

## Bijlage D: Notitie analyse auditresultaten pilots ILT uit 2014 en 2015

Versie 6 april 2016

### Inleiding

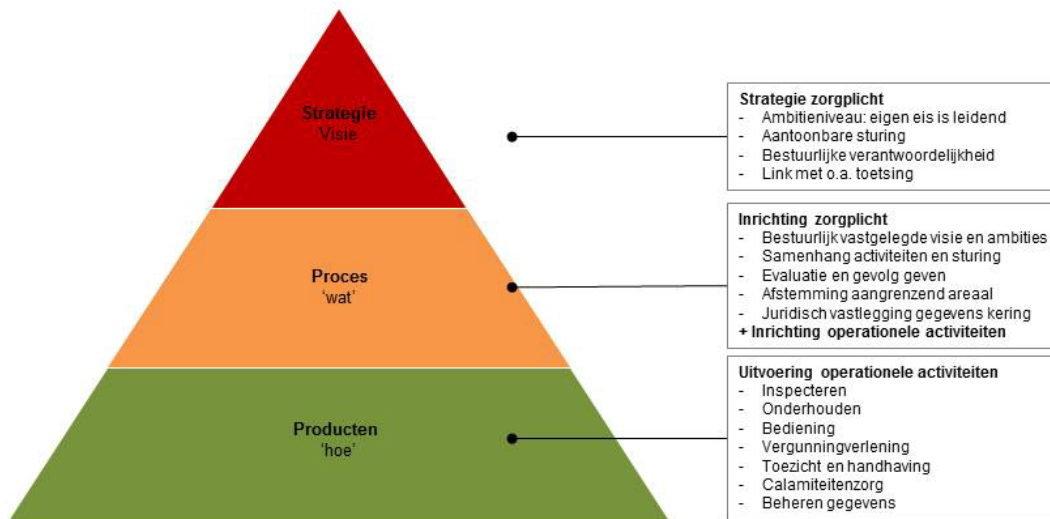
Om een gedeeld beeld te krijgen waar de sector nu grosso modo in de ontwikkeling van de zorgplicht staat is een nulmeting uitgevoerd. De basis voor de nulmeting zijn de auditresultaten uit 2014 en 2015 van pilots van de ILT. Deze notitie geeft de bevindingen van de nulmeting en sluit af met een beschouwing van de onderzoekers.

### Doel nulmeting

De nulmeting is gericht op het krijgen van een beeld of de waterkeringbeheerders aantoonbaar 'in control' zijn op het beheer van de primaire keringen, waar zich sterke punten manifesteren en waar de prioriteit ligt voor verdere ontwikkeling. Reden voor deze insteek is enerzijds dat elke waterkeringbeheerder de wettelijke verplichting heeft om met de invulling van de zorgplicht goed huisvaderschap van de keringen na te streven. De werkwijze dient navolgbaar te zijn en de kwaliteit van werken te vergroten. Anderzijds is het van belang dat de sector inzage geeft in het bestaan van voorbeeldpraktijken en het formuleren van een gezamenlijke verbeteropgave.

### Aanpak nulmeting

De analyse is gericht op drie lagen in de aansturing van het beheer van keringen; strategie, proces ('wat') en producten ('hoe').



De kwantitatieve beoordeling van ILT is omgezet naar een schaal van 1 tot 10. Een voldoende is een cijfer 6 of hoger. De kanttekening bij deze 'herwaardering' is dat een voldoende kan worden opgevat als dat daarmee de zorgplicht als geheel 'in control' is. De kwaliteitseis voor het in control zijn wordt echter bepaald door iedere keringbeheerder zelf (bestuur/directie). De ambitie kan ook zijn dat het minimum een acht is en het streven een tien. Daarmee mogen er ontwikkelpunten zijn, passend bij een continu lerende organisatie over de gehele driehoek zoals weergegeven in het figuur.

### Bevindingen nulmeting

Een uitgebreid beeld van de analyse is weergegeven in de bijlage met analyseresultaten. De hoofdbevindingen uit de nulmeting (geïllustreerd met citaten uit de rapportages) zijn:

- i. De uitvoering van de operationele activiteiten in de zorgplicht is redelijk op orde: op elke *ingerichte* operationele activiteit scoort de middenmoter een voldoende. (“Opvallend zijn de grote verschillen in inrichting en werkwijze tussen regio’s”).
- ii. Het probleemkind onder de operationele activiteiten is het beheren van de dagelijkse gegevens: meer dan de helft scoort een vier of lager op de inrichting en onvoldoende op de uitvoering (“... deze activiteit niet ingericht is. ... nog volop in ontwikkeling”).
- iii. De procesinrichting van de zorgplicht is zorgelijk, maar er zijn voldoende ‘best practices’. (“De uitvoering van het onderhoudsproces kenmerkt zich door het impliciete karakter”).
- iv. De helft van de keringbeheerders is ‘out of control’: er is wel sprake van een visie, maar de samenhang en sturing ontbreekt. (“De samenhang tussen de activiteiten en hoe dit moet leiden tot een adequate invulling van de zorgplicht is niet vastgelegd”).
- v. Geen enkele beheerder heeft evalueren en hieraan gevolg geven aantoonbaar ingericht (“directie en bestuur sturen niet aantoonbaar op evaluatieresultaten van de zorgplicht in zijn geheel” en “...worden op dit niveau ook geen evaluaties uitgevoerd”).

### **Beleving onderzoekers**

De noot bij deze bevindingen is dat bij 9 keringbeheerders een volledig audit op alle activiteiten heeft plaatsgevonden. Daarmee ontbreekt tot op heden een totaalbeeld. De bevindingen kunnen dus ook wat positiever zijn of juist nog wat negatiever. In de basis lijkt de uitdaging wat betreft de ontwikkelopgave te liggen in de bovenste lagen van voorgaand weergegeven driehoek: de meer ‘papierene’ basis voor de invulling van de wettelijke zorgplicht en tegelijkertijd dat deel waarmee invulling wordt gegeven aan aantoonbaarheid.

Gegeven de uitkomsten is de prioriteitstelling als volgt:

- Leg nadruk op het kunnen rapporteren over de zorgplicht, zowel over de staat van het areaal als over staat van de organisatie (dus ook over samenhang en sturing);
- Leg nadruk op het zetten van stappen in het gegevensbeheer: van heldere probleemanalyse → naar afbakening van de opgave om vervolgens de stap te kunnen zetten;
- Leg nadruk op de beschrijving van de inrichting van de wettelijke zorgtaak (bijvoorbeeld in de vorm van een kwaliteitsmanagementsysteem/eenduidige procesinrichting).

De uitkomsten van de analyse wijken niet af van de insteek van de roadmap van de stuurgroep. De werkgroepen sluiten zowel aan op inhoudelijke (onderhoud en inspectie) als ondersteunende (informatievoorziening) en generieke ontwikkelpunten (rapporteren, procesinrichting). Het aandachtspunt is de behoefte aan voldoende managementaandacht: Is de informatievoorziening aan het management (directie) voldoende?

## Bijlage: Analyseresultaten nulmeting

### Samenvatting

*Uitvoering is redelijk op orde: op elke activiteit scoort de middenmoter een voldoende*

Van onderaf gekeken is de uitvoering van de operationele activiteiten over het algemeen redelijk op orde.

Uit de pilots blijkt dat voor elke operationele activiteit de 'middenmoter' een voldoende scoort.

Vergunningverlening en calamiteitenzorg zijn goed op orde. Desalniettemin heeft meer dan de helft de uitvoering van inspecties, toezicht & handhaving en het beheren van gegevens onvoldoende op orde.

*Probleemkind onder de operationele activiteiten is het beheren van dagelijkse gegevens*

De beoordelingen van de inrichting én uitvoering is het laagst op het beheren van gegevens. Meer dan de helft scoort een vier of lager op de inrichting en meer dan de helft scoort een onvoldoende m.b.t. de uitvoering.

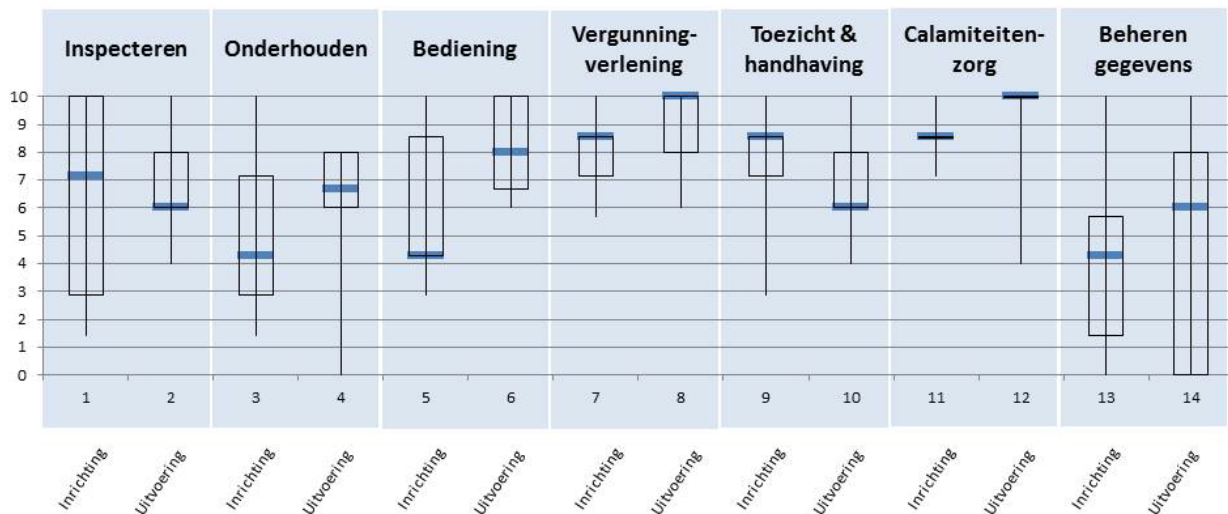
*Procesinrichting is zorgelijk: 50% scoort een 4 of lager op de inrichting van drie operationele activiteiten*

Gekeken naar de inrichting van de operationele activiteiten blijft deze over het algemeen achter op de uitvoering. Zorgelijk is de procesmatige inrichting van onderhoud, bediening en het beheren van gegevens. Meer dan 50% scoort een 4 of lager. Een opsteker is dat op elke activiteit bij minimaal één waterkeringbeheerder de inrichting is beoordeeld met een 10. Er zijn dus veel best practices beschikbaar.

*De helft van de waterkeringbeheerders is 'out of control': Wel een visie, geen samenhang en sturing*

- Alle waterkeringbeheerders hebben een vastgelegde visie en ambitie
- Bij de helft is geen samenhang tussen de activiteiten en sturing aanwezig
- Geen enkele beheerder heeft evalueren en hieraan gevolg geven aantoonbaar ingericht ("directie en bestuur sturen niet aantoonbaar op evaluatieresultaten van de zorgplicht in zijn geheel")

*Nulmeting inrichting en uitvoering operationele activiteiten: spreiding ILT-pilotresultaten*



Nulmeting inrichting zorgplicht

