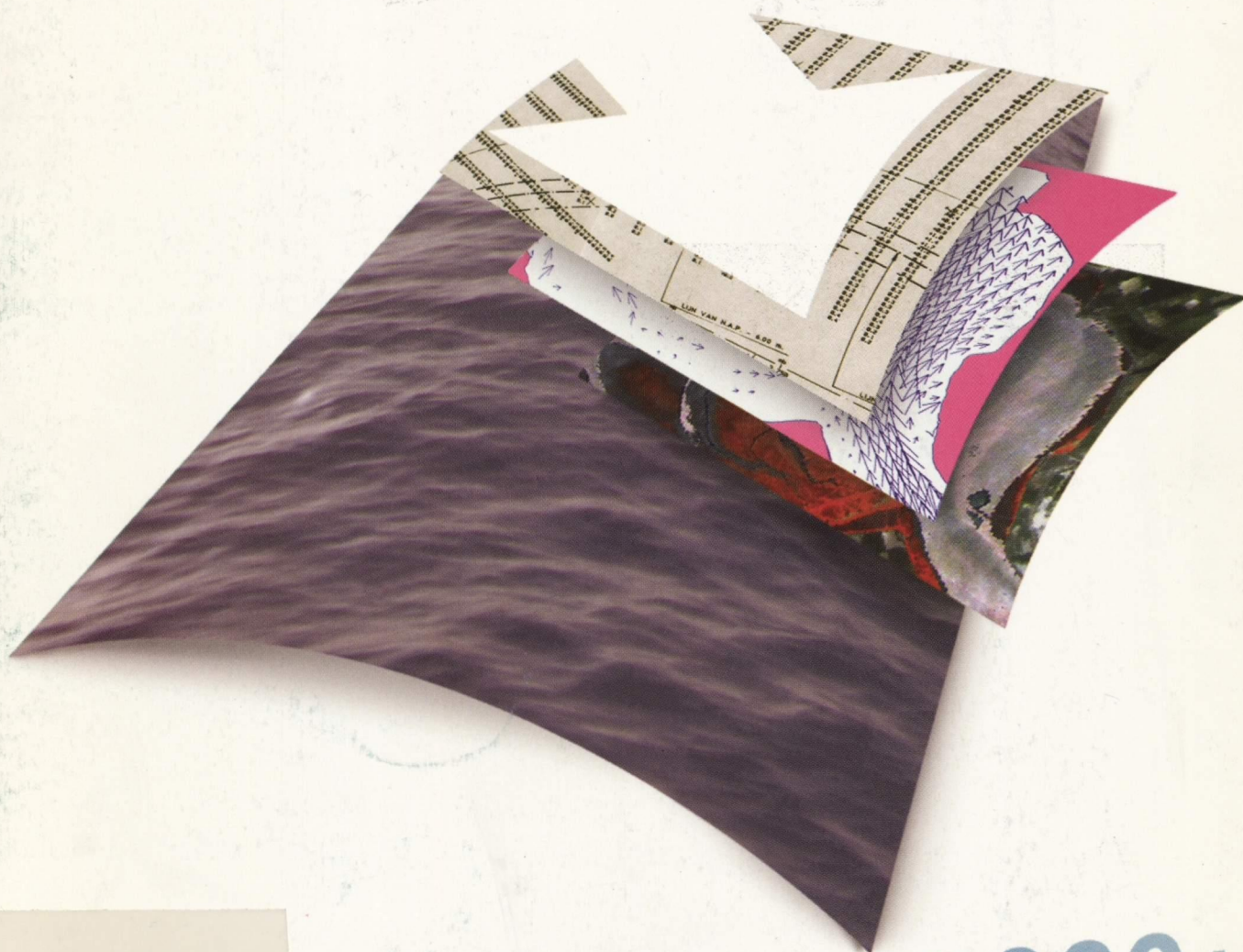




Directoraat-Generaal Rijkswaterstaat

Programmaplan Meetstrategie 2000+

oktober 1996



Meetstrategie 2000+

Rijkswaterstaat

Rijksinstituut voor

Kust en Zee/RIKZ

bibliotheek



C-1459 102

Ministerie van Verkeer en Waterstaat
Directoraat-Generaal Rijkswaterstaat
Rijksinstituut voor kust en zee/RIKZ
bibliotheek

Postbus 20907
2500 EX Den Haag



C-1459 102



PROGRAMMAPLAN MEETSTRATEGIE 2000+

Versie 1.0 (definitief)
Programmabureau Meetstrategie 2000+
Oktober 1996

Colofon

Uitgave: Programmabureau Meetstrategie 2000+
Rijksinstituut voor Kust en Zee/RIKZ
Postbus 20907
2500 EX Den Haag

Vormgeving & Productie: Meetkundige Dienst,
afdeling Grafische Technieken

Omslag: Gerard Bik, BNO



Inhoudsopgave

Samenvatting	1
1. Inleiding	3
2. Algemeen	5
2.1 Het programma Meetstrategie 2000+	5
2.2 Doelstelling programma Meetstrategie 2000+	6
2.3 Doelgroepen	7
2.4 Uitgangspunten en Randvoorwaarden	8
2.5 Relevante ontwikkelingen	10
2.6 Projecten	11
3. Kwaliteitsbewaking en Planning Meetstrategie 2000+	13
4. Financiën Programma	17
5. Organisatie	19
5.1 Organisatie programma Meetstrategie 2000+	19
5.2 Stuurgroep	20
5.3 WAT-groep	20
5.4 HOE-groep	21
5.5 De Expert-groep	22
5.6 Programmabureau	23
6. Communicatie en Informatie	25
6.1 Informatiematrix	25
6.2 Communicatie	26
6.3 Uitgangspunten communicatie	28
6.4 Jaarplannen	29
6.5 Vergaderschema's	29
6.6 Procedures	30
7. Werkwijze/Gedachtengang: Hoe van idee tot implementatie?	33
7.1 De WAT-vraag	33
7.2 De HOE-vraag	34
8. Juridische Zaken	37
8.1 Eigendom van opgedane kennis en ervaringen	37

Bijlagen	
Bijlage 1: Lijst van Afkortingen	40
Bijlage 2: Lijst van betrokken personen bij het Programma Meetstrategie 2000+	42
Bijlage 3: Analyse van het Programma: Kansen, Bedreigingen, Sterktes en Zwaktes + Kritieke Succesfactoren	44
Bijlage 4: Kritieke Succesfactoren binnen Beleidsmodel	47





Samenvatting

.....

Begin januari 1996 is het programma Meetstrategie 2000+ van start gegaan dat een gezamenlijk initiatief is van zowel de specialistische diensten RIKZ, RIZA en MD als de regionale directies. Dit initiatief vloeit voort uit voorgaande activiteiten als Spoed Inventarisatie Metingen (SIM), Spoed Advisering Metingen (SAM) en Adviesgroep Kwaliteit Metingen (AKM). Het doel van het programma Meetstrategie 2000+ is het door middel van ontwikkeling en implementatie van nieuwe integrale inwin- en verwerkingstechnieken zo efficiënt en compleet mogelijk leveren van informatie ten behoeve van landelijk en regionaal waterbeheer en -beleid die voldoet aan eisen van kwaliteit en tijd. Bewustwording van de informatiebehoefte van de klanten staat hierbij centraal evenals een inventarisatie van mogelijkheden voor nieuwe technieken (en combinaties hiervan) en het afwegen van kosten/baten.

De voortschrijdende stand van de techniek heeft de laatste jaren nieuwe waarnemingstechnieken als remote sensing en betere inzichten in modellen opgeleverd. Het is gebleken dat deze technieken op zich qua gegevenslevering niet compleet genoeg zijn: de kracht ervan zit in gelijktijdig gebruik (integratie) waardoor nauwkeuriger, sneller en goedkoper informatie ingewonnen kan worden. Een nieuwe meettechniek brengt een nieuwe werkwijze met zich mee, maar ook andere resultaten waardoor de klant van de informatie mogelijk op een andere manier te werk moet gaan.

Doelgroepen van Meetstrategie zijn de beleidsmakers en beheerders aan de ene kant, en de onderzoekers en informatieleveranciers aan de andere kant. Een grote nadruk ligt op het ontwikkelen van de informatiebehoefte en het draagvlak bij de klanten (vooral de RD's) in verband met de implementatie van deze technieken. De organisatie van het programma, met een WAT-groep, die zich bezig houdt met de informatiebehoefte, en de HOE-groep, die zich bezig houdt met de implementatie van technieken, waarborgen een grote betrokkenheid van klanten. Voornoemde groepen hebben een actieve en leidende rol bij de ontwikkeling van het programma. Als gedelegeerd opdrachtgever bevindt zich daarboven de Stuurgroep. Het Programmabureau is de spil van het programma en heeft een sterke stimulerende en faciliterende rol.

Het werkveld van Meetstrategie 2000+ is onderverdeeld in zes thema's, te weten: Waterbeweging, Kustmorfologie, Rivieren, Waterkwaliteit, Ecologie en Waterbodems. Vanuit het programma worden activiteiten en projecten opgestart, die tot doel hebben implementatie van nieuwe technieken binnen de meetsector van Rijkswaterstaat te verzorgen.

Dit programmaplan beoogt u voor te lichten omtrent het doel van het programma Meetstrategie 2000+ alsmede de werkwijze, de organisatiestructuur, interne en externe communicatie- en informatiestromen. Gedetailleerde informatie omtrent jaardoelen, betrokken projecten en de financiële stand van zaken zullen jaarlijks verschijnen in het Jaarplan.





1. Inleiding

Het belang van onze rivieren, meren, estuaria en de zee voor de economie en maatschappij hoeft geen betoog. De kerntaken van de Rijkswaterstaat zijn erop gericht om de voeten droog en de economie draaiend te houden. Deze functies leveren een belangrijke aanwinst op voor de Nederlandse economie maar betekenen daarnaast ook een verantwoordelijkheid ten aanzien van het milieu. Vervuiling, hoge waterstanden en dergelijke zijn mogelijke bedreigingen waartegen de B.V. Nederland zich dient te wapenen. Hierbij geldt het motto 'voorkomen is beter dan genezen'. Kennis van de watersystemen, waarmee voorspellingen kunnen worden uitgevoerd, is dan ook een belangrijke pijler van het Rijkswaterstaat-beleid. Deze kennis wordt gevoed vanuit metingen (waarnemingen) en, waar mogelijk, ondergebracht in modellen. Een belangrijke bron van waarnemingen vormt het zogenaamde MWTL-programma (Monitoring van de Waterstaatskundige Toestands des Lands). In dit programma worden velerlei standaardmetingen uitgevoerd die resulteren in standaardprodukten waarmee het mogelijk is de vinger aan de pols te houden betreffende de trends en ontwikkelingen van de watersystemen. Sommige metingen gaan ver terug in de tijd. Naast de MWTL-metingen worden er nog diverse andere typen metingen uitgevoerd. Men kan hierbij denken aan lodingen ten behoeve van diepte-kaarten, kustmetingen en baggerwerkzaamheden. Door de lange reeks is het vertrouwen in de metingen groot. Het is echter ook gebleken dat de aangeleverde informatie niet één op één aansluit bij hetgeen de klant (beheerder en beleidsmaker) voor ogen heeft. Informatie op maat en flexibeler produkten lijken een goede kans van slagen te hebben.

De voortschrijdende stand van de techniek, die zo nu en dan met horten en stoten grote sprongen maakt, heeft de laatste jaren nieuwe waarnemings-technieken (remote sensing ofwel aardobservatie) en betere inzichten in computermodellen opgeleverd. Het is gebleken dat deze technieken op zich qua gegevenslevering niet compleet genoeg zijn: de kracht ervan zit in gelijktijdig gebruik (integratie) waardoor nauwkeuriger, sneller en goedkoper informatie ingewonnen kan worden. Er komt echter wel het een en ander bij om de hoek kijken. Een nieuwe meettechniek brengt een nieuwe werkwijze met zich mee, maar ook andere resultaten waardoor de klant van de informatie (beheerder en beleidsmakers) mogelijk op een andere manier te werk moet gaan. Dit is het werkkerrein van het programma Meetstrategie 2000+.

Dit programmaplan beoogt u voor te lichten omtrent het doel van het programma Meetstrategie 2000+ alsmede de werkwijze, de organisatiestructuur, interne en externe communicatie- en informatiestromen en dergelijke. Gedetailleerde informatie omtrent jaardoelen, betrokken projecten en de financiële stand van zaken zullen jaarlijks verschijnen in het Jaarplan.



Programmamanagement is het managen van doelen. Dit programmaplan behandelt dan ook de werkwijze hoe bij het programma Meetstrategie 2000+ de doelen gemanaged zullen worden. Veranderingen en ontwikkelingen kunnen gelegenheid geven voor het aanpassen en bijstellen van de doelen en dit zal dan ook moeten gebeuren.

Een programma is een dynamisch proces wat gevolgen heeft voor de wijze van werken van de deelnemers aan zo'n programma.

Dit programmaplan is in principe opgezet voor de duur van het programma. Echter, zoals ook al in de vorige alinea is vermeld, kunnen veranderde doelen of ontwikkelingen aanpassing van dit programmaplan rechtvaardigen.

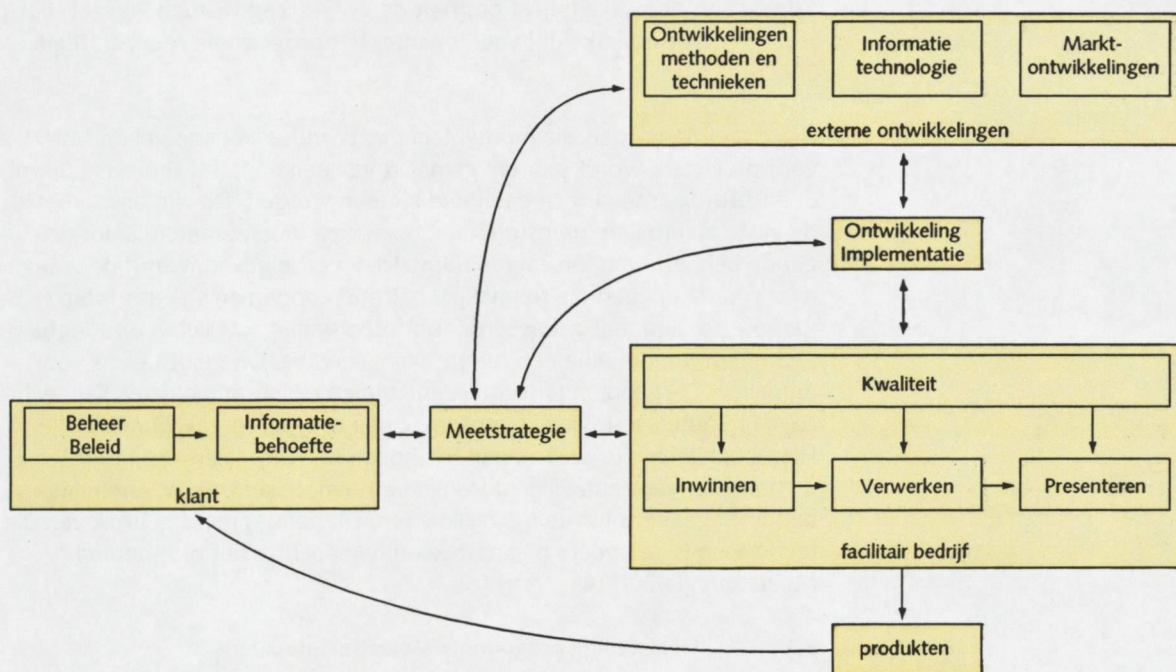


2. Algemeen

2.1 Het programma Meetstrategie 2000+

Het programma Meetstrategie 2000+ is een gezamenlijk initiatief van drie specialistische diensten van Rijkswaterstaat (RWS), te weten het Rijksinstituut voor Kust en Zee (RIKZ), de Meetkundige Dienst (MD) en het Rijksinstituut voor Integraal Zoetwaterbeheer en Afvalwaterbehandeling (RIZA), en is in nauwe samenwerking met verschillende regionale directies opgepakt. Het initiatief vloeit voort uit de SIM (Spoed Inventarisatie Metingen)-, de daarop volgende SAM (Spoed Advisering Metingen)-, gericht op innovatie, en de AKM (Adviesgroep Kwaliteit Metingen)-resultaten om de huidige meetpraktijk in de natte sector te herzien en hierop verbeteringen te realiseren.

Figuur 1 geeft een interpretatie van het meetproces weer zoals deze door SAM is beschreven en geeft tevens de positie van Meetstrategie in dit meetproces.



Figuur 1: Proces van het meetbedrijf (naar SAM innovatie, 1988)

Gezien het beoogde ontwikkeltraject ligt het in de verwachting dat in dit model "Meetstrategie 2000+" breder getrokken zal worden tot "Meetstrategie" en uiteindelijk tot "Informatiestrategie".



In de AKM-studie van 1991 is een aantal ontwikkelingen geconstateerd die van invloed zijn op de uitvoering van de gestelde doelen van het programma Meetstrategie 2000+. Deze zijn:

- invoering van gerichte bedrijfsvoering;
- intern RWS doorberekenen van kosten;
- toenemende druk tot efficiënter werken;
- toenemende noodzaak tot uniformering van meetmethoden;
- toenemende informatiebehoefte met betrekking tot chemische en biologische parameters.

Deze ontwikkelingen zullen invloed hebben op het programma Meetstrategie 2000+.

Mede op grond van voornoemde studies is er in 1995 een onderzoek uitgevoerd door Twijnstra Gudde naar de huidige stand van zaken van de klanttevredenheid betreffende de geleverde metingen/meetprodukten van RIZA, RIKZ en MD. De resultaten van dit onderzoek zijn verwoord in het rapport "RWS: RIZA, RIKZ, MD, Informatiebehoefte Monitoring 'Beter Meten? De klant niet vergeten!'" d.d. 8 maart 1996 (hierna te noemen "het rapport Twijnstra Gudde") en zijn een aanzet tot onderzoek naar de informatiebehoefte. De te ontwikkelen kennis omtrent de informatiebehoefte valt niet geheel binnen het werkveld van het programma. Echter, er zal wel een ontwikkeltraject omtrent de WAT-vraag worden ingezet, dat tevens een belangrijke drijfveer is achter het programma Meetstrategie 2000+.

Bij de metingen zoals die momenteel plaatsvinden voor zowel de MWTL als voor projecten, wordt gebruik gemaakt van een aantal technieken die tot de in-situ-waarnemingen gerekend kunnen worden. Dit zijn bijvoorbeeld de vaste meetpalen, monsternamen, boeien en varend meten. Door de stijgende behoefte om informatie ruimtelijk weer te geven, wordt de vraag naar waarnemingen die ruimtelijke patronen opnemen steeds groter. Remote sensing, dat gebaseerd is op foto's vanuit satellieten en vliegtuigen, geeft per definitie een ruimtelijke weergave. Dit geldt tevens voor modellen. De genoemde technieken kunnen elkaar prima aanvullen, echter zowel remote sensing als modellen dienen te worden gekalibreerd. Hiervoor zijn in-situ-waarnemingen nodig. Het afregelen van modellen aan de hand van de ruimtelijke patronen van remote sensing-waarnemingen behoort eveneens tot de mogelijkheden. Dit geïntegreerd gebruik van die technieken is de andere belangrijke drijfveer achter het programma Meetstrategie 2000+.

2.2 Doelstelling programma Meetstrategie 2000+

Het doel van het programma Meetstrategie 2000+ is het door middel van ontwikkeling en implementatie van nieuwe integrale inwin- en verwerkingstechnieken zo efficiënt en compleet mogelijk leveren van informatie ten behoeve van landelijk en regionaal waterbeheer en -beleid, die voldoet aan de eisen van kwaliteit en tijd.

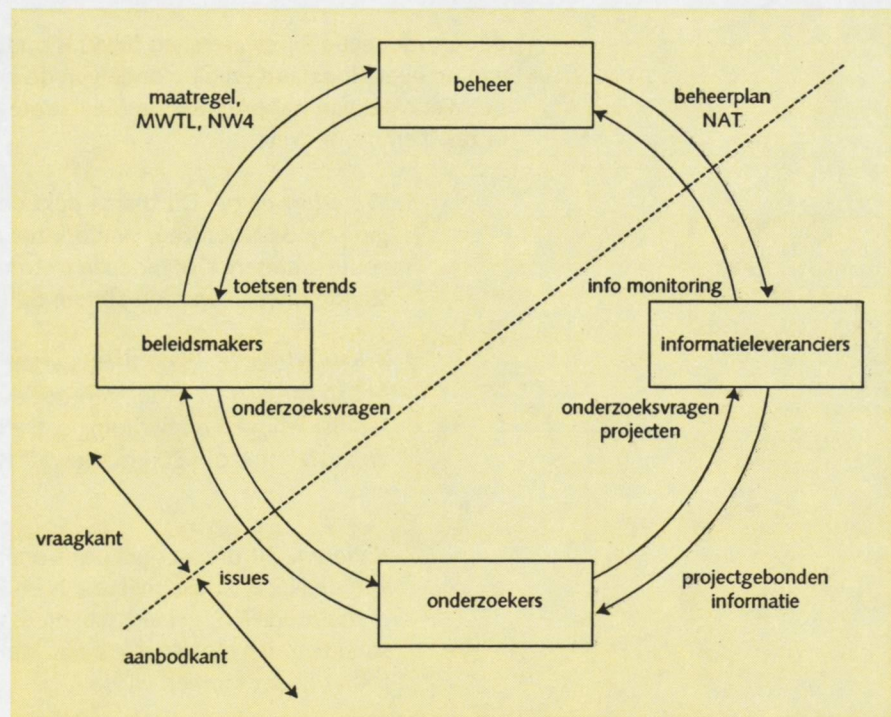


(De betekenis van "integraal" in deze context is het combineren van diverse technieken)

Met andere woorden: het verbeteren van de prijs/kwaliteit-verhouding van de informatievoorziening. Bewustwording van de informatiebehoefte van de klanten staat hierbij centraal evenals een inventarisatie van mogelijkheden voor nieuwe technieken (en combinaties hiervan) en het afwegen van kosten/baten. Wijzigingen in de dagelijkse meetpraktijk zullen echter wel effect hebben op de werkwijze van de organisatie en de daarmee samenhangende personele invulling en uitbestedingen. Hier zal extra aandacht aan worden besteed in het programma.

2.3 Doelgroepen

Er zijn vier doelgroepen te onderscheiden betreffende de te verwachten resultaten van het programma Meetstrategie 2000+. Deze doelgroepen bevinden zich aan de vraagkant en de aanbodkant. De relatie tussen vraag- en aanbodkant kan onder andere met onderstaand figuur 2 worden verduidelijkt:



Figuur 2: doelgroepen programma en onderlinge relaties



Aan de vraagkant bevinden zich de beleidsmakers en beheerders op nationaal en regionaal niveau, aan de aanbodkant bevinden zich de onderzoekers en de informatie-leveranciers (onder andere Meetdiensten, maar ook de SD'n).

De onderzoekers leveren, op grond van de via de informatieleveranciers verkregen informatie, onderwerpen aan aan de beleidsmakers die onder andere hiermee beleidsnota's opstellen waarop de beheerders weer hun beheersplannen baseren. Via de beheersplannen bepalen de beheerders hun informatiebehoefte die de informatieleveranciers vervolgens invullen met hun metingen.

De informatiestroom gaat ook andersom. Beheerders toetsen gesignaleerde trends op grond van de monitoringgegevens en ervaringen van de informatieleveranciers. De hieruit voortkomende resultaten worden vervolgens gecommuniceerd naar de beleidsmakers. Via bij onderzoekers en informatieleveranciers gedeponeerde onderzoeksvragen en de daaruit voortvloeiende gegevens kunnen deze hierop weer hun beleid formuleren. De cirkel is rond.

2.4 Uitgangspunten en Randvoorwaarden

- de Hoofddirectie Rijkswaterstaat (HW) is opdrachtgever in de persoon van de heer Hoogland en bij monde van de heren Verwolf en Hofstra;
- het werkveld van het programma Meetstrategie 2000+ is onderverdeeld in zes thema's, te weten:

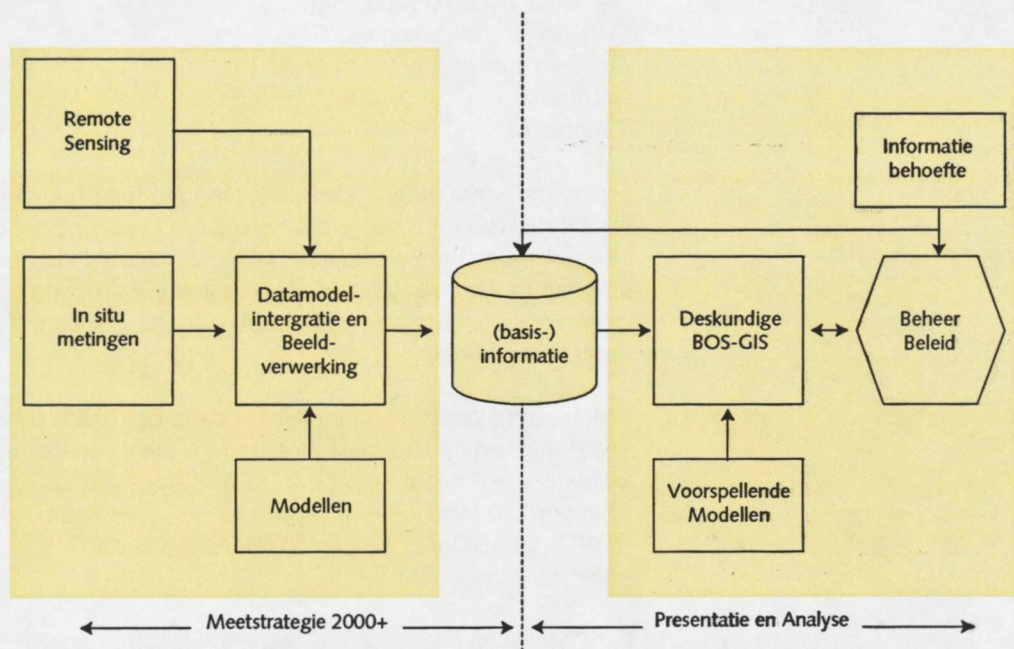
1. *Waterbeweging*. Dit thema dekt de stroming en de golfbeweging op de Noordzee, Waddenzee en estuaria af, ofwel de zoute wateren. Golfmodellen, stromingsmodellen en waterstandmodellen worden binnen dit thema behandeld.
2. *Kustmorfologie*. In dit thema komt de ligging van de bodem en het strand aan de orde. Voorbeelden zijn lodingen, Jarkusmetingen en hydrologie. De reikwijdte van dit thema is de kustzone (zo'n 30 km zeewaarts), Waddenzee en de estuaria.
3. *Rivieren*. Dit thema dekt de stroming, afvoer en morfologie van de Nederlandse rivieren. Men kan hierbij denken aan afvoermodellen, gebiedsschematisaties, slibtransport en verspreiding van stoffen. Ook zou hier kweldetectie en dijkmonitoring onder kunnen vallen.
4. *Waterkwaliteit*. Binnen dit thema komen de chemische en biologische aspecten van het oppervlaktewater aan de orde, van zowel de zoete als de zoute wateren.
5. *Ecologie*. De samenhang van morfologische, hydrodynamische, biologische en chemische aspecten van het watermilieu worden samengebracht met flora en fauna in het thema Ecologie. Hierin vallen zowel de zoete als de zoute wateren. Waterplanten, habitats en ecotopen zijn aspecten waar men aan kan denken. Ter discussie staat of hier ook milieuvriendelijke oevers onder vallen.



6. *Waterbodems*. Door de inhomogeniteit van de waterbodem is slechts met moeite een overall-beeld te krijgen van de samenstelling en vervuiling van de waterbodem van een watersysteem. Dit thema zal zich richten op het monitoren en in kaart brengen van de waterbodemkwaliteit;

- de WAT-groep bepaalt welke projecten worden opgenomen in het programma;
- de informatiebehoefte (de klantvraag) zal richting geven aan de ontwikkeling van het programma. De WAT-groep speelt hierin een leidende rol, het rapport Twijnstra Gudde geeft een beschrijving van de huidige situatie;
- de data-infrastructuur dient aan te sluiten op bestaande RWS-systemen;
- werkterrein: het gehele productieproces loopt van inwinning tot informatie-levering. Het zwaartepunt van de activiteiten waar Meetstrategie 2000+ zich op richt is het deel dat loopt van inwinning tot informatie-opslag;
- Meetstrategie 2000+ richt zich op die klanten waar RWS nu voor meet: voor de wettelijke taakstelling van RWS, de wettelijke taakstelling ten behoeve van andere groepen in de samenleving, betalende klanten en niet-betalende klanten.

Voorbeelden van deze laatste groep zijn Waterschappen, drinkwaterbedrijven en internationale organisaties. De WAT-groep zal de ontwikkeling in het tweede deel echter wel volgen en stimuleren (bijvoorbeeld in de vorm van klantendagen). Zie figuur 3.



Figuur 3: Werkterrein Meetstrategie 2000+



- RIKZ, RIZA en MD zijn tezamen met de RD's de trekkers van het programma via hun gezamenlijke inzet in de WAT-groep die leidend is binnen het programma Meetstrategie 2000+; de SD'n leveren de capaciteit voor het Programmabureau dat faciliterend en stimulerend optreedt, alsmede de experts. Door de samenwerking van RD's en SD's kan de technology-push worden omgezet in een user-pull;
- De financiering wordt voor de helft verzorgd door RIKZ, RIZA, MD tezamen. De andere helft wordt in het eerste jaar verzorgd door de HW, in de daaropvolgende jaren door de RD's. De onderverdeling van de gelden is vastgelegd in hoofdstuk 4 van dit programmaplan;
- Het programma is gestart op 1 januari 1996 en zal eindigen op 31 december 2000.

2.5 Relevante ontwikkelingen

Het programma Meetstrategie 2000+ staat niet op zichzelf maar heeft sterke relaties met de huidige taken en werkwijzen binnen de meetsector. Daarnaast zijn er programma's waarin vernieuwingen worden ontwikkeld en doorgevoerd. Een goede afstemming met deze programma's is essentieel. Een overzicht van relevante andere programma's en taken wordt hierbij gegeven.

Vanzelfsprekend dient het programma goed aan te sluiten bij bestaande beleidsnota's en nieuwe beleidsstudies. Hier wordt de informatiebehoefte voor dit moment vastgelegd en de informatiebehoefte voor de toekomst ontwikkeld. Van belang zijn de volgende nota's:

- 4e Nota Waterhuishouding;
- WaterSysteemVerkenning;
- Beheerplan Nat;
- Kustnota;
- Voordelta.

Een goede aansluiting bij de huidige monitoringinspanning en de werkwijze van de meetsector is van groot belang om te zorgen dat de nieuw ontwikkelde geïntegreerde werkwijzen geïmplementeerd kunnen worden. Het programma Meetstrategie 2000+ heeft relaties met de bestaande landelijke monitoring, het kwaliteitsverbeteringsprogramma en internationale monitoringverplichtingen:

- Monitoring Waterstaatkundige Toestand des Lands (MWTL);
- Regionale en operationele monitoring-, meet- en lodingsprogramma's;
- Goede MeetPraktijk (GMP);
- Rapportage JMG, OSPAR, IRC;
- FWTA (Functionele werkgroep telematica water)
- SeaNet.

In nationaal en internationaal verband bestaat behoefte om monitoring en meetinspanning te verbeteren en te vernieuwen. Deze wens komt voort uit de internationale verdragen van Rio de Janeiro (integraal beschermen milieu) en van Helsinki (grensoverschrijdende wateren). Voorbeelden van deze internationale programma's waarin de vernieuwingen van monitoring worden ontwikkeld, zijn:

- EUROGOOS;
- UN/ECE (Taskforce Monitoring and Assessment);
- REMSSBOT.



In nationaal kader wordt reeds samengewerkt tussen verschillende ministeries en instituten om remote sensing-technieken verder te ontwikkelen en te implementeren. Eveneens wordt samengewerkt aan de integratie van waarnemingen en modellen op oceanografisch gebied. Het onderzoek naar het kustbeheer vindt eveneens in een programma plaats. Voorbeelden van deze programma's zijn:

- Raad van Overleg voor Fysisch-oceanografisch onderzoek van de Noordzee (RvO);
- BEON;
- Beleidscommissie Remote Sensing (BCRS) (NRSP-2);
- Stichting Ruimte Onderzoek Nederland (SRON);
- Kust*2000.

In figuur 3 is aangegeven dat het programma Meetstrategie 2000+ het traject dekt van gegevens tot de basisinformatie. Verschillende initiatieven zijn gestart om de informatieverstrekking aan de klant te verbeteren. Gewerkt wordt onder andere aan beslissingsondersteunende systemen en de presentatie van gegevens via Internet. Afstemming zal plaatsvinden met deze programma's om het proces van data-inwinning en informatieverstrekking goed op elkaar te laten aansluiten. Voorbeelden van programma's waarmee afstemming zal plaatsvinden, zijn:

- Land Water Milieu Informatietechnologie (LWI);
- AQUEST;
- Waterland van het Nederland Digitaal Waterland (NDW);
- De Digitale Waterweg (DDW).

Tevens zijn de volgende documenten relevant voor het programma:

- het rapport Twijnstra Gudde
Relevantie: analyse van de huidige mening van de klanten over de geleverde producten;
- Beheersplannen NAT
Relevantie: regionaal integraal beheersplan voor de natte sector van RWS;
- IBO
Relevantie: sturen op output;
- GMP
Relevantie: procedures en werkvoorschriften van het meetproces.

2.6 Projecten

Om de integratie van de meetmethoden te bewerkstelligen, ontwikkelde ideeën en de financiële en technische haalbaarheid te toetsen aan de werkelijkheid, zal het feitelijk uitvoerende werk worden verricht door projecten aan het programma te koppelen. Er zijn twee typen projecten te onderscheiden:

- *Ontwikkelproject*. Dit zijn projecten met een technisch karakter. In deze projecten wordt naast de techniek ook een aantal werkpakketten gewijd aan implementatie, kosten/baten en organisatie. Onder dit type projecten vallen haalbaarheidstudies, pilot- en demonstratieprojecten en prototypingprojecten. Projectleiders kunnen van zowel binnen als buiten de Rijkswaterstaat komen. Voorwaarde is uiteraard dat de klantendirecties voor een belangrijk deel deelnemen aan het project, zowel qua inzet als middelen.



- *Implementatieproject*. In deze projecten wordt aan de hand van de resultaten van het ontwikkeltraject de feitelijke implementatie gerealiseerd. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de methodiek die beschreven is in het hoofdproces 'innovatie' van GMP (Goede Meetpraktijk). Hierin staat beschreven welke handelingen uitgevoerd moeten worden om te komen tot een implementatie van een nieuwe techniek in het primaire proces. De projectleider wordt bij voorkeur geleverd door de klant (regionale directie). De financiën zullen verzorgd worden door de klanten.

Meetstrategie 2000+ zal bijdragen leveren aan beide type projecten, maar er zal een sterke nadruk liggen op het gladstrijken van hobbels die zich gaandeweg voor kunnen doen. Bij de toewijzing van gelden wordt de filosofie gehanteerd dat het uitvoeren van een ontwikkeltraject of implementatietraject alleen zinvol is indien de klant daar achter staat. In dat geval zal de klant bereid zijn (een deel van) de kosten te dragen. In principe financieren de RD's het implementatietraject zelf.

Om voor een financiële bijdrage in aanmerking te kunnen komen, dient de projectleider van het betreffende project het projectplan in bij het Programmabureau. Deze bereidt de ingediende informatie op zodanige wijze voor dat de WAT-groep hier een weloverwogen beslissing over kan nemen en al dan niet een financiële bijdrage toe kan kennen. De WAT-groep stelt hiervoor een werkwijze op.

Belangrijke aandachtspunten bij de projecten zijn naast inhoudelijke uitwerking ook:

- de afstemming met de WAT-vraag;
- relatie tussen de thema's;
- kosten/baten van de gehanteerde methodiek;
- implementatie-aspecten.



3. Kwaliteitsbewaking en Planning Meetstrategie 2000+

De looptijd van het programma Meetstrategie 2000+ is voorlopig vijf jaar: van 1 januari 1996 tot en met 31 december 2000.

Voor het programma zullen planningen op drie niveaus worden opgezet: op strategisch, op tactisch en op operationeel niveau.

Op *strategisch* niveau ligt de nadruk op het monitoren van het ontwikkeltraject en de daarbij behorende strategische punten (kritieke succesfactoren of ksf'en) die volgen uit de interne sterke en zwakke punten en de externe kansen en bedreigingen (zie bijlagen 3 en 4). Deze punten betreffen:

- *de WAT-vraag-ontwikkeling*: het ontwikkelen van het door de WAT-groep op te zetten onderzoekstraject naar de informatiebehoefte van de klant en hoe (de huidige) producten hieraan zouden kunnen voldoen: aan welke producten hebben onze klanten behoefte, wat willen zij?;
 - *klant-/marktgerichtheid*: parallel aan de ontwikkeling van de WAT-vraag (de informatiebehoefte) volgt de ontwikkeling van meer markt- en klantgericht werken: hoe kunnen we leveren waar de markt om vraagt, waar de markt behoefte aan heeft. Deze houding is nog niet helemaal ingeburgerd in de RWS-manier van werken, zoals beschreven staat in het rapport Twijnstra Gudde. Ontwikkelingen op beleidsniveau geven echter steeds meer aan dat gestreefd moet worden naar een meer klant- en marktgerichte aanpak. Een en ander zal worden gestimuleerd c.q. verbeterd;
 - *de samenwerking tussen de thema's en andere onderdelen van het programma binnen de meetsector van RWS*: de eerder genoemde thema's en andere onderdelen staan niet op zichzelf maar vormen onderdeel van het overkoepelende doel van het programma. Inzicht in de ketenbenadering zal bij de medewerker of partij resulteren in bewustwording van zijn positie in het gehele proces. Nu werkt men vaak nog te geïsoleerd;
 - *het draagvlak*: uit het oogpunt van acceptatie en implementatie is het draagvlak bij de betrokken partijen en de markt uitermate belangrijk, dit draagvlak geldt zowel binnen de organisatie van het programma als daarbuiten;
 - *de (inter)nationale afstemming met onder andere soortgelijke programma's*: Meetstrategie 2000+ heeft raakvlakken met diverse andere programma's. Door het bundelen van krachten kan efficiëntie worden bereikt op diverse gebieden. Er zijn al diverse contacten in de markt (onder andere via MAST-programma's). Het doel is meer marktgerichte producten te laten ontwikkelen door de markt;
 - *kosten/baten*: verbeteren van de prijs/kwaliteit-verhouding is een belangrijk element van het programma. Binnen RWS is hier nog niet veel van bekend of ervaring mee, maar dit wordt wel gestimuleerd vanuit beleidsniveau.
- Bij Meetstrategie zal hier een ontwikkeltraject voor worden opgezet;



- *werkwijze en organisatie*: ontwikkelingen binnen Meetstrategie zullen gelegenheid geven voor wijzigingen in de werkwijze en eventueel ook de organisatie. Deze ontwikkelingen zullen op dit niveau worden gemonitord.

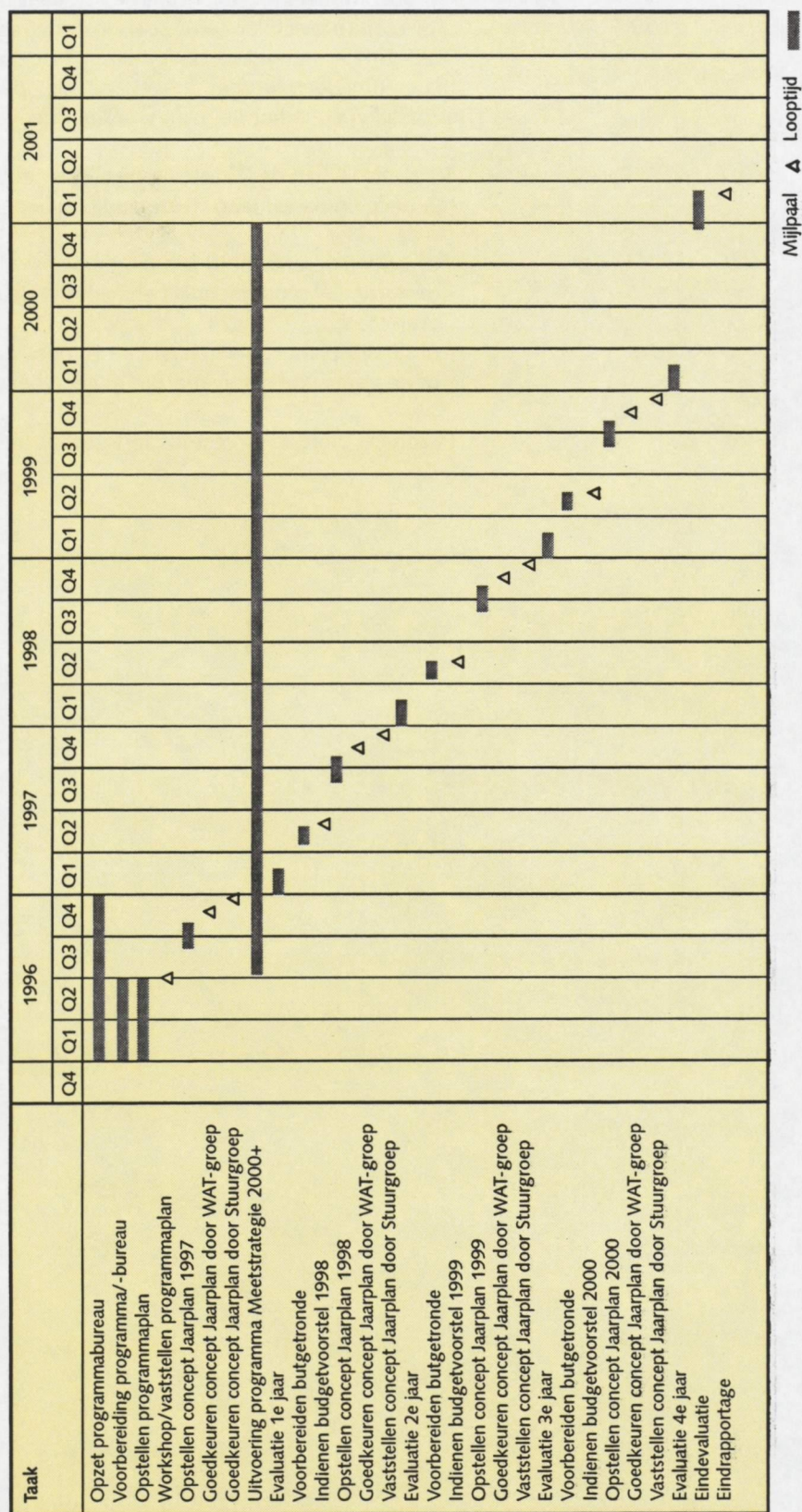
Per ksf zullen er doelen worden ontwikkeld waarvan de voortgang wordt gemonitord. Aangezien een programma meestal niet zo'n duidelijk afgebakend traject is zoals dit bij afzonderlijke projecten het geval is, zal het verloop van de ontwikkeling van bovengenoemde ksf'en veelal explorerend van aard en in het begintraject ook niet zo duidelijk lijken te zijn. De voortgang wordt in de jaarrapportage vermeld. Jaardoelen voor de ksf'en worden in het Jaarplan vermeld.

Op *tactisch* niveau wordt de invulling van het bovenstaande concreter uitgewerkt en wordt vooral het procesmatige (fasen en beslismomenten) gepland. Deze planning is hierna opgenomen. Tevens zal het kwaliteitsniveau worden bewaakt via het vastleggen van procedures. Hierbij valt te denken aan de te nemen stappen bij het opstellen van het Jaarplan en het aanvragen van een financiële bijdrage voor projecten die een raakvlak hebben met het werkveld van Meetstrategie 2000+ (zie paragraaf 6.6). Hiervoor dienen taken en verantwoordelijkheden duidelijk geformuleerd te worden.

De volgende meetbare einddoelen dienen ter beoordeling van de voortgang:

- visie-ontwikkeling informatiebehoefte;
- visie-ontwikkeling toekomst van de meetsector;
- geslaagde implementatie-projecten;
- kortere communicatielijnen tussen specialisten enerzijds en meetsector anderzijds;
- blijvende verankering van innovatie van de natte meetsector.





Figuur 4: Tactische planning programma Meetstrategie 2000+



Op *operationeel* niveau wordt de kwaliteit bewaakt via de afzonderlijke projecten (projectplannen). Zoals in paragraaf 2.6 is vermeld, beslist de WAT-groep of een project past binnen de doelstellingen van het programma en of gelden worden toegekend. De operationele planning zal per jaar verschillen en in het Jaarplan worden opgenomen.

Ter controle van de kwaliteit zullen er externe audits worden uitgevoerd (na twee en na vijf jaar). Deze audits zullen onder andere behandelen:

- of gelden verantwoord zijn uitgegeven;
- of maximaal rendement is behaald met de uitgegeven gelden (controle projecten);
- of de tijdsplanning is gehaald en zo nee, waarom niet;
- of de gemaakte afspraken zijn nagekomen.

Eventueel worden projectdossiers gecontroleerd.



4. Financiën Programma

Inkomsten Meetstrategie 2000+:

Financiën vormen onderdeel van het Jaarplan dat voor het begin van elk jaar wordt goedgekeurd door de WAT-groep waarna vaststelling in de Stuurgroep plaatsvindt. Zoals onderstaand schema aangeeft, levert de HW een bijdrage in het eerste jaar, daarna wordt de helft van de inkomsten opgebracht door de RD's. Deze bijdrage is tweeledig: een vaste bijdrage per directie aan het Programmabureau en een bijdrage per project in de vorm van deelname aan het project. De verdeling van de gelden over de RD's zal in het POWA worden vastgesteld.

De budgetverdeling is als volgt:

Budget (bedragen in kf)	1996	1997	1998	1999	2000
HW	800	-	-	-	-
RD's	-	1000	1000	1000	1000
RIKZ	600	500	500	500	500
RIZA	300	300	300	300	300
MD	150	250	250	250	250
TOTAAL	1850	2050	2050	2050	2050
AF: Vaste Lasten					
Personeelskosten	270	405	405	405	405
Budget Programmabureau	300	200	200	200	200
Budget voor projecten	1280	1445	1445	1445	1445

Tabel 1: Financiën

Uitgaven Meetstrategie 2000+:

Zoals in paragraaf 2.6 (Projecten) al aan de orde kwam, komen zowel ontwikkel- als implementatieprojecten in aanmerking voor een bijdrage vanuit Meetstrategie. Echter, er zal een sterke nadruk komen te liggen op het gladstrijken van hobbels die zich voor kunnen doen. Aangezien er van uit wordt gegaan dat projecten alleen tot uitvoering komen indien dit zinvol is voor de klant, zal deze bereid zijn (een deel van) de kosten te dragen. In principe financieren de RD's het implementatietraject daarom zelf.

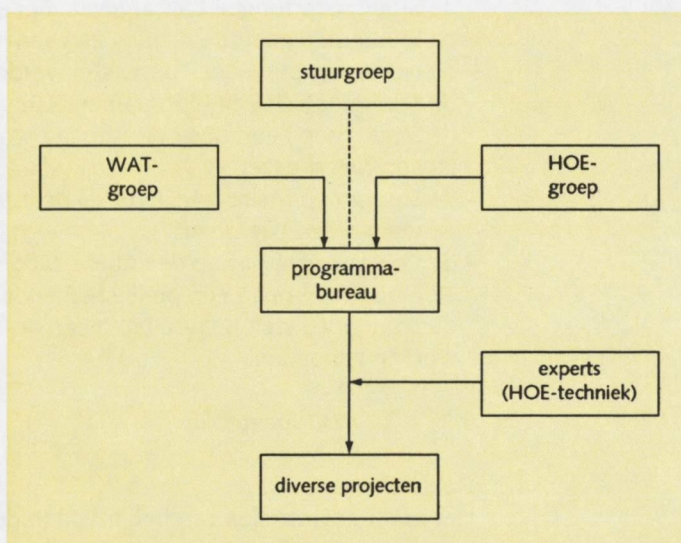




5. Organisatie

5.1 Organisatie programma Meetstrategie 2000+

De informatiebehoefte is sturend : zonder behoefte geen meting. Daarom heeft de WAT-groep de meeste sturing. De HOE-groep heeft kennis van implementatieaspecten en kosten en stuurt daarop. De stuurgroep zal als een 'raad van bestuur' de voortgang volgen. Het Programmabureau heeft een coördinerende rol. De projectleiders voeren het feitelijke werk uit. De organisatie van het programma Meetstrategie 2000+ wordt daarmee :



Figuur 5: Organisatieschema Programma Meetstrategie 2000+



5.2 Stuurgroep

Doelstelling:

Het op strategisch niveau richting geven aan het programma Meetstrategie 2000+ ofwel het vaststellen op hoofdlijnen, onder andere door het beoordelen van door het Programmabureau aangedragen stukken zoals Programmaplan en Jaarplannen in het licht van de doelstellingen en kritieke succesfactoren van het programma als geheel. De Stuurgroep fungeert zo als een soort Raad van Bestuur.

Samenstelling:

De Stuurgroep bestaat uit hoofden van de hoofdafdeling Water van enkele Regionale Directies, RIKZ, RIZA, MD en HW (voor namen: zie bijlage 2).

Taken en bevoegdheden:

- de Stuurgroep fungeert als afgevaardigde van de opdrachtgever;
- de Stuurgroep geeft de richting aan van het programma en geeft aan of de uitvoering of de doelen moeten worden bijgesteld;
- de Stuurgroep stelt het Programmaplan vast;
- de Stuurgroep beoordeelt de Jaarplannen alsmede de gehaalde mijlpalen en accordeert deze;
- de Stuurgroep toetst jaarlijks of de doelstellingen van het programma dienen te worden bijgesteld;
- de Stuurgroep stuurt op de kritieke succesfactoren;
- de Stuurgroep heeft een ondersteunende en faciliterende rol;
- de Stuurgroep stelt de resultaten van de audits vast, die na 2 en na 5 jaar worden gehouden.

5.3 WAT-groep

Doelstelling:

Het actief ontwikkelen van het inzicht in de informatiebehoefte bij klanten in het licht van Meetstrategie 2000+ en het sturing geven aan het programma door middel van beoordeling van projecten en toekenning van gelden.

Samenstelling:

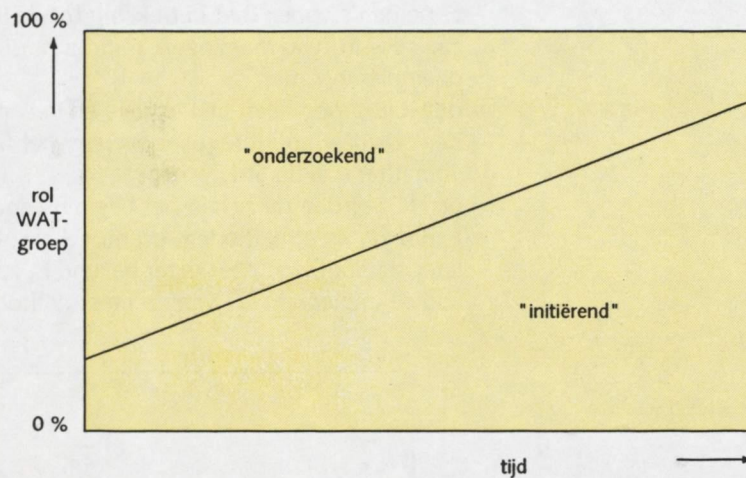
De WAT-groep is samengesteld uit medewerkers van RD's, SD'n en de Hoofddirectie die specifieke kennis bezitten van de informatiebehoefte of het traject welke bewandeld dient te worden om het groeitraject in gang te zetten: beheerders en beleidsvoorbereiders (voor namen: zie bijlage 2).

Taken en bevoegdheden:

- de WAT-groep is verantwoordelijk voor het ontwikkelen van inzicht in de informatiebehoefte bij de klant en de in verband daarmee te volgen koers. Zij houdt hierbij de informatiebehoefte vanuit de markt in het oog alsmede eventueel te verwachten veranderingen in de klantvraag in de toekomst;
- de rol van de WAT-groep zal zowel onderzoekend als initiërend zijn aangezien de informatiebehoefte nog niet verder uitgewerkt is.



De ontwikkeling van de kennis inzake de informatiebehoefte is een groei-traject. Zie onderstaand figuur 6.



Figuur 6: Ontwikkeltraject WAT-groep

- de WAT-groep beoordeelt projecten, beslist over de toelaatbaarheid hiervan tot het programma, en toekenning van gelden aan deze projecten in het licht van de informatiebehoefte van de klant alsmede toepasbaarheid op het gebied van techniek, integratie en implementatie, nadat deze projecten zijn aangedragen via het Programmabureau;
- de WAT-groep signaleert hiaten in de te volgen stappen/weg;
- de WAT-groep keurt het concept Jaarplan goed;
- de voorzitter van de WAT-groep houdt regulier overleg met het Programmabureau;
- de WAT-groep heeft een actieve en initiërende rol.

5.4 HOE-groep

Doelstelling:

Het toetsen van de te volgen stappen die nodig zijn om de implementatie van de meetmethoden te bereiken. Hierbij ligt de nadruk op zowel de technische als de organisatorische kant.

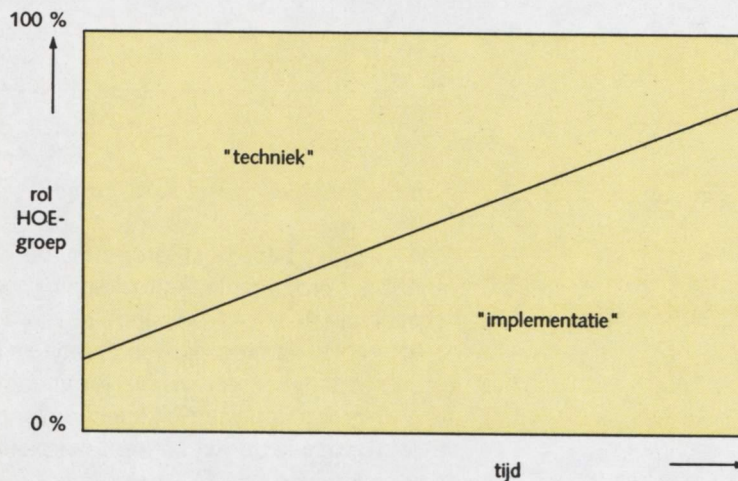
Samenstelling:

De HOE-groep bestaat uit inhoudelijke deskundigen op het gebied van meten, mogelijk aangevuld door externe deskundigen (voor namen: zie bijlage 2).



Taken en bevoegdheden HOE-Implementatie:

- de HOE-groep is verantwoordelijk voor het ontwikkelen van inzicht in de te nemen stappen met betrekking tot de integratie van de meetmethoden zoals in-situ-waarnemingen, remote sensing en modellen, alsmede over de implementatie;
- de HOE-groep heeft een actieve en initiërende rol;
- de voorzitter houdt regelmatig overleg met het Programmabureau en met de voorzitter van de Stuurgroep;
- de HOE-groep zal zich in het begin meer concentreren op de techniek, de gebruikte meetmethoden, eventueel met behulp van de Experts. In een later stadium, wanneer meer bekend is, zal zij meer aandacht gaan geven aan de implementatie van de meetmethoden. Zie onderstaand figuur 7.



Figuur 7: Ontwikkeltraject rol groep HOE-Implementatie

5.5 De Expert-groep

De Experts houden zich bezig met de technische invulling en zijn bekend met de problematiek binnen hun bepaalde gebied/thema (vakbaas). Zij hebben de juiste contacten en zullen vanuit die positie nieuwe ontwikkelingen en probleemgebieden signaleren en deze communiceren naar het Programmabureau. Binnen elk thema worden projecten uitgevoerd die bijdragen tot het realiseren van de doelstellingen van het programma. Belangrijk in projecten is de continue deelname van de regionale directie als beoogd eindgebruiker van de techniek.

Doelstelling Expert(gebieden):

Het bijdragen aan de kwaliteit van het programma Meetstrategie 2000+ door middel van het beschikbaar stellen van de aanwezige expertise van de betreffende thema's Waterbeweging, Kustmorfologie, Rivieren, Waterkwaliteit, Ecologie en Waterbodems.

Samenstelling:

De Experts worden gevraagd op grond van expertise en ervaringen binnen hun thema (voor namen: zie bijlage 2).



Taken en bevoegdheden:

- de Expert behartigt het kennisveld binnen zijn thema;
- de Expert adviseert op verzoek de groep HOE-Implementatie en het Programmabureau;
- de Expert kan ook een initiërende rol spelen en nieuwe projecten starten of hiaten signaleren binnen zijn thema;
- de Expert neemt op verzoek deel aan de door Programmabureau georganiseerde workshops en bijeenkomsten met als doel afstemming tussen de thema's te bewerkstelligen.

5.6 Programmabureau

Doelstelling:

Het Programmabureau (PB) realiseert de doelstellingen van het programma Meetstrategie 2000+ alsmede de implementatie van de thema's op tactisch niveau en fungeert binnen het programma als "makelaar" die mensen, groepen en partijen bij elkaar brengt in het kader van de voortgang en de ontwikkeling van het programma.

Samenstelling:

Het Programmabureau wordt bemand door drie personen uit RIKZ, RIZA en MD (voor namen: zie bijlage 2). Daarnaast is door RIKZ een organisatieadviesbureau (PRC Bouwcentrum) ingehuurd dat assisteert bij het opzetten van het Programmabureau en dat optreedt als "adviseur op afstand".

Taken en bevoegdheden:

- het vervullen van een spilfunctie binnen het programma Meetstrategie 2000+;
- het opstellen van Jaarplannen die ter goedkeuring worden aangeboden aan de WAT-groep en hierna ter vaststelling aan de Stuurgroep;
- het uitdragen van successen;
- het ontwikkelen en bijhouden van het netwerk;
- het faciliteren en onderhouden van kennismanagement;
- het stimuleren en onderhouden van de informatie- en communicatiestromen;
- het monitoren van de kwaliteit binnen het programma;
- het creëren van draagvlak binnen de betrokken organisaties, zijnde zowel de klanten als de leveranciers van data (onder andere door het regelmatig bezoeken van de RD's en andere belanghebbenden);
- het plannen van vergaderingen, bilateralen, werkzaamheden van jaar tot jaar;
- het genereren van uniforme werkmethoden en rapportages teneinde de voortgang van het programma te bespoedigen;
- het (zelfstandig) uitvoeren van overkoepelende studies;
- het fungeren als secretariaat van de Stuurgroep, WAT-groep en de groep HOE-Implementatie;
- het voorbereiden van project- en financiële informatie voor de WAT-groep zodat deze laatste hierop kan beslissen en al dan niet gelden toe te kennen;
- het onderhouden van contacten met de Stuurgroep, de WAT-groep en de HOE-groep en de Experts. Daarnaast onderhoudt het Programmabureau sterke banden met de specialistische diensten en de regionale directies;



- het signaleren en initiëren van projecten binnen de expertgebieden/thema's, eventueel door aansturing van de Experts; het toetsen van deze projecten op draagvlak en de resultaten ervan communiceren naar de WAT-groep;
- het assisteren van de start-up van spin-off projecten;
- het onderhouden van contacten en het zorgen voor de afstemming met nationale en internationale kaders;
- het organiseren van workshops, ter stimulering van het onderzoeksproces, om de voortgang van het programma te bespreken en de voortgang binnen de expertgebieden/thema's af te stemmen.



6. Communicatie en Informatie

6.1 Informatiematrix

Elke betrokkene bij het programma heeft een bepaalde informatiebehoefte. Om dit inzichtelijk te maken, is onderstaande informatiematrix opgesteld.

Eénmalige Publicaties	Programmaplan	Programma-brochure	Communicatie-plan
Doelgroepen binnen de organisatie van programma Meetstrategie 2000*			
Stuurgroep	X	X	X
Programmabureau	X	X	X
WAT-groep	X	X	X
HOE-groep	X	X	X
Experts	X	X	X
Projectleiders	X	X	X
Doelgroepen buiten de organisatie van programma Meetstrategie 2000*			
Hoofddirectie RWS	X	X	
Management beleidsvoorbereiders		X	
Management beleidsvoorbereiders		X	
Management beheerders		X	
Management beheerders		X	
Management onderzoekers		X	
Management onderzoekers		X	
Management info-leveranciers		X	
Management info-leveranciers		X	
Provincies		X	
Waterschappen		X	
Andere programma's		X	
(Inter)nationale org.		X	
GTI's		X	

Tabel 2: Informatiematrix



Regelmatige Publicaties	Jaarplan	Succesverhalen	Fin. voortg.	Voortg. proj.	Brochures	Workshops	Bezoeken	Lezingen
Doelgroepen binnen de organisatie van programma Meetstrategie 2000*								
Stuurgroep	X	X	X	X	X	X		
Programmabureau	X	X	X	X	X	X		
WAT-groep	X	X	X	X	X	X		
HOE-groep	X	X		X	X	X		
Experts	X	X		X	X	X		
Projectleiders	X	X		X	X	X		
Doelgroepen buiten de organisatie van programma Meetstrategie 2000*								
Hoofddirectie RWS	X	X	X	X	X	X	X	X
Management beleidsvoorbereiders	X	X			X	X	X	X
Management beleidsvoorbereiders		X			X	X		X
Management beheerders	X	X			X	X	X	X
Management beheerders		X			X	X		X
Management onderzoekers	X	X			X	X	X	X
Management onderzoekers		X			X	X		X
Management info-leveranciers	X	X			X	X	X	X
Management info-leveranciers		X			X	X		X
Provincies		X			X	X		
Waterschappen		X			X	X		
Andere programma's	X	X			X	X	X	X
(Inter)nationale org.		X			X	X	X	X
GTI's		X			X	X	X	X

Tabel 3 Communicatie matrix

6.2 Communicatie

Het doel van communicatie is het verkrijgen van brede steun oftewel het creëren van breed draagvlak, alsmede evenwicht in de afweging van de belangen door volledigheid van informatie, herkenbare stappen in de besluitvorming en eenduidigheid in de informatie. Deze steun is cruciaal, omdat een goede implementatie van de ontwikkelde ideeën beïnvloed wordt door de medewerking van de diverse partijen. Middelen voor het verkrijgen hiervan zijn persoonlijke contacten (netwerken) binnen met name de RD's, HW, RIKZ, RIZA en MD; presentaties in DT, POHM, POWA; het publiceren van successen (behaald bij projecten die betrokken zijn bij het programma), en andere sprekende cijfers, alsmede artikelen in gespecialiseerde bladen en RIKZ/RIZA/MD-folders. In 1996 zal een algemene brochure worden uitgebracht.

Tevens geldt dat om een goede voortgang binnen het programma te bewerkstelligen, complete en tijdige interne informatie zeer belangrijk is. Hierbij valt te denken aan regelmatig overleg, zowel formeel in de vorm van vergaderingen en workshops, als informeel in de vorm van bilateralen, voortgangsrapportages, financiële overzichten, plannings en dergelijke.



Doelgroepen

De doelgroepen van het communicatieplan zijn:

- de 'geldschieters': HW, RD's, RIZA, RIKZ, MD;
- klanten: RD's, SD'n, Provincie, Waterschappen;
- leveranciers: SD'n, Meetdiensten, GTI'n en anderen;
- internationale organisaties die geïnteresseerd zijn met betrekking tot financiële bijdragen of resultaten van het programma in internationaal perspectief;
- de interne doelgroepen zijnde de partijen binnen de organisatie van het programma Meetstrategie 2000+, zoals de leden van de Stuurgroep, het Programmabureau, de WAT-groep, de groep HOE-Implementatie, de Expert-groep en de projectleiders.

Interne Informatiestromen

De interne informatiestromen kunnen als volgt worden omschreven:

De *projectleider* rapporteert regelmatig de voortgang van zijn project aan het Programmabureau. Het doel van voortgangsrapportages is het inzicht geven omtrent de stand van zaken van (onderdelen van) het project ten opzichte van de doelstellingen van het project als wel die van het programma Meetstrategie 2000+. De voortgangsrapportage van de projectleiders omvat tenminste de volgende onderdelen:

- *Resultaat t.o.v. doel(en)*: wat is er bij het betreffende project in de afgelopen periode gerealiseerd ten opzichte van de aan het begin van het jaar gestelde doelen? Hierbij is het van belang de afwijkingen ten opzichte van deze doelen te registreren alsmede een voorstel met bijbehorende acties te doen hoe de afwijking(en) kan(kunnen) worden hersteld. Wat zijn concrete technische ontwikkelingen in de afgelopen periode dan wel concrete ontwikkelingen inzake implementatietechnieken? Zal dit project organisatorische veranderingen tot gevolg hebben? Zo ja, op welk gebied en hoe zal dit te implementeren zijn?
- *Financiën*: hoeveel is er in de afgelopen maanden besteed? Ook hierbij dienen afwijkingen te worden geregistreerd alsmede een voorstel met bijbehorende acties.
- *Tijdsplanning*: wat is de stand van zaken ten opzichte van de originele planning? Waar zitten knelpunten en het kritieke pad en hoe kunnen mogelijke moeilijkheden worden voorkomen c.q. vertragingen ingelopen?

Deze informatie zal op initiatief van het Programmabureau worden gebundeld in jaarrapportages.

Het *Programmabureau* rapporteert tendensen en ontwikkelingen (in het kader van de kritieke succesfactoren) aan de Stuurgroep die deze op hoofdlijnen vaststelt. Het doel hiervan is het informeren van de Stuurgroep omtrent de voortgang van het programma in brede zin. Hierbij valt te denken aan de voortgang van de projecten binnen de thema's en de ontwikkeling op technisch gebied binnen deze thema's (allebei in grote lijnen). Deze voortgang kan worden gemonitord met behulp van beheer technische aspecten als de kwaliteit (van de geleverde producten), geld (de financiële stand van zaken, budget vs uitgaven) en tijd (planning vs tijdsbesteding), ten aanzien van de strategische doelen (de ksf'en).



Genomen besluiten door de Stuurgroep worden vervolgens door het Programmabureau uitgevoerd dan wel gecommuniceerd aan de betrokken partijen. Tevens bereidt het Programmabureau ingediende projectvoorstellen uitgebreid voor voor de WAT-groep zodat deze een beslissing kan nemen over toe te kennen gelden. Daarnaast rapporteert het Programmabureau ontwikkelingen in het kader van Meetstrategie 2000+ aan zowel de WAT- als de HOE-groep. Deze relatie gaat beide kanten op, zodat het Programmabureau fungeert als "go-between" tussen de WAT- en de HOE-groep. Door de HOE-groep ontwikkelde ideeën worden door het Programmabureau opgepakt door middel van communicatie hiervan naar de betreffende partijen alsook via het initiëren van nieuwe projectvoorstellen die aan de WAT-groep worden voorgelegd. Hierbij kan daar waar nodig de Expert-groep op grond van hun expertise ingeschakeld worden.

De *WAT-groep* heeft regelmatig contact met het Programmabureau omtrent ontwikkelingen van de informatiebehoefte alsmede ontwikkelde ideeën.

De *HOE-groep* onderhoudt regelmatig contact met het Programmabureau omtrent ideeën over integratie- (techniek, via de Experts), implementatietechnieken en te ontwikkelen strategieën, alsmede met de Expert-groep over integratietechnieken. Dit laatste gebeurt op ad hoc basis.

6.3 Uitgangspunten communicatie

- Er zal voor de communicatie zoveel mogelijk gebruik worden gemaakt van de bestaande communicatiekanalen binnen RWS.
- Informatie heeft ten doel actoren:
 - te informeren: het verstrekken van informatie zonder directe interactie. Anders gezegd: het op de hoogte houden van belanghebbenden en geïnteresseerden;
 - te motiveren: het verstrekken van informatie aan medewerkers binnen het programma met als doel het versterken of opwekken van de actieve medewerking teneinde de voortgang van het programma te bespoedigen;
 - te consulteren: het verstrekken van informatie aan medewerkers binnen het programma met als doel het gericht raadplegen van de direct betrokkenen of andere belangrijke stakeholders (belanghebbenden);
 - te laten participeren: het verstrekken van informatie aan medewerkers met als doel deze zeggenschap te bieden. Hierbij valt te denken aan workshops en inspraakrondes.
- De interne en externe communicatie zal worden gestuurd door het Programmabureau. Voor de externe communicatie zal gebruik gemaakt worden van bestaande afdelingen/diensten die hierin gespecialiseerd zijn.
- Gebruikte communicatiekanalen en -middelen dienen te passen binnen de gestelde doelstellingen en bestemd te zijn voor de betreffende doelgroepen (zoals klanten en leveranciers).



6.4 Jaarplannen

Elk jaar wordt een Jaarplan opgesteld dat de te nemen stappen vermeldt die nodig zijn om het programmadoel te bereiken. Een programma is een dynamisch proces en het is over het algemeen niet bij het begin al duidelijk welke stappen er te nemen zijn om het einddoel te bereiken.

Ontwikkelingen die zich voordoen, kunnen het bijstellen van de doelen rechtvaardigen. Daarom zullen er jaarlijks tussendoelen worden bepaald die voor dat bepaalde jaar gelden.

Het Jaarplan wordt opgesteld door het Programmabureau op basis van ingediende projectplannen, de stand van zaken en/of resultaten van al participerende projecten en op te stellen jaardoelen voor het daarop volgende jaar. Het Jaarplan zal steeds in het najaar door de WAT-groep en de Stuurgroep worden vastgesteld en vormt hiermee de basis van het beleid en de activiteiten voor het volgend jaar. Na afloop van het jaar zal een evaluatie van de gestelde doelen plaatsvinden in de jaarrapportage.

In het Jaarplan zullen de volgende onderwerpen worden behandeld:

- Inleiding: korte samenvatting van het afgelopen jaar en een vooruitblik naar het komende jaar.
- Doel: jaardoel(en) voor het komende jaar en te nemen stappen, stand van zaken ontwikkeling informatiebehoefte en kritieke succesfactoren.
- Projecten: overzicht van de participerende projecten voor het komende jaar met een beknopte toelichting wat hun waarde voor het project is en beoogde resultaten.
- Financiën: kosten/baten, financiële stand van zaken, inkomsten en uitgaven en dergelijke.
- Communicatie: stand van zaken draagvlak, communicatieplan voor komend jaar.

6.5 Vergaderschema's

Voor het programma Meetstrategie 2000+ zullen regelmatig bijeenkomsten c.q. vergaderingen worden gehouden waarbij de volgende combinaties worden voorgesteld:

- Stuurgroep, Programmabureau (twee keer per jaar)
Doel: het vaststellen van de grote lijn en eventueel bijsturen, accorderen Jaarplan, financiën, etc.;
- WAT-groep, Programmabureau (voorstel: 4 keer per jaar)
Doel: ontwikkelen informatiebehoefte, beoordelen en goedkeuren projectvoorstellen;
- HOE-groep, Programmabureau (voorstel: 4 keer per jaar)
Doel: ontwikkelen implementatietraject;
- Stuurgroep, WAT-groep, HOE-groep, Programmabureau (alleen voorzitters, voorstel: 2 keer per jaar)
Doel: afstemming diverse partijen, draagvlak;
- Experts, Programmabureau (op ad hoc basis)
Doel: inventarisatie ontwikkelingen op technisch gebied;
- Experts, WAT-groep, HOE-groep en Programmabureau (naar behoefte)
Doel: afstemming WAT en HOE, doelen en te verwachten ontwikkelingsrichting;
- workshops met wisselende samenstelling, georganiseerd door het Programmabureau (op ad hoc basis)
Doel: draagvlak, uitwisselen kennis, etc.;



- bilateralen tussen Programmabureau en projectleiders (regelmatig)
Doel: bespreken voortgang projecten.

Vergaderschema's worden regelmatig opgesteld.

6.6 Procedures

Het doel van procedures is het waarborgen van kwaliteit door via een vastgelegde volgorde van te nemen stappen te werken. Voor het programma Meetstrategie 2000+ zijn de volgende procedures te onderscheiden.

(StG = Stuurgroep, PB = Programmabureau, EX=Experts, WAT=WAT-groep, W+H =WAT+HOE groepen)

Jaarplan

- | | | |
|----|--|-----|
| 1. | Bijdragen leveren per thema | EX |
| 2. | Vorbereiden concept Jaarplan | PB |
| 3. | Goedkeuren concept Jaarplan | WAT |
| 4. | Vaststellen concept Jaarplan | StG |
| 5. | Na goedkeuring: Implementeren Jaarplan | PB |

Acceptatie Nieuwe Projecten

- | | | |
|----|--|----------|
| 1. | Signalering mogelijk nieuw project aan PB | iedereen |
| 2. | Toekenning gelden | WAT |
| 3. | Als wel interessant maar geen budget toegekend:
project wordt alleen gemonitord, geen actief beleid | PB |
| 4. | Informeren projectleider en expert | PB |
| 5. | Verder reserveren budget voor het project | PB |
| 6. | Rapporteren voortgang aan Programmabureau | PL |
| 7. | Monitoren voortgang in het project | PB |
| 8. | Rapporteren werkelijke en financiële status project aan
Stuurgroep | PB |

Tussenevaluaties

- | | | |
|-----|--|-----|
| 1. | Verwerken jaarresultaten en resultaten projecten in
concept Jaarrapportage | PB |
| 2. | Concept Jaarrapportage in WAT-groep brengen | PB |
| 3. | Commentaar leveren op concept Jaarrapportage | WAT |
| 4. | Eventueel concept Jaarrapportage bijstellen | PB |
| 5. | Concept Jaarrapportage goedkeuren | WAT |
| 6. | Goedgekeurd concept Jaarrapportage in Stuurgroep
brengen | PB |
| 7.. | Concept Jaarrapportage vaststellen | STG |
| 8. | Resultaten Jaarrapportage analyseren voor op- c.q.
bijstellen jaardoelen voor komend jaar | PB |



Bijsturen Programma

- | | | |
|----|--|-----|
| 1. | Vergaderschema's opstellen voor STG en W+H etc. | PB |
| 2. | Bij vergaderingen ontwikkelingen in andere groepen rapporteren zodat betreffende vergadering er op kan reageren | PB |
| 3. | Inbrengen Jaarplannen en Jaarrapportages in WAT | PB |
| 4. | Inhoudelijk op voornoemde plannen reageren en richting aangeven op grond van ontwikkelingen in informatie-behoefte | WAT |
| 5. | Uitvoeren Jaarplannen en eventuele wijzigingen | PB |
| 6. | Ontwikkelingen in STG brengen | PB |
| 7. | Algemene richting aangeven van programma Meetstrategie 2000+ op grond van aangeleverde informatie | STG |
| 8. | Uitdragen algemene lijn van STG naar andere partijen binnen programma, met name de WAT- en HOE-groep | PB |





7. Werkwijze/Gedachtengang: Hoe van idee tot implementatie?

7.1 De WAT-vraag

De informatiebehoefte is op dit moment nog niet duidelijk gedefinieerd. In het onderzoek van Twijnstra Gudde zijn de huidige producten van de monitoring- en meetinspanning onderzocht. Gebleken is dat er verschillen bestaan tussen de wensen van de klanten en het geleverde product wat leidt tot een zekere ontevredenheid van de klanten met de huidige producten, omdat bijvoorbeeld het detailniveau van informatie onvoldoende is of niet de juiste informatie wordt aangeboden.

Om te komen tot verbetering van de aansluiting van het productaanbod op de informatiebehoefte, zullen verschillende activiteiten binnen het programma worden uitgevoerd. Allereerst zal een betere afstemming verzorgd moeten worden tussen de informatie-aanbieders en de informatie-gebruikers. In dit overleg zal een beter begrip moeten komen tussen de aanbieder en de vragende partijen en zal de informatiebehoefte worden onderzocht. Thans is deze behoefte zeer wisselend (vanaf de ministersvraag "De zalm terug in de Rijn" tot aan onderzoeksvragen over het effect van fosfaat op verschillende onderdelen van het ecosysteem in een sterk geëutrofeerd systeem). Van belang is te definiëren welke informatie nodig is voor de verschillende niveaus van informatiebehoefte.

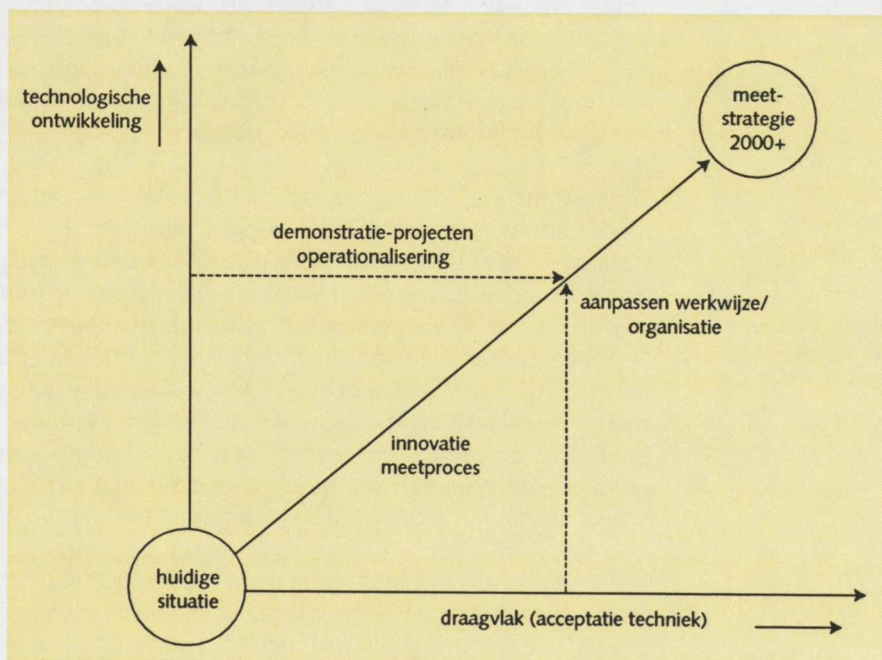
Nadat beter inzicht is ontstaan in de behoefte aan informatie kan worden geconstateerd waar de leemtes bestaan in aangeboden informatie en in beschikbare technologie. De aangeboden informatie kan verbeteren door de klant meer op maat te gaan bedienen en minder algemeen bruikbare (standaard)producten te leveren. In overleg met de klant zullen deze nieuwe producten moeten worden gemaakt, waardoor betere aansluiting bij de informatiebehoefte verzekerd is.

De belangrijkste taak van de WAT-groep is om de informatiebehoefte van de klanten beter te definiëren. Verwacht mag worden dat in het eerste jaar van het programma een betere afstemming tussen gebruikers en leveranciers van informatie zal worden gerealiseerd. De leemtes en lacunes zullen in beeld worden gebracht, waarna gericht gewerkt kan worden aan verbeteringen. Deze verbeteringen zullen liggen op het communicatief vlak (gebruiker-leverancier) en op technologisch vlak (aanbieden nieuwe technieken, aanvullend informatieaanbod). In de volgende jaren zullen de geconstateerde lacunes in informatie-aanbod worden omgezet in nieuwe informatieproducten en in nieuw te ontwikkelen technieken.



7.2 De HOE-vraag

Bij het implementeren van de meetmethoden dienen nieuwe technieken en het draagvlak in gelijke mate te worden ontwikkeld. In het verleden werkten de SD'n over het algemeen puur vanuit de techniek waarbij het draagvlak en andere implementatie-aspecten minder tot hun recht kwamen, zodat de nieuwe ontwikkelingen niet zo goed werden doorgevoerd. Om een zo optimaal mogelijke implementatie te kunnen bereiken, is het van belang zowel aan de ontwikkeling van technieken als aan het draagvlak te werken. Dit is tevens weergegeven in figuur 8.



Figuur 8: Implementatietraject Meetstrategie 2000+

Om deze optimale implementatie te bereiken, zal voornoemde werkwijze moeten worden toegepast bij de bij Meetstrategie 2000+ betrokken projecten. Binnen het programma Meetstrategie 2000+ worden twee soorten projecten onderscheiden: ontwikkelprojecten en implementatieprojecten (zie ook paragraaf 2.6).

Deze soorten projecten kunnen nog verder worden onderverdeeld in de volgende onderzoeksfasen:



Ontwikkelpjecten:

1: Inventarisatie huidige situatie

Het doel is het vastleggen van de huidige situatie wat nodig is om het vertrekpunt te bepalen: waar staan we nu? Het is moeilijk om te bepalen waar men naar toe gaat als men niet eerst weet waar men staat. Aangezien elk project binnen één van de thema's valt, zal zo vanuit het bepaalde thema gerapporteerd worden hoe de huidige situatie nu is, welke meetmethoden worden gehanteerd, welke producten worden geleverd en welke vragen nu vanuit die bepaalde markt worden gesteld (hiermee wordt ook bedoeld de vragen vanuit de markt die nu nog niet vanuit dat thema worden geleverd).

Daarnaast is het in het kader van kosten/baten belangrijk de huidige kosten te inventariseren voor de nu geproduceerde gegevens (producten). Hierbij valt te denken aan exploitatiekosten van de boten, salarissen van betrokken medewerkers, overheadkosten.

2: Haalbaarheidsonderzoek

Het doel is het toetsen van de gestelde doelen aan de huidige situatie om de haalbaarheid van deze doelen in te kunnen schatten. Dit is een belangrijke stap omdat hiermee het aantal acties wordt bepaald welke genomen moet worden om de doelen alsnog te halen. Belangrijke kenmerken hierbij zijn: kosten/baten en de verwachte implementatiegraad (organisatie). Deze onderzoeken gaan verder dan alleen de technieken. Te denken valt aan:

- technische haalbaarheidsonderzoeken;
- economische haalbaarheidsonderzoeken;
- organisatorische haalbaarheidsonderzoeken;
- etc.

3: Pilots

Het doel hiervan is het in de praktijk toetsen van de haalbaarheid en demonstratie hiervan aan klanten. Tevens het toetsen van de werkbaarheid van de ontwikkelde modellen en methoden via regelmatige toetsing aan het oorspronkelijk gestelde doel. Hierbij worden methoden ontwikkeld welke hiervoor het meest geschikt zijn. Op grond van de resultaten tijdens de haalbaarheidsfase zullen de kaders voor deze fase al gedeeltelijk gesteld zijn.

Daarna zal via geschikte pilotprojecten welke verbonden zijn aan het programma, de ontwikkelde implementatiemethoden getoetst worden op werkbaarheid en geschiktheid, en zonodig bijgesteld.



Implementatieprojecten:

1: Implementatie

Het doel is het daadwerkelijk integreren van de beschikbare methoden in de bestaande meetpraktijk. Hierbij zal gebruik worden gemaakt van het hoofdproces 'innovatie' beschreven in het handboek GMP (Goede Meetpraktijk). Hierin staan procedures en werkwijzen beschreven waaraan Meetdiensten zich zullen houden bij het invoeren van innovatie in het primaire proces.

2: Evaluatie

Het doel is het evalueren van de behaalde resultaten tijdens de afgelopen vijf jaar en de stand van zaken tijdens de jaarevaluaties. Zijn de gestelde doelen gehaald, binnen de gestelde tijd en budget en voldoen ze aan de verwachte kwaliteit? Aangezien de gestelde financiële en tijdsdoelen via de planning zijn gemonitord, heeft tussentijdse bijsturing al zoveel mogelijk plaats kunnen vinden. Toch kunnen er nog afwijkingen voorkomen. Deze dienen te worden geëvalueerd. Een belangrijk deel van de evaluatie is echter het evalueren van de resultaten ten opzichte van de doelen en de gebruikte werkwijzen.



8. Juridische Zaken

.....

8.1 Eigendom van opgedane kennis en ervaringen

Het programma Meetstrategie 2000+ is zodanig opgezet dat een aantal SD'n en de RD's erbij betrokken zijn. Het is van belang dat goed wordt vastgelegd waar en bij wie het juridisch eigendom van de opgedane ervaring en kennis behoort.





Bijlagen

.....

Overzicht van aanwezige bijlagen:

Bijlage 1: Lijst van afkortingen

Bijlage 2: Lijst van betrokken personen bij het programma Meetstrategie 2000+

Bijlage 3: Analyse van het programma: kansen, bedreigingen, sterktes en zwaktes + kritieke succesfactoren

Bijlage 4: Kritieke Succesfactoren binnen Beleidsmodel



Bijlage 1: Lijst van afkortingen

AKM	Adviesgroep Kwaliteit Metingen
AQUEST	"Water vraagbaak"
BCRS	BeleidsCommissie Remote Sensing
BEON	Beleidsgericht ecologisch onderzoek van de Noordzee/Waddenzee
BPN	Beheersplan Nat
DDW	De Digitale Waterweg
DL	Directie Limburg (RD)
DNB	Directie Noord-Brabant (RD)
DNH	Directie Noord-Holland (RD)
DNN	Directie Noord-Nederland (RD)
DNZ	Directie Noordzee (RD)
DON	Directie Oost-Nederland (RD)
DU	Directie Utrecht (RD)
DWW	Dienst Weg- en Waterbouw (SD)
DZH	Directie Zuid-Holland (RD)
DZL	Directie Zeeland (RD)
EUROGOOS	European Global Ocean Observation Systems
FWTA	Functionele Werkgroep Telematica Water
GMP	Goede Meet Praktijk
GTI	Grote Technologische Instituten (onder andere Waterloopkundig Laboratorium, TNO)
HW	Hoofddirectie van de Rijkswaterstaat
IBO	Interdepartementaal BeleidsOnderzoek
IRC	International Rhine Committee
JMG	Joint Monitoring Group
LWI	Land Water Milieu Informatietechnologie
MAST	Marine Science and Technology, programma van de Europese Unie dat zich richt op onderzoeken op het gebied van zout water
MD	Meetkundige Dienst (SD)
MWTL	Monitoring van de Waterstaatkundige Toestands des Lands
NDW	Nederland Digitaal Waterland (nu: Waterland)
OSPAR	Oslo Paris Committee
PB	Programmabureau Meetstrategie 2000+
POHM	Periodiek Overleg Hoofden Meetdiensten
POWA	Periodiek Overleg WATER
RD	Regionale Directie; directies met een beheergebied
RIJ	Directie IJsselmeergebied
RIKZ	Rijksinstituut voor Kust en Zee (SD)
RIZA	Rijksinstituut voor Integraal Zoetwaterbeheer en Afvalwaterbehandeling (SD)
RMI	Rijkswaterstaat Meetnet Infrastructuur
RvO	Raad van Overleg voor de Fysisch Oceanografisch Onderzoek van de Noordzee
RWS	Rijkswaterstaat
SAM	Spoed Advisering Metingen
SD	Specialistische Dienst; dit zijn de technische wetenschappelijke diensten van Rijkswaterstaat



SIM	Spoed Inventarisatie Metingen
SRON	Stichting Ruimte Onderzoek Nederland
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats: methode gebruikt om de omgeving en de eigen orga- nisatie te analyseren op sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen, gebruikt bij strategisch management
UN/ECE	United Nations/Economic Community of Europe



Bijlage 2: Lijst van betrokken personen bij het Programma Meetstrategie 2000+

Stuurgroep:

ir. C. Venema	RWS Dir. IJsselmeergebied	0320-297531	(voorzitter)
drs. J.W.M. Kuipers	RWS Dir. Zuid-Holland	010-4026200	
ir. W.A. ter Laak	RWS Dir. Noord-Nederland	058-2344344	
mr. R. van der Poel	RWS Dir. Noordzee	070-3516668	
ir. P.C. van Goor	RWS Dir. Oost-Nederland	026-3688501	
ir. M.A. Hofstra	RWS Hoofddirectie	070-3518080	
dr.ir. F.J.J. Brouwer	RWS Meetkundige Dienst	015-2691293	
ir. L.J. Droppert	RWS RIKZ	070-3114551	
ir. A.B. van Luin	RWS RIZA	0320-298411	

WAT-groep

ir. F. Dijkman	RWS Dir. Noord-Holland	023-5301554	(voorzitter)
ir. J.F.S. Abelman	RWS Dir. IJsselmeergebied	0320-297486	
drs. E.P.L. van Beek	RWS Meetkundige Dienst	015-2691111	
ir. H. Havinga	RWS Dir. Oost-Nederland	026 3688531	
drs. J.C. van Hees	RWS Dir. Zuid-Holland	010-4026346	
ing. J. Hendriksma	RWS RIZA	0320-298411	
mr. A.J. IJlstra	RWS Hoofddirectie	070-3518201	
ir. J.H. de Reus	RWS Dir. Noord-Nederland	058-2344329	
ir. H.A.Q. Verhees	RWS Dir. Zeeland	0118-686403	
dr. W.A.J. de Waal	RWS RIKZ	070-3115525	
dr. W. Zevenboom	RWS Dir. Noordzee	070-3366883	

HOE-groep

ir. W.A. Roose	RWS Dir. Zeeland	0118-686438	(voorzitter)
ir. R.J. Akkerman	RWS Dir. Noordzee	070-3366671	
ir. C.J.M. van Ruiten	RWS RIKZ	070-3114537	
F.J. Keuper	RWS Dir. Noord-Holland	0255 566400	
W.J. van de Geer	RWS Dir. IJsselmeergebied	0320-299111	
ing. J.A. van Woerden	TNO-TPD	015-2692000	
ir. J.A. van Pagee	Waterloopkundig Lab.	015-2858723	
dr. F. Kuik	KNMI	030-2206484	
drs. E. Buisman	RIVM	030-2742318	
dr.ir. R.C.V. Feron	RWS Meetkundige Dienst	015-2691365	
ir. L.J. Gilde	RWS RIZA	0320-298632	

Programmabureau

ir. P.A. Blokland	RWS RIKZ	070-3114241
ir. W.H. Mulder	RWS RIZA	070-3114517
ir. A.H.J.M. Pellemans	RWS RIKZ	070-3114531



Expertgroep

drs. J. Vogelzang	RWS RIKZ	070-3114530	(Waterbeweging)
dr. R.C.V. Feron	RWS Meetkundige Dienst	015-2691368	(Kustmorfologie)
ir. D. Ludikhuize	RWS RIZA Dordrecht	078-6322613	(Rivieren)
drs. I.J.A. Althuis	RWS RIKZ	070-3114536	(Waterkwaliteit)
L. van Ballegooijen	RWS RIZA	0320-298666	(Ecologie)

Adviezen

ing. C.A.L.M. Dekkers	PRC Bouwcentrum	0172-619344
-----------------------	-----------------	-------------



Bijlage 3: Analyse van het Programma: Kansen, Bedreigingen, Sterktes en Zwaktes + Kritieke Succesfactoren

Bij deze analyse wordt een onderscheid gemaakt tussen interne en externe invloedsfactoren. De interne invloedsfactoren worden onderverdeeld naar sterke punten die positief uitwerken op het programma (Sterktes) en zwakke punten die de voortgang van of het programma zelf kunnen belemmeren (Zwaktes). Daarnaast zijn er de externe factoren waar de actoren binnen het programma geen invloed op uit kunnen oefenen, maar die wel een positieve (Kansen) of negatieve (Bedreigingen) invloed hebben.

Kort gezegd kunnen de volgende factoren genoemd worden:

Sterktes

- netwerken;
- breedheid van het programma;
- centraal beheer van kenniscentrum;
- veel specialistische kennis/expertise aanwezig binnen RWS en het programma;
- RWS is goed in aanbieden technieken;
- toegenomen samenwerking RD's en SD'n in dit kader;
- controle over verkregen financiën binnen WAT-groep;
- redelijk sturniveau op selectie projecten;
- persoonlijke capaciteiten;
- alertheid voor externe belangen;
- efficiëntie;
- lage instapdrempel.

Zwaktes

- beschikbare gelden relatief beperkt om substantieel verschil te kunnen maken in projecten;
- veel verschillende spelers die aan het roer zitten: kan besluitvorming vertragen;
- expertise wanneer Programmabureauleden zich gaan inmengen in projecten (inhoudelijk);
- onderlinge communicatie en samenwerking;
- geen rechtstreekse claims te leggen op mensen en hun tijd;
- weinig ervaring met organisatorische veranderingen (in verband met implementatie);
- betrokkenheid RD's (draagvlak);
- nog niet voldoende kennis van processen.

Kansen

- Nederland heeft in buitenland goede naam omtrent waterbeheer;
- het onderwerp "water" is politiek gezien stabiel met een hoge aandacht-factor;
- voor onderdelen van het waterbeheer, zoals kustbeheer en waterbodems, is op beleidsniveau substantieel geld beschikbaar;
- Meetdiensten zien noodzaak voor veranderingen;
- Twijnstra Gudder rapport: biedt mogelijkheden voor 'beter doen';



- IBO (mogelijkheid tot meer gestructureerd werken);
- korte termijnsuccessen: bekendheid nastreven;
- politieke onderwerpen (oppakken!);
- hoge verwachtingen.

Bedreigingen

- draagvlak;
- we bouwen steeds meer op laag gelegen grond, dicht bij zee of rivieren, op uiterwaarden etc.
- WAT-vraag (wat heeft men nodig?) is onduidelijk;
- meerwaarde Meetstrategie 2000+ is nog niet duidelijk genoeg;
- competentiestrijd;
- gevolgen voor Meetdiensten kunnen worden onderschat;
- het bepalen van de financiën;
- reactie op veranderingen binnen de diverse diensten ("bedrijfscultuur");
- onvoorspelbaarheid politiek;
- Twijnstra Gudde-rapport: slechte beoordeling huidige situatie;
- bekendheid programma niet groot binnen RWS;
- informatiebehoefte mogelijk lastig te definiëren;
- de klant heeft veel vertrouwen in de huidige metingen omdat het al een langlopend traject is.

Op grond van deze invloedsfactoren kan een aantal zogenaamde Kritieke SuccesFactoren (ksf'en) worden gedistilleerd, die als leidraad dienen tijdens de loop van het programma Meetstrategie 2000+. Zij zijn medebepalend voor het behalen van de doelen. Deze ksf'en zijn (zie ook hoofdstuk 3):

- *de WAT-vraag-ontwikkeling*: het ontwikkelen van het onderzoekstraject naar de informatiebehoefte;
- *klant-/marktgerichtheid*: parallel aan de ontwikkeling van de WAT-vraag (de informatiebehoefte) volgt de ontwikkeling van meer markt- en klantgericht werken: leveren wat de markt wil, waar de markt behoefte aan heeft. Deze houding is nog niet helemaal ingeburgerd in de RWS-manier van werken, zoals beschreven staat in het rapport Twijnstra Gudde. Een en ander zal worden gestimuleerd c.q. verbeterd;
- *de samenwerking tussen de thema's en andere onderdelen van het programma binnen de meetsector van RWS*: de eerder genoemde thema's en andere onderdelen staan niet op zichzelf maar vormen onderdeel van het overkoepelende doel van het programma. Tevens vergt inzicht in de ketenbenadering bij de medewerker of partij bewustwording van zijn positie in het gehele proces, nu men vaak nog te geïsoleerd;
- *het draagvlak*: uit het oogpunt van acceptatie en implementatie is het draagvlak bij de betrokken partijen en de markt uitermate belangrijk, dit draagvlak geldt zowel binnen de organisatie van het programma als daarbuiten;
- *de (inter)nationale afstemming met onder andere soortgelijke programma's*: Meetstrategie 2000+ heeft raakvlakken met diverse andere programma's. Er zijn al diverse contacten in de markt (onder andere via MAST-programma's). Het doel is meer marktgerichte producten te laten ontwikkelen door de markt;
- *kosten/baten*: verbeteren van de prijs/kwaliteit-verhouding is een belangrijk element van het programma;
- *werkwijze en organisatie*: bij het integratietraject zullen er veranderingen in de werkwijze en wellicht de huidige organisatie gaan plaatsvinden.



De ontwikkeling van de kritieke succesfactoren (ksf'en) zal in de Jaarplannen worden behandeld. Elk jaar wordt er van de ksf'en jaardoelen gesteld die gebaseerd zijn op de ontwikkelingen in het afgelopen jaar van de betreffende succesfactor gecombineerd met ontwikkelingen op andere vlakken, zoals bijvoorbeeld de informatiebehoefte.



Bijlage 4: Kritieke Succesfactoren binnen Beleidsmodel

