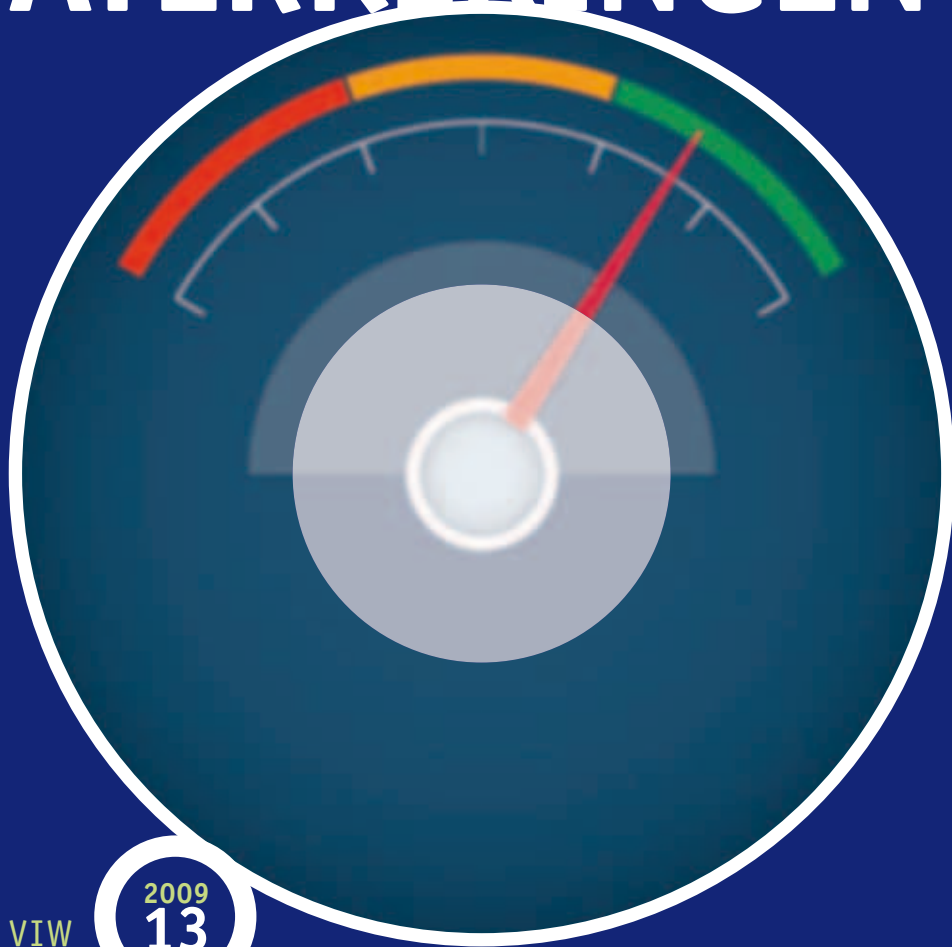


stowa



Rijkswaterstaat  
Ministerie van Verkeer en Waterstaat

# RAPPORTAGE INSPECTIES WATERKERINGEN



VIW

2009  
13

RAPPORTAGE INSPECTIES WATERKERINGEN

VIW

2009

13

ISBN 978.90.5773.440.3



# COLOFON

Utrecht, 2009

## OPDRACHTGEVERS

L.R. Wentholt	STOWA
P.J.L. Blommaart	Waterdienst

## PROJECTGROEP

Bart van der Roest	Rijkswaterstaat Noordzee (voorzitter)
Harmen Faber	Rijkswaterstaat IJsselmeergebied
Martijn Guichelaar	Hoogheemraadschap Schieland en de Krimpenerwaard
Ruud Joosten	Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier
Klaas Klaassens	Provincie Groningen
Hans Knotte	Waterschap Rivierenland
Wim Kornelis	Rijkswaterstaat Oost-Nederland
Randolph Maljaars	Waterschap Zeeuws-Vlaanderen
Ronald van Oort	Rijkswaterstaat Data-ICT-Dienst
Paul Overtoom	Rijkswaterstaat Noord-Holland
Huub Ruber	Rijkswaterstaat Limburg
Marc Bruins Slot	Waterschap Fryslân
Reindert Stellingwerff	Waternet
Libbe Zijlstra	Wetterskip Fryslân

## AUTEUR

J.W. Kok	Beleid en Organisatie Mone Sale
----------	---------------------------------

## DRUK

Kruyt Grafisch Adviesbureau

STOWA rapportnummer VIW 2009-13

ISBN 978.90.5773.440.3

# VOORWOORD

Naar aanleiding van de kadeverschuiving te Wilnis en Terbregge in de zomer van 2003 en de afschuiving van de kanaaldijk bij Stein in januari 2004 is door de toenmalige Dienst Wegen Waterbouwkunde van Rijkswaterstaat (tegenwoordig Rijkswaterstaat Waterdienst) en Stichting Toegepast Onderzoek Waterbeheer (STOWA) besloten onderzoek te doen naar mogelijke verbeteringen van inspecties van waterkeringen.

Het project richt zich op de rapportages van reguliere inspecties. Rapportages kunnen verder ook zijn bedoeld voor het afleggen van verantwoording naar toezichthouder of de omgeving. Aangenomen is dat in principe onderdelen van bestuursrapportages hierin moeten kunnen voorzien.

Het rapport 'Rapportage Inspectie Resultaten (RIR)' biedt medewerkers die belast zijn met de organisatie en uitvoering van inspecties handvatten voor het opstellen van rapportages ten behoeve van het beheer en van rapportages naar management en bestuur.

Het rapport wil richtlijnen bieden voor rapportages die:

- de resultaten van inspecties voor de organisatie zichtbaar maken;
- de inspectieresultaten positioneren in het gewenste beheer;
- de leer- of verbeterprocessen binnen de organisatie van inspecties zichtbaar maken;
- het vergelijken van de inspecties binnen de gehele groep van waterkeringbeheerders vereenvoudigd.

Utrecht, zomer 2009

De directeur van de STOWA

Ir. J.M.J. Leenen

# VIW IN HET KORT

VIW, Verbetering Inspectie Waterkeringen is een gezamenlijk programma van STOWA en RWS Waterdienst. Het programma is in 2004 gestart in opdracht van de staatssecretaris van het Ministerie van Verkeer en Waterstaat. Binnen het programma worden in samenwerking met beheerders projecten uitgevoerd die kunnen bijdragen aan de verbetering van inspecties en daarmee aan het borgen van het veiligheidsniveau tegen hoogwater en overstromingen.

De Waterdienst is een nieuwe landelijke dienst van Rijkswaterstaat, die kennis ontwikkelt die nodig is voor de uitvoering van de waterstaattaken. De Waterdienst heeft overzicht over de toestand en het gebruik van het hoofdwatersysteem: het samenhangende stelsel van de grote rivieren, kanalen, meren, kustwater en zee. Vanuit dit overzicht werkt de Waterdienst aan efficiënt en effectief waterbeheer, inclusief waterkeringenbeheer voor de gebruiker, nu en in de toekomst.

De Stichting Toegepast Onderzoek Waterbeheer, kortweg STOWA, is het onderzoeksplatform van Nederlandse waterbeheerders. Deelnemers zijn alle beheerders van grondwater en oppervlaktewater in landelijk en stedelijk gebied, beheerders van installaties voor de zuivering van huishoudelijk afvalwater en beheerders van waterkeringen. In 2002 waren dat alle waterschappen, hoogheemraadschappen en zuiveringsschappen, de provincies en het Rijk (het Rijksinstituut voor Zoetwaterbeheer en de Dienst Weg- en Waterbouw van Rijkswaterstaat).

De waterbeheerders gebruiken de STOWA voor het realiseren van toegepast technisch, natuurwetenschappelijk, bestuurlijk juridisch en sociaalwetenschappelijk onderzoek dat voor hen van gemeenschappelijk belang is. Onderzoeksprogramma's komen tot stand door te inventariseren welke behoeften bij de deelnemers leven. Onderzoekssuggesties van derden, zoals kennisinstituten en adviesbureaus, zijn van harte welkom. Deze suggesties toetst de STOWA aan de behoeften van de deelnemers.

De STOWA verricht zelf geen onderzoek, maar laat dit uitvoeren door gespecialiseerde instanties. De onderzoeken worden begeleid door begeleidingscommissies. Deze zijn samengesteld uit medewerkers van de deelnemers, zonodig aangevuld met andere deskundigen.

Het geld voor onderzoek, ontwikkeling, informatie en diensten brengen de deelnemers samen bijeen. Momenteel bedraagt het jaarlijkse budget zo'n vijf miljoen euro.

U kunt de STOWA bereiken op telefoonnummer: +31 (0)30-2321199.

Ons adres luidt: STOWA, Postbus 8090, 3503 RB Utrecht.

Email: [info@inspectiewaterkeringen.nl](mailto:info@inspectiewaterkeringen.nl).

Website: [www.inspectiewaterkeringen.nl](http://www.inspectiewaterkeringen.nl)

# RAPPORTAGE INSPECTIES WATERKERINGEN

## INHOUD

	VOORWOORD	
	VIW IN HET KORT	
1	INLEIDING	1
	1.1 Aanleiding	1
	1.2 Doel en afbakening	1
	1.3 Doelgroep	1
	1.4 Werkwijze	2
	1.5 Gebruik	2
	1.6 Leeswijzer	2
2	WAAROM RAPPORTEREN	3
	2.1 Inleiding	3
	2.2 Nut en noodzaak	3
3	OPZET RAPPORTAGES	7
	3.1 Inleiding	7
	3.2 Basisconcepten rapportages	7
	3.2.1 Het pijlmodel	7
	3.2.2 Het procesmodel	8
	3.3 Koppeling modellen	10
4	KENMERKEN RAPPORTAGES	13
	4.1 Inleiding	13
	4.2 Basisgegevens	13

4.3	Periodiek rapporteren	14
4.4	Stuurfactoren	14
4.5	Standaardisatie	15
4.6	Communiceren	15
5	WAT RAPPORTEREN	17
5.1	Inleiding	17
5.2	Algemeen	17
5.3	Rapportages over status waterkeringen	18
	5.3.1 Beheerrapportages	18
	5.3.2 Managementrapportages	18
	5.3.3 Bestuurrapportages	19
5.4	Rapportages over kwaliteit	20
	5.4.1 Beheerrapportages	20
	5.4.2 Managementrapportages	20
	5.4.3 Bestuurrapportages	21
5.5	Rapportages over doelstellingen	21
	5.5.1 Beheerrapportages	22
	5.5.2 Managementrapportages	23
	5.5.3 Bestuurrapportages	23
6	HOE RAPPORTEREN	25
6.1	Inleiding	25
6.2	Voorbeeld rapportage	26
6.3	Evaluatie	28
7	CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN	31
7.1	Conclusies	31
7.2	Aanbevelingen	33
	BIJLAGEN	
1	Algemene richtlijnen rapportages	37
2	Inrichting bestuurrapportages	40
3	Inrichting managementrapportages	43
4	Inrichting beheerrapportages	47
5	Standaarden voor rapportages	49

# 1

## INLEIDING

### 1.1 AANLEIDING

STOWA en Rijkswaterstaat Waterdienst werken programmatisch samen aan projecten die kunnen bijdragen aan de verbetering van inspecties van waterkeringen. Hiertoe is eerst onderzoek uitgevoerd. Uit inventarisatie van huidige inspecties is onder ander gebleken dat de resultaten van reguliere inspecties nauwelijks periodiek worden gerapporteerd [1]. De rapportages over de inspectieresultaten zijn vooral nog beschrijvend van aard en bevatten weinig aanknopingspunten voor sturing vooraf en evaluatie achteraf. Verbeteringen van inspecties kunnen het beste planmatig worden voorbereid en doorgevoerd. Periodieke rapportages kunnen daarbij helpen het geformuleerde beleid en de uitvoering van inspecties te volgen en waar nodig bij te sturen.

Onderhavig rapport geeft het resultaat van een studie naar rapportage over inspecties.

### 1.2 DOEL EN AFBAKENING

Het rapport 'Rapportage Inspectie Resultaten (RIR)' biedt medewerkers die belast zijn met de organisatie en uitvoering van inspecties handvatten voor het opstellen van rapportages ten behoeve van het beheer en van rapportages naar management en bestuur.

Het rapport wil richtlijnen bieden voor rapportages die:  
de resultaten van inspecties voor de organisatie zichtbaar maken;

- de inspectieresultaten positioneren in het gewenste beheer;
- de leer- of verbeterprocessen binnen de organisatie van inspecties zichtbaar maken;
- het vergelijken van de inspecties binnen de gehele groep van waterkeringbeheerders vereenvoudigd.

Het project richt zich op de rapportages van reguliere inspecties. Rapportages kunnen verder ook zijn bedoeld voor het afleggen van verantwoording naar toezichthouder of de omgeving. Aangenomen is dat in principe onderdelen van bestuursrapportages hierin moeten kunnen voorzien.

### 1.3 DOELGROEP

De inhoud van dit rapport is primair bedoeld voor medewerkers die belast zijn met het vormgeven van de rapportages aan management, bestuur en zo nodig de toezichthouder. Daarnaast is dit rapport bedoeld voor geïnteresseerden die betrokken zijn bij rapportages en behoefte hebben aan informatie over doel, inhoud en vorm van rapportages.



#### **1.4 WERKWIJZE**

Her rapport is door Mone Sale Beleid en Organisatie uitgevoerd in opdracht van STOWA als onderdeel van het programma VIW 2004-2008. Voor de totstandkoming van het rapport zijn er 2 bijeenkomsten geweest met de Programmagroep, is er op de kennisdag Inspectie Waterkeringen van 7 maart 2008 een workshop gehouden en zijn er diverse projectteambijeenkomsten geweest. Deze brede betrokkenheid heeft nog niet kunnen resulteren in verificatie van de richtlijnen uit dit rapport in de praktijk. De expliciete organisatie van inspecties en rapportages zijn nog te pril in ontwikkeling bij waterkeringbeheerders om een praktijk toets te kunnen uitvoeren. Wel is er bij de noordelijke waterschappen en provincies bereidheid gesignaleerd in een vervolgproject aan een toetsing uitwerking te willen geven.

Vooruitlopend op het verschijnen van dit rapport zijn in de Handreiking Inspectie Waterkering van maart 2008 al belangrijke inhoudelijke elementen uit dit rapport opgenomen. Net als de handreiking levert dit rapport een groen product dat moet rijpen door gebruik tot blauw. In de definitieve blauwe versie van de handreiking zal het resultaat van het rijpingsproces zichtbaar zijn.

#### **1.5 GEBRUIK**

Dit rapport bevat richtlijnen voor de opzet van rapportages. Deze richtlijnen zijn afgeleid van het sturingsconcept van inspecties en gerelateerd aan de werkprocessen zoals deze zijn beschreven in de handreiking. De richtlijnen voor de rapportages kunnen pas goed concreet worden uitgewerkt als een planmatige en gestructureerde organisatie en uitvoering van inspecties als input kan worden aangeleverd.

#### **1.6 LEESWIJZER**

Hoofdstuk 2 gaat in op de vraag 'Waarom rapporteren' of te wel nut en noodzaak van rapportages. Ook geeft dit hoofdstuk algemene informatie over rapportages en algemene eisen die aan rapportages gesteld kunnen worden. Hoofdstuk 3 plaats rapportage in de context van inspecties. Hiertoe wordt ingegaan op het sturingsconcept vanuit de invalshoek van bestuur en management en het modelconcept voor de werkprocessen van inspectie geïntroduceerd. In hoofdstuk 4 wordt uitwerking gegeven aan de opzet van rapportages en worden relevante rapportage-eenheden geïntroduceerd. Hoofdstuk 5 bevat aanbevelingen voor de inrichting van beheer-, management- en bestuurrapportages. Hoofdstuk 6 geeft conclusies en aanbevelingen.

# 2

## WAAROM RAPPORTEREN

### 2.1 INLEIDING

Wat moet er gerapporteerd worden en waarvoor? Het antwoord op deze vragen kan eenvoudig zijn. Rapportages behoren informatie te verschaffen aan specifieke doelgroepen. Gerichte informatie over relevante vragen waar de beoogde specifieke doelgroep betrokkenheid in heeft. Deze betrokkenheid kan bijvoorbeeld voortvloeien uit verantwoordelijkheden of verplichtingen. De vraag aan wie er moet worden gerapporteerd, hangt dus samen met de verdeling van verantwoordelijkheden en bevoegdheden binnen een organisatie. Voor een overheidsorganisatie is dat bestuur, management en overige ambtenaren. Deze laatste categorie ambtelijke medewerkers is belast met de directe uitvoering van werkzaamheden die liefst planmatig en gestructureerd zijn georganiseerd. De rapportages voor laatst genoemde doelgroep worden in dit rapport beheerrapportages genoemd. Verder worden onderscheiden management- en bestuurrapportages.

Een overheidinstelling kent over het algemeen de verplichting tot publieke verantwoording. Dit kan rechtstreeks gebeuren of indirect via een toezichthouder. Ook hiervoor kunnen specifieke rapportages worden opgezet. Belangrijke informatie over het functioneren en presteren van de organisatie zullen echter ook in bestuurrapportages zijn opgenomen. Deze zijn openbaar en gericht op de relatie van de organisatie met de omgeving. In dit rapport wordt aangenomen dat in opzet dergelijke rapportages kunnen worden gedekt met de inhoud van bestuurrapportages.

Het opstellen van heldere en toegankelijke rapportages is de algemene uitdaging. Rapportages samenstellen, vormgeven en presenteren waar de doelgroep iets mee kan. Rapportages ondersteunen ten slotte de uitoefening van haar werkzaamheden. Hier ligt de uitdaging voor de rapporteurs, in dit geval de ambtelijke medewerkers die de rapportages voor de verschillende doelgroepen voorbereiden en uitwerken. Voor deze medewerkers is ook dit rapport bedoeld.

In de volgende paragraaf wordt verder ingegaan op het nut en de noodzaak van rapportages en worden diverse rapportagevormen geïntroduceerd.

### 2.2 NUT EN NOODZAAK

Goede rapportages ondersteunen de taakuitoefening en geven handvatten voor het beheersen van processen en activiteiten in de organisatie. Rapportages zijn onderdeel van een systeem van registraties, procedures, richtlijnen en interne (en deels externe) controles die het bestuur, het management en de beheerder ondersteunen bij het uitvoeren van hun taak.

Een belangrijke kwaliteitseis aan rapportages is dat betrouwbare informatie wordt geleverd. Hiertoe behoren de basisgegevens in de rapportages betrouwbaar te zijn. Dit betreffen de gegevens van technische, financiële, administratieve, projectmatige en procesmatige aard.

Betrouwbare rapportages stellen daarom hoge eisen aan het beheer van gegevens en de zorg van de instelling voor de organisatie van informatie. Informatiebeheer is een continu proces dat aan de basis staat van goede en tijdige rapportages. Afwijkingen en bedreigingen moeten tijdig kunnen worden gesignaleerd opdat kan worden bijgestuurd. Het volgen van relevante ontwikkelingen is een continu proces, rapportages moeten daar in kunnen voorzien.

Centraal bij het rapporteren staan:

- concrete doelen hebben (normen/streefwaarden);
- registreren van de werkelijke activiteiten (het meten van de uitvoer);
- vervolgens vergelijken van de uitvoer met de norm- of streefwaarde, en;
- afwijkingen analyseren en ten slotte bijsturen.

De rapportages dienen daarbij de volgende doelstellingen:

- het verbinden van organisatieonderdelen met elkaar;
- het beschikbaar stellen en verspreiden van informatie;
- het ondersteunen van leer- en ontwikkelingsprocessen.

De rapportages geven ons mogelijkheden om snel in te spelen op veranderingen in de organisatie en de omgeving. Als rapportages onderdeel zijn van managementinformatiesysteem, kunnen we deze inzetten als dynamisch communicatie-instrument. Hiermee kunnen management en ambtelijke medewerkers en medewerkers onderling snel met elkaar communiceren en voorzien in elkaars informatiebehoeften.

Door het rapporteren over meetbare resultaten worden de werkzaamheden van de organisatie transparanter en zakelijker. Meetbare doelen stellen en resultaten goed meetbaar maken, bieden mogelijkheden de prestaties van de organisatie te kwantificeren. Voortgang in de prestatieontwikkeling of verschillen tussen het gestelde doel en de werkelijkheid bieden informatie om de organisatie direct bij te sturen.

Een belangrijk aspect voor een overheid is de betrouwbaarheid en zorgvuldigheid van de dienstverlening. Hieraan kan expliciete uitwerking worden gegeven door richtlijnen of eisen te stellen aan de kwaliteit van de inrichting van de organisatie en aan de levering van diensten of uitvoering van werkzaamheden. Rapportages kunnen informatie bieden over de kwaliteit van producten en diensten.



Goede rapportages verbinden de doelen van de organisatie met de werkprocessen en de resultaten uit werkprocessen weer met de doelen. In het onderzoek VIW is het pijlmodel als concept voor de sturing van de organisatie op inspecties van waterkeringen geïntroduceerd en een procesmodel voor de representatie van samenhangende activiteiten voor de uitvoering van inspecties. Rapportages kunnen de werkprocessen rond de uitvoering van inspecties verbinden aan de doelen van inspecties voor de organisatie. Evenzo kunnen de doelen van de organisatie in rapportages zichtbaar worden gekoppeld aan de verwachte resultaten uit de werkprocessen, in dit geval de uitvoering van inspecties. Beide concepten leggen daarom de basis voor de rapportages die in het volgende hoofdstuk nader zullen worden uitgewerkt. Een organisatie staat en werkt in een continu veranderende omgeving. De vraag vanuit de omgeving kan daarbij veranderen, maar ook het productieproces door bijvoorbeeld inzet van andere efficiëntere technieken. De organisatie is daardoor eigenlijk altijd in beweging en leert continu van het proces van afstemmen en aanpassen op de ontwikkelingen uit de omgeving. Via rapportages kunnen bestuur, management en medewerkers (de beheerder) goed zicht krijgen op het aansluiten van de resultaten op de gesignaleerde ontwikkelingen en het passen van de ingezette veranderingen in de organisatie en uitvoering van primaire en secundaire processen. Het afstemmen en veranderen is een leerproces dat actief gestimuleerd en gevoed kan worden door goede rapportages.

Het leerproces, de doelmatigheid en tevens de transparantie zullen groeien als we overgaan tot standaardisatie van de rapportages, zowel naar inhoud als naar vorm. 'Standaardisatie' staat immers voor neutraliteit, nauwkeurigheid, betrouwbaarheid en openheid. Onder standaardisatie verstaan we: het vaststellen van bepaalde, gelijke vormen en eenheden voor de rapportage, waardoor we zoveel mogelijk uniformiteit van rapportageonderdelen verkrijgen. Het biedt bovendien kansen om zowel intern als ook extern, over de tijd en met collega waterkeringbeheerders, analyses over de prestaties uit te voeren. Leren door iJken en vergelijken wordt hierdoor mogelijk.

De mate van detaillering van de rapportage zal in de keten van rapportages – van beheer-rapportage naar managementrapportage naar bestuurrapportage – afnemen. Beheer-rapportages zullen het meest gedetailleerd zijn. Bestuurrapportages bevatten voornamelijk geabstraheerde en geaggregeerde informatie. Aan de basis hiervan liggen echter dezelfde gegevens als die in de beheerrapportages. De mate van detail kan verder afhankelijk zijn van het doel. Bij tussenrapportages kan de snelheid waarmee informatie geleverd wordt belangrijker zijn dan de gedetailleerdheid en exactheid van de gegevens. Terwijl voor eindrapportages betrouwbaarheid en exactheid belangrijk kunnen zijn.

Rapporteren is communiceren in een organisatie die wil leren en prestaties leveren. Rapportages halen het goede naar boven en bieden handvatten om te stimuleren, te coachen en te verbeteren. Goede rapportages verdienen aandacht en krijgen meer aandacht als de vormgeving daartoe uitnodigt. Relevante informatie moet overzichtelijk en toegankelijk worden aangeboden, vorm is daartoe zeer belangrijk. Daarnaast is standaardisatie in de vormgeving belangrijk. Herkenbaarheid verhoogt de snelheid van verwerking van de informatie en ligt aan de basis van het toekennen en toevoegen van betekenis aan de gepresenteerde informatie.

In het volgende hoofdstuk worden vorm en inhoud van rapportages toegespitst op de rapportages van inspecties van waterkeringen aan bestuur, management en medewerkers beheer die betrokken zijn bij de organisatie en uitvoering van inspecties.



# 3

## OPZET RAPPORTAGES

### 3.1 INLEIDING

In het vorige hoofdstuk is uiteengezet dat rapportages worden opgezet voor het beïnvloeden van de werkprocessen. Bestuur en management doen dat door sturing op doelen, het beschikbaar stellen van budgetten en creëren van de goede voorwaarden en omstandigheden in de organisatie. De medewerkers die betrokken zijn bij de organisatie en uitvoering van inspecties richten zich op de primaire werkprocessen. In dit hoofdstuk worden de concepten voor het beschrijven van het sturingsproces en primaire werkproces geïntroduceerd en verder uitgewerkt ten behoeve van de inrichting van rapportages.

### 3.2 BASISCONCEPTEN RAPPORTAGES

#### 3.2.1 HET PIJLERMODEL

Het sturen op prestaties van producten en diensten bij overheden is een algemeen aanvaard bedrijfsvoeringconcept. Sturen op eindproducten en diensten die door samenvoeging van kenmerkende onderdelen in de diverse deelprocessen tot stand zijn gekomen. Het bestuur zal de prestaties op diensten en producten die worden geleverd willen beïnvloeden. Het proces van sturen van de prestaties door management en bestuur kan geschematiseerd worden weergegeven door het zogenaamde pijlermodel. Het model (figuur 3.2.1) geeft de algemene middelen weer waarover het bestuur en het management beschikken voor de inrichting en uitvoering van werkprocessen. De beïnvloeding is gericht op eindresultaten die via de geïntegreerde inzet van middelen kan worden bereikt. Het model onderscheidt de volgende middelen: mensen, relaties, structuren en systemen. Deze middelen zijn neergezet als pijlers die de prestatie van de organisatie mogelijk maken en de prestatie dragen of ondersteunen. Deze prestatie heeft betrekking op de kwaliteit van de dienst die de organisatie levert en vloeit voort uit haar taak. De taak van de organisatie is in het model schematisch weergegeven als een funderingsplaat. De fundering is verankerd in de omgeving van de organisatie. De verwachtingen die de omgeving heeft van de organisatie in relatie tot de opgedragen taak, liggen aan de basis van de pijlers. Bij inspecties verwacht men dat deze zodanig worden uitgevoerd, dat de veiligheid goed is gewaarborgd. Dit soort signalen uit de omgeving over de taakopvatting van de organisatie worden via de vier pijlers omgezet in acties. Dit omzettingproces verloopt bij voorkeur gestructureerd aan de hand van doelen die de organisatie voor haar taakopvatting heeft geformuleerd. Deze doelen geven onder andere ook de afspiegeling weer van de communicatie over de taken tussen organisatie en haar omgeving. De doelen worden zoals gezegd omgezet naar acties voor de organisatie en komen weer samen in de diensten die de organisatie aan haar omgeving levert. Uiteindelijk vormt de geleverde dienst de prestatie die de organisatie heeft verricht. Op dit resultaat kan de organisatie door haar omgeving worden aangesproken en beoordeeld.

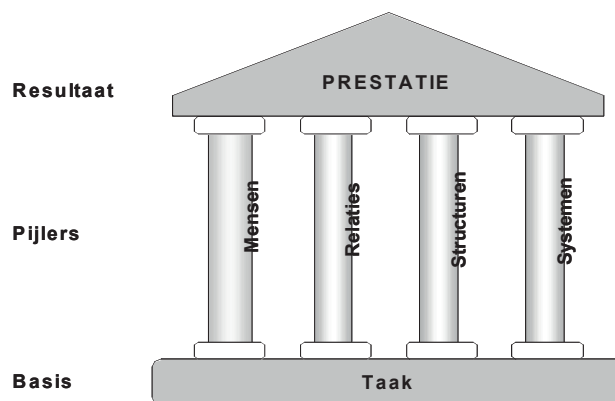
Geld is niet als onderscheidende pijler weergegeven. De inzet van onderscheiden middelen voor inspecties kan uiteindelijk wel worden uitgedrukt in geldeenheden. Voor beoordeling van de geleverde prestaties is het van belang informatie te hebben over de mate waarin de prestaties bijdragen of hebben bijgedragen aan de doelen van de organisatie. Via het formuleren van doelen geeft bestuur en management invulling aan de verwachtingen voor diensten en producten. Deze doelen kunnen getransformeerd worden naar handelingen en activiteiten welke gegroepeerd kunnen worden naar de vier pijlers. Aan de activiteiten en handelingen kunnen kosten worden verbonden.

De prestatie die een organisatie kan leveren hangt af van:

- de mensen die ze in dienst heeft;
- de relaties in de organisatie en met de omgeving;
- de structuren voor de inrichting van de bedrijfsprocessen;
- de systemen die kunnen worden ingezet bij de uitvoering.

Belangrijk is het evenwicht tussen de middelen, ofwel we moeten streven de pijlers even lang te houden. Mensen met goede kennis en vaardigheden zullen de organisatie matig laten presteren als ze nauwelijks gereedschap tot hun beschikking hebben.

**FIGUUR 3.2.1** PIJLERS VOOR DE INRICHTING VAN INSPECTIES



Het pijlermodel kan een belangrijk hulpmiddel voor de communicatie over inspecties in de organisatie. Het ordent de schakels voor interne en externe communicatie en geeft inzicht in de manier waarop het bestuur en het management betrokken zijn bij de inrichting en uitvoering van inspecties. Daarmee biedt het een referentiekader. Dit kader is belangrijk als basis voor rapportages.

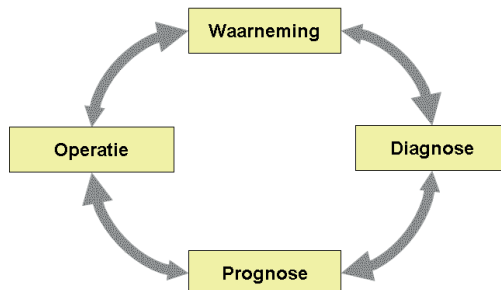
### 3.2.2 HET PROCESMODEL

Het pijlermodel uit de vorige paragraaf representeert een algemeen concept voor sturing door management en bestuur. In deze paragraaf gaan we specifiek in op het werkproces inspectie. Dit proces bestaat uit een serie samenhangende activiteiten die resulteren in informatie over de actuele staat van de geïnspecteerde waterkeringen. Inspectie wordt opgevat als een werkproces dat bestaat uit de volgende vier deelprocessen:

1. waarnemen,
2. diagnosticeren,
3. prognosticeren,
4. operationaliseren.

Er zijn verschillende soorten inspecties, de deelprocessen hierin kunnen als generiek worden beschouwd, terwijl de uitwerking specifiek kan zijn en zal samenhangen met de inspectiedoelen [2]. Genoemde generieke deelprocessen vormen als ware de basis van elk inspectieproces. Ze zullen achtereenvolgens moeten worden doorlopen en vormen als geheel de cyclus van een inspectie (zie figuur 2.3.1).

FIGUUR 2.3.1 DEELPROCESSEN INSPECTIE



De uitvoering van een inspectie start bij waarnemen. De primaire procesgang is rechtsom. Vanuit elk deelproces is terugkoppeling naar het voorgaande deelproces mogelijk.

- De deelprocessen van het inspectieproces zijn als volgt gedefinieerd:

#### WAARNEMEN

Waarnemen is het gewaar worden van bepaalde kenmerken die een relatie zouden kunnen hebben met de toestand van de waterkering. Waarnemen kan de betekenis hebben van zien, maar ook van meten. Waarnemen kan plaatsvinden vanuit een vooraf bepaald doel of oogmerk.

Waarnemen kan echter ook signaleren zijn in de betekenis van iets afwijkends zien, zonder dat de waarnemer direct een relatie kan leggen tussen de waarneming en de betekenis daarvan voor de toestand van de waterkering.

De waargenomen aspecten worden in dit deelproces verzameld en vastgelegd.

#### DIAGNOSTICEREN

In het deelproces waarnemen werden gegevens verzameld en vastgelegd. De volgende stap is het bewerken van de gegevens, zodat er een waarde aan kan worden toegekend. Deze waarde is gekoppeld aan een vooraf gesteld, toetsbaar doel. In het voorbeeld van de hoogtemetingen kan via bewerking van de meetgegevens worden getoetst of de hoogte van de waterkering voldoet aan de eisen. Het bewerken, toetsen en verwerken van de waarnemingen resulteert in een diagnose voor de staat of toestand van de waterkering.

#### PROGNOSTICEREN

Voordat op basis van een gestelde diagnose tot handelen wordt overgegaan, is het belangrijk inzicht te hebben in de ontwikkeling van de gesignaleerde staat van de waterkering in de toekomst. Hoe ontwikkelen de kenmerken van de waargenomen verschijnselen zich? Welke invloed heeft dat in de tijd op de toestand van de waterkering? Er worden bewerkingen uitgevoerd die resulteren in een uitspraak over de verwachte ontwikkeling van de toestand van de waterkering. De resultaten hiervan worden vastgelegd.



### **OPERATIONALISEREN**

Dit deelproces omvat het definiëren en plannen van maatregelen. Ze worden uitgewerkt, voorbereid en uitvoeringsgereed gemaakt. De middelen die nodig zijn om ze uit te voeren, worden beschikbaar gesteld en ingezet. Ten slotte wordt de oplevering van de uitgevoerde werken vastgelegd en teruggekoppeld. Op basis van waarnemingen wordt getoetst of de uitgevoerde werkzaamheden de toestand van de waterkering binnen de veiligheidsnormen hebben gebracht.

De vier deelprocessen zijn niet uniek voor het inspectieproces. Ze worden ook onderkend bij vergunningverlening en handhaving. Door inspecties op te delen in afzonderlijke stappen, zijn de deelprocessen verder uit te werken in subprocessen. Inspecties worden transparanter door per stap de omzetting van gegevens en informatie te beschrijven en van voorwaarden te voorzien. Het worden daardoor beheerprocessen die opgenomen kunnen worden in de reguliere planning van de bedrijfsvoering.

Bij de planning van een inspectie is de procesgang echter linksom. Het plannen start bij het deelproces operationaliseren. Er wordt gedacht vanuit de gewenste resultaten, die worden omgezet naar eisen en voorwaarden voor de inrichting van prognose, diagnose en waarnemen. Kenmerkend voor planmatige inspecties is dat niet alleen de uitvoering is gepland, maar ook vooraf de voorwaarden zijn gecreëerd om de gewenste resultaten te kunnen behalen.

In het kader van rapportages is al opgemerkt dat de herkenbaarheid van vorm en inhoud van rapportages sterk bijdragen aan het actief gebruiken van de aangeboden informatie door de doelgroep. Het inspectieproces bestaat uit een aantal samenhangende activiteiten waarbij de activiteiten kunnen worden geordend in de vier onderscheiden deelprocessen. Zoals eerder aangegeven kan elk type inspectie op deze wijze geordend worden. Deze ordening helpt ons inspecties explicieter te maken, uit te voeren en er ook over te rapporteren.

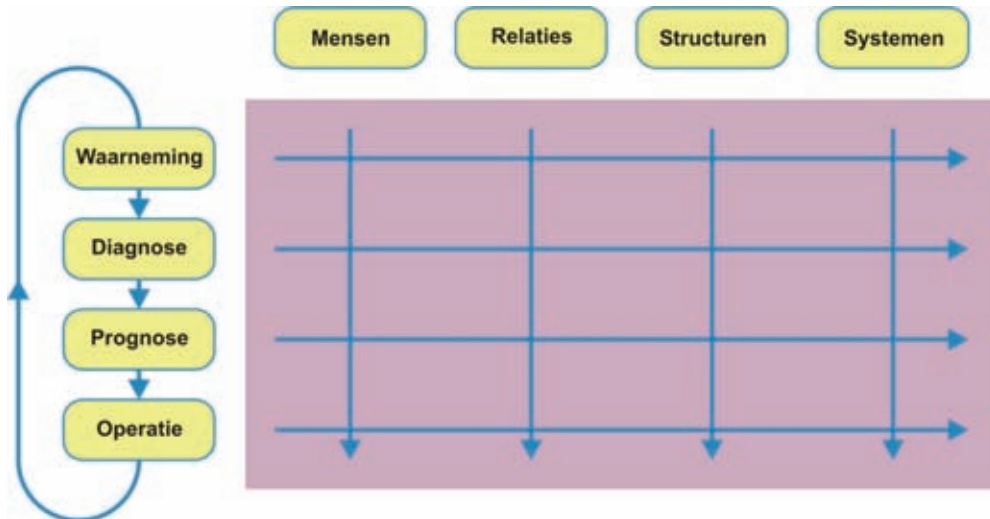
De specifieke uitwerking van de activiteiten binnen een inspectietype hangt samen met de inspectiedoelen en verwachte resultaten. Het pijlmodel en procesmodel staan niet los van elkaar, maar kunnen met elkaar worden verbonden door de doelen en de uitwerking van deze doelen naar middelen. In de volgende paragraaf wordt dit verder uitgewerkt.

### **3.3 KOPPELING MODELLEN**

De organisatie wordt voor de levering van producten en diensten bij voorkeur aangestuurd vanuit doelstellingen. Het bestuur is eindverantwoordelijk voor al het beheer, inclusief inspecties, en de continuïteit van de organisatie. Het bestuur formuleert daartoe strategische doelstellingen. Het management is verantwoordelijk voor het organiseren van de uitvoering van het beoogde beheer met als referentiekader de strategische doelstellingen. Hiervoor is omzetting van strategische doelstellingen naar tactische doelstellingen nodig. Deze omzetting of transformatie is de primaire taak van het management. Het uitvoeren van het beheer binnen de tactische doelstellingen is de primaire taak van de beheerafdeling. Hierbij worden de tactische doelstellingen getransformeerd naar operationele doelstellingen. De operationele doelstellingen worden verbonden aan de activiteiten voor het beheer. Voor de uitvoering van de activiteiten zijn middelen nodig die door management en bestuur beschikbaar worden gesteld.

In figuur 3.3.1 is de samenhang tussen de deelprocessen en middelen weergegeven in een organisatiematrix. Voor de organisatie van inrichting en uitvoering van inspecties zijn middelen nodig. De inzet van middelen kunnen worden ontleend aan de operationele doelstellingen voor inspecties. De onderscheiden middelen vormen de pijlers van het sturingsmodel en zijn gedimensioneerd op basis van de doelstellingen voor inspecties.

FIGUUR 3.3.1 ORGANISATIEMATRIX INSPECTIE



Met het volgende voorbeeld kan de werking van figuur 3.3.1 worden toegelicht.

Voor het stellen van een diagnose voor de actuele staat van een waterkering is het van belang de functionele eisen of normen te kennen waaraan de kering moet voldoen. Deze normen moeten worden aangereikt uit de analyses van het Ministerie van Verkeer en Waterstaat voor de primaire keringen en door de provincies voor de regionale keringen. Het ontbreken van normen voor keringen vraagt inzet van de beheerorganisatie in haar relatie met de toezichthouder die normeert. Het diagnosticeren vraagt verder menskracht en deskundigheid. Toewijzing van capaciteiten moet worden geregeld via de structuren. De medewerker die diagnosticeert moet daartoe deskundig zijn. Ten slotte moet de medewerker kunnen beschikken over instructies en gereedschap, systemen dus die door de organisatie beschikbaar worden gesteld. In figuur 3.3.2. zijn de relevante aspecten uit het voorbeeld in de onderscheiden pijlers aan gegeven. De matrix helpt de verschillende aspecten te structuren volgens een herkenbaar patroon.

FIGUUR 3.3.2 VOORBEELD VULLING MATRIX DIAGNOSE

	mensen	relaties	structuren	systemen
diagnose	deskundigen	normen	plannen	gereedschap

De middelen vormen de brug tussen procesmodel en pijlermodel. Ze koppelen doelstellingen via de inzet van middelen aan processen en processen aan doelstellingen. Deze koppeling biedt een belangrijk kader voor de vormgeving van rapportages. Al eerder is opgemerkt dat er meerdere soorten inspecties zullen zijn. Deze inspecties zullen bij voorkeur planmatig en gestructureerd moeten worden georganiseerd en uitgevoerd. Een organisatiebreed inspectieplan kan hierin voorzien. In dit plan worden alle activiteiten in samenhang met de doelstel-

lingen en de middelen opgenomen. Het plan biedt een overkoepelend kader voor de activiteiten die niet geïsoleerd maar juist vanuit de bijdrage aan het beoogde integrale eindresultaat zijn vormgegeven. De in het plan opgenomen activiteiten zullen verder kunnen worden gedetailleerd in de voorbereidingsfase van de uitvoering.

Het inspectieplan bevat een inventarisatie van alle activiteiten die voor de inrichting en uitvoering van inspecties nodig zijn. Deze activiteiten vloeien voort uit een integrale analyse van inspecties, waarbij het behaalde of beoogde eindresultaat centraal is gesteld. De activiteiten zijn gekoppeld aan meetbare doelstellingen en worden voorzien van budgetten.

Nulsituatie. Het plan moet overigens wel goed aansluiten op de huidige praktijk, dus moeten we de huidige praktijk kennen. De huidige situatie wordt daarom ook als eerste stap in de gestructureerde aanpak van de organisatie van inspecties verkend en vastgelegd. De beschrijving van de nulsituatie levert belangrijke input voor de discussie over doelstellingen en middelen voor inspecties. Deze discussie is wenselijk om de contouren van het inspectieplan in een vroeg stadium voor bestuur, management en opstellers van het inspectieplan af te bakenen en een realistisch plan uit te kunnen werken. In deze fase wordt gesignaleerd of inspecties en dus alle daartoe behorende activiteiten goed kunnen worden uitgevoerd en daadwerkelijk zullen worden uitgevoerd. Hierbij zijn indicatoren nodig die representatieve informatie kunnen geven over de kwaliteit van de processen.

Het inspectieplan biedt belangrijke aanknopingspunten voor de inhoud van rapportages. Het inspectieplan maakt inzichtelijk welke ontwikkelingen worden voorzien, wat de accenten zijn in het beleid door de gekozen doelstellingen, het geeft verwachtingen ten aanzien van te leveren prestaties en biedt daarbij de benodigde budgetten. Rapportages bieden informatie over voortgang en behaalde resultaten in relatie tot de gestelde doelen. Rapportages geven informatie over het resultaat, rapportages geven informatie over afwijkingen en rapportages bieden informatie voor aanpassingen en correctieve acties. In het hoofdstuk 4 wordt de opzet van rapportages verder uitgewerkt.

# 4

## KENMERKEN RAPPORTAGES

### 4.1 INLEIDING

Rapportages horen in de eerste plaats informatie te bieden over de status van de doelstellingen. Zijn of worden de doelstellingen gehaald en ligt de uitvoering van acties of activiteiten op schema. Tevens geven rapportages informatie over afwijkingen, inzicht in oorzaken en voorstellen tot maatregelen.

Rapportages over inspecties zijn primair gericht op de veiligheid, voldoen de waterkeringen aan de functionele eisen en zijn ze in goede staat. Hierbij kan onderscheid worden gemaakt naar objectgegevens die informatie geven over de actuele status van de keringen en naar kwalitatieve gegevens die informatie bieden over de kwaliteit van de werkprocessen, die bijdragen aan uitspraken over de actuele status van de keringen. Informatie dus die inspectieresultaten plaatst in een referentiekader en aan de duiding van de status context geeft.

Een tweede belangrijk aandachtgebied betreft de status van de doelstellingen die zijn opgenomen in het inspectieplan. Deze doelstellingen zijn in dit plan immers verder uitgewerkt naar voorwaarden voor de inrichting en uitvoering van inspecties. Het betreffen specifieke doelstellingen waarvoor in het inspectieplan voornemens zijn opgenomen. Afwijkingen in de status van deze doelstellingen worden gesignaleerd en voorstellen van maatregelen worden aangegeven.

In dit hoofdstuk worden de elementen van rapportages over inspecties geduid en nader uitgewerkt.

### 4.2 BASISGEGEVENS

De opzet van rapportages over inspecties zijn gericht op drie doelgroepen: bestuur, management en medewerkers. De rapportages voor deze groepen worden samengesteld uit dezelfde basisgegevens. De belangrijkste gegevens voor de rapportages komen uit de werkprocessen. Het betreffen in onderhavig geval primair de gegevens over de resultaten van inspecties. Resultaten die waarde geven aan de status van waterkeringen.

Een tweede belangrijke groep van basisgegevens betreft gegevens die informatie geven over de kwaliteit van de waardebeoordeling van de status van waterkeringen. Hiertoe behoren gegevens over naleving van de richtlijnen voor de inrichting en uitvoering van inspecties. Hieruit kan informatie worden verkregen over zorgvuldigheid en betrouwbaarheid van de inspectieresultaten.

Een derde groep van gegevens die aan de basis liggen van rapportages zijn specifieke gegevens van metingen aan procesonderdelen waarvoor operationele doelstellingen zijn geformuleerd in bijvoorbeeld het inspectieplan. Deze operationele doelstellingen zijn bij voorkeur gerelateerd aan de tactische en de strategische doelstellingen uit het plan.

Het fundament van rapportages over inspecties wordt gelegd door de registratie van bovengenoemde basisgegevens op de werkvloer. De rapportages over de primaire werkprocessen hebben het hoogste detailniveau en zijn bedoeld deze werkprocessen te beïnvloeden met concrete voorstellen die operabel zijn. Vanuit dit detailniveau worden de basisgegevens bewerkt tot overzichtelijke rapportages voor management en bestuur. Deze rapportages bevatten geaggregeerde gegevens die kunnen worden gekoppeld aan geaggregeerde operationele doelstellingen. Het samenvoegen van operationele doelstellingen kan daarbij geclusterd zijn aan een of meerdere tactische en strategische doelstellingen.

#### **4.3 PERIODIEK RAPPORTEREN**

Rapportages over inspectieresultaten behoren onderdeel te zijn van de algemene bedrijfsvoering. Hierin zijn cycli te onderscheiden. Voor planvorming is de cyclus 4 tot 6 jaar. Dit zou ook de periode kunnen zijn waarvoor een inspectieplan geldt. Het definitief toewijzen van budgetten gebeurt jaarlijks in het kader van de begroting. Daarom wordt aanbevolen minimaal een maal per jaar rapportages over inspecties op te stellen. Deze rapportages zullen tijdig kunnen worden ingebracht in de besluitvorming over de begroting als ze worden uitgebracht in het 2<sup>e</sup> kwartaal van elk jaar. In de rapportages kunnen de actuele resultaten zijn opgenomen van de voorjaarsinspecties die over het algemeen in februari of maart van elk jaar zijn gepland.

#### **4.4 STUURFACTOREN**

Het fundament onder rapportages wordt gelegd door de gegevens die worden geregistreerd in de primaire productieprocessen. Management en bestuur dragen zorg voor de voorwaarden waarbinnen de processen kunnen worden uitgevoerd. De voorwaarden zijn gebaseerd op de specifiek geformuleerde doelstellingen en de beschikbaar gestelde middelen. Voor het sturen op de productieprocessen moeten variabelen worden geïdentificeerd die representatief zijn voor de beïnvloeding. Een variabele die van doorslaggevend belang is voor de realisatie van de organisatiedoelstelling noemen we een kritieke succesfactor (KSF). De kritieke succesfactor geeft een kwalitatieve omschrijving van een element uit de doelstelling waaraan de organisatie moet voldoen om succesvol te zijn. In rapportages wordt informatie verwacht over deze kritieke succesfactoren. Aan een KSF moet een maat of meeteenheid kunnen worden gekoppeld die kwantitatieve informatie geeft over de KSF. Als aan deze meeteenheid een maatstaf of norm kan worden verbonden voor de te leveren prestatie hebben we een prestatie-indicator (PI). De PI is een kwantitatief gegeven waarvoor een eenheid is gedefinieerd, die gemeten en geregistreerd kan worden. Tevens is voor de PI een norm gegeven voor de meetwaarde die representatief is voor een KSF. Een goede PI moet aanpasbaar, aanvaardbaar, begrijpelijk, beïnvloedbaar en meetbaar zijn.

Goede rapportages geven informatie over de prestaties van de organisatie. Over de status van de kritieke succesfactoren wordt in de rapportage informatie gegeven. Hiertoe wordt de gemeten prestatie gerelateerd aan de referentie prestatie die is gedefinieerd en vastgelegd met de prestatie-indicator.

De specifieke doelstellingen voor inspecties zijn vastgelegd in het inspectieplan. In dit plan zullen dus ook de kritieke succesfactoren en prestatie-indicatoren moeten worden gedefinieerd. Beide kunnen vervolgens worden opgenomen in de rapportages die volgen op de vaststelling van het inspectieplan.

#### 4.5 STANDAARDISATIE

Onder standaardisatie van rapportages wordt hier verstaan: het gebruiken van een vaststaand model voor presentatie van de informatie. Het model biedt basiseenheden en basisvormen voor rapportages over inspectieresultaten. Dit model wint aan waarde als ook de basisgegevens die ten grondslag liggen aan de rapportages zijn gestandaardiseerd. Dit leidt tot een pleidooi voor het standaardiseren van de werkprocessen bij inspecties. Als deze primaire processen immers zijn gestandaardiseerd, kunnen de gestandaardiseerde rapportages gelijksoortige informatie bieden en worden de resultaten van de waterkeringbeheerders onderling vergelijkbaar. Bovendien zal door de uniformiteit de toegankelijkheid en de herkenbaarheid toenemen en het gebruik van rapportages worden gestimuleerd.

Zolang de werkprocessen nog niet zijn gestandaardiseerd en ook de voorwaarden voor inrichting en uitvoering van inspecties nog niet uniform zijn, zullen ook de doelstellingen die voorwaarde stellend zijn aan de inrichting en uitvoering per beheerder kunnen verschillen. Elke beheerder kan dan in principe zijn eigen prioriteiten stellen, heeft mogelijk unieke kritieke succes factoren en prestatie-indicatoren. Dit lijkt ongewenst. Dit rapport wil een bijdrage bieden aan het proces dat kan leiden tot standaardisatie.

Uitgangspunt is dat rapportages de status van planmatige activiteiten en ontwikkelingen gestructureerd periodiek inzichtelijk maken. De gegevens in de rapportage bieden relevante informatie over status en voortgang. Tevens levert deze informatie basisstof voor het vermogen van een organisatie om te leren van wat er met de voornemens is bereikt.

#### 4.6 COMMUNICEREN

Het maken van rapportages is geen doel op zich, rapportages zijn vooral een middel om te communiceren. Door in zowel horizontale als in verticale richting rapportages terug te koppelen in de organisatie, wordt de betrokkenheid van een ieder gestimuleerd en wordt het wij-gevoel gevoed dat nodig is om een ieder te focussen op het gezamenlijk leveren van prestaties en daarbij elkaar aan te spreken over wat goed is, maar ook wat misschien nog beter kan. Rapportages moeten qua opzet en inhoud uitnodigen tot behandeling en overleg. Voor opzet en inhoud kunnen we in dit rapport voorzetten geven. Het werken met de rapportages is een uitdaging voor de hele organisatie. Pas bij het actief uitwisselen van elkaars bevindingen is er communicatie, het proces dat aan de basis staat van samen werken, samen doen en verantwoorden.

Medewerkers aan inspecties willen ook kunnen laten zien dat ze goed inspecteren, ze willen dat de resultaten naar buiten komen en willen weten hoe inspecties nog beter kunnen. Hun motto is: 'Be good and tell it!'

Communicatie is een belangrijke voorwaarde voor succes, dit geldt zeker ook specifiek voor succes op inspecties van waterkeringen. We zullen dus moeten communiceren over de rapportages. Een goed resultaat en het in goede banen leiden van de processen voor het

behalen van het resultaat vraagt goede interne communicatie. Alle afdelingen en medewerkers die bijdragen aan het resultaat zullen contacten moeten onderhouden om de focus op het gezamenlijke eindresultaat te richten en gericht te houden. De medewerkers beheer die betrokken zijn bij de inrichting en uitvoering van inspecties spelen hierin een cruciale rol, zij bereiden activiteiten voor, zij krijgen de activiteiten opgeleverd en zijn gefocust op het eindresultaat. Tevens zijn zij de spil in de rapportages, zij stellen immers de concepten op. Hierin kunnen ook de terugkoppelingen worden geregistreerd en vastgelegd.

In dit hoofdstuk is in grote lijnen de opzet van rapportages de revue gepasseerd. In het volgende hoofdstuk wordt deze verder uitgewerkt naar voorstellen voor beheer-, management- en bestuurrapportages.

# 5

## WAT RAPPORTEREN

### 5.1 INLEIDING

In dit hoofdstuk gaan we specifiek in wat er in rapportages vastgelegd zou kunnen worden over inspecties. In het vorige hoofdstuk hebben we drie gegevensgroepen genoemd die aan de basis staan van rapportages. Samengevat: gegevens die informatie geven over de actuele status van de waterkeringen, gegevens die informatie geven over de kwaliteit van de inspectieresultaten en gegevens die informatie geven over de status van specifieke doelstellingen. De bron van de actuele gegevens voor de rapportages ligt in de primaire processen. In dit hoofdstuk volgen we de genoemde driedeling in gegevens en schalen we de rapportagegrootheden op vanuit het operationele beheer naar het niveau van management en bestuur.

### 5.2 ALGEMEEN

De belangrijkste doelstelling van inspecties is tijdig uitspraken doen over de actuele status van de waterkeringen in relatie tot de veiligheid. Een belangrijk hulpmiddel bij het duiden van waterkeringen zijn haar geografische coördinaten. De resultaten van inspecties zullen we zeker specifiek willen maken naar ligging van de objecten. Of anders gezegd, de eindresultaten van inspecties zullen we willen presenteren op een geografische ondergrond, op kaarten dus. Aan de basis hiervan liggen de kadastrale kaarten waarop de percelen met de waterkeringen zijn vastgelegd. De specifieke functionele vastlegging van waterkeringen gebeurt in de legger en bevat de gedetailleerde ruimtelijke gegevens. In paragraaf 5.3 worden de aanbevelingen gegeven voor rapportages over de status van de waterkeringen.

De groep gegevens die informatie geven over de kwaliteit van de resultaten zijn gerelateerd aan de werkprocessen. Het betreffen kenmerken voor de inrichting en uitvoering van deze processen. De kenmerken zijn grootheden waarvoor een maatstaf kan worden gegeven. Hierbij kan aanwezigheid als maatstaf gelden, maar ook een specifieke waarde die gemeten kan worden. Ter toelichting kan het volgende voorbeeld worden gegeven. Op operationeel niveau kan een activiteit worden uitgevoerd met behulp van gestandaardiseerd gereedschap. In het kader van de kwaliteitsbewaking kan dan geregistreerd worden of dit gereedschap aanwezig is en is gebruikt. Zijn er geen standaarden dan zal expliciet moeten worden gemaakt waaraan de uitvoering van die activiteit moet voldoen. Hiervoor zullen specifieke waarden aan grootheden moeten worden gegeven. In het laatste geval moeten we dus de kenmerken verbijzonderen naar specifiek te meten waarden. De mate van detaillering van de kenmerken voor de beoordeling van de kwaliteit op operationeel niveau is dus mede afhankelijk van de mate waarin er standaards zijn voor de werkprocessen. In paragraaf 5.4 worden richtlijnen uitgewerkt voor kwaliteitsrapportages.

De laatste groep van gegevens waarover informatie in rapportages mag worden verwacht heeft betrekking op de specifieke doelstellingen. Voornemens die in het inspectieplan zijn vastgelegd en die gericht zijn op het creëren van de gewenste voorwaarden voor de inrichting en uitvoering van inspecties. In het inspectieplan zijn deze specifieke doelstellingen



uitgewerkt naar kritische succesfactoren waaraan prestatie-indicatoren zijn gekoppeld. In paragraaf 5.5 worden richtlijnen geformuleerd voor rapportages over de doelstellingen.

### 5.3 RAPPORTAGES OVER STATUS WATERKERINGEN

#### 5.3.1 BEHEERRAPPORTAGES

De gegevens van beheerrapportages hebben als bron de perceelgegevens van de waterkeringen die geregistreerd zijn bij het kadaster. Deze gegevens zijn digitaal vastgelegd en kunnen op kaart worden weergegeven. Elk groep aan basisgegevens waarover wordt gerapporteerd is voorzien van een code. Via de codes blijft de relatie tussen de verschillende rapportageniveaus zichtbaar. De volgende afkortingen worden in deze paragraaf gebruikt:

**BK1= Beheerkaart 1, BT1= Beheertabel 1, MKBK<sub>i</sub>= Managementkaart afgeleid van beheerkaart 1, MTBT<sub>i</sub>= Managementtabel afgeleid van beheertabel 1, BMKBK<sub>i</sub>= Bestuurkaart afgeleid van managementkaart en beheerkaart 1, BMTBT<sub>i</sub>= Bestuurtabel afgeleid van managementtabel en beheertabel 1**

De volgende gegevens kunnen op kaart in rapportages worden opgenomen:

- BK1: ligging waterkeringen en typering
- BK2: geplande inspecties en typering inspecties
- BK3: uitgevoerde inspecties code groen en niet uitgevoerde inspecties code rood
- BK4: inspectieresultaten per keringtype uitgedrukt in goed code groen, voldoende code oranje, slecht code rood en wel gepland en niet geïnspecteerd code zwart
- BK5: per keringtype met code rood, de slechte onderdelen van de keringen gegroepeerd naar zone en soort schade en oorzaken
- BK6: per keringtype met code rood de voorgenomen maatregelen met planning en benodigde budgetten
- BK7: per keringtype met code oranje, de kritieke onderdelen van de keringen naar zone en soort schade en oorzaken
- BK8: per keringtype met code oranje preventieve maatregelen ter beperking van verdere achteruitgang

In tabelvorm

- BT1: planning en realisatie van inspecties in tijd en geld
- BT2: motivering niet uitgevoerde inspecties naar: onvoldoende menskracht, onvoldoende budget, onvoldoende prioriteit en overige, alle met korte toelichting waar in het proces van waarnemen, diagnosticeren, prognosticeren en operationaliseren de uitvoering stagneerde
- BT3: veel voorkomende schades en preventieve maatregelen

#### 5.3.2 MANAGEMENTRAPPORTAGES

De gegevens over die informatie geven over de status van de waterkeringen worden geaggregeerd uit de beheergegevens. De meeste gegevens kunnen in de managementrapportage dimensieloos worden gemaakt en in tabelvorm of grafiek worden gepresenteerd. De gegevens van een specifieke groep zijn voorzien van een unieke code. Hierdoor blijft de relatie tussen beide rapportages zichtbaar en controleerbaar. Ook is eventuele verdieping van de informatiebehoefte op bepaalde aspecten eenvoudiger. Een en ander leidt tot de volgende aanbevelingen voor de opzet van managementrapportages.

Op kaart

- MKBK1: overzicht ligging waterkeringen en typering
- MKK2: overzicht geplande inspecties en typering inspecties
- In tabel- en/of grafiekvorm
- MTBK3: percentage uitgevoerde inspecties en percentage niet uitgevoerde inspecties
- MTBK4: inspectieresultaten per keringtype uitgedrukt in de percentages goed, voldoende, slecht en niet geïnspecteerd
- MTBK5: per keringtype lengte aan slechte keringen, gecategoriseerd naar zone, onderdeel, soort schade en oorzaken
- MTBK6: per keringtype de voorgenomen maatregelen met planning en benodigde budgetten voor herstel van de slechte keringen
- MTBK7: per keringtype lengte aan keringen die voldoende hebben gescoord. Aangegeven wordt welke zone van de kering hierin bepalend is, welk onderdeel van de kering het betreft, welk soort schade wordt gesignaleerd en wat mogelijke oorzaken zijn
- MTBK8: per keringtype preventieve maatregelen ter beperking van verdere achteruitgang
- MTBT1: planning en realisatie van inspecties in tijd en geld
- MTBT2: motivering niet uitgevoerde inspecties naar: onvoldoende menskracht, onvoldoende budget, onvoldoende prioriteit en overige, alle met korte toelichting waar in het proces van waarnemen, diagnosticeren, prognosticeren en operationaliseren de uitvoering stagneerde
- MTBT3: veel voorkomende schades en preventieve maatregelen

### 5.3.3 BESTUURRAPPORTAGES

De informatie in de bestuurrapportages is nog meer ingedikt en is direct gerelateerd aan de managementrapportages. Ook hier wordt de informatie gelabeld en gerelateerd aan de herkomst ervan uit de managementrapportage. De volgende aspecten worden voor bestuurrapportages aanbevolen:

Op kaart

- BMKKBK1: overzicht ligging waterkeringen en typering
- BMKKBK2: overzicht geplande inspecties en typering inspecties
- In tabel- en/of grafiekvorm
- BMTBK3: percentage uitgevoerde inspecties en percentage niet uitgevoerde inspecties
- BMTBK4: inspectieresultaten per keringtype uitgedrukt in de percentages goed, voldoende, slecht en niet geïnspecteerd
- BMTBK5: per keringtype lengte aan slechte keringen, gecategoriseerd naar zone, onderdeel, soort schade en oorzaken
- BMTBK6: per keringtype de voorgenomen maatregelen met planning en benodigde budgetten voor herstel van de slechte keringen
- BMTBK7: per keringtype lengte aan keringen die voldoende hebben gescoord. Aangegeven wordt welke zone van de kering hierin bepalend is, welk onderdeel van de kering het betreft, welk soort schade wordt gesignaleerd en wat mogelijke oorzaken zijn
- BMTBK8: per keringtype preventieve maatregelen ter beperking van verdere achteruitgang
- BMTBT1: planning en realisatie van inspecties in tijd en geld
- BMTBT2: motivering niet uitgevoerde inspecties naar: onvoldoende menskracht, onvoldoende budget, onvoldoende prioriteit en overige, alle met korte toelichting waar in het proces van waarnemen, diagnosticeren, prognosticeren en operationaliseren de uitvoering stagneerde
- BMTBT3: veel voorkomende schades en preventieve maatregelen

## 5.4 RAPPORTAGES OVER KWALITEIT

### 5.4.1 BEHEERRAPPORTAGES

De basis van de zorg voor bewaking van de kwaliteit van inspecties wordt gelegd in het inspectieplan. In het kader van het inspectieplan worden huidige werkprocessen geïnventariseerd op aanwezigheid van kwaliteitsmaatstaven voor de inrichting van inspecties en voor de uitvoering van inspecties. Vervolgens worden in het plan toevoegingen of verbeteringen in de kwaliteitszorg voorgesteld en voorzien van prioriteit. Het is niet nodig alle onderdelen van de inventarisatielijst met kwaliteitszorgaspecten in de beheerrapportages op te nemen. De status van kwaliteitszorgmaatregelen waarover in het inspectieplan is besloten, hoort wel opgenomen te worden in de beheerrapportages over de kwaliteit. Ook controles op de naleving van de kwaliteitsvoorschriften bij de uitvoering worden in de rapportages gemeld. In beheerrapportages hoort wel informatie te zijn opgenomen die de gebruiker een referentiekader biedt voor het plaatsen van de resultaten.

De indicatoren voor de kwaliteit waarover wordt gerapporteerd zijn voorzien van codes. Hierdoor blijven de relaties tussen de verschillende rapportages en gegevensgroepen zichtbaar. De volgende codes zijn gebruikt:

**BQ1= indicator beheerkwaliteit 1, MBQ1= indicator managementkwaliteit afgeleid van beheerkwaliteit 1; BMBQ1= indicator bestuurkwaliteit afgeleid van managementkwaliteit en beheerkwaliteit 1.**

De volgende aspecten worden voor opname in rapportages over de kwaliteit aanbevolen:

- BQ1: Is er een vigerend inspectieplan?
- BQ2: Zijn er criteria voor de beoordeling van de kwaliteit van inspectieresultaten gegeven?
- BQ3: Zijn de gebruikte criteria voor beoordeling van de kwaliteit landelijk erkend?
- BQ4: Voldoen de criteria aan de wensen van de toezichthouder?
- BQ5: Zijn er in het inspectieplan kwaliteitsmaatregelen gepland?
- BQ6: Geef een overzicht van de geplande kwaliteitsmaatregelen en de status ervan.
- BQ7: Zijn er controles op de naleving van de kwaliteit gepland?
- BQ8: Zijn er kwaliteitscontroles uitgevoerd?
- BQ9: Wat is de geleverde kwaliteit van de uitgevoerde inspecties op de onderdelen: waarnemen, diagnosticeren, prognosticeren en operationaliseren (kwalificaties: goed, voldoende, onvoldoende)?
- BQ10: Wat is de integrale kwaliteit van de inspectieresultaten?
- BQ11: Zijn de criteria voor beoordeling van de kwaliteit beschikbaar?
- BQ12: Zijn de inspectieresultaten teruggekoppeld naar de veldinspecteurs, naar overige medewerkers aan inspecties en de verantwoordelijke ambtenaar voor de resultaten?
- BQ13: Wat zijn de opmerkingen of suggesties voor verbetering van de kwaliteit?

### 5.4.2 MANAGEMENTRAPPORTAGES

Managementrapportages over de kwaliteit zullen onder andere betrekking hebben op de voorwaarden die vooraf aan de inrichting en uitvoering van inspecties kunnen worden gesteld en waarvoor ook de middelen beschikbaar zijn gesteld, en op daadwerkelijk inzet en gebruik van de geconditioneerde productiemiddelen. Zoals eerder aangegeven worden in het inspectieplan alle activiteiten opgenomen die voor inrichting en uitvoering van inspecties nodig worden geacht. Het structureel vormgeven van de kwaliteitszorg vindt in dit plan

zijn basis. De rapportages moeten de aandacht van het management gericht houden op de kwaliteit van de geleverde producten en diensten. Hiertoe is er altijd weer behoefte aan een referentiekader. Dit leidt tot de volgende aanbevelingen voor rapportages

- MBQ1-4: Is er een referentiekader voor de bepaling van de kwaliteit?
- MBQ5-6: Liggen de geplande kwaliteitsmaatregelen op schema? (antwoord in procenten van het budget en de tijd)
- MBQ7-8: Zijn de geplande kwaliteitscontroles uitgevoerd? (antwoord in procenten)
- MBQ9-12: Wat is de geleverde kwaliteit van de inspectieresultaten? (antwoord in procenten goed, voldoende, onvoldoende)
- MBQ13: Wat zijn de voorgenomen bijstellingen?

#### 5.4.3 BESTUURRAPPORTAGES

De rapportages voor het bestuur kunnen kort zijn en moeten voldoende informatie geven over de kwaliteit van de inspectieresultaten of beter geformuleerd de kwaliteit van de toegekende status aan de waterkeringen op basis van de geactualiseerde gegevens uit de recentste inspecties.

- BMBQ1-8: Is de definitie van kwaliteit voor inspectieresultaten ingekaderd?
- BMBQ9-12: Wat is de geleverde kwaliteit op de inspectieresultaten? (antwoord in procenten goed, voldoende, onvoldoende)
- BMBQ13: Wat zijn de voorgenomen bijstellingen?

#### 5.5 RAPPORTAGES OVER DOELSTELLINGEN

Rapportages over doelstellingen geven informatie over de actuele status van deze doelstellingen. Deze informatie is nodig om te beoordelen of de organisatie op koers ligt. Koersen op heel veel doelstellingen is sturen in de mist. Daarom is het belangrijk dat men in het inspectieplan de doelstellingen voor inspecties heeft vastgelegd. Bestuur, management en beheerders hebben gezamenlijk in dit plan haalbare doelstellingen neergelegd en uitgewerkt die passen bij de mogelijkheden van de organisatie. Doelstellingen waarvoor de kritieke succesfactoren zijn geïnventariseerd en waaraan indicatoren zijn gekoppeld die representatieve informatie geven over de mate waarin aan de doelstellingen zal kunnen worden voldaan. In het inspectieplan zijn de relaties tussen doelstellingen, kritieke succesfactoren en prestatie-indicatoren zichtbaar gemaakt. De basis voor informatie over de status van de doelstellingen ligt in de productiegegevens. Beheerrapportages geven de gedetailleerde informatie uit de werkprocessen en leggen het fundament voor management- en bestuurrapportages. De rapportages over de status van waterkeringen en over de kwaliteit van inspectieresultaten zullen generiek van opzet kunnen zijn. Rapportages over doelstellingen zijn specifiek maar hebben een generieke opzet. De opzet hiervan wordt in de volgende subparagrafen toegelicht aan de hand van een specifiek voorbeeld. Dit voorbeeld is fictief, gerelateerd aan de praktijk en is wordt niet gepresenteerd als de werkelijkheid.

Voorbeeld specifieke doelstellingen:

In het voorbeeld zijn de doelstellingen zo gecodeerd dat de relatie tussen kritieke succesfactor en prestatie-indicatoren zichtbaar blijven. De volgende codes zijn gebruikt:

**S1=Strategische doelstelling 1, TS1= Tactische doelstelling gerelateerd aan strategische doelstelling 1, OTSi= Operationele doelstelling gekoppeld aan strategische doelstelling**

1, KSFnS1= Kritieke succesfactor n gerelateerd aan strategische doelstelling 1, PIm-KSFnS1=Prestatie-indicator m gerelateerd aan kritieke succesfactor n en strategische doelstelling 1.

Het bestuur vindt dat het zich te allen tijde wil kunnen verantwoorden over het gevoerde beheer.

De strategische doelstelling hierbij kan zijn:

- S1: te allen tijde externen kunnen overtuigen van goed beheer.

De hiervan afgeleide tactische doelstelling is:

- TS1: centrale informatiezorg beheergegevens

en de bijbehorende operationele doelstelling:

- OTS1: alle brongegevens en procesbewerkingen op basis van GIS per 2011

Kritieke succesfactoren zijn:

- KSF1TS1: informatiebeheersplan
- KSF2TS1: kennisniveau potentiële gebruikers
- KSF3TS1: beschikbaarheid systemen en applicaties
- KSF4TS1: bewaking van budgetten

Prestatie-indicatoren zijn:

- PI1KSF1S1: informatiebeheersplan in 2008 opgesteld
- PI2KSF1S1: informatieplan onderdeel GIS in 2010 uitgevoerd
- PI1KSF2S1: deelname potentiële gebruikers aan specifieke opleidingen
- PI1KSF3S1: aantal geïnstalleerde en overgedragen systemen en applicaties
- PI1KSF4S1: interne tijdbesteding
- PI2KSF4S1: inhoudelijke voortgang
- PI3KSF4S1: kosten externen

#### 5.5.1 BEHEERRAPPORTAGES

Het meten aan en bewaken van de werkprocessen is een generieke taak van de beheerder. Daar waar de verantwoordelijkheid voor de inrichting en uitvoering van inspecties is belegd bij de beheerder (is de organisatie-eenheid die verantwoordelijk is voor het eindresultaat van inspecties) zal deze ook de voortgang van projecten die gerelateerd zijn aan het bereiken van specifieke doelstellingen voor inspecties monitoren. Het betreffen metingen aan prestatie-indicatoren waarvoor streefwaarden zijn geformuleerd. In onderhavig voorbeeld zouden beheerrapportages als volgt kunnen worden ingericht:

- BPI1KSF1S1: status opstellen informatiebeheersplan 2008 t.o.v. de planning
- BPI2KSF1S1: status informatieplan onderdeel GIS in relatie tot planning

Bijvoorbeeld:

- *BKSF1S1: status van kritieke succesfactor informatiebeheersplan: score groen is alles op schema, score oranje is corrigerende acties binnen planning mogelijk, score rood is aanvullende maatregelen vereist.*
- *BMKSF1S1: voorgenomen maatregelen voor het behalen van geplande prestatie bij score rood*

- BPI1KSF2S1: aantal deelnemers aan specifieke opleidingen in relatie tot planning.

Bijvoorbeeld:

- *BKSF2S1: status van kritieke succesfactor kennisniveau potentiële gebruikers: score groen is alles op schema, score oranje is corrigerende acties binnen planning mogelijk, score rood is aanvullende maatregelen vereist.*
- *BMKSF2S1: voorgenomen maatregelen voor het behalen van geplande prestatie bij score rood*

- BPI1KSF3S1: aantal geïnstalleerde en overgedragen systemen en applicaties in relatie tot planning

Bijvoorbeeld:

- *BKSF3S1: beschikbaarheid systemen en applicaties: score groen is alles op schema, score oranje is corrigerende acties binnen planning mogelijk, score rood is aanvullende maatregelen vereist.*
- *BMKSFS1: voorgenomen maatregelen voor het behalen van geplande prestatie bij score rood*

- BPI1KSF4S1: interne tijdbesteding gepland en gerealiseerd
- BPI2KSF4S1: inhoudelijke voortgang gepland en uitgevoerd
- BPI3KSF4S1: kosten externen gepland en realisatie

Bijvoorbeeld:

- *BKSF4S1: bewaking van budgetten: score groen is alles op schema, score oranje is corrigerende acties binnen planning mogelijk, score rood is aanvullende maatregelen vereist.*
- *BMKSFS1 voorgenomen maatregelen voor het behalen van geplande prestatie bij score rood*

### 5.5.2 MANAGEMENTRAPPORTAGES

De managementrapportages bevatten de samengestelde scores op de kritieke succesfactoren. Dit leidt in onderhavig voorbeeld tot de volgende rapportagegrootheden:

- MOTS1: status operationele doelstelling “alle brongegevens en procesbewerkingen op basis van GIS per 2011”: score groen is alles op schema, score oranje is corrigerende acties binnen planning mogelijk, score rood is aanvullende maatregelen vereist.
- MMOTS1: voorgenomen maatregelen voor het behalen van geplande prestatie bij score rood

De score die aan de operationele doelstelling wordt toegekend is de laagste score die gegeven is aan de kritieke succesfactoren behorend bij de specifieke operationele doelstelling. De voorgenomen maatregelen zijn alle voorgenomen maatregelen uit de beheerrapportages.

### 5.5.3 BESTUURRAPPORTAGES

De bestuurrapportages bevatten gegevens over de status van de tactische en strategische doelstelling.

- BS1: status van strategische doelstelling “te allen tijde externen kunnen overtuigen van goed beheer” is specifiek gemaakt tot per 2011: score groen is alles op schema, score oranje is corrigerende acties binnen planning mogelijk, score rood is aanvullende maatregelen vereist.
- BTS1: status van tactische doelstelling “centrale informatiezorg beheergegevens per 2011”: score groen is alles op schema, score oranje is corrigerende acties binnen planning mogelijk, score rood is aanvullende maatregelen vereist.
- BMOTS1: voorgenomen maatregelen voor het behalen van geplande prestatie bij score rood



# 6

## HOE RAPPORTEREN

### 6.1 INLEIDING

In hoofdstuk 5 is de aandacht uitgegaan naar de vragen: wat willen we rapporteren, wat gaan we rapporteren en in welke vorm. In dit hoofdstuk gaan we nader in op hoe rapportages aangemaakt kunnen worden. Het is overigens niet de opzet om voor de inspectieresultaten van waterkeringen een eigen uitgave van rapportages na te streven. Het borgen van de veiligheid via goed beheer van de waterkeringen is een hoofdproces bij waterschappen en diensten van Rijkswaterstaat. Inspecties staan in het hart van het beheer, op basis van de resultaten worden beheermaatregelen geïnitieerd. Inspecties van waterkeringen behoren dus tot de reguliere bedrijfsactiviteiten.

Voor deze algemene bedrijfsactiviteiten zijn er al rapportages: er is een jaarverslag, er zijn periodieke management- en bestuurrapportages en er worden nota's geproduceerd in het kader van begrotingen en beleidsplannen. Rapportages over inspecties zullen integraal onderdeel moeten zijn van genoemde rapportages en zullen daarom ook qua vormgeving primair aansluiten op de rapportagestandaarden van de eigen organisatie. Rapportages over inspectieresultaten behoren een standaardonderdeel van de rapportages over het beheer van waterkeringen te zijn.

Waarom dan toch zoveel aandacht met dit rapport voor rapportages? Uit het uitgevoerde onderzoek naar inspecties [1] is naar voren gekomen dat er nog nauwelijks periodiek over inspectieresultaten wordt gerapporteerd. Het ontbreken van expliciete beschrijvingen voor de deelprocessen binnen een inspectie en het fragmentarische beheer van de basisgegevens zijn hier zeker debet aan. In het kader van het programma VIW dat op het onderzoek is gevolgd, zijn er richtlijnen opgesteld om de werkprocessen toegankelijker, eenduidiger en uniformer te maken. Dit rapport voegt richtlijnen voor rapportages over inspectieresultaten hieraan toe. Het is verder aan de organisatie hoe de rapportages over inspecties worden geïntegreerd in bedrijfsrapportages. Het is overigens ook heel wel denkbaar apart over de inspectieresultaten te rapporteren. Een aantal provincies vraagt nu al in het kader van het houden van toezicht op het beheer van de waterkeringen jaarlijks een verslag van de inspecties.

In het vorige hoofdstuk is per groep van basisgegevens beschreven wat er gerapporteerd zou kunnen worden. De resultaten van de inspecties kunnen op overzichtskaarten worden afgebeeld. Deze kaarten zijn organisatie specifiek en vragen in dit hoofdstuk geen verdere toelichting. Afsproken kan worden op de kaarten de kleurcodes rood, geel en groen te gebruiken. Het generiek betekenis geven aan deze kleuren dus, rood voor onvoldoende, geel voor voldoende en groen voor goed.

In de volgende paragraaf wordt een rapportagevoorbeeld uitgewerkt, het betreft een voorstel voor rapportage over de kwaliteit van de uitgevoerde inspecties dat als standaard gebruikt kan worden.



## 6.2 VOORBEELD RAPPORTAGE

Het voorbeeld betreft de vormgeving van beheer-, management- en bestuursrapportage over de *kwaliteit* van de inrichting en uitvoering van inspecties voor een fictieve organisatie. Hieronder volgt een korte beschrijving van de actuele situatie op het gebied van inspecties voor deze fictieve organisatie.

Voor de inrichting en uitvoering van inspecties heeft de organisatie voor het eerst een inspectieplan opgesteld. Uit de analyse van de inspecties die is uitgevoerd als stap in het vigerende inspectieplan is gebleken, dat voor zowel inrichting als uitvoering al eigen kwaliteitscriteria worden gehanteerd. De toezichthouder heeft instemmend gereageerd op toepassing van de voorgestelde kwaliteitscriteria in de werkprocessen. Er zijn overigens geen landelijke afspraken over de criteria. De organisatie heeft nog niet alle borgen voor de kwaliteit gezekeerd, wel heeft zij maatregelen in het inspectieplan opgenomen om over 3 jaar de kwaliteitszorg op orde te hebben. De doorvoering van de kwaliteitsmaatregelen liggen op schema. Bij de uitvoering van de inspecties zijn controles op de naleving van instructies gepland. Afgesproken is deze controles nog wel te intensiveren. Alle geplande controles zijn overigens wel uitgevoerd. De kwaliteit van de waarnemingen is goed te noemen. Er zijn goed uitgewerkte instructies voor de uitvoering van de visuele waarnemingen door de veldinspecteurs. Vastlegging van de waarnemingen gebeurt digitaal met een menugestuurde GIS-applicatie. De digitale gegevens worden centraal uitgelezen en opgeslagen. Helaas was er dit jaar onvoldoende tijd om de waarnemingen goed te analyseren. Wat daarbij overigens ook wordt gemist is een methodiek voor automatiseerde verwerking van alle aangeleverde gegevens. Wel is er dit jaar met de ontwikkeling van de daartoe benodigde software gestart. De kwaliteit van het deelproces prognose is weinig ingekaderd. De toevoeging in dit proces betreft de vergelijking van het actuele schadebeeld met schadeopnames uit het verleden. Bij de vastlegging van de actuele situatie in het veld wordt door de veldinspecteur aangetekend of de schade is toegenomen.

Op basis van de ervaringen van de veldinspecteurs zijn beheermaatregelen opgesteld. De maatregelen zijn met de afdeling Werken doorgenomen en opgenomen in de werkplanningen. In het werkoverleg van de veldinspecteurs wordt periodiek over inspecties gecommuniceerd. Aan het overleg over dit onderwerp wordt deelgenomen door de beheerder en de gegevensbeheerder van de afdeling ICT.

Op basis van de gegeven situatieschets kunnen de volgende rapportages worden opgesteld. De kwaliteitsindicatoren uit hoofdstuk 5 zijn daartoe in tabel gezet. Er zijn per indicator 3 mogelijke scores: zie tabel 6.2.1 De waarde van de indicator hangt af van zijn aard. Een belangrijke indicator voor het gestructureerd en planmatig werken aan inspecties is het inspectieplan. Is er een goedgekeurd plan. Het vooraf nadenken over de inrichting en uitvoering van inspecties en het vastleggen van dit werk in een plan, biedt mogelijkheden tot sturing en evaluatie en levert in dat opzicht een belangrijke indicatie voor de basisconditie voor het kunnen leveren van kwaliteit in de werkprocessen. Een vastgesteld inspectieplan krijgt de score goed. Ook de 2<sup>e</sup> indicator in de beheerrapportage in tabel 6.2.2 is een aanwezigheidsindicator. De fictieve organisatie heeft eigen kwaliteitscriteria ontwikkeld, expliciete criteria die vastgelegd zijn en waarvoor zij de instemming van de toezichthouder heeft gekregen. Jammer genoeg zijn er geen landelijke criteria, dit betekent dat er geen normering is en daarom geen goed referentiekader voor wat nu goed of niet goed is.

TABEL 6.2.1

## MOGELIJKE SCORES INDICATOREN
















## Mogelijke scores

code		goed	
code		voldoende	aandacht
code		onvoldoende	actie!

De organisatie kan in het inspectieplan het streven naar landelijke normering als voornemen hebben opgenomen. Wat goed is van het beheer van zeedijken in Groningen, zou ook goed moeten zijn van het beheer van zeedijken in Zeeland. De resultaten van het toepassen van de kwaliteitscriteria op de deelprocessen laten zien dat door onvoldoende menskracht in het deelproces diagnosticeren de verwerking onvoldoende is en de uiteindelijke kwaliteit van het inspectieresultaat onvoldoende wordt geacht. Logisch ook, omdat juist in laatst genoemd deelproces waarde wordt toegekend aan de actuele status van de keringen op basis van recentste gegevens.

TABEL 6.2.2

## VOORBEELD BEHEERRAPPORTAGE OVER KWALITEIT

Beheerrapportage kwaliteit		
BQ1	Is er een vigerend inspectieplan?	
BQ2	Zijn er criteria voor de kwaliteit van inspectieresultaten?	
BQ3	Zijn de gebruikte criteria voor de kwaliteit landelijk erkend?	
BQ4	Voldoen de criteria aan de wensen van de toezichthouder?	
BQ5	Zijn er in het inspectieplan kwaliteitsmaatregelen gepland?	
BQ6	Resultaat van de geplande kwaliteitsmaatregelen	
BQ7	Zijn er controles op de naleving van de kwaliteit gepland?	
BQ8	Zijn er kwaliteitscontroles uitgevoerd?	
BQ91	Wat is kwaliteit van het deelproces waarnemen	
BQ92	Wat is kwaliteit van het deelproces diagnosticeren	
BQ93	Wat is kwaliteit van het deelproces prognosticeren	
BQ94	Wat is kwaliteit van het deelproces operationaliseren	
BQ10	Wat is de integrale kwaliteit van de inspectieresultaten?	
BQ11	Zijn de criteria voor beoordeling van de kwaliteit beschikbaar?	
BQ12	Zijn de inspectieresultaten teruggekoppeld	





De managementrapportage over de kwaliteit van de inspecties is in tabel 6.2.3 weergegeven. De indicatoren 1 tot en met 4 uit de beheerrapportage zijn samengevoegd tot één indicator voor het management. De score op het onderdeel referentiekader voor de kwaliteit is voldoende. Het ontbreken van landelijke normen zorgt dat de score niet groen is. De geleverde kwaliteit op de inspectieresultaten is echter onvoldoende. De onderbouwing hiervoor volgt uit beheerrapportage.

In principe kan in de managementrapportage worden volstaan met de vier samengestelde indicatoren. Belangrijk in de rapportagesystematiek is dat de hiërarchie in de rapportages wordt gerespecteerd. Geen managementrapportages zonder onderliggende beheerrapportages of anders gezegd, eerst de basisrapportage op orde en dan pas hogerop rapporteren.

De bestuursrapportage is nog korter en is weergegeven in tabel 6.2.4. Belangrijkste indicator voor de beoordeling van de kwaliteit van de inspectieresultaten zal voor bestuurders het inkaderen van het begrip kwaliteit zijn. Is de zorg voor de kwaliteit expliciet gemaakt en is er controle op de naleving van de kwaliteitsvoorschriften. De organisatie scoort voldoende op de kwaliteitszorg. De score op het inspectieresultaat is voldoende, de status van de keringen in relatie tot de actuele staat van de veiligheid ontbrak in de diagnostiek. Er kan geen uitspraak worden gedaan over de veiligheid en juist daartoe worden inspecties uitgevoerd.



TABEL 6.2.3

VOORBEELD MANAGEMENTRAPPORTAGE OVER KWALITEIT

Managementrapportage		
MBQ1-4	Is er referentiekader voor de bepaling van de kwaliteit?	
MBQ5-6	Resultaat geplande kwaliteitsmaatregelen?	
MBQ7-8	Zijn de geplande kwaliteitscontroles uitgevoerd?	
MBQ9-12	Wat is de geleverde kwaliteit van de inspectieresultaten?	

TABEL 6.2.4

VOORBEELD BESTUURRAPPORTAGE OVER KWALITEIT

Bestuursrapportage kwaliteit		
BMBQ1-8	Is de kwaliteit van inspectieresultaten ingekaderd?	
BMBQ9-12	Wat is de geleverde kwaliteit op de inspectieresultaten?	

### 6.3 EVALUATIE

Vanaf de start van het project is gestreefd naar optimale participatie van de waterkering-beheerders in de vormgeving van dit rapport. Tijdens het project groeide bij het projectteam het inzicht dat toetsen van de voorstellen voor rapportages van inspecties aan de praktijk nog een stap te ver was. Organisaties zijn nog volop bezig de inrichting en uitvoering van inspecties planmatig en structureel op de rails te krijgen. Het niet kunnen beschikken over een vigerend inspectieplan, leidt tot onvoldoende basis voor een rapportage-toets thans. Overigens zijn de provincies in Noord-Nederland en de inliggende waterschappen wel bereid in het kader van VIW deel te nemen aan een pilot waarin de doorontwikkeling van rapportages en toetsing worden gekoppeld aan het opstellen en uitvoeren van inspectieplannen conform de

Handreiking Inspectie Waterkeringen. Hiertoe zal een afzonderlijk van dit rapport een startnota worden opgesteld.

In de inleiding van dit rapport is aangegeven, dat rapportages naar de toezichthouder in concept gelijk zouden kunnen zijn aan bestuurrapportages. Belangrijk is hierover heldere afspraken te maken. Een andere mogelijkheid voor de rapportage naar de toezichthouder is aan de bestuurrapportage de management- en beheerrapportage als bijlagen toe te voegen. Dit kost geen extra inspanning, maar biedt maximale informatie over de gedegenheid waarmee de beheerder zijn taak uitoefent.

In dit hoofdstuk is een voorbeeld gepresenteerd van een onderdeel van rapportages over inspecties. In de bijlage van dit rapport is een breder overzicht gegeven van mogelijkheden en aspecten van rapportages. De bijlage biedt handvatten voor specifieke aspecten en accenten in rapportages die samenhangen met de specifieke doelstellingen van de organisatie.



# 7

## CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

### 7.1 CONCLUSIES

- In dit rapport zijn richtlijnen ontwikkeld voor het opstellen van rapportages over inspecties. De richtlijnen zijn afgeleid van het sturingsconcept van inspecties en gerelateerd aan de werkprocessen zoals deze zijn beschreven in de handreiking Inspectie Waterkeringen.
- De richtlijnen voor de rapportages worden pas goed concreet als aan de basis hiervan een planmatige en gestructureerde organisatie en uitvoering van inspecties staat, het inspectieplan.
- Rapportages behoren informatie te verschaffen aan specifieke doelgroepen. Gerichte informatie over relevante vragen waar de beoogde specifieke doelgroep betrokkenheid in heeft. Deze betrokkenheid zal voortvloeien uit verantwoordelijkheden en/of verplichtingen.
- Goede rapportages ondersteunen de taakuitoefening en geven handvatten voor het beheersen van processen en activiteiten in de organisatie. Rapportages zijn onderdeel van een systeem van registraties, procedures, richtlijnen en interne (en deels externe) controles die het bestuur, het management en de beheerder ondersteunen bij het uitvoeren van hun taak.
- Rapportages verbinden organisatieonderdelen met elkaar, bieden informatie voor het ondersteunen van de leer- en ontwikkelingsprocessen van de organisatie.
- Betrouwbare rapportages stellen hoge eisen aan het beheer van gegevens en de zorg van de instelling voor de organisatie van informatie. Informatiebeheer is een continu proces dat aan de basis staat van goede en tijdige rapportages.
- Rapportages over de primaire werkprocessen hebben het hoogste detailniveau en zijn bedoeld de werkprocessen te beïnvloeden met concrete voorstellen die operabel zijn. Het fundament onder rapportages over inspecties wordt gelegd door registratie van specifieke basisgegevens op de werkvloer.
- De basisgegevens bevatten representatieve informatie over condities, uitvoering en resultaten over de uitgevoerde inspecties en moeten worden bewerkt tot overzichten in rapportages voor beheer, management en bestuur. Management- en bestuurrapportages bevatten geaggregeerde gegevens die kunnen worden getoetst aan operationele doelstellingen.
- Rapportages bieden informatie over voortgang en behaalde resultaten in relatie tot de gestelde doelen. Rapportages geven informatie over het resultaat, over afwijkingen en over aanpassingen en correctieve acties.

- Rapportages over inspecties van waterkeringen zijn primair gericht op de veiligheid, voldoen de waterkeringen aan de functionele eisen en zijn ze in goede staat.
- Rapportages geven ook informatie over de kwaliteit van de werkprocessen die bijdragen aan uitspraken over de actuele status van de keringen. Informatie die inspectieresultaten plaatst in een referentiekader en de duiding van de status context geeft.
- In rapportages wordt informatie verwacht over de status van kritieke succesfactoren. Variabelen die van doorslaggevend belang zijn voor de realisatie van organisatiedoelstellingen. Aan een kritieke succesfactor kunnen een of meerdere prestatie-indicatoren zijn gekoppeld. De prestatie-indicator is een kwantitatieve grootte die gemeten en geregistreerd kan worden en waarvoor een norm is gegeven in relatie tot status van betreffende kritieke succesfactor.
- Rapportages kunnen de voortgang en status van planmatige activiteiten en ontwikkelingen gestructureerd periodiek inzichtelijk maken. De informatie hierover levert brandstof voor het leerproces van de organisatie. Wat is voorgenomen, wat is bereikt en wat kan er van worden geleerd.
- Rapportages zijn vooral een middel om te communiceren en te leren. Ze moeten qua opzet en inhoud uitnodigen tot behandeling en overleg. Het werken met rapportages is een uitdaging voor de hele organisatie.
- Waar keringen veilig of onveilig zijn is belangrijke informatie voor rapportages. Het aanbieden van deze informatie kan het beste geschieden op kaarten. Het detailniveau van deze kaarten is voor beheerrapportages groot en sluit bij voorkeur aan op het schaalniveau van kadastrale kaarten. Het schaalniveau neemt af voor management- en bestuurrapportages.
- De groep gegevens die in rapportages informatie geven over de kwaliteit van de resultaten zijn gerelateerd aan de werkprocessen. Indicatoren voor de kwaliteit zijn kenmerkende grootheden waarvoor een maatstaf kan worden gegeven. Hierbij kan aanwezigheid als maatstaf gelden, maar ook een specifieke waarde die gemeten kan worden. De mate van detaillering van de kenmerken voor de beoordeling van de kwaliteit op operationeel niveau is afhankelijk van de mate waarin er standaards zijn voor de werkprocessen.
- Rapportages over status van de waterkeringen zijn specifiek. Evenzo zijn rapportages over doelstellingen bijzonderheden van eigen organisaties. Generiek van genoemde rapportages kan opzet en codering zijn. Rapportages over de kwaliteit kunnen generiek van opzet en inhoud zijn.

## 7.2 AANBEVELINGEN

- Rapportages over inspecties behoren integraal onderdeel te zijn van bestaande standaard rapportages over de bedrijfsvoering in de organisatie en zullen qua vormgeving goed moeten aansluiten op de rapportagestandaarden van de eigen organisatie.
- Rapportages over inspectieresultaten behoren standaard onderdeel van de rapportages over het beheer van waterkeringen te zijn.
- Rapportages aan de toezichthouder kunnen op identieke wijze worden vormgegeven als bestuurrapportages. Deze rapportages zijn af te leiden van en direct te verbinden aan management- en beheerrapportages als de richtlijnen van onderhavig rapport worden gevolgd voor rapportages.
- De voorstellen uit dit rapport kunnen worden getoetst en doorontwikkeld in een pilot. Naast rapportages voor beheer, management en bestuur kan uitwerking worden gegeven aan rapportages aan de toezichthouder.





# BIJLAGEN



## BIJLAGE 1

# ALGEMENE RICHTLIJNEN VORMGEVING RAPPORTAGES

Bij het vormgeven van rapportages en de daarin te benoemen prestatie-indicatoren zijn een aantal algemene zaken van belang, te weten:

Voor het rapporteren is het van cruciaal belang dat we voor de drie doelgroepen de doelstellingen SMART formuleren. Dit betekent:

1. Specifiek: een doelstelling moet eenduidig zijn;
2. Meetbaar: onder welke (meetbare/observeerbare) voorwaarden of vorm wordt aan de doelstelling voldaan;
3. Acceptabel/aanvaardbaar: kan en wil de doelgroep(collega's, managers) deze doelstelling accepteren en begrijpen;
4. Realistisch: de doelstelling moet haalbaar, inpasbaar en aanpasbaar zijn;
5. Tijdgebonden: wanneer (in de tijd) moet het doel bereikt zijn.

In de uitwerking van de doelstellingen is het ook van belang om helder te omschrijven welke maatstaven en normen worden gebruikt, zodat het gerapporteerde verifieerbaar is.

Doelstellingen meetbaar maken betekent dat er parameters worden opgesteld die meetbaar zijn te maken en waarvan de meetwaarden een indicatie zijn voor de mate waarin aan de doelstellingen wordt voldaan, indicatoren dus. Het benoemen van de prestatie-indicatoren en het meten ervan in de productieprocessen koppelt doelstellingen aan operaties.

De sleutel tot een toegankelijke en informatieve rapportage is een goed ontwerp voor de presentatievorm. De huidige informatietechnologie biedt hiertoe goede mogelijkheden. Kortom, een uitgekende presentatievorm is het halve werk. Standaardisatie vergroot de toegankelijkheid van repeterende rapportages en versterkt het aansluiten op bestaande referentiekaders, op historische reeksen intern en extern, maar ook om benchmarking (bedrijfsvergelijking).

Hierna volgt een nadere toelichting op een aantal punten:

## Ad 1. SMART

Voor zowel de collega's als het management en bestuur moeten de indicatoren waarover gerapporteerd worden eenvoudig zijn. Het zijn vereenvoudigingen van de werkelijkheid, waardoor de rapportages overzichtelijk worden. Doelen en resultaten worden compact vormgegeven. Eenvoudige en begrijpelijke indicatoren en rapportagevormen leiden bij alle doelgroepen tot aanvaarding, waardoor sneller en gemakkelijker tot besluitvorming en sturing overgegaan kan worden. De aanvaardbaarheid wordt bij de medewerkers vergroot als zijn of haar inzet ook tot uiting komt in de rapportages. De mogelijkheden tot stimulering nemen eveneens toe met een praktische aanpak, de eenvoud en begrijpelijkheid. Te veel details en een theoretische benadering kan leiden tot 'fundamentalisme', waardoor rapportages fors

in omvang kunnen toenemen. Streven naar perfectie en volledigheid – zeker in het begin van het leerproces – heeft niet zo veel zin gezien de risico's die we lopen. Het is dan ook van belang dat de beheerder zelf invloed heeft op de vormgeving van de indicatoren. Ze moeten uitdagend zijn en het management de mogelijkheid bieden te stimuleren. Herkenbaarheid en eenvoud zijn de dragers voor effectieve informatieoverdracht. Het ligt dan ook voor de hand om aan te sluiten op de eerdergenoemde modellen en de interne afspraken met betrekking tot de begrotingscyclus. Eenvoud en herkenbaarheid bieden bovendien de gelegenheid om invulling te geven aan de standaardisering die wenselijk is binnen de organisaties en de opzet van landelijke standaards, waardoor bedrijfsvergelijking eenvoudig mogelijk wordt. Het gevaar ligt op de loer dat de manager of bestuurder vergeet dat hij met abstracties te maken heeft (er zit een 'gat' tussen de werkelijkheid en abstractie!).

#### Ad 2. Meetbaar en normen

In de rapportages moeten de normen/streefwaarden een centrale plek krijgen. Collega's, management en bestuur kunnen de prestaties/resultaten relateren aan de afspraken (of de normen of streefwaarden). Ook moet voor de lezer helder zijn hoe gemeten wordt.

#### Ad 3. Vormgeving en informatietechnologie

De vormgeving van de rapportage is afhankelijk van het doel en de doelgroep. De doelgroepen, die we hier onderscheiden zijn de bekende: bestuurders, managers, beheerders/collega's. De doelstellingen van de rapportages kunnen zijn:

- algemene (eind)rapportage inspecties;
- rapportage in het kader van de planning- en controlcyclus (begroting );
- tussentijdse (detail)rapportages in het (management)informatiesysteem intern en extern;
- rapportages voor de collegiale informatie uitwisseling.

Voor al deze doelen geldt, dat we moeten streven naar een goed ontworpen leesbaar, aantrekkelijk en informatief document. Dat betekent onder andere een zorgvuldig gekozen lay-out en het gebruik van tabellen en figuren ter ondersteuning.

We kennen diverse vormen van rapportages en hulpmiddelen.

Afhankelijk van 'wat' (bijvoorbeeld onderdelen van het pijlmodel of het proces) en voor welke doelgroep gerapporteerd wordt, kunnen we van de volgende voorbeelden gebruikmaken.

Voorbeelden van hulpmiddelen zijn:

- Tabellen
- Kaarten
- Kleuren
- Cockpitmeters
- Thermometers
- Stoplichten



Vormen van rapporteren zijn:

- Analoge rapportage: klassiek rapport of een nieuwsbrief
- Digitaal op intranet (MIS)
- Digitaal op de website
- Digitaal in een PowerPoint-presentatie

Bij de vormgeving van de rapportages kan de digitale informatietechnologie ons om meerdere redenen goed van pas komen. Het gebruik van de informatietechnologie kan effect hebben op de manier waarop bijvoorbeeld de managers hun werk in relatie tot inspecties (kunnen) uitvoeren en op de manier waarop de organisatie kan worden aangestuurd. De effecten van het gebruik van een (management)informatiesysteem kunnen onder meer de volgende zijn:

- Meer en beter inzicht in het organisatieniveau;
- Sneller en duidelijker inzicht waar, welke verbeteringen mogelijk zijn;
- Ontwikkelingen voor de toekomst kunnen meetbaar gemaakt worden.

Via intra-, extra- en internet kunnen we op allerlei niveaus op transparante wijze snel informatie geven. De aansluiting op IRIS (zie hoofdstuk 8) is daarbij van groot belang.

In het vervolg van dit hoofdstuk wordt voor de drie niveaus – bestuur, management en beheer - aan de beheerder de rapportagemogelijkheden aangereikt. Afhankelijk van de ontwikkeling van de organisatie en de behoeften kunnen we kiezen uit de prestatie-indicatoren (PI's) en presentatievormen, die in het vervolg worden aangereikt.

De bijlage PI's voor bestuur- management- en beheerrapportages biedt een meer gedetailleerd overzicht van algemene en bijzondere van PI's die de beheerder kan helpen bij het opstellen van de drie rapportages.

Vormen van rapporteren zijn:

- Analoge rapportage: klassiek rapport of een nieuwsbrief
- Digitaal op intranet (MIS)
- Digitaal op de website
- Digitaal in een PowerPoint-presentatie

Bij de vormgeving van de rapportages kan de digitale informatietechnologie ons om meerdere redenen goed van pas komen. Het gebruik van de informatietechnologie kan effect hebben op de manier waarop bijvoorbeeld de managers hun werk in relatie met inspecties (kunnen) uitvoeren en op de manier waarop de organisatie kan worden aangestuurd. De effecten van het gebruik van een (management)informatiesysteem kunnen onder meer de volgende zijn:

- Meer en beter inzicht in het organisatieniveau;
- Sneller en duidelijker inzicht waar, welke verbeteringen mogelijk zijn;
- Ontwikkelingen voor de toekomst kunnen meetbaar gemaakt worden.

Via intra-, extra- en internet kunnen we op allerlei niveaus op transparante wijze snel informatie geven.

In de volgende bijlagen worden voor de drie niveaus – bestuur, management en beheer – aan de beheerder de een aantal algemene rapportagemogelijkheden aangereikt.

Bijlage 5 biedt een meer gedetailleerd overzicht van algemene en bijzondere van PI's, die de beheerder kan helpen bij het opstellen van de drie rapportages.

## BIJLAGE 2

# INRICHTING BESTUURRAPPORTAGES

Voor de bestuurrapportages gelden de volgende uitgangspunten:

- ze zijn kort en krachtig;
- ze geven een snel inzicht in de drie strategische doelen:
  - a. het verzekeren van het veiligheidsniveau;
  - b. het uitoefenen van goede inspecties met de resultaten;
  - c. het profileren van de organisatie als degelijk, betrouwbaar en zorgvuldig;
- ze geven een beeld van de (zo nodige en mogelijke) bestuurlijke beïnvloedbaarheid op de resultaten (of voorstellen) met de risico's.

De rapportage aan het bestuur kan (bijna) volledig ook gebruikt worden voor de rapportage naar de toezichthouder(c.q. de provincie(s)).

In de bestuurrapportage staan de drie strategische doelen centraal. We kunnen de bestuurders ten aanzien van de volgende onderwerpen(in totaliteit, deels of een combinatie van de drie, e.e.a. afhankelijk van de interne afspraken) rapporteren:

## A. het verzekeren van het veiligheidsniveau:

- **stap 1:** geef op een kaart en een korte toelichting aan waar, welk type keringen liggen.
  - Geef daarbij apart aan welke normen, daarbij horen volgens rijks-, provinciale - of intern afspraken;
- **stap 2:** geef op vorige kaart in kleuren of arcering aan waar bij welk keringtracé het veiligheidsniveau niet – en in welke mate – verzekerd is.
  - Geef daarbij apart aan welke norm(en) voor de afwijking (per kleur of arcering) gebruikt is. Geef tevens aan – indien op verschillende wijze gemeten/waargenomen is – met welke methoden e.e.a. geconstateerd is.
- **stap 3:** geef op dezelfde kaart van stap 1 aan in kleuren of arceringen, welke overtredingen van de Keur waargenomen zijn. Zo nodig kort toelichten. Geef daarbij apart aan welke keurbepaling (per kleur/arcering) zijn overtreden;
- **Stap 4:** geef de voorgaande resultaten ook in een tabelvorm. Het resultaat is een overzicht in km's waterkeringen gescheiden per type en/of kring . Tevens geeft de tabel een gesommeerd beeld over welke lengte de keringen niet en in welke mate(risico) aan het veiligheidsniveau voldaan wordt. De tabel kan eenvoudig in b.v. Excel vormgegeven worden.

B. het uitoefenen van goede inspecties met de resultaten:

- stap 1: geef in een tabel en een korte toelichting aan welke procesonderdelen( het procesmodel) en met welke doelstellingen doorlopen zijn.
  - Geef daarbij aan welke normen/streefwaarden/afspraken van toepassing zijn en met welke ontwikkelingen(i.v.m. de prognose) rekening is gehouden e.e.a. in relatie met de eerdergenoemde kaarten en tabellen onder A genoemd.
- stap 2: geef in een tabel aan welke bestuurlijk relevante resultaten de vier procesonderdelen opgeleverd hebben.
  - Geef daarbij aan welke (interne) generieke afspraken met betrekking tot de uitvoering van (grote versus kleine)onderhoudswerken en de (bestuurlijke aandeel in)handhaving van de Keur gemaakt zijn. Bij de rapportage gaat het met name om de (bijzondere) aspecten, waar het bestuur op wil sturen. Breng ook hier opnieuw in beeld welke risico's (kwantitatief en kwalitatief) er mee gemoeid zijn/waren.
  - De tabel geeft een beeld van prestaties/resultaten van de dienst om het veiligheidsniveau op de eerder gesignaleerde tracés te herstellen en welke maatregelen bestuurlijke besluitvorming vragen waarna alsnog het veiligheidsniveau in orde kan worden gebracht. De tabel geeft tevens een beeld op hoofdlijnen van wanneer welke maatregelen afgerond dienen te zijn en of/en hoeveel extra (onderhoud)budget er op korte termijn(binnen een half jaar) benodigd is en gevraagd wordt.
- stap 3: geef in een aparte tabel expliciet weer – op grond van het gehele inspectieproces - welke investeringen(bedrag) nodig zijn om ook voor de lange termijn het veiligheidsniveau te herstellen/behouden.
  - Geef in de tabel aan welk type maatregel tegen welke standaardprijs waar uitgevoerd moet worden. Maak ook inzichtelijk wanneer het gereed dient te zijn. Geef in een toelichting zo mogelijk en nodig aan welke (omgevings)risico's er zijn t.a.v. de uitvoering. Heeft er afstemming plaatsgevonden met derden zoals b.v. de provincie? Zijn er alternatieven en tegen welke prijs met welke voor- en nadelen?

C. het profileren van de organisatie als degelijk, betrouwbaar en zorgvuldig.

- stap 1: geef in een korte inleiding weer in hoeverre wel/niet/gedeeltelijk volgens de provinciale en/of landelijke normen(verordeningen) het inspectieproces(inclusief de voorwaarden) vormgegeven binnen de organisatie vormgegeven is. Geef ook aan of en in hoeverre de toezichthouder (ambtelijk) akkoord gaat met de gehanteerde werkwijzen? Kun je ook aangeven hoe de ontwikkeling binnen de organisatie zich grofweg verhoudt met de collega waterkeringbeheerders in de regio?.
  - Ga in de toelichting ook kort in op de vraag: is er sprake van een projectmatige aanpak met leerdoelen? Wordt de landelijke handreiking daarvoor gebruikt?
- stap 2: geef – afhankelijk van de betrokkenheid van het bestuur - in een kleurenschema (matrix) aan op welke deelprocessen in relatie tot de 'voorwaarden' en de 'kwaliteitszorg' verbetering vragen.
  - Geef in een toelichting aan hoe en wanneer de organisatie aan welke normen denkt te voldoen. Verantwoord de afwijkingen kort en krachtig! Het groeiproces kan bijvoorbeeld in de vorm van een grafiek of een thermometer voor de komende jaren vormgegeven worden. Helder dient aangegeven te worden hoe de normen (met de kleuren) tot stand gekomen zijn.



- Benoem expliciet – in een tabel – de bijzondere afwijkingen en de financiële gevolgen. Welke maatstaven zijn gehanteerd?

De vormen die in bestuursrapportage terugkomen zijn:

- korte toelichtende teksten
- kaarten
- tabellen
- grafieken
- thermometer



Met steun van communicatie- en informatiedeskundigen kunnen we met de genoemde vormen op eenvoudige manier in de vorm van een nieuwsbrief analoog of digitaal (op een website) bestuurders en geïnteresseerde burgers informeren.

## BIJLAGE 3

# INRICHTING MANAGEMENTRAPPORTAGES

Voor de managementrapportages gelden in het algemeen de volgende uitgangspunten:

1. ze zijn kort en krachtig, maar bevatten wat meer details dan de bestuursrapportage;
2. de kern bestaat veelal uit de bestuursrapportage en bieden tevens een snel inzicht omtrent de tactische doelen:
  - a. normen voor het veiligheidsniveau bepalen en hieraan voldoen.
  - b. professionele inrichting van inspecties inclusief het vaststellen van meetbare operationele doelstellingen en normen voor goede inspecties;
  - c. borgen van kwaliteit door uniformering en standaardisering;
  - d. transparante werkwijzen;
  - e. samenwerken met andere beheerders;
3. ze geven een beeld van de (zo nodige en mogelijke) beïnvloedbaarheid door het management op de resultaten (c.q. voorstellen) met de risico's.

In deze paragraaf wordt aansluitend op de vorige paragraaf – gelet op de verantwoordelijkheden van de managers – meer stil gestaan bij het pijlmodel:

- mensen, relaties, structuren en systemen zijn de middelen die in het model worden onderscheiden. De genoemde middelen zijn neergezet als pijlers die de prestatie van de organisatie stuwen en stutten. De prestatie heeft betrekking op de kwaliteit van de dienst die de organisatie levert en voortvloeit uit en ontleend wordt aan haar taak.

De managementrapportages geven – zo mogelijk – door het jaar heen 'foto's' van hoe de organisatie en de waterkeringen er voor staan met daarbij een beeld/planning waar naar toe gewerkt wordt.

In de managementrapportages staan naast de drie strategische doelen tevens de tactische doelen centraal. We kunnen de managers ten aanzien van de volgende onderwerpen (alles, deels of een combinatie) rapporteren:

A 1. In relatie met de bestuursrapportage kan het in bijzondere gevallen nodig/nuttig zijn met betrekking tot de rapportage over het veiligheidsniveau voor de managers meer detail-informatie te geven.

- stap 1: geef bijvoorbeeld meer inzicht in een korte toelichting en tabel welke kleine (bijzondere) onderhoudswerkzaamheden en handhavingwerkzaamheden voor de korte termijn gepland staan.
  - Geef – wanneer nodig – aan welke expliciet de aandacht van het management vragen.

A 2. Op managementniveau zullen de normen voor het veiligheidsniveau in 1ste instantie bepaald worden.

- stap 1: geef een korte toelichting aan hoe de normen tot stand gekomen zijn en voor welke keringen ze van kracht zijn. Zijn er nog keuzemogelijkheden? Geef e.e.a. ook op een kaart(zie bestuursrapportage stap A1) weer en ook een tabel kan extra inzicht geven t.a.v. de lengten.
  - Geef bovendien aan in hoeverre over de normen nog afgeweken kan worden b.v. ten aanzien van een mogelijk discutabele grootte van de waakhoogte. Is e.e.a. al ambtelijk afgestemd met de toezichthouder(s)?
  - Hebben de (nieuwe of aangepaste?) normen nog consequenties voor de organisatie? Zo ja, breng ze (in een tabel) in beeld bv. financieel.

B. Professionele inrichting van inspecties inclusief het vaststellen van meetbare operationele doelstellingen en normen voor goede inspecties.

- stap 1: geef in een korte tekst met een begeleidende tabel weer, welke (meetbare) doelstellingen de organisatie thans en voor de komende jaren heeft ten aanzien het professionaliseren van het inspectieproces. NB: Deze stap(B1) is sterk gerelateerd aan stap C2 in de bestuursrapportage!
  - In de tabel wordt kort beschreven – per doelstelling – de prestatieafspraken/verbeterplannen met de meetbare normen(Prestatie-Indicatoren(PI's)) en bij voorkeur gekoppeld aan de vier procesonderdelen en de vier pijlers(mensen, relaties, structuren, systemen).
  - Dit onderdeel (deze stap en de volgende) leent zich goed om het leerproces van de organisatie op stimulerende wijze in beeld te brengen. Zorgvuldig zullen de PI's gekozen en vormgegeven moeten worden.
- stap 2: geef – afhankelijk van de interne afspraken overeenkomstig stap 1 – in een tabel gerelateerd aan het pijler- en procesmodel aan hoe de huidige stand van zaken is. Op welke punten gaat het goed/matig/slecht overeenkomstig de PI's en zijn er t.a.v. matig/slecht ook vervolgacties gepland. Voorstellen voor het management om de koers aan te passen worden ook goed beargumenteerd (tijd/personele/financiële gevolgen)toegevoegd.
  - Er kan qua vorm ook gekozen worden voor een simpele tabel in kleuren die aangeeft hoe het staat met de ontwikkeling van de pijlers voor het gehele inspectieproces of ook afzonderlijk per procesonderdeel.
  - Er kan in een managementinformatiesysteem – e.e.a. afhankelijk van de PI's – de stand van zaken goed weergegeven worden in de vorm van cockpit meters, grafieken of een totaalbeeld in de vorm van een thermometer. Beide kunnen redelijk verfijnd (pas op: het mag niet demotiveren!) de huidige stand van zaken (en die b.v. van een maand geleden) weergeven.

### C. Borgen van kwaliteit door uniformering en standaardisering:

- stap 1: geef – in een korte tekst en tabel – aan welke doelstellingen met de bijbehorende prestatie-afspraken(PI's) binnen de dienst gemaakt zijn om ten eerste de kwaliteit van de resultaten in het algemeen binnen inspecties te borgen, ten tweede in bijzonder met betrekking tot uniformering en standaardisering. NB: Hier ligt ook een relatie met stap B1!
  - Gefocust wordt t.a.v. dit rapportageonderdeel op een algemeen kwaliteitssystem en/of deeloplossingen, die gericht zijn op: standaardformats, uniform gestructureerde werkwijzen, standaard procedures(bv. controles).
  - In de tabel wordt in korte teksten per doelstelling de prestatie-afspraken(verbeterplannen) met de meetbare normen(Prestatie-Indicatoren) bij voorkeur gekoppeld aan de vier procesonderdelen aangegeven.
- stap 2: geef – afhankelijk van de interne afspraken overeenkomstig stap 1 – in een tabel gerelateerd aan het procesmodel aan hoe de huidige stand van zaken is. Op welke punten gaat het goed/matig/slecht overeenkomstig de PI's en zijn er t.a.v. matig/slecht ook vervolgacties gepland of worden ze aan het management goed geargumenteed voorgelegd?
  - Er kan qua vorm ook gekozen worden voor een simpel overzicht/tabel in kleuren die aangeeft hoe het staat met de ontwikkelingen/verbeterplannen voor het gehele inspectieproces of ook afzonderlijk per procesonderdeel. Bovendien is het mogelijk in een MIS de voortgang vorm te geven in de vorm van een cockpitmeter.
  - Probeer ook de vervolgacties zo veel mogelijk SMART geformuleerd te krijgen.

### D. Transparante werkwijzen:

- stap 1: geef - in een korte tekst en tabel – aan welke doelstellingen met de bijbehorende prestatie-afspraken (PI's) binnen de dienst gemaakt zijn om de werkwijzen (meer)transparant te krijgen. NB: Hier ligt opnieuw een relatie met stap B1.
  - Gefocust wordt t.a.v. dit rapportageonderdeel op onder meer beschrijving(en) van de (uniforme) wijze waarop het inspectieproces (inclusief het pijlmodel) in de organisatie vormgegeven wordt. Tevens is hierbij aan de orde de wijze van communicatie hierover inclusief de onderhavige rapportageonderdelen.
  - In de tabel wordt in korte teksten per doelstelling de prestatie-afspraken (verbeterplannen) met de meetbare normen (Prestatie-indicatoren).
- stap 2: geef – afhankelijk van de interne afspraken overeenkomstig stap 1 – in een tabel gerelateerd aan het procesmodel aan hoe de huidige stand van zaken is. Op welke punten gaat het goed/matig/slecht overeenkomstig de PI's en zijn er t.a.v. matig/slecht ook vervolgacties gepland (?) of worden ze aan het management ter besluitvorming voorgelegd?
  - Ook hier kan qua vorm gekozen worden voor een simpel overzicht in kleuren en in een MIS kan de voortgang vorm te geven in de vorm van een cockpitmeter.



#### E. Samenwerken met andere beheerders:

- stap 1: geef in een korte tekst met een begeleidende tabel weer, welke doelstellingen de organisatie thans en voor de komende jaren heeft ten aanzien het samenwerken met andere beheerders.
  - Gefocust wordt t.a.v. dit rapportageonderdeel op regionale en landelijke samenwerking i.v.m. de ontwikkelingen van bijvoorbeeld nieuwe middelen, maar ook het gezamenlijk opdracht geven van een grootschalige (satelliet) meting.
  - In de tabel wordt in korte teksten per doelstelling de prestatie-afspraken met de meetbare normen (PI's) bij voorkeur gekoppeld aan de twee bekende modellen.
- stap 2: geef – afhankelijk van de interne afspraken overeenkomstig stap 1 – in een tabel gerelateerd aan het pijler- en/of procesmodel aan hoe de huidige stand van zaken is. Op welke punten gaat het goed/matig/slecht overeenkomstig de PI's en zijn er t.a.v. matig/slecht ook vervolgacties gepland? Zo niet, dan worden deze aan het management goed geargumenteed voorgelegd.
  - Er kan qua vorm opnieuw gekozen worden voor een simpel overzicht/tabel in kleuren of een cockpitmeter die aangeven hoe het staat met de ontwikkelingen/verbeterplannen voor het gehele inspectieproces of ook afzonderlijk per procesonderdeel.
  - Met behulp van bijvoorbeeld 'thermometers' kunnen de managers ten aanzien van de overall-vorderingen op de 5 hoofddoelstellingen ook een snel beeld gegeven worden omtrent de stand van zaken en het groeibeeld
  - De vormen die in de managementrapportages – naast de bekende vormen in de bestuursrapportage – terugkomen zijn: cockpitmeters. Met steun van communicatie- en informatiedeskundigen kan met gebruik van de cockpitmeters, maar ook de eerder gebruikte tabellen, kaarten en thermometers een managementinformatiesysteem (MIS) voor alle intranetgebruikers in de organisatie gemaakt worden.

## BIJLAGE 4

# INRICHTING BEHEERRAPPORTAGES

Voor de beheerrapportages geldt in het algemeen, dat ze – afhankelijk van het doel waarvoor ze gebruikt worden – gecombineerd kunnen worden met (onderdelen van) de vorige twee type rapportages (bestuur- en management-). De volgende uitgangspunten liggen ten grondslag aan de beheerrapportage:

1. ze bevatten veel praktische (detail)informatie;
2. de kern bestaat uit vele onderdelen (met extra details voor collegae) van de vorige twee rapportagetypen en bieden tevens een inzicht omtrent de operationele doelen:
  - a. de geplande dingen goed doen;
  - b. resultaat- en organisatiegerichtheid van de medewerkers;
  - c. gestandaardiseerde werkwijzen en instrumenten;
3. ze geven een beeld van de (zo nodige en mogelijke) beïnvloedbaarheid door de beheerder(s) op de resultaten (c.q. voorstellen).

In de beheerrapportages staan naast de strategische- en tactische doelen de operationele doelen centraal. In de beheerrapportages kunnen de (beheer- en onderhoud-) collega's ten aanzien van de volgende onderwerp (alles, deels of een combinatie afhankelijk van de interne afspraken) rapporteren:

A. In relatie met de voorgaande twee type rapportagevormen kan het in veel gevallen nodig/nuttig zijn om de collega's uitgebreid informatie te verschaffen b.v. met betrekking tot het veiligheidsniveau.

- stap 1: gelet op de vele detailinformatie die voor handen is: geef in een (detail)kaart of tabel zo nodig en mogelijk met foto's geïllustreerd enkel de extra informatie omtrent de bijzondere (bijna calamiteuze) situaties op de keringen weer. Voeg bovendien expliciet vormgegeven een overzicht toe met informatie over waar, welke gegevens op welke centrale opslagschijven (met code) terug te vinden zijn omtrent de inspecties.
  - Maak onderscheid bij het opslaan van de gegevens tussen de vier procesonderdelen. Vraag de collega's ook alle aantekeningen, normen e.d. op dezelfde centrale schijven achter te laten zodat ook later anderen daar eenvoudig gebruik van kunnen maken.

B. De geplande dingen goed doen

- stap 1: geef kort verwoord en in een tabel weer welke dingen/acties gepland staan voor de komende (nader in te vullen) tijd.
  - Maak een onderscheid tussen lange en korte termijn acties (dingen) en e.e.a. bovendien in relatie met de processtappen en de vier pijlers (zie bijlage.....).
  - Geef expliciet aan wie er verantwoordelijk is en welke prioriteit de actie(s) hebben (SMART geformuleerd). Daarbij is belangrijk om de relatie met de bottleneck in het proces aan te geven.
  - Geef tevens aan in hoeverre er direct verband is met de managementrapportage.

- stap 2: geef in een 2<sup>e</sup> tabel aan naar welke acties/dingen (en hoe) extra aandacht van collega's of/en management uitgaat of nog moet uitgaan om ze op tijd en goed afgerond te hebben. Voorstellen in de toelichting bijvoegen.

#### C. Resultaat- en organisatiegerichtheid van de medewerkers

- stap1: geef kort toegelicht aan en in hoeverre het de collega's het lukt om overeenkomstig de afspraken de werkzaamheden resultaat- en organisatiegericht te verrichten.
  - Bij het goed uitvoeren van de inspecties volgens de handreiking is de steun van vele collega's nodig. Denk bijvoorbeeld aan andere afdelingen zoals de afdeling Personeelszaken.
  - Denk aan de toepassing van de Prestatie-indicatoren, het inspectieplan, de voorwaarden, etc.
  - Indien het niet lukt aan deze doelstelling voldoende invulling te geven, is het nuttig de structurele oorzaken aan te wijzen.
- stap2: welke actie worden er ondernomen om tot verbeteringen te komen. Hier ligt ook een verband met stap B1 van de managementrapportage. Indien het meerdere verbeteringen betreft, maak dan een overzichtelijke tabel en probeer ook deze acties SMART weer te geven.
  - Geef in kleuren (rood/oranje/groen) of met stoplichten weer hoe het staat met de vorderingen.



Gekwalificeerd Personeel

#### D. Gestandaardiseerde werkwijzen en instrumenten.

- stap 1: geef in een korte tekst en een tabel weer welke werkwijze en instrumenten gestandaardiseerd zijn of nog moeten worden.
  - Vermeld in de toelichting: in hoeverre samengewerkt wordt met waterkeringbeheerders elders en/of er gebruik gemaakt wordt van hetgeen er landelijke aangeboden wordt.
- stap 2: geef in een 2e tabel een overzicht van de verbeteracties om tot de gestandaardiseerde werkwijzen en instrumenten te komen. Probeer zo mogelijk in de drie bekende kleuren (rood/oranje/groen) de knelpunten overzichtelijk in beeld te brengen.
  - Ook het gebruik van 'stoplichten' kan snel inzicht voor de collega's geven.

Met name voor de beheerrapportage geldt, dat het medium 'intranet' een prima middel is om het rapport op weer te geven en de voortgang te communiceren.

In de bijlage 5 wordt een toelichting gegeven van de PI's, de details en overige rapportagemogelijkheden

## BIJLAGE 5

## STANDAARDEN VOOR RAPPORTAGES

Voorbeelden van algemene prestatie-indicatoren (PI)

(geheel, gedeeltelijk of samengevat te gebruiken in één van de drie type rapportages)

- Overzicht areaal waterkeringen (uit het beheerplan):
  - a. Onderscheid in type dijk: primair, secundair en tertiair.
  - b. In beeld brengen: per dijkring met naam of/en nummer van de dijkring
  - c. Op kaarten met een schaal van: 1:10.000 of 1: 25.000 of .....
  - d. Exacte plaats: x- en y-coördinaten
  - e. In tabelvorm: zie vorige (a); (b); (d) en in lengtes
  
- Actuele/feitelijke technische (onderhoud) en functionele (veiligheid) toestand van het areaal waterkeringen (waarnemingen):
  - a. Beschrijving van de gebruikte maatstaven/normen/meetinstrumenten/registratietechnieken: algemeen of/en bijzonder b.v.
    - Tijdstip: dag/maand/jaar
    - Plaats: coördinaten
    - de groene gids als maatstaf met daarin de normen;
    - met het oog (naam inspecteur) of per vliegtuig waargenomen;
    - digitaal in beheerregister geregistreerd.
    - Onderhoudsplicht: waterschap of derden
  - b. Algemeen kaartbeeld van de schades: urgentieniveau m.b.t. eerste snelle acties
  - c. Algemene beschrijving schade beelden: plaats in het profiel, hoogte, lengte vegetatie, bomen, vorm, omvang (m<sup>2</sup>), muskusrattenschade, et cetera.
  - d. Bijzondere detailbeschrijvingen schadebeelden in relatie tot groene gids; bijvoorbeeld: frequentie van voorkomen
  - e. Fotomateriaal: details en overzicht
  
- Analyse van het veiligheidsniveau thans (diagnose):
  - a. Beschrijvingen van de gebruikte maatstaf/normen/meetinstrumenten/registratietechnieken: algemeen of/en bijzonder
    - Plaats dijk(deel): coördinaten
    - Maatstaf: leggermaten met een norm t.a.v. de toegestane afwijkingen in relatie tot type gesignaleerde schade
    - Normen: classificatie (korte termijn) in relatie tot urgentie (risico's) van uit te voeren acties/maatregelen. Van correctief (rood) naar preventief (groen).
    - Meetinstrument: oog of geautomatiseerd m.b.v. computer
    - Registratie: IRIS/Intwis
  - b. Algemene beeldbeschrijving: classificatie (korte termijn) in relatie tot urgentie (risico's) van uit te voeren acties/maatregelen binnen half jaar
  - c. Bijzondere toevoeging op kaart en tabel: onderhoud- en handhavingbehoefte per x-/y-coördinaat vastgelegd, maar ook noodmaatregelen
  - d. Herhaling/terugkerend schadebeeld: extra notitie



- Analyse van de veiligheidsniveau in de nabije toekomst (prognose):
  - a. Beschrijvingen van de maatstaf/etc: algemeen en/of bijzonder
    - Plaats: coördinaten
    - Maatstaf: informatie uit beheerplan of/en toetsing. In bijzonder: leggermaten in relatie tot eigenschappen (zetting/ oxidatie/enzovoort) in de tijd van het dijkprofiel (veen/klei/zand) of/en bijvoorbeeld bodemdaling door gaswinning. Ook kan input zijn de ontwikkeling van de maatgevende waterstand(c.q. golfkarakterisering) in relatie tot de leggermaten of/en de mogelijke nieuwe provinciale of rijksnormen.
    - Normen: afwijkingen/veranderingen binnen een vastgestelde periode(jaren). Dit is de classificatie in relatie tot risico's (lange termijn) en de uit te voeren (grootonderhoud) maatregelen binnen 1 tot 5/10 jaar. Van maatregelen binnen 1 jaar (rood) naar 5/10 jaar (groen).
    - Meetinstrument: expert judgement/deskundigen, software i.v.m. grondmechanische of hydraulische of hydrologische analyses.
    - Registratie: IRIS/Intwis
  - b. Algemene beeldbeschrijving op kaart: classificatie (lange termijn)
  - c. Bijzondere beschrijving op kaart/tabel i.v.m. beoogde acties: coördinaten b.v. in relatie tot algemene beschrijving type dijk (veen)
  - d. Bijzondere toevoegingen op kaart: recent uitgevoerd grootonderhoud;
  - e. Bijzondere meldingen: ontbreken van informatie t.a.v. eigenschappen et cetera
  
- Overzicht van de benodigde maatregelen om de dijken in de goede staat te brengen
  - a. Beschrijving van de maatstaf/et cetera: algemeen en/of bijzonder
    - Plaats
    - Maatstaf: soort van maatregel, omvang in m<sup>3</sup>, tijd, euro's, kwaliteit, interne of externe uitvoering, etc.
    - Normen: snelheid van uitvoering en tijdstip van oplevering; prijs per m<sup>3</sup>; kwaliteit bij oplevering i.c. per 1 oktober.
    - Meetinstrument: deskundigen
    - Registratie: IRIS/Intwis/beheerregister
  - b. Algemeen overzicht op kaart en tabel: geplande maatregelen met planning en kosten overzicht
  - c. Bijzondere beschrijving: diverse details van de maatregelen
  - d. Financiële en technische afronding: eindresultaten in tijd/kwaliteit en geld
  
- Eindoordeel: dijken in beoogde toestand
  - a. Beschrijving van de maatstaf/norm/et cetera
    - Plaats: overall of per dijkring
    - Maatstaf: correcte afronding van maatregelen eerder in het jaar gepland
    - Norm: wel/niet/deels (bekende kleuren) correct uitgevoerde maatregelen
    - Meetinstrument: deskundigen
    - Registratie: beheerregister
  - b. Algemene beschrijving: eindcontrolesresultaat (J/N 'in control')
  - c. Bijzondere beschrijving: details omtrent de controleacties (met mogelijk vervolgacties)
  - d. Beschrijving bijzondere omstandigheden(met eventueel getroffen noodmaatregelen) bijvoorbeeld: ziekte collega's; aannemer failliet, ontbrekend budget.

- Algemene toestand/kwaliteit van de organisatie 'inspectie waterkeringen'
  - a. Beschrijving van de maatstaf/norm/etc: algemeen en/of bijzonder
    - Maatstaf: handreiking RWS/STOWA
    - Norm: wel/niet/gedeeltelijk werkend volgens de handreiking( bijvoorbeeld afhankelijk van prioritering van procesonderdelen en kwaliteit van handelen).  
Pas op: prijs de voorlopers en instellingen die willen leren.
    - Meetinstrument: deskundigen (intern of extern audit)
    - Registratie: schriftelijke melding
  - b. Algemene beschrijving: voldoet geheel of gedeeltelijk aan de norm
  - c. Bijzondere beschrijving: voorwaarden op 'orde', kwaliteitszorgsysteem op 'orde'; verbeteradvies, et cetera

#### Voorbeelden van bijzondere PI's

(geheel, gedeeltelijk of samengevat te gebruiken in één van de drie type rapportages)

- Aanwezigheid en kwaliteit van de (start)documenten. Maatstaven en normen:
  - Inspectieplan met de norm: wel of niet in gebruik of/en aanwezig
  - Legger met de norm: wel/niet actueel(bijgewerkt tot 1/1/0?)
  - Registratie nulsituatie: beheerregister wel/niet actueel(bijgewerkt tot idem)
  - (proces)verbeterplan: wel/niet werkend m.b.v. een jaarlijks geactualiseerd leer/verbeterplan in relatie tot beoogde voorwaarden en kwaliteitszorg.
- Invulling voorwaarden. Maatstaven en normen:
  - Kwaliteit van het personeel: wel/niet vakmanschap/kennis en opleidingsplan aanwezig.
  - Bezetting organisatie: wel/niet voldoende omvang en open cultuur
  - Kennis algemeen: wel/geen beleid t.a.v. kennismanagement(deling en extra inzet specialistische kennis)
  - Middelen: wel/niet kwantitatief en kwalitatief voldoende aanwezig
  - Infosysteem: wel/niet één geografisch gerelateerd systeem voor het gehele inspectieproces
- Vormgeving en implementatie kwaliteitszorg. Maatstaven en normen:
  - Personeel: wel/niet gekwalificeerd personeel
  - Formats: wel/geen gebruik gemaakt van standaardformats
  - Eenduidige gestructureerde werkwijze: wel/niet eenduidig
  - Controle: er vindt wel/geen controle op juistheid, volledigheid, actualiteit van de gegevens plaats.
  - Procedures i.v.m. overdracht: wel/niet beschreven
  - Kwaliteitszorgsysteem algemeen: wel/geen certificering en de organisatie van externe audits
- Planning en gebruik van de tijd binnen het proces. Maatstaven en normen:
  - Planning en registratie per procesonderdeel: benodigde en gebruikte tijd. Interne normen per onderdeel/km dijk/afdeling
  - Planning per medewerker: idem Interne normen
  - Evaluatie per onderdeel en medewerker: pluimen, verbetervoorstellen
  - Totaal optimalisatie/verbeterplan: wel/niet opstellen en naar gehandeld

- Kosten van de diverse (proces)onderdelen. Maatstaven en normen:
  - Geplande kosten per procesonderdeel: interne normen
  - Nacalculatie werkelijke kosten: interne normen
  - Evaluatie: analyseresultaten met pluimen, verbetervoorstellen
  - Optimalisatie/verbeterplan: wel/niet plan opgesteld, alternatieven (bijvoorbeeld maatregelen) geanalyseerd en naar gehandeld en wat heeft het opgeleverd.
  
- Verantwoording bijzondere afwijkingen/omstandigheden. Maatstaven en 'normen' (Gelijktijdig dient aangegeven te worden, wat de risico's zijn en welke benodigde noodvoorzieningen moeten worden getroffen):
  - Interne reorganisaties of vacatures (voorwaarden)
  - Knelpunt i.v.m. eigendomsvraagstuk, uitvoering van de maatregelen liggen bij derden en wellicht een handhavingprobleem
  - Uitvoering/stagnatie kaden- en/of bergingsplan(diagnosefase)
  - Uitloop WB21-onderzoeksprogramma (prognosefase).
  
- Bijzondere aandachtspunten b.v. in de preventieve sfeer:
  - Analyse waarnemingen: oorzaken aan te wijzen in beheersfeer (bijvoorbeeld extra muskusrattenschade)? Voorkombaar?



