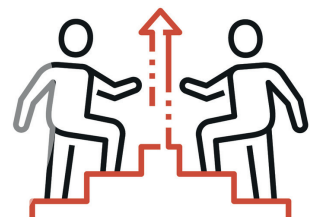
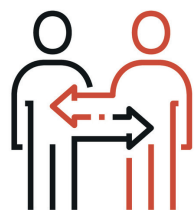


HANDREIKING PEER- REVIEWS ZORGPLICHT PRIMAIRE WATERKERINGEN



RAPPORT

2019
21

HANDREIKING PEER-REVIEWS ZORGPLICHT
PRIMAIRE WATERKERINGEN

RAPPORT

2019

21

ISBN 978.90.5773.853.1



COLOFON

UITGAVE Stichting Toegepast Onderzoek Waterbeheer
Postbus 2180
3800 CD Amersfoort

AUTEURS Eva Kool (AT Osborne)
Carla de Koning (AT Osborne)

BEGELEIDINGSCOMMISSIE

Ludolph Wentholt, Stichting Toegepast Onderzoek Waterbeheer
Eric Gloudemans, voorzitter werkgroep Invulling Zorgplicht, Unie van Waterschappen
Miranda Pieron, Unie van Waterschappen
Bart Vonk, Rijkswaterstaat
Evert Hazenoot, Waterschap Rivierenland
Toin Lambrechts, Waterschap Drents Overijsselse Delta
Hanneke Kloosterboer, Waterschap Aa en Maas
Peter Zillen, Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier
Henri van der Meijden, Waterschap Hollandse Delta

DRUK Kruyt Grafisch Adviesbureau
STOWA STOWA 2019-21
ISBN 978.90.5773.853.1

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

HANDREIKING PEER-REVIEWS ZORGPLICHT PRIMAIRE WATERKERINGEN

De ambitie voor de komende jaren is dat alle waterkeringbeheerders gaan voldoen aan de gezamenlijke ‘basiseisen uitvoering zorgplicht’. Binnen de sector is daarom afgesproken (in het Platform Waterkeringbeheer, het directeurenoverleg waterveiligheid en in de WWK en CWK) om gezamenlijke ontwikkelpunten te benoemen en samen op te trekken in het verbeteren van de kwaliteit van de uitvoering van de zorgplicht. Vanaf 2019 leren de waterkeringbeheerders van elkaar middels peer-reviews.

Doel is met deze handreiking de waterkeringbeheerders in Nederland richtlijnen te bieden voor het uniform organiseren en uitvoeren van een peer-review betreffende de zorgplicht voor primaire waterkeringen. De handreiking kan gebruikt worden door de host-organisatie. Deze handreiking is door de werkgroep zorgplicht opgesteld, waarin de STOWA, Unie van Waterschappen, een aantal waterschappen en Rijkswaterstaat waren vertegenwoordigd. Ook ILT was bij overleggen van de werkgroep aanwezig voor afstemming over een aantal onderwerpen. Het Platform Waterkeringbeheer heeft op voorhand meegedacht bij de ontwikkeling van deze handreiking en de uitwerking van de peer-reviews inhoudelijk getoetst.

Het voornaamste doel van een peer-review is van elkaar leren. Organisaties nemen bij elkaar ‘een kijkje in de keuken’ en helpen elkaar vooruit door het benoemen van sterke punten en verbeterpunten. De waterkeringbeheerders willen met elkaar peer-reviews organiseren om met en van elkaar te leren over de wijze waarop zij invulling geven aan de zorgplicht primaire waterkeringen.

Joost Buntsma
Directeur STOWA

BEGRIPPENLIJST

PEER-REVIEW

Een interactief proces waarbij organisaties in een vertrouwde context van elkaar leren door bij elkaar een ‘kijkje in de keuken te nemen’. Het is een constant proces van vragen, toelichten, luisteren en doorvragen.

AUDITS

Een audit is een toetsend onderzoek waarbij een waarde gegeven kan worden aan de onderzoeksresultaten.

HOST-ORGANISATIE

De host-organisatie is de organisatie (in dit geval een waterschap of regionaal organisatieonderdeel bij Rijkswaterstaat) die de peer-review organiseert en een leervraag opstelt. De host-organisatie is de organisatie waar de peer-review plaatsvindt en waar andere organisaties een ‘kijkje in de keuken’ nemen. Per peer-review is er één host-organisatie.

HOSTS

Hosts zijn de deelnemers van de peer-review die werkzaam zijn bij de host-organisatie.

PEER-ORGANISATIES

De peer-organisaties zijn de deelnemende organisaties (waterschappen of RWS-afdelingen) van een peer-review die bij de host-organisatie op bezoek komen. De host-organisatie valt niet onder de peer-organisaties. Per peer-review zijn er meerdere peer-organisaties.

PEERS

Peers zijn de deelnemers van de peer-review die werkzaam zijn bij de peer-organisaties.

PEER-REVIEWTEAM

Een peer-reviewteam bestaat uit zowel hosts als peers en focussen zich tijdens de peer-review op één (of een selectie van) de zorgplichtactiviteiten die onderdeel zijn van de leervraag opgesteld door de host-organisatie.

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 aan 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 PEER-REVIEWS ZORGPLICHT PRIMAIRE WATERKERINGEN

INHOUD

	TEN GELEIDE	
	BEGRIPPENLIJST	
	DE STOWA IN HET KORT	
1	INLEIDING	1
	1.1 Doel, doelgroep en status handreiking	1
	1.2 Uitgangspunten	1
	1.3 Leeswijzer	3
2	ORGANISATIE	4
	2.1 De rolverdeling	4
	2.2 Randvoorwaarden	5
	2.3 Planning, benodigde capaciteit en geschatte kosten	5

3	PROCES PEER-REVIEW	7
3.1	Vorbereiding	7
	3.1.1 Samenstellen en trainen peer-reviewteams	8
	3.1.2 Overige logistieke organisatie	8
3.2	Peer-review	8
	3.2.1 Introductie	9
	3.2.2 Bespreken reviewteams	9
	3.2.3 Interviews	9
	3.2.4 Wrap-up	9
	3.2.5 Analyse	9
	3.2.6 Presenteren van bevindingen	9
	3.2.7 Wrap-up	9
3.3	Follow-up	10
	3.3.1 Landelijke sessie	10
	3.3.2 Monitoring van opvolging	10

1

INLEIDING

De ambitie voor de komende jaren is dat alle waterkeringbeheerders gaan voldoen aan de gezamenlijke ‘basiseisen uitvoering zorgplicht’. Binnen de sector is daarom afgesproken (in het Platform Waterkeringbeheer, het directeurenoverleg waterveiligheid en in de WWK en CWK) om gezamenlijke ontwikkelpunten te benoemen en samen op te trekken in het verbeteren van de kwaliteit van de uitvoering van de zorgplicht. Vanaf 2019 leren de waterkeringbeheerders van elkaar middels peer-reviews.

Het voornaamste doel van een peer-review is van elkaar leren. Organisaties nemen bij elkaar ‘een kijkje in de keuken’ en helpen elkaar vooruit door het benoemen van sterke punten en verbeterpunten. De waterkeringbeheerders willen met elkaar peer-reviews organiseren om met en van elkaar te leren over de wijze waarop zij invulling geven aan de zorgplicht primaire waterkeringen. Dit hoofdstuk bespreekt het doel en de doelgroep waarvoor deze handreiking is opgesteld, de uitgangspunten voor het uitvoeren van een peer-review en een leeswijzer.

1.1 DOEL, DOELGROEP EN STATUS HANDREIKING

Doel is met deze handreiking de waterkeringbeheerders in Nederland richtlijnen te bieden voor het uniform organiseren en uitvoeren van een peer-review betreffende de zorgplicht voor primaire waterkeringen. De handreiking kan gebruikt worden door de host-organisatie. Deze handreiking is in opdracht van het directeurenoverleg waterveiligheid opgesteld door de werkgroep zorgplicht. In de werkgroep zorgplicht zijn de STOWA, Unie van Waterschappen, een aantal waterschappen en Rijkswaterstaat vertegenwoordigd. Ook ILT was bij overleggen van de werkgroep aanwezig voor afstemming over een aantal onderwerpen. Het Platform Waterkeringbeheer heeft op voorhand meegedacht bij de ontwikkeling van deze handreiking en de uitwerking van de peer-reviews inhoudelijk getoetst. Het directeurenoverleg waterveiligheid vraagt de WWK en CWK in te stemmen met deze handreiking.

1.2 UITGANGSPUNTEN

Uitgangspunten voor een peer-review zorgplicht primaire waterkeringen zijn:

- Het doel is de uitvoering van de zorgplicht primaire waterkeringen te verbeteren middels gezamenlijk leren van en met elkaar in een vertrouwde context;
- De waterkeringbeheerders betrekken hun organisaties van werkvloer tot en met directie;
- De uitvoering en follow-up is een interactief proces tussen de peer- en host organisaties;
- De peer-review vindt bij voorkeur plaats in een regionale samenwerking tussen waterschappen en Rijkswaterstaat;
- Elke waterkeringbeheerder neemt in een periode van 4 jaar minimaal jaarlijks deel aan een peer-review, waarvan minimaal als host-organisatie;
- De host-organisatie bepaalt de inhoudelijke afbakening van de peer-review;
- De ‘hosts’ en ‘peers’ zijn getraind voordat zij de peer-review uitvoeren;

Onderstaande beschrijving licht de uitgangspunten beknopt toe.

HET DOEL IS GEZAMENLIJK LEREN VAN EN MET ELKAAR IN EEN VERTROUWDE CONTEXT

Allereerst is het belangrijk dat een peer-review **géén audit** is. Waar een audit een toetsend karakter heeft, heeft een peer-review een lerend karakter. Een audit toetst de stand van zaken van een organisatie, terwijl een peer-review is bedoeld om gezamenlijk van elkaar en met elkaar te leren. Doordat de organisaties in teamverband bij elkaar 'een kijkje in de keuken' nemen, leren zowel host- als peer-organisaties van een peer-review. Voor zo'n intensief leerproces is onderling vertrouwen nodig. Om een vertrouwde leeromgeving tot stand te brengen is het van belang een situatie te creëren waarin organisaties met dezelfde belangen een vertrouwelijk gesprek kunnen voeren.

DE WATERKERINGBEHEERDERS BETREKKEN HUN ORGANISATIES VAN WERKVLOER TOT EN MET DIRECTIE

Een effectieve peer-review vraagt betrokkenheid en commitment van alle medewerkers in de organisatie die hierin een rol spelen. Betrokkenheid is nodig van de werkvloer tot en met directie. Betrokkenheid op alle niveaus is belangrijk voor draagvlak van de uitkomsten van de peer-review en creëert een basis voor de organisatie om acties door te voeren naar aanleiding van de opgedane inspiratie en geleerde lessen.

DE UITVOERING EN FOLLOW-UP IS EEN INTERACTIEF PROCES TUSSEN DE PEER- EN HOST ORGANISATIES

Om het lerende karakter van de peer-reviews te vergroten is een interactief proces nodig met wederzijds contact en communicatie. Dit betekent dat de peer- en host-organisaties onderling de leerlessen bespreken als een interactief proces en niet als eenzijdige relatie (waar alleen de 'peer' de 'host' vertelt wat wel/niet goed is). Het is een constant proces van vragen, toelichten, luisteren en doorvragen. De peer-organisaties maken een verslag of presentatie van hun bevindingen en de host-organisatie geeft terugkoppeling over de geleerde lessen en welke vervolgstappen worden ondernomen. Op deze manier ontstaat ook een gelijk speelveld waarbij alle deelnemende organisaties hun bevindingen presenteren en ligt de focus op gezamenlijk leren in plaats van elkaar beoordelen.

DE ORGANISATIE VINDT PLAATS IN EEN REGIONALE SAMENWERKING TUSSEN WATERSCHAPPEN EN RWS

De voorkeur is om de peer-review te organiseren in een regionale samenwerking met omliggende organisaties. De peer-reviews worden daarom bij voorkeur uitgevoerd met organisaties uit dezelfde regio's. Hierdoor wordt er geen onderscheid gemaakt tussen organisaties die goed of slecht scoorden bij de zorgplicht-audits van de ILT. Mocht een organisatie uit een andere regio qua planning, inhoud of expertise beter aansluiten bij een peer-review uit een andere regio dan is deelname door die organisatie natuurlijk ook mogelijk.

ELKE WATERKERINGBEHEERDER NEEMT IN EEN PERIODE VAN VIER JAAR MINIMAAL JAARLIJKS DEEL AAN EEN PEER-REVIEW, WAARVAN MINIMAAL ÉÉN MAAL ALS HOST-ORGANISATIE

De waterkeringbeheerders hebben besloten middels peer-reviews de uitvoering van de zorgplicht primaire waterkeringen samen verder te verbeteren. Uitgangspunt is dat elke waterkeringbeheerder jaarlijks deelneemt aan een peer-review. Doordat host-organisaties de inhoudelijke scope van de peer-review bepalen, wordt verwacht dat zij concreter en doelgerichter leren van een peer-review. Daarom is het uitgangspunt dat elke organisatie minimaal eenmaal host-organisatie is in een periode van vier jaar. De waterkeringbeheerders maken in

overleg met elkaar een rooster voor de komende vier jaar, met daarin wie wanneer host- en peer-organisatie is.

DE HOST-ORGANISATIE BEPAALT DE INHOUDELIJKE AFBAKENING VAN DE PEER-REVIEW

De host-organisatie bepaalt welke onderdelen van het beheerproces (aandachtsgebieden binnen de zorgplichtactiviteiten) doorgelicht worden middels de peer-review. Dat betekent dat niet alle zorgplichtactiviteiten altijd meegenomen worden in een peer-review. Dit maakt de opzet van de peer-review 'lean and mean'. De inhoudelijke afbakening geeft tegelijkertijd focus aan de peer-review, maakt de peer-review effectief doordat dit aansluit bij de leerbehoefte van de organisatie en houdt de omvang van de peer-review beperkt (waardoor effectief met middelen wordt omgegaan). Dit betekent dat de inhoudelijke scope van de peer-reviews kan verschillen. De methodische aanpak voor uitvoering van de peer-reviews wordt met deze handreiking zo uniform mogelijk. Dit maakt enige vergelijking van de uitkomsten van de peer-reviews mogelijk, bijvoorbeeld om naderhand gezamenlijke ontwikkelpunten te duiden.

In 2017 en 2018 heeft de ILT bij alle waterkeringbeheerders audits uitgevoerd voor de inrichting en uitvoering van de zorgplicht primaire waterkeringen. Daarbij is gekeken of beheerders voldoen aan de in 2016 gezamenlijk opgestelde Basiseisen voor de hoofdprocessen van de zorgplicht: inspectie, onderhoud, bediening kunstwerken, calamiteitenzorg, vergunningverlening, toezicht en handhaving, en beheren dagelijkse gegevens. De waterkeringbeheerder kan de uitkomsten van de audit gebruiken om leerdoelen voor de peer-review te formuleren.

DE PEERS ZIJN GETRAIND VOORDAT ZIJ DE PEER-REVIEW UITVOEREN

Een laatste uitgangspunt voor een succesvolle peer-review is dat er een duidelijke scheiding moet zijn tussen het trainen van de 'peers' en het uitvoeren van de peer-review. Tijdens de training leren de deelnemers de basisvaardigheden van een peer-review. Er wordt uitgelegd wat een peer-review inhoudt, hoe ze een organisatie objectief moeten reviewen, hoe bevindingen geanalyseerd worden en hoe ze deze het beste kunnen terugkoppelen naar de host-organisatie. Bij voorkeur vindt de training op een andere dag plaats dan de peer-review (vlak voor de daadwerkelijke review), zodat beide processen een duidelijke scheiding kennen en de deelnemers goed voorbereid de peer-review in kunnen gaan. Zo wordt de tijd van de peer-review het meest effectief besteed.

1.3 LEESWIJZER

De uitgangspunten zoals geformuleerd in voorgaande paragraaf werken door in de volgende hoofdstukken. Hoofdstuk 2 beschrijft de organisatie van de peer-review, zoals de rolverdeling tussen de host-organisatie, de peer-organisatie, de werkgroep 'invulling zorgplicht' en een procesbegeleider. Ook worden in dit hoofdstuk enkele randvoorwaarden gesteld waar de organisaties aan moeten voldoen voor het succesvol uitvoeren van een peer-review.

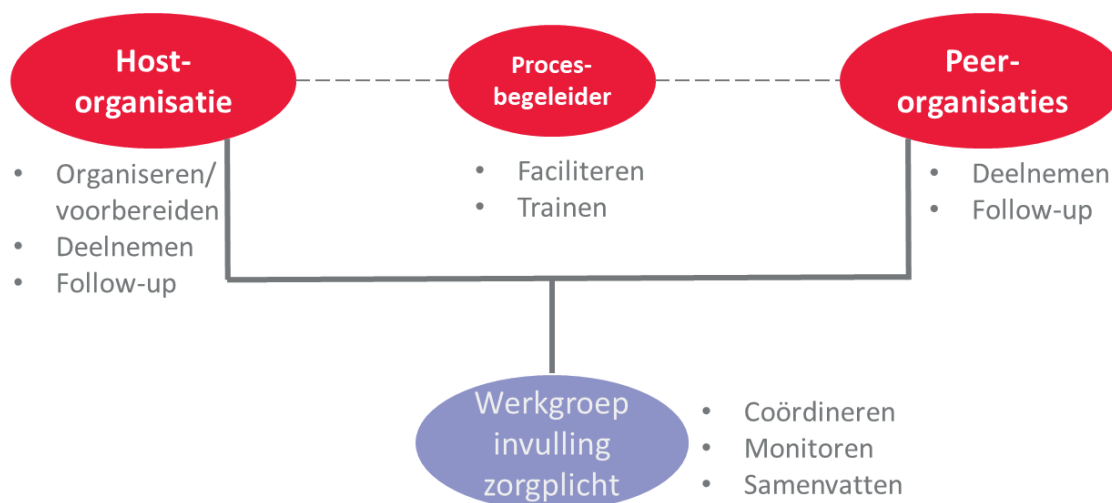
Hoofdstuk 3 beschrijft het proces van de peer-review en geeft een gedetailleerd overzicht van de te nemen stappen tijdens de voorbereiding, de uitwerking en de follow-up van een peer-review.

2

ORGANISATIE

2.1 DE ROLVERDELING

De organisatie van de peer-reviews kent vier stakeholders: de host-organisaties, de peer-organisaties, een procesbegeleider en de werkgroep invulling zorgplicht. De afbeelding hieronder geeft schematisch de verschillende rollen van deze stakeholders weer.



Elke peer-review heeft één **host-organisatie** en meerdere peer-organisaties. De peer-review is gericht op een concrete leervraag zoals opgesteld door de host-organisatie. De host-organisatie is verantwoordelijk voor de organisatie van de peer-review, inclusief voorbereidingen en afronding. Het is aanbevolen dat de host-organisatie hiervoor een trekker uit de eigen organisatie aanwijst die de organisatie op zich neemt. De hosts volgen een training ter voorbereiding van peer-review.

De **peer-organisaties** zijn deelnemers van de peer-review en reviewen de activiteiten van de host-organisatie om zo antwoorden te vinden op de leervraag. De peers volgen een training ter voorbereiding van de peer-review, nemen deel aan de peer-review en zijn betrokken bij de follow-up activiteiten. Tenzij anders afgesproken, wordt van de peer-organisaties geen organiserende of trekkende rol verwacht. Vanuit de peer-organisaties wordt ook een teamleider aangewezen. De **teamleider** vat de peer-review samen en zorgt dat er focus behouden wordt in de peer-review.

De deelnemers van de peer-review hoeven niet per se waterkeringbeheerders te zijn. Het betrekken van andere medewerkers (zoals KAM-medewerkers) kan ook zeer leerzaam zijn binnen een peer-review. Een variatie aan expertises zorgt niet alleen voor een meer evenredige spreiding van de werkdruk, het leidt ook tot een gevarieerde blik op de te reviewen onderwerpen.

De **werkgroep** heeft een coördinerende, monitorende en samenvattende rol. De werkgroep coördineert de totstandkoming van een peer-reviewrooster en coördineert de organisatie van de peer-reviews. Vervolgens houdt de werkgroep vanuit een monitorende rol bij welke organisaties een peer-review organiseren en welke er aan deelnemen. Hierbij blijven zij ook op de hoogte van de uitkomsten van de peer-reviews. Tot slot heeft de werkgroep een samenvattende rol door de leerlessen van alle peer-reviews samen te voegen en rode draden eruit te halen. Dit zal gebeuren tijdens een landelijke sessie. De werkgroep deelt haar inzichten met het directeurenoverleg waterveiligheid.

Een **procesbegeleider** is beschikbaar voor het faciliteren van de voorbereiding, het uitvoeren van de peer-review en de follow-up. Voor de uitvoering betekent dit de procesbegeleider de peer-review voorziet en zorgt dat de planning en het draaiboek juist worden uitgevoerd. Doordat de procesbegeleider deze faciliterende taken op zich neemt, heeft de host-organisatie meer tijd om zich te focussen op de inhoud. Naast het faciliteren van de peer-review, zorgt de procesbegeleider dat de peers worden opgeleid. Indien gewenst kan de host-organisatie voor de rol van procesbegeleider ook een externe organisatie betrekken.

Voor de pilots wordt geadviseerd om dezelfde procesbegeleider aan te houden zodat er continuïteit is tussen de peer-reviews. Deze procesbegeleider kan vervolgens de methodiek van de peer-reviews verder ontwikkelen.

2.2 RANDVOORWAARDEN

Om de peer-review tot een succes te maken zijn er enkele randvoorwaarden waar de organisaties aan moeten voldoen:

- De organisaties moeten voldoende capaciteit reserveren voor uitvoering van de peer-reviews. Dit is inclusief de voorbereiding (training en inlezen), peer-review en de follow up (rapportage en landelijke sessie).
- De host-organisatie faciliteert een locatie waar de peer-review wordt uitgevoerd.
- De host-organisatie is verantwoordelijk voor het regelen van een procesbegeleider.
- Eventuele additionele kosten zoals hotelovernachtingen komen voor rekening van de eigen organisaties, niet de host-organisatie.

2.3 PLANNING, BENODIGDE CAPACITEIT EN GESCHATTE KOSTEN

Het doel is in 2019 te starten met één of twee peer-review pilots. Tijdens de pilots wordt de methodiek zoals beschreven in deze handreiking toegepast, getoetst en aangescherpt. In de periode van 2020 tot en met 2024 is het de bedoeling dat elke organisatie deelneemt aan vier peer-reviews, waarvan minimaal één keer als host-organisatie. Om niet alleen als individuele organisaties, maar ook als sector van de peer-reviews te leren worden er elke twee jaar (in 2022 en 2024) landelijke sessies georganiseerd. De landelijke sessies dienen niet alleen voor het ophalen van landelijke leerlessen, maar ook voor het eventueel bijstellen van de methodiek van de peer-reviews. Onderstaand figuur geeft de planning grafisch weer.



De benodigde capaciteit is afhankelijk van de scope van de peer-reviews. Ervaring toont aan dat een groep idealiter uit maximaal 10 deelnemers bestaat. Onderstaande tabel geeft de jaarlijkse benodigde tijdbesteding per deelnemer aan. De inschatting is dat een peer-review 5 tot 7 dagen inzet per persoon bij een host organisatie en 3 tot 5 dagen per persoon bij een peer organisatie vraagt. De totale tijdbesteding is afhankelijk van het aantal medewerkers dat deelneemt aan de peer-review, nog een training moet volgen en deelneemt aan de landelijke sessie. Zoals gezegd kunnen organisatie overwegen om naast keringbeheerders ook KAM-medewerkers te betrekken bij de peer-review. De inschatting voor de benodigde tijd kan worden aangescherpt op basis van de ervaringen uit de pilot van de peer-review.

Deze tijdsindicatie is gebaseerd op een deelname van één peer-review per jaar, het volgen van een eenmalige training en een tweemaaljaarlijkse landelijke sessie. Doordat een deelnemer niet per se een waterkeringbeheerder hoeft te zijn, kan de organisatie de werkdruk verlagen door een gevarieerde groep van medewerkers deel te laten nemen aan de peer-reviews.

TABEL 1 INDICATIE VAN DE BENODIGDE TIJD PER PEER-REVIEW

	Vorbereiding	Uitvoering	Follow-up
Peer	1 dag	2 dagen	-
Host	2 dagen	2 dagen	1 dag

TABEL 2 INDICATIE VAN DE BENODIGDE TIJD VOOR EENMALIGE TRAINING EN VOOR TWEEJAARLIJKSE SESSIE

	Enmalige training	Tweejaarlijkse landelijke sessie
Peer/ host	1 dag	1 dag

De investeringen voor een peer-review bestaan uit de benodigde capaciteit van het eigen personeel, de procesbegeleider en de kosten voor de overige faciliteiten (locatie, catering en eventueel overnachting). De procesbegeleider faciliteert de voorbereiding, de uitvoering en de follow-up van de peer-review.

De indicatie van de benodigde tijd, zoals in bovenstaande tabellen weergegeven, gaan uit van externe ondersteuning. Deze kosten voor externe ondersteuning kunnen grofweg geschat worden op € 15.000,- tot € 20.000,- per peer-review. Deze kostenindicatie gaat uit van de inzet van een externe partij voor de voorbereiding, uitvoering en uitwerking van de peer-review.

3

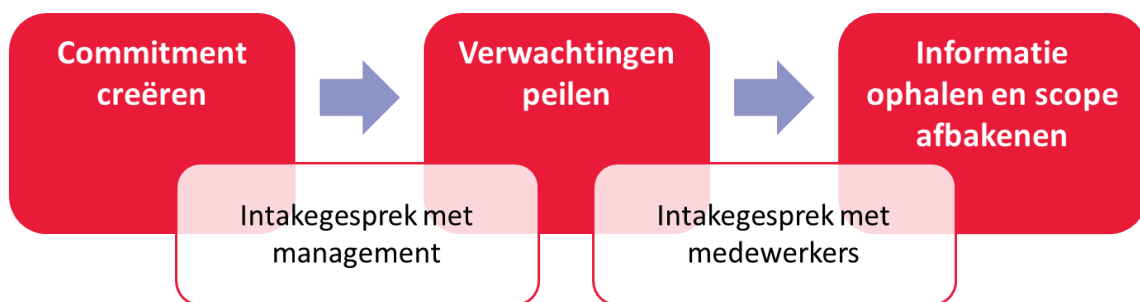
PROCES PEER-REVIEW

Het proces van de peer-review bestaat uit drie stappen; de voorbereiding, de peer-review zelf en de follow-up.

3.1 VOORBEREIDING

Tijdens de voorbereidingsfase wordt een goede basis gelegd voor de peer-review. Deze fase heeft 3 doelen:

1. het creëren van commitment van werkvloer tot directie;
2. het peilen van verwachtingen van de peer-review over doel, afbakening peer-review en de follow-up;
3. het verzamelen van voldoende informatie om de peer-review te kunnen starten.



INTAKEGESPREK MET MANAGEMENT

Het is belangrijk dat de inhoud van de peer-review goed aansluit bij de leerbehoeften en verwachtingen van de host-organisatie zodat de organisaties zoveel mogelijk van de peer-review kunnen leren en de peer-review waardevolle, toepasbare leerlessen oplevert. Het peilen van verwachtingen van de peer-review en de follow-up is een belangrijke stap in de voorbereiding, doordat leerdoelen en handelingsperspectief vastgesteld worden. Tijdens een intakegesprek met de directeuren van de host-organisatie worden deze verwachtingen en daarbij behorende afspraken over commitment afgestemd. Doel van dit gesprek is met het verantwoordelijk management de scope van de peer-review afbakenen, de verwachtingen in kaart brengen en vervolgacties vastleggen.

INTAKEGESPREK MET MEDEWERKERS

Een tweede intakegesprek vindt plaats met de betrokken medewerkers van de host-organisatie. Dit gesprek heeft als doel de gewenste scope van de peer-review te bepalen en de verwachtingen van de beheerders te peilen. Daarnaast is het gesprek bedoeld om voldoende informatie over het beheer en onderhoud van de waterkeringen op te halen, om de peers voldoende te kunnen voorbereiden. Denk hierbij aan visies, protocollen, rapporten, datasets, plannings en cetera. Tot slot wordt met de beheerders bepaald wat de gewenste situatie is en waar ze dus middels de opgedane kennis uit de peer-reviews naar toe gaan werken.

3.1.1 SAMENSTELLEN EN TRAINEN PEER-REVIEWTEAMS

Na het vaststellen van de scope en de zorgplicht activiteiten die aan bod komen worden de peer-reviewteams gevormd en getraind.

Om de reviewteams procesmatig voor te bereiden op de peer-review, worden online cursussen of webinars aangeboden waarbij hosts en peers trainingen kunnen volgen. De training zal de basisprincipes van een peer-review uitleggen. In de training komen ook de benodigde vaardigheden aan bod voor het objectief reviewen, analyseren en feedback geven. De hosts en peers krijgen de gelegenheid om online (of desgewenst telefonisch) vragen te stellen.

Elk reviewteam focust zich op één van de zorgplicht activiteiten die door de beheerder is geselecteerd. De peer-reviewteams worden samengesteld met ervaren en minder ervaren mensen en een balans tussen 'procesmatige peers' en 'inhoudelijke peers'. Op deze manier zullen minder ervaren peers' door het deelnemen aan de peer-review al doende getraind worden. Naast de trainingen is dit ook een goede manier om de kennis van peer-reviews over te dragen. Hierdoor kunnen de trainingen ook gezien worden als opstartkosten. Op den duur zijn er genoeg getrainde peers, zodat de trainingen voorafgaand aan de peer-reviews overbodig worden.

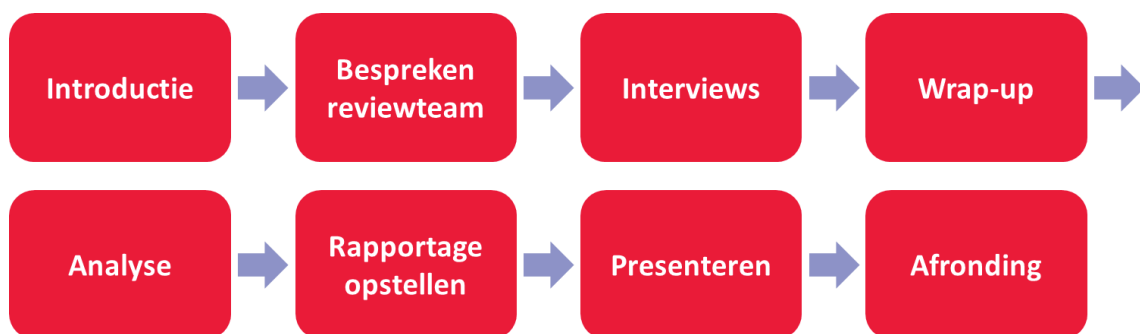
De host-organisatie stuurt de informatie die verzameld is tijdens het tweede intakegesprek voorafgaand aan de peer-review naar het juiste reviewteam. Op deze manier worden de peers inhoudelijk voorbereid op de peer-review. Voor deze stap wordt aanbevolen om een online platform in te richten waar alle (vaak grote hoeveelheden) bestanden gedeeld kunnen worden. De STOWA biedt hier mogelijkheden voor.

3.1.2 OVERIGE LOGISTIEKE ORGANISATIE

De host organisatie is verantwoordelijk voor de overige logistieke organisatie van de peer-review. Denk hierbij aan praktische zaken zoals het regelen van een locatie, eventueel een overnachting, catering, uitnodiging en communicatie met peer-organisaties. De host-organisatie draagt eventuele kosten voor de logistieke organisatie of spreekt met de peer-organisaties af hoe de kosten te delen.

3.2 PEER-REVIEW

Als de stappen van de voorbereiding goed zijn doorlopen, zijn de host- en peer-organisaties klaar voor de peer-review. Deze paragraaf bespreekt de stappen van de peer-review, zoals hieronder schematisch weergegeven.



3.2.1 INTRODUCTIE

Tijdens de introductie heet de host-organisatie de peers welkom, stellen de deelnemers zich voor, worden de wederzijdse verwachtingen van de peer-review gedeeld en legt de procesbegeleider het programma uit.

3.2.2 BESPREKEN REVIEWTEAMS

Tijdens deze stap komen de peer-reviewteams voor het eerst bij elkaar om kennis met elkaar te maken en om de vooraf gekregen informatie met elkaar door te nemen. Tijdens dit overleg delen de peers van het peer-reviewteams met elkaar de eerste indrukken en brengen onduidelijkheden en ontbrekende informatie in kaart (o.b.v. de vooraf gestuurde informatie). De output van deze stap dient als input voor de interviews tussen de peer-reviewteams en de host-organisatie.

3.2.3 INTERVIEWS

Tijdens de interviews tussen de peer-reviewteams en de host-organisatie worden de bevindingen uit de vorige stap besproken. De interviews bestaan uit twee rondes. Het wordt aanbevolen dat de peer-reviewteams na de eerste ronde de interviews reflecteren op de opbrengsten (i.r.t. de geïdentificeerde punten), om de interviews in de tweede ronde eventueel bij te sturen en gericht voort te zetten. Ter ondersteuning kan tijdens de interviews gebruik gemaakt worden van een peer-review folder. Hierin staat meer informatie over het te reviewen proces, een voorstel voor het interviewprotocol, en het geeft kaders om de bevindingen gestructureerd te noteren.

3.2.4 WRAP-UP

De wrap-up sessie dient als afronding van de interviews en heeft als doel een geordende basis te creëren voor de analyse. Tijdens de wrap-up zetten de reviewteams de eerste observaties van de interviews op een rij. Deze leggen ze vervolgens ook voor aan de host-organisatie om te peilen in hoeverre de host-organisatie zich herkent in de resultaten.

3.2.5 ANALYSE

Tijdens deze stap voeren de peer-reviewteams een uitgebreide analyse uit op de verkregen informatie van de interviews. Hierbij categoriseren ze de opgehaalde feiten en kijken ze in hoeverre de huidige situatie (de feiten) verschillen met de gewenste situatie. Om het gat tussen de huidige en de gewenste situatie (bepaald in het tweede intakegesprek) te dichten, benoemen de peer-reviewteams de sterke punten en verbeterpunten van de host-organisatie.

3.2.6 PRESENTEREN VAN BEVINDINGEN

De peer-review teams vatten de analyse samen in een uitgebreide presentatie per deelonderwerp. Het doel van de presentatie is om de host-organisatie concrete handvatten te geven om hun zorgplichtactiviteiten te verbeteren. Hierbij ligt de nadruk op de toepasbaarheid van de adviezen. De adviezen moeten zoveel mogelijk SMART geformuleerd worden. De presentaties worden aan alle peer-reviewteams gepresenteerd. Na elke presentatie is ruimte voor een reactie van de host-organisatie en overige vragen.

Tot slot presenteert de host-organisatie ook haar bevindingen en geeft aan welke vervolgstappen zij zal nemen om de uitvoering van de zorgplicht te verbeteren.

3.2.7 WRAP-UP

De peer-review sluit af met een wrap-up sessie. Tijdens deze sessie delen de deelnemers kort hun ervaringen en de lessen die ze opgedaan hebben tijdens de peer-review. Ook bespreken ze wat de follow-up activiteiten zullen zijn.

3.3 FOLLOW-UP

De follow-up is de laatste stap van het peer-reviewproces en bestaat uit twee delen; een landelijke sessie voor het formuleren van sector-breed 'rode draden' (leerlessen op hoofdlijnen) en het monitoren van opvolging van afspraken en het voortzetten van de peer-reviews.

3.3.1 LANDELIJKE SESSIE

De landelijke sessie heeft als doel een sector-breed beeld te krijgen van de uitkomsten van de verschillende peer-reviews. De sessie bestaat uit vier onderdelen: terugblikken op de peer-reviews, de belangrijkste lessen delen, hier rode draden uit halen en het vervolg van de peer-reviews bespreken. De landelijke sessie vindt elke twee jaar plaats.

Aan het eind van de peer-review zijn veel bevindingen gedeeld en follow-up afspraken gemaakt. Tijdens de landelijke sessie kunnen de host-organisaties aan hun peer-reviewteams terugkoppelen wat bereikt is met de opgedane informatie en in hoeverre de follow-up afspraken zijn uitgevoerd.

Daarnaast zullen de belangrijkste leerpunten en conclusies per peer-review plenair gedeeld worden met andere organisaties en gebundeld om een landelijk beeld te krijgen. Uit deze informatie haalt de werkgroep rode lijnen die als landelijke leerpunten en conclusies beschouwd kunnen worden. Op deze manier wordt ervoor gezorgd dat de informatie opgehaald uit peer-reviews niet enkel in de regio's blijft, maar landelijk wordt verspreid. Hierbij kunnen ook landelijke vervolgsafspraken worden gemaakt, afhankelijk van de behoeftes van de organisaties.

Voor het vervolg van de peer-reviews is het ook belangrijk om te weten hoe de organisaties terugkijken op de peer-reviews. Wat waren de positieve punten en wat kan beter? En, wat kan gezamenlijk als sector opgepakt worden?

3.3.2 MONITORING VAN OPVOLGING

De uitgebreide voorbereiding met het management en de medewerkers dient voor een hoge mate van commitment te zorgen. Hoe hoger het commitment van het management en de medewerkers, hoe beter en sneller de conclusies van de peer-reviews vertaald worden naar concrete acties binnen de organisatie. De follow-up afspraken van de host-organisatie worden aan het eind van de peer-review besproken. Tijdens de landelijke sessie komen de organisaties hier kort op terug.

Daarnaast worden jaarlijks de rapportages van de peer-reviews samengevat in een presentatie aan het Platform Waterkeringbeheer. De peer-reviewrapportages worden ook naar het platform gestuurd. Op die manier blijven de waterkeringbeheerders op de hoogte van de voortgang en uitkomsten van de peer-reviews en kan men eventueel sneller en eerder passende landelijke afspraken maken.

Het doel is om de afdelingshoofden nauw te betrekken bij de peer-reviews, zodat eventuele discussies gelijk op managementniveau gevoerd kunnen worden. De mate waarin een afdelingshoofd betrokken is bij de peer-reviews is aan de organisaties zelf om te bepalen.