

HANDREIKING INFORMATIEPLAN WATERKERINGEN

RAPPORT

2018

09

ISBN 978.90.5773.782.4



COLOFON

UITGAVE Stichting Toegepast Onderzoek Waterbeheer
Postbus 2180
3800 CD Amersfoort

AUTEUR(S)

Eugène Heeremans
Emiel Huizinga
Huibert-Jan Lekkerkerk
Tom Meijerink
Toin Pijnenburg

Een handreiking voor het opstellen van een informatieplan voor (primaire) waterkeringen op basis van 'best practices' met speciale aandacht voor de zorgplicht

DRUK Kruyt Grafisch Adviesbureau
STOWA STOWA 2018-09
ISBN 978.90.5773.782.4

COPYRIGHT Teksten en figuren uit dit rapport mogen alleen worden overgenomen met bronvermelding.

DISCLAIMER Deze uitgave is met de grootst mogelijke zorg samengesteld. Niettemin aanvaarden de auteurs en de uitgever geen enkele aansprakelijkheid voor mogelijke onjuistheden of eventuele gevolgen door toepassing van de inhoud van dit rapport.

TEN GELEIDE

DE STOWA IN HET KORT

STOWA is het kenniscentrum van de regionale waterbeheerders (veelal de waterschappen) in Nederland. STOWA ontwikkelt, vergaart, verspreidt en implementeert toegepaste kennis die de waterbeheerders nodig hebben om de opgaven waar zij in hun werk voor staan, goed uit te voeren. Deze kennis kan liggen op toegepast technisch, natuurwetenschappelijk, bestuurlijk-juridisch of sociaalwetenschappelijk gebied.

STOWA werkt in hoge mate vraaggestuurd. We inventariseren nauwgezet welke kennisvragen waterschappen hebben en zetten die vragen uit bij de juiste kennisleveranciers. Het initiatief daarvoor ligt veelal bij de kennisvragende waterbeheerders, maar soms ook bij kennisinstellingen en het bedrijfsleven. Dit tweerichtingsverkeer stimuleert vernieuwing en innovatie.

Vraaggestuurd werken betekent ook dat we zelf voortdurend op zoek zijn naar de 'kennisvragen van morgen' – de vragen die we graag op de agenda zetten nog voordat iemand ze gesteld heeft – om optimaal voorbereid te zijn op de toekomst.

STOWA ontzorgt de waterbeheerders. Wij nemen de aanbesteding en begeleiding van de gezamenlijke kennisprojecten op ons. Wij zorgen ervoor dat waterbeheerders verbonden blijven met deze projecten en er ook 'eigenaar' van zijn. Dit om te waarborgen dat de juiste kennisvragen worden beantwoord. De projecten worden begeleid door commissies waar regionale waterbeheerders zelf deel van uitmaken. De grote onderzoekslijnen worden per werkveld uitgezet en verantwoord door speciale programmacommissies. Ook hierin hebben de regionale waterbeheerders zitting.

STOWA verbindt niet alleen kennisvragers en kennisleveranciers, maar ook de regionale waterbeheerders onderling. Door de samenwerking van de waterbeheerders binnen STOWA zijn zij samen verantwoordelijk voor de programmering, zetten zij gezamenlijk de koers uit, worden meerdere waterschappen bij één en het zelfde onderzoek betrokken en komen de resultaten sneller ten goede van alle waterschappen.

De grondbeginselen van STOWA zijn verwoord in onze missie:

Het samen met regionale waterbeheerders definiëren van hun kennisbehoeften op het gebied van het waterbeheer en het voor én met deze beheerders (laten) ontwikkelen, bijeenbrengen, beschikbaar maken, delen, verankeren en implementeren van de benodigde kennis.

HANDREIKING INFORMATIEPLAN WATERKERINGEN

INHOUD

	TEN GELEIDE	
	DE STOWA IN HET KORT	
1	INLEIDING	1
1.1	Aanleiding	1
1.2	Doel en scope van de Handreiking Informatieplan	1
1.3	Doelgroep van de Handreiking	2
1.4	Advies voor het schrijven van een Informatieplan	2
1.5	Leeswijzer	4
DEEL A	KETENAMBITIE	5
A.1	Bepaal de scope en visie	5
A.2	Beschrijf de (deel)processen	7
A.3	Maak de informatiebehoefte inzichtelijk	8
A.4	Formuleer de prestatie-eisen	10
DEEL B	ORGANISATIE (STRUCTUUR, SYSTEMEN & PROCESSEN)	13
B.1	Bepaal de rol van de organisatie in de keten	13
B.2	Bepaal interne taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden	14
B.3	Maak inzichtelijk welke systemen in welke behoefte voorzien	15
B.4	Beschrijf de Informatiemanagement processen	16

DEEL C	KWALITEITSBORGING	19
C.1	Kwaliteitsnormen vastleggen	19
C.2	Bepalen wijze van meten en monitoren	20
C.3	Rapportage en verantwoording	21
DEEL D	DOORONTWIKKELING	23
D.1	GAP Analyse	23
D.2	Prioriteren van verbeteringen	24
D.3	Verbeterplannen	24
D.4	Lerende organisatie	26

1

INLEIDING

1.1 AANLEIDING

De Zorgplicht waterkeringen (vastgelegd in de Waterwet) verplicht beheerders van waterkeringen om hun primaire waterkeringen aan de veiligheidseisen te laten voldoen, deze te beheren en te onderhouden. Uit een meting namens de Stuurgroep Zorgplicht blijkt dat het beheer van dagelijkse gegevens en de organisatie hiervan onvoldoende is. Dit blijkt ook uit de eerste audits van de Inspectie Leefomgeving en Transport waarbij de aandachtspunten zich focussen op het beheer en vastleggen van gegevens en dan zowel het proces als het beheer-register (actueel, volledig) zelf.

Goed gegevensbeheer is essentieel om aan de zorgplicht te kunnen voldoen. De Stuurgroep Zorgplicht heeft daarom besloten om twee handreikingen op te laten stellen die de beheerders van waterkeringen helpen om 'in control' te zijn op het gebied van informatiemanagement. Dit zijn:

1. De Handreiking Beheerregister

Een handreiking die beschrijft hoe te bepalen en vast te leggen welke gegevens in het beheerregister op te nemen, inclusief de onderlinge samenhang en de relatie met processen.

2. De Handreiking Informatieplan

Een handreiking die beschrijft hoe een informatieplan op te stellen, waarin de processen en de keuzes worden beschreven om het beheerregister actueel en inzichtelijk te houden.

De twee handreikingen hebben een duidelijke relatie met elkaar. Dit document beschrijft de Handreiking Informatieplan. Daar waar in dit document de informatiebehoefte wordt besproken, wordt verwezen naar de Handreiking Beheerregister als 'best practice' voor deze invulling.

1.2 DOEL EN SCOPE VAN DE HANDREIKING INFORMATIEPLAN

Deze handreiking beoogt een helder overzicht te geven van de nader uit te werken onderwerpen in een informatieplan. Het biedt een overzicht van de mogelijke onderwerpen, op basis waarvan kering beheerders kunnen bepalen hoe en op welke wijze zij deze uitwerken en vastleggen. Centraal staat de doelstelling om het beheerregister voor waterkeringen van waarde te laten zijn en te laten blijven in de toekomst. De handreiking is uitputtend noch voorschrijvend en wordt niet bestuurlijk vastgesteld.

Ter beeldvorming zijn 'best practices' en voorbeelden in deze handreiking opgenomen. De keuze voor een beknopt document met toelichtingen en voorbeelden daagt organisaties positief uit om de handreiking in de praktijk toe te passen. De 'best practices' die ontstaan bij het toepassen van dit document zullen op termijn weer moeten worden opgenomen in een herziene versie van de Handreiking Informatieplan. Hiermee stimuleert de Handreiking de keringbeheerders in de opgave voor informatiemanagement.

Ondanks dat de Handreiking in de eerste plaats is gericht op het beheer van primaire waterkeringen, leent de generieke opzet zich ook voor het uitwerken van informatieplannen voor regionale waterkeringen en andere onderwerpen die bij een kering beheerder (kunnen) spelen.

De handreiking heeft inhoudelijk een beperkte scope, waarbij de aansluiting op interne managementprocessen door de opsteller van het informatieplan zelf moet worden gewaarborgd. De context van het informatieplan verschilt namelijk per organisatie en kent zodanig veel variaties dat het meenemen van dergelijke raakvlakken de doelstelling van dit document voorbij schiet.

1.3 DOELGROEP VAN DE HANDREIKING

De primaire doelgroep van deze handreiking zijn de Informatiemanagers binnen Rijks- en Waterschappen. Zij zijn de meest voor de hand liggende personen om het initiatief te nemen en te leiden om het Informatieplan voor de organisatie op te stellen.

De zienswijzen en tools in de handreiking zullen door de Informatiemanagers worden uitgewerkt en besproken met collega's voor een succesvolle implementatie. De handleiding is daarom zo toegankelijk mogelijk geschreven, zodat deze leesbaar is voor diverse betrokkenen, zoals Management Teams, kering beheerders, de IT-organisatie, eigenaren van de werkprocessen, etc.

1.4 ADVIES VOOR HET SCHRIJVEN VAN EEN INFORMATIEPLAN

Er bestaan geen generieke leidraden voor het opstellen van een informatieplan. Informatieplannen kennen diverse vormen en maten, verschillende niveaus en variërende doelstellingen. De voorliggende Handreiking is gebaseerd op een selectie van terugkerende thema's en 'best practices' uit een beperkte set beschikbare Informatieplannen. Deze zijn vervolgens aangevuld door de werkgroep met relevante thema's voor de Zorgplicht.

Waar de handreiking tekort schiet of geen best practices beschikbaar zijn is het van belang om te kiezen voor een pragmatische invulling. Start met de eerste stap om de huidige keuzes en zienswijzen op Informatiemanagement rondom waterkeringen expliciet te maken. De uitdaging is om daarna te ervaren, te leren en op basis van voortschrijdend inzicht het Informatieplan in de toekomst verder te ontwikkelen.

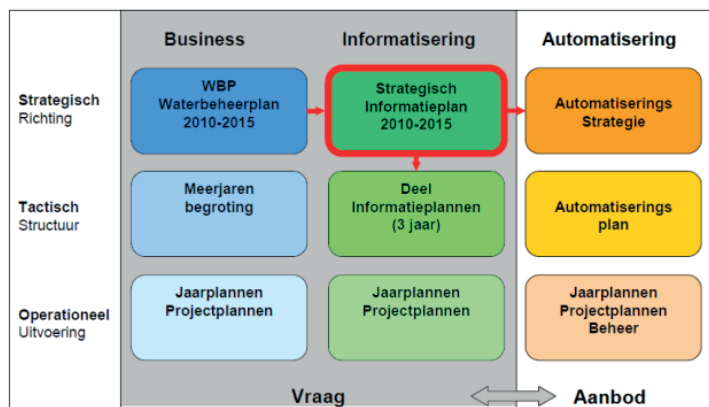
Deze handreiking richt zich op het informatiebeheer van (primaire) waterkeringen. Bepaal vooraf of dit de juiste scope / vraag is vanuit de organisatie. Varianten die in de studie naar 'best practices' naar voren kwamen zijn:

- Bredere scope: Waarin niet alleen de processen worden beschouwd voor het beheer van waterkeringen, maar het informatieplan een bredere inhoudelijke scope betreft. Bijvoorbeeld het beheer van het volledige watersysteem.
- Strategische scope: Waarin niet op procesniveau, maar op niveau van de gehele organisatie een informatieplan wordt ontwikkeld die de kaders en ambities geeft voor informatievoorziening.

VOORBEELD: POSITIONERING STRATEGISCH INFORMATIEPLAN HHS DELFLAND

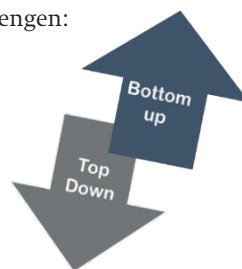
Het Strategisch Informatieplan Hoogheemraadschap van Delfland voor de periode 2010 – 2015 is een voorbeeld van een Informatieplan met een strategische scope. Het plan heeft het volgende doel en organisatorische context:

“Het vastleggen van de ambities en doelstellingen en het beschrijven van kaders voor het inrichten van de informatievoorziening, op dusdanige wijze dat dit bijdraagt aan het realiseren van de bedrijfsstrategie van Delfland.”



Om het informatieplan van waarde te laten zijn voor de organisatie is breed draagvlak van essentieel belang. Dit kan op verschillende manieren worden bereikt. Vooraf is het daarom goed om de antwoorden op de volgende vragen bewust in kaart te brengen:

- Waar in de organisatie wordt het initiatief genomen?
- Bij wie of in welke teams is wel/geen draagvlak voor het schrijven van het Informatieplan?
- Is het een top-down initiatief (management / directie als initiatiefnemer) of een bottom-up initiatief (vanuit een directe behoefte bij de collega's die werken met het beheerregister)?



Uiteindelijk is het support en draagvlak vanuit het management én vanuit de betrokken teams vereist. Dus ligt het accent sterk op een van beide belanghebbenden, denk dan hoe betrokkenheid en draagvlak bij de ander te organiseren. Maak daarbij een bewuste keuze vanuit welk vertrekpunt het Informatieplan wordt georganiseerd:

- Vanuit een strategische benadering een doorvertaling maken naar de tactische invulling van Informatiemanagement voor het beheer van waterkeringen. In dat geval start je met de organisatorische ambities en kaders en werk je daarna de nadere invulling van de processen uit. Deze benadering past bij organisaties die formeler en/of top-down georiënteerd zijn. Hierbij zijn heldere doelstellingen, een inzichtelijk proces en centrale communicatie vereist.

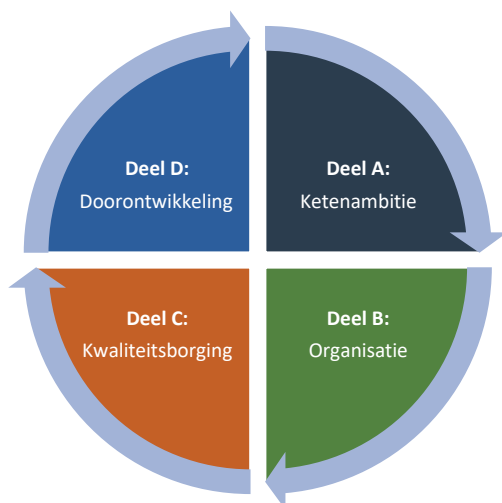
Vanuit een groeimodel, waarin de tactische invulling van Informatiemanagement voor het beheer van waterkeringen binnen / tussen de betrokken teams wordt uitgewerkt om daarna de verbinding te leggen met andere processen en de bredere context. Deze benadering past bij organisaties die informeler / bottom-up georiënteerd zijn.

Er is geen keuze die 'beter' of 'slechter' is, omdat de benaderingswijze afhankelijk is van de inhoudelijke scope en de organisatorische context. Een goede analyse vooraf en bewuste keuzes in het te doorlopen proces verhogen de kans op een gedragen eindresultaat.

1.5 LEESWIJZER

Deze Handreiking Informatieplan is opgebouwd uit vier elementen, zoals weergegeven in figuur 1:

FIGUUR 1 ELEMENTEN UIT DE HANDREIKING INFORMATIEPLAN



Per element worden verschillende onderdelen van het informatieplan behandeld. Ze hebben een onderlinge samenhang maar onderscheiden zich op focusgebied:

- **Deel A: Ketenambitie**

Richt zich op het bepalen van de Visie en de Scope van het Informatieplan, de informatiebehoefte die daaruit voortvloeit en de prestatie-eisen die gesteld worden aan het informatiemanagement.

- **Deel B: Organisatie (structuur, systemen & processen)**

Richt zich op de organisatie van informatiemanagement. Het gaat om het zodanig inrichten van de organisatiestructuur, de systemen en processen dat deze aansluit op de beoogde ambitie.

- **Deel C: Kwaliteitsborging**

Richt zich op de kwaliteitsborging rondom informatiemanagement. Het vastleggen van kwaliteitseisen, het monitoren of hieraan wordt voldaan en het vastleggen en rapporteren van de resultaten.

- **Deel D: Doorontwikkeling**

Richt zich op het door ontwikkelen van informatiemanagement. Het periodiek evalueren van ambities, de organisatie en de kwaliteitsboring en het opstellen van verbetervoorstellen en herziene informatieplannen in de toekomst.

DEEL A

KETENAMBITIE



A.1 BEPAAL DE SCOPE EN VISIE

De eerste stap bij het opstellen van een Informatieplan is een keuze in de scope van het plan en het ontwikkelen van een Visie op informatiemanagement die aansluit op deze scope.

BEPAAL DE SCOPE VAN HET INFORMATIEPLAN

Een heldere keuze in de scope van het Informatieplan vormt de basis voor het ontwikkelen van de Visie en de nadere uitwerking. Richt het plan zich bijvoorbeeld alleen op het beheer en onderhoud van primaire waterkeringen, dan leidt dit tot een andere Visie en andere betrokkenen dan wanneer het plan zich richt op het volledige watersysteem, of op een breder scala aan processen. De onderstaande processen uit de Zorgplicht vormen een logisch vertrekpunt indien er vanuit de organisatie geen nadere richting wordt gegeven aan het Informatieplan:

- Inspectie
- Onderhoud
- Bediening kunstwerken
- Vergunningverlening
- Toezicht en handhaving
- Calamiteitenzorg
- Kennismanagement
- Legger & Beheerregister

FORMULEER EEN VISIE VOOR HET INFORMATIEPLAN

Bij waterbeheerders zijn vaak meerdere documenten beschikbaar die de visie en de strategie van de organisatie beschrijven. Deze globale documenten worden vaak aangevuld met afdelingsplannen voor perioden van 4 jaar en/of jaarplannen. Daarnaast beschikken organisaties over beleidsstukken en plannen voor specifieke expertisegebieden.

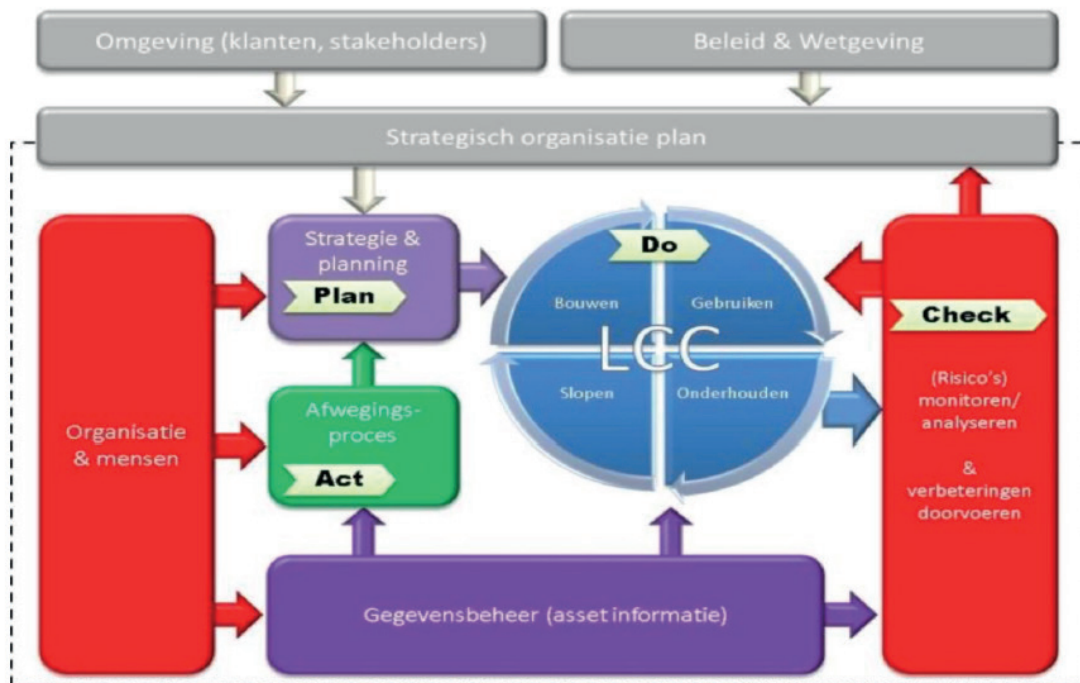
Enkele voorbeelden van dergelijke documenten zijn:

- Informatiebeleidsplan
- Strategisch meerjarenplan
- Strategisch Informatieplan
- Gegevensbeheerplan
- Asset Beleidsplan

Inventariseer de beschikbare documenten binnen de organisatie en beoordeel in hoeverre hieruit een integrale Visie op Informatiemanagement is af te leiden. Het formuleren van een heldere Visie voor het Informatieplan die aansluit op bestaand beleid en strategie helpt bij het verkrijgen van draagvlak. Bij onvoldoende documentatie is het raadzaam de stakeholders van het Informatieplan bijeen te brengen en een gezamenlijke Visie op Informatiemanagement te ontwikkelen. De investering in tijd die dit met zich meebrengt betaalt zich terug in het draagvlak voor de verdere uitwerking van het plan.

VOORBEELD: GEGEVENSBEHEERPLAN WATERSCHAP HOLLANDSE DELTA

Door middel van het invoeren van assetmanagement wordt efficiënter en bewuster met kosten en risico's omgegaan. Goede en betrouwbare gegevens maken onderdeel uit van de "basis op orde" en zijn een randvoorwaarde om assetmanagement te kunnen invoeren. Zie ook de voorbeeldfiguur hieronder waar Gegevensbeheer een belangrijk onderdeel vormt in het IAM raamwerk assetmanagement;



Een goede Visie is:

- Kort en krachtig geformuleerd
- Makkelijk te begrijpen
- Toekomstgericht
- Motiverend
- Richtinggevend

Voorbeeld: "Voor het beheer en onderhoud van onze keringen heeft onze organisatie altijd een actueel overzicht van welke assetinformatie waar staat en waaraan moet voldoen, wat de status hiervan is, wie dit bewaakt en aan welke verbeterpunten we werken"

Een 'best practice' van een Visie uit het Informatieplan van "Winnend Samenwerken"¹ is in onderstaand tekstkader weergegeven.

¹ "Winnend Samenwerken" is een samenwerkingsverband van de Brabantse waterschappen: De Dommel, Aa en Maas en Brabantse Delta.

VOORBEELD: VISIE VANUIT “WINNEND SAMENWERKEN”

“Uitgangspunt voor onze in deze visie is dat er zowel een gemeenschappelijke, gedeelde gegevens- en informatiebasis is, als een unieke (of met slechts één of enkele andere deelprocessen gedeelde) gegevens- en informatiebasis.”

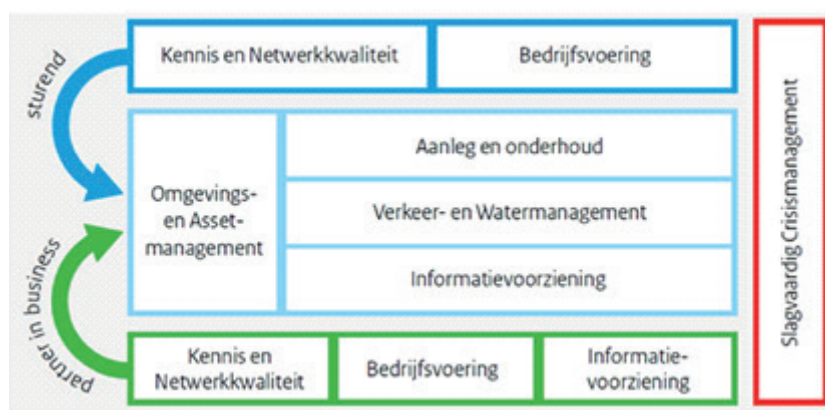
“Het voorstel is daarom om naast de centrale ‘regenton’ de gegevens die alleen door een enkel (deel)proces worden gebruikt onder te brengen onder verantwoordelijkheid van de proceseigenaar. Op deze manier wordt zoveel mogelijk flexibiliteit gewaarborgd en zorg je dat verschillende (deel)processen voor de data die door meerdere processen wordt gebruikt kunnen putten uit een gezamenlijke dataset om zo uniformiteit en kwaliteit te waarborgen.”

A.2 BESCHRIJF DE (DEEL)PROCESSEN

De scope van het Informatieplan bestaat uit (deel)processen. Deze processen dienen in het informatieplan te worden beschreven, als vertrekpunt voor de prestatie-eisen, de organisatie en de kwaliteitsborging. Het doel is om een helder overzicht te hebben welke processen onderdeel uitmaken van het Informatieplan, welke samenhang er tussen deze processen is en welke raakvlakken de processen hebben met de bredere bedrijfscontext. Het beheer van kunstwerken raakt bijvoorbeeld het beheer van het volledige watersysteem, waardoor hier een raakvlak moet worden onderkend als deze binnen de scope van het Informatieplan valt.

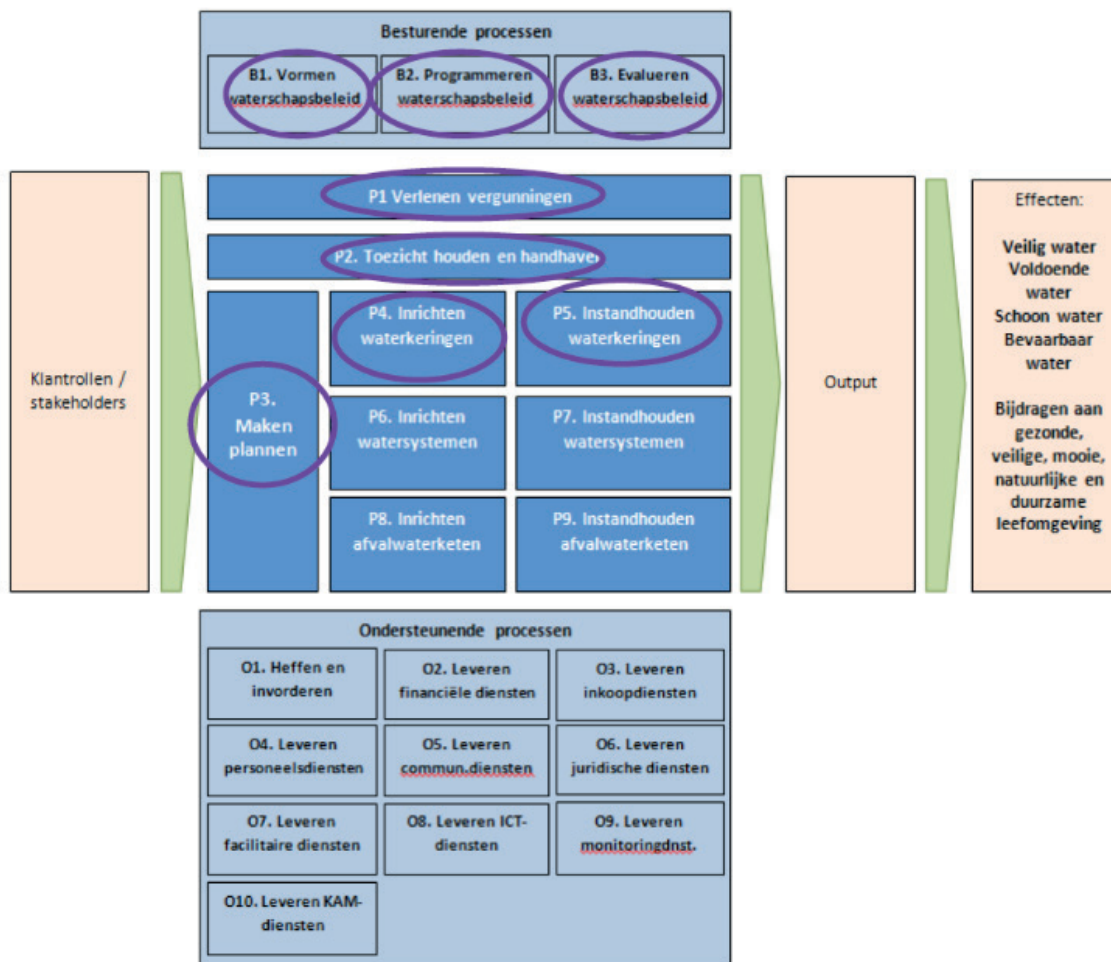
VOORBEELD: HOOFDPROCESSEN RIJKSWATERSTAAT

Hierbij is het proces van informatievoorziening zowel als primair proces als ondersteunend proces opgenomen. De onderliggende procesbeschrijvingen zijn centraal beschreven in de applicatie ARIS.



Figuur 2 geeft een overzicht van de processen die onderdeel uitmaken van het Informatieplan (omcirkeld) en de onderlinge samenhang bij de deelnemende waterschappen aan het eerdergenoemde voorbeeld van “Winnend Samenwerken”.

FIGUUR 2 BEST PRACTICE VOOR SELECTIE VAN RELEVANTE PROCESSEN UIT 'WINNEND SAMENWERKEN'



A.3 MAAK DE INFORMATIEBEHOEFTE INZICHTELIJK

Elk proces leidt tot informatie-uitwisseling. Het expliciet beschrijven van de doelstelling(en) per proces en de benodigde input en output vormen de basis voor het opstellen van ambities op het gebied van informatiemanagement. Voor de Zorgplicht zijn zowel de gegevenskwaliteit als het proces van belang. De kwaliteit om de juiste besluiten te kunnen nemen en het proces om deze besluiten en de onderliggende gegevens aantoonbaar te maken.

Voor het beheerregister is een aparte Handreiking opgesteld waarin tot op groot detail-niveau is vastgelegd voor welke processen welke gegevens nodig kunnen zijn. Op basis van de Handreiking Beheerregister kan binnen de organisatie een verdere onderverdeling worden gemaakt naar gegevens, processen en de daarbij behorende kwaliteit die nodig is.

Houdt er bij het kijken naar de processen ook rekening mee dat er een aantal processen zijn buiten de eigen organisatie die om informatie vragen (denk aan de Basisregistraties Groot-schalige Topografie en die voor de Ondergrond, maar ook aan het Waterveiligheidsportaal en Inspire).

Een best practice vanuit "Winnend Samenwerken" is om per proces de definitie en de BBP-producten uit te werken. Hiermee wordt impliciet een koppeling gemaakt naar informatie-uitwisseling en daarmee de informatiebehoefte.

VOORBEELD: INFORMATIEBEHOEFTE VANUIT “WINNEND SAMENWERKEN”*P1. Verlenen vergunningen*

Definitie: Beschikken op aanvragen voor vergunningen en ontheffingen (WBD=Wilma).

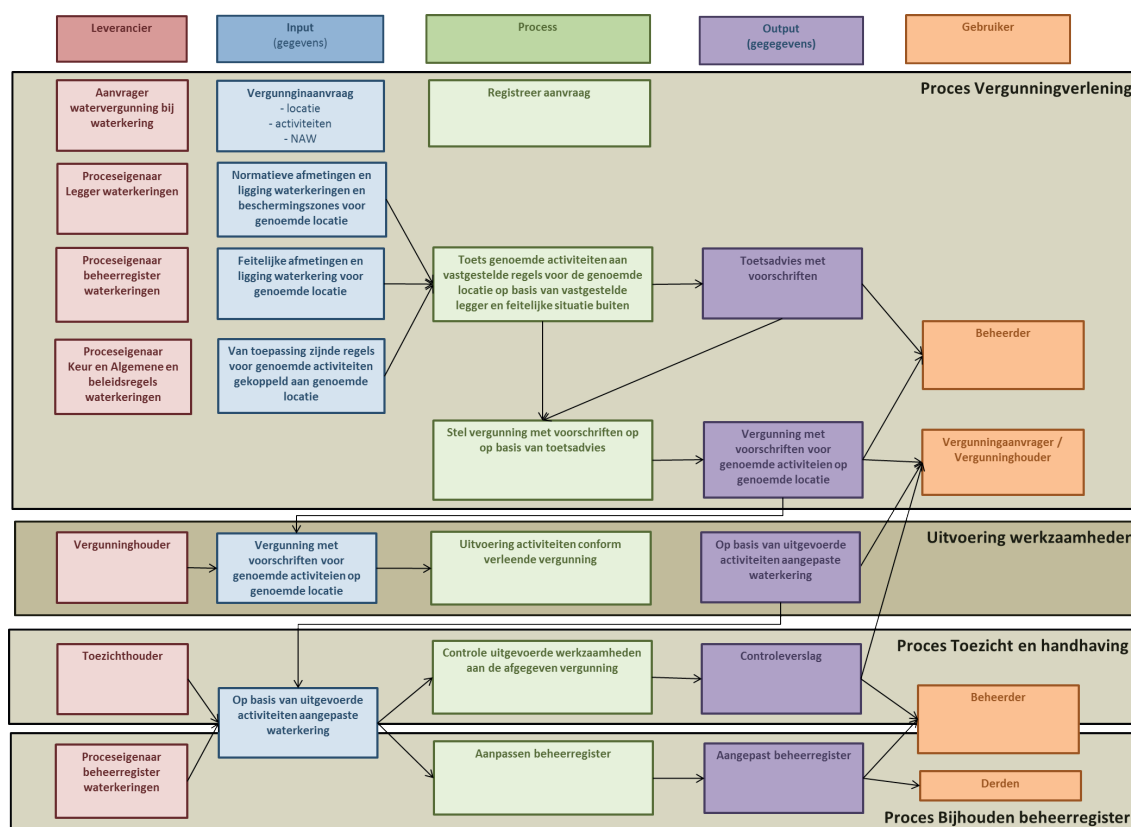
BBP-producten:

23.1 Vergunningen en keurontheffingen

...

Een alternatief is om te werken volgens de SIPOC-structuur, waarin per proces in kaart wordt gebracht welke bron informatie levert, welke informatie dit is, welk proces wordt doorlopen, welke informatie dit oplevert en waar deze informatie wordt vastgelegd. Ter illustratie is een SIPOC-model voor het uitvoeren van werkzaamheden bij een waterkering door een derde in onderstaande figuur afgebeeld (SIPOC = Supplier = leverancier, Input, Process, Output, Consumer = gebruiker).

FIGUUR 3 VOORBEELD VAN EEN SIPOC VOOR HET UITVOEREN VAN WERKZAAMHEDEN DOOR DERDEN



Het ontwikkelen van Informatiemanagement gaat over afstemming van en tussen primaire processen en IT om van elkaar te leren en samen stappen te kunnen maken. Dit om als organisatie verder te komen. Enkele aandachtspunten bij het ophalen van de informatiebehoefte vanuit de processen zijn:

- De eigenaren van de processen moeten de ruimte krijgen om hun vraag stellen en die ook daadwerkelijk stellen. Daarmee ontstaat gedeelde verantwoordelijkheid.
- De eigenaren van de processen moeten zicht hebben op 'wat kan' binnen Informatiemanagement.
- Er moet zicht zijn op de samenhang van de processen in informatievoorziening.
- De organisatie moet de processen sturen op het leveren van samenhangende informatie.

- Er is creativiteit nodig om binnen de samenhang de vraag van het proces te beantwoorden (samenhang mag niet alleen tot restricties leiden).
- Eigenaren van processen moeten mogelijk concessies doen vanwege deze samenhang om bij te dragen aan het resultaat van de organisatie.

A.4 FORMULEER DE PRESTATIE-EISEN

Zodra de processen inzichtelijk zijn, inclusief input en output van data, kunnen de prestatie-eisen voor de processen worden vastgelegd. Dit kan door twee stappen volgtijdelijk te doorlopen.

1. BEPAAL EERST DE PRESTATIE INDICATOREN VOOR HET VOLLEDIGE PROCES

Bepaal per proces de prestatie indicatoren, deze kunnen gekoppeld zijn aan doorlooptijd, kwaliteit, efficiency. Houd hierbij rekening dat naast de prestatie indicatoren die vanuit de organisatie worden gesteld er ook soms ook indicatoren gesteld worden door derden, zoals vanuit wettelijke verplichtingen. Prestatie indicatoren zouden zo gekozen moeten worden dat ze representatief zijn en de gewenste verbetering ook daadwerkelijk kunnen meten. Door bij iedere indicator een normwaarde toe te voegen waaraan de indicator in het proces moet voldoen wordt een prestatie-eis geformuleerd. Let erop dat de definitie van de eisen en de daarbij behorende monitoring niet verwordt tot een administratief proces maar daadwerkelijk een toegevoegde waarde blijft hebben in het informatieproces. In de tijd kan een eis veranderen of vervallen.

Een voorbeeld van een prestatie indicator voor efficiency is bijvoorbeeld de gemiddelde tijd die nodig is om een wijziging door te voeren in het beheerregister. Als het gaat om het meten van gegevenskwaliteit kan bijvoorbeeld een prestatie indicator worden geformuleerd op basis van het aantal revisies van beheerinformatie buiten het geplande revisieproces. Een voorbeeld hoe de prestatie indicatoren zijn geformuleerd voor het beheer van geografische kernregistraties en BGT door het Geoteam van Waterschap Rijn en IJssel is in figuur 4 weergegeven. Hierin zijn prestatie indicatoren en de daarbij behorende normen bepaald door de maximale doorlooptijd van processen.

FIGUUR 4 VOORBEELD PRESTATIE INDICATOREN VOOR DOORLOOPTIJDEN WATERSCHAP RIJN EN IJSSEL

Doelstelling	Indicator	Periode 1-1-2018 tot 30-6-2018	Toelichting
1.			
1.1 Totale doorlooptijd	Tijd van datum 'nieuw' tot datum 'afgehandeld'		
Uitvoeringsprojecten	Maximaal 3 maanden		
Vergunningen	Maximaal 2 maanden(mits minimaal 4 x per jaar aangeleverd bulk)		
Terugmeldingen	Maximaal 6 maanden		
LIS-opdrachten	Maximaal 1 maand		
1.2 Doorlooptijd verwerken gegevens door geoteam	Tijd van datum 'in bewerking' tot datum 'afgehandeld'		
Vergunningen	Maximaal 1 week		
Projecten	Maximaal 3 weken		
Terugmeldingen	Maximaal 3 weken		
LIS-mutaties	Maximaal 2 weken		
1.3 Doorlooptijd aanleveren aanvullende gegevens door opdrachtgever (status Retour)	Tijd van datum 'retour' tot datum 'in bewerking'		
Vergunningen	Maximaal 1 maand		
Projecten	Maximaal 1 maand		
Terugmeldingen.	Maximaal 4 maanden (status 'beoordelen gegevenseigenaar')		
1.4 in behandeling nemen verzoek.			
Toedelen en inplannen opdracht	Maximaal 1 week		
Kwaliteit			
Terugmeldingen	Aantal terugmeldingen op uitgevoerde werkzaamheden mbt nieuwe mutaties.		

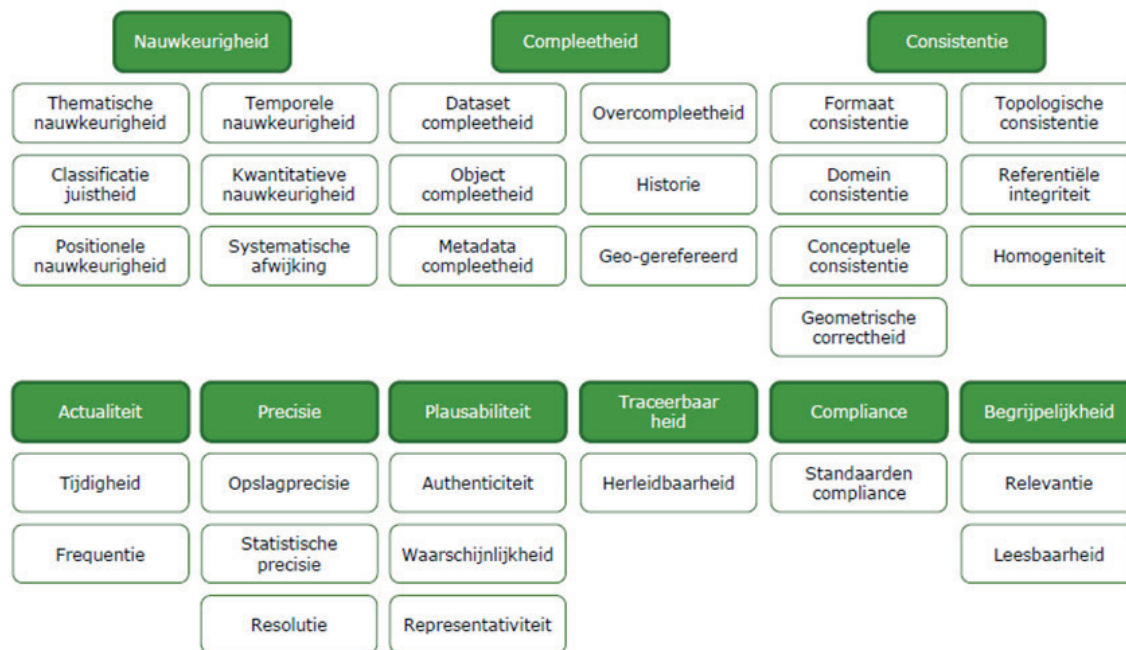
2. VERTAAL DE PRESTATIE INDICATOREN NAAR EISEN AAN SYSTEMEN EN INFORMATIE

Op basis van de prestatie indicatoren per proces kan een overzicht van de eisen aan de benodigde systemen en datakwaliteit worden opgesteld, bijvoorbeeld:

1. Aan welke prestaties moet de aanlevering van informatie voldoen?
2. Aan welke prestaties moeten processtappen voldoen?
3. Aan welke prestaties moeten de oplevering van informatie voldoen?

Een voorbeeld van een eenvoudig model dat als basis kan worden genomen om de beschrijving van prestaties vorm te geven is de "ABC"-formulering: Actueel – Betrouwbaar – Compleet. Bij behoefte aan een bredere basis voor het formuleren van prestaties aan gegevens kan het "Kwaliteitsraamwerk" voor het gegevensmodel uit de Omgevingswet uit figuur 5 worden gebruikt. Belangrijk is om een beperkt aantal relevante prestatie indicatoren te benoemen, zodat er overzicht en inzicht ontstaat. Daarnaast is draagvlak binnen de organisatie essentieel voor een succesvolle implementatie. Het kiezen van de prestatie indicatoren is een proces dat met de betrokken stakeholders samen moet worden doorlopen om te komen tot gezamenlijke afspraken over de beoogde prestaties en de toegevoegde waarde daarvan.

FIGUUR 5 KWALITEITSRAAMWERK VOOR GEGEVENSQUALITEIT IN DE OMGEVINGSWET



Het eindresultaat is het vastleggen en documenteren van de prestatie-eisen die aan de processen worden gesteld en de onderliggende prestatie indicatoren voor informatie-uitwisseling. Hiermee is aantoonbaar waaraan het informatiemanagement moet voldoen om de gestelde ambities te halen in de praktijk en ligt er een kader van waaruit de organisatie en de kwaliteitsborging kan worden ingericht. Tot slot hieronder een voorbeeld dat bij veel waterbeheerders wordt aangetroffen. Het geeft het belang van heldere afspraken over prestaties op gebied van informatiemanagement weer.

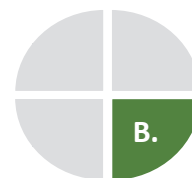
VOORBEELD: RISICO OP ONGEWENSTE ACTIVITEITEN DOOR ONVOLDOENDE VASTLEGGEN/NALEVEN PRESTATIE-EISEN

De uitwateringssluuis hieronder is 2 jaar geleden aangelegd op basis van een watervergunning. De feitelijke situatie buiten is ingemeten en in het beheerregister gezet (zwarte lijnen), maar de legger (rode lijnen) met beschermingszones (gele vlakken) is (nog) niet bijgewerkt. Hierdoor is sprake van een risico op ongewenste activiteiten bij het nieuwe dijklichaam, die niet via de keur of beleidsregels kunnen worden ondervangen.



DEEL B

ORGANISATIE (STRUCTUUR, SYSTEMEN & PROCESSEN)



B.1 BEPAAL DE ROL VAN DE ORGANISATIE IN DE KETEN

Om de ambities uit Deel 1 van deze handreiking te kunnen waarmaken is het belangrijk om binnen de organisatie heldere afspraken te maken en vast te leggen over de organisatiestructuur rondom informatiemanagement, de systemen waarin gewerkt wordt en de processen die gelden om het beheerregister actueel te houden.

De rol en verantwoordelijkheid van de organisatie moeten eerst bepaald worden, voordat de organisatorische invulling vorm kan krijgen. Werk per proces uit wat de rol is van de waterbeheerder en erken hierbij dat de organisatie meerdere 'gezichten' kan hebben, en van daaruit dus meerdere rollen vervult. Hierbij is het minimaal noodzakelijk te onderkennen of de organisatie wel of geen:

- eigenaar van de informatie is
- beheerder van de informatie is
- een protocol voor informatie uitwisseling beheert

Het kan per proces verschillen welke rol de organisatie speelt. Zo is een waterbeheerder afnemer voor de Algemene Hoogtekaart Nederland, maar geen eigenaar. Terwijl zij eigenaar en bronhouder is voor de legger en de keur. Bij het verbeteren van de waterkering is de waterbeheerder verantwoordelijk voor de oplevering van nieuwe gegevens en daarmee dus ook de beheerder van het te gebruiken gegevensprotocol. Een 'best practice' van mogelijke rollen zoals ingedeeld in het "Dataprotocol IHW" is weergegeven in tabel 1.

TABEL 1 'BEST PRACTICE' VOOR MOGELIJK ROLLEN VAN ORGANISATIES RONDOM INFORMATIEMANAGEMENT (IHW)

Begrip	Definitie
Eigenaar	Juridische eigenaar van de gegevens
Registratiehouder	(Politieke) eigenaar en daarmee dus politiek verantwoordelijk voor de registratie.
Bronhouder	Deze is verantwoordelijk voor het ter beschikking stellen van de juiste en actuele gegevens
Data beheerder	Organisatie die een gegevensvoorziening technisch / inhoudelijk beheert
Data verstrekker	Organisatie die de gegevens feitelijk verstrekt. Dit is vaak de databeheerder maar kan uitbesteed zijn.
Service verstrekker	Organisatie die een dienst levert in relatie tot het verstrekken van gegevens
Afnemer	Diegene die gegevens betrekken voor gebruik in bepaalde processen
Beheerder protocol	Partij of groep die ervoor zorg draagt dat het protocol waaronder de gegevens geleverd worden beheerd wordt.

Zodra de rollen van de organisatie voor de processen binnen de scope van het Informatieplan zijn gedefinieerd is een basis gelegd voor het nader invullen van de interne organisatie, systemen en processen.

B.2 BEPAAL INTERNE TAKEN, BEVOEGDHEDEN EN VERANTWOORDELIJKHEDEN

Evenals voor de rol van de organisatie in de keten is het van belang om binnen de organisatie te bepalen wie welke rol heeft en wat de daarbij behorende taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn. Daarvoor moet eerst helder zijn hoe men zich wil organiseren ten aanzien van het eigenaarschap van de data. Dit kan enerzijds door het inrichten van een centrale 'afdeling' of team gegevensbeheer en anderzijds door de verantwoordelijkheid te leggen bij het primaire proces.

Verder moet naast de verantwoordelijkheid (het eigenaarschap) van de gegevens ook bepaald worden wie het feitelijke beheer zal uitvoeren (wie doet de mutaties). In de praktijk zal het nodig zijn dat de gegevenseigenaar en de gegevensbeheerder samenwerken om ervoor te zorgen dat mutaties op een juiste manier worden verwerkt.

VOORBEELD: ROLLEN IN DELFLAND

Gegevenseigenaar

De gegevenseigenaar is eindverantwoordelijk voor de activiteit 'Gegevensbeheer Primaire Waterkeringen'. Vervult de rol van opdrachtgever voor de activiteit Gegevensbeheer Primaire Waterkeringen.

Gegevensbeheerder

Is verantwoordelijk voor het borgen en beschikbaar stellen van de gegevens.

Projectleider Gegevensbeheer Primaire Waterkeringen Delfland

Is verantwoordelijk voor de uitvoering van de activiteit 'Gegevensbeheer Primaire Waterkeringen'.

Gegevensbeheerteam

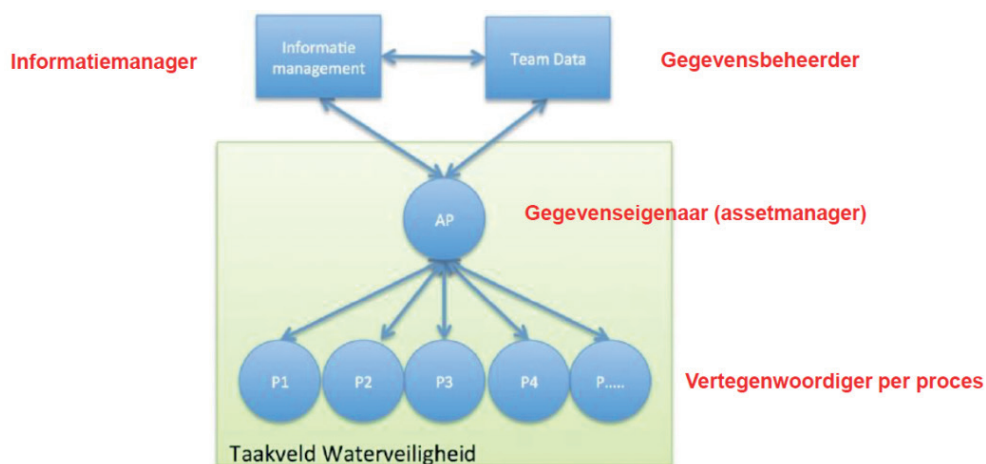
De leden van het gegevensbeheerteam vertegenwoordigen hun (reguliere) team binnen de activiteit Gegevensbeheer Primaire Waterkeringen.

Medewerker(s) I&A

De medewerkers I&A ondersteunen de gegevensbeheerder en projectleider binnen de activiteit Gegevensbeheer Primaire Waterkeringen.

Het vastleggen van de rollen, taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden kan plaatsvinden in het informatieplan maar moet ook geborgd zijn in de organisatiestructuur; bijvoorbeeld in de functiebeschrijvingen of in de KAM-documenten.

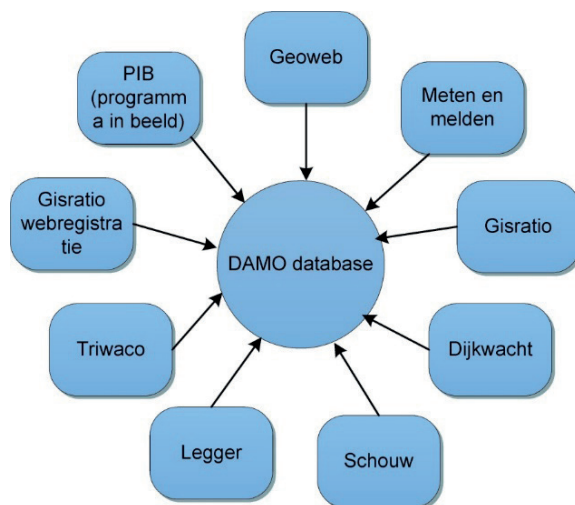
In veel gevallen zal het ook nodig zijn om bestaande systemen geschikt te maken en te houden om de juiste gegevens te kunnen bevatten. Dit alles vraagt om een structuur waarbij de aansturing van het proces gegevensbeheer goed is geregeld en potentieel afdelingen overstijgt. Om deze reden kan dit vragen om aansturing op een centraal niveau; bijvoorbeeld door een Informatiemanager of CIO.

VOORBEELD: ROLLEN BIJ HOLLANDSE DELTA**B.3 MAAK INZICHTELIJK WELKE SYSTEMEN IN WELKE BEHOEFTE VOORZIEN**

Evenals inzicht in welke rollen er nodig zijn om het gegevensbeheer uit te voeren is het noodzakelijk dat bekend is waar welke gegevens vastgelegd worden. Het is aan te bevelen om gegevens slechts op één plek te beheren (mutaties op één plek door te voeren) en zo te zorgen voor een eenduidige en unieke kernregistratie. In de praktijk blijken er vaak meerdere systemen betrokken te zijn bij het informatiebeheer doordat de primaire processen bijvoorbeeld andere of aanvullende systemen gebruiken (asset management versus geo-informatie). De fysieke uitvoering van een kernregistratie kan op meerdere manieren waarbij hieronder twee uitersten worden gegeven.

Een scenario is om een centrale database ('regenton') te plaatsen waarin de unieke gegevens aanwezig zijn en waar deze beheerd worden. Vanuit deze centrale locatie worden de gegevens dan met regelmaat gesynchroniseerd met andere systemen en databases zodat iedereen dezelfde brongegevens gebruikt. Een potentieel nadeel is dat het op deze manier niet meer mogelijk is om brongegevens in andere systemen dan de centrale database bij te werken waardoor de mutaties vertraging kunnen opleveren.

VOORBEELD: APPLICATIES BIJ AA EN MAAS DIE GEBRUIK MAKEN VAN GEGEVENS IN DE CENTRALE DATABASE (DAMO)



Een alternatieve keuze is dat per gegeven wordt vastgelegd in welk systeem deze zich bevindt. In feite vormen al deze gegevens samen een gedistribueerde, 'virtuele' database. Gegevens worden in het bronsysteem gemuteerd en vandaar naar andere systemen gesynchroniseerd. Het voordeel hiervan is dat de processen altijd over up-to-date informatie kunnen beschikken. Het nadeel is dat er veel koppelingen moeten worden gelegd; hiervoor moet de juiste infrastructuur beschikbaar zijn en moeten de gegevensbeheerprocessen goed op orde zijn en blijven.

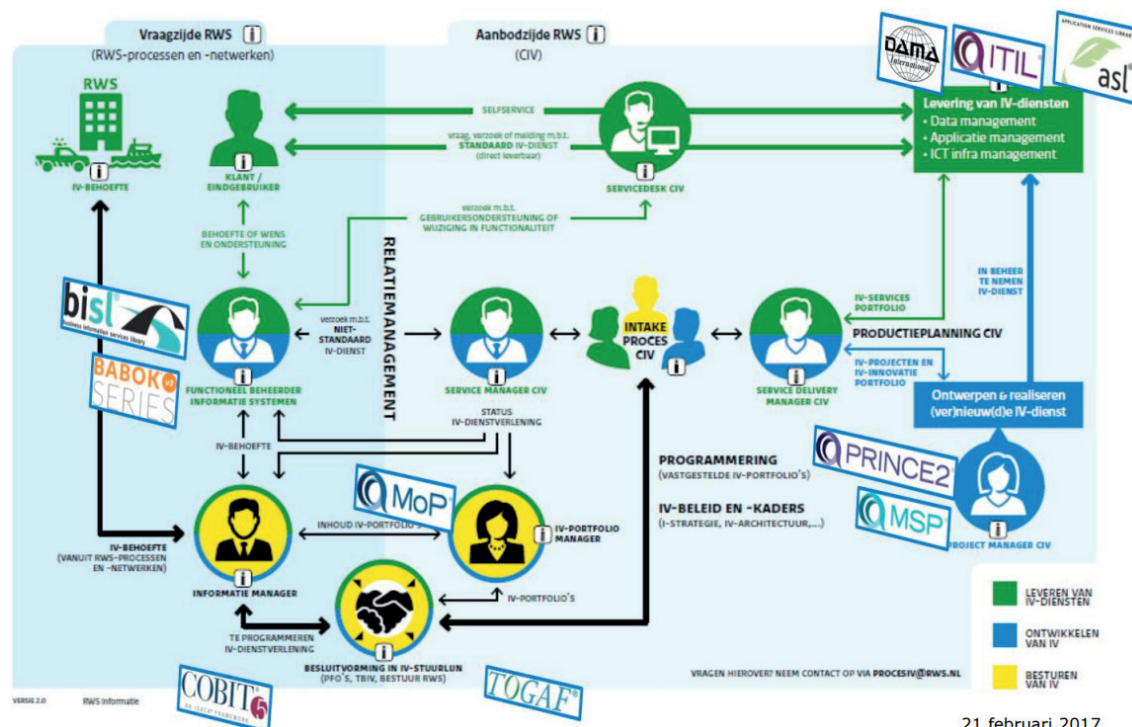
Bij het vergelijken van de informatiebehoefte met de beschikbare systemen zal ook inzichtelijk worden dat niet altijd in de complete informatiebehoefte voorzien kan worden. Als zeker is dat de missende gegevens daadwerkelijk 'must have' gegevens zijn voor de processen kan het nodig zijn om bestaande systemen te wijzigen of over te gaan naar de aanschaf van een nieuw systeem. Verder kunnen er uit het primaire proces verzoeken om wijziging in bijvoorbeeld functionaliteit komen. In dit geval zal de afdeling die de ICT beheert betrokken moeten worden en er zo voor te zorgen dat de aanpassingen passen binnen de strategie van de organisatie in het algemeen en de afdeling ICT in het bijzonder.

B.4 BESCHRIJF DE INFORMATIEMANAGEMENT PROCESSEN

Als bekend is welke rollen en welke systemen nodig zijn kan beschreven worden op welke manier deze zich tot elkaar verhouden (de processen). Het gaat hierbij niet alleen om de feitelijke beheerprocessen maar ook om de aanleverprocessen van de gegevens. Dit zijn soms complexe processen waarbij ook anderen buiten de organisatie betrokken zijn.

In veel gevallen kan bij het beschrijven van de processen gebruik gemaakt worden van beschikbare 'standaard' werkmethode en best practices. In de regel zullen deze binnen de organisatie in bredere zin al gekozen zijn en is het verstandig om hierbij aan te sluiten. Een voorbeeld is de generieke IV inrichting in figuur 6, die door Rijkswaterstaat is gemaakt. Hierbij is volop van bestaande best practices gebruik gemaakt voor de procesbeschrijvingen.

FIGUUR 6 GENERIEKE IV INRICHTING RIJKSWATERSTAAT



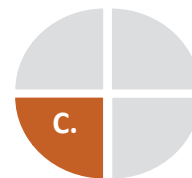
Door het goed beschrijven van de processen wordt ook voor nieuwe medewerkers gelijk inzichtelijk op welke manier de werkzaamheden uitgevoerd worden. In veel gevallen zullen de processen een plek (moeten) krijgen in de bestaande KAM-handboeken, zoals bij Aa en Maas wordt toegepast.

**VOORBEELD: PROCESSCHEMA VOOR HET WIJZIGEN VAN GEGEVENS IN HET BEHEERREGISTER
(KAM-HANDBOEK AA EN MAAS)**



DEEL C

KWALITEITSBORGING



C.1 KWALITEITSNORMEN VASTLEGGEN

In deel A is beschreven dat er prestatie-eisen geïdentificeerd moeten worden voor de processen waarin informatie uitwisseling plaatsvindt. Aanvullend zullen er voor de onderliggende gegevens aparte kwaliteitsnormen zijn om ze in alle geïdentificeerde processen te kunnen gebruiken (en actueel te houden). Zoals al aangegeven in Deel A kan daarbij van diverse raamwerken zoals die voor gegevenskwaliteit in de Omgevingswet gebruik worden gemaakt. Daarbij moet, per gegevens, voor een relevante set kwaliteitsindicatoren worden gekozen die past bij het gebruik van die gegevens. Dit kan gedaan worden door een inschatting van de risico's bij het gebruik van verkeerde gegevens. Bij een gering risico kunnen er geen of minder normen worden opgesteld dan bij gegevens waarbij een hoog risico optreedt. Voor gegevens in het beheerregister kan daarbij specifiek gedacht worden aan:

1. actualiteit van de gegevens / datum van inwinnen
2. eventuele (NEN-)normen waaraan voldaan is of moet worden (bijvoorbeeld voor sonderingen of boringen of laboratoriumonderzoek)
3. Maximale afwijkingen in afmetingen ten opzichte van de werkelijke maten
4. vullingsgraad van de attributen over alle objecten (streefnorm 100% voor een gebied dekkende kaart)

Omdat veel gegevens ontstaan in externe processen is het van belang de te kiezen kwaliteitsnormen vast te leggen en af te stemmen met de leverancier voor haalbare en werkbare afspraken. Bij het aanleveren moet (eenmalig) gevalideerd worden of de gegevens ook daadwerkelijk voldoen aan de gestelde eisen voordat ze worden opgenomen in de kernregistratie. Gegevens in de kernregistratie worden dan geacht conform de kwaliteitsnormen te zijn en via de beheerprocessen ook van deze kwaliteit te blijven zodat anderen zonder verdere validatie van deze gegevens gebruik kunnen maken.

Een voorbeeld van gegevens die ontstaan in een 'extern' proces is de aanleg of verbetering van een kering waarbij de opdrachtnemer in een 'Design & Construct' variant veel gegevens verzamelt. De daarbij behorende vraag is welke van deze gegevens (bijvoorbeeld de 'opgeleverde situatie') relevant zijn voor de kernregistratie en welke eisen hieraan gesteld moeten worden. De kwaliteitseisen zullen al bij de contractvorming helder vastgelegd moeten zijn door de intern betrokkenen (o.a. de beoogde gegevensbeheerder en contract manager).

VOORBEELD: KWALITEITSEISEN TEN AANZIEN VAN AFMETINGEN VAN OBJECTEN (MEETBESTEK AA EN MAAS)

Te controleren waarnemingen		Max. verschil in cm (abs.)
Brug		
	Hoogte onderzijde brug benedenstrooms	5
	Hoogte onderzijde brug bovenstrooms	5
	Doorvaartbreedte	5
	Doorvaartlengte	10
...		...

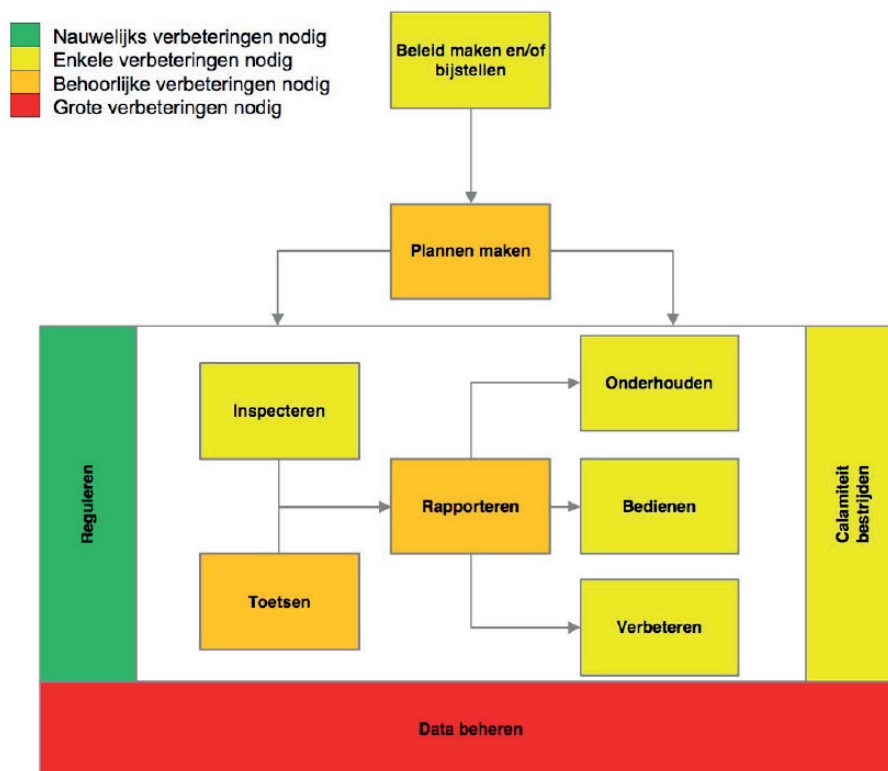
C.2 BEPALEN WIJZE VAN METEN EN MONITOREN

In deel A zijn de prestatie-eisen vastgelegd waaraan de processen en gegevens moeten (gaan) voldoen. Om inzichtelijk te maken wat de werkelijke toestand is zal met (regelmaat) moeten worden gemeten of de processen en gegevens nog steeds aan de gestelde eisen voldoen (blijven voldoen). Ook het niet voldoen aan de eisen is een belangrijke constatering; in deze gevallen zal een verbeteractie moeten worden opgesteld (zie deel D).

Wanneer voor het eerst een informatieplan is opgesteld is het raadzaam een brede 0-meting uit te voeren om te bepalen in welke processen verbeteringen nodig zijn en welke gegevens moeten worden aangevuld. Hierna kan periodiek gemonitord worden in hoeverre aan de eigen ambities en gestelde eisen wordt voldaan. De frequentie waarmee monitoring en toetsing plaatsvindt van de processen en het beheerregister, door wie en op welke wijze maakt een expliciet onderdeel uit van een goed Informatieplan. Hiermee legt de organisatie vast op welke wijze zij het eigen inzicht waarborgt in de kwaliteit van het gegevensbeheer. Daarbij is het beter om een realistische aanpak te beschrijven die daadwerkelijk in de praktijk gebracht wordt dan een ambitieuze aanpak die in werkelijkheid niet van de grond komt. Dus ook hierbij is breder draagvlak en actiebereidheid een voorwaarde voor succes.

FIGUUR 7

VOORBEELD RESULTATEN 0-METING VOOR DE ZORGPLICHT PROCESSEN DOOR HOLLANDSE DELTA



De resultaten van een meting (al dan niet via een interne of externe audit) moeten periodiek geëvalueerd worden. Dit dient op een gestructureerde wijze te gebeuren; bijvoorbeeld door het opstellen van een toetsplan waarin wordt vastgelegd op welke onderdelen gecontroleerd zal worden. Een goed toetsplan is gebaseerd op de al dan niet optredende risico's (risico gestuurd toetsen) zodat er specifiek op die plaatsen in het proces gemeten kan worden waar men de grootste risico's verwacht.

C.3 RAPPORTAGE EN VERANTWOORDING

Een belangrijk deel van de kwaliteitsborging is de aantoonbaarheid en rapportage van de gegevens en de processen. Daarbij is het goed om na te gaan wat in de organisatie minimaal vereist is om aantoonbaar te maken hoe het informatiemanagement is geborgd.

Aantoonbaarheid betekent dat is vastgelegd (aantoonbaar gemaakt) dat de gegevens en processen ook daadwerkelijk aan de gestelde eisen voldoen of dat is vastgelegd op welke punten er wordt afgeweken en welke verbeterdoelen daarbij zijn gesteld. Als er bijvoorbeeld verbeter maatregelen zijn genomen (zie Deel D) dan moeten deze tijdig worden vastgelegd zodat de stand van zaken voor eenieder inzichtelijk is.

VOORBEELD: DOCUMENTEN WAARIN AFSPRAKEN WORDEN VASTGELEGD BINNEN WATERSCHAP RIJN EN IJSSEL

- Gegevenswoordenboeken (definieert wat in de database zit)
- Normbladen (beschrijft de relatie tussen gegevens en werkelijkheid buiten)
- Meetprotocollen (beschrijft wat er moet worden ingewonnen en hoe)

Vragen die bij de feitelijke rapportage beantwoord moeten worden zijn: 'Wie rapporteert aan wie en waarover met welke frequentie?' En 'Waar worden de resultaten vastgelegd?'. De antwoorden op deze vragen horen onderdeel te zijn van de procesbeschrijving toetsen en evalueren binnen de KAM-processen.

De kwaliteit van de gegevens zelf (de resultaten van een validatie / toetsing) worden niet alleen op hoofdlijnen (conform de prestatie-eisen) in de reguliere rapportage vastgelegd maar zijn ook onderdeel van de metadata die bij een dergelijke dataset hoort. Via de metadata kan iedere andere gebruiker van de dataset direct zien op welke manieren de gegevens ingewonnen zijn; hoe ze bewerkt zijn en wat de kwaliteit van de gegevens is evenals het oorspronkelijke gebruiksdoel waarvoor ze verzameld en bewerkt zijn zonder dat daarbij de generieke rapportage geraadpleegd hoeft te worden.

DEEL D

DOORONTWIKKELING



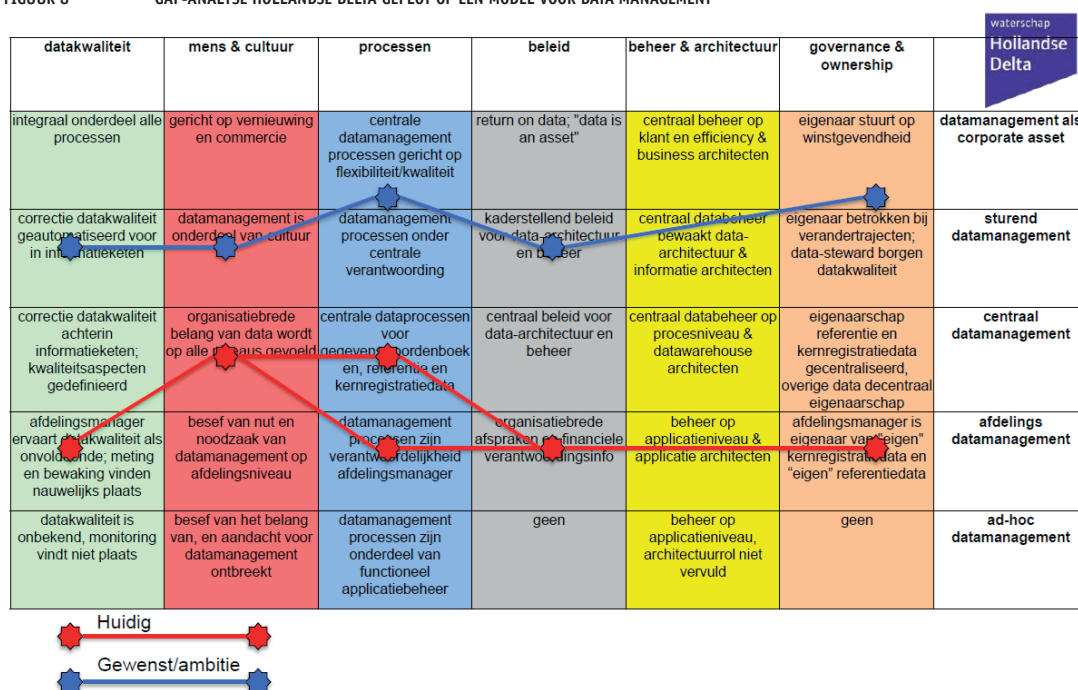
D.1 GAP ANALYSE

In Deel A en B is de gewenste toestand (streefbeeld) van het systeem beschreven (bepalen van de SOLL). In Deel C is het meten en monitoren van de werkelijke toestand van het gegevensbeheer beschreven (bepalen van de IST). Uit de monitoring zal blijken in hoeverre er zich tussen deze twee situaties een gat bevindt (GAP). Zeker wanneer voor het eerst een informatieplan wordt opgesteld zal hier sprake van zijn.

Voor nagenoeg elke organisatie is adequaat gegevensbeheer een uitdaging. Het expliciet inzichtelijk maken van de GAP en bespreken hoe deze te verminderen is een belangrijke stap voorwaarts in de ontwikkeling. Het is een voorwaarde om in actie te kunnen komen en te kunnen ontwikkelen. Besteed daarom voldoende aandacht aan het 'doorleven' van de GAP met betrokkenen voor draagvlak.

Op verschillende aspecten kan een GAP aanwezig zijn. Afhankelijk naar welke aspecten van de organisatie je kijkt. Een mooi voorbeeld zijn de aspecten die worden onderscheiden door Waterschap Hollandse Delta, die niveaus hebben geïdentificeerd voor de "volwassenheid" van datamanagement. Op basis van deze niveaus worden de ambities bepaald (onderdeel van Deel A en Deel B in deze Handreiking), de huidige situatie geplot (onderdeel van Deel C) en de GAP inzichtelijk gemaakt. Deze werkwijze vormt een goede basis om de verbeterpunten inzichtelijk te maken.

FIGUUR 8 GAP-ANALYSE HOLLANDSE DELTA GEPLIT OP EEN MODEL VOOR DATA MANAGEMENT



D.2 PRIORITEREN VAN VERBETERINGEN

Zodra de verbeterpunten inzichtelijk zijn kan het verbeterplan worden uitgewerkt. Voor veel medewerkers is het verbeteren van Gegevensbeheer belangrijk, maar moet de beoogde ontwikkeling worden uitgevoerd in een deel van de beschikbare tijd. Naast de alledaagse werkzaamheden. Een realistisch en haalbaar plan is belangrijk om daadwerkelijk tot uitvoering te komen.

Het is van belang prioriteiten aan te brengen in de verbeterpunten, bewuste keuzes te maken in de termijn waarop verbeteringen moeten zijn doorgevoerd en zorgvuldig af te wegen of iedereen wel “klaar” is voor verandering.

Verbeterplannen dienen vooraf te worden getoetst. Dit kan bijvoorbeeld door met een groep van betrokkenen in kaart te brengen in hoeverre de verbeterpunten:

1. wenselijk zijn, op gebied van consensus binnen de organisatie dat het een verbetering betreft, aansluiting op de doelstellingen van de organisatie, etc.
2. geschikt zijn, op gebied van aansluiting op de cultuur, denk- en werkwijze in de organisatie.
3. haalbaar zijn, vanuit de kennis en competenties en beschikbare capaciteit (mensen en middelen) om de beoogde verandering door te voeren.

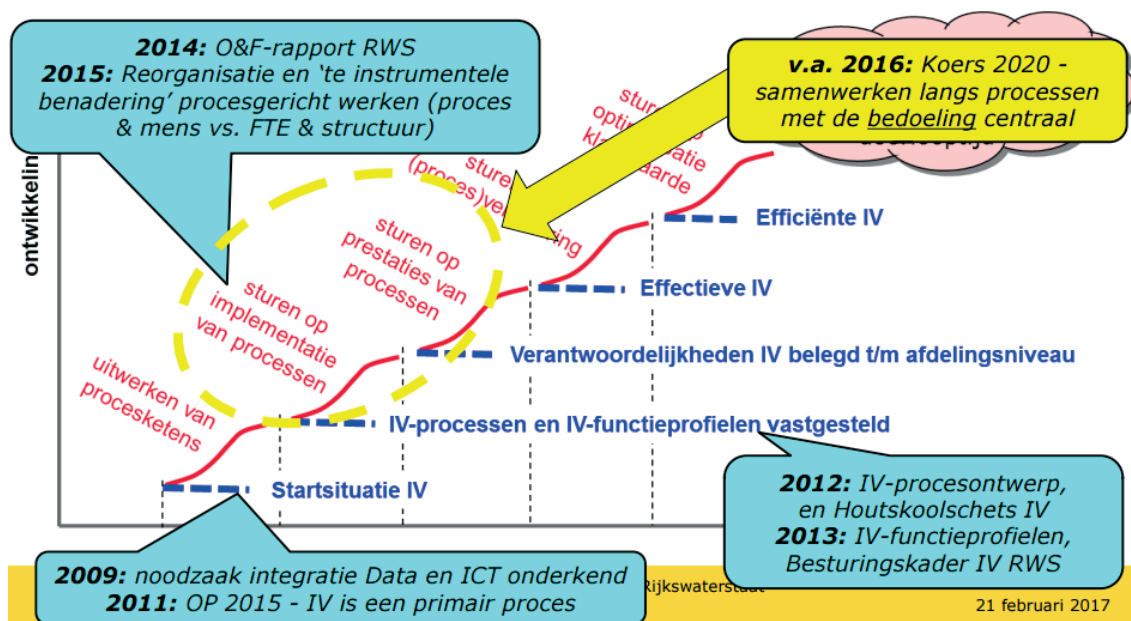
Indien bepaalde verbetermaatregelen onvoldoende wenselijk, geschikt of haalbaar zijn is het zinvol om ze te parkeren en (in samenwerking met anderen) deze scherper of anders te definiëren, of op zoek te gaan naar alternatieven en/of te leren van hoe andere organisaties vergelijkbare ambities vervullen. Uiteindelijk is het resultaat van deze exercitie een overzicht van verbeterpunten die gewenst, geschikt en haalbaar zijn om uit te voeren binnen de organisatie.

D.3 VERBETERPLANNEN

Het verbeterplan kan zowel op strategisch, tactisch als operationeel niveau worden opgesteld. Op strategisch niveau ligt er een duidelijke koppeling met de organisatie brede ambities en worden met name de grote stappen die gevolgd zullen worden beschreven. Een verbeterplan is op het hoogste niveau dan ook altijd gekoppeld aan het niveau van de ambitie. De ambities (waaronder die zoals vastgesteld op de wijze in Deel A) veranderen in de loop van de tijd. In het strategische verbeterplan wordt met name het waarom van het verbetertraject beschreven en de globale mijlpalen.

FIGUUR 9

STRATEGISCH VERBETERPLAN VAN RIJKSWATERSTAAT VOOR DE IV



Op tactisch niveau worden de strategische verbeterdoelen verder uitgewerkt op basis van de verbeteranalyse. Hierbij worden de acties in de tijd gezet met mijlpalen die verder gedetailleerd zijn dan die uit het strategische plan. In het tactische plan wordt verder aandacht besteed aan de communicatie en algemene verbeterprocessen evenals de globale hoeveelheid middelen die nodig zijn. Van wezenlijk belang bij grotere verbeteracties is dat er aandacht wordt besteed aan de samenhang van systemen door bijvoorbeeld overlap in functionaliteit te beperken (rationalisatie). Dit kan vragen om een architectuur plaat in het tactische plan waarin processen, systemen en informatie bij elkaar komen en waarin de SOLL gedetailleerd is uitgewerkt.

De feitelijke verbeteracties worden benoemd op het operationele niveau. Bij een grote verbeteractie kan dit als programma worden uitgevoerd (waarbij het tactische plan dan in feite het programma plan is). Bij kleine verbeteracties kunnen deze los van elkaar als projecten worden uitgevoerd. Het operationele verbeterplan is feitelijk een projectplan voor de verbeteractie en moet dan ook alle elementen van een regulier projectplan bevatten.

Wees bij het opstellen van een verbeterplan realistisch en werk in stappen of fases. Zet daarbij heldere mijlpalen en meetpunten uit en maak dat niet te groot. Hang prioriteiten aan diverse verbeterdoelen op basis van bijvoorbeeld een risico-inschatting. Maak – analoog aan bij te houden gegevens in het beheerregister - onderscheid in “Need to improve” en “Nice to improve”.

Enkele belangrijke aspecten die op voorhand moeten worden geregeld om de verbetering te implementeren zijn:

- Beschrijf naast de set aan verbetermaatregelen ook de benodigde resources voor het uitvoeren van het plan. Hierbij gaat het vaak om personele capaciteit, benodigde kennis en competenties, budget bij externe ondersteuning, etc.
- Wijs een proces-, programma- of projectleider aan die de ontwikkeling aanstuurt en het mandaat heeft om binnen de organisatie de beoogde veranderingen te implementeren.
- Wijs een ambassadeur / sponsor aan vanuit het Directieteam / Management team, die het

initiatief steunt, een klankbord vormt en het belang van verbeteren onder de aandacht brengt. Maar die ook de voortgang volgt en knelpunten in de ontwikkeling weg kan nemen.

- Beschrijf het beoogde eindresultaat zodanig dat deze concreet is, realistisch en dat getoetst kan worden wanneer dit resultaat per verbeterpunt is bereikt. Dit motiveert, maakt voortgang inzichtelijk en zorgt ervoor dat doelstellingen daadwerkelijk behaald kunnen worden.

D.4 LERENDE ORGANISATIE

Naast een doorlopend proces om het gegevensbeheer actueel en volledig te houden is ook aandacht vereist voor de wijze waarop verbeteringen in de organisaties worden vastgesteld en doorgevoerd. Na het opstellen en implementeren van een verbeterplan dient de verantwoordelijke medewerker met de betrokkenen een evaluatie uit te voeren van het traject. Hierdoor 'leert' de organisatie op welke wijze zij zich het meest effectief en efficiënt ontwikkelt. De evaluatieresultaten worden vastgelegd, zodat de opgedane kennis beschikbaar is bij de voorbereidingen op een nieuwe verbeteronde van het gegevensbeheer (kennismanagement).