



waterschap  
**Hollandse  
Delta**

**Aan de Verenigde Vergadering**

**WSHD bedrijfswaarden en bedrijfswaardenmatrix**

|                                     |                         |
|-------------------------------------|-------------------------|
| Aard voorstel                       | Besluitvormend voorstel |
| Aantal Bijlagen                     | 2                       |
| Verantwoordelijk portefeuillehouder | Kome, P.J.J.            |

|                                |                      |
|--------------------------------|----------------------|
| Voorstel behandeld door        | Datum                |
| Besluitvormende VV             | 14 april 2021        |
| <b>Oordeelsvormende VV</b>     | <b>10 maart 2021</b> |
| College Dijkgraaf en Heemraden | 23 februari 2021     |
| Managementteam                 | 18 februari 2021     |

Ridderkerk, 10 maart 2021.

Dijkgraaf en heemraden voornoemd,  
secretaris-directeur, dijkgraaf,

S.J. Steendijk

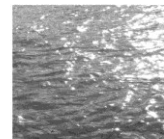
J.F. Bonjer

Bijlagen:

Voorstel: Voorstel\_14384.docx

Bijlage: Bijlage bedrijfswaarden basis-set 3.0

Stukken ter inzage:



waterschap  
**Hollandse  
Delta**

**Onderwerp: WSHD bedrijfswaarden en bedrijfswaardenmatrix**  
**Babsnummer: 14384**

## **1. Gevraagd besluit**

- De basis-set bedrijfswaardenmatrix 3.0 vast te stellen;
- De richtlijn voor standaard opvolging van de risicohoogte-categorieën als pilot vast te stellen;
- Kennis te nemen van de concept uitwerking van de bedrijfswaarde 'kwaliteit van dienstverlening'.

## **2. Probleemstelling - context**

Met het vaststellen van het strategisch onderhoudsplan zuiveren op 31 januari 2019 heeft de VV besloten tot een pilot voor het programma Waterketen met een viertal bedrijfswaarden en een bijbehorende bedrijfswaardenmatrix. In het daarna vastgestelde Bestuursprogramma 2019-2023 is bekrachtigd dat bedrijfswaarden worden (door-)ontwikkeld als sturingselement binnen assetmanagement. Assetmanagement en bedrijfswaarden zijn hierin als focuspunten benoemd. Dit betekende dat de pilot van de Waterketen doorontwikkeld kon worden tot waterschapsbrede, generieke bedrijfswaarden incl. de bijbehorende bedrijfswaardenmatrices. Deze doorontwikkeling heeft geleid tot een generieke basis-set bedrijfswaarden die wordt voorgelegd voor vaststelling.

## **3. Beoogd effect en argumenten**

De basis-set bedrijfswaarden met bijhorende richtlijn voor standaard opvolging biedt een afwegingskader voor WSHD om consequent en systematisch beheer- en onderhoudsvraagstukken af te wegen op prestaties, risico's en kosten.

Het gaat hierbij om risico's die de organisatie loopt ten aanzien van de door belanghebbenden, vertegenwoordigd door het Algemeen Bestuur van WSHD (Verenigde Vergadering), bepaalde waarden. Het zijn waarden die identiteit verlenen aan WSHD.

### **Concreet**

WSHD heeft honderden assets (objecten) in beheer voor de uitvoering van haar taken. Rondom die assets, de functies die deze vervullen en de werkzaamheden die we er aan doen, kan van alles mis gaan. Sommige ongewenste gebeurtenissen komen heel vaak voor maar veroorzaken niet veel schade. Andere komen niet vaak voor maar kunnen desastreuze gevolgen hebben. Andere combinaties – zoals veel voorkomende gebeurtenissen met grote gevolgen, etc. – kunnen uiteraard ook optreden. In algemene zin geldt dat organisaties vanwege schaarse middelen altijd keuzes moeten maken welke ongewenste gebeurtenissen middels welke maatregelen te beperken. WSHD is daarop geen uitzondering. Ter ondersteuning van deze afweging worden de bedrijfswaarden ingezet. In de financiële wereld is de belangrijkste waarde waar organisaties zich toe beperken veelal geld. Voor publieke voorzieningen als infrastructuur is dit anders. Overheden laten ook andere (meer maatschappelijke) waarden een rol spelen. Te denken valt aan bijvoorbeeld kwaliteit van de leefomgeving, veiligheid en het milieu.

## **4. Kernboodschap**

### **Basis-set bedrijfswaarden**

Bedrijfswaarden vormen de waarden die WSHD belangrijk vindt om te beschermen in haar manier van werken. Ze vormen het morele kompas waarop de organisatie vaart.

Risico's worden geïdentificeerd als potentieel negatieve effecten op de Bedrijfswaarden. De maatregelen om deze risico's te beheersen (in de vorm van vernieuwen, onderhoud of bedienen) worden daarmee aan de set Bedrijfswaarden gekoppeld.

In samenspraak met de Verenigde Vergadering is een keuze gemaakt voor de bedrijfswaarden op basis van ervaringen in de sector en literatuur en is in lijn met het Huis op Orde. Deze zijn beproefd in het programma Waterketen en generiek gemaakt voor alle programma's. Vervolgens zijn ze toegepast en beproefd voor alle programma's in een proeftuin.

De basis-set is als volgt samengesteld;



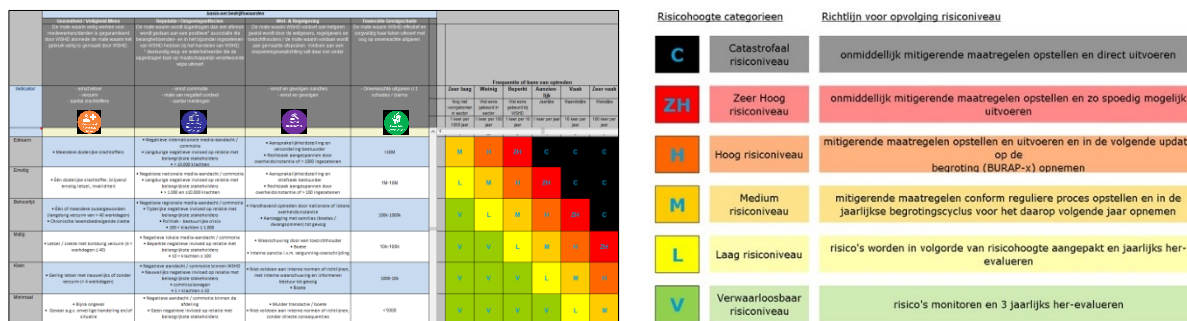
Figuur 1 Basis-set bedrijfswaarden

\* deskundig waterbeheerder die de opgedragen taak op maatschappelijk verantwoorde wijze uitvoert

## Bedrijfswaardenmatrix en pilot richtlijn voor standaard opvolging

De bedrijfswaarden zijn concreet gemaakt in het instrument van de bedrijfswaardenmatrix, ook wel risicomatrix genoemd. In de risicomatrix komen de bedrijfswaarden terug. Daarnaast geeft de risicomatrix het tolerantieniveau aan. Dat wil zeggen de mate waarin WSHD ongewenste gebeurtenissen op de bedrijfswaarden tolereert. Hiervoor is een richtlijn voor standaard opvolging opgesteld per risicohoogte-categorie. De bedrijfswaardenmatrix vormt hiermee het kader voor het sturen op ongewenste gebeurtenissen op de waarden die WSHD als organisatie belangrijk vindt.

In de bijlage bij dit voorstel is de bedrijfswaardenmatrix 3.0 opgenomen alsmede de pilot richtlijn voor standaard opvolging. Zie ook figuur 2.



Figuur 2 Bedrijfswaardenmatrix 3.0 en pilot richtlijn voor standaard opvolging

De bedrijfswaardenmatrix wordt op dit moment ingezet bij (1) het beheren en programmeren en ondersteunt bij het maken van (2) keuzes in geval van beperkt beschikbare middelen en / of capaciteit zoals bij het opstellen van een begroting.

(1) Beheren en programmeren

- De afweging of en wanneer actie moet worden genomen om risico's op de bedrijfswaarden te mitigeren (risicomanagement);
- De onderbouwing om de meest adequate activiteiten op het juiste moment uit te voeren (meerjarenplannen)

(2) Keuzes maken in begrotingscyclus

- De vergelijking tussen verschillende activiteiten onderling zodat bij beperkingen in € en capaciteit (mens) transparante keuzes kunnen worden gemaakt over het doorschuiven van bepaalde activiteiten naar een volgend begrotingsjaar.

De bedrijfswaardenmatrix is hiermee een belangrijk onderdeel in de "line of sight": de verbinding van de strategie via de tactische laag naar de operationele laag en weer terug.

**Stapsgewijs doorontwikkelen – concept bedrijfswaarde kwaliteit van dienstverlening**

De vier genoemde bedrijfswaarden vormen een basis-set. Om deze meer WSHD eigen te maken ligt het voor de hand om de basis-set uit te breiden met één of twee bedrijfswaarden. Hiervoor is een informatieve VV georganiseerd op 16 september 2020. De VV heeft in deze sessie richting gegeven om de basis-set-bedrijfswaarden uit te breiden met een tweetal bedrijfswaarden. Ook hier wordt een stapsgewijze ontwikkeling gevolgd via uitwerken – beproeven – evalueren - aanpassen – vaststellen. Op dit moment is de waarde 'kwaliteit van dienstverlening' uitgewerkt. Deze zal worden beproefd bij de begrotingscyclus. Het concept hier van is te vinden in de bijlage behorend bij dit voorstel.

De uitwerking van 'maatschappelijke meerwaarde' volgt later. Belangrijk is dat de organisatie de tijd en ruimte krijgt om te groeien in het gebruik en de toepassing van de bedrijfswaardenmatrix als instrument binnen assetmanagement. Dit gaat via een geleidelijke ontwikkeling.

Onderdeel van het stapsgewijs doorontwikkelen is ook de periodieke evaluatie van de bedrijfswaarden en de bedrijfswaardenmatrix.

|                                 |
|---------------------------------|
| <b>5. Regelgeving en beleid</b> |
|---------------------------------|

Dit voorstel is verbonden met het beleid om assetmanagement door te voeren in de organisatie.

|                                             |
|---------------------------------------------|
| <b>6. Historie – eerdere besluitvorming</b> |
|---------------------------------------------|

In de VV van 31 januari 2019 is het Strategisch Onderhoudsbeleidsplan zuiveren en afvalwaterketen (SOP) vastgesteld omdat er behoefte was aan een geactualiseerd en bestuurlijk vastgesteld SOP en omdat het een integraal afwegingskader bood waarbinnen onderhoudsvraagstukken voor de RWZI's gewogen konden worden op prestaties, risico's en kosten.

In een informatieve VV op 16 september 2020 is de VV geïnformeerd over de stand van zaken op onder andere assetmanagement en de bedrijfswaarden. Daarnaast is tijdens deze sessie geïnventariseerd welke aanvullende bedrijfswaarden de VV graag ontwikkeld ziet bovenop de basis-set.

|                     |
|---------------------|
| <b>7. Financiën</b> |
|---------------------|

Het financiële effect van de toepassing van de bedrijfswaarden, de bedrijfswaardenmatrix en de richtlijn voor standaard opvolging is een procesmatige; het instrumentarium geeft richting in het maken van weloverwogen inhoudelijke keuzes die worden gemaakt en die worden vastgelegd in de P&C cyclus. De uitkomsten van de afwegingen kunnen mogelijk een effect hebben op de benodigde middelen.

In andere woorden; de bedrijfswaardenmatrix bevordert de onderbouwing en beheersing van de producten in de P&C cyclus.

**8. Duurzaamheid**

Niet van toepassing.

**9. Alternatieven**

Niet van toepassing.

**10. Organisatorische en personele consequenties / OR / GO**

Niet van toepassing.

(Inhoudelijke ontwikkeling van de medewerkers op het vlak van bedrijfswaarden en de toepassing van de bedrijfswaardenmatrix is onderdeel van de ontwikkeling binnen assetmanagement.)

**11. Risico- en beheersmaatregelen**

Niet van toepassing.

**12. Communicatie (in- en extern)**

De directe impact van dit besluit op inwoners, bedrijven of belanghebbenden in ons gebied is klein, dus de noodzaak tot communicatie is beperkt. Omdat bedrijfswaarden als zodanig wel uitdrukking geven aan het morele kompas waar WSHD op vaart en ze als organisatie verder professionaliseert in de toepassing van assetmanagement wordt via een VV-bericht gecommuniceerd dat dit voorstel is aangenomen.

Intern zal de vaststelling van de bedrijfswaarden en bedrijfswaardenmatrix worden gecommuniceerd via een intranetbericht en bericht in de Nieuwsflits. Tevens zal intern via de lijn van de ontwikkeling van Assetmanagement over de besluitvorming worden gecommuniceerd met de relevante afdelingen.

**13. Bekendmaking en vervolgprocedure**

Het besluit hoeft niet bekendgemaakt te worden in de zin van de Algemene Wet bestuursrecht. De bedrijfswaarden, bedrijfswaardenmatrix en richtlijn voor standaard opvolging worden opgenomen in het Strategisch Assetmanagement Plan (SAMP).

**14. Bevoegd orgaan**

De Verenigde vergadering is het bevoegd orgaan om bedrijfswaarden vast te stellen.

**15. Toelichting / kanttekeningen**

Niet van toepassing.

**16. Bijlagen**

Bijlage: Bedrijfswaarden en bedrijfswaardenmatrix 3.0 (incl. verzamelde leerpunten SOP Waterketen)



waterschap  
**Hollandse  
Delta**

Vergaderdatum: 14 april 2021

Agendapunt :

## **BESLUIT VERENIGDE VERGADERING**

### **ONDERWERP WSHD bedrijfswaarden en bedrijfswaardenmatrix**

#### **DE VERENIGDE VERGADERING VAN WATERSCHAP HOLLANDSE DELTA,**

op voordracht van dijkgraaf en heemraden van waterschap Hollandse Delta d.d. 23-2-2021;

gehoord het advies van de Oordeelsvormende Verenigde Vergadering van 10-3-2021;

overwegende dat:

- Er behoefte is aan een waterschapsbreed strategisch afwegingskader om beheer- en onderhoudsvraagstukken voor de assets van WSHD af te wegen op prestaties, risico's en kosten;

gelet op:

- artikel 77 Waterschapswet;

#### **BESLUIT:**

- De basis-set bedrijfswaardenmatrix 3.0 vast te stellen;
- De richtlijn voor standaard opvolging van de risicohoogte-categorieën als pilot vast te stellen;
- Kennis te nemen van de concept uitwerking van de bedrijfswaarde 'kwaliteit van dienstverlening'.

Ridderkerk, 14 april 2021

De Verenigde Vergadering voornoemd,  
secretaris-directeur, dijkgraaf,

S.J. Steendijk

J.F. Bonjer