

## Investeringsprogramma Waddengebied

### Inhoud

1	Inleiding	2
2	Opzet en organisatie IPW	3
2.1	Opzet IPW	3
2.2	Regie op de uitvoering (programmaniveau)	3
2.3	Organisatie (programmaniveau)	5
3	Werkwijze IPW uitgelicht	8
3.1	Programmeren IKW	8
3.2	Bewaken en verantwoorden voortgang IKW	12
3.3	Werkwijze uitgewerkt	13
4	Kennisagenda	17
5	Communicatie	18
6	Verantwoording proces	19



# 1 Inleiding

## **Vertrekpunt: Investeringskader Waddengebied 2016-2026**

Met het Investeringskader Waddengebied 2016-2026 (IKW) sturen de waddenprovincies de komende tien jaar op zes majeure opgaven:

1. Waddenzee
2. Havenontwikkeling en natuurverbetering
3. Versterken en vermarkten Werelderfgoed
4. Vitale kust en Afsluitdijk
5. Eems-Dollardgebied in balans
6. Eilanden op eigen kracht

De waddenprovincies hebben het IKW vastgesteld en zijn verantwoordelijk voor het invullen van de zes opgaven met passende majeure projecten. Met betrekking tot de uitvoering is in het IKW een aantal uitgangspunten en randvoorwaarden geformuleerd en is de wijze van programmeren op hoofdlijnen beschreven. Ook is in het IKW een uitvoeringsprogramma aangekondigd. Dit Investeringsprogramma Waddengebied (IPW) is het resultaat hiervan en geeft de gezamenlijke aanpak van de waddenprovincies weer.

## **Relatie met het Uitvoeringskader Waddenfonds 2017-2026**

Bij de majeure projecten die de komende jaren worden uitgevoerd zal niet 'per definitie' sprake zijn financiering vanuit het Waddenfonds, maar dat zal vaak wel het geval zijn. Daarom is in dit IPW de relatie met het Waddenfonds op een aantal plekken uitgelicht.

Omdat tweederde van het resterende budget van het Waddenfonds wordt ingezet voor majeure projecten, heeft het Waddenfonds een nieuw Uitvoeringskader Waddenfonds nodig dat (naast de thematische openstellingen en BLI) hiervoor geschikt is. Dat Uitvoeringskader is nu in concept beschikbaar, wordt op 31 maart 2017 voorgelegd aan AB Waddenfonds, en daarna als ontwerp ter vaststelling voorgelegd aan Provinciale Staten van de waddenprovincies.

Het Uitvoeringskader Waddenfonds richt zich specifiek op de rol en taken van het Waddenfonds, en sluit aan bij de werkwijze en werkafspraken, zoals uitgewerkt in dit IPW.

## 2 Opzet en organisatie IPW

### 2.1 Opzet IPW

#### Ambitie IPW

Het IKW loopt tot en met 2026. Om dan de ambitie van het IKW (i.c. de majeure opgaven en daaraan gekoppelde maatregelen) gerealiseerd te hebben, zal in de eerste vijf jaar voor het merendeel van de majeure projecten duidelijk moeten zijn welke al op de rit zijn gezet of in de pijplijn zitten. Dit impliceert ook een opgave in het organiseren van voldoende cofinanciering, die tenminste leidt tot een verdubbeling van de in te zetten financiële middelen ten opzichte van de voor het IKW gereserveerde middelen uit het Waddenfonds.

Dit IPW helpt deze ambitie waar te maken. Met als doel:

- Een goede organisatie van de uitvoering: binnen de waddenprovincies, tussen de waddenprovincies en tussen waddenprovincies en het Waddenfonds;
- Een heldere werkwijze en heldere werkafspraken:
  - o Binnen de waddenprovincies, tussen de waddenprovincies, en tussen waddenprovincies en het Waddenfonds;
  - o Tussen IKW/IPW en initiatiefnemers voor majeure projecten en bredere omgeving;
- Een goede Kennisagenda, die anticipeert op kennisvragen / leemtes in kennis binnen de majeure opgaven, en heldere communicatie.

#### Adaptief programmeren: richten, inrichten, verrichten

Het IKW heeft een tijdshorizon van tien jaar. De majeure opgaven zijn beschreven en de eerste ideeën voor majeure projecten hebben zich aangediend. Het IPW vraagt een adaptieve wijze van programmeren, die ruimte biedt voor bestuurlijke weging en tussentijdse bijstelling, spreiding van projecten in tijd en ruimte, meerjarige zekerheid voor initiatiefnemers en stimulansen voor innovatief werken.

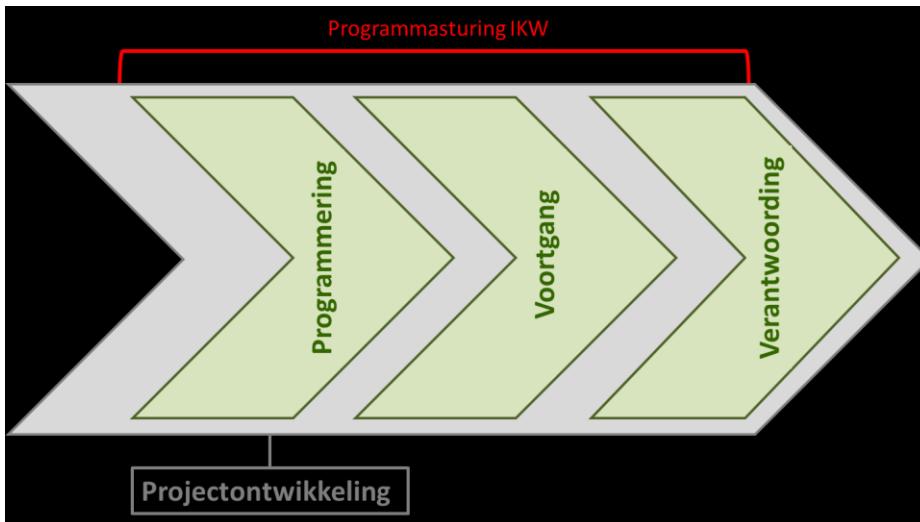
In die adaptieve werkwijze zal steeds gekeken moeten worden naar de inzet van 'het juiste project op het juiste moment'. Het beoogde doelbereik van het IKW is daarvoor steeds de stip op de horizon ('richten'). De weg er naar toe kan niet vooraf worden uitgestippeld, maar zal stapsgewijs, en onder een goede regie, bepaald worden ('inrichten'). Op basis daarvan worden de majeure projecten uitgevoerd ('verrichten').

Ook op projectniveau is een adaptieve werkwijze denkbaar. Bijvoorbeeld als het gaat om meerjarige trajecten, met meerdere deelprojecten, die voor een deel al wel bekend zijn en voor een deel nog niet.

### 2.2 Regie op de uitvoering (programmaniveau)

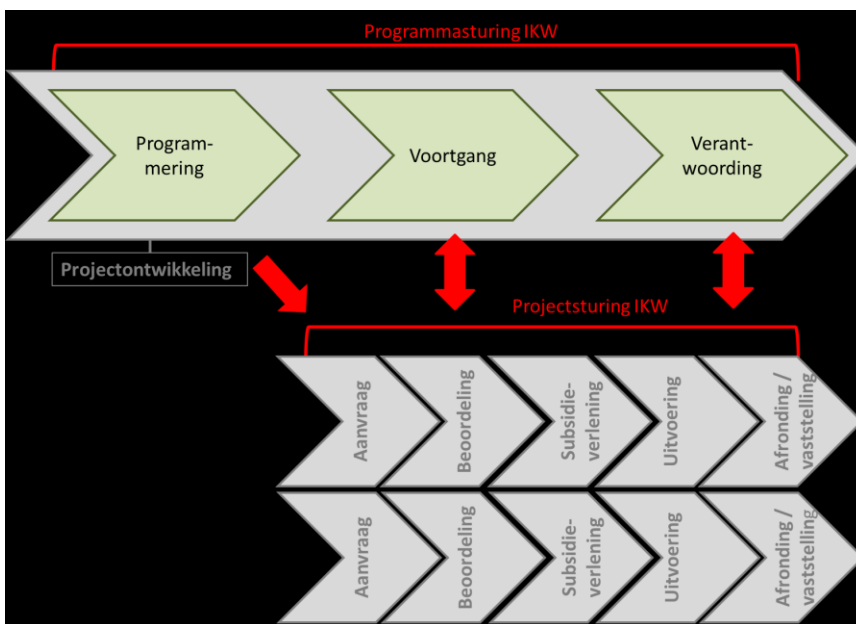
Voor een helder beeld van de rol van de waddenprovincies, is het onderscheid van belang tussen het programmaniveau (IKW en IPW) en het projectniveau (de majeure projecten):

- Programmaniveau:  
Het programma heeft tot doel om invulling te geven aan de majeure opgaven zoals gesteld in het IKW. Programmasturing richt zich op het programmeren van projectinitiatieven, de voortgang van het programma en de verantwoording van het programma.
- Projectniveau:  
De programmasturing is er ook op gericht om initiatiefnemers te stimuleren en te ondersteunen bij een tijdige en kwalitatief goede uitwerking, uitmondend in een volwaardige project.



Figuur 1: regie op uitvoering van het IKW – programmasturing en ondersteuning projectontwikkeling

- Dit resulteert, op projectniveau, in initiatieven die uitvoeringsgereed zijn. En daaraan gekoppeld, in het concreet aanvragen van subsidie/medefinanciering, de beoordeling en beschikking/toekenning daarvan, en de uitvoering van het majeure project.

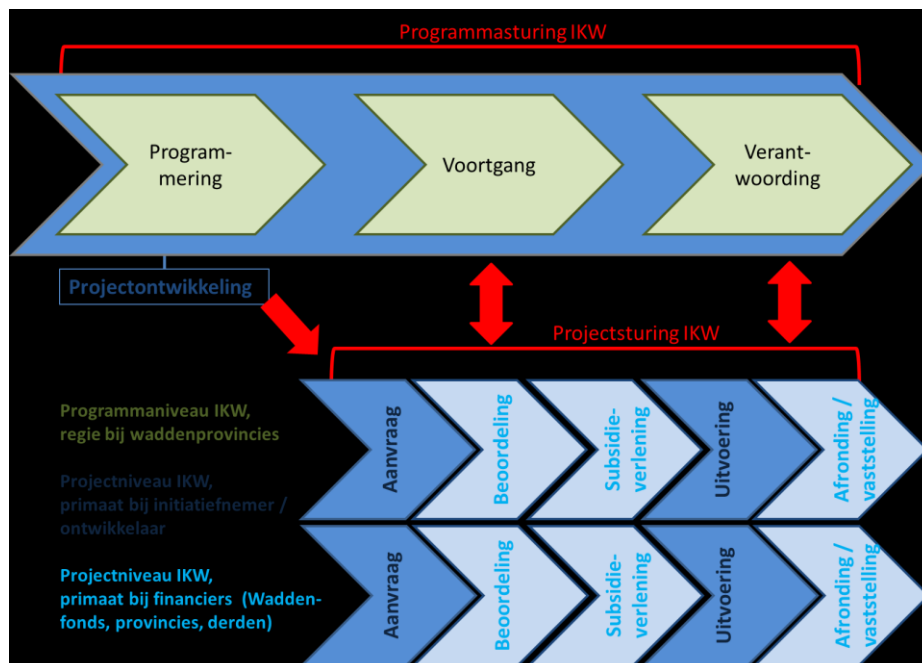


Figuur 2: programmasturing en projectsturing

In dit proces hebben de waddenprovincies, initiatiefnemers, het Waddenfonds en andere subsidieverstrekkers / medefinanciers elk hun eigen rol en verantwoordelijkheid. Op hoofdlijnen:

- De waddenprovincies zijn verantwoordelijk voor het (uitvoeren van het) IKW. Hiertoe voeren zij de regie op het programma (programmering, voortgang, verantwoording) en ondersteunen zij projectontwikkeling;
- De initiatiefnemers van potentiële majeure projecten zijn verantwoordelijk om het initiatief tot een uitvoeringsgereed project te brengen, te komen tot een volwaardige aanvraag/verzoek voor subsidie/medefinanciering (bij Waddenfonds en andere subsidieverleners en medefinanciers), en de uitvoering van het majeure project;

- Het Waddenfonds en andere subsidieverstrekters / medefinanciers zijn verantwoordelijk voor de besluitvorming over verzoeken en/of beoordeling van de aanvraag, de subsidiebeschikking en/of besluit tot medefinanciering, alsmede de voortgangsbewaking, afronding en vaststelling daarvan.



Figuur 3: rollen – waddenprovincies, initiatiefnemers en medefinanciers

## 2.3 Organisatie (programmaniveau)

### Algemeen

De waddenprovincies voeren de regie op programmaniveau (programmering, voortgang, verantwoording) en ondersteunen bij projectontwikkeling van initiatieven.

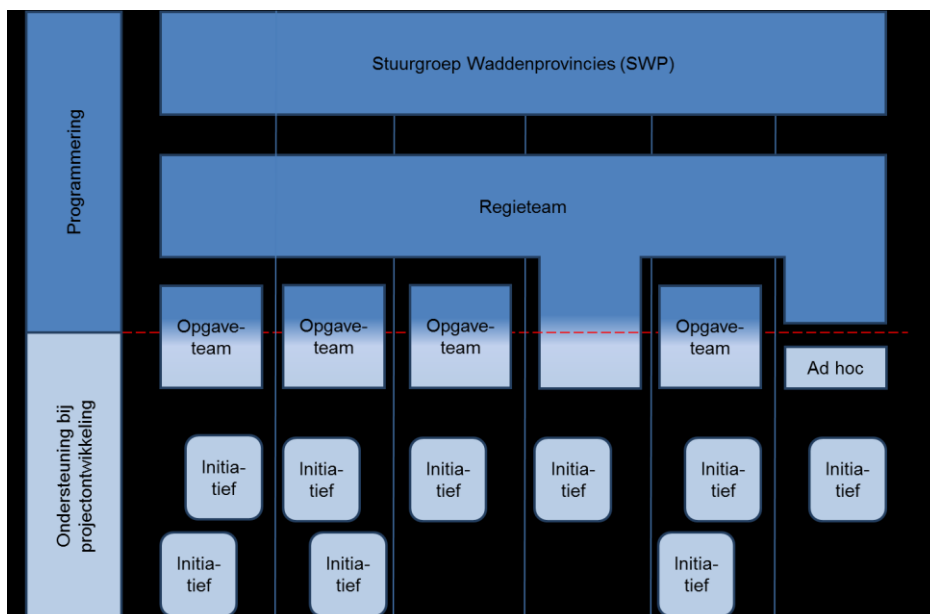
Op programmaniveau is dit als volgt georganiseerd:

- Het regieteam voert de regie over het programma: programmering, voortgang en verantwoording;
- Het regieteam kan op majeure opgaven ondersteund worden door opgaveteams. Opgaveteams kunnen een rol vervullen in het voorbereiden van de programmering en het ondersteunen van projectinitiatieven bij de projectontwikkeling.

### Commitment

Met deze organisatie committeren de waddenprovincies zich nadrukkelijk aan de uitvoering van het IKW, voor wat betreft programmasturing en ondersteuning bij projectontwikkeling. Door de wijze van programmering ontvangt ieder initiatief met potentie in de ontwikkelfase het interprovinciaal commitment dat benodigd is. De ondersteuning is er op gericht om initiatieven uitvoeringsgereed te krijgen, met een uitwerking die logisch en effectief is.

Dit betekent dat als provincies een bepaalde rol in de uitvoering van het project hebben of zouden moeten hebben, dit in het project is verwerkt. Omdat in de ontwikkelfase het juiste commitment is georganiseerd, is er geen noodzaak om 'op voorhand' specifieke afspraken te maken over provinciaal commitment tijdens de uitvoering van projecten. Dat kan per project variëren: 'vriend' (adhesie), conditioneel (voorwaardenscheppend), medefinancier, partner in de uitvoering, penvoerder. Hieronder valt ook voorfinanciering, om bijvoorbeeld een project alvast te kunnen starten als de (subsidie)middelen bij de subsidieverstrekker nog niet beschikbaar zijn.



Figuur 4: programmering en ondersteuning projectontwikkeling, opgavespecifiek en IKW-breed

### Regieteam IKW

Het regieteam fungeert als spin in het web (loket) en is (ambtelijk) verantwoordelijk voor de uitvoering van het IKW. Centraal staat het programmeren van het IKW, i.c. het sturen op het bereiken van de doelen per majeure opgave. Dit vraagt om maatwerk: de ene opgave vraagt een andere aanpak om de doelen te bereiken dan de andere opgave. Naast de programmeringsrol heeft het regieteam een rol in het tijdig inpassen van budgetten en menskracht in de reguliere P&C-cyclus van de provincies, en in het rapporteren over en verantwoorden van de voortgang van de uitvoering van het IKW.

Het regieteam bestaat uit drie medewerkers van de drie waddenprovincies (nu de kwartiermakers) en werkt met een onafhankelijk (technisch) voorzitter. Het regieteam rapporteert aan de Stuurgroep Waddenprovincies (SWP). Het Waddenfonds is adviserend lid van het regieteam (zie verder: advies en ondersteuning Waddenfonds).

### Directeurenoverleg Waddenprovincies

Het directeurenoverleg Waddenprovincies heeft een adviserende en faciliterende rol bij de organisatorische aspecten en personele inzet als gevolg van adviezen van de regiegroep aan de SWP. Het DOW heeft geen formele inbedding in het programmeringsproces.

### Opgaveteams IKW

Het is voorstelbaar dat voor majeure opgaven ondersteuning nodig is voor het regieteam wat betreft programmering en ondersteuning bij projectontwikkeling. Voor deze majeure opgaven kunnen opgaveteams ingesteld worden. Onder aansturing van het regieteam kunnen opgaveteams de volgende taken krijgen:

- Voorbereiding van de programmering, vanuit het perspectief van de specifieke majeure opgave;
- Projectontwikkeling: ondersteunen van projectinitiatieven om tot een volwaardige uitwerking te komen;
- Bij uitvoering van majeure projecten: bewaken voortgang.

Het is ook mogelijk dat het regieteam deze taken zelf invult, of hiervoor inzet op ad hoc basis vraagt. Dit is voorstelbaar in de opgaven waarbij relatief weinig, kort of specifieke inzet nodig is in de programmering of ondersteuning bij projectontwikkeling.

Als een opgaveteam wordt samengesteld, is het van belang dat de samenstelling de initiatieven binnen een majeure opgave effectief kan ondersteunen. Naast een provinciale afvaardiging kunnen ook externe stakeholders binnen de opgaveteams betrokken zijn en kan de uitvoeringsorganisatie van het Waddenfonds adviseren. De opgaveteams worden functioneel opgezet en kunnen in de loop van de tijd qua samenstelling of taken wijzigen.

Projectondersteuning vraagt om maatwerk. De waddenprovincies hebben hiervoor capaciteit (kennis, advies, verbindingskracht) en middelen beschikbaar, maar hier is geen eenduidig recept voor. Zo kan bij het ene initiatief de inzet van 'aanjaaggeld' effectief zijn, bijvoorbeeld de financiering van een haalbaarheidsstudie, terwijl een ander initiatief juist gebaat is bij de inzet van expertise. De rol van het opgaveteam bij projectondersteuning kan groot of klein zijn, afhankelijk van de behoefte en de organisatiekracht van de initiatiefnemer. Dit wordt per initiatief / project bepaald.

### **Advies en ondersteuning Waddenfonds**

Het Waddenfonds heeft een eigen verantwoordelijkheid in de beoordeling en toekenning van subsidieaanvragen, voor de financiële meerjarenplanning en in de verantwoording van toegekende subsidies (zie Uitvoeringskader Waddenfonds 2017-2026). Vanuit die verantwoordelijkheid heeft het Waddenfonds in de programmeringsfase een informerende en adviserende rol; richting regieteam en opgaveteams, maar ook richting initiatiefnemers. Deze rol richt zich op de aansluiting van de initiatieven op de mogelijkheden van het Waddenfonds; inhoudelijk (aansluiting op de doelen van het Waddenfonds), subsidie-technisch (aandachtspunten in uitwerking initiatieven) en qua governance (bijvoorbeeld relatie met thematische openstellingen, maar ook ritme vrijkomen budget). Vanuit die verantwoordelijkheid brengt het Waddenfonds periodiek verslag uit over de reeds beschikte majeure projecten. De directeur van het Waddenfonds is adviserend lid van het regieteam.

Daarnaast kan het Waddenfonds de waddenprovincies, en in het bijzonder het regieteam, secretariael (secretaris regieteam) en administratief ondersteunen. Ook is vanuit de kennis en expertise, die bij het Waddenfonds is opgebouwd, een meer inhoudelijke ondersteuning mogelijk, bijvoorbeeld van de opgaveteams en de projectontwikkeling. In dat geval wordt deze ondersteuning 'losgekoppeld' van de Waddenfonds-verantwoordelijkheid.

Over de adviserende en ondersteunende rol van het Waddenfonds worden jaarlijks nadere werkspraken gemaakt, waaronder de formatieve omvang.

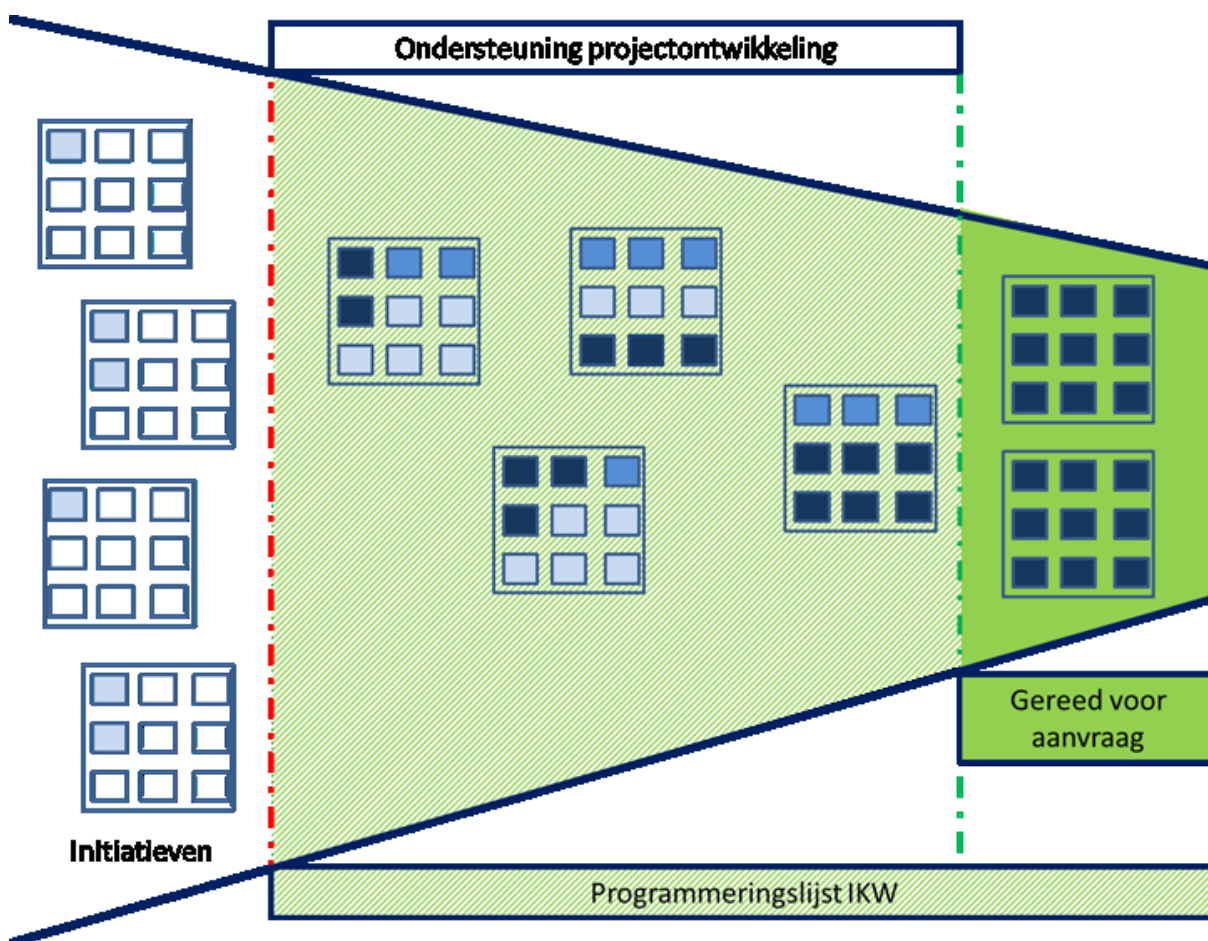
### 3 Werkwijze IPW uitgelicht

#### 3.1 Programmeren IKW

##### Trechteren

In figuur 5 is het trechterproces van projectinitiatief tot aanvraag weergegeven. De grote vierkanten zijn projectinitiatieven met diverse aspecten (kleine vierkantjes), in alle stadia van ontwikkeling. Hoe donkerder het vierkant, hoe verder het aspect is ontwikkeld. Welke aspecten van belang zijn, kan afhankelijk zijn van de specifieke programmering van een specifieke opgave. De verschillende stadia zijn:

- Niet op de programmeringslijst;
- Op de programmeringslijst, in ontwikkeling;
- Op de programmeringslijst, (bijna) uitvoeringsgereed.



Figuur 5: proces initiatief tot aanvraag (per majeure opgave)

Het doel van dit proces is om tot de ontwikkeling van die majeure projecten te komen, die het meeste en beste bijdragen aan de doelen van het IKW<sup>1</sup>. Hiervoor is het van belang een overzicht te hebben van initiatieven die in ontwikkeling zijn en mogelijk passen binnen het IKW (per majeure opgave). Alleen als dit overzicht beschikbaar is, kan worden bepaald met welke initiatieven een majeure opgave

<sup>1</sup> Op voorhand geldt dat de uitwerking van de majeure opgaven in het Investeringskader voldoende richtinggevend is om de 'juiste' initiatieven te ontlokken. Als blijkt dat dat voor een specifieke majeure opgave niet het geval is, zal de gewenste richting nader geconcretiseerd worden.



optimaal kan worden ingevuld. Zeker gezien verwachte langere looptijden van majeure projecten is het wenselijk in de eerste jaren het grootste deel van het budget binnen projecten in te kunnen zetten (zie ook 2.1, ambitie IPW). Het is echter ook mogelijk dat een grotere impact wordt bereikt met initiatieven die nog minder ver in ontwikkeling zijn, en dus pas in een later stadium een aanvraag in kunnen dienen. Het overzicht met projectinitiatieven moet dusdanige informatie bevatten dat dergelijke afwegingen gemaakt kunnen worden. Dit overzicht wordt bereikt met een programmeringslijst waarop per opgave de projectinitiatieven staan vermeld met potentie op ontwikkeling tot majeur project. Deze initiatieven worden geprioriteerd op basis van (verwachte) bijdrage aan de majeure opgave en uitvoeringsgereedheid.

### **Plaatsing op programmeringslijst IKW**

Initiatieven kunnen zich melden bij het regieteam (zie verder 5. Communicatie). Het regieteam maakt een inschatting of het initiatief voldoende potentie heeft om op de programmeringslijst te worden geplaatst en adviseert hierover aan het SWP. Initiatieven moeten een minimale staat van ontwikkeling en potentie hebben om op de programmeringslijst geplaatst te worden. Hierbij staan twee aspecten centraal:

- Visie en ambitie: centraal staat het goede verhaal, gekoppeld aan de majeure opgaven, liefst gekoppeld aan de hoofdoelen van het Waddenfonds;
- Samenwerking: daarnaast moet er een beeld geschetst kunnen worden van een potentieel stevige organisatiekracht.

### **Inhoud en werking programmeringslijst IKW**

Om effectief te kunnen programmeren, is ten minste de volgende informatie over de projectinitiatieven op de programmeringslijst aanwezig:

- Initiatiefnaam
- Initiatiefnemer / contactpersoon
- Doel
- Potentiële bijdrage aan IKW / majeure opgaven (en Waddenfondsdoelen)
- Beknopte SWOT-analyse
- Verwachte datum uitvoeringsgereed
- Verwachte subsidievraag
- (geplande) actie vanuit waddenprovincies in ondersteuning

Wel gaat het regieteam na welke ondersteuning geboden kan worden in de verdere projectontwikkeling. Bij het updaten van de programmeringslijst is het mogelijk dat een initiatief weer van de programmeringslijst verdwijnt (bijvoorbeeld bij onvoldoende voortgang of voortschrijdend inzicht), maar ook dat het initiatief opschuift naar (bijna) uitvoeringsgereed. Aan plaatsing op de programmeringslijst kunnen geen rechten worden ontleend.

Per opgave vindt prioritering plaats op basis van (verwachte) bijdrage aan een majeure opgave en de mate van uitvoeringsgereedheid.

### **Programmeringslijst IKW-GS**

De programmeringslijst wordt actueel gehouden door het regieteam. Periodiek ligt de lijst voor in het SWP, waarin op basis van de adviezen van het regieteam bepaald wordt welke initiatieven worden toegevoegd en welke afvloeien van de lijst. Daarnaast wordt de nieuwe stand van zaken van de initiatieven vastgesteld (groen/rijp), samen met de te bieden ondersteuning in de projectontwikkeling.

De programmeringslijst wordt periodiek ter accordering voorgelegd aan de GS-en van de waddenprovincies. Accordering is niet gericht op rechtsgevolg. Het regieteam krijgt het mandaat om initiatieven op deze geaccordeerde lijst aan te bevelen voor het indienen van een aanvraag. Het regieteam handelt daarbij het uitgangspunt van consensus. Voorwaarden hierbij zijn dat het initiatief (bijna) uitvoeringsgereed is en zich in de lijn heeft ontwikkeld zoals voorgesteld op de geaccordeerde programme-

ringslijst. Indien de uitwerking van het initiatief te zeer afwijkt van de beschrijving op de programmeringslijst, is eerst een nieuwe accordering van de programmeringslijst nodig met de huidige stand van zaken.

**Uitvoeringsgereed**

Eén van de vereisten om een aanbeveling te doen aan een initiatiefnemer om te komen tot het indienen van een aanvraag, is de uitvoeringsgereedheid van een initiatief. Het regieteam heeft hierin niet de rol van beoordelaar, maar maakt deze inschatting op basis van onderstaande richtlijnen. Dit staat los van de beoordeling van de subsidieverstrekker en/of medefinancier, een initiatiefnemer kan aan de check van het regieteam dan ook geen rechten ontleen.

Richtlijnen voor een IKW project	
Visie en ambitie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visie en ambitie staan centraal in het projectinitiatief ('het goede idee, het goede verhaal'), passend binnen het Investeringskader, dat een meerjarig en integraal karakter heeft;</li> <li>- Nut en noodzaak worden onderbouwd ('evidence based');</li> <li>- Duidelijk wordt gemaakt welke (hoofd)doelen en uitgangspunten (duurzaam, wadden-specifiek, additioneel, innovatief) van het Waddenfonds gediend worden, geconcretiseerd in SMART output-termen;</li> <li>- Aangegeven wordt hoe de output gedurende de uitvoering wordt gerapporteerd en bij afronding van het project wordt verantwoord.</li> </ul>
Projectdesign	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Het projectplan vormt een samenhangend geheel, met daarin minimaal aandacht voor: <ul style="list-style-type: none"> <li>o Aanleiding, ambitie, doel en onderbouwing, afbakening (scope);</li> <li>o Beoogd resultaat en beoogd effect (o.m. relatie majeure opgaven en hoofddoelen Waddenfonds), monitoring;</li> <li>o Activiteiten;</li> <li>o Logische samenhang doelen – activiteiten – resultaten – begroting;</li> <li>o Planning, fasering, beslismomenten;</li> <li>o Projectmanagement: tijd, geld, organisatie, kwaliteit, monitoring en informatie &amp; communicatie;</li> <li>o Conditioneel kader (vergunbaarheid e.d., obstakelvrij);</li> <li>o Governance en projectorganisatie (zie hierna);</li> <li>o Financiële uitwerking en businessplan (zie hierna);</li> <li>o Risico's (zie hierna);</li> <li>o Kennis beschikbaar stellen.</li> </ul> </li> </ul>
Governance	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alle voor het projectdoel relevante stakeholders zijn op een logische wijze betrokken bij het project;</li> <li>- Onderlinge afspraken en commitment is op enige wijze geformaliseerd, waarbij de rollen, taken en verantwoordelijkheden beschreven zijn.</li> </ul>
Financieel	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vanwege het meerjarige karakter van majeure projecten wordt verwacht dat de eerste twee jaar concreet zijn uitgewerkt (SSK-niveau<sup>2</sup>) en de jaren daarna globaler;</li> <li>- Dekkingsplan, financiële multiplier.</li> </ul>
Businessplan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Het projectplan geeft een beeld van de haalbaarheid van het plan (in termen van kosten en baten, toegevoegde waarde, risico's); niet alleen voor het plan zelf ('de realisatie'), maar ook voor de periode daarna (exploitatie, beheer en onderhoud, duurzame samenwerking).</li> </ul>
Risico's	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Een risicoanalyse geeft minimaal inzicht in de risico's en mogelijke maatregelen op het vlak van: <ul style="list-style-type: none"> <li>o Politiek, bestuur en maatschappij;</li> <li>o Beleid en economie;</li> <li>o Inhoud en techniek;</li> <li>o Juridisch en wettelijk;</li> <li>o Projectrisico's: samenwerking en organisatie, financieel, planning, tijd en geld.</li> </ul> </li> </ul>

Tabel 1: richtlijnen project

<sup>2</sup> Standaard Systematiek voor Kostenramingen

### **Projecten buiten het programmeringsproces**

Zoals gesteld ligt het in de rede dat de gerichte inzet op projectontwikkeling leidt tot een Waddenfonds-aanvraag. Het is echter in theorie mogelijk dat een Waddenfonds-aanvraag voor een majeur project wordt ingediend, die niet het beschreven programmeringsproces heeft doorlopen. Voorbeelden hiervan zijn aanvragen die niet op de programmeringslijst voorkomen of die hierop een dermate lage prioritering hebben, dat ze niet op korte termijn een aanbeveling tot indiening zouden ontvangen. Een indiening van deze aanvragen kan ertoe leiden dat bij goedkeuring er voor initiatieven die zorgvuldig worden ontwikkeld via de programmeringslijst, onvoldoende of geen budget meer over is. Vanuit het programmeringsoogpunt kan dit onwenselijk zijn.

De waddenprovincies kunnen hier samen met het Waddenfonds sturing in aanbrengen, door bijvoorbeeld pas het subsidieplafond te verhogen als gewenste projecten uitvoeringsgereed zijn. In de tussentijd is het dan niet mogelijk om een aanvraag in te dienen, waarmee gewenste projecten op de programmeringslijst de tijd krijgen om tot ontwikkeling te komen.

## **3.2 Bewaken en verantwoorden voortgang IKW**

De waddenprovincies zijn verantwoordelijk voor (de uitvoering van) het IKW, en daarmee ook voor het bewaken en verantwoorden van de voortgang. Dit vindt plaats op programmaniveau, i.c. het doelbereik ("Een robuuster functionerend ecologisch systeem, in combinatie met een bijdrage aan een duurzame economie"), de zes majeure opgaven, en de daarin opgenomen maatregelen.

Het regieteam rapporteert jaarlijks over de voortgang:

- Elk jaar wordt op programmaniveau de voortgang van het IKW verantwoord: Programmeringslijst IKW-GS, voortgang besteding Waddenfondsmiddelen (IKW-budget), relevante informatie voor indicatieve meerjarenramingen van waddenprovincies en Waddenfonds, doelbereik IKW en maatregelen majeure opgaven;
- De jaarrapportage wordt besproken in de SWP, vastgesteld in GS-en (tegelijk met vaststelling van de Programmeringslijst IKW-GS) en behandeld in de PS-vergaderingen van mei (tegelijk met de behandeling voor zienswijze van de concept-begroting van het Waddenfonds).

Rapportage over 'doelbereik en maatregelen IKW' vraagt nog om een uitwerking van een passende indicatorenset op het niveau van output ('maatregelen IKW') en outcomes ('doelbereik'). Deze indicatorenset wordt in 2017 in samenwerking met de Waddenacademie, en gebruikmakend van bestaande monitors in het wadengebied, ontwikkeld en vervolgens periodiek gemonitord en gerapporteerd.

Het Waddenfonds levert voor de rapportages de benodigde informatie ten behoeve van het gewenste overzicht van aanvragen en beschikkingen, alsmede de voortgang van de besteding van Waddenfondsmiddelen (IKW-budget). De verantwoording van de medefinanciering op programmaniveau vindt plaats volgens de eigen procedures van de medefinanciers (Waddenfonds, waddenprovincies, andere subsidieverstrekkers en medefinanciers). Voor het Waddenfonds is dit het jaarverslag (ligt ter kennisname voor in de mei-vergadering PS-en). Er vindt afstemming plaats tussen de voortgangsrapportage van het IKW en het jaarverslag van het Waddenfonds.

### **Midterm-review**

In 2021 vindt een midterm-review plaats. Dit is het moment om op basis van vijf jaar ervaring met het Investeringskader te bezien of en zo ja, op welke wijze bijsturing nodig is.

### 3.3 Werkwijze uitgewerkt

De rol en de organisatie van de waddenprovincies is in onderstaande tabel verder geconcretiseerd: waar liggen concrete bevoegdheden (GS en PS) en verantwoordelijkheden (SWP), en welke taken vloeien daaruit voort (regieteam en opgaveteams). In de tabel is ook de rol van het Waddenfonds aangegeven.

FASE: Programmasturing IKW Programmering		
Omschrijving	Waddenprovincies als IKW-regisseur en projectontwikkelaar	Waddenfonds
<p><b>Programmeringslijst IKW</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Lijst met projectinitiatieven per majeure opgave, met een naar doelen, tijd en financiële strategie samenhangend pakket projectinitiatieven</li> <li>De programmeringslijst is flexibel en beperkt selectief, waarbij vooral wordt gekeken naar het goede verhaal (idee, bijdrage aan majeure opgaven en doelen Waddenfonds) en de goede coalitie (samenstelling en kansrijkheid)</li> <li>In de programmeringslijst wordt een onderscheid aangebracht tussen groen ('in ontwikkeling') en rijp ('bijna uitvoeringsgereed')</li> <li>Op basis van deze programmeringslijst vindt per majeure opgave 'op maat' regie plaats op de projectinitiatieven: werven en initiëren (indien nodig), verder brengen, verbreden en verbinden, remmen, etc. Daarmee krijgt de programmeringslijst een adaptief karakter</li> </ul> <p><b>Programmeringslijst IKW-GS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Elk jaar wordt de programmeringslijst vastgesteld in de GS-en</li> <li>De Programmeringslijst IKW-GS kan worden benut om initiatieven die niet het beschreven programmeringsproces hebben doorlopen af</li> </ul>	<b>Bevoegdheid</b>	
	<p><b>GS-en waddenprovincies</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Vaststellen Programmeringslijst IKW-GS</li> <li>Vaststellen indicatoren IKW</li> </ul> <p><b>PS-en Waddenprovincies</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Geïnformeerd over Programmeringslijst IKW-GS</li> <li>Geïnformeerd over indicatoren IK</li> </ul>	<p><b>DB</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Informereren AB over indicatie doorwerking shortlist in meerjarenraming WF (IKW-budget)</li> </ul> <p><b>AB</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Geïnformeerd over <u>indicatie</u> doorwerking shortlist in meerjarenraming WF (IKW-budget)</li> </ul>
	<b>Verantwoordelijkheid</b>	
	<p><b>Stuurgroep Waddenprovincies (SWP)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Opstellen en actualisatie Programmeringslijst IKW, ter vaststelling in GS-en waddenprovincies</li> <li>Opstellen indicatoren IKW, ter vaststelling in GS-en waddenprovincies</li> </ul>	<p><b>Directeur Waddenfonds</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Advies SWP over Programmeringslijst IKW-GS, zo mogelijk gehoord de kwaliteitscommissie WF (pre-toets) en/of Waddenacademie</li> <li>Advies aan SWP over indicatoren IKW</li> <li>Informereren DB over <u>indicatie</u> doorwerking shortlist in meerjarenraming WF (IKW-budget)</li> </ul>

<p>te wijzen, als een toekenning de mogelijkheden van projecten die wel op de programmeringslijst staan, of hoger in de prioritering, zouden beperken</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Met betrekking tot de projectinitiatieven die voldoende potentie hebben ('rijp') is deze lijst voor de waddenprovincies, het Waddenfonds en andere mogelijke medefinanciers van belang om een indicatie te krijgen voor de meerjarenraming</li> </ul> <p><b>Aanbeveling tot aanvraag</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Projectinitiatieven die, vanuit de Programmeringslijst IKW-GS, daadwerkelijk de stap kunnen maken om te komen tot een uitvoeringsgereed project, krijgen de aanbeveling te komen tot een aanvraag</li> </ul> <p><b>Meerjarenramingen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Indicatief bepalen van meerjarige financiële voorzieningen in 'betrokken' meerjarenramingen, op basis van Programmeringslijst IKW-GS</li> </ul> <p><b>Monitoring</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Bepalen indicatoren IKW: gekoppeld aan doelen IKW, op programmaniveau, gericht op output (maatregelen per majeure opgave) en outcome (doelbereik, algemeen en per majeure opgave)</li> </ul>	<b>Taken</b>	
<p><b>Regieteam IKW</b></p> <p><i>Algemeen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Loket</li> <li>Vraagbaak voor initiatiefnemers</li> </ul> <p><i>Programmeren</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Samenstelling en actualisatie Programmeringslijst IKW</li> <li>Regie op opgaveteams</li> <li>Vanuit die regierol komen tot een periodiek voorstel aan SWP voor de Programmeringslijst IKW: 1) ter vaststelling in GS en 2) ten behoeve van (regie)afspraken voor de komende periode</li> <li>Aanbeveling projectinitiatief om tot een aanvraag te komen, in mandaat door regieteam uit te voeren</li> <li>Informereren eigen organisaties over indicatie doorwerking Programmeringslijst IKW-GS in provinciale meerjarenramingen</li> </ul> <p><i>Monitoren</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Samenstellen indicatorenset IKW (output, outcomes)</li> </ul> <p><b>DOW</b> Adviseren over organisatorische aspecten en faciliteren van personele inzet als gevolg van adviezen van de regiegroep aan de SWP.</p>	<p><b>Waddenfonds</b></p> <p><i>Algemeen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ondersteuning regieteam IKW <ul style="list-style-type: none"> <li>In ieder geval: als adviseur vanuit de kaders van het Waddenfonds / adviseerend lid regieteam IKW (directeur Waddenfonds)</li> <li>Desgewenst: secretariael (secretaris regieteam IKW) en administratief</li> </ul> </li> </ul> <p><i>Programmeren</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ondersteuning regieteam IKW <ul style="list-style-type: none"> <li>In ieder geval: als adviseur vanuit de kaders van het Waddenfonds (programma's, Programmeringslijst IKW-GS, aanbeveling projectinitiatieven om tot een aanvraag te komen</li> <li>Desgewenst: secretariael en administratief</li> </ul> </li> <li>Informereren directeur WF over <u>indicatie</u> doorwerking Programmeringslijst IKW-GS in meerjarenraming WF (IKW-budget)</li> </ul> <p><i>Monitoring</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Advies regieteam IKW over indicatorenset IKW, vanuit kaders Waddenfonds</li> </ul> <p><b>Programmamanager/programmaregisseurs WF</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ondersteuning opgaveteams <ul style="list-style-type: none"> <li>In ieder geval: als adviseur vanuit de kaders van het Waddenfonds (programmeringslijst, projectontwikkeling)</li> </ul> </li> </ul>	

	<p><b>Opgaveteams, per majeure opgave (maatwerk)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Voorstellen aan regieteam IKW over samenstelling Programmeringslijst IKW, per majeure opgave 'op maat'</li> <li>• Op basis daarvan, en onder regie van het regieteam, ondersteuning bij projectontwikkeling: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Initiatieven werven en initiëren, verder brengen, verbreden en verbinden, remmen, etc.</li> <li>○ Intermediair richting medefinanciers</li> </ul> </li> <li>• Voorstellen aan regieteam IKW over aanbeveling projectinitiatieven om tot een volwaardige uitvraag te komen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Desgewenst: secretarieel en administratief</li> <li>○ Desgewenst: als deskundige, los van de kaders van het Waddenfonds</li> </ul>
--	--	---

<b>FASE: Programmasturing IKW Voortgang en verantwoording</b>		
<b>Omschrijving</b>	<b>Waddenprovincies als IKW-regisseur</b>	<b>Waddenfonds</b>
<p><b>Verantwoording IK</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elk jaar wordt op programmaniveau verantwoording gegeven over voortgang van het IKW, mede als basis voor actualisatie van de programmering IKW, de Programmeringslijst IKW-GS en de indicatieve meerjarenramingen van waddenprovincies en Waddenfonds</li> <li>• Onderdeel van de verantwoording is de monitoring, op programmaniveau (outcome) en het samengestelde projectenniveau (outcome en output)</li> </ul> <p><b>Verantwoording medefinanciering IKW</b> De verantwoording van de medefinanciering op programmaniveau vindt plaats volgens de eigen procedures van de medefinanciers (Waddenfonds,</p>	<b>Bevoegdheid</b>	
	<p><b>GS-en waddenprovincies</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vaststellen voortgangsrapportage IKW</li> </ul> <p><b>PS-en waddenprovincies</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kennisnemen van voortgangsrapportage IKW</li> </ul>	<p><b>DB</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Voorstel AB over ontwerp-jaarverslag Waddenfonds (gehoorde de kwaliteitscommissie) en jaarrekening WF</li> </ul> <p><b>AB</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vaststellen jaarverslag Waddenfonds (gehoorde de kwaliteitscommissie) en jaarrekening Waddenfonds</li> </ul>
	<b>Verantwoordelijkheid</b>	
	<p><b>Stuurgroep Waddenprovincies (SWP)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Opstellen concept-voortgangsrapportage IKW,</li> </ul>	<p><b>Directeur Waddenfonds</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Advies SWP over jaarverslag IKW</li> </ul>

waddenprovincies, andere medefinanciers)	ter vaststelling in GS-en waddenprovincies	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Advies DB over ontwerp-jaarverslag WF (gehoord de kwaliteitscommissie) en jaarrekening WF</li> </ul>
	<b>Taken</b>	
	<b>Regieteam IKW</b>  <i>Voortgangsrapportage IKW</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Voorstel concept-voortgangsrapportage IKW aan SWP</li> </ul> <b>Opgaveteams per majeure opgave</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bouwstenen voor concept-voortgangsrapportage aan regieteam IKW</li> </ul>	<b>Programmamanager WF</b>  <i>Jaarverslag IKW</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ondersteuning regieteam IKW <ul style="list-style-type: none"> <li>○ In ieder geval: advies regieteam IKW over concept-jaarverslag IKW, vanuit kaders Waddenfonds</li> <li>○ Desgewenst: secretariael en administratief</li> </ul> </li> </ul> <i>Verantwoording medefinanciering</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Voorstel Ontwerp-jaarverslag WF (gehoord de kwaliteitscommissie) en jaarrekening WF</li> </ul>



## 4 Kennisagenda

In het IKW is benadrukt dat het nodig is om een goede kennisagenda op te stellen. Het gaat voor de majeure opgaven om een drietal vragen:

1. Hoe kan via het inschakelen van experts gekomen worden tot zo effectief mogelijke projectinitiatieven (hulp aan de voorkant)?
2. Hoe kunnen leerpunten in het ene deel van het waddengebied worden benut bij andere delen (of opgaven)?
3. Hoe kan de verkregen kennis optimaal worden vermarkt?

De waddenprovincies zijn verantwoordelijk voor het tot stand brengen van deze kennisagenda en doen dat in samenwerking met de Waddenacademie (zie het Werkprogramma 2017 van de Waddenacademie).

### **Kennis aan de voorkant**

De majeure opgaven in het Investeringskader herbergen diverse leemtes in kennis. Het betreft kennisvragen die relevant zijn voor een uiteindelijke succesvolle uitvoering van majeure projecten.

In maart 2017 hebben de waddenprovincies, het Waddenfonds en de Waddenacademie voor het eerst 'vraag en aanbod' bij elkaar gebracht. Op basis hiervan werkt de Waddenacademie een voorstel uit voor de Kennisagenda Investeringskader Waddengebied.

### **Kennisuitwisseling en kennis vermarkten**

Voor de uitwisseling en het vermarkten van kennis die binnen de majeure opgaven gegenereerd zal worden, wordt maatwerk per opgave voorzien. Het vormt onderdeel van de richtlijnen voor de uitvoeringsgereedheid van een project, waarbij het beschikbaar stellen van kennis onderdeel vormt.

## 5 Communicatie

### Loket IKW

Voor de communicatie tussen de betrokkenen bij het IKW is volledige transparantie cruciaal. Mogelijke initiatieven in de ene provincie moeten zo spoedig mogelijk bij de andere provincies bekend zijn, in ieder geval door afstemming hierover in het regieteam. Alleen als alle ontwikkelingen in beeld zijn, is het immers mogelijk om effectief te programmeren.

Het regieteam is de spin in het web in de uitvoering van het IKW en daarmee het meest logische, eerste contactpunt voor initiatiefnemers. Zij kunnen een toelichting geven op de programmering van het IKW en vervolgens de juiste stappen nemen. Hiervoor zal dit IPW in ieder geval informatief en uitnodigend uitgewerkt worden in een publieksvriendelijke versie.

In de praktijk zal het zo zijn dat nieuwe initiatieven niet altijd direct en als eerste contact hebben met het regieteam IKW. Dat contact kan in de praktijk gelegd worden met de opgaveteams, het Waddenfonds of anderszins (bestuurlijk of ambtelijk). Hiervoor gelden geen restricties, maar het is wel van belang geen toezeggingen te doen of deze te suggereren, maar de initiatiefnemers steeds te koppelen aan het regieteam. Op deze wijze worden initiatieven via alle aanvliegroutes snel op het juiste spoor gezet.

### Website IKW

De communicatie over de uitvoering van het IKW wordt pragmatisch ingevuld, zoveel mogelijk aansluitend bij bestaande communicatielijnen. Zo wordt de website die ontwikkeld is om informatie te geven over de eerste fase van het IKW ([www.investeringskaderwaddengebied.nl](http://www.investeringskaderwaddengebied.nl)) geschikt gemaakt om nu informatie over de uitvoering van het IKW te geven. Naast informatie over de inhoud van het IKW, wordt het programmeringsproces beschreven, staan de contactpersonen per provincie / per opgave vermeld en zal een overzicht beschikbaar komen van de programmeringslijst en beschikte projecten.

Daarnaast plaatsen de waddenprovincies en het Waddenfonds een verwijzing naar deze website of een vermelding van de contactpersonen op de eigen websites.

## 6 Verantwoording proces

De totstandkoming van het Investeringsprogramma Waddengebied (IPW) vond plaats in de periode februari/maart 2017. In die periode zijn twee bijeenkomsten georganiseerd met de kwartiermakers van het Regieteam en zijn de waddencoördinatoren betrokken.

Bij de uitwerking van het IPW zijn de waddenprovincies ondersteund door Royal HaskoningDHV (Bert Groffen) en ERAC (Martijn Panjer).

Het IPW is na bespreking in het SWP door de GS-en van de waddenprovincies vastgesteld. Provinciale staten worden via een publieksversie van het Investeringsprogramma geïnformeerd.