

Waterschap Hollandse Delta

Bedrijfswaarden en bedrijfswaardenmatrix 3.0

Bijlage bij VV besluit 14 april 2021



Datum : 9 februari 2021
Opgesteld door : Beleid en Plannen
Versie : definitief

Inhoudsopgave

1	Ontwikkeling bedrijfswaarden en bedrijfswaardenmatrix	1
1.1	Context	1
1.2	Stapsgewijze ontwikkeling	1
2	Basis-set bedrijfswaarden 3.0	2
2.1	De basis-set bedrijfswaarden	2
2.1.1	Relatie bedrijfswaarden en thema integrale veiligheid bij WSHD	2
2.2	De bedrijfswaardenmatrix 3.0	3
2.2.1	Opbouw	3
2.2.2	Overwegingen	3
3	Pilot richtlijn voor standaard opvolging	5
4	Werken aan aanvullende bedrijfswaarden	6
4.1	Ontwikkeling aanvullende bedrijfswaarden	6
4.2	Kwaliteit van dienstverlening	6
4.3	Maatschappelijke meerwaarde	6

Bijlagen

Bijlage 1 Bedrijfswaardenmatrix 3.0

Bijlage 2 Concept uitwerking effectcategorieën bedrijfswaarde 'kwaliteit van dienstverlening'

Bijlage 3 Verzamelde leerpunten bedrijfswaarden SOP Waterketen

1 Ontwikkeling bedrijfswaarden en bedrijfswaardenmatrix

1.1 Context

Asset management is ondersteunend aan het primaire proces om de doelstellingen voor de programma's van WSHD in te vullen. Met asset management beoogt de organisatie een optimale balans van prestaties, risico's en kosten te behalen en vast te houden. 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. De zogenaamde bedrijfswaarden. Het zijn waarden die identiteit verlenen aan WSHD. Met deze waarden stelt het bestuur de organisatie in staat om afgewogen, integraal en constant te oordelen bij besluitvorming en het stellen van prioriteiten. Ze vormen zeggend het morele kompas en sturen het handelen en denken van een organisatie.

1.2 Stapsgewijze ontwikkeling

Eind 2018, begin 2019 is in samenspraak met de Verenigde Vergadering een keuze gemaakt voor een basis-set bedrijfswaarden op basis van ervaringen in de sector en literatuur. Op 31 januari 2019 is deze basis-set bedrijfswaarden als pilot voor de Waterketen vastgesteld via de vaststelling van het SOP Waterketen. Dit was de basis-set versie 1.0. Deze basis-set is stapsgewijs doorontwikkeld in de periode 2019-2020.

Onderdeel van de stapsgewijze ontwikkeling was het gebruik van het instrumentarium bij het opstellen van de begroting 2021 via een proeftuin. Hiertoe is voor ieder programma een basis-set bedrijfswaarden (wet- en regelgeving, veiligheid, economie, kwaliteit leefomgeving) ingezet via een basis bedrijfswaardenmatrix (versie 2.0). Deze basis-set is afgeleid van de bestuurlijk vastgestelde bedrijfswaarden voor de Waterketen, inclusief de leerpunten daarvan, en is in lijn met de grondslag achter 'Huis op Orde'. De leerpunten van de bedrijfswaarden basis-set 1.0 zijn verzameld in bijlage 3.

Op basis van zowel de ervaringen in de pilot Waterketen als de proeftuin is de bedrijfswaardenmatrix verfijnd en doorontwikkeld tot versie 3.0.

2 Basis-set bedrijfswaarden 3.0

2.1 De basis-set bedrijfswaarden

De basis-set bedrijfswaarden bevat vier bedrijfswaarden. Deze komen overeen met de basis-set uit de pilot die in het SOP is vastgelegd voor de Waterketen in 2019. De set kan worden gezien als 'basis-set'. Aanvullende bedrijfswaarden zijn denkbaar in een volgende stap van de ontwikkeling van assetmanagement binnen WSHD.

De basis-set is hieronder weergegeven. Per bedrijfswaarde is een beschrijving toegevoegd om de betekenis te duiden.



Gezondheid / veiligheid mens

De mate waarin veilig werken voor medewerkers/derden is gegarandeerd door WSHD alsmede de mate waarin het gebruik veilig is gemaakt door WSHD.

Reputatie / omgevingseffecten

De mate waarin wordt bijgedragen dan wel afbreuk wordt gedaan aan een positieve* associatie die belanghebbenden- en in het bijzonder ingezetenen - van WSHD hebben bij het handelen van WSHD.

* deskundig weg- en waterbeheerder die de opgedragen taak op maatschappelijk verantwoorde wijze uitvoert

Wet- & regelgeving

De mate waarin WSHD voldoet aan hetgeen geëist wordt door de wetgevers, regelgevers en toezichthouders / de mate waarin voldaan wordt aan gemaakte afspraken. Voldoen aan een inspanningsverplichting valt daar ook onder.

Financiële gevolgschade

De mate waarin WSHD effectief en zorgvuldig haar taken uitvoert met oog op onverwachte uitgaven.

2.1.1 Relatie bedrijfswaarden en thema integrale veiligheid bij WSHD

Veiligheid is binnen assetmanagement als een bedrijfswaarde (veiligheid/gezondheid mens) benoemd. Op die manier wordt deze waarde elke keer meegewogen in het prioriteren van de beheer- en onderhoudsmaatregelen en bij het opstellen van de begroting.

Daarnaast heeft WSHD in haar Bestuursprogramma 2019 – 2023 aangegeven dat e '(arbeids)veiligheid op orde moet komen en blijven' en als ambitie vastgesteld om in 2023 organisatiebreed op trede 3 (van de 5 treden) van de NEN Veiligheidsladder te komen.

De bedrijfswaarde 'veiligheid/gezondheid mens' en het werken aan de ambitie op veiligheid versterken elkaar.

2.2 De bedrijfswaardenmatrix 3.0

2.2.1 Opbouw

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.

In onderstaande figuur is de bedrijfswaardenmatrix opgenomen met verticaal per bedrijfswaarde de effectcategoriegrenzen en horizontaal de kanscategoriegrenzen.

basis-set bedrijfswaarden										
	Gezondheid / Veiligheid Mens De mate waarin veilig werken voor medewerkers/derden is gegarandeerd door WSHD alsmede de mate waarin het gebruik veilig is gemaakt door WSHD.	Reputatie / Omgevingseffecten De mate waarin wordt bijgedragen aan wel afbreuk wordt gedaan aan een positieve* associatie die belanghebbenden en in het bijzonder ingezetenen - van WSHD hebben bij het handelen van WSHD. * deskundig weg- en waterbeheerder die de opgedragen taak op maatschappelijk verantwoorde wijze uitvoert	Wet- & Regelgeving De mate waarin WSHD voldoet aan hetgeen geëist wordt door de wetgevers, regelgevers en toezichthouders / de mate waarin voldaan wordt aan gemaakte afspraken. Voldoen aan een inspanningsverplichting valt daar ook onder.	Financiële Gevolgsschade De mate waarin WSHD effectief en zorgvuldig haar taken uitvoert met oog op onverwachte uitgaven.						
Indicator	- ernst letsel - verzuim - aantal slachtoffers	- ernst commotie - mate van negatief oordeel - aantal meldingen	- ernst en gevolgen sancties - ernst en gevolgen	- Onverwachte uitgaven l.r.t. schades / claims						
										
	Frequentie of kans van optreden									
	Zeër laag	Weinig	Bepoort	Aanzien-lijk	Vaak	Zeër vaak				
	Nog niet voorgekomen en in sector 1 keer per 1000 jaar	Wel eens gebeurd in sector 1 keer per 100 jaar	Wel eens gebeurd bij WSHD 1 keer per 10 jaar	Jaarlijks 1 keer per jaar	Maandelijks 10 keer per jaar	Wekelijks 100 keer per jaar				
Extreem	• Meerdere dodelijke slachtoffers	• Negatieve internationale media-aandacht / commotie • Langdurige negatieve invloed op relatie met belangrijkste stakeholders • > 10.000 klachten	• Aansprakelijkheidstelling en veroordeling bestuurder • Rechtszaak aangespannen door overheidsinstantie of > 1000 ingezetenen	>10M	M	II	ZH	C	C	C
Ernstig	• Eén dodelijke slachtoffer, blijvend ernstig letsel, invaliditeit	• Negatieve nationale media-aandacht / commotie • Langdurige negatieve invloed op relatie met belangrijkste stakeholders • > 1.000 en < 10.000 klachten	• Aansprakelijkheidstelling en strafzaak bestuurder • Rechtszaak aangespannen door overheidsinstantie of > 100 ingezetenen	1M-10M	L	M	II	ZH	C	C
Behoorlijk	• Eén of meerdere zwaargewonden (langdurig verzuim van > 40 werkdagen) • Chronische levensbedreigende ziekte	• Negatieve regionale media-aandacht / commotie • Tijdelijke negatieve invloed op relatie met belangrijkste stakeholders • Politiek - bestuurlijke crisis • 100 < klachten < 1.000	• Handhaving optreden door nationale of lokale overheidsinstantie • Aanzegging met sancties (boetes / dwangsommen) tot gevolg	100k-1000k	V	L	M	II	ZH	C
Matig	• Letsel / ziekte met kortdurend verzuim (4 < werkdagen < 40)	• Negatieve lokale media-aandacht / commotie • Beperkte negatieve invloed op relatie met belangrijkste stakeholders • 10 < klachten < 100	• Waarschuwing door een toezichthouder • Boete • Interne sanctie i.v.m. vergunning-overschrijding	10k-100k	V	V	L	M	II	ZH
Klein	• Gering letsel met nauwelijks of zonder verzuim (< 4 werkdagen)	• Negatieve aandacht / commotie binnen WSHD • Nauwelijks negatieve invloed op relatie met belangrijkste stakeholders • commissievragen • 1 < klachten < 10	• Niet voldoen aan interne normen of richtlijnen, met interne waarschuwing en informeren bestuur tot gevolg • Boete	1000-10k	V	V	V	L	M	II
Minimaal	• Bijna ongeval • Gevaar a.g.v. onvolgde handeling en/of situatie	• Negatieve aandacht / commotie binnen de afdeling • Geen negatieve invloed op relatie met belangrijkste stakeholders • 1 klacht	• Mulder transactie / boete • Niet voldoen aan interne normen of richtlijnen, zonder directe consequenties	<1000	V	V	V	V	L	M

Zie bijlage 1 voor een groter formaat van de bedrijfswaardenmatrix.

2.2.2 Overwegingen

Effectcategoriegrenzen

Effectcategoriegrenzen geven voor een zestel oplopende categorieën aan wat het effect is van een gebeurtenis op de specifieke bedrijfswaarde. De verschillende effectcategoriegrenzen volgen algemeen geaccepteerde indeling bij andere waterschappen, gemeenten en publieke netbeheerders. Voor gezondheid / veiligheid komen de categorieën overeen met de theorie van veiligheidspiramide (driehoek van Heinrich). Voor de financiële gevolgsschade is gekeken naar denkbeeldige schades voor incidenten in de sector die zich ook bij WSHD kunnen voordoen.

Kanscategoriegrenzen

De kanscategoriegrenzen geven aan wat de kans van optreden is van een gebeurtenis. Deze volgen een algemeen geaccepteerde indeling bij andere waterschappen, gemeenten en publieke netbeheerders.

Risicohoogtecategorieën

De risicohoogtecategorieën zijn het product van de kans van optreden en het effect ervan op de bedrijfswaarden. Ze vormen de zogenaamde risiconiveaus. De verschillende risiconiveaus in de bedrijfswaardenmatrix geven feitelijk de mate aan waarin aandacht geschonken moet worden aan de situatie, ook ten opzichte van een andere situatie.

3 Pilot richtlijn voor standaard opvolging

Om de mate van tolerantie van de verschillende risiconiveaus te duiden is een richtlijn ontwikkeld hoe met de verschillende risiconiveaus kan worden omgegaan. In de figuur hieronder is deze opgenomen. De beschreven opvolging is richtinggevend. Hoe de opvolging er daadwerkelijk uit komt te zien is afhankelijk van de situatie. De opvolging land uiteindelijk in de meerjarenplanning en vervolgens in de begroting. Bij de hoge risiconiveaus worden direct mitigerende maatregelen (maatregelen in de vorm van vernieuwen, onderhoud of bedienen om het risico naar een aanvaardbaar risiconiveau terug te brengen) genomen en landen de maatregelen in een burap/jaarrekening.

<u>Risicohoogte categorieën</u>		<u>Richtlijn voor opvolging risiconiveau</u>
C	Catastrofaal risiconiveau	onmiddellijk mitigerende maatregelen opstellen en direct uitvoeren
ZH	Zeer Hoog risiconiveau	onmiddellijk mitigerende maatregelen opstellen en zo spoedig mogelijk uitvoeren
H	Hoog risiconiveau	mitigerende maatregelen opstellen en uitvoeren en in de volgende update op de begroting (BURAP-x) opnemen
M	Medium risiconiveau	mitigerende maatregelen conform reguliere proces opstellen en in de jaarlijkse begrotingscyclus voor het daarop volgende jaar opnemen
L	Laag risiconiveau	risico's worden in volgorde van risicohoogte aangepakt en jaarlijks her-evalueren
V	Verwaarloosbaar risiconiveau	risico's monitoren en 3 jaarlijks her-evalueren

4 Werken aan aanvullende bedrijfswaarden

4.1 Ontwikkeling aanvullende bedrijfswaarden

In de informatieve VV van september 2020 heeft de VV richting meegegeven aan de ambtelijke organisatie om de basis-set-bedrijfswaarden uit te breiden met een tweetal bedrijfswaarden. Hieruit is naar voren gekomen dat 'kwaliteit van dienstverlening' alsmede 'maatschappelijke meerwaarde' door de VV de twee hoogst scorende waarden zijn uit de lijst met suggesties voor aanvullende waarden.

4.2 Kwaliteit van dienstverlening

In de uitwerking van de waarde kwaliteit van dienstverlening is gebleken dat deze per programma (watersystemen, waterketen, wegen, waterveiligheid) specifiek uitgewerkt dient te worden om een goede vertaalslag te maken per programma. Hier is een eerste concept van gereed. Zie bijlage 2. De uitwerking is nog niet beproefd in de praktijk. Via de stapsgewijze ontwikkeling is dat de eerstvolgende stap. Hierbij staat de vraag centraal of deze bedrijfswaarde van toegevoegde waarde is op de basis-set van vier bedrijfswaarden voor de verschillende programma's en of de uitwerking in de bedrijfswaardenmatrix generiek is voor de programma's.

4.3 Maatschappelijke meerwaarde

Voor de waarde 'maatschappelijke meerwaarde' bleek tijdens de informatieve VV van september 2020 dat de VV met deze waarde uitdrukking wil geven aan de mate waarin het werk van het waterschap bijdraagt aan de kwaliteit van de leefomgeving. Oftewel de meerwaarde van maatregelen voor de leefomgeving, naast het primaire doel om de assets in stand te houden en te laten functioneren waarvoor ze bedoeld zijn.

De verkenning van de invulling van deze waarde laat zien dat de bedoeling van deze meerwaarde niet in de methodiek van de risicobeoordeling past zoals we die willen uitvoeren met de bedrijfswaardenmatrix. Feitelijk heeft de VV hiermee de wens geuit om maatregelen niet alleen te prioriteren naar de risico-reductie op de bedrijfswaarden, maar ook langs de maatschappelijk meerwaarde van deze maatregelen. Op dit punt zal de organisatie zich de komende periode verder ontwikkelen en met een voorstel komen hoe hier verder vorm aan te geven binnen assetmanagement.

Bijlage 1: Bedrijfswaardenmatrix 3.0

	basis-set bedrijfswaarden									
	Gezondheid / Veiligheid Mens	Reputatie / Omgevingseffecten	Wet- & Regelgeving	Financiële Gevolgsschade						
	De mate waarin veilig werken voor medewerkers/derden is gegarandeerd door WSHD alsmede de mate waarin het gebruik veilig is gemaakt door WSHD.	De mate waarin wordt bijgedragen dan wel afbreuk wordt gedaan aan een positieve* associatie die belanghebbenden- en in het bijzonder ingezetenen - van WSHD hebben bij het handelen van WSHD. * deskundig weg- en waterbeheerder die de opgedragen taak op maatschappelijk verantwoorde wijze uitvoert	De mate waarin WSHD voldoet aan hetgeen geeist wordt door de wetgevers, regelgevers en toezichthouders / de mate waarin voldaan wordt aan gemaakte afspraken. Voldoen aan een inspanningsverplichting valt daar ook onder.	De mate waarin WSHD effectief en zorgvuldig haar taken uitvoert met oog op onverwachte uitgaven.						
Indicator	- ernst letsel - verzuim - aantal slachtoffers 	- ernst commotie - mate van negatief oordeel - aantal meldingen 	- ernst en gevolgen sancties - ernst en gevolgen 	- Onverwachte uitgaven i.r.t. schades / claims 	Frequentie of kans van optreden					
					Zeer laag	Weinig	Beperkt	Aanzien-lijk	Vaak	Zeer vaak
					Nog niet voorgekom en in sector 1 keer per 1000 jaar	Wel eens gebeurd in sector 1 keer per 100 jaar	Wel eens gebeurd bij WSHD 1 keer per 10 jaar	Jaarlijks 1 keer per jaar	Maandelijks 10 keer per jaar	Wekelijks 100 keer per jaar
Extreem	• Meerdere dodelijke slachtoffers	• Negatieve internationale media-aandacht / commotie • Langdurige negatieve invloed op relatie met belangrijkste stakeholders • > 10.000 klachten	• Aansprakelijkheidstelling en veroordeling bestuurder • Rechtzaak aangespannen door overheidsinstantie of > 1000 ingezetenen	>10M	M	H	ZH	C	C	C
Ernstig	• Één dodelijke slachtoffer, blijvend ernstig letsel, invaliditeit	• Negatieve nationale media-aandacht / commotie • Langdurige negatieve invloed op relatie met belangrijkste stakeholders • > 1.000 en ≤10.000 klachten	• Aansprakelijkheidstelling en strafzaak bestuurder • Rechtzaak aangespannen door overheidsinstantie of > 100 ingezetenen	1M-10M	L	M	H	ZH	C	C
Behoorlijk	• Één of meerdere zwaargewonden (langdurig verzuim van > 40 werkdagen) • Chronische levensbedreigende ziekte	• Negatieve regionale media-aandacht / commotie • Tijdelijke negatieve invloed op relatie met belangrijkste stakeholders • Politiek - bestuurlijke crisis • 100 < klachten ≤ 1.000	• Handhavend optreden door nationale of lokale overheidsinstantie • Aanzegging met sancties (boetes / dwangsommen) tot gevolg	100k-1000k	V	L	M	H	ZH	C
Matig	• Letsel / ziekte met kortdurig verzuim (4 < werkdagen ≤ 40)	• Negatieve lokale media-aandacht / commotie • Beperkte negatieve invloed op relatie met belangrijkste stakeholders • 10 < klachten ≤ 100	• Waarschuwing door een toezichthouder • Boete • Interne sanctie i.v.m. vergunning-overschrijding	10k-100k	V	V	L	M	H	ZH
Klein	• Gering letsel met nauwelijks of zonder verzuim (< 4 werkdagen)	• Negatieve aandacht / commotie binnen WSHD • Nauwelijks negatieve invloed op relatie met belangrijkste stakeholders • commissievragen • 1 < klachten ≤ 10	• Niet voldoen aan interne normen of richtlijnen, met interne waarschuwing en informeren bestuur tot gevolg • Boete	1000-10k	V	V	V	L	M	H
Minimaal	• Bijna ongeval • Gevaar a.g.v. onveilige handeling en/of situatie	• Negatieve aandacht / commotie binnen de afdeling • Geen negatieve invloed op relatie met belangrijkste stakeholders • 1 klacht	• Mulder transactie / boete • Niet voldoen aan interne normen of richtlijnen, zonder directe consequenties	<1000	V	V	V	V	L	M

Bijlage 2: concept uitwerking effectcategorieën bedrijfswaarde 'kwaliteit van dienstverlening'

	Wegen - Verkeersveiligheid	Wegen - Bereikbaarheid	Waterveiligheid	Watersystemen - Beheersing waterpeil	Watersystemen - Waterkwaliteit
	De mate waarin het gebruik van de wegen veilig is gemaakt door WSHD.	De mate waarin de doorstroming op de wegen door WSHD wordt gegarandeerd.	De kwaliteit van de kerende functie als resultante van de invulling op de zorgplichten	De mate waarin het peil conform het vastgestelde peilbesluit wordt gehandhaafd.	De mate waarin de waterkwaliteit verslechterd/waarin niet aan de verbeterdoelstellingen kan worden voldaan. Voor de toekomst: de mate waarin niet aan de vastgestelde serviceniveau's voor de waterkwaliteit kan worden voldaan.
Indicator	- ernst letsel - verzuim - aantal slachtoffers	- aantal voertuigverliesuren - per gemiddelde werkdag	- in control zijn	- afwijkend oppervlaktewaterpeil	- Waterkwaliteit voldoet niet aan de normen/waterkwaliteit voldoet niet aan het vastgelegde serviceniveau.
Extreem	• Meerdere dodelijke slachtoffers	• > 10.000 vte	• WSHD is op geen enkele wijze in control • geen enkel zicht op de veiligheid • het kan elk moment misgaan, maar we hebben geen idee waar, wanneer en hoe	• Inundatie met regionale maatschappij ontwrichtende omstandigheden • Onderlopen straten, huizen, onbereikbare gebieden.	• Oppervlaktewater is op regionaal niveau, extreem langdurig, niet meer te gebruiken voor de functie. • Langdurig overlast op grote schaal • Op grote schaal en langdurige schade aan de ecologie
Ernstig	• 1 dodelijk slachtoffer	• 10.000 <> 6.000 vte	• WSHD is niet aantoonbaar in control, het gaat op gevoel • geen enkel zicht op de veiligheid • we lopen achter de feiten aan, er zijn steeds ad-hoc herstelacties nodig	• Inundatie met lokaal maatschappij ontwrichtende omstandigheden • Onderlopen straten, huizen, onbereikbare gebieden.	Zeer slechte waterkwaliteit • Onherstelbare schade of met herstelbaarheid > 2 jaar. • Geen invulling van de waterkwaliteitsdoelstellingen • Gebiedsbrede grote waterkwaliteitsproblemen, o.a. gewasschade, botulisme, zuurstofloosheid met vissterfte tot gevolg.
Behoorlijk	• Zwaar / blijvend letsel	• 6.000 <> 2.000 vte	• WSHD is niet voldoende in control, veiligheid is niet volledig gewaarborgd. • Voor elk probleem moet opnieuw het wiel worden uitgevonden • geen onderbouwing door feitelijke informatie	Inundatie stedelijk gebied • Sterke belemmering van water aan- en afvoer. • Optreden van grote peilfluctuaties. • Gewasschade evident.	Slechte waterkwaliteit • Schade/overlast met herstelbaarheid > 6 maanden, ≤ 2 jaar (bijv. met sanering). • Gebiedsbrede waterkwaliteitsproblemen: stankoverlast in stedelijke gebieden en/of zuurstofloosheid in overig watersysteem, drijfvuil, botulisme, blauwalgenbloei, chloridepieken / toename chloridegehalte in landelijke gebieden (met herstel binnen 1 week). • Opbrengstderving > €100.000.
Matig	• Letsel met verzuim	• 2.000 <> 1.000 vte	• WSHD is voldoende in control • de belangrijkste risico's zijn bekend en activiteiten daarvoor zijn op orde	Peilafwijking > halve drooglegging voor langere duur (> 6 weken) of inundatie landelijk gebied • Aanzienlijke verslechtering van water aan- en afvoer. • Grote langdurige fluctuatie buiten toegestane streefpeil-afwijkingmarge. • Opbrengstderving > €50.000.	Verslechtering van waterkwaliteit • Schade/overlast met herstelbaarheid > 1 maand, ≤ 6 maanden. • waterkwaliteitsdoelstellingen op langere termijn lopen gevaar. • Lokale waterkwaliteitsproblemen: stankoverlast, drijfvuil, dichte krooslaag, lage zuurstofconcentratie, toename in chloridegehalte (met herstel binnen 1 dag). • Opbrengstderving > €50.000, ≤ €100.000
Klein	• Letsel zonder verzuim	• 1.000 <> 500 vte	• WSHD is goed in control • de belangrijkste risico's zijn bekend en activiteiten daarvoor zijn op orde	Peilafwijking > halve drooglegging voor korte duur (≤ 6 weken) • Beginnende verslechtering van water aan- en afvoer. • Kortdurige fluctuatie buiten de toegestane streefpeil-afwijkingmarge. • Lichte schade/overlast voor grasland, natuur-, agrarisch-, stedelijk gebied. • Opbrengstderving ≤ €50.000.	Geringe verslechtering van waterkwaliteit • Schade/overlast met herstelbaarheid > 1 week, ≤ 4 weken. • waterkwaliteitsdoelen worden op korte termijn niet gehaald. • Chloridegehalte voldoet niet aan eigen serviceniveau.
Minimaal	• Bijna-ongeval (UMS/geen effect)	• 500 <> 0 vte	• WSHD is volledig in control • de waterveiligheid komt niet in het geding • continu afweging tussen de verschillende activiteiten irt risico's mogelijk	Afwijking volgens peilindicator - Schade niet evident, Doorstroomprofiel voldoet aan minimale eisen (wat baggeren en vegetatie betreft). Duikers: fluctuatie binnen de marge van afwijking van het streefpeil mogelijk."	Tijdelijke geringe verslechtering van waterkwaliteit • Eventuele schade/overlast met herstelbaarheid ≤ 1 week. • Geen/nauwelijks effect op behalen van de doelen voor de waterkwaliteit. • Chloridegehalte voldoet (nog) aan gebruikersnorm.

Bijlage 3: Verzamelde leerpunten bedrijfswaarden SOP waterketen



waterschap
**Hollandse
Delta**

Waterschap Hollandse Delta

Verzamelde leerpunten bedrijfswaarden SOP Waterketen

Datum : voorjaar 2020
Opgesteld door : Beleid en Plannen
Versie : definitief

Inhoudsopgave

1	Inleiding	1
1.1	Context	1
2	Leerpunten	2
2.1	Eenduidige bedrijfswaarden incl. betekenis	2
2.2	Volgorde kanscategorieën spiegelen	2
2.3	Risicohogtes kwantitatief opbouwen	3
2.4	Eerder meer risicohogtecategorieën dan minder	3
2.5	De risicomatrix toepassen op systeemniveau (tactisch niveau)	3
2.6	Aantal onderscheiden risicohogtes vergroten	3
2.7	Overig	4

1 Inleiding

1.1 Context

Onderstaand is de bedrijfswaardenmatrix opgenomen die in het Strategisch OnderhoudsPlan Waterketen (SOP) door de Verenigde Vergadering is vastgesteld op 31 januari 2019. Hoewel er al meerdere bedrijfswaarden en bedrijfswaardenmatrices waren ontwikkeld in de loop der jaren, is dit de eerste versie welke is vastgesteld.

Met het vaststellen van het SOP is nadrukkelijk ook de interactie ter sprake gekomen met de verdere invoering van assetmanagement. Met het vaststellen van het SOP is daarom besloten dat deze zou worden geëvalueerd in het licht van de ontwikkelingen van de invoering van assetmanagement.

Dit jaar wordt de bedrijfswaardenmatrix welke is opgenomen in het SOP generiek gemaakt voor alle programma's en doorontwikkeld. In de doorontwikkeling worden de leerpunten van de Waterketen meegenomen.

In deze notitie zijn de leerpunten ten aanzien van de bedrijfswaardenmatrix Waterketen opgetekend.

Bedrijfswaarden Matrix Waterketen						Ze er vaak	vaak	Aanzienlijk	Beperkt	Zelden	Onwaar schijnlijk
		Wet en Regelgeving	Economisch	Kwaliteit leefomgeving	veiligheid	< 1 Maand	1 Maand < X < 1 Jaar	1 Jaar < X < 5 Jaar	5 Jaar < X < 15 Jaar	15 Jaar < X < 50 Jaar	> 50 Jaar
KPI		Ernst en gevolgen	Onverwachte uitgave	Ernst en negatieve aandacht	Ernst en slachtoffers	a	b	c	d	e	f
Extreem	5	Boete Nationale Overheid	> 1.000.000	(Inter-)nationale commotie	Dodelijke slachtoffers						
Fors	4	Boete Regionale of Locatie Overheid	100.000 - 1.000.000	Regionale commotie	Zwaar / blijvend letsel						
Significant	3	Waarschuwing of Interne boete ivm vergunning overschrijding	50.000 - 100.000	Lokale commotie / commissievragen	Letsel met verzuim						
Beperkt	2	Interne waarschuwing en informeren bestuur	10.000 - 25.000	Overlast van 1 tot 10 personen - 1 tot 10 klachten	Letsel zonder verzuim						
Minimaal	1	Geen of minimaal effect	<=10.000	Geen of minimaal effect - 1 klacht	Geen effect op veiligheid						

2 Leerpunten

2.1 Eenduidige bedrijfswaarden incl. betekenis

De bedrijfswaarden in het SOP blijken niet direct vanzelfsprekend aangeduid te zijn. Dit heeft onder andere te maken met het feit dat het beperkt is tot een term en er geen uitleg bij is gegeven wat er onder wordt verstaan.

Om daarnaast uitdrukking te geven aan het 'morele' kompas dat bedrijfswaarden vormen, wordt aanbevolen bedrijfswaarden eenduidig te formuleren en er kort betekenis aan te geven. De betekenis wordt positief geformuleerd. De betekenis straalt uit dat het een waarde is die je als organisatie wil beschermen. Daarom zijn de bedrijfswaarden als volgt geformuleerd:

- Wet- & regelgeving → idem
- Economisch → financiële gevolgschade
- Kwaliteit leefomgeving → reputatie / omgevingseffecten
- Veiligheid → gezondheid / veiligheid mens

Voor de betekenis is gekeken wat gangbaar is, maar ook hoe dit positief geformuleerd kan worden.

Wet- & regelgeving

De mate waarin WSHD voldoet aan hetgeen geëist wordt door de wetgevers, regelgevers en toezichthouders / de mate waarin voldaan wordt aan gemaakte afspraken. Voldoen aan een inspanningsverplichting valt daar ook onder.

Financiële gevolgschade

De mate waarin WSHD effectief en zorgvuldig haar taken uitvoert met oog op onverwachte uitgaven.

Reputatie / omgevingseffecten

De mate waarin wordt bijgedragen dan wel afbreuk wordt gedaan aan een positieve* associatie die belanghebbenden- en in het bijzonder ingezetenen - van WSHD hebben bij het handelen van WSHD.

* deskundig weg- en waterbeheerder die de opgedragen taak op maatschappelijk verantwoorde wijze uitvoert

Gezondheid / veiligheid mens

De mate waarin veilig werken voor medewerkers/derden is gegarandeerd door WSHD alsmede de mate waarin het gebruik veilig is gemaakt door WSHD.

2.2 Volgorde kanscategorieën spiegelen

Er ligt geen systematiek vast vanuit de theorie van assetmanagement over de volgorde van de kanscategorieën. In de praktijk zijn er zowel voorbeelden te vinden waarbij de categorieën zowel oplopend als aflopend zijn weergegeven in de bedrijfswaardenmatrices. Gebleken is dat de organisatie zich prettiger voelt waarbij de kanscategorieën in oplopende volgorde staan. Dit werkt meer intuïtief. Om hierbij aan te sluiten worden de kanscategorieën bij WSHD in oplopende volgorde opgenomen in de bedrijfswaardenmatrix.

Bedrijfswaarden Matrix Waterketen					Toespraak					
	Wet- en Regelgeving	Economisch	Kwaliteit leefomgeving	veiligheid	1. laag	2. laag	3. laag	4. laag	5. laag	6. laag
Wet- en Regelgeving	1. laag	2. laag	3. laag	4. laag	5. laag	6. laag	7. laag	8. laag	9. laag	10. laag
Economisch	1. laag	2. laag	3. laag	4. laag	5. laag	6. laag	7. laag	8. laag	9. laag	10. laag
Kwaliteit leefomgeving	1. laag	2. laag	3. laag	4. laag	5. laag	6. laag	7. laag	8. laag	9. laag	10. laag
veiligheid	1. laag	2. laag	3. laag	4. laag	5. laag	6. laag	7. laag	8. laag	9. laag	10. laag
1. laag	1. laag	2. laag	3. laag	4. laag	5. laag	6. laag	7. laag	8. laag	9. laag	10. laag
2. laag	1. laag	2. laag	3. laag	4. laag	5. laag	6. laag	7. laag	8. laag	9. laag	10. laag
3. laag	1. laag	2. laag	3. laag	4. laag	5. laag	6. laag	7. laag	8. laag	9. laag	10. laag
4. laag	1. laag	2. laag	3. laag	4. laag	5. laag	6. laag	7. laag	8. laag	9. laag	10. laag
5. laag	1. laag	2. laag	3. laag	4. laag	5. laag	6. laag	7. laag	8. laag	9. laag	10. laag
6. laag	1. laag	2. laag	3. laag	4. laag	5. laag	6. laag	7. laag	8. laag	9. laag	10. laag
7. laag	1. laag	2. laag	3. laag	4. laag	5. laag	6. laag	7. laag	8. laag	9. laag	10. laag
8. laag	1. laag	2. laag	3. laag	4. laag	5. laag	6. laag	7. laag	8. laag	9. laag	10. laag
9. laag	1. laag	2. laag	3. laag	4. laag	5. laag	6. laag	7. laag	8. laag	9. laag	10. laag
10. laag	1. laag	2. laag	3. laag	4. laag	5. laag	6. laag	7. laag	8. laag	9. laag	10. laag

Bedrijfswaarden Matrix Waterketen					Toespraak					
	Wet- en Regelgeving	Economisch	Kwaliteit leefomgeving	veiligheid	1. laag	2. laag	3. laag	4. laag	5. laag	6. laag
Wet- en Regelgeving	1. laag	2. laag	3. laag	4. laag	5. laag	6. laag	7. laag	8. laag	9. laag	10. laag
Economisch	1. laag	2. laag	3. laag	4. laag	5. laag	6. laag	7. laag	8. laag	9. laag	10. laag
Kwaliteit leefomgeving	1. laag	2. laag	3. laag	4. laag	5. laag	6. laag	7. laag	8. laag	9. laag	10. laag
veiligheid	1. laag	2. laag	3. laag	4. laag	5. laag	6. laag	7. laag	8. laag	9. laag	10. laag
1. laag	1. laag	2. laag	3. laag	4. laag	5. laag	6. laag	7. laag	8. laag	9. laag	10. laag
2. laag	1. laag	2. laag	3. laag	4. laag	5. laag	6. laag	7. laag	8. laag	9. laag	10. laag
3. laag	1. laag	2. laag	3. laag	4. laag	5. laag	6. laag	7. laag	8. laag	9. laag	10. laag
4. laag	1. laag	2. laag	3. laag	4. laag	5. laag	6. laag	7. laag	8. laag	9. laag	10. laag
5. laag	1. laag	2. laag	3. laag	4. laag	5. laag	6. laag	7. laag	8. laag	9. laag	10. laag
6. laag	1. laag	2. laag	3. laag	4. laag	5. laag	6. laag	7. laag	8. laag	9. laag	10. laag
7. laag	1. laag	2. laag	3. laag	4. laag	5. laag	6. laag	7. laag	8. laag	9. laag	10. laag
8. laag	1. laag	2. laag	3. laag	4. laag	5. laag	6. laag	7. laag	8. laag	9. laag	10. laag
9. laag	1. laag	2. laag	3. laag	4. laag	5. laag	6. laag	7. laag	8. laag	9. laag	10. laag
10. laag	1. laag	2. laag	3. laag	4. laag	5. laag	6. laag	7. laag	8. laag	9. laag	10. laag

2.3 Risicohogtes kwantitatief opbouwen

De risicomatrix mist een kwantitatieve opbouw om consequent te scoren op de diverse risicohogtes. Dit is wenselijk om opgaven ten opzichte van elkaar te kunnen scoren.

30	25	20	15	10	5
24	20	16	12	8	4
18	15	12	9	6	3
12	10	8	6	4	2
6	5	4	3	2	1

2.4 Eerder meer risicohogtecategorieën dan minder

De risicomatrix is opgebouwd uit vijf effectcategorieën op de bedrijfswaarden (verticaal) en zes categorieën voor kans van voorkomen (horizontaal). Dit levert een risicohogtematrix op van 30 risicohogtecategorieën. Om aan te sluiten bij het scoren van de andere programma's in de bestuurlijke factsheets was er behoefte om de matrix meer hanteerbaar te maken. De matrix is toen door het assetteam Waterketen vereenvoudigd tot onderstaande categorieën:

Bedrijfswaarden Matrix Waterketen					Zeer vaak	vaak	Aandachtig	Bespekt	Zelden	Onverschijnlijk
	Wet en Regelgeving	Economisch	Kwaliteit leefomgeving	Veiligheid	< 1 Maand	1 Maand < X < 1 Jaar	1 Jaar < X < 5 Jaar	5 Jaar < X < 10 Jaar	10 Jaar < X < 50 Jaar	> 50 Jaar
Extrem 5	Ernst en gevolgen	Onverwachte uitgave	Ernst en negatieve aandacht	Ernst en schade toef	kans = 3 ^b		kans = 2 ^d		kans = 1 ^f	
Hoog 4	Rechtszaak	> 1.000.000	(Inter-)nationale commotie	Dodelijke slachtoffers						
2 =	Breite Nationale of Lokale Overheid	100.000 - 1.000.000	Regionale commotie	Zwaar / blijvend letsel						
3 =	Verschuiving of interne boete om vergunning overschrijding	50.000 - 100.000	Lokale commotie / commissievragen	Letsel met verzuim						
Bespekt 2	Interne verschuiving en informeren bestuur	10.000 - 50.000	Overlast van 1 tot 10 personen - 1 tot 10 klachten	Letsel zonder verzuim						
Laag 1	Geen of minimaal effect	<= 10.000	Geen of minimaal effect - 1 klacht	Geen effect op veiligheid						

Een groot nadeel van deze vereenvoudiging bleek dat de scores minder onderscheidend waren onderling. Deze vereenvoudiging bleek alleen bruikbaar voor een eerste schifting. Daarna moet alsnog verder worden ingezoomd om te ondersteunen in het proces om maatregelen adequaat te kunnen programmeren. Deze vereenvoudiging is tijdelijk gebleken en wordt weer losgelaten.

2.5 De risicomatrix toepassen op systeemniveau (tactisch niveau)

De assets kunnen worden beschouwd op verschillende schaalniveaus; beheergebied, areaal, clusters, gebieden, locaties, installaties, objecten en componenten. De risicomatrix is goed toepasbaar op cluster tot installatieniveau. Dit is het tactische niveau. Op objectniveau is deze risicomatrix minder tot niet geschikt en zeer tijdrovend.

2.6 Aantal onderscheiden risicohogtes vergroten

De bedrijfswaardenmatrix in het SOP onderscheidt twee risicohogtes aangeduid als 'wel acceptabel' en 'niet acceptabel'. Hiermee blijkt onvoldoende onderscheidend vermogen te ontstaan om maatregelen onderling te kunnen prioriteren. De ernst binnen een categorie kan uiteenlopen, maar komt niet tot uitdrukking in de score en is daarmee niet transparant. Tevens kan het een 'zesjescultuur' in de hand werken wat bestuurlijk onwenselijk is. Meer onderscheidend vermogen in de risicohogtes is aanbevolen en wordt ook landelijk herkend.

2.7 Overig

- Combinatie Kans = "Zeer vaak" en Effect = "Minimaal" is niet per definitie "acceptabel" (niet groen) [advies ISO55000].
- Effectcategorie "Beperkt" gewijzigd $\leq$ €50.000 i.p.v. 25.000 zodat de effectcategorieën op elkaar aansluiten.
- Zowel bij Kans- als Effectcategorieën ' $\leq$ ' i.p.v. '<' opnemen.
- Beoordeling in teamverband uitvoeren om subjectiviteit er zoveel mogelijk uit te halen en zo consequent mogelijk te scoren met elkaar.
- Bij het scoren van maatregelen/activiteiten met de bedrijfswaardenmatrix in het kader van een begroting is gebleken dat een aantal maatregelen/activiteiten soms bindend en voorwaardelijk blijken te zijn en daarmee feitelijk buiten de 'regelruimte' vallen.