

# EINDRAPPORTAGE PEERREVIEW

## VERGUNNINGVERLENING WATERKERINGEN

### DECEMBER 2015



EINDRAPPORTAGE PEERREVIEW  
VERGUNNINGVERLENING WATERKERINGEN  
DECEMBER 2015

RAPPORT

2016  
W-05



hoogheemraadschap  
Hollands  
Noorderkwartier



Waterschap  
Rivierenland



Versie 1.2  
Datum 30-5-2016  
Geschreven door reviewers Peter van Langen, Laura Pranger, Patrick Dol, Evert Hazenoot, Edith Kruger-Schipper, Derk Jan Sluiter, Franck de Haan, Gerard Verstoep en organisatoren Jojanneke Krabbe en Betsie Ekkelkamp  
In opdracht van Peter van Langen, Evert Hazenoot en Derk Jan Sluiter

# 1

## MANAGEMENTSAMENVATTING

Als beheerder van de waterkering willen we op 1 januari 2017 voldoen aan de Zorgplicht zoals deze opgenomen is in het Bestuursakkoord Water uit 2013 en opgenomen wordt in wijziging van de Waterwet.

De Zorgplicht verlangt van ons dat we voortdurend aantonen dat de kering op orde is, zodat de waterveiligheid van Nederland gegarandeerd is. Naast het vastleggen en uitvoeren van de werkprocessen vraagt dit ook om doorlopende verbeteringen via de Plan Do Check Act-cyclus (PDCA); het is continu leren en verbeteren.

De waterschappen Rivierenland, Drents Overijsselse Delta en het Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier werken samen in een onderling Zorgtaakakkoord om elkaar te helpen en te versterken. In 2016 is de samenwerking in unieverband ingezet, met als extra impuls de ondersteuning van de Stichting Toegepast Onderzoek Waterbeheer (STOWA); meerdere waterschappen bundelen hun krachten en delen actuele ervaringen met elkaar.

De Zorgplicht wordt opgenomen via een wijziging van de Waterwet per 1 januari 2017; de Inspectie Leefomgeving en Transport voert het toezicht uit namens de minister van Infrastructuur en Milieu.

De drie waterschappen hebben in november en december 2015 bij elkaar een peerreview gehouden met als doel: leren van elkaar. Voor deze review, waarin we ons het terugkijken eigen willen maken, zijn we uitgegaan van de volgende opzet:

- De eerste peerreview moet een positieve uitstraling hebben om te laten zien dat terugkijken leuk kan zijn en een meerwaarde heeft.
- Bekijken wat de beste en meest logische vorm is voor een peerreview en bepalen of hiervoor een bruikbare instructie te maken is.
- Kijken of de peerreview een middel is om het leren te faciliteren en zo ja, hoe een vervolg gemaakt kan worden.

We hebben gezocht naar een combinatie van eenvoud en een groot bereik als insteek van de peerreview. Daarom ziet de opzet er als volgt uit:

- Behandel één onderwerp (in dit geval vergunningverlening) en doe dit in zijn context. Zo ontstaat er focus en samenhang. Hiermee komt de hoofdrolspeler van dat proces (hier de vergunningverlener) als het ware helemaal tot zijn recht.
- Betrek er veel mensen bij die een rol spelen bij het gekozen onderwerp, want zij hebben er een werkrelatie mee en kunnen elkaar als collega (peer) de juiste vragen stellen. Het goede gesprek komt dan snel op gang. De collegiale contacten worden gelegd en kunnen later van pas komen en eventueel worden uitgebreid.
- Maak het jezelf makkelijk en ga op zoek naar het zogenaamde laaghangende fruit en haal dat binnen. Het gaat vooral om de eerste winst die te behalen is, want er is nog zo veel te ontwikkelen op het terrein van de Zorgplicht.

<sup>1</sup> Peerreview kan letterlijk worden vertaald als 'collegiaal terugkijken'.

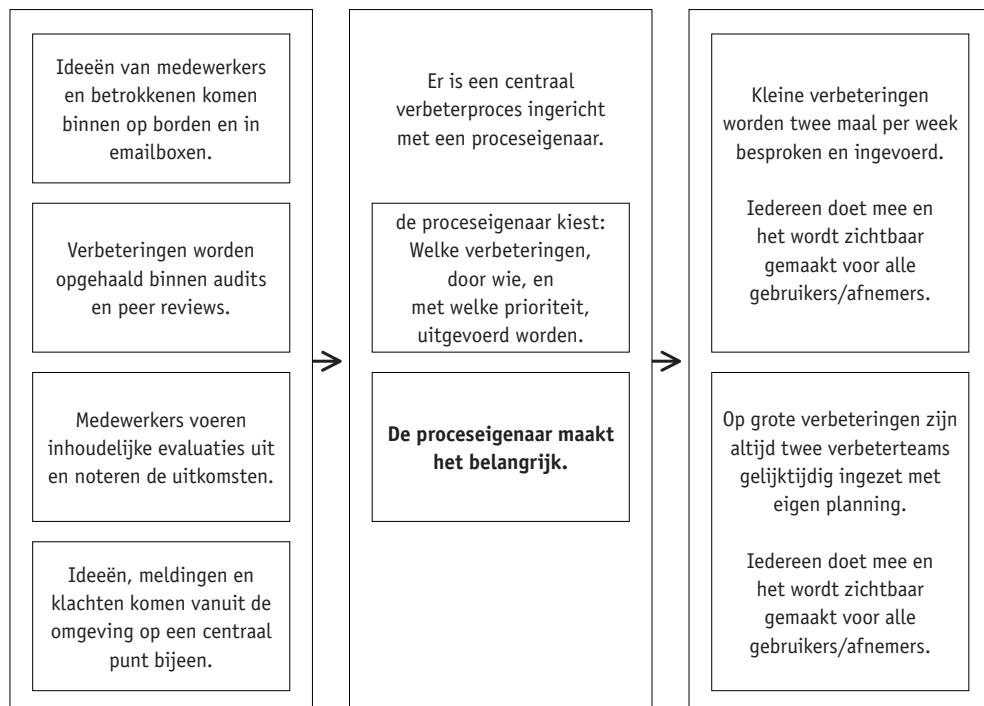
Eind 2015 heeft ieder waterschap een dag georganiseerd waarop achttien gesprekken zijn gevoerd tussen collega's. De aftrap en afsluiting werden door leidinggevenden gedaan. Het algemene beeld en de persoonlijke belevingen waren zonder uitzondering positief, met als grootste opbrengst:

- Een open houding en positieve sfeer.
- Kennis delen is leuk en leerzaam.
- Overall is grote betrokkenheid bij het werk.

De opgehaalde oogst in de vorm van 'appels' is per waterschap zichtbaar gemaakt, zonder deze inhoudelijk te bewerken. Zo heeft het ene waterschap een goede opleiding in de aanbieder en het andere een goede verbinding tussen projecten en handhaving. De opbrengst levert voor de betrokkenen dus een veelheid aan verbetermogelijkheden die goed te gebruiken zijn in de verbetertrajecten. De opbrengst van reviews is zo vooral een goede start van een verbeteringsproces zoals bedoeld in de PDCA-cyclus.

Het belangrijkste punt dat uit de drie sessiedagen naar voren kwam, is dat iedere organisatie een goed verbeterproces moet hebben ingericht wil het de positieve zaken van de ander kunnen gebruiken. De PDCA-cyclus werkt als er een verantwoordelijk persoon is, een proceseigenaar. Hij of zij bepaalt welke verbeteringen aandacht krijgen en tot veranderingen kunnen leiden in de laatste fase, de Act-fase. Daar worden ze opnieuw gewogen, gevolgd door een besluit. Voorafgaand aan de Act-fase komt de bouwsteen Check. Deze bouwsteen, als een onderdeel van een groter proces, kan er als volgt uitzien:

FIGUUR 1: DE BOUWSTEEN 'CHECK' ALS ONDERDEEL VAN EEN GROTER PROCES



Uit figuur 1 is af te lezen dat het, naast het creëren van een veilige omgeving, van belang is om daadwerkelijk iemand bewust eigenaar te maken van een verbeterproces, met alle lusten en lasten die dat met zich meebrengt.

De algemene conclusie is dat een peerreview een laagdrempelig en leuk instrument is met een goed resultaat dat in relatief korte tijd te bereiken is. Opmerkelijk is dat de meerwaarde van deelname vanuit directie en bestuur ook zichtbaar is en extra opbrengst genereert.

<sup>1</sup> Peerreview kan letterlijk worden vertaald als 'collegiaal terugkijken'.

# EINDRAPPORTAGE PEERREVIEW VERGUNNINGVERLENING WATERKERINGEN DECEMBER 2015

## INHOUD

1	MANAGEMENTSAMENVATTING	2
2	INHOUDSOPGAVE	4
3	INLEIDING	6
4	DOELEN PEERREVIEW	7
5	UITLEG WERKWIJZE PEERREVIEW	8
5.1	OPZET VAN HET PROCES	8
5.2	UITGANGSPUNT: WAARDERENDE GESPREKKEN	10
5.3	VERVOLG PEERREVIEW	10
6	ERVARINGEN REVIEWERS	12
7	OPGEHAALDE 'APPELS'	13
7.1	WATERSCHAP DRENTS OVERIJSSELSE DELTA	13
7.2	HOOGHEEMRAADSCHAP HOLLANDS NOORDERKWARTIER	16
7.3	WATERSCHAP RIVIERENLAND	19
8	WELKE 'APPELS' WORDEN MEEGENOMEN NAAR EIGEN DE ORGANISATIE	24
8.1	WATERSCHAP DRENTS OVERIJSSELSE DELTA	25
8.2	HOOGHEEMRAADSCHAP HOLLANDS NOORDERKWARTIER	25
8.3	WATERSCHAP RIVIERENLAND	26
9	EVALUATIE	27
9.1	DOELEN GEHAALD?	27
9.2	PUNTEN UIT DE EVALUATIES VAN DE PEERREVIEW ZELF EN TIPS VOOR HET VERVOLG	28
9.3	DANKWOORD AAN ALLE DEELNEMERS	29
<b>BIJLAGE 1</b>	<b>INTRODUCTIE, UITNODIGING EN VRAGENLIJST EN DAGPROGRAMMA'S VAN DE REVIEWDAGEN</b>	
<b>BIJLAGE 2</b>	<b>LIJST MET NAMEN, FUNCTIES EN FOTO'S</b>	
<b>BIJLAGE 3</b>	<b>BOEKJE WAARDEREND AUDITEN</b>	
<b>BIJLAGE 4</b>	<b>DRIE LIJSTEN MET POSITIEVE ZAKEN, INGEVULD DOOR DE GEREVIEWDE PERSONEN</b>	
<b>BIJLAGE 5</b>	<b>DOCUMENTEN DIE VERSPREID MOGEN WORDEN:</b>	
	<ul style="list-style-type: none"><li>• TOETSKADER BELEIDSREGELS</li><li>• WERKPROCES MUTATIES LEGGER WATEREN</li><li>• RISICOANALYSE WSRL</li></ul>	

# 1

## INLEIDING

Vanaf 1 januari 2017 moeten wij als beheerder van de waterkering voldoen aan de Zorgplicht. In een notendop houdt de Zorgplicht in dat we als waterkeringbeheerder moeten kunnen aantonen en bewijzen dat we als een goed rentmeester (= goed beheerder) voor onze keringen zorgen en dat we de waterveiligheid garanderen. Het vastleggen van de werkprocessen rondom het beheer en onderhoud van onze keringen is daar een onderdeel van. Ook vraagt de Zorgplicht dat we de Plan Do Check Act-cyclus in onze werkprocessen verweven, oftewel continu leren en verbeteren. De Inspectie Leefomgeving en Transport is namens het Rijk de toezichthouder op de Zorgplicht en zal mettertijd gaan toetsen of de beheerders aan de eisen van de Zorgplicht voldoen.

De waterschappen Rivierenland en Drents Overijsselse Delta en het Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier werken samen in het (her)inrichten van hun organisaties volgens de doelen van de Zorgplicht. Om dit te benadrukken hebben we samen een Zorgtaakakkoord gesloten. Als onderdeel hiervan hebben we in november en december 2015 een peerreview georganiseerd om van elkaar te leren en onszelf te verbeteren.

Bij een peerreview is focus van belang. Daarom hebben we gekozen voor een specifiek onderwerp: vergunningverlening van waterkeringen. We hebben dit onderwerp benaderd vanuit verschillende belangen om het goed tot zijn recht te laten komen. Vertegenwoordigers van alle belanghebbenden hebben we gevraagd om vanuit hun perspectief naar het proces van vergunningverlening van waterkeringen te kijken. Deze groep bestond uit:

- Vergunningverleners
- Handhavers
- Gebiedsbeheerders
- Specialisten
- Informatievoorziening- of gegevensbeheerders
- Bestuurder of lid van de directie
- Ingelanden

We hebben hen gevraagd wat ze vinden van het proces van vergunningverlening. Er zijn ook gesprekken gevoerd tussen collega's. De insteek was positief lerend, met een sfeer zoals geschetst in de volgende quote.

“Een peerreview is een collegiaal interview. Je gaat als collega's, vaak van verschillende organisaties, bij elkaar zitten om over bepaalde onderwerpen te praten. Dit is (bijna altijd) leuk; het is (bijna altijd) leuk om mensen uit hetzelfde vakgebied te spreken. Vaak ben je erg benieuwd hoe het bij de ander gaat, hoor je twintig dezelfde dingen, maar toch ook twee dingen die net iets anders of beter gaan. Meestal kom je er geïnspireerd en vol energie vandaan.”

De peerreview willen we inzetten om op een gestructureerde manier te leren. Het plan is om binnen Waterkeringen ieder halfjaar een peerreview te organiseren. In december 2015 heeft de eerste plaatsgevonden, waarvan dit het verslag is.

In dit verslag geven we aan hoe de peerreview is georganiseerd, hoe deze is verlopen en wat de opbrengst is. Hoofdstuk 5 gaat over de organisatie van de peerreview. Hoofdstuk 6, 7 en 8 bevatten het inhoudelijke deel, met de gesprekverslagen. Hoofdstuk 6 begint met de persoonlijke ervaringen. Vervolgens geeft hoofdstuk 7 een opsomming van alle positieve punten die de organisaties zagen bij hun collega's. Hoofdstuk 8 omschrijft hoe de positieve punten in de eigen organisaties kunnen worden gebruikt. Tot slot wordt in hoofdstuk 9 de peerreview zelf geëvalueerd.



## 4

## DOELEN PEERREVIEW

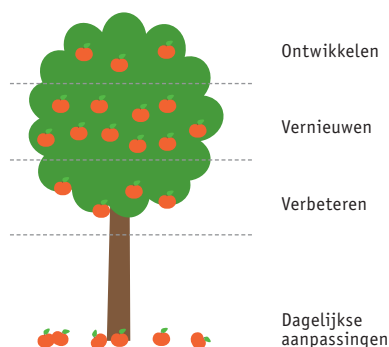
Het doel van de peerreview is: leren van elkaar. Hierbij zijn we uitgegaan van de volgende opzet:

- De eerste peerreview moet een positieve uitstraling hebben om te laten zien dat terugkijken leuk kan zijn en een meerwaarde heeft.
- Bekijken wat de beste en meest logische vorm is voor een peerreview en bepalen of hiervoor een bruikbare instructie te maken is.
- Kijken of de peerreview een middel is om het leren te faciliteren en zo ja, hoe een vervolg gemaakt kan worden.

We hebben gezocht naar een combinatie van eenvoud en een groot bereik als insteek van de peerreview. Daarom ziet de opzet er als volgt uit:

- Behandel één onderwerp (in dit geval vergunningverlening) en doe dit in zijn context. Zo ontstaat er focus en samenhang. Hiermee komt de hoofdrolspeler van dat proces (hier de vergunningverlener) als het ware helemaal tot zijn recht.
- Betrek er veel mensen bij die een rol spelen bij het gekozen onderwerp, want zij hebben er een werkrelatie mee en kunnen elkaar als collega (peer) de juiste vragen stellen. Het goede gesprek komt dan snel op gang. De collegiale contacten worden gelegd en kunnen later van pas komen en eventueel worden uitgebreid.
- Maak het jezelf makkelijk en ga op zoek naar het zogenaamde laaghangende fruit en haal dat binnen. Het gaat vooral om de eerste winst die te behalen is, want er is nog zo veel te ontwikkelen op het terrein van de Zorgplicht.

FIGUUR 2: SCHEMATISCHE WEERGAVE VAN MOGELIJKHEDEN OM TE VERANDEREN



De figuur met de boom symboliseert de oogst van appels op iedere laag. Van onderaf gezien kost het de minste inspanning om de dagelijkse aanpassingen te zien en toe te passen in de eigen bedrijfsvoering. Kleinschalige verbeteringen kunnen ingepast worden en direct rendement opleveren. Een volgende, hogere laag vraagt om veranderingen die een extra inspanning van de organisatie vragen. De hoogste laag vraagt het meeste en levert pas op termijn de gewenste voordelen; die laatste zijn mogelijk groter dan bij het laaghangende fruit. Voor de oogst die we ophalen in deze review bevinden we ons in de onderste laag.

# 5

## UITLEG WERKWIJZE PEERREVIEW

### 5.1 OPZET VAN HET PROCES

In december 2015 hebben het Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier en de waterschappen Rivierenland en Drents Overijsselse Delta een peerreview georganiseerd. Voor de leesbaarheid spreken we in de rest van het verslag van 'de waterschappen' (in plaats van twee waterschappen en één hoogheemraadschap).

Het opdrachtgeverschap van de peerreview lag in handen van vertegenwoordigers van de waterschappen; het waterschap Drents Overijsselse Delta heeft de organisatie op zich genomen.

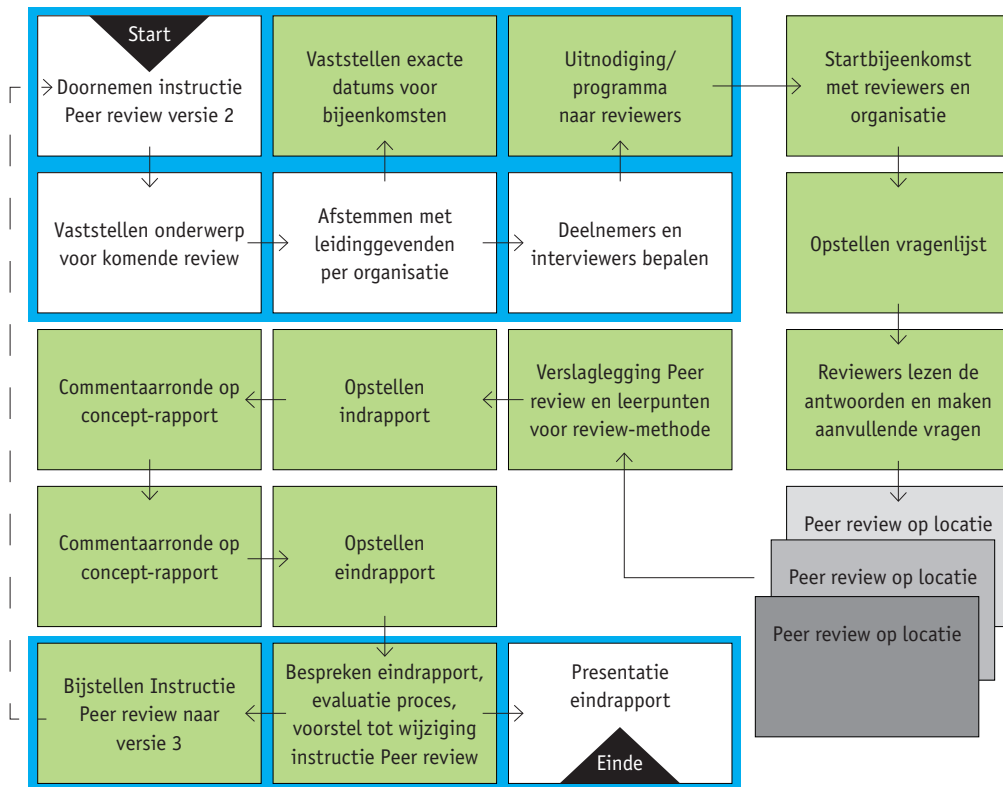
Er waren drie reviewdagen, bij iedere organisatie één. Hiervoor is een groep reviewers samengesteld met drie deelnemers per waterschap, in totaal negen personen. Zij bezochten de andere waterschappen en namen daar in teams twee gesprekken af.

De groep te reviewen personen bestond uit twaalf deelnemers per waterschap, in totaal zesendertig personen, verdeeld over drie teams. Elk team voerde per dag zes gesprekken, steeds met twee te interviewen personen per gesprek). De groep bestond uit vertegenwoordigers van alle belanghebbenden in het proces van vergunningverlening:

- Vergunningverleners
- Handhavers
- Gebiedsbeheerders
- Specialisten
- Informatievoorziening- of gegevensbeheerders
- Bestuurder of lid van de directie
- Ingelanden

Alle te reviewen personen hebben eerst een vragenlijst gekregen, opgesteld tijdens een startbijeenkomst van de reviewers. Die hebben de antwoorden doorgenomen in een tweede bijeenkomst, waarna de reviewers de antwoorden hebben gebruikt als leidraad voor de gesprekken. De onderwerpen op de vragenlijst kwamen overeen met die uit de Zorgplicht.

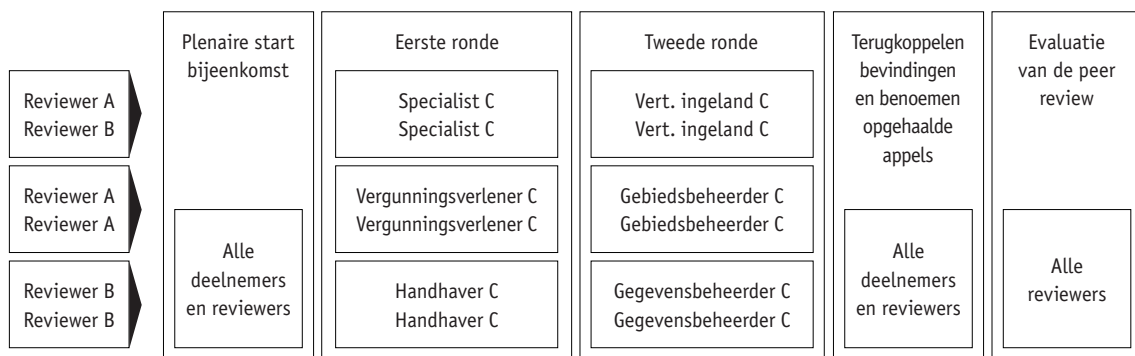
Schematisch ziet de review er als volgt uit:



FIGUUR 3: ORGANISATIE VAN DE GESPREKKEN

VERKLARING KLEUREN:  
 BLAUWE ACHTERGROND – ROL VOOR OPDRACHTGEVER  
 GROENE BLOKKEN – ROL VOOR ORGANISATOR  
 GRIJZE BLOKKEN – DE UIT TE VOEREN REVIEWS

De reviewdagen begonnen met een plenaire startbijeenkomst, gevolgd door de gesprekken (zie figuur 4). In de plenaire afsluiting gaven de reviewers een inhoudelijke terugkoppeling aan de hele groep en ze gaven aan welke onderdelen als oogst, opgehaalde appels, meegenomen werden. Ook de peerreview zelf werd geëvalueerd door de groep van reviewers.



FIGUUR 4: OPZET GESPREKKEN TIJDENS DE REVIEWDAGEN

De introductie, uitnodiging, vragenlijst en dagprogramma's van de reviewdagen zijn te vinden in bijlage 1.

Voor iedereen die elkaar nog eens wil opzoeken: de lijst met namen, functies en foto's staat in bijlage 2.

## 5.2 UITGANGSPUNT: WAARDERENDE GESPREKKEN

De insteek van de gesprekken was positief en niet aan de hand van een norm. Deze methode wordt ‘waarderend auditen’ genoemd en staat goed beschreven in het boekje met dezelfde titel, geschreven door Annet van de Wetering en anderen. Dit boekje is te vinden in bijlage 3.

Wanneer er wel naar een norm toe wordt geïnterviewd, krijgen de gesprekken vaak een sfeer van fouten willen zoeken. Er wordt dan gekeken naar de zaken die nog niet goed gaan. Onze insteek was anders: wij zijn juist op zoek gegaan naar de zaken die heel erg goed gaan. Die kunnen dan worden overgenomen door het eigen waterschap. De reviewers hebben daarom een rapport voor het eigen waterschap geschreven, en geen oordeel over de andere waterschappen.

Ons advies is om dit vol te houden. Een echt lerende sfeer op grote schaal krijg je door de peerreviews een open, lerend en positief karakter te geven. Dit gedachtegoed wordt geïllustreerd door een vraag die we kregen:

“Ik vind de positieve benadering wel mooi, maar zijn we niet effectiever als we ons focussen op wat er niet goed gaat? Wellicht kunnen we dan meer oppakken.”

Ons antwoord: “Er is natuurlijk niets mis met problemen oppakken, maar het is juist een mooie manier om eerst bij de andere waterschappen te kijken hoe zij dit probleem oppakken. Dit kan natuurlijk zelfstandig, maar ook door deel te nemen aan de eerstvolgende peerreview. Bij de positieve insteek worden dus dezelfde onderwerpen behandeld als bij een traditionele insteek, alleen de manier waarop verschilt. De verantwoordelijkheid om te verbeteren en om de eigen verbetermogelijkheden te zien blijft gewoon bij de eigen afdelingen liggen en er wordt geleerd van de positieve punten van de anderen.”

## 5.3 VERVOLG PEERREVIEW

De wens is dat er periodiek een peerreview wordt georganiseerd. Het continue karakter zorgt ervoor dat de meerwaarde steeds groter wordt. Als mensen weten wanneer er weer een peerreview komt en hoe ze die kunnen inzetten, zullen ze die gebruiken om veranderingen in gang te zetten.

In de komende peerreviews kan één onderwerp nog dieper worden uitgelicht (hogere ‘appels’ plukken) of kan er juist breder worden gekeken, bijvoorbeeld door andere afdelingen erbij te betrekken. Er kan worden gekozen voor een lichte vorm of juist een veel uitgebreidere vorm. Andere waterschappen kunnen erbij betrokken worden en er kan bijvoorbeeld een cloudomgeving worden gecreëerd met alle informatie.

Samenvattend: wij hopen dat deze eerste review als springplank wordt gebruikt, want er zijn genoeg vervolgmogelijkheden.

Voorafgaand aan de peerreview hebben de opdrachtgevers het document ‘Instructie peerreview’ opgesteld, dat ze na de peerreview hebben aangevuld, samen met de organisatoren. Het is de bedoeling dat dit document levend wordt gehouden; het is op te vragen bij de organisatoren.

# 6

## ERVARINGEN REVIEWERS

### WATERSCHAP DRENTS OVERIJSSELSE DELTA

Persoonlijke ervaringen na de gesprekken bij Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier:

- “Positieve sfeer.”
- “Kennis delen is leuk en leerzaam.”
- “Veel betrokkenheid voor het geheel.”
- Het proces van vergunningverlening en handhaving wordt meer kwalitatief benaderd dan kwantitatief (resultaten).

Persoonlijke ervaringen na de gesprekken bij Waterschap Rivierenland:

- “Open en enthousiast.”
- “Prettige gesprekken, tijd te kort.”
- Het proces van vergunningverlening en handhaving wordt meer kwalitatief benaderd dan kwantitatief (resultaten).

### HOOGHEEMRAADSCHAP HOLLANDS NOORDERKWARTIER

Persoonlijke ervaring van een van de reviewers:

“Ik sluit mij aan bij de ervaringen die al in het verslag staan. De gesprekken heb ik als zeer prettig ervaren. Het voelde voor mij niet echt als een review, maar meer als kennisdeling en uitwisselen van ervaringen tussen de waterschappen. De vraag ‘hoe doen jullie dat dan?’ kwam vaak voorbij. We zijn altijd met enthousiasme ontvangen. Bij Rivierenland kregen we zelfs een rondleiding op de afdeling om een beeld te krijgen van het werkproces. Al met al een geslaagde eerste reviewronde!”

### WATERSCHAP RIVIERENLAND

Persoonlijke ervaringen van de reviewers:

- “Prettige sfeer waarin de gesprekken plaatsvinden. Leuk om zo van elkaar te leren en te horen hoe een ander waterschap werkt; laagdrempelig.”
- “Kennis delen is leuk en leerzaam!”

# 7

## OPGEHAALDE 'APPELS'

In dit hoofdstuk noemen we de punten op die de reviewers als positief hebben ervaren bij de waterschappen. Dit kunnen praktische zaken zijn, maar ook punten als houding en gedrag. We hebben hier geen onderscheid gemaakt tussen de verschillende waterschappen. De positieve punten van Waterschap Rivierenland zijn dus een combinatie van de inbreng van Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier en Waterschap Drents Overijsselse Delta.

De 'appels' zijn geplukt door verschillende mensen en daarom verschilt soms de schrijfstijl per appel. Om dezelfde reden kunnen appels ook geheel of gedeeltelijk dubbel zijn opgenomen. We hebben de appels genummerd omdat later op bepaalde punten wordt teruggekomen. De nummers zijn willekeurig gekozen. Alle positieve zaken die de te reviewen personen hebben genoemd bij het invullen van de vragenlijsten staan in bijlage 4. Tijdens de gesprekken, zijn een aantal documenten benoemd, die mogen worden verspreid. Deze staan in bijlage 5:

- Toetskader beleidsregels
- Werkproces mutaties legger wateren
- Risicoanalyse WSRL

### 7.1 WATERSCHAP DRENTS OVERIJSSELSE DELTA

Overzicht van de punten die de reviewers als overwegend positief hebben ervaren bij Waterschap Drents Overijsselse Delta:

- 1 Er is aandacht om aanwezige kennis te benutten.
- 2 Er is zeker grote betrokkenheid bij het beheer van de kering. Bij Waterkeringen werken veel toegewijde mensen; dit wordt gezien als een kracht.
- 3 De vergunning wordt aan het begin van het proces in Geoweb vastgelegd en de werkzaamheden worden benoemd.
- 4 De workflow van vergunningen is goed afleesbaar in de box van het documentatiesysteem.
- 5 De afdeling Vergunningen is klein en opgedeeld in de werkgebieden Noord en Zuid. De lijstjes met andere afdelingen zijn kort.
- 6 De beleidsregels zijn omgewerkt naar een Excel-lijst met controlevragen. Deze lijst geeft houvast voor alle betrokkenen en verbindt de regels met de motivatie van de afwijking. Eenvoudige (risicoloze) vergunningen lijken via standaardregels afgehandeld te kunnen worden.
- 7 Er is een wekelijks driehoeksoverleg met vergunningverlening, specialisten en gebiedsbeheer. Het wekelijkse interne overleg heeft een grote meerwaarde voor alle deelnemers. Er wordt gewerkt vanuit de gebiedskennis. De bij appel 6 genoemde Excel-vragenlijst wordt doorlopen en ingevuld. Er is ook een Excel-lijst voor de procedure. De beschikbare verduidelijking op de aanvraag werkt positief.

**PLUSPUNTEN**

- Interne informatieverzoeken bij specialisten, adviseurs en beheerders worden verminderd en georganiseerd.
- Kennisdeling.

**AANDACHTSPUNT**

Het bepalen van de samenstelling van overlegpartners, want specialisme en gebied zijn per vergunning anders.

- 8 Vergunningverlening wordt vroeg betrokken bij projecten en ontwikkelingen binnen de organisatie. De lijntjes zijn kort en per afdeling is bekend wie de contactpersoon is voor informatie-inwinning.

**PLUSPUNTEN**

- De gevolgen van projecten en ontwikkelingen, zoals dijkversterkingen, voor de vergunningverlening zijn duidelijk en kunnen worden meegenomen in de afweging en het besluit op de vergunningsaanvraag.
- Er is één contactpersoon bij vragen, waardoor minder tijd verloren gaat aan zoeken binnen de organisatie.

**AANDACHTSPUNTEN**

- Bij een grote organisatie als HHNK is dit lastig te bewerkstelligen en moet hier blijvend aandacht aan worden besteed.
  - Grote diversiteit van projecten en wisselende aanspreekpunten en projectleiders.
- 9 De focus op alléén waterkeringen bij het betrokken team levert veel meerwaarde op.
  - 10 Het bestuur gaat in toenemende mate verbinding aan met de omgeving volgens het principe 'ja, mits'. Ook Vergunning gaat steeds meer deze kant op. Specialisten hellen momenteel nog meer naar 'nee, tenzij'.
  - 11 Er is een intensieve samenwerking met de betrokken partijen op basis van een Bestuursakkoord. Onduidelijk is of dit overleg bekend is bij de Inspectie Leefomgeving en Transport (ILT) en aan de kant die nu het toezicht uitoefent. Het verdient aandacht om dit nader te onderzoeken.
  - 12 Om de doorlooptijd te verkorten is een eigen frontoffice ingesteld voor de afdeling Vergunningen. Dit heeft veel voordeel opgeleverd. De administratieve verwerking bij afdeling DIV duurde vrij lang, zowel aan de voorkant als aan de achterkant; vergunningen kregen lagere prioriteit dan bestuurstukken. Het werkproces is doorgelicht en zaken zijn anders ingericht.

**AANDACHTSPUNTEN**

- Voorheen had een coördinator de taak om te checken, maar dat had geen toegevoegde waarde.
- Alle vergunningen worden getekend door het afdelingshoofd, maar dit kan beperkt worden tot de risicovergunningen.
- Digitaal versturen betekent een flinke versnelling.
- Het advies van de interne specialist duurde vrij lang; is verkort, maar kan nog wat sneller.

- 13 Het streven is om binnen veertien dagen een intern advies te hebben. Er is verschil in urgentiebesef, wat maakt dat er discussie is over onderdelen waar de samenwerking van groot belang is. Het maandagochtendoverleg lijkt de plaats bij uitstek waar proces en inhoud samenkomen en waar verschillen van inzicht opgelost kunnen worden.
- 14 Processen zijn gecertificeerd en worden jaarlijks door het externe auditbureau KIWA gecontroleerd, naast de interne audits door de eigen medewerkers. Verbeteracties worden aan het afdelingshoofd gegeven om hier vervolgacties op uit te voeren. Het afdelingshoofd bewaakt ook de voortgang van de vervolgactie.
- 15 De vergunningverlener gaat met de gebiedsbeheerder het veld in om feeling te krijgen met het gebied en met de vraagstukken.

Tot slot nog enkele zaken die Waterschap Drents Overijsselse Delta de anderen wil meegeven:

- Digitaal toesturen, dit moet in de stukken (van dagelijks bestuur) verwerkt zijn.
- Zaakgericht werken, alle nummers bij elkaar; dossiers compleet bij elkaar houden.
- Simpele vergunningen mandateren aan vergunningverlener; parafencultuur slopen.
- Benoem vaak mooie voorbeelden, bijvoorbeeld snel verleende vergunningen.
- Voer een collegiale check uit op risicovergunningen.
- Doordenken van het systeem via 'lean' levert tijd op.
- Organiseren van het werk aan de voorkant levert tijd op.
- Wees altijd bereid om te leren, bijvoorbeeld door mee te werken aan een peerreview.

## 7.2 HOOGHEEMRAADSCHAP HOLLANDS NOORDERKWARTIER

Overzicht van de punten die de reviewers als positief hebben ervaren bij Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier:

- 1 Er is een positieve sfeer ervaren.
- 2 Er is opgemerkt dat kennis delen als leuk en leerzaam wordt ervaren.
- 3 Er is een grote betrokkenheid voor het geheel waargenomen.
- 4 Er wordt georganiseerd gewerkt. Er zitten terugkoppelingen in het proces. Het kost waarschijnlijk niet veel energie om deze werkwijze op papier te krijgen.
- 5 Er viel een duidelijke filosofie op:
  - Klantgericht en omgevingsgericht.
  - Lean (er wordt veel aan de voorkant geïnvesteerd; wanneer het project de organisatie ingaat, is het duidelijk en helder).
- 6 Verder viel op:
  - Vertrekken vanuit één basis.
  - Echtheid, ook omdat meerdere disciplines hetzelfde vertelden.
  - Doordrongenheid in de organisatie.
  - Bouwstenen uit de Deltavisie.
- 7 Omgevingsgerichtheid is beter aanwezig in de beleidsstukken dan bij Waterschap Drents Overijsselse Delta.
- 8 Bij het inrichten van de processen moet je de benchmark meenemen. Deze gesprekken helpen daarbij.



- 9** Er is een risicoanalyse. Deze is gekoppeld aan uren.
- 10** Er is een stroomschema voor vergunningen en er wordt gewerkt met Geoweb.
- 11** Het proces van aanvraag tot plan van aanpak:
- Alle medewerkers hebben veel opleiding gehad, onder andere over de beoordeling van ‘wat is ernstig en wat niet?’. Op basis van de complexiteit van de vergunningaanvraag wordt bepaald wie er geraadpleegd moeten worden.
  - Er wordt veel energie besteed aan de voorkant om de aanvraag helder en volledig te krijgen. Er is een tool in Access voor gegevens in het voortraject.
- 12** Eenvoudige vergunningen worden behandeld en afgehandeld volgens strakke procedures. De ingewikkelde en bijzondere vergunningen krijgen maatwerk: er is ruimte voor (gemotiveerd) afwijken van regulier beleid en ook voor afwijking t.o.v. KPI-gericht denken.
- 13** De procedure loopt goed; vergunningen worden netjes op tijd verleend. Dat komt mede doordat ze in het voortraject tijd investeren.  
Uitgangspunt: klein werk snel regelen (‘de risicoloze vergunningen’). Daarmee kun je een derde deel van het werk heel snel regelen; dat geeft je een goede naam buiten en belast je organisatie minimaal. Dan is er een derde deel van vergunningen waar iets meer risico’s aan zit. Door deze triage kun je je energie zetten op de een derde van risicovolle aanvragen.  
Wat is risicovol? Staan daar de neuzen dezelfde kant op? Ja, zie de beleidsregels. Ze overwegen uitbreiding van de beleidsregels om dit nog beter te kunnen invullen.
- 14** Het proces wordt gestaafd door interactie tussen vergunningverlener, gebiedsbeheerder en specialist.
- 15** Er is een stroomschema beschikbaar om bij de beoordeling van de vergunning de noodzakelijke data voor leggeraanpassing op te vragen.
- 16** De gebiedsbeheerders hebben een behapbaar gebied, waardoor ze alle taken naar behoren kunnen uitvoeren. Er wordt bewust gewerkt volgens het zogenaamde 1-autoprincipe: één gebiedsbeheerder per gebied voor ‘alles’.  
Er is een goede achtervang geregeld voor de gebiedsbeheerder. Er zijn mogelijkheden om bepaalde projecten weg te zetten bij anderen en dit verloopt in de praktijk soepel. Projecten en complexe vergunningen worden begeleid door toezichthouders.
- 17** Beleid is het handvat, ook voor het bestuur. Het gaat dan over de Keur, beleidsregels en de handleiding horizontaal gestuurde boringen, relevant in verband met kwel. En de leggers PWK, RWK en zandige kust. Dat is het instrumentarium waaraan we moeten voldoen.  
Hoe zit dit nu in elkaar?
- De Keur: conform het UvW-model, een beetje op maat gesneden.
  - Beleidsregels: model toegepast, op maat gesneden.

Dit beleid is redelijk star. Vanuit bestuur en directie komt de boodschap om maatschappelijk mee te denken, in te leven, ‘van norm naar effect’. Daarom wil je soms van het starre beleid afwijken. Aan vergunningverlening de klus om dit in goede banen te leiden.

Het bestuur draait soms dingen terug, hoewel de ambtelijke organisatie achter het conceptbeleid stond. De kern van dat concept was ‘van norm naar effect’, klantgerichtheid. Als het spannend wordt, zie je dat bestuurders toch graag eenduidige kaders willen hebben om zich te kunnen verdedigen. Binnen het bestuur zijn ook wel verschillende scholen (zoek de ruimte op; maatwerk versus heldere, strakke regels).

Vanuit de ambtelijke organisatie hadden we graag gezien dat het nieuwe conceptbeleid

bestuurlijk was vastgesteld. Dan heb je weer een (ruim) kader waarbinnen je je kunt bewegen. Dit stelt wel hogere eisen aan motivatie (bij afwijkingen).

Waterschap Rivierenland: “Ruimhartig denken wordt daar vanuit het bestuur gepropageerd, maar de ambtelijke organisatie komt daar moeilijk in mee. Hier is dat net andersom. Het vergt wel een bepaalde organisatie-inrichting: mensen in het veld, meer inzet gebiedsbeheerders.”

Waterschap Drents Overijsselse Delta: “Het lijkt bij ons qua cultuur omgekeerd. Het bestuur denkt vrijer en volgens de ingelanden. De ambtelijke organisatie wil liever volgens de regels.”

- 18 Er is doelgroepoverleg en afstemmingsoverleg met bijvoorbeeld nutsbedrijven. Zoals PWN (convenant). Daarmee gaan dingen makkelijker en sneller. In dit convenant staat de doelstelling waterveiligheid bovenaan.
- 19 Op het gebied van coördinatie is er gekozen voor een pragmatische aanpak: één persoon, een autoriteit, die de vergunningen verdeelt. Dat werkt erg goed. Deze persoon maakt ook de eerste risicoafweging. Hij of zij verdeelt de vergunningen over de drie risicocategorieën. Dit gaat niet heel expliciet.
- 20 Er wordt nog niet heel structureel vergaderd, maar er is wel een casusuurtje: eens per week een casus om over en weer kennis uit te wisselen en uniformiteit te bereiken. Daar wordt bewaakt dat er geen rechtsongelijkheid is.
- 21 De vergunningen worden gecontroleerd in een collegiale toets. Tijdens het proces sparren collega's met elkaar. Periodiek doen ze achteraf audits door verleende vergunningen uit het archief te trekken om die te evalueren. Het is niet zo dat iedere vergunning wordt nagelopen door een collega.
- 22 Er is een ervaren team, samen meer dan twintig jaar ervaring. Nieuwe mensen worden opgeleid en meegenomen door een senior.

Tot slot nog enkele zaken die Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier de anderen wil meegeven:

- Maak het binnenkrijgen van aanvragen zo lean mogelijk; dat scheelt geld.
- Investeer in ervaren mensen en maak een goede mix met jonge mensen (continuïteit en ervaring).
- Certificeer niet om het certificeren.
- De tevredenheid van de omgeving staat of valt met de snelheid van vergunningverlening. Investeer in het mens- en omgevingsgerichte.
- Een snel nee is ook goed. Het gaat erom snel duidelijkheid te verschaffen.
- Aantoonbaarheid en herleidbaarheid kunnen beter.

### 7.3 WATERSCHAP RIVIERENLAND

Overzicht van de punten die de reviewers als positief hebben ervaren bij Waterschap Rivierenland (WSRL):

- 1 Voor Waterschap Rivierenland is het lean ingerichte werkproces rond vergunningverlening een kroonjuweel. Voorheen liep het proces niet goed: het was te wisselend en er waren werkachterstanden. Vanuit de lean filosofie is het proces goed ingericht en uitgelijnd. Overbodige onderdelen zijn verdwenen en nu is bij vergunningverlening het proces mooi zichtbaar. De

mensen zien de werkvoorraad (de kast) voor zich en de pieken zijn weg, ook de pieken na de vakantieperiode. Er wordt gewerkt vanuit risicosturing en een juiste dosering van de werklust: de 'zwaarte' van vergunningen wordt aan de voorkant bepaald. En het motto 'aanraken en afmaken' wordt toegepast: je maakt je werk af. Het is een voorbeeld voor de gehele organisatie. Deze filosofie wordt breed gedragen en spreidt zich uit over de organisatie. Ook vanuit de bestuurlijke kant is er rust gekomen. Om het chagrijn voor te zijn, is ook de commissie erbij betrokken aan de voorkant van het proces. Vergunningverlening en handhaving hebben zo geen geheimen meer.

- 2 Het oude verhaal was: nee, tenzij. Dit is inmiddels omgezet naar: ja, mits. Wel van belang is dat de verantwoordelijkheid voor een goed proces in belangrijke mate bij de aanvrager ligt. Dat moet ook helder worden gemaakt.

Als voorbeeld voor die spanning tussen beheer en omgeving geldt misschien wel het voorbeeld van een groot kunstwerk van staal in Beuningen, van 100 x 20 meter. De primaire reactie was: niet op de dijk. Vervolgens is toch even gekeken: wat doet dat kunstwerk nu eigenlijk met de dijk; de meedenkstand. En dan blijkt er veel meer te kunnen. Van 'nee, tenzij' naar 'ja, mits'.

Een ander voorbeeld is de aanleg van ondergrondse containers in een regionale kade. Deze kwestie is opgelost door de constructie rond de containers zwaarder te dimensioneren. Een ander voorbeeld is de oplossing met een opvijzelbare woning om het profiel van vrije ruimte ook op termijn 'vrij' te kunnen houden. Het gaat natuurlijk om de onderbouwing van de afwijking van het beleid; dat verhaal moet verteld kunnen worden.

- 3 De mensen in het vergunningverleningsproces zijn ambassadeurs van de lean werkmethode. Handhavers zijn betrokken bij vergunningverlening (moet handhaafbaar zijn). Dit was een langdurig proces, van zo'n vijf jaar. De lean filosofie wordt nu ook ingezet op andere afdelingen. Lean betekent vooral dat de verspilling uit processen wordt gehaald. Elke actie moet waarde toevoegen. Zo niet, dan is de handeling niet noodzakelijk.

Ga eens kijken bij Scania: daar is goed zichtbaar hoe het kan werken. De directie heeft bij de start direct de angel van boventaligheid eruit gehaald. Twee vaste lean adviseurs lichten de processen door en verbeteren die.

- 4 Vanuit de bestuurlijke kant (kijkend door de bril van de klant, de ingeland) gaat het erom te voorkomen dat je een toon gebruikt die als vanzelf een negatieve reactie bij de klant geeft. De balans tussen beheer en omgeving is heel gevoelig. Goede communicatie vraagt allereerst om de juiste toon: hoe breng je je boodschap? Communiceer op bestuurlijk niveau op een toon die de relatie niet vertroebelt. Die juiste toon vinden is in het begin lastig.

In het college-akkoord is opgenomen dat de organisatie dicht bij de burger wil komen; het waterschap heeft de burger nodig voor zijn keringtaak. Dit lijkt misschien een commerciële benadering, maar het is belangrijk om die communicatie concreet vorm te geven.

- 5 De keerzijde bestaat ook nog steeds. Er zijn ook aanvragen die niet gehonoreerd worden. Er komen bezwaarschriften binnen tegen een niet-verleende vergunning. Dan blijkt in negen van de tien gevallen dat er terecht is afgewezen; het gaat er hierbij om dat er gezaghebbend nee wordt gezegd.

Sommige aanvragen gaan technisch zo ver, dat het voorbijgaat aan de primaire functie van de dijk. En bovendien: duurzaam beheer blijft een belangrijk afwegingscriterium. Een voorbeeld is de aanvraag voor een grote glaswand in de dijk om alles zichtbaar te maken.

- 6 Voor het rivierengebied geldt dat de dreiging van hoogwater zo nu en dan optreedt en dat helpt natuurlijk mee in de veiligheidsbeleving van de aanwonenden. Uit het belevingsonderzoek komt naar voren dat slechts 15% van de bewoners de dijkversterking onzin vindt. Uit de cijfers blijkt dat van die groep 80% na 1995 (de laatste hoogwatersituatie) in het gebied is komen

wonen. Zij hebben dus de evacuaties niet meegemaakt. 85% van de bevroegden vindt dus dat wanneer WSRL het zegt (sterk merk!) ze erop kunnen vertrouwen dat dijkversterking nodig is.

- 7** Het mooie van de ontwikkelingen is dat de vergunningverleners en handhavers steeds meer beseffen dat ze onderdeel zijn van een groter geheel. Daarmee wordt het belang van in verbinding zijn met buiten steeds zichtbaarder.

De medewerkers ontwikkelen zich ook in de breedte. Waterkeringen en watersysteem zijn van elkaar afhankelijk. Maar ook de mensen in de omgeving hebben invloed op en betekenis voor het beheer van de waterkeringen.

- 8** De afstemming tussen bestuur en ambtelijke organisatie heeft een protocol. Dit houdt kort gezegd in: in zijn contacten met de buitenwereld neemt de bestuurder de kwestie eerst mee naar de ambtelijke organisatie en spreekt zich nog niet uit naar de externe. Pas als de eigen organisatie haar standpunt heeft bepaald, treedt de bestuurder naar buiten met het standpunt. Van belang is dat de ambtelijke organisatie vanuit politiek of bestuurlijk gevoel weet hoe te handelen in gevoelige kwesties en daar de bestuurder op het juiste moment bij betreft. Het mandaat is ruim, maar houdt rekening met de gevoeligheid naar de omgeving en bestuurlijke betekenis.

- 9** Als advies aan het nieuwe bestuur van WDO Delta wil men meegeven dat het in belangrijke mate gaat om 'in verbinding zijn met de omgeving'. Werk met vaste contactpersonen (relatiemanagers) voor de gemeenten en provincies. Op het bestuurlijke vlak is het advies: benut contacten en relaties met ingelanden, gemeenten, etc. die andere bestuurders hebben. Staar je dus niet blind op de eigen portefeuille. Draag als college het speerpunt uit. Bij WSRL zijn na verkiezingen bijvoorbeeld alle wethouders uitgenodigd in sessies. Investeer in bestuurlijke contacten en het onderhouden daarvan.

Daarnaast is het van groot belang om burgers op dezelfde manier te behandelen als een overheid. En ook je eigen mensen. WSRL handhaaft op zijn eigen werkzaamheden en zijn eigen mensen en doet ook aangifte als dit aan de orde is.

- 10** WSRL lijkt meer te halen uit de kentallen. Ze zijn al bezig met het zichtbaar maken van de gegevens per afdeling voor de hele organisatie, zodat eenvoudiger data kan worden uitgewisseld.

- 11** Checkpoint, principetekeningen, telefoonpunt en revisietekeningen

#### **11A** Werken met een checkpoint

### **CONTEXT**

Bij binnenkomst gaan vergunningsaanvragen of meldingen eerst langs een checkpoint. Dit bestaat uit een senior vergunningverlener of beleidsmedewerker, een vergunningverlener en een administratief medewerker met diverse kennisgebieden. Het checkpoint rouleert dagelijks en toetst de aanvraag op de volgende zaken:

- Volledigheid van de aanvraag. Is deze incompleet? Stuur direct een verzoek om aanvullende gegevens naar de aanvrager. De aanvraag wordt geparkeerd tot deze gegevens binnen zijn of wordt buiten behandeling gelaten als de gegevens niet binnen de gestelde termijn ontvangen zijn.
- Moet er intern advies ingewonnen worden? Zo ja, dan wordt dit meteen uitgezet bij de betreffende afdeling (specialisten, juristen, beheerders of toezichthouders).
- Valt de aanvraag binnen het beleid? Zo nee, is er gemotiveerd af te wijken (overweging)?
- Wat is de moeilijkheidsgraad? Een melding of minder complexe aanvraag krijgt de kleur geel en wordt opgepakt door vergunningverleners. Een complexe aanvraag krijgt de kleur blauw en wordt opgepakt door senior vergunningverleners. Complexe aanvragen waarvoor specifieke kennis nodig is krijgen rood en worden direct op iemands naam gezet.

Op deze manier wordt een vast aantal aanvragen per dag beoordeeld. Zodra de aanvraag compleet is en voorzien van advies, wordt deze doorgezet naar de werkvoorraad, waaruit vergunningverleners een aanvraag pakken. In principe is de enige actie dan nog de vergunning of melding schrijven en versturen.

### PLUSPUNTEN

- Er is sturing mogelijk op kwaliteit en kwantiteit.
- De workflow is constant en de werkvoorraad beter verdeeld.
- Er is een vlotte afhandeling en de aanvragen worden op de juiste wijze in het proces geplaatst.
- Er is ruimte voor kennisoverdracht en leren van elkaars specialismen.
- Het stimuleert op één lijn denken en doen.
- Interne informatieverzoeken bij specialisten, adviseurs en beheerders worden verminderd en georganiseerd.
- Extern overleg met organisaties, bedrijven of particulieren wordt georganiseerd door hier gerichte sturing aan te geven.
- Administratieve taken worden zoveel mogelijk gescheiden van het vergunningproces, wat tijdswinst oplevert.
- Door de tijdswinst kan er aandacht worden geschonken aan andere projecten naast vergunningverlening.

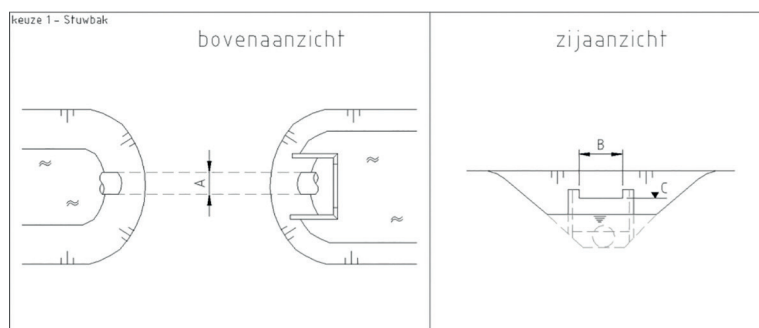
### AANDACHTSPUNTEN

- Er is minder variatie in werkzaamheden op een dag.
- De samenstelling van het checkpoint: er moeten besluitvaardige medewerkers in zitten en diverse specialisaties vertegenwoordigd zijn: waterkeringen, watersysteem, grondwater, etc.
- Dubbele beoordeling aanvraag: eerst checkpoint, dan behandelend vergunningverlener.
- Past deze werkwijze binnen de organisatie en in de samenwerking met andere afdelingen?

## 11B Werken met principetekeningen

### CONTEXT

In de vergunning wordt een principetekening van het vergunde werk opgenomen. Op deze tekening is duidelijk te zien hoe het waterschap de verleende werken voor ogen heeft, het 'praatplaatje'. Een voorbeeld:



**PLUSPUNT**

Heldere communicatie naar buiten.

**AANDACHTSPUNT**

Aanpassing template vergunning.

**11C Werken met een telefoonpunt****CONTEXT**

- Telefoontjes voor Vergunningen komen binnen bij de frontoffice.
- Algemene vragen worden direct beantwoord door een frontofficemedewerker.
- Specialistische vragen over beleid of een specifieke vergunning worden doorgeschakeld naar een senior vergunningverlener met veel gebiedskennis of naar het checkpoint van die dag.

**PLUSPUNTEN**

- Heldere communicatie naar buiten en minder doorschakelen.
- Het cluster Vergunningen is bereikbaar voor de frontoffice.
- De overige vergunningverleners worden minder vaak gestoord en kunnen efficiënter doorwerken.

**AANDACHTSPUNT**

Goede afspraken en informatievoorziening richting het klantcontactcentrum.

**11D Werken met revisietekeningen****CONTEXT**

Bij wijzigingen op de vergunning zorgen de gebiedsbeheerders en toezichthouders dat de vergunninghouder na afloop van de werkzaamheden een revisietekening aanlevert. Ze zetten deze na goedkeuring door naar Geodata.

**PLUSPUNTEN**

- Geüpdatete geo-informatie.
- Heldere communicatie naar buiten; aanspreekpunt.
- De controle op de naleving van de vergunningvoorwaarden verbetert.

**AANDACHTSPUNT**

Extra taak voor toezichthouders en gebiedsbeheerders.

**12** Er is een heldere gedragscode voor zowel puntcontact als duurzaam contact. Een van de onderwerpen daarin is: behandel iedereen gelijk.

**13** Er is een goed ingericht proces. Dit helpt de medewerkers om zich te richten op de juiste dingen.

**14** Er wordt regelmatig buiten de eigen organisatie gekeken om te verbeteren.

**15** Er is een stakeholdersanalyse.

**16** Er is een frontoffice. Deze wordt bemenst door een senior of beleidsmedewerker met goede gebiedskennis.

- 17 Er is een veldbegeleider, die het praktische voorwerk doet bij de complexe vergunningen.
- 18 Er is een goede verdeling van het werkgebied (dijkspecialisten).
- 19 Er is een goede samenwerking met dijkopzichters die eerstelijns toezicht doen.
- 20 Er is een ICT-stroomschema.
- 21 Er zijn handige stroomschema's voor de gegevensverwerking opgesteld als uitkomst van een lean proces. Dit heeft vooral goed gewerkt bij het wegwerken van achterstanden. Er is een structureel overleg en er zijn werkafspraken om de leggeraanpassingen zo goed mogelijk te verwerken.
- 22 De afdeling zit vroegtijdig aan tafel bij projecten over de levering van de juiste gegevens in de juiste vorm bij de uiteindelijke oplevering van een project.
- 23 Eens in de zes weken heeft elk rayon een driehoeksoverleg met vergunningverleners, handhavers en Bestuur & Organisatie (5 à 6 personen) om vroegtijdig knelpunten te signaleren en een netwerk op te bouwen voor onder meer startmeldingen.
- 24 Er is een goede en soepele samenwerking met dijkopzichters, die eerstelijns toezicht doen, en met gebiedsgerichte veldbegeleiders, die input leveren bij complexe vergunningen.
- 25 Er worden 6 à 7 keer per jaar luchtinspecties uitgevoerd op de waterkeringen. Dit levert gemiddeld 5 tot 6 zaken per jaar op voor waterkeringen.

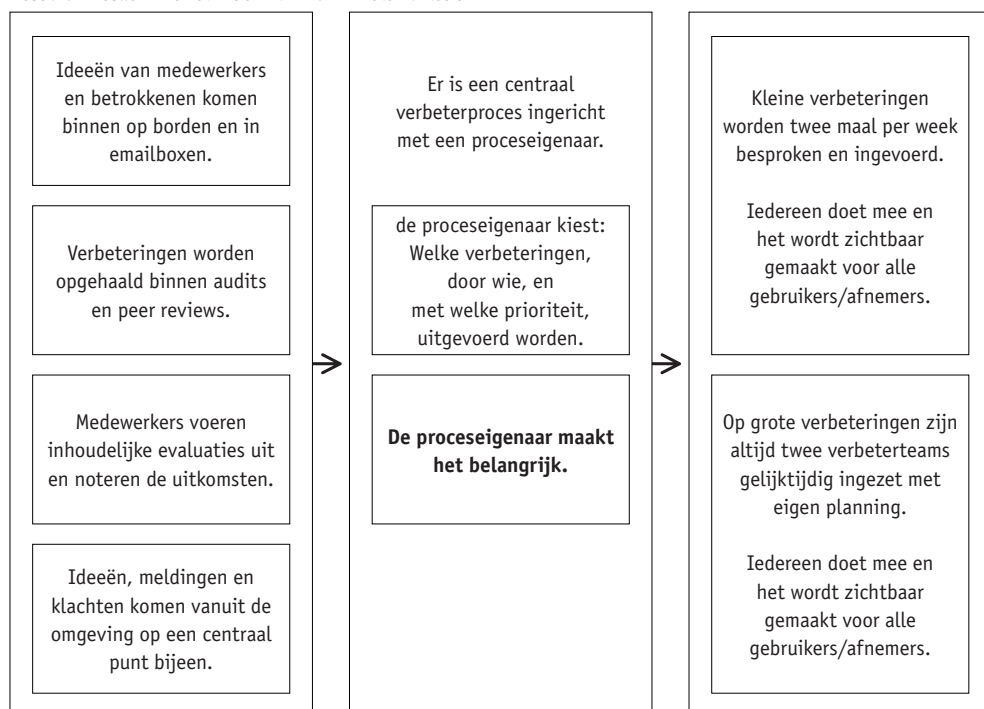
## 8

## WELKE 'APPELS' WORDEN MEEGENOMEN NAAR EIGEN DE ORGANISATIE

De dag van het interview bij het betreffende waterschap was telkens bijzonder; een feest van herkenning zodra de interviews gestart waren. In het gesprek kwam telkens de vraag aan de orde hoe men om ging met verbeteringen.

De centrale vraag ging over de mogelijkheden om verbeteringen kenbaar te maken en hoe verbeteringen structureel in de organisatie geborgd worden. Wil een gewenste verbetering leiden tot een daadwerkelijke actie dan zal de organisatie hiervoor een proces met een voorspelbaar verloop moeten hebben. Daarnaast geldt dat er zekerheden moeten zijn over een prudente omgang met voorstellen. Door hierin een transparante houding aan te nemen en duidelijke procedures voor te schrijven en te volgen, kan een belangrijke bijdrage gegeven worden aan een succesvolle ontwikkeling. Ook voor de samenwerking in de vorm van het zorgtaakakkoord kwam uit de drie sessiedagen naar voren dat iedere organisatie een goed verbeterproces moet hebben ingericht wil het de positieve zaken van de ander kunnen gebruiken. De PDCA-cyclus kan hierin helpen om het een en ander beter zichtbaar te maken. Het functioneren van een proceseigenaar is bepalend. Hij of zij ziet er op toe dat verbeteringen aandacht krijgen en tot veranderingen kunnen leiden in de volgende en afsluitende fase, de Act-fase. Daar worden de verbetervoorstellen gewogen, gevolgd door een besluit. Voorafgaand aan de Act-fase komt de bouwsteen Check. Deze bouwsteen, als een onderdeel van een groter proces, kan er als volgt uitzien:

FIGUUR 1: DE BOUWSTEEN 'CHECK' ALS ONDERDEEL VAN EEN GROTER PROCES





Dit rapport is bedoeld als overzicht van de meegenomen ‘appels’, die de organisaties zelf kunnen gebruiken. Ze kunnen ideeën van de ander oppakken en in hun eigen verbetercyclus laten landen.

Dit hoofdstuk geeft een indicatie van de positieve punten waarvan we nu al weten dat ze ingevoerd gaan worden bij de waterschappen. Het overzicht moet niet als compleet worden beschouwd. We proberen het doorlopende karakter te stimuleren door aan het begin van de komende reviews steeds te kijken wat er met de oogst is gedaan.

## 8.1 WATERSCHAP DRENTS OVERIJSSELSE DELTA

Overzicht van de positieve punten uit de peerreview die Waterschap Drents Overijsselse Delta (WDODelta) gaat invoeren:

- 1 Vanuit bestuurlijk perspectief staan het proces en de relatie centraal; niet direct de inhoud. Communicatie met de omgeving speelt daarbij een belangrijke rol, zowel in vorm als inhoud.

Toelichting: voor een vergunningverlener is het van belang om zich te realiseren dat het contact met een aanvrager voor hem wellicht kort, incidenteel en niet-wederkerig van karakter is, maar voor een bestuurder niet. Contacten in het vergunningverleningsproces kunnen een onderdeel zijn van een breder en langer contact waarin de relatie wederkerig is – waar een aanvrager nu iets van het waterschap wil, wil het waterschap wellicht in de toekomst iets van de aanvrager. Een stakeholdersanalyse voor het thema waterveiligheid kan helpen om inzicht te krijgen in het relevante krachtenveld. Ook het eerdergenoemde belevingsonderzoek helpt om reacties van ingelanden te kunnen plaatsen en passende communicatie in te richten.

- 2 Het punt hierboven stelt eisen aan de relatie tussen bestuur en ambtelijk apparaat. Een bestuurder neemt wat hij buiten hoort mee naar binnen ‘zonder meteen een reactie te geven’ om het verhaal van binnen te horen – hoor en wederhoor. Voor een ambtenaar is een goede bestuurlijke antenne vereist: hoewel afhandeling van een vergunning best binnen het mandaat kan passen, is het soms zinnig om toch een bestuurder aan te laten haken. Beide kanalen (van buiten naar binnen en andersom) vallen moeilijk in een protocol te vangen.
- 3 Behandel iedereen gelijk: mede-overheden gelijk aan particulieren gelijk aan eigen medewerkers!
- 4 Het lean traject is een kroonjuweel. Het belang van een goed ingericht proces is groot en maakt dat de focus komt te liggen op zaken die er echt toe doen. Daar is immers tijd voor.
- 5 Praktische invoering van de appels:
  - HHNK 11: het proces van binnenkomst tot plan van aanpak, en opleiding van de medewerkers, onder andere over de beoordeling van een aanvraag.
  - WRS1 11d: overleg tussen vergunningverleners, handhavers en beheer en onderhoud.

## 8.2 HOOGHEEMRAADSCHAP HOLLANDS NOORDERKWARTIER

Overzicht van de positieve punten uit de peerreview die Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier (HHNK) gaat invoeren:

- 1 Vergunningverlening aan de voorkant bij projecten en ontwikkeling (WDO Delta). Ondanks dat HHNK een grotere organisatie is met een grotere diversiteit aan projecten en wisselende aanspreekpunten en projectleiders, wil Vergunningverlening zich inzetten om eerder betrokken te worden bij ontwikkelingen binnen de organisatie. Dit wil de afdeling doen door meer mee te denken en meer contact te leggen met collega's op andere afdelingen. Ook het aanpassen van het werkproces voor projectplannen kan hier positief aan bijdragen.
- 2 Werken met een checkpoint (Rivierenland), maar dan in de light versie. De insteek is om vier vergunningverleners binnenkomende aanvragen aan de voorkant te laten toetsen op volledigheid van de aanvraag om zo de doorlooptijd te verkorten. Daarnaast gaan ze kijken of advies van taakafdelingen (zoals adviseurs waterkeringen) noodzakelijk is, of dat de kennis op de eigen afdeling beschikbaar is.
- 3 Telefoonpunt (Rivierenland). Momenteel wordt bekeken of HHNK kan werken met een telefoonschema, zodat er per dag of week een vast aanspreekpunt is voor telefonische vragen.
- 4 Revisietekeningen (Rivierenland). In overleg met Beheer en Toezicht gaat HHNK kijken wie de taak op zich neemt om achter de revisietekeningen aan te gaan en deze door te spelen naar Geodata.

De genoemde punten zijn plannen en daarom nog niet concreet uitgewerkt. Tussen februari en mei 2016 organiseert HHNK een aantal werksessies om in het kader van de Zorgplicht het proces van vergunnen inzichtelijk te maken en te verbeteren. Hierbij zijn Vergunningverlening, P&O en de samenwerkende afdelingen Beheer, Toezicht en Advies Waterkeringen aanwezig. In de sessies nemen ze ook de bovenstaande punten mee om die concreet te maken.

## 8.3 WATERSCHAP RIVIERENLAND

Een positief punt uit de peerreview dat Waterschap Rivierenland gaat invoeren:

HHNK, appel 10: vergunningen en meldingen zichtbaar maken in Geodata.

Als Waterschap Rivierenland overgaat op Powerbrowser gaan ze bij de intake van vergunningen en meldingen de locatie markeren in Geoweb.

# 9

## EVALUATIE

### 9.1 DOELEN GEHAALD?

Een peerreview wordt gezien als een positieve, laagdrempelige methode om het leren en verbeteren in de organisaties nog verder te stimuleren. Tijdens de slotevaluatie is beoordeeld of de doelen zijn behaald. In deze paragraaf zetten we de doelen nogmaals op een rij met een algemene beoordeling. Hierbij is groen positief, paars kan nog beter en grijs niet uitgevoerd of niet gebeurd.

- Positieve eerste peerreview organiseren:
  - Contacten leggen.  
*Ja, er zijn veel nieuwe contacten gelegd. Er hebben positieve gesprekken plaatsgevonden en mensen weten elkaar nu beter te vinden.*
  - .... jaar ervaring bij elkaar brengen.  
*437 jaar ervaring is bij elkaar gebracht.*
  - Gesprekken organiseren.  
*Ja, de organisatie verliep goed. Bij ieder waterschap zijn we goed ontvangen en er was veel betrokkenheid: mensen waren aanwezig, facilitair was alles prima op orde en in sommige gevallen gaven directie en leidinggevenden een introductie.*
- Nadenken over een logische vorm van peerreviews en hier een instructie voor maken.  
*Ja, er is nagedacht over een logische vorm van reviews: waarderende, positieve gesprekken lijken een goede insteek voor de reviews. De verantwoordelijkheid voor het veranderen en verbeteren blijft binnen de eigen organisaties; de medewerkers gaan alleen shoppen naar goede zaken.  
Ja, er is een instructie gemaakt die kan worden gebruikt bij de organisatie van alle vormen van vervolgreviews.*
- Kijken of de peerreview een goed middel is om het leren te faciliteren en zo ja, een vervolg initiëren.  
*Dit doel is half behaald.  
Een zeer positief punt is dat er gesprekken hebben plaatsgevonden over verbeteren in het algemeen: hoe laat je verbeteringen landen in de organisatie?*
  - Waterschap Rivierenland heeft zijn vorm van verbeteren uitgelegd.
  - Waterschap Drents Overijsselse Delta wil zijn verbeterproces een impuls geven en herinrichten.
  - Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier is net gestart met een team dat het proces in kaart brengt en komt met voorstellen voor verbeteringen.

*In het algemeen geldt dat met de appels van deze review een aantal veranderingen wordt doorgevoerd, maar dat dit wellicht nog kan verbeteren als alle waterschappen hun verbeterproces hebben (her)ingericht.*

## 9.2 PUNTEN UIT DE EVALUATIES VAN DE PEERREVIEW ZELF EN TIPS VOOR HET VERVOLG

Aan het eind van iedere reviewdag hebben we de review zelf geëvalueerd. De onderstaande punten kwamen daarbij naar voren.

### PUNTEN NA DE REVIEWDAG BIJ WATERSCHAP DRENTS OVERIJSSELSE DELTA:

- Algemeen: positief. Goede punten opgehaald. Zinvol.
- Soepele gesprekken.
- Naast appels voor eigen gebruik, komen er waarschijnlijk ook gezamenlijke leerpunten uit.
- Ervoor waken dat het gesprek positief blijft. Mensen voelen het toch snel als audit. Geen oordeel vormen, geen discussie aangaan.
- De Zorgplicht nog nadrukkelijker in beeld laten komen. Bijvoorbeeld door een auditkader met een vragenlijst gebaseerd op vragen van de Inspectie Leefomgeving en Transport (ILT). Dit aan laten sluiten bij de benchmark (processen en KPI's).
- In de volgende reviews meer diepgang zoeken: minder mensen, diepgaandere en langere gesprekken.
- Het is geen audit, maar kennelijk wordt dit heel snel zo gevoeld.

### PUNTEN NA DE REVIEWDAG BIJ HOOGHEEMRAADSCHAP HOLLANDS NOORDERKWARTIER:

- Op naar een vervolg, ook met meerdere waterschappen.
- De drang om appels op te halen was zeker aanwezig.
- Laagdrempelig.
- Positieve punten, maar ook negatieve punten zijn benoemd.
- Vanuit de geïnterviewden:
  - “Een mooie manier om van elkaar te leren. Erg leuk. Goed om zaken uit te wisselen.”
  - “Ik verwacht straks van de mensen die bij WRL en WDODelta de interviews hebben gehouden dat ze iets moois mee terug nemen.”
- Het zou mooi zijn om samen het werkproces vergunningverlening te schrijven.
- De gesprekken verliepen heel goed en werden ook zeer gewaardeerd. De vragenlijst werd minder gewaardeerd. Een idee is om bij de volgende review een artikel met positieve ervaringen van de geïnterviewden te gebruiken. Dit artikel is al opgesteld en te vinden in bijlage 6.

### PUNTEN NA DE REVIEWDAG BIJ WATERSCHAP RIVIERENLAND:

- Deelname van bestuurders en directieleden heeft meerwaarde.
- Een uur is genoeg per interview (excl. voorbereidingstijd).
- Terugleggen resultaten in Commissie Waterkeringen van de Unie van waterschappen.
- Alle drie de reviews zijn goed verlopen.
- Goede oogst.

### ALGEMEEN

- Peerreviews financieel evalueren is mogelijk. Bekijk per ronde wat de voorgaande verbeteringen hebben opgeleverd en druk dit uit in sigarendoosommen. Deze peerreview heeft ongeveer een derde manjaar gekost; dit is circa 30.000 euro.

### 9.3 DANKWOORD AAN ALLE DEELNEMERS

Tot slot willen we iedereen bedanken die mee heeft gedaan aan deze eerste peerreview. We hebben het als zeer positief ervaren en hopen jullie in de toekomst weer te spreken!