



hoogheemraadschap
Hollands
Noorderkwartier

Implementatie

kader Zorgplicht

Plan van aanpak

Werkdocument

Auteur
Ron van der Zaken
Ester Olij

Registratienummer
16.0002495

Datum
9 maart 2016

Versie
3.0

Status
Definitief, vastgesteld in het DO van 1 maart 2016

Afdeling
Afdeling Waterveiligheid & Wegen





Geaccepteerd door	Naam	Handtekening	Datum
Opdrachtnemer	Ron van der Zaken		14-3-16
Opdrachtgever / Effecthouder Waterveiligheid	Reindert Jan Sellies		17/3/16
Akkoord voor middelen /leveren mensuren	Naam	Handtekening	Datum
W&W K&O	Cees de Boer		17/3/16
W&W Regionale keringen	Thea Draijer		18.3.16
W&W Waterveiligheid	Gerard de Groot		17/3/16



Opdracht informatie	
Afdeling (opdrachtgever)	Waterveiligheid & Wegen
Opdrachtgever	R.J. Sellies
Afdeling (opdrachtnemer)	Waterveiligheid & Wegen
Opdrachtnemer	Ron van der Zaken
Datum ontvangen opdrachtaanvraag	1 oktober 2015
Sharepointsite	http://werkprocessen.hhnk.nl/wp/2/zowa/SitePages/Introductiepagina.aspx
Dossiernummer	HHNK/14000514
Tijdschrijfnummer	00154-12156
Investing / exploitatie?	exploitatie



Inhoudsopgave

1	Proloog	7
2	Achtergrond en context	9
2.1	Zorgplicht	9
2.2	Toezicht	9
2.3	Vorbereiding op formele toezicht	10
3	Uitgangspunten en doel	11
3.1	Ambities	11
3.2	Werkprocessen centraal	12
3.3	Invulling vanuit de lijn	12
4	Doelstelling	13
5	Projectopdracht	14
5.1	Uitvoeringsgerichte activiteiten	14
5.2	Inrichting zorgtaak in zijn geheel	14
5.2.1	Bestuurlijke visie	14
5.2.2	Veiligheidsrapportage	16
5.2.3	Werkprocessen	16
5.3	Scope en afbakening	17
6	Aanpak	17
6.1	Optrekken met Concern Control	17
6.2	Dashboard zorgplicht	17
6.3	Communicatie	18
6.4	Werkzaamheden Kernteam	18
7	Projectorganisatie en omgeving	19
8	Projectbeheersing	24
8.1	Tijd en Planning	24
8.2	Financiën	25
8.3	Informatie	26



8.4	Risico's en beheersmaatregelen	26
9	Nawoord	27



1 Proloog

In 2017 schakelt Nederland over op een andere benadering van de Waterveiligheid: "*Van overschrijdingskansen naar overstromingskansen*". De kans van optreden en het gevolg van een overstroming bepalen vanaf 2017 de norm voor waterkeringen. Er is sprake van een transitie in denken, oude en nieuwe norm zijn getalsmatig onvergelijkbaar. Uiterlijk in 2050 moeten alle waterkeringen aan de nieuwe norm voldoen.

Tegelijkertijd gaat het toetsen – we noemen dat werk vanaf straks: beoordelen – van de waterkering anders worden ingericht: van een zesjarig naar een twaalfjarig interval. In 2023 informeert de minister van Infrastructuur & Milieu de Staten Generaal over de Waterveiligheid van Nederland aan de hand van de samengevoegde beoordelingen door alle beheerders van waterkeringen. Het samenvoegen van beoordelingen geschiedt door de Inspectie Leefomgeving en Transport (ILT).

Omdat iedere Nederlander recht heeft op een gelijke basisveiligheid heeft de minister van I&M in 2014 het Waterbesluit gewijzigd. Wijzigingen hebben onder andere betrekking op toezicht en de informatieverplichting van de beheerder.

Dit plan van aanpak beschrijft op welke wijze Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier (HHNK) zich voorbereidt op de gewijzigde situatie met betrekking tot het toezicht op- en de informatieverstrekking over zijn zorgplicht voor de *primaire waterkeringen*.

Een groot aantal onderdelen van de HHNK-organisatie heeft direct of indirect betrokkenheid bij de zorgplicht voor de primaire keringen. Daarom wordt het plan van aanpak ter instemming voorgelegd aan de directie van HHNK, voordat de effecthouder Waterveiligheid, in de persoon van R.J. Sellies, formeel opdracht verleent dit plan uit te voeren.

Na de beschrijving van de achtergrond, de context en de reikwijdte van het werkveld, worden in dit plan van aanpak de uitgangspunten en ambities beschreven waaraan HHNK in 2016 invulling gaat geven. De doelstellingen zijn vertaald naar een opdracht en naar werkzaamheden. Vervolgens zijn de verschillende onderdelen voor het beheren van het project aangegeven (Geld, Risico's, Organisatie, Kwaliteit, Informatie, Tijd). Tot slot wordt het sturingsparadigma toegelicht dat ten grondslag ligt aan dit plan. Dit alles zodat we als keringenbeheerder goed aan onze zorgplicht voor de waterkeringen kunnen voldoen voor de waterveiligheid van de inwoners in ons beheergebied.

Zorgplicht raakt bestaansrecht HHNK

We zijn momenteel onvoldoende in staat om aan te tonen dat onze keringen veilig zijn.

Als we bij toekomstige beoordelingen op basis van de nieuwe normering niet kunnen aantonen dat we professioneel hebben gewerkt, dan kunnen we geen aanspraak maken op een financiële bijdrage voor verbeteringswerken.

Zorgplicht geeft een impuls aan concern breed ingezette strategische trajecten zoals assetmanagement, het verbeteringsprogramma financiële systemen, risicomangement, informatiebeleid en het vergroten van het waterbewustzijn.

In control zijn als het gaat om veiligheid. Daar gaat het in de kern om.

Dat is wat de wet eist.

Dat is wat de burger van ons verwacht.

Daar gaan we voor!

Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier
werkdocument plan van aanpak Zorgplicht
Plan van aanpak

Pagina
8

Datum
18 februari 2016

Registratienummer
16.0002495





2 Achtergrond en context

2.1 Zorgplicht

Op grond van de Waterwet (Wtw) heeft HHNK de opdracht ervoor te zorgen dat de primaire keringen in een zodanige toestand verkeren dat deze aan de wettelijk veiligheidsnormen voldoen en blijven voldoen. Voor een goede invulling van de zorgplicht moet HHNK voor het noodzakelijke preventieve beheer en onderhoud zorgen. Om die reden vinden inspecties, toetsingen/beoordelingen en onderzoeken plaats om te bepalen of de fysieke toestand van de kering nog in overeenstemming is met de gestelde eisen en wensen. Zo niet dan moeten de nodige onderhouds-, herstel- en/of vernieuwingsmaatregelen worden getroffen. HHNK dient continu inzicht te hebben in de feitelijke toestand van de waterkering.

2.2 Toezicht

Op 1 januari 2014 is met de inwerkingtreding van de wijziging van de Waterwet (doelmatigheid en bekostiging hoogwaterbescherming) het toezicht op de primaire waterkeringen overgegaan van de provincies naar het Rijk. Inmiddels wordt het toezicht op de primaire waterkeringen uitgeoefend door de minister van Infrastructuur en Milieu zodat de kadersteller direct het toezicht houdt op de waterkeringbeheerder.

De Inspectie Leefomgeving en Transport (ILT) is namens het Rijk belast met het toezicht en handhaving van wet- en regelgeving. Dit betekent dat de ILT toezicht houdt op de wijze waarop HHNK de zorgplicht op primaire waterkeringen inricht en uitvoert. Tevens houdt de ILT toezicht op de periodieke toetsing/beoordeling van de primaire waterkeringen.

Voor de beheerder die de zorgplicht voor primaire keringen uitvoert, is het noodzakelijk helderheid te hebben over de criteria die de toezichthouder hanteert. Door het ministerie van Infrastructuur en Milieu is daartoe een kader opgesteld. De ILT gebruikt het kader om te bepalen of HHNK zijn zorgplicht adequaat uitvoert. Dit kader heeft het karakter van een doelvoorschrift en bepaalt niet wat we moeten doen. Wel wat we moeten bereiken. Het kader wordt ontsloten via de volgende link:

http://www.helpdeskwater.nl/publish/pages/32734/kader_zorgplicht_versie_2_0_def_maart_2015.pdf

De ILT onderscheidt in zijn rol van toezichthouder twaalf activiteiten waar bij het toezicht op wordt gelet. Deze activiteiten zijn aangekruist naar karakter en naar contactniveau (Tabel 1).



	Activiteit / Routine	Karakter ¹		
		Overkoepelend	Uitvoerend	Ondersteunend
1	Visie en ambitie Lange termijn en over de grenzen	X		
2	Informatiemanagement			X
3	Verantwoording over resultaten / Rapportage ²	X		X
4	Inspectie		X	
5	Onderhoud		X	
6	Bediening kunstwerken		X	
7	Vergunningverlening		X	
8	Toezicht en handhaving		X	
9	Calamiteitenzorg		X	
10	Kennismanagement			X
11	Juridische vastlegging gegevens	X		
12	Beheer dagelijkse gegevens		X	

Tabel 1: Overzicht activiteiten Zorgplicht

2.3 Voorbereiding op formele toezicht

De periode 2014-2016 staat in het teken van de voorbereiding op het 'formele' toezicht dat vanaf 2017 aan de basis ligt van rapportage door de ILT aan de minister van I&M. Vanuit het ministerie van I&M (DGRW³) zijn in dit kader drie informatieve brieven verzonden geadresseerd aan de secretaris-directeur HHNK⁴. Om ervaring op te doen met het toezicht op de zorgplicht zijn in 2014 en 2015 door de ILT diverse pilots uitgevoerd bij verschillende waterbeheerders.

De pilots van 2014 betroffen drie werkprocessen namelijk: inspectie, onderhoud, vergunningverlening / handhaving. Eén van de pilots in 2014 is uitgevoerd bij HHNK en was gericht op de activiteit 'onderhouden'. Het samenvattend beeld van de ILT was dat het onderhoudsproces binnen HHNK op onderdelen onvoldoende geborgd is.

Met de ervaringen uit de ronde van 2014 kon de ILT haar programma aanpassen en verbreden. In 2015 zijn tien beheerders van waterkeringen geselecteerd, waarvan het gehele scala aan processen en producten is doorgenomen op hun inrichting en werking. HHNK behoorde niet bij deze groep van tien. De aanpak is vooraf door ILT nauwkeurig beschreven. Deze komt erop neer dat over enerzijds de inrichting van de zorgplicht in zijn geheel en anderzijds over de zeven uitvoeringsgerichte activiteiten door de ILT concrete vragen zijn geformuleerd.

¹ De activiteiten kennen meer karakters

"overkoepelend" is meer strategisch en tactisch van aard en structurerend,

"uitvoerend" is operationeel

"Gekoppeld" duidt op dwarsverbanden; dit item is voor meer activiteiten van toepassing en overstijgt veelal het domein van de zorgplicht voor de primaire keringen.

² De activiteit verantwoording is zowel overkoepelend als uitvoerend.

³ directoraat-generaal Ruimte en Water

⁴ Het betreft: [13.0052694](#), [14.0012288](#) en [15.0014986](#)



Via deze weg beoordeelt ILT hoe de beheerder de activiteiten heeft ingericht en georganiseerd. Tabel 2 geeft het beoordelingsschema zoals dit door de ILT in 2015 werd gehanteerd.

In 2017 gaat het toezicht door de ILT echt van start.

Inrichting Zorgplicht in zijn geheel		
Uitvoeringsgerichte activiteiten	Inrichting	Uitvoering
Inspecties		
Onderhoud		
Bediening		
Vergunningverlening		
Toezicht en handhaving		
Calamiteitenzorg		
Beheer dagelijkse gegevens		
	Oordeelsvorming	
	Goed	
	Matig	
	Slecht	

Tabel 2: Beoordelingsschema ILT

3 Uitgangspunten en doel

Citaat Waterprogramma 2016-2021

Zorgplicht

Met ingang van 2014 is het Rijk verantwoordelijk voor het toezicht op de primaire keringen. Dit betekent dat de Inspectie Leefomgeving en Transport (ILT) niet alleen meer toeziet op de periodieke toetsing van de primaire keringen, maar ook op de wijze waarop wij als beheerder onze zorgplicht vervullen. Deze zorgplicht omvat zowel de inspectie en het beheer en onderhoud van de primaire keringen als de managementinformatie en de crisisbeheersing. We moeten kunnen aantonen dat de veiligheid van de primaire keringen goed is geborgd en dat we aantoonbaar 'in control' zijn.

Vanaf 2016 informeren we de beide toezichthouders, de ILT en de provincie, jaarlijks over de stand van zaken op relevante onderdelen rond de primaire en regionale waterkeringen. De belangrijkste componenten zijn: afstemming met de omgeving, inspectie, onderhoudsinspanning, monitoring, vergunningverlening, handhaving en calamiteitenzorg.

De rapportage over de regionale waterkeringen, afgestemd met de provincie, betreft een 'light' versie van onze rapportage over de primaire waterkeringen.

3.1 Ambities

De zorgplicht voor de primaire keringen is een eeuwenoude taak die de kern van het bestaan van HHNK raakt. De vanzelfsprekendheid verbonden met dit werk, vraagt om verfrissing van het werk zelf en van onze werkwijze. De hiervoor beschreven wijzigingen in toezicht en verantwoording vormen de externe aanleiding. HHNK wil deze wijzigingen benutten om de bedrijfsvoering door te lichten, te actualiseren en aan te scherpen. Deze aanscherping passen we toe op alle organisatieonderdelen die te maken hebben met het beleidsveld 'Waterveiligheid'. Het kader zorgplicht geeft een kapstok en biedt mogelijkheden voor een eigen invulling. HHNK wil die invulling nauw afstemmen met andere waterschappen, Rijkswaterstaat, de Unie van Waterschappen en de Stowa. In verschillende samenwerkingsverbanden participeren we.



We brengen en halen toepasbare onderdelen voor de inrichting van onze bedrijfsvoering op de Waterveiligheid.

Het blijft van vitaal belang dat HHNK niet alleen naar eigen maatstaven, maar ook naar de maatstaven van de toezichthouder, invulling geeft aan zijn taken. Dat is hetgeen de wet van HHNK verlangt. Dat is vooral ook wat de omgeving van HHNK verwacht.

Tegen deze achtergrond wil HHNK actief invulling geven aan het door I&M gestelde kader voor de zorgplicht. HHNK wil aantoonbaar en continu in control zijn waar het gaat om het voldoen aan de eisen voor waterveiligheid. Dit is in lijn met de ingezette ontwikkeling naar meer transparantie en naar een open omgevingsgerichte houding, richting de ingelanden, partners, bestuur en medewerkers. Dit is ook in lijn met het besluit van de directie om de principes van assetmanagement toe te passen in ons werk.

De twaalf activiteiten of routines uit tabel 1 vormen de kern van onze bedrijfsvoering. Deze routines worden verder op orde gebracht, beter onderling afgestemd en 'lean' uitgevoerd. De kwaliteit neemt toe door te reflecteren en te verbeteren, volgens de Plan Do Check Act-kwaliteitscyclus. Deze elementen worden explicieter onderdeel van onze werkprocessen en maken daardoor dat de organisatie doorlopend kan verbeteren en vernieuwen. HHNK denkt en werkt vanuit risico's. Risico's worden gewogen in relatie tot het gewenste kwaliteitsniveau en maatschappelijke kosten. Zo nodig worden beheersmaatregelen genomen. Duiding van keuzes en de daarbij horende uitdagingen, levert een periodieke rapportage op waarmee wij ons verantwoord aan onze omgeving inclusief de ILT.

3.2 Werkprocessen centraal

HHNK is met het I&M-kader voor de zorgplicht reeds gestart door het inrichten van werkprocessen en het ontwikkelen van producten en plannen die de ILT als referentie heeft benoemd. Separaat van de zorgplicht wordt ook vanuit andere invalshoeken aan verdere ontwikkelingen en verbeteringen van de organisatie gewerkt. Het betreffen veelal thema's en onderwerpen die ook in het kader van de zorgplicht relevant zijn. Daarbij gaat het om dossiers zoals: 'projectmatig werken', 'assetmanagement', 'het verbeterprogramma Financiële Systemen', 'crisisbeheersing', 'risicomanagement' en 'het Informatiebeleidsplan 2014-2017'.

3.3 Invulling vanuit de lijn

De scope van de zorgplicht, zoals door de ILT geschetst, is zeer breed en behelst de twaalf activiteiten uit tabel 1. Veel organisatieonderdelen zijn daarmee direct of indirect betrokken bij de zorgplicht voor de primaire keringen. HHNK kiest ervoor de aansturing van de zorgplichtactiviteiten, inclusief de verbetering- en vernieuwingsopgave, te beleggen bij de staande organisatie. Zo was het en zo blijft het. Ook de voor de verbetering- en vernieuwingsopgave beschikbare en benodigde middelen, inclusief sanctionele macht, zijn en blijven bij de lijn. De noodzakelijke projectorganisatie voor de implementatie van het kader Zorgplicht betreft een tijdelijke hulpconstructie.



Onderstaande tabel (figuur 3) geeft een samenvattend overzicht van het werkveld van de zorgplicht bij onze organisatie ingedeeld volgens de activiteiten waar de ILT direct op beoordeelt, namelijk de zeven uitvoeringsgerichte activiteiten (A) en de inrichting van de zorgplicht als geheel (B). Bij elke activiteit wordt de resultaatverantwoordelijke vanuit de lijn zowel in functie als in persoon aangegeven.

De ILT onderscheidt naast de zeven uitvoeringsgerichte activiteiten(A) en de inrichting van de zorgplicht als geheel ook drie zogenaamde gekoppelde activiteiten (tabel 1). Het betreft informatiemanagement, kennismanagement en verantwoording. Voor deze drie gekoppelde activiteiten is uitgangspunt dat de genoemde resultaatverantwoordelijken (tabel 3) hiervoor wat betreft waterveiligheid, ook eerst verantwoordelijk voor en aanspreekbaar op is. Dit sluit aan bij de gedachte van integraal management.

Activiteiten	Resultaat verantwoordelijke	
Uitvoeringsgerichte activiteiten (A)	Functie	Persoon
Inspecties	Clusterhoofd regionale keringen	T. Draijer
Onderhoud	Clusterhoofd regionale keringen	T. Draijer
Bediening	Clusterhoofd Waterveiligheid	G. de Groot
Vergunning verlening	Afdelingshoofd VHIJG	S. Langeweg
Toezicht en Handhaving	Afdelingshoofd VHIJG	S. Langeweg
Calamiteitenzorg	Afdelingshoofd Ingenieursbureau	A. Bartels
Beheer dagelijkse gegevens Waterveiligheid	Clusterhoofd Kennis & Ontwikkeling	C. de Boer
Inrichting Zorgplicht in zijn geheel (B)	Functie	Persoon
Visie en ambitie / Over de grenzen Juridische vastlegging Verantwoording	Effecthouder Waterveiligheid	R. Sellies

Tabel 3: Resultaatverantwoordelijken zorgplichtactiviteiten

4 Doelstelling

Het centrale doel van de opdrachtgever, in persoon van Reindert Jan Sellies bij deze opdracht is driedelig:

1. Een visie op de zorgplicht te formuleren en van daaruit strategische en tactische keuzes te bepalen en deze ook bestuurlijk vast te leggen.
2. Het creëren van overzicht waar wij staan ten aanzien van onze zorgtaak. Dit zodanig dat adequaat gestuurd en verantwoord kan worden.
3. Het beïnvloeden van relevante belanghebbenden. Zowel intern als extern. Dit zodanig dat dit positief bijdraagt aan de realisatie van de visie die HHNK op de Zorgplicht heeft.



5 Projectopdracht

De hierboven beschreven uitgangspunten en doel leiden tot een projectopdracht voor de implementatie van het door I&M opgestelde kader voor de Zorgplicht. Bij deze projectopdracht wordt onderscheid gemaakt tussen de zeven uitvoeringsgerichte activiteiten (onderdeel A uit tabel 3) en de inrichting van de zorgplicht als geheel (onderdeel B uit tabel 3).

5.1 Uitvoeringsgerichte activiteiten

Het bieden van ondersteuning aan de resultaatverantwoordelijken bij onderstaande werkzaamheden:

1. Het inrichten, beschrijven, verankeren van werkprocessen middels Corsa en HHNKompas. Het betreft processen voor de activiteiten:
 - Vergunningverlening
 - Toezicht en handhaving
 - Calamiteitenzorg
 - Beheer dagelijkse gegevens Waterveiligheid
2. Het evalueren en zo nodig verbeteren / vernieuwen van reeds beschreven en verankerde werkprocessen namelijk:
 - Inspecties
 - Onderhoud
 - Bediening van kunstwerken
3. Het identificeren van ontbrekende en/of kwalitatief onvoldoende producten.
4. Het adviseren bij het op het gewenste niveau brengen van relevante producten.
5. Het prioriteren van werkzaamheden die nodig zijn om te voldoen aan de boven geformuleerde uitgangspunten en doelen. Hierbij betrekken we onder andere de risico's die zijn geconstateerd bij de proef inspectie die in 2014 door de ILT bij ons waterschap is uitgevoerd naar de activiteit onderhoud. Ook de audit die door de BSI group in juni 2015 is uitgevoerd wordt betrokken. Hierbij is gekeken naar de kloof tussen de wijze waarop assetmanagement bij de afdeling Waterveiligheid & Wegen wordt vormgegeven en de beoogde scope en de norm(en) die samenhangen met ISO-55001 certificering.
6. Het opstellen en vaststellen van indicatoren op basis waarvan gestuurd en verantwoord wordt. Deze indicatoren zijn rand voorwaardelijk voor een waterveiligheidsplan (zie 4.2.2).

5.2 Inrichting zorgtaak in zijn geheel

5.2.1 Bestuurlijke visie

Om het beeld op zorgplicht scherp te krijgen, dient een eigen HHNK-visie op de zorgplicht Waterveiligheid opgesteld te worden. Het kader Zorgplicht vraagt daar ook om. Met onze visie bepalen we ons ambitieniveau en geven we aan hoe we dit ambitieniveau gaan realiseren. In deze visie wordt het eigen kwaliteitsniveau van de zorgplicht als kader voor de organisatie beschreven. De essentie is, dat bestuurlijk wordt vastgelegd hoe HHNK ervoor zorgt dat we aantoonbaar en efficiënt aan de zorgplicht voldoen. Uitgangspunt zijn de basisprincipes die de Deltavisie-aanpak opleverde, met name:

1. Samenwerking vanaf begin. De focus ligt op samen werken en samen leren. Dit principe heeft interne aspecten (lerende organisatie). Zo vraagt de zorgplicht organisatie brede samenwerking en inspanningen (bijvoorbeeld in Informatiemanagement,



Kennismanagement, interne P&C). Minstens zo relevant is bij de zorgplicht de externe samenwerking en het actief ervaringen delen met andere beheerders. Daarbij kan het gaan om het gebruik van de door anderen ontwikkelde en toegepaste producten, collegiale toetsing van werkprocessen en het gezamenlijk oppakken van ontwikkelpunten.

2. Korte en lange termijn. Ook de implementatie van het zorgplichtkader beschouwen we als een groeimodel waarbij we ons vakmanschap continu ontwikkelen en processen in een werkbaar tempo verbeteren. Kwaliteit neemt toe door op routines te reflecteren en te verbeteren en te vernieuwen volgens de PDCA-kwaliteitscyclus. Deze cyclus wordt expliciet onderdeel van het werkproces en maakt dat de organisatie doorlopend vernieuwt. De focus ligt in eerste instantie op onze primaire keringen. Vanaf 2017 verbreden we naar de zorgplicht voor regionale keringen.



Figuur 4: De kwaliteitscirkel van Deming

3. Transparantie. We sluiten aan bij het reguliere rapportageproces van de P&C-cyclus. Onderliggend wordt explicieter gerapporteerd over de invulling van de zorgtaak.
4. Doel boven norm. Ook voor de zorgplicht is het uitgangspunt: 'realistisch passend binnen de werkwijze van HHNK'. Dat wil zeggen:
 - Strak genoeg om aan te tonen dat HHNK met het reguliere beheer en het onderhoud voldoet en blijft voldoen aan haar (wettelijke) verplichting.
 - Voldoende ruimte om, ook met het beheer en onderhoudsregime, invulling te geven aan maatschappelijke- en organisatiedoelen;
5. We werken en denken risicogestuurd. We implementeren beheer en onderhoud verder op basis van een gedegen afweging tussen kwaliteit, kwetsbaarheid en kosten.



5.2.2 Veiligheidsrapportage

Ten behoeve van sturing en verantwoording wordt er een Veiligheidsrapportage opgesteld. Deze rapportage kent twee onderwerpen:

- I. De staat van de Waterveiligheid. De eigen HHNK-instandhoudingsdoelen staan daarbij centraal met indicatoren, zoals bepaald door het bestuur via bovengenoemde bestuurlijke visie (punt 1 hierboven). De bronnen die hiervoor worden gebruikt, zijn de resultaten van eerdere toetsingen (LRT2 en LRT3), de voortgang van de lopende versterkingswerken (HWBP-2 en HWBP) en de beheermaatregelen (inspecties, onderhoudswerk). In die gevallen waar de kering of het kunstwerk niet voldoet, zal tevens worden benoemd op welke wijze het (verhoogde) risico wordt gemanaged en/of ondervangen.
- II. De staat van de invulling van de zorgtaak gemeten naar de geleverde inspanningen in het kader van de zorgplicht. Het is een conditiemeting op het gewenste kwaliteitsniveau van de bedrijfsvoering. Het betreft de staat van de inrichting van de activiteiten en mate van uitvoering en verankering ervan. Indien het gewenste kwaliteitsniveau nog niet bereikt is worden voorstellen gedaan voor acties en/of interventies.

5.2.3 Werkprocessen

Het bieden van ondersteuning aan de Effecthouder Waterveiligheid bij onderstaande werkzaamheden:

- I. Het inrichten en beschrijven van het overkoepelend werkproces Zorgplicht. Vanuit de ervaringen met het opstellen van de veiligheidsrapportage wordt het overkoepeld proces ingericht. Zodat op effectieve wijze in het vervolg dergelijke rapportages samengesteld gaan worden en de daartoe benodigde informatie adequaat ter beschikking komt. Vanuit het werkproces worden gegevens geleverd, gefilterd en ingedikt om langs gebruikelijke kanalen een rapportage op te leveren. Dit proces wordt gezien als een overkoepelend werkproces Zorgplicht. Na vaststelling van dit proces vindt verankering plaats in Corsa en HHNKompas.
- II. Beoordeling van de bestaande producten die betrekking hebben op de algehele inrichting van de zorgplicht. Het betreft hier producten waarmee de afstemming met beheerders van het aangrenzend beheergebied zijn geregeld en de juridische vastlegging van de regels waar iedereen zich aan moet houden, namelijk de Keur, samen met de Legger, de Algemene Regels en de Beleidsregels. Het zogenaamde keurkwartet. We maken daarbij gebruik van de door de ILT geformuleerde referenties.



5.3 Scope en afbakening

De focus van de opdracht is primair gericht op het beter in positie brengen van het bij de zorgplicht betrokken management. Daarbij worden vier niveaus onderscheiden:

1. Directeur Water
2. Effecthouder Waterveiligheid
3. De resultaatverantwoordelijken voor de geïdentificeerde zorgplicht activiteiten (tabel 3).
4. Opdrachtnemers van de resultaatverantwoordelijken, inclusief hun medewerkers en 'onderaannemers'.

Er is sprake van een wederzijdse afhankelijkheid. Vanuit het project wordt (management) informatie geleverd aan en vindt beïnvloeding plaats van de lijn. Andersom dient vanuit de lijn informatie geleverd te worden die noodzakelijk is voor het project. Ten behoeve van dit project ligt er bij de lijn een flinke opgave. Daarbij gaat het met name om:

- het verstrekken van informatie over de staat van de kering;
- het verstrekken van informatie over de inrichting en uitvoering van de zorgplichtactiviteiten;
- aangeven of de geïdentificeerde risico's worden herkend en erkend, en hoe deze met beheersmaatregelen worden aangepakt.

De genoemde lijnactiviteiten vallen buiten de scope van dit project.

De zeven uitvoeringsgerichte zorgplichtactiviteiten en de activiteit 'inrichting van de Zorgplicht in zijn geheel' staan centraal bij de hier voorgestelde aanpak. De activiteiten 'beoordelen' en 'versterken' zijn voor de waterveiligheid ook belangrijke activiteiten. Deze twee activiteiten vallen buiten de scope van dit project.

6 Aanpak

6.1 Optrekken met Concern Control

Een belangrijk aspect bij het opstellen en uitvoeren van dit Plan van Aanpak is dat we vanaf de start nauw samen werken met Concern Control (CC). Daartoe zijn afspraken vastgelegd in een OG/ON-document (nr. 15.0062356). Belangrijke overwegingen die ten grondslag liggen aan de samenwerking is de eigenstandige rol en verantwoordelijkheid die CC heeft bij het in control komen en blijven van onze bedrijfsvoeringsprocessen. Wat we met deze samenwerking ook voorkomen is een situatie waarbij de externe toezichthouder zich een mening kan vormen over de invulling van de zorgplicht, terwijl we interne toezichthouder niet of onvoldoende is meegenomen.

6.2 Dashboard zorgplicht

Voor het creëren van overzicht en inzicht is aansluiting gezocht bij de werkwijze die ILT heeft gehanteerd bij de proefinspecties in 2015. Er is aan de hand van die ILT-aanpak een dashboard ontwikkeld voor onze eigen sturing & controle, verantwoording (zowel intern en extern), beheersing, rapportage en informatieverstrekking.

De verantwoordelijkheid voor het invullen en onderhouden van het dashboard ligt bij de resultaatverantwoordelijken van de verschillende activiteiten (zie tabel 3). Het ingevulde dashboard



geeft op verschillende niveaus inzicht in de status quo van zowel de inrichting als de uitvoering van de zorgplicht activiteiten:

1. Ten behoeve van concernrapportage en jaarverslag wordt op het hoogste niveau een totaalbeeld gecreëerd over de staat van de zorgtaak. Daarbij wordt onderscheid gemaakt in:
 - inrichting gehele zorgplicht;
 - de inrichting van alle uitvoeringsactiviteiten gezamenlijk;
 - de uitvoering van alle uitvoeringsactiviteiten gezamenlijk;
2. Ten behoeve van de Veiligheidsrapportage wordt op middenniveau een beoordelingsschema opgeleverd conform tabel 2. Dit inclusief een nadere toelichting op de onderdelen die slecht scoren. Ten behoeve van afdelingsrapportages wordt op hetzelfde niveau een specifiek beeld geleverd voor de betreffende afdeling.
3. Ten behoeve van clusterplannen en de verantwoording van resultaatverantwoordelijken wordt op het laagste niveau op onderwerp niveau een beoordeling inclusief duiding geleverd.

6.3 Communicatie

De subdoelstelling (paragraaf 3.4) met betrekking tot positieve beïnvloeding van belanghebbenden krijgt vorm en inhoud via een kernachtige communicatiestrategie. We richten ons daarbij zowel op de interne als de externe omgeving. Deze strategie gaat integraal onderdeel uit maken van de bestuurlijke visie.

6.4 Werkzaamheden Kernteam

De aard van de aanpak verschilt per onderwerp. Het volgende onderscheid wordt gemaakt:

1. Identificeren leemtes, prioriteren en borgen van kwaliteit
 - Periodieke gesprekken met door resultaatverantwoordelijke aangewezen aanspreekpunt(en).
 - Helpen en adviseren bij het vullen en actualiseren dashboard. Naast praktische ondersteuning wordt vanuit het project ook de kwaliteit bewaakt. De overwegingen en argumenten die ten grondslag liggen aan de beoordeling worden via het dashboard herleidbaar vastgelegd. De resultaatverantwoordelijke blijft eindverantwoordelijk.
 - We zorgen ervoor dat we goed in verbinding blijven met andere beheerders, zodanig dat we optimaal gebruikmaken van kennis en ervaringen die elders beschikbaar is en worden opgedaan.
 - Gevraagd of ongevraagd advies uitbrengen aan de eindverantwoordelijke over de kwaliteit van de zorgplichtactiviteiten zoals weergegeven in figuur 3. Zo nodig wordt geadviseerd over bijsturingsmaatregelen.

Deze ondersteuning vanuit het project heeft een adviserend karakter en beoogt een aanjagend effect.
2. Werkprocessen
 - Door middel van interviews, workshops, reviews. Voor een uitgebreide beschrijving wordt verwezen naar het PvA voor deze deelactiviteit ([14.43145](#)).

Deze ondersteuning heeft een faciliterend karakter.

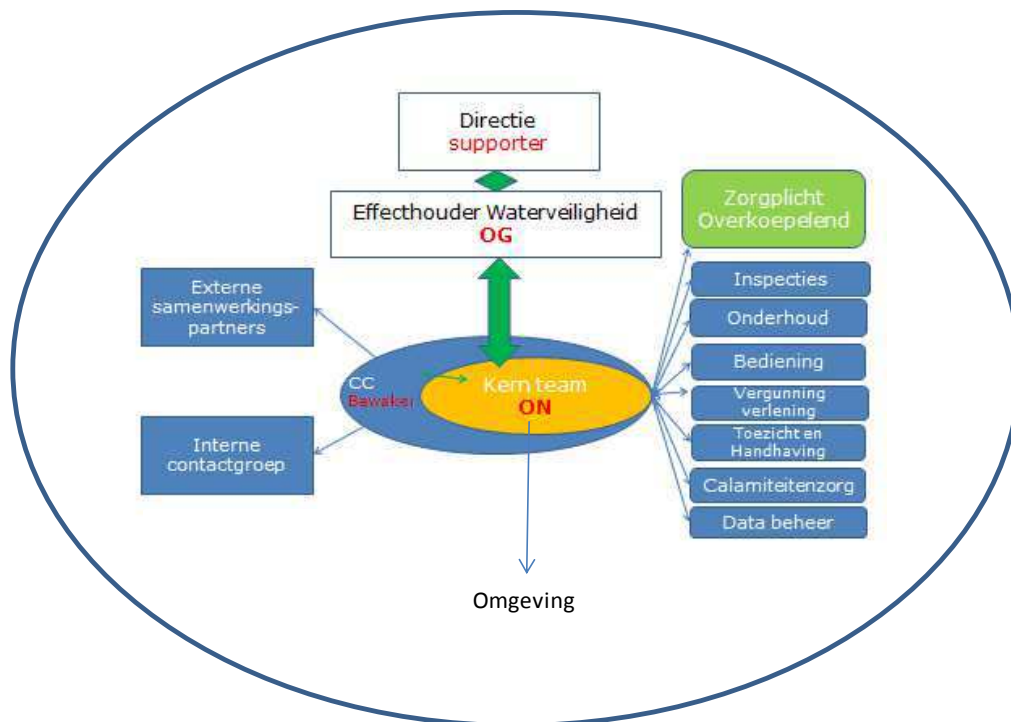


3. Visie en veiligheidsrapportage opstellen
 - Door het opstellen van documenten en via sondering bij betrokkenen. De bijdrage heeft een producerend karakter.

7 Projectorganisatie en omgeving

Met het onderstaande figuur (figuur 5) wordt schematisch aangegeven hoe de projectorganisatie en de directe projectomgeving eruit ziet.

Sturing en overleg vindt vooral plaats door ad hoc contacten en bijeenkomsten. Daarnaast is er een aantal gremia/overlegverbanden, die in hun onderlinge samenhang de organisatie en omgeving van het project vormgeven. Hieronder volgt een korte omschrijving van de reguliere overlegverbanden. De nummering verwijst naar tabel 6 waarmee een overzicht wordt gegeven van de personen die direct betrokken zijn bij het project.



Figuur 5: Projectorganisatie en omgeving

1. OG / ON-overleg

Om de circa drie weken tijdens reguliere bila's vindt overleg plaats tussen de opdrachtgever en de opdrachtnemer over de voortgang.

2. Portefeuillehouderoverleg W&W

Via het reguliere overleg wordt de portefeuillehouder geïnformeerd over het project en de voortgang.



3. Kernteamoverleg

Het kernteam komt om de twee weken bij elkaar om de voortgang, inhoudelijke aspecten en acties te bespreken. De kernteamleden zijn verantwoordelijk voor gezamenlijke verdeling van de werkzaamheden, tijdig uitvoeren van acties en de interne communicatie. Ook het opstellen en uitwerken van voorstellen voor bestuurders en het zorgen voor draagvlak voor de werkzaamheden valt binnen de taken van het kernteam.

4. Interne contactgroep

De interne contactgroep bestaat als een 'grote schil Zorgplicht' om het kernteam heen en zal in 2016 vierwekelijks overleggen. Het belangrijkste doel van het overleg is elkaar te informeren, afstemming en coördinatie.

5. Overleg Concern Control

Het samen optrekken met CC krijgt vorm door middel van overleggen die om de circa drie weken plaats vinden. CC houdt de eigenstandige rol bij het adviseren van de directie over producten vanuit dit project.

6. Ambtelijke bijeenkomst zorgtaak akkoord

Betreft bijeenkomsten die gericht zijn op het uitvoeren van het opgestelde samenwerkingsprogramma tussen Rivierenland, Waterschap Groot Salland en HHNK

7. Bestuurlijke bijeenkomst Zorgtaakakkoord

Betreft bijeenkomsten waarin op directieniveau de sturing wordt gegeven op het samenwerkingsprogramma tussen Waterschap Rivierenland, Waterschap Drents Overijsselse Delta (voorheen Groot Salland) en HHNK.

8. Bijeenkomsten Stuurgroep Zorgplicht

Betreft sturing door een groep van vijf directeuren van waterschappen en Rijkswaterstaat op een door de Unie van Waterschappen, Stowa en AT Osborn opgesteld 'Actieplan zorgplicht'.

9. Platform Waterkeringbeheerders

Onder de vlag van de Stuurgroep Zorgplicht gaan de kering beheerders samen aan de slag met de (door)ontwikkeling van de zorgplicht. Via het Platform Waterkeringbeheerders komen waterschappen en RWS samen om gemeenschappelijk thema's rond de zorgplicht uit te werken.

10. MT W&W

Indien daar aanleiding toe is, wordt de voortgang besproken en/of adviezen van het kernteam geagendeerd. Conceptversies van het visiedocument en de waterveiligheidsrapportage worden ter goedkeuring voorgelegd.

11. MT Water

Indien er aanleiding toe is, worden op voordracht van de effecthouder Waterveiligheid bespreekpunten geagendeerd. Een conceptversie van de waterveiligheidsrapportage wordt ter goedkeuring voorgelegd.



12. Regulier overleg Ronald Koolen / Ron van der Zaken

Ronald Koolen (projectleider voor de projecten: Nieuwe Normering en Assetmanagement) en Ron van der Zaken (projectleider Zorgplicht) hebben regulier contact met elkaar voor een goede afstemming tussen de dossiers Zorgplicht, Assetmanagement en Implementatie Nieuwe Normeringen.

13. Platform Water ontmoet Water

Ad hoc wordt het onderwerp Zorgplicht geagendeerd voor bijeenkomsten die plaats vinden onder de paraplu van het platform Water ontmoet Water.

14. Unie Werkgroep Waterkeringen (WWK)

Dit is het ambtelijk voorportaal van het bestuurlijk platform waarin door de gezamenlijke waterschappen informatie wordt uitgewisseld en/of standpunten worden ingenomen met betrekking tot de Zorgplicht.

15. Unie Commissie Waterkeringen (CWK)

Dit is het bestuurlijk platform waarin door de gezamenlijke waterschappen informatie wordt uitgewisseld en/of standpunten worden ingenomen met betrekking tot de Zorgplicht.

Persoon	Eenheid	Rol / inbreng	Overleg
Kees Stam	D&H	Portefeuillehouder Waterveiligheid. Verbinding met dagelijks en algemeen bestuur.	2,15
Joost de Ruig	Directie	Verantwoordelijk directielid. Verbinding met overige directies en andere waterkeringbeheerders.	2,7,8,11, 13
Reindert Jan Sellies	AH W&W	Effecthouder Waterveiligheid, resultaatverantwoordelijk voor de inrichting van de zorgplicht in zijn geheel. Opdrachtgever.	1,2,5,9,10, 11
Ron van der Zaken	W&W	Projectleider en opdrachtnemer, bewaking voortgang en kwaliteit. Voorzitten kernteam en interne contactgroep. Geeft operationeel leiding aan de kernteamleden ten van projectactiviteiten.	1,3,4,5,9, 12
Sandra Komen	W&W K&O	Lid kerngroep, trekt het product 'Visiedocument' en speelt een belangrijke rol bij de kwaliteitsbewaking. Zorgt voor verbinding met de ontwikkelingen binnen W&W met betrekking tot de nieuwe normering / toetsing.	3,4,14
Marleen Galema	IB / W&W	Lid kerngroep. Is eerste verantwoordelijke bij de ondersteuning die vanuit het project wordt geboden bij het beschrijven en verbeteren van de werkprocessen.	3,4
Floor van der Heijden	W&W WV/RK	Lid Kernteam is trainee. Is eerst verantwoordelijk voor de hulp die vanuit het project wordt geboden bij het vullen van het zorgplicht dashboard. Is tevens de 'rechterhand' van de projectleider.	3,4
José Tiggeler	W&W WV/RK	Projectassistentie: organisatie overleggen. Opzet en beheer sharepointsite, documentbeheer, algehele ondersteuning kerngroep	3,4
Peter van Langen	W&W K&O	Lid kernteam is verbindingsofficier: participeert namens HHNK in diverse externe samenwerkingsverbanden. Is	3,4,6,9



Persoon	Eenheid	Rol / inbreng	Overleg
		eerste verantwoordelijk voor de verbinding met collega-beheerders en Stowa.	
Ernee ten Anscher	Communicatie	Algemene advisering ten aanzien van communicatie aspecten. Meedenken bij en adviseren over de opzet van communicatiestrategieën, communicatiebijeenkomsten en de ontwikkeling van communicatieproducten.	4
Ester Olij	W&W K&O	Zorgt voor de verbinding met ontwikkelingen met betrekking tot Waterveiligheid bij cluster K&O in het algemeen en ontwikkelingen met risicogestuurd beheer en onderhoud in het bijzonder.	4
Priscilla Bruin-Baerts	P&O / BK	Ondersteunt Marleen en zorgt voor kwaliteitsbewaking bij de beschrijving en vastlegging van werkprocessen	4
Saskia van der Haagen	CC	Geeft als afdelingshoofd inhoud aan de samenwerking met Concern Control. Adviseert de opdrachtgever en de directie over aanpak en resultaten van het project.	5
Kürsat Kalez	CC	Ondersteunt Saskia en is eerste aanspreekpunt voor het project bij CC.	5
Thea Draijer	W&W RK CH	Resultaatverantwoordelijk voor de inrichting en uitvoering van de activiteiten inspecties en onderhoud. Portefeuillehouder zorgplicht binnen het MT W&W.	2,4,5,10
Vivian Gommers	W&W WV/RK	Assetmanager en door Kirsten aangewezen als eerste aanspreekpunt voor de activiteiten 'Inspecteren' en 'Onderhouden'.	4
Gerard de Groot	W&W WV/RK	Resultaatverantwoordelijke voor de inrichting en uitvoering van de activiteiten 'Bedienen'.	10
Gerard Janssen	W&W	Assetmanager en door Gerard de Groot aangewezen als eerste aanspreekpunt voor de activiteiten 'Bedienen'.	4
Stephan Langeweg	VHIJG	Resultaatverantwoordelijk voor de inrichting en uitvoering van de activiteit 'Vergunningverlening' alsmede de activiteit 'Handhaving'.	
Nela Ansano	V&H V CH	Clusterhoofd en door Stephan Langeweg aangewezen als aanspreekpunt voor de activiteit 'vergunningverlening'.	4
Johan Klingeler	V&H V CH	Clusterhoofd en door Stephan Langeweg aangewezen als aanspreekpunt voor de activiteit 'handhaving'.	4
Alex Bartels	AH IB	Resultaatverantwoordelijk voor de inrichting en uitvoering van de activiteit 'Calamiteitenzorg'.	11
Marie-José van de Vondervoort	IB CB	Beleidsmedewerker en door Alex aangewezen als eerste aanspreekpunt voor de activiteiten 'Calamiteitenzorg'.	4
Cees de Boer	W&W K&O CH	Resultaatverantwoordelijk voor de inrichting en uitvoering van de activiteit 'Beheer dagelijkse gegevens Waterveiligheid'.	10
Nelle-Jan van Veen	W&W K&O	Technisch manager en door Cees aangewezen als eerste aanspreekpunt voor de activiteit 'Beheer dagelijkse gegevens Waterveiligheid'.	4
Ronald Koolen	W&W	Binnen HHNK verantwoordelijk voor de implementatie van	12



Persoon	Eenheid	Rol / inbreng	Overleg
	K&O	assetmanagement en binnen W&W programmamanager implementatie nieuwe normering. Wordt betrokken bij de zorgplicht zodat dossiers adequaat verbonden blijven.	

Tabel 6: Overzicht betrokken personen



8 Projectbeheersing

8.1 Tijd en Planning

Onderstaande tabellen geven het tijdspad aan van de activiteiten.

Projectbeheersing															Tijd en planning		
2016															2017		
Project in zijn geheel	Jan	Feb	Mrt	Apr	Mei	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dec	Jan	Feb	Mrt		
Formele start na ondertekening PvA Q1 2016		Start															
Advisering aan verschillende resultaatverantwoordelijken	continue																
Na het voorleggen van de 1e definitieve Veiligheidsrapportage aan D&H vindt overdracht plaats naar de staande organisatie															Opleve ring		
2016															2017		
Bestuurlijke visie	Jan	Feb	Mrt	Apr	Mei	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dec	Jan	Feb	Mrt		
Direct na ondertekening PvA Q1 2016		Start															
Concept document in MT W&W Q2 2016																	
Besluitvorming in D&H										D&H							
2016															2017		
Veiligheidsrapportage	Jan	Feb	Mrt	Apr	Mei	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dec	Jan	Feb	Mrt		
Direct na ondertekening PvA Q1 2016		Start															
Concept document. Inhoudelijke informatie gebaseerd op de status quo Q2 2016 in MT Water Q2 2016																	
Concept document. Inhoudelijke informatie gebaseerd op de status quo Q4 2016 in MT Water Q2 2016.																	
Besluitvorming in D&H															Be sluit		

Tabel 7: Tijd en planning zorgplicht overkoepelende producten



Processen	2016												2017			
	Jan	Feb	Mrt	Apr	Mei	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dec	Jan	Feb	Mrt	
Calamiteitenzorg beschrijven																
Vergunningverlening beschrijven																
Toezicht & Handhaving beschrijven																
Beheer dagelijkse gegevens beschrijven																
Opstellen veiligheidsrapportage beschrijven																
Inspecteren evalueren																
Onderhouden evalueren																
Bedienen evalueren																

Tabel 8: Tijd en planning processen

8.2 Financiën

De zorgplichtactiviteiten behoren tot de reguliere taak van een zeer groot aantal mensen binnen een groot aantal bedrijfsonderdelen van HHNK.

Uitgangspunt voor dit Plan van Aanpak is dat de voor de zorgplicht benodigde middelen in de vorm van uren en euro's door genoemde resultaatverantwoordelijken (zie tabel 3) opgenomen zijn in de begroting voor 2016 respectievelijk het Meerjarenplan 2016-2020.

Vanuit pragmatische redenen worden alleen de uren die de leden van kerngroep geacht worden te besteden aan dit project hieronder in beeld gebracht.

Lid Kernteam	Uren 2016	Uren 2017	Totaal uren
Ron van der Zaken	950	75	1.025
Sandra Komen	250		250
Marleen Galema	950	50	1.000
Peter van Langen	350	100	450
Floor van der Heijden	600		600
José Tiggeler	325	50	375
Totaal	3.425	275	3700

Tabel 9: Overzicht uren leden kernteam

De uren worden verantwoord op:

Hoofdproject: 00154

Subproject: 0012156

Werksoort: 50001

Specifiek voor dit project is vanuit het budget van het clusterhoofd Primaire keringen € 7.500 (exclusief btw) beschikbaar ten behoeve van communicatie-activiteiten.



8.3 Informatie

Algemeen

Voor het project is een SharePoint site ingericht, genaamd 'Zorgplicht waterkeringen'.

De link naar de SharePointsite is:

<http://werkprocessen.hhnk.nl/wp/2/zowa/SitePages/Introductiepagina.aspx>

Documenten en informatie worden opgeslagen op de SharePointsite en voorzien van meta-informatie. Belangrijke informatie wordt opgeslagen in Corsadossier en gekoppeld aan het SharePoint-dossier. Het Corsadossier is: HHNK/14000514.

Voortgang

De projectleider levert maandelijks een beknopte schriftelijke voortgangsrapportage aan de opdrachtgever. In de rapportage wordt specifiek aandacht besteed aan eventuele risico's. Zo nodig worden beheersmaatregelen voorgesteld.

8.4 Risico's en beheersmaatregelen

1. Het beeld van wat de Veiligheidsrapportage precies moet zijn levert doorlopend discussie op. Ongewenste gebeurtenis: de Veiligheidsrapportage is een onduidelijk compromis tussen verschillende opties.
 - Beheersmaatregelen: gedurende het ontwikkelproces van de Veiligheidsrapportage de vorm en inhoud uitlijnen met externe partners om vanuit de brede expertise een goed resultaat voor te leggen.
2. Het samenstellen van de eerste Veiligheidsrapportage kost veel meer tijd en levert onvoldoende inhoud op. Ongewenste gebeurtenis: de eerste Veiligheidsrapportage komt te laat en is niet goed.
 - Beheersmaatregelen: Starten als de vorm en inhoud van de Veiligheidsrapportage duidelijk zijn. Alle afdelingen verantwoordelijk maken voor hun bijdrage.
3. De impact van de zorgplicht op de staande lijnorganisatie wordt onderschat.
 - Beheersmaatregelen: Cultuurverandering onderkennen en activiteiten hiervoor opzetten. Aanwenden van de informele, proces gebonden invloed van de projectleider (creatiemacht). Signaleren richting resultaatverantwoordelijke respectievelijk effecthouder c.q. directeur Water.
4. De activiteiten die voor het project noodzakelijk zijn maar in de lijn moeten worden uitgevoerd zijn cruciaal, maar kunnen niet voldoende worden uitgevoerd, lopen vertraging op door onvoldoende geven van prioriteit en/of geven niet het verwachte resultaat.
 - Beheersmaatregelen: Voldoende controle uitvoeren en op tijd signaleren, zodat bijsturing nog mogelijk is.
5. De rollen tussen het kernteam en de rollen belegd in de lijn zijn onvoldoende helder en leiden tot verwarring in aansturing van de activiteiten binnen HHNK.



- Beheermaatregelen: Scherp zijn op aansturing en onderscheid maken in de hiërarchische en functionele aansturing die belegd is bij de lijnmanager en de functionele aansturing waarvoor de projectleider verantwoordelijk is. Eindverantwoordelijke 'effecthouder Waterveiligheid' bewaakt de voortgang en houdt goede OG/ON-gesprekken.
6. De binnen de afdeling W&W lopende opdrachten / projecten Assetmanagement respectievelijk Implementatie Nieuwe Normeringen sluiten niet goed aan op onderhavig project.
 - Beheermaatregelen: Tijdig signaleren bij het MT Waterveiligheid & Wegen.
 7. De vastleggingstool Mavim die Bureau Kwaliteit adviseert en gebruikt in procesvastleggingstrajecten, wordt niet altijd als gebruikersvriendelijk ervaren. Dat heeft onder andere te maken met het feit dat je de tool vaak moet gebruiken wil je er handigheid in krijgen en houden. Ook is de applicatie instabiel en traag. Daarnaast is processen doorzien en vastleggen iets, dat niet iedereen kan.
 - Beheermaatregelen: Binnen Bureau Kwaliteit wordt naar mogelijkheden gezocht om het systeem te stabiliseren. Dit in samenspraak met de leverancier.
 8. De kerngroep is klein en kwetsbaar voor uitval van één van de leden. Dit vanwege het feit dat er weinig overlap zit in de kerncompetenties van de kerngroepleden;
 - Beheermaatregelen: Creëren van een situatie waarin we optimaal bij elkaar in de keuken kijken. En het benoemen van een primus en secundus voor alle te leveren prestaties.
 9. De zeven uitvoeringsgerichte zorgplichtactiviteiten en de activiteit 'inrichting van de Zorgplicht in zijn geheel' staan centraal bij de hier voorgestelde aanpak. De activiteiten 'beoordelen' en 'versterken' zijn voor de waterveiligheid ook belangrijke activiteiten. Tussen alle tien de waterveiligheid activiteiten (7+1+2) onderling is sprake van input-output-relaties. Doordat de inrichting en beschrijving van de werkprocessen 'beoordelen' en 'versterken' separaat buiten dit project plaatsvindt kunnen er 'bugs' ontstaan.
 - Beheermaatregelen: Bij het ontwikkelen van een bestuurlijke visie en de opmaat naar een eerste veiligheidsrapportage hier aandacht aan schenken. Alert zijn en tijdig signaleren bij het MT Waterveiligheid & Wegen indien er zaken dreigen niet goed te gaan.

9 Nawoord

Op basis van zowel 'Gut-feeling' als eerder uitgevoerde GAP-analyses ligt er voor HHNK een grote opgave om de het 'kader Zorgplicht' te implementeren conform de gestelde uitgangspunten en doelen. Toch zijn de middelen die gekoppeld zijn aan dit plan uiterst beperkt. Dat roept de vraag op hoe kan dat?

Het antwoord is gelegen in de wijze van sturen waarvoor wordt gekozen. Traditionele sturing, die ontleend wordt aan een hiërarchische positie, gebaseerd is op macht en zich kenmerkt door directieve sturing, is losgelaten. De aanpak richt zich op directe beïnvloeding. Het projectteam committeert zich aan de totale opgave. De focus is gericht op de hele zorgplicht en alle aspecten uit de kwaliteitscirkel van Deming. Sturing vindt plaats door middel gerichte beïnvloeding. De 'Check' staat bij de aanpak centraal.



Als de 'Check' daar aanleiding toe geeft, wordt gestuurd richting de lijnorganisatie. Dit zodanig dat geacteerd wordt. Daarbij dient zich een vergelijking aan met de sturing van technische installaties en de rol die sensoren daarbij spelen.

Eén en ander laat onverlet dat de aanpak van de Zorgplicht onze hele organisatie raakt.

De Zorgplicht raakt onze hele organisatie

HHNK is een beheerorganisatie en een crisisorganisatie.
Wij werken georganiseerd samen.
De veiligheid van onze burgers is daarom bij ons in goede handen.

We kunnen het laten zien.
We kunnen het bewijzen.