

Inspectie Leefomgeving en Transport
Ministerie van Infrastructuur en Milieu
t.a.v. [REDACTED]
Postbus 16191
2500 BD 'S-GRAVENHAGE

bezoekadres Dr. Van Deenweg 186
postadres Postbus 60
8000 AB Zwolle
telefoon 088 - 233 12 00
internet wdodelta.nl
bank Nederlandse Waterschapsbank Den Haag
IBAN NL66NWAB0636756882
BIC NWABNL2G
KvK 6420 8338

datum **29 JUNI 2017** ons kenmerk Z/16/008044-22450
uw kenmerk 141135

behandeld door [REDACTED]
e-mail [REDACTED]

onderwerp reactie op rapportage inspectie zorgplicht

Geachte heer, mevrouw,

In de maanden maart, april en mei 2017 hebt u bij het waterschap Drents Overijsselse Delta een audit uitgevoerd op het onderdeel zorgplicht primaire waterkeringen. Op 1 juni 2017 hebt u gerapporteerd over uw bevindingen. Graag geven wij een reactie op de audit en op uw rapport.

De wijziging in het toezicht op de zorgtaak primaire keringen in de Waterwet van 2014 is voor ons aanleiding geweest om onze werkwijze met betrekking tot het beheer van primaire (en regionale) kritisch te bekijken. Daarbij hebben we dankbaar gebruik gemaakt van de toezichtstrategie die u samen met de Stuurgroep Zorgplicht heeft ontwikkeld en de basiseisen die de waterschappen gezamenlijk hebben opgesteld. Hoewel wij er van overtuigd waren dat we het beheer op een goede manier uitvoerden hebben we geconstateerd dat we onze werkwijzen op verschillende onderdelen verder konden verbeteren. Op een aantal onderdelen hebben we al verbeteringen gerealiseerd, voor anderen hebben we een traject in gang gezet om verbeteringen door te voeren.

Wij vinden de audit die u bij ons heeft uitgevoerd voor ons zeer waardevol. Enerzijds omdat uit uw rapport blijkt dat het waterschap Drents Overijsselse Delta het beheer goed op orde heeft, anderzijds omdat u er ons op wijst dat een aantal zaken nog beter kunnen. Wij hechten er ook aan om te vermelden dat onze medewerkers de wijze waarop u de audit heeft uitgevoerd als zeer plezierig heeft ervaren. Wij hebben uw opstelling ervaren als nieuwsgierig, kritisch en stimulerend.

In uw rapport geeft u aan dat u geen tekortkomingen hebt geconstateerd. Daar zijn we blij mee. U beschrijft zes aandachtspunten. Met die punten gaan we graag aan de slag. Nog voor dat de audit plaatsvond zijn we gestart met het nadenken over het doorontwikkelingen van onze zorgtaak. Dit hebben wij vastgelegd in het 'plan van aanpak Doorontwikkeling Zorgplicht'. Dit plan hebben we recentelijk geactualiseerd op basis van uw rapport. In het plan van aanpak zijn de acties beschreven die we nodig achten om onze eigen verbeterpunten door te voeren, de aandachtspunten die u beschrijft passen daar allemaal in. In een bijlage hebben wij de acties die wij uitvoeren om uw aandachtspunten op te pakken expliciet beschreven. Het plan van aanpak is vastgesteld in het Dagelijks Bestuur. Wij verwijzen dan ook graag naar het plan van aanpak om te zien wat wij gaan doen met uw rapport.

Wij danken u voor uw kritische blik en laten in de toekomst graag zien hoe het waterschap zich verder heeft ontwikkeld.

Hoogachtend

het dagelijks bestuur van het
Waterschap Drents Overijsselse Delta

de secretaris



ir. E. de Kruijk

de dijkgraaf



ir. H.H.G. Dijk

Bijlage(n):
plan van aanpak doorontwikkeling zorgplicht

Plan van aanpak

Doorontwikkeling zorgplicht waterveiligheid



- Beoordelen
- Versterken
- Inspecteren
- Onderhouden
- Vergunningen verlenen
- Handhaven
- Beheer tijdens hoog water
- Calamiteitenzorg
- Beheren dagelijkse gegevens

Geschreven door	A.C.W. Lambrechts
Datum	14 juni 2017
Revisiedatum	
versie	1.0
documentnaam	Plan van aanpak doorontwikkeling zorgplicht
bestemd voor	Dagelijks Bestuur
adres	
©2017 Waterschap Drents Overijsselse Delta	

Inhoudsopgave

1.	Inleiding	3
2.	Doelen	3
3.	Scope en afbakening	3
4.	Werkwijze	4
4.1	Versterken en verbeteren huidig zorgsysteem	4
4.2	Gevolg geven aan de aanbevelingen van ILT	5
4.3	Verbreden van het zorgsysteem met het onderdeel 'wettelijke beoordeling'	5
4.4	Verbreden van het zorgsysteem met het onderdeel 'versterken'	6
5.	Resultaten	6
6.	Organisatie	7
7.	Planning	7

Inleiding

In 2015 en 2016 is gewerkt aan de inrichting van een zorgsysteem primaire waterkeringen. Daarbij is het accent gelegd op de beheertaken. Het beoordelen van de keringen aan de hand van het wettelijk beoordelingsinstrumentarium en het versterken van keringen die niet voldoen aan de wettelijke normen is daarin niet meegenomen.

In het programmaplan 2017 is de opdracht opgenomen om het zorgsysteem door te ontwikkelen. Het doorontwikkelen houdt in dat we de opgestelde plannen gaan evalueren, updaten en verder ontwikkelen door de doelen scherper te stellen en duidelijke prestatie-indicatoren te beschrijven. Daarnaast zijn we kritisch op de huidige werkprocessen en willen we die voortdurend verbeteren. Dit plan van aanpak beschrijft hoe we dat gaan aanpakken. Het zorgsysteem is nooit af. Ook na 2017 heeft het zorgsysteem onderhoud nodig. Dit plan van aanpak beschrijft de werkzaamheden voor 2017, maar biedt ook houvast voor daarna.

Doelen

Het project heeft vier doelen:

1. Versterken en verbeteren huidig zorgsysteem;
2. Gevolg geven aan de aanbevelingen van ILT;
3. Verbinden van het zorgsysteem met het onderdeel 'wettelijke beoordeling';
4. Verbinden van het zorgsysteem met het onderdeel 'versterken'.

Het plan van aanpak wordt verder per doel uitgewerkt.

Scope en afbakening

De processen van de zorgplicht zijn:

- Inspecteren;
- Onderhouden;
- Vergunning verlenen;
- Handhaven;
- Beheren tijdens hoog water;
- Calamiteitenzorg;
- Beheren dagelijkse gegevens.

De scope van dit project is het in stand houden en volwassen maken van de processen en stuurinformatie rondom deze processen. Een eerste stap richting een zorgsysteem voor waterveiligheid compleet zal worden gezet door de verbindingen met de processen Beoordelen en Versterken aan te geven.

Naast dit project lopen er twee trajecten die gezien kunnen worden als verbeterpunten in het kader van zorgplicht en waarschijnlijk ook aangemerkt zullen worden als aandachtspunt op basis van de ILT-audit. Het gaat hierbij om het uitwerken van tijdelijke beheermaatregelen voor keringen die niet voldoen aan de wettelijke norm en het verbeteren van de informatievoorziening ten behoeve van de waterkeringen. Deze trajecten vallen in principe buiten de scope, maar er zal wel afstemming plaatsvinden met deze trajecten. De verantwoording voor deze projecten loopt via de opdrachtgevers van deze trajecten. Het verder verbeteren van de processen Beheer tijdens hoog water en Beheren dagelijkse gegevens zitten wel in dit project. De genoemde trajecten, die buiten de scope vallen, kunnen worden gezien als grote projectmatige inhoudelijke verbeterlagen.

Werkwijze

1.1 Versterken en verbeteren huidig zorgsysteem

Versterken zorgsysteem

In 2016 is het zorgsysteem voor waterveiligheid beschreven. Voor een groot deel betreft dat een beschrijving van de gangbare praktijk, een kleiner deel betreft zaken die voor het eerst beschreven zijn, of in de loop van 2016 ontwikkeld zijn. In 2017 gaan we de reeds bestaande en nieuwe elementen extra volgen en waar mogelijk verbeteren. Per proces betekent dit concreet:

Plannen en procedures

In 2017 zullen de plannen voor 2018 worden opgesteld. Er wordt extra aandacht gegeven aan de informatie in de plannen. Zijn er keuzes te maken? Worden er bijstellingen gedaan op basis van voorgaande evaluaties? En staan alle verantwoordelijkheden en bevoegdheden nu op de juiste plek?

Risico's en prioritering

Omgaan met risico's gebeurt in veel gevallen impliciet. In 2016 zijn de eerste opzetten gemaakt van risico-inventarisaties per proces. In dit project zullen de risicolijsten worden aangevuld en geprioriteerd. Het proces om de risico-analyses te gebruiken wordt bepaald. Hier valt onder: bepalen hoe om te gaan met de beheersing van de risico's, hoe te communiceren over risico's, het opzetten van een periodieke overlegstructuur over risico's, bepalen welke informatie nuttig is voor de plannen en evaluaties.

Binnen het risico-denken zitten veel raakvlakken tussen de processen. Bijvoorbeeld: gaat de informatie van Beoordelen en projecten te allen tijde naar Beheren tijdens hoog water en calamiteitenzorg? Juist aan deze verbindingen zal aandacht worden besteed.

Kennis en opleiding

Er is in 2016 een inventarisatie gemaakt van de benodigde kennis en opleiding per proces. In 2017 zal het Strategisch Personeelsplan worden opgesteld. De projectgroep zal toezicht houden op het volledig zijn van het plan. Wordt de benodigde capaciteit en kwaliteit op de korte en lange termijn voldoende geborgd.

Verantwoording, evaluatie en bijstelling

Voor alle plannen zullen prestatie-indicatoren worden benoemd om daarmee gerichte evaluaties te kunnen uitvoeren. Aan de hand van de evaluaties kan worden bekeken hoe een proces ervoor staat en kunnen keuzes worden gemaakt. Deze keuzes worden vertaald in de nieuwe plannen.

Om de samenhang en de sturing een volwassenheidslag te geven zal er een kalender worden opgesteld waarin de plannen en de evaluaties worden genoemd. De verantwoordelijken voor de documenten zullen deze aandragen en een verantwoordelijke voor de complete loop zal worden benoemd. Het doel is dat er juiste beslissingen op basis van prestaties, kosten en risico's genomen kunnen worden. En dat de beslissingen op het juiste niveau kunnen worden genomen (volgens het principe driehoekje op de kop).

Verbeteren zorgsysteem

De organisatie is voortdurend op zoek naar verbetering. In veel gevallen gebeurt dit impliciet en willekeurig. We willen we het leren en verbeteren expliciet en een continu proces maken. Leren en verbeteren gebeurt voornamelijk door de medewerkers in het programma zelf, af en toe ondersteund door hulp van derden in de zin van audits. Beide vormen van leren en verbeteren bestaan uit regelmatig goed kijken naar de huidige situatie, een plaatje van de toekomst schetsen en de stappen er naar toe te bepalen. Soms kunnen de stappen zelf worden bepaald en soms helpt het om te kijken bij andere waterschappen of kijken bij compleet andere organisatie.

In het zorgsysteem is 'leren en verbeteren' uitgewerkt. In 2016 is daarvoor een verbetergroep ingesteld. Deze groep bestaat uit procesbewakers van de processen die samen de zorg voor de keringen uitvoeren. De werkwijze van deze groep begint zich uit te kristalliseren maar moet nog wel goed verankerd worden. Een belangrijke stap daarin is dat het programmaoverleg instemt met de werkwijze en de afdelingshoofden tijd beschikbaar stellen voor de verbeteracties.

De verbetergroep komt regelmatig bij elkaar om verbeterpunten te benoemen, te prioriteren en de voortgang te bespreken. De verbeterpunten worden bijgehouden in een verbeterdatabase en is te vinden via het zorgsysteem. Elk lid van de verbetergroep kan 'eigenaar' zijn van verbeterpunt. Kleine of eenvoudige verbeteringen worden op de werkvloer geïmplementeerd. Verbeteringen die veel tijd of geld kosten worden voorgelegd aan het programmaoverleg waterveiligheid.

Er bestaat een interne auditprocedure, die de leer- en verbetergroep kan ondersteunen. Een interne audit bekijkt de processen met een frisse blik en kan zo de leer- en verbetercyclus een nieuwe impuls geven. In 2017 zal geen interne audit plaatsvinden, aangezien er een peer review is geweest en een uitgebreide externe audit. Vanaf 2018 zullen alle processen eens per drie jaar opgenomen worden in de auditplanning en op aanvraag vaker.

1.2 Gevolg geven aan de aanbevelingen van ILT

In de periode van maart – mei 2017 heeft ILT een audit uitgevoerd op de inrichting van het zorgsysteem primaire keringen en de uitvoering daarvan in de praktijk. ILT heeft in maart op basis van toegestuurde documenten gekeken naar de organisatie- en documentenstructuur en de onderliggende documenten zelf. In mei heeft ILT op het kantoor van het waterschap en in het veld in gesprekken met medewerkers gezien hoe het waterschap in de praktijk werkt.

Op basis van deze audit heeft ILT op 1 juni 2017 gerapporteerd over hun bevindingen. ILT heeft geen tekortkomingen geconstateerd, wel heeft zij zes aandachtspunten benoemd. De eindconclusie luidt dat het waterschap voor de inrichting en de uitvoering van de zorgplicht nagenoeg in control is.

Dit plan van aanpak voor de doorontwikkeling van de zorgplicht primaire keringen heeft als doel om het zorgsysteem integraal te verbeteren (en de verbinding met de processen beoordelen en versterken robuuster te maken). De aandachtspunten die ILT benoemt maken daar onderdeel van uit. Om het gevolg geven aan de aandachtspunten van ILT zichtbaar te maken worden deze in de bijlage expliciet genoemd en geadresseerd.

1.3 Verbreden van het zorgsysteem met het onderdeel 'wettelijke beoordeling'

Het waterschap is in 2017 gestart met het uitvoeren van de wettelijke beoordeling primaire waterkeringen. De organisatie verkeert daarin nog in de opstartfase. Het benodigde instrumentarium is nog niet volledig beschikbaar en de werkzaamheden kunnen nog niet op de ideale manier worden uitgevoerd. Om die reden zal dit onderdeel pas in de tweede helft van 2017 uitgewerkt worden.

Het doel is om de processen die doorlopen worden om tot een beoordeling te komen goed worden beschreven. De eerste stap zal zijn de verbindingen tussen dit proces en de andere processen te onderzoeken en de praktische invulling weer te geven.

Afdelingen die daarin betrokken worden zijn:

- Onderzoek en Advies: uitvoerder van de beoordeling
- Informatievoorziening: ontsluiten van informatie ten behoeve van de beoordeling en als resultaat van de beoordeling
- Beheer watersysteem en dijken: inbrengen praktijkinformatie en beoordeling van (tussen)resultaten.
- Strategie en beleid: verantwoordelijk voor de doorgeleiding van de beoordelingsresultaten naar de Inspectie Leefomgeving en Transport en de consequenties voor het HWBP-programma.

In enkele werksessies onder leiding van een adviseur bedrijfsvoering en ontwikkeling wordt eerst de verbindingen en later het proces geanalyseerd en vervolgens toegevoegd aan of verduidelijkt in het zorgsysteem.

1.4 Verbreden van het zorgsysteem met het onderdeel 'versterken'.

Dit proces is heel breed. Het start bij de programmering en eindigt bij de realisatie en overdracht naar de beheerafdeling. Voor de onderdelen ontwerpen en realiseren is al veel beschreven. In het kader van dit project wordt in eerste instantie de verbinding tussen dit proces en de processen van de zorgplicht bekeken en waar mogelijk verbeterd. Een voorbeeld is de relatie tussen beheer en ontwerp. Waar zinvol zullen extra processen worden beschreven. Bijvoorbeeld het proces om te komen tot de programmering. Hier ligt een sterke relatie met de beoordeling. Binnen de afdeling Projectrealisatie wordt het gedachtengoed van System Engineering uitgewerkt. Ook dit moet uiteindelijk een plek krijgen binnen het zorgsysteem.

Voor het uitwerken van de verbindingen tussen versterken en de zorgplicht zullen de volgende afdelingen betrokken worden:

- Projectrealisatie: spil van programmering, verkenningen en ontwerp
- Onderzoek en Advies: advisering bij verkenning en ontwerp
- Informatievoorziening: ontsluiten van informatie ten behoeve van de verkenningen en ontwerp en ontsluiten van de informatie op basis van de ontwerpen
- Beheer watersysteem en dijken: inbrengen praktijkinformatie ten behoeve van verkenningen en ontwerp en ten behoeve van de ontwerpeisen vanuit het beheer
- Vergunningverlening en Handhaving: betrokken bij het beschrijven van de te beschermen onderdelen van de nieuwe kering met het oog op vergunningverlening.
- Strategie en beleid: verantwoordelijk voor de vertaling van de beoordelingen naar de programmering.

In enkele werksessies onder leiding van een adviseur bedrijfsvoering en ontwikkeling worden de verbindingen geanalyseerd en vervolgens toegevoegd aan of verduidelijkt in het zorgsysteem.

Resultaten

Het project moet de volgende resultaten opleveren

- geactualiseerde plannen voor (alle) de processen onderhoud, inspectie beheer tijdens hoog water en beheer gegevens ;
- goede prestatie-indicatoren voor alle processen;
- evaluaties van alle processen;
- een kwaliteitsslag op het vlak van risicomanagement;
- een waterveiligheidsrapportages gebaseerd op benoemde prestatie-indicatoren;
- een kalender voor de sturingsloop;
- periodieke contactmomenten voor de sturingsloop op strategisch, tactisch en operationeel niveau;
- vervolgacties op basis van aanbevelingen ILT uitgevoerd of beschreven;
- De verbinding tussen de processen beoordelen en versterken verwerkt in het zorgsysteem. Eventueel en waar wenselijk procesbeschrijvingen van beoordelen en versterken in het zorgsysteem.

Organisatie

Het project wordt uitgevoerd door het kernteam zorgplicht primaire waterkeringen dat ook in 2016 actief is geweest. Het kernteam is breed samengesteld en heeft vertegenwoordigers uit de volgende afdelingen: Strategie en Beleid, Bestuur en Organisatie, Beheer Watersysteem en Dijken, Vergunningverlening en Handhaving, Onderzoek en Advies en Informatievoorziening. Voor het verbreden van zorgsysteem met 'beoordelen' en 'versterken' is misschien verbreding nodig. De huidige samenstelling is:

- Toin Lambrechts (projectleider)
- Jojanneke Krabbe
- Johannes de Groot
- Wijnand Evers
- Frank Jansen
- Gerard Verstoep
- Franck de Haan
- Henri Boschman
- Jeroen Overman

De opdrachtgever voor het versterken en verbeteren van het huidig zorgsysteem en gevolg geven aan aanbevelingen van ILT is Erik Wagener. Auke de Ridder is opdrachtgever voor het verbreden van het zorgsysteem voor het onderdeel 'beoordelen'; Jim van de Geer is opdrachtgever voor het verbreden van het zorgsysteem voor het onderdeel 'versterken'. Het project wordt volledig door mensen uit de eigen organisatie uitgevoerd.

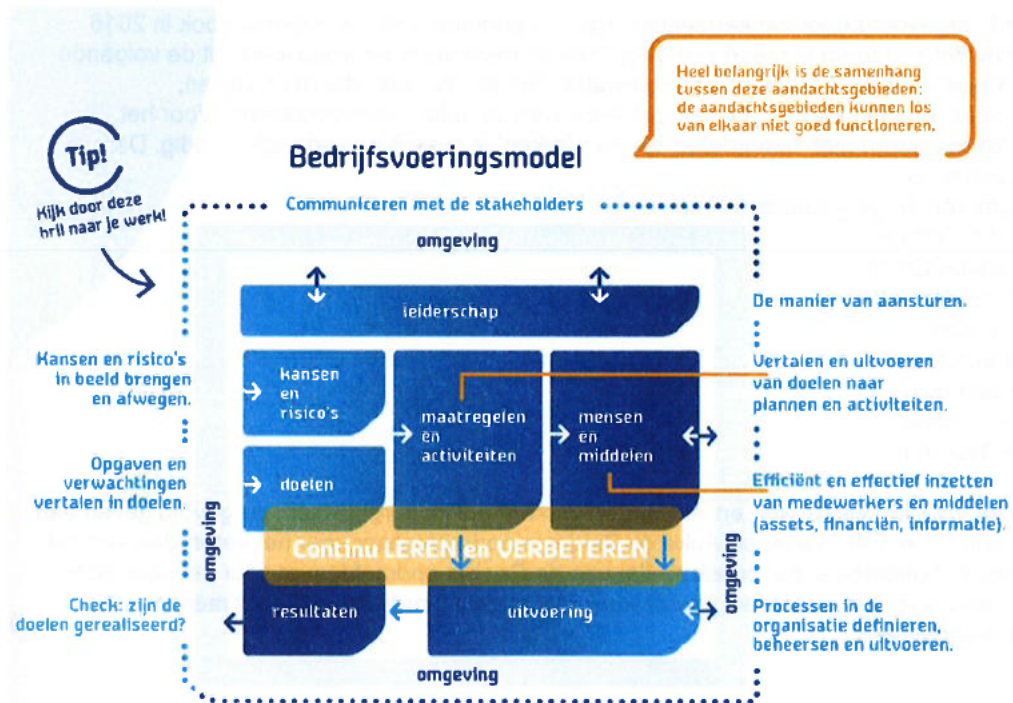
Planning

Het versterken en verbeteren van het zorgsysteem is een continu proces. In de onderstaande planning is hiervoor het hele jaar 2017 aangegeven. Om het zorgsysteem levend te houden zal er altijd een groep actief moeten zijn (of met enige regelmaat actief moeten worden) om het systeem actueel en werkend te houden. Dit project eindigt eind 2017.

ILT levert eind juni 2017 het inspectierapport op. De bestuurlijke reactie wordt zo spoedig mogelijk opgesteld, maar zal op zijn vroegst in september gereed zijn (kort na het beschikbaar komen van de rapportage beginnen de vakanties). Voor het gevolg geven aan de aanbevelingen is de tweede helft van 2017 ingepland. Of dan alle aanbevelingen uitgevoerd zijn kan nu nog niet worden aangegeven.

Het verbreden van het zorgsysteem is verspreid over het tweede helft van 2017. Het onderdeel 'beoordelen' is bewust in het laatste kwartaal gezet, omdat de werkwijzen zich nog moeten uitkristalliseren.

Activiteit	Q1 '17	Q2 '17	Q3 '17	Q4 '17
Versterken en verbeteren zorgsysteem				
Gevolg geven aan de aanbevelingen van ILT.				
Verbreden van het zorgsysteem met het onderdeel 'wettelijke beoordeling'.				
Verbreden van het zorgsysteem met het onderdeel 'versterken'.				



Figuur 1 WDODelta werkt!

Bijlage Aandachtspunten uit rapportage ILT

Onderwerp	Aandachtspunt	Actie WDODelta
Verantwoording proces bediening kunstwerken	Over dit proces wordt niet gerapporteerd in de bestuursrapportage. Het waterschap heeft niet vastgelegd op basis van welke indicatoren rapporteert voor dit proces.	Voor het proces bediening kunstwerken zijn er nu nog geen kpi's gedefinieerd. In 2017 worden voor alle processen kpi's gedefinieerd of opnieuw vastgesteld. In de evaluatie van het proces zal hierover in de toekomst worden gerapporteerd. In overleg met de controller wordt vastgesteld op welke wijze op dit onderdeel gerapporteerd wordt in de bestuursrapportage.
Evaluatie proces gegevensbeheer	Het proces gegevensbeheer wordt niet periodiek geëvalueerd.	In 2017 worden voor alle processen kpi's gedefinieerd of opnieuw vastgesteld. In het kader van het uitvoeringsplan waterveiligheid is vastgelegd om een expliciete interactieve evaluatie met gebruikers in het najaar uit te voeren. Een dergelijke evaluatie heeft niet eerder plaatsgevonden. Daarna vindt jaarlijks een evaluatie plaats.
Evaluatie proces inspecteren	Verschillende acties die voortvloeien uit de evaluaties van 2015 en 2016 staan nog open. Het is onduidelijk wat er met deze punten gebeurt.	De actielijst wordt in het vervolg een keer per kwartaal (in plaats van één maal per jaar) doorgenomen.
Planning proces onderhouden	Het onderhoud van de kunstwerken in primaire keringen is niet opgenomen in de planning.	De kunstwerken worden opgenomen in het H2Go. Met behulp van dit programma wordt het groot onderhoud voor kunstwerken van watersysteem en waterkeringen geprogrammeerd.
Evaluatie proces onderhouden	Door het ontbreken van goede indicatoren heeft geen evaluatie plaatsgevonden van het proces onderhouden.	In 2017 worden voor alle processen kpi's gedefinieerd of opnieuw vastgesteld. De kpi's zullen de basis vormen voor een goede evaluatie van het proces onderhouden. In de loop van 2017 zal bepaald worden in hoeverre het proces zelfstandig geëvalueerd wordt of in samenhang met het proces inspecteren.
Registratie proces calamiteitszorg	Tijdens een bezoek van één van de dijkmagazijnen kon niet op basis van een inventarislijst (voorzien van datum en ondertekening) worden aangetoond dat de voorraad materialen voor noodmaatregelen compleet is.	Het aantoonbaar actueel zijn van de inventaris van de dijkmagazijnen zal verbeterd worden. Een actie die daarvoor moet zorgen zal expliciet onderdeel worden van het proces.