hydronet	€ 15.000,00	€ 15.000,00
Coordinator Rijn Oost (ZON en DPRA)	€ 5.655,00	€ 12.000,00	€ 12.840,00	Coordinator ZON/DPRA	€ 5.665,00	€ 12.000,00
Beleidsontwikkeling meerlaagse veiligheid		€ 7.500,00	€ 7.500,00			
Thema's						
Informatievoorziening	€ 40.000,00	€ 35.000,00	€ 37.450,00	Bijdrage ZON 20	€ 32.108,20	€ 32.188,20
Beleid, Kennis & Innovatie	€ 42.500,00	€ 40.000,00	€ 42.800,00	Bijdrage Impuls Regeling		€ 141.000,00
Personele kwetsbaareid		€ 5.000,00	€ 5.350,00			
Inzet 4 Projectleiders/Trekkers	-	€ 68.600,00	€ 73.402,00			
Klimaatadaptatie	€ 32.108,20	€ 32.188,20	€ 32.188,20			
Stimuleringsprogramma Klimaat (DPRA)	€ 26.265,00	€ 141.000,00	€ 141.000,00			
	€ 277.233,20	€ 517.588,20	€ 538.931,20			
Saldo	€ 16.545,00	€ -	€ -21.343,00			
Totaal Generaal (controle)	€ 293.778,20	€ 517.588,20	€ 517.588,20	Totaal Generaal	€ 293.778,20	€ 517.588,20



Bijlage 2

BIJDRAGEN PLATFORM	2019	2021 Programmaplan	2020	verschil
Waterschap V&V	€ 80.335	€ 96.467	€ 80.335	€ 16.132
Gemeenten	€ 160.670	€ 215.933	€ 187.670	€ 28.263
Amersfoort	€ 37.810	€ 46.395	€ 37.991	€ 8.404
Baarn	€ 6.955	€ 10.354	€ 7.341	€ 3.013
Barneveld	€ 14.254	€ 19.120	€ 14.796	€ 4.324
Bunschoten	€ 6.050	€ 9.536	€ 6.645	€ 2.890
Ede	€ 27.955	€ 35.477	€ 28.706	€ 6.771
Eemnes	€ 4.642	€ 7.767	€ 5.391	€ 2.377
Leusden	€ 8.077	€ 11.858	€ 8.620	€ 3.238
Nijkerk	€ 10.922	€ 15.336	€ 11.578	€ 3.758
Renkum	€ 8.642	€ 12.132	€ 8.853	€ 3.279
Renswoude	€ 2.274	€ 5.066	€ 2.844	€ 2.222
Rhenen	€ 5.727	€ 9.062	€ 6.242	€ 2.820
Scherpenzeel	€ 3.370	€ 6.273	€ 3.870	€ 2.402
Soest	€ 12.026	€ 16.270	€ 12.372	€ 3.898
Veenendaal	€ 16.359	€ 21.683	€ 16.975	€ 4.708
Wageningen	€ 10.179	€ 14.383	€ 10.767	€ 3.616
Woudenberg	€ 4.084	€ 7.221	€ 4.676	€ 2.544



Platform Water
Vallei en Eem