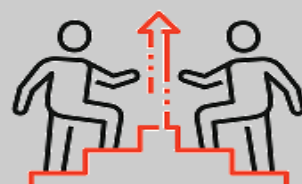


Peer-review rapportage

Peer-review zorgplicht

Primaire waterkeringen

Waterschap Limburg
9 & 10 november 2020



Deelnemende organisaties

Host-organisatie: Waterschap Limburg

Peer-organisaties: Waterschap Aa en Maas
Waterschap Brabantse Delta
Rijkswaterstaat Zuid Nederland

Procesbegeleider: AT Osborne



Inhoudsopgave

Introductie.....	4
Hoofdvraag peer-review	5
Thema 1: Werkprocessen voor inspectieactiviteiten	6
Bevindingen, conclusies en adviezen per sub-vraag.....	7
Thema 2: Werkprocessen voor onderhoudsactiviteiten	9
Bevindingen, conclusies en adviezen per sub-vraag.....	10
Thema 3: Sturing en verantwoording op inspectieprocessen	12
Bevindingen, conclusies en adviezen per sub-vraag.....	13
Thema 4: Sturing en verantwoording op onderhoudsprocessen	16
Bevindingen, conclusies en adviezen per sub-vraag.....	17
Algemene reflectie vanuit AT Osborne	19

Introductie

Op 9 en 10 november 2020 is bij Waterschap Limburg een peer-review voor de zorgplicht primaire waterkeringen georganiseerd. Vanwege de geldende coronamaatregelen voor het thuiswerken, is besloten om de peer-review online te laten plaatsvinden. Waterschap Limburg was de host-organisatie en werd gereviewd door de peer-organisaties Waterschap Aa en Maas, Waterschap Brabantse Delta en Rijkswaterstaat Zuid Nederland. Deze peer-review is het begin van een serie peer-reviews met als doel om de uitvoering van de zorgplicht primaire waterkeringen te verbeteren. De organisaties hebben de ambitie uitgesproken om in het voorjaar ook een peer-review bij Waterschap Aa en Maas te organiseren.

Het doel van de peer-review is gezamenlijk leren van en met elkaar in een vertrouwde context. Een peer-review is géén audit. Waar een audit een toetsend karakter heeft, heeft een peer-review een lerend karakter. Door bij elkaar een 'kijkje in de keuken' te nemen, leert iedereen in de peer-review hoe de waterkeringbeheerders de zorgplicht voor de primaire waterkeringen kunnen verbeteren.

Voorafgaand aan de peer-review is samen met Waterschap Limburg als host-organisatie de hoofdvraag en inhoudelijke scope van de peer-review vastgesteld. Tijdens de peer-review hebben medewerkers van Waterschap Aa en Maas, Waterschap Brabantse Delta en Rijkswaterstaat Zuid Nederland middels beschikbaar gestelde documentatie en interviews bevindingen, conclusies en adviezen opgesteld.

Dit document heeft als doel de uitkomsten van de peer-review vast te leggen. Eerst wordt de hoofdvraag van de host-organisatie beschreven, die is opgedeeld in vier thema's. Per thema zijn sub-vragen opgesteld door de peers. Per thema worden de sub-vragen en daarbij behorende bevindingen, conclusies en adviezen besproken.



Figuur 1. Antwoorden van deelnemers op de vraag: "Wat nemen jullie mee uit de peer-review?"

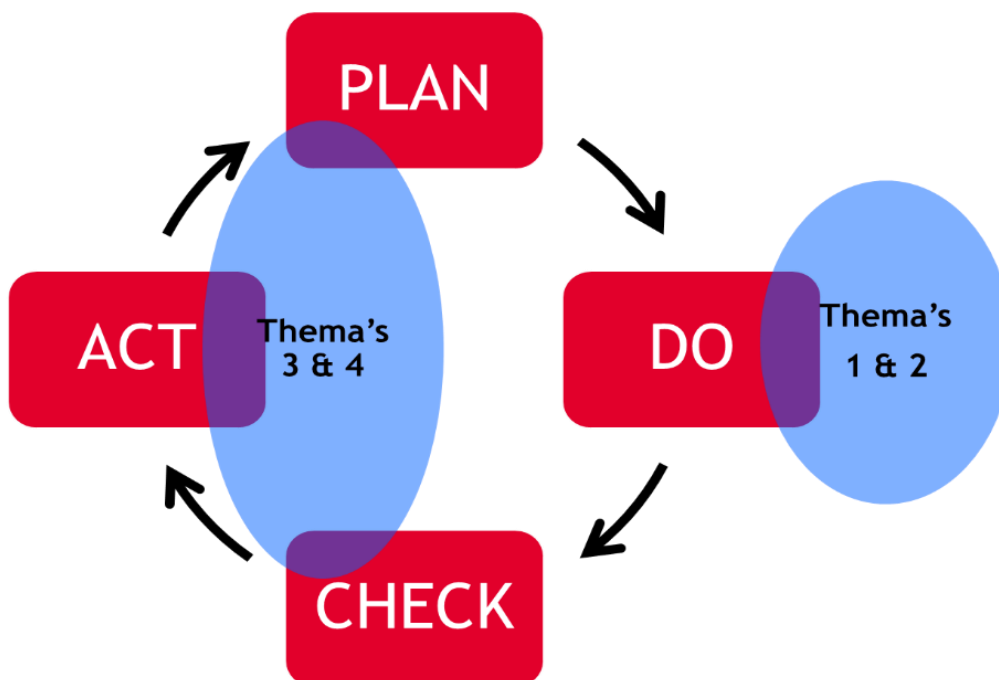
Hoofdvraag peer-review

Waterschap Limburg is in 2019 (na een kanteling van de organisatie) begonnen met het opnieuw inrichten van de zorgplichtprocessen. Het Waterschap hoopt van Waterschap Aa en Maas, Waterschap Brabantse Delta en Rijkswaterstaat Zuid Nederland te leren door hen een kijkje in de keuken te geven en advies te vragen.

Waterschap Limburg wil met deze peer-review inzicht krijgen in hoe zij haar processen van inspecteren en onderhouden van de primaire keringen kan verbeteren en waar mogelijkheden voor optimalisatie liggen. Hiervoor heeft het Waterschap vier thema's geformuleerd als afbakening voor de peer-review om in anderhalve dag voldoende diepgang in de analyse te krijgen. De vier thema's omvatten gezamenlijk de vier aspecten van de PDCA-cyclus. Deze thema's zijn:

1. Werkprocessen voor inspectieactiviteiten
2. Werkprocessen voor onderhoudsactiviteiten
3. Sturing en verantwoording op inspectieprocessen
4. Sturing en verantwoording op onderhoudsprocessen

Waterschap Limburg wil met deze peer-review aanbevelingen ontvangen voor de verbetering van de processen voor het inspecteren en onderhouden van primaire waterkeringen. Daarbij willen ze graag onderscheid tussen aanbevelingen voor de korte termijn en voor de lange termijn en zijn ze ook op zoek naar concrete tips voor implementatie van de aanbevelingen in verschillende 'lagen' van de organisatie. Ook interactie tussen de processen van inspectie en onderhoud moet aandacht krijgen.



Thema 1: Werkprocessen voor inspectieactiviteiten

Dit thema richt zich op de uitvoering van de werkzaamheden (het 'do' van de PDCA-cyclus) omtrent de inspectie van de primaire waterkeringen. Nu Waterschap Limburg de werkprocessen opnieuw heeft ingericht voor de zorgplicht, vraagt zij zich af waar de verbeteringen liggen voor de werkprocessen behorende bij de inspectieactiviteiten.

Het Waterschap is daarbij met name geïnteresseerd in verbeteringen die ten goede komen aan de efficiëntie van het werkprocessen. Hierbij wil het waterschap gaten en/of overlap in werkzaamheden voorkomen, mogelijkheden voor optimalisatie benutten en kansen voor innovaties onderzoeken.

Hoofdvragen:

- Hoe kan Waterschap Limburg de werkprocessen voor de inspectieactiviteiten effectiever inrichten?
- Wat zijn de raakvlakken en interactie tussen het uitvoeren van inspecties en het uitvoeren van onderhoud en waar liggen mogelijkheden voor verbetering?

De peers hebben de volgende sub-vragen geformuleerd:

1. Kennen de geïnterviewden het werkproces en kunnen ze het werkproces en de interacties met andere processen toelichten?
2. Hoe wordt de kwaliteit van de inspecties gewaarborgd? Met betrekking tot het opleiden van medewerkers, het vastleggen van inspecties, het bepalen van inspectiefrequenties en de toepassing van innovatieve inspectievormen.
3. Hoe worden de inspecties van de kunstwerken vormgegeven? En hoe zit het met de kunstwerken die in beheer zijn van derden?
4. Worden resultaten uit de wettelijke beoordeling ook doorvertaald richting het inspectieproces?

Peers	▪ Gerard Pullens, adviseur assetmanagement, RWS ▪ Ronald Wolters, SE/AM Beheer & onderhoud, WAM
Geïnterviewden	1. Rachel Rutten (inspecteur) & Mannie Sijben (werkvoorbereider en OBS-infor inspecteur) 2. Maria Dijcks (werkvoorbereider en OBS-infor inspecteur) & Marieke van Zandvoort (procesbegeleider zorgplicht) 3. Stefan Henckens (assetmanager) & Paul Steegemans (teammanager inspecteren)

Bevindingen, conclusies en adviezen per sub-vraag

Sub-vraag 1

Kennen de geïnterviewden het werkproces en kunnen ze het werkproces en de interacties met andere processen toelichten?



Bevindingen

- De vooraf toegestuurde werkprocesbeschrijvingen waren op het eerste gezicht (zonder verdere uitleg) niet duidelijk. Dit is wel duidelijker geworden na nadere toelichting en getoond via onderliggende documenten tijdens de interviews. Comm'ant is hier een handig systeem voor.
- De geïnterviewden zijn enthousiast en hebben veel kennis over de processen.
- De overdracht van gegevens binnen het inspectieproces en naar andere (aanpalende) processen vindt op een minder persoonlijke manier plaats. Het proces wordt daardoor als 'stroperiger' ervaren.



Conclusies

- Door de 'nieuwe indeling' is het proces verdeeld over verschillende afdelingen. Dit leidt soms tot minder snelle en duidelijke overdracht naar een ander proces.



Aanbevelingen

- Deel proces(sen) en overgangen naar andere processen breder in de organisatie om de processen meer 'gedragen' te krijgen. Doe dit door middel van heldere communicatie, presentaties, workshops en korte lijnen.

Sub-vraag 2

Hoe wordt de kwaliteit van de inspecties gewaarborgd? Met betrekking tot het opleiden van medewerkers, het vastleggen van inspecties, het bepalen van inspectiefrequenties en de toepassing van innovatieve inspectievormen.



Bevindingen

- Inspecteurs met een watersysteemachtergrond zijn opgeleid als inspecteurs waterkeringen (STOWA). Omgekeerd is het opleiden van voormalige inspecteurs waterkeringen naar inspecteurs met meer watersysteem-/ waterbeheerkennis lastiger, hier is ook geen specifieke opleiding voorhanden.
- Sommige medewerkers hebben wat meer moeite met registratie en rapportage middels de nieuwe digitale middelen (applicaties als OBS/Infor).
- Inspecteurs hebben invloed op de (bij)sturing van de inspectiefrequentie
- Innovatieve inspectiemethoden (e.g. drones en grondradars) bevinden zich nog in beginstadium



Conclusies

- Er is soms een 'hiaat' in de kwaliteit van de inspecties (veroorzaakt door de verschillende achtergronden van de inspecteurs).
- De implementatie van digitale middelen behoeft meer aandacht.



Aanbevelingen

- Deel kennis tussen inspecteurs vanuit waterkeringen inspecties en inspecteurs met een achtergrond in het waterbeheersysteem. Dit kan door middel van het opzetten van een 'buddysysteem'. Ga het gesprek aan met elkaar en loop een keer een dagje met elkaar mee 'buiten'.
- Enthousiasmeer medewerkers voor het werken met de digitale middelen. Doe dit door meer voorlichting, aandacht en begeleiding hierover te geven.

Sub-vraag 3

Hoe worden de inspecties van de kunstwerken vormgegeven? En hoe zit het met de kunstwerken die in beheer zijn van derden?



Bevindingen

- Jaarlijks worden proefsluitingen uitgevoerd. Ook bij kunstwerken in beheer door derden.
- Het inspectieproces van algemeen civieltechnische inspecties van derden is niet duidelijk geborgd.
- Volgend jaar (2021) wordt de NEN2767 geïmplementeerd voor het uitvoeren van de inspecties.



Conclusies

- Er is te weinig oog voor de algemene civieltechnische staat van het onderhoud van een kunstwerk.
- Hoe derden de inspecties van kunstwerken oppakken is erg afhankelijk van de cultuur van gemeenten.



Aanbevelingen

- Verbeter de aantoonbaarheid van de algemene civieltechnische staat van het onderhoud van een kunstwerk middels gerichtere onderhoudsrapportages (ook van derden!).
- Kijk ook naar het juridische aspect voor de vergunning van onderhoud van de keringen. Gemeenten staan waarschijnlijk niet te trappelen om een NEN-inspectie uit te voeren. Vanuit de wettelijke beoordeling is het Waterschap wel verplicht om de betrouwbaarheid van een sluiting aan te tonen.
- Probeer in het systeem (OBS o.i.d.) ergens een melding of herinnering te zetten voor jezelf om de gemeenten te stimuleren om een proefsluiting te doen en een rapportage hierover naar het Waterschap te sturen.
- Heb meer oog voor algemene civieltechnische staat van het onderhoud van een kunstwerk. Een dijkinspecteur is immers geen monteur.

Sub-vraag 4

Worden resultaten uit de wettelijke beoordeling ook doorvertaald richting het inspectieproces?



Bevindingen

- Bij het opstellen van inspectieplannen worden resultaten uit wettelijke beoordeling (nog) niet meegenomen. Ondanks dat bij de beoordeling toch enkele risico's en monitoringsaspecten aan de orde kunnen komen.



Conclusies

- Er is meer aandacht nodig voor de risico's uit de wettelijke beoordeling en voor de doorvertaling van de handelingsperspectieven (welke acties kunnen ondernomen worden?) naar de inspecties.



Aanbevelingen

- Neem de handelingsperspectieven mee in het opstellen van inspectieplannen.

Thema 2: Werkprocessen voor onderhoudsactiviteiten

Dit thema richt zich op de uitvoering van de werkzaamheden (het 'do' van de PDCA-cyclus) omtrent het onderhoud van de primaire waterkeringen. Nu Waterschap Limburg de werkprocessen opnieuw aan het inrichten is voor de zorgplicht, vraagt zij zich af waar de verbeteringen liggen voor de werkprocessen van onderhoudsactiviteiten.

Het Waterschap is daarbij met name geïnteresseerd in verbeteringen die ten goede komen aan de efficiëntie van het werkprocessen. Hierbij wil het Waterschap gaten en/of overlap in werkzaamheden voorkomen, mogelijkheden voor optimalisatie benutten en kansen voor innovaties onderzoeken.

Hoofdvragen:

- Hoe kan Waterschap Limburg de werkprocessen voor de onderhoudsactiviteiten effectiever inrichten?
- Wat zijn de raakvlakken en interactie tussen het uitvoeren van onderhoud en het uitvoeren van inspecties en waar liggen mogelijkheden voor verbetering?

De peers hebben de volgende sub-vragen geformuleerd:

1. Werken de geïnterviewden daadwerkelijk volgens de beschreven werkprocessen voor onderhoudsactiviteiten?
2. Er is nu één processchema, in hoeverre wordt Waterschap Limburg al als één organisatie beschouwd?
3. Welke clusters hebben een rol?
4. Waar ziet Waterschap Limburg zelf nog verbetermogelijkheden?

Peers	▪ Sjoerd Koenraadt, teammanager onderhoud keringen & vaarwegen, WBD ▪ Patrick Dobber, SE/AM Beheer & onderhoud, WAM
Geïnterviewden	1. Joën Corstjens (inspecteur) & Maria Dijcks (werkvoorbereider en OBS-infor inspecteur) 2. Geert Vogels (kwaliteitsmanagement) 3. Marianne Simonis (teammanager onderhouden) & Erwin Schaefer (werkvoorbereider en planner onderhoud)

Bevindingen, conclusies en adviezen per sub-vraag

Sub-vraag 1

Werken de geïnterviewden daadwerkelijk volgens de beschreven werkprocessen voor onderhoudsactiviteiten?



Bevindingen

- Op papier ziet het proces er prachtig uit, zeker op hoofdlijnen. Een vertaalslag naar de praktijk moet nog wel gemaakt worden.
- De processchema's zijn nog niet gedeeld met de werkvloer. Eigenaarschap wordt al wel gevoeld op de werkvloer, daar zit ook het vakmanschap.
- Eigenaarschap en vakmanschap zijn niet afhankelijk van OBS. Het proces lijkt wel te zijn opgehangen aan OBS.



Conclusies

- Vakmanschap en gebiedskennis zijn aanwezig op de werkvloer.
- Eigenaarschap wordt gevoeld dat loopt ook door zonder dat OBS helemaal gevuld is.
- Praktijk en papier zijn nog niet in balans.



Aanbevelingen

- Breng de praktijk en proces op papier meer in balans, maar koester hierbij het vakmanschap en de gebiedskennis.
- Kijk uit dat het 'werk' geen afvinklijstje wordt, blijf nadenken!

Sub-vraag 2

Er is nu één processchema, in hoeverre wordt Waterschap Limburg al als één organisatie beschouwd?



Bevindingen

- Waterschap Limburg is een vrij nieuw ontstaan uit verschillende organisaties.
- Er zijn nog dubbele systemen in gebruik.
- Er zijn nog verschillende werkmethodes.
- Mensen moeten elkaar en het gebied nog leren kennen.



Conclusies

- Waterschap Limburg leunt nog op 2 culturen met eigen werkmethodes.



Aanbevelingen

- Geef het tijd en ruimte om een eigen 'Waterschap Limburg'-cultuur te krijgen.
- Heb het er met elkaar over en ga open het gesprek aan.
- Wissel medewerkers 'uit' tussen verschillende afdelingen. Zodat ze van elkaar kunnen leren en elkaar spreken. Probeer medewerkers zoveel mogelijk uit hun eigen comfortzone en vakgebied te halen. Dit opent deuren om cultuurverschillen tussen verschillende afdelingen weg te nemen

Sub-vraag 3

Welke clusters hebben een rol?



Bevindingen

- Het is duidelijk welke clusters een rol hebben, elk cluster kent zijn of haar rol.
- Verbindingen tussen clusters behoeft aandacht op overdrachtsmomenten (e.g. de verbinding tussen projecten, areaal en gegevensbeheer mag sterker).
- Er is ook behoefte aan betere afstemming tussen collega's binnen clusters.



Conclusies

- Het systeem en het proces worden benoemt als aandachtspunt, maar het blijft mensenwerk binnen en tussen processen.



Aanbevelingen

- Heb niet alleen aandacht voor het systeem, maar vooral voor de mens in het proces. Haak elkaar aan in het proces.

Sub-vraag 4

Waar ziet Waterschap Limburg zelf nog verbetermogelijkheden?



Bevindingen

- Er is sterk behoefte aan een goed en goed gevuld OBS-systeem.



Conclusies

- Een goed en goed gevuld OBS-systeem helpt de processen in de praktijk beter vorm te geven.



Aanbevelingen

- Zorg zo snel mogelijk voor een goed en goed gevuld OBS systeem. Maak hier capaciteit voor vrij. Zet er medewerkers op die hier kennis van hebben.
- Probeer te achterhalen waar de knelpunten van de implementatie liggen. Zoek naar deze achterliggende vraag.

Thema 3: Sturing en verantwoording op inspectieprocessen

Dit thema richt zich op het borgen van de inspectieprocessen in de PCDA-cyclus (met name de plan-check-act) en de sturing hierop. Hierbij spelen plannen, procedures, rollen en verantwoordelijkheden een belangrijke rol. Waterschap Limburg vraagt zich af of zij over de juiste plannen en procedures omtrent inspectie van de primaire keringen beschikt en of deze helder en samenhangend zijn beschreven. Hierbij speelt ook de vraag of de rollen en verantwoordelijkheden omtrent de inspectieprocessen helder en logisch zijn belegd en worden gecommuniceerd.

Daarnaast vraagt het waterschap zich af in hoeverre de inspectie en onderhoudsprocessen op elkaar aansluiten en hoe de aansturing van deze processen verloopt.

Hoofdvragen:

- Hoe zorgt Waterschap Limburg voor een heldere sturing en continue verbetering van inspectieprocessen (met de daarbij behorende plannen, rollen, verantwoordelijkheden)
- Wat zijn de raakvlakken en interactie van sturing en verantwoording van de processen van onderhoud en inspecties en waar liggen mogelijkheden voor verbetering?

De peers hebben de volgende sub-vragen geformuleerd:

1. Waartoe leidt de beleidsstrategie op gebied van inspecteren?
2. Wie is waarvoor verantwoordelijk?
3. Wanneer is iets 'goed'? (benoeming van het woord 'goed' in het instandhoudingsplan Areaal, vertaling naar de werkvloer)
4. Hoe vindt de koppeling plaats van strategie naar uitvoering en van uitvoering terug naar strategie? (PDCA)
5. Hoe wordt de PDCA-cyclus toegepast in de uitvoering van inspecties?
6. Welke verbeterlagen kunnen worden toegepast op het gebied van inspecties?

Peers	▪ Thijs Maas, Assetmanager, RWS ▪ Hanneke Kloosterboer, Beleidsadviseur waterveiligheid, WAM
Geïnterviewden	1. Paul Steegemans (teammanager inspecteren) & Marieke van Zandvoort (procesbegeleider zorgplicht) 2. Stefan Henckens (assetmanager) & Joën Corstjens (inspecteur) 3. Rachel Rutten (inspecteur) & Mannie Sijben(werkvoorbereider & OBS-infor inspecteur)

Bevindingen, conclusies en adviezen per sub-vraag

Sub-vraag 1

Waar toe leidt de beleidsstrategie op gebied van inspecteren?



Bevindingen

- De beleidsstrategie lijkt te worden vertaald vanuit het Strategisch Assetmanagement Plan (geen inzage in het document).
- Opmerkelijk dat er één strategie is vanuit beleid en daarnaast nog één strategie voor een specifiek team, Assetmanagement. Ofwel diverse teams werken met diverse strategieën.
- Correlatie tussen de strategieën is voor Peers onduidelijk gebleven (mede door het ontbreken van een interview met een beleidsadviseur of directielid).



Conclusies

- Door het ontbreken van een beleidsadviseur tijdens de interviewrondes hebben wij geen duidelijke en eenduidige conclusie kunnen trekken. Onze informatie is niet volledig.



Aanbevelingen

- Indien er een beleidsadviseur deelneemt aan de interviews kunnen de Peers een koppeling maken tussen de verschillende bestuurslagen. Mede hierdoor is het mogelijk om te onderzoeken of de strategie haar doorgang vindt naar tactiek en de operationele werkzaamheden. Is het mogelijk om het strategisch assetmanagementplan te combineren met de beleidsplannen? Mede om één werkwijze en schakeling tussen afdelingen te krijgen.

Sub-vraag 2

Wanneer is iets 'goed'? (benoeming van het woord 'goed' in het instandhoudingsplan Areaal, vertaling naar de werkvloer)



Bevindingen

- In het document 'instandhoudingsplan Areaal' wordt het woord 'goed' met regelmaat gebruikt. Veelal wordt er geen omschrijving bijgevoegd wat het woord 'goed' betekent. Op abstract niveau is het onduidelijk wat er met het woord 'goed' wordt bedoeld.
- Voor het uitvoeren van de inspecties wordt de Digigids gebruikt wat erg concreet aangeeft wat er gedaan moet worden.



Conclusies

- Op het moment dat het woord 'goed' wordt gebruikt dient er te worden beschreven wat met het woord wordt bedoeld. Vooral omdat er veel ruimte voor eigen interpretatie ontstaat en de doelen van diverse afdelingen niet bij iedere medewerker duidelijk zijn.
- Bij instandhouding en onderhoud is mede door de Digigids en het Infor (OBS) systeem een concrete invulling gegeven aan wat goed is en aan welke vereisten moet worden voldaan.



Aanbevelingen

- Maak een beschrijving van kwaliteit en/of kwantiteit waardoor iedereen die de documenten doorneemt direct weet wat er wordt bedoeld.

Sub-vraag 3

Hoe vindt de koppeling plaats van strategie naar uitvoering en van uitvoering terug naar strategie? (PDCA)



Bevindingen

- Naar alle waarschijnlijkheid is het Strategisch Assetmanagement Plan de koppeling van strategie en uitvoering. De assetmanager is de persoon die de koppeling maakt tussen beleid en uitvoering. Hij is de spin in het web voor de koppeling van Assetmanagement naar beleid en werkvloer. Het houden van vakberaad zorgt voor terugkoppeling naar een tactisch en/of strategisch niveau.



Conclusies

- De assetmanager is de persoon die de koppelingen tussen afdelingen kan maken. Dit zorgt voor een positieve dynamiek binnen Waterschap Limburg.
- Het is voor inspecteurs en werkvoorbereiders niet altijd duidelijk hoe hun werkzaamheden bijdragen aan het behalen van (strategische) doelen van het waterschap.



Aanbevelingen

- Koppel terug op acties en/of handelingen van inspecteurs en werkvoorbereiders. Wat is de invloed van het werk van inspecteurs en werkvoorbereiders op een specifieke doelstelling en tactiek/strategie? Mogelijk kan middels een ketenoverleg extra duidelijkheid worden geboden wat een taak bijdraagt aan het geheel.

Sub-vraag 4

Wie is waarvoor verantwoordelijk?



Bevindingen

- De taken op operationeel en management niveau zijn duidelijk en helder.
- Het is duidelijk wie specifieke kennis bezit en hoe de samenwerking ontstaat met de betreffende werknemers.



Conclusies

- De taken en verantwoordelijkheden zijn duidelijk belegd.
- De werknemers weten elkaar makkelijk te vinden en kunnen makkelijk informatie ophalen bij elkaar.
- Alleen het doel van de taken en verantwoordelijkheden in de bedrijfsdoelstelling is niet helemaal duidelijk voor enkele werknemers.



Aanbevelingen

- Geef aan wat de functie en de rol van een medewerker betekent in de organisatie.

Sub-vraag 5

Hoe wordt de PDCA-cyclus toegepast in de uitvoering van inspecties?



Bevindingen

- Er wordt een jaarlijkse risico-gestuurde planning gemaakt voor de inspecties. Deze worden veelal te voet uitgevoerd. Schades worden gemeld via Infor (o.b.v. de Digispectiegids) of het gebied wordt in zijn geheel afgemeld wanneer alles in orde is. De melding komt in het OBS terecht en daar volgt een werkorder uit. De werkvoorbereider bekijkt de order en zet die intern of bij een aannemer uit. Na uitvoering moet er afgetekend worden dat het gereed is en dat de dijk weer op orde is. In het vakberaad waterkeringen komen structurele zaken aan bod en wanneer nodig wordt dit opgepakt in plannen, werkinstructies of inspectiefrequenties. Zo is de PDCA-cyclus gesloten.



Conclusies

- De Digispectiegids en het verwerken van informatie in het Infor-OBS-systeem is erg duidelijk beschreven.
- Het systeem heeft nog wel een aantal kinderziektes waardoor de juiste informatie nog niet op het juiste moment beschikbaar is.



Aanbevelingen

- Neem de terugkoppeling van medewerkers over het functioneren van het Infor OBS-systeem mee om het Infor OBS-systeem verder te verbeteren. Bijvoorbeeld dat de werkorders nog geen einddatum hebben, hierdoor is er geen signaal indien een order een bepaalde tijd overschrijdt.

Sub-vraag 6

Welke verbeterlagen kunnen worden toegepast op het gebied van inspecties?



Bevindingen

- Het blijkt dat de werkvoorbereider niet alle documenten kan inzien. Bijvoorbeeld dat een werkvoorbereider geen inzage heeft in vergunningen en proces-verbalen bij het uitzetten van een werkorder.
- Er zijn veel systemen nodig die niet aan elkaar zijn gekoppeld.
- Het ophalen van informatie kost veel handelingen en is niet eenduidig.
- Het uniform werken middels specifieke systemen wordt nog niet door iedereen op eenzelfde manier toegepast (diverse niveaus in digitale vaardigheden).



Conclusies

- Bij de digitale vaardigheden en het werken met verschillende systemen is er verschil in kennis en kunde te ontdekken.
- Het ontbreken van toegang tot data zorgt voor inefficiëntie in het uitvoeren van taken.



Aanbevelingen

- Maak een digitale kennistraining op maat.
- Pas het concept 'Digibuddies' toe om de digitale systemen tijdens specifieke werkzaamheden te kunnen uitleggen. Of organiseer dat iemand een dagje mee kan kijken bij collega's die veel ervaring hebben van bepaalde systemen.
- Koppel de feedback van medewerkers over de digitale systemen terug om verbeteringen in de (digitale)systemen toe te passen.

Thema 4: Sturing en verantwoording op onderhoudsprocessen

Dit thema richt zich op het borgen van de onderhoudsprocessen in de PCDA-cyclus (met name de plan-check-act) en de sturing hierop. Hierbij spelen plannen, procedures, rollen en verantwoordelijkheden een belangrijke rol. Waterschap Limburg vraagt zich af of zij over de juiste plannen en procedures omtrent onderhoud van primaire keringen beschikt en of deze helder en samenhangend zijn beschreven. Hierbij speelt ook de vraag of de rollen en verantwoordelijkheden omtrent onderhoudsprocessen helder en logisch zijn belegd en worden gecommuniceerd.

Hoofdvragen:

- Hoe zorgt Waterschap Limburg voor een heldere sturing en continue verbetering van de onderhoudsprocessen (met de daarbij behorende plannen, rollen, verantwoordelijkheden)
- Wat zijn de raakvlakken en interactie van sturing en verantwoording van de processen van onderhoud en inspecties en waar liggen mogelijkheden voor verbetering?

De peers hebben de volgende sub-vragen geformuleerd:

1. Zijn taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden duidelijk en worden deze herkend?
2. Hoe verloopt de overdracht tussen de verschillende niveaus? (strategisch, tactisch, operationeel)
3. Welke risico's worden herkend? (Zowel tussen niveaus als tussen processen/afdelingen)

Peers	▪ Pascal Weerts, adviseur integraal waterbeheer, RWS ▪ Cees Nooteboom, Adviseur beheer - programmeren & monitoren, WBD ▪ John van Tilburg, beleidsmedewerker waterbeleid & plannen, WBD
Geïnterviewden	1. Stefan Henckens (assetmanager) 2. Erwin Schaefer (werkvoorbereider en planner onderhoud) & Marianne Simonis (teammanager onderhouden) 3. Marieke van Zandvoort (procesbegeleider zorgplicht) & Geert Vogels (kwaliteitsmanagement)

Bevindingen, conclusies en adviezen per sub-vraag

Sub-vraag 1

Zijn taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden duidelijk en worden deze herkend?



Bevindingen

- Waterschap Limburg heeft net een reorganisatie meegemaakt. Rollen zijn veranderd en processen/afdelingen zijn anders ingedeeld. Zo was er in het verleden één dijkenteam, waar die taken nu over verschillende processen/clusters zijn belegd.
- Directeuren staan veel verder van uitvoering af dan dat ze in de vorige organisaties stonden. Ze geven geen directe sturing en hebben dus een andere rol gekregen.



Conclusies

- De beleving van het te doorlopen proces verschilt per niveau. Er wordt een kloof ervaren tussen assetmanagement en uitvoering. Er lijkt iets te missen.
- Na de reorganisatie zijn er veel meer inspecteurs gekomen. Daarmee lijkt het eigenaarschap verloren te raken, doordat meer medewerkers over hetzelfde gebied hun verantwoordelijkheid hebben.



Aanbevelingen

- Blijf met elkaar in gesprek en wees nieuwsgiering naar de beleving van je collega.
- Wees duidelijk over wat je rol is en hoe je die taak uitvoert.

Sub-vraag 2

Hoe verloopt de overdracht tussen de verschillende niveaus? (strategisch, tactisch, operationeel)



Bevindingen

- Er vindt regelmatig overleg plaats tussen het tactisch en operationeel niveau.
- Er vinden periodiek gezamenlijke evaluaties plaats aan de hand van een actielijst.
- Er zijn vier rapportages (voorjaarsrapportage, beheerrapportage, veiligheidsrapportage en najaarsrapportage) die elk een ander doel dienen en door andere personen worden opgesteld.



Conclusies

- De informatie voor de rapportages lijkt niet centraal ontsloten. Er wordt flinke inspanning geleverd om de informatie bij elkaar te krijgen.



Aanbevelingen

- Werk gezamenlijk naar een centraal datapunt, met behoud van “korte lijntjes”.
- Wanneer de centrale data nog niet beschikbaar is, zorg dan in ieder geval dat de ‘korte lijntjes’ behouden worden. Maar werk wel gezamenlijk met alle medewerkers die daarin een rol hebben naar een centraal datapunt waaruit die gegevens op een goede manier worden ingebracht en ook op een goede manier worden ontsloten voor de mensen die gebruik maken van de data.

Sub-vraag 3

Welke risico's worden herkend? (Zowel tussen niveaus als tussen processen/afdelingen)



Bevindingen

- De processen Onderhouden en Inspecteren voeren de werkzaamheden uit zoals van ze verwacht wordt. De organisatie draait op de ervaren medewerkers.
- Deze twee processen functioneren los van elkaar.
- Geconstateerd wordt dat beide afdelingen inzicht missen in elkaars activiteiten.
- OBS wordt gezien als de basis voor een goed lopend proces.



Conclusies

- De processen Onderhouden en Inspecteren functioneren los van elkaar, terwijl er een grote samenhang en overzicht gewenst is.
- Er is een behoefte aan een procesbegeleider om OBS uit te rollen en tussen de oren te krijgen.



Aanbevelingen

- Zorg voor een gezamenlijke en gedragen uitrol van OBS door de processen Onderhouden en Inspecteren, ondersteund door een procesbegeleider. Zorg daarbij voor voldoende capaciteit.
- Behoud de slagkracht met de huidige vorm van contracten (prestatiecontracten in combinatie met conventionele contracten).

Algemene reflectie vanuit AT Osborne

De geïnterviewde medewerkers van Waterschap Limburg tonen veel enthousiasme, ervaring, vakmanschap, eigenaarschap en gebiedskennis. Dat is één van de krachten van het jonge waterschap. Door de recente reorganisatie ligt het grootste aandachtspunt van Waterschap Limburg bij het versterken van de verbinding:

- Het verbinden van kennis van medewerkers van verschillende afdelingen en clusters. Zo is er bijvoorbeeld door de verschillende achtergronden van inspecteurs een verschil in de kwaliteit van inspecties en wordt kennisoverdracht van het ene proces naar het andere proces als stroperig ervaren.
- Het verbinden van verschillende rapporten, plannen, processen en strategieën. Zo werken diverse teams nog met verschillende strategieën en is er niet altijd een duidelijke samenhang tussen de verschillende rapportages.
- Het verbinden van de 'papier met de praktijk'. Dit kan bijvoorbeeld al door een betere beschrijving van de gewenste kwaliteit (i.p.v. 'goed'), duidelijke beschrijving van rollen, taken en verantwoordelijkheden en beter inzicht in hoe werkzaamheden bijdragen aan gestelde doelen.

Voor het verbeteren van de verbinding in de organisatie, is een belangrijke rol weggelegd voor de assetmanager. Ook zien de hosts een belangrijke rol weggelegd voor de digitale systemen in het aanbrengen van verbinding. Het vullen en implementeren van een digitaal systeem (zoals OBS) kost veel tijd, maar zorgt uiteindelijk voor een duidelijk over- en inzicht van de Plan-Do-Check-Act-cyclus en de bijbehorende processen, plannen, rapportages en kennis. Uiteindelijk draagt dit bij aan een uniforme manier van werken en heeft het een positieve invloed op het creëren van één werkcultuur voor het waterschap.

Over het algemeen zijn de peers van mening dat Waterschap Limburg goed op weg is. Uit een reflectie van de hosts bleek dat de benoemde punten geen verrassing zijn, maar dat het wel nuttig is dat deze punten eindelijk concreet benoemd en bevestigd zijn. Ze beschouwen de opgehaalde bevindingen, conclusies en aanbevelingen als waardevolle input voor het verder optimaliseren van de processen, waar ze direct mee aan de slag kunnen. Waterschap Limburg is zeer positief over de samenwerking met de Waterschap Aa en Maas, Waterschap Brabantse Delta en Rijkswaterstaat Zuid Nederland. Ze zetten de samenwerking graag voort en zien het als een laagdrempelige manier om advies te vragen en nieuwe kennis te ontwikkelen.

Ook de peers zijn positief over de peer-review en de interessante gesprekken die daaruit volgden. Ze zijn erg benieuwd naar de reactie van het bestuur van Waterschap Limburg op de bevindingen uit de peer-review, worden graag op de hoogte gehouden van het vervolg en kijken uit naar een volgende peer-review.