

INSTRUCTIE PEERREVIEW

ONDERDEEL VAN HET ZORGTAAKAKKOORD
'SAMEN GROEIEN IN ONZE ZORGTAAK'.



INSTRUCTIE PEERREVIEW
ONDERDEEL VAN HET ZORGTAAKAKKOORD
'SAMEN GROEIEN IN ONZE ZORGTAAK'.

RAPPORT

2016
W-05A



hoogheemraadschap
Hollands
Noorderkwartier



jouw waterschap



Waterschap
Rivierenland

VERSIEBEHEER

- Versie 1 Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier, afdeling Waterveiligheid en Wegen,
cluster Kennis & Ontwikkeling, Peter van Langen
Heerhugowaard, 15 september 2015
- Versie 2 Waterschap Drents Overijsselse Delta, afdeling Bedrijfsvoering en Advies,
Betsie Ekkelkamp en Jojanneke Krabbe
Zwolle, 14 maart 2016
- Versie 3
- Versie 4

Bij HHNK is het document opgeslagen onder nummer 15.0037015

BRONNEN

- Peerreview in de praktijk, 2013 Ecorys in opdracht van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
- www.surf.nl, website project PROOF (Peer Review Online – Opschalen en Faciliteren) 2009 – 2013
- www.mfnregister.nl, Kwaliteitsregister Mediatorsfederatie Nederland, instructie peerreview, 2014
- <http://www.websitevoordepolitie.nl/archief/leren-van-en-voor-openbare-ordehandhaving-ervaringen-met-peer-review-evaluatieteams-421.html>
- Koninklijke Notariële Beroepsorganisatie, peerreview in het notariaat, september 2010
- 'Toezicht zorgplicht primaire waterkeringen', pilot 2015 – toelichting voor waterkeringbeheerders, versie 1.0, 03-02-2015
- www.leanquality.nl
- Waarderend auditen, 2014, TNO Management Consultants, Annet van de Wetering, Wil Swinkels, Jeannette Schonewille
- Toyota Kata, 2010, Rother & Company, Mike Rother

INSTRUCTIE PEERREVIEW ONDERDEEL VAN HET ZORGTAAKAKKOORD 'SAMEN GROEIEN IN ONZE ZORGTAAK'.

INHOUD

1	INLEIDING	5
2	DEFINITIE GAP ANALYSE, AUDIT EN PEER REVIEW	7
3	VOORWAARDEN VOOR EEN PEERREVIEW	8
4	LEESWIJZER	10
5	DOEL PEERREVIEW	11
6	HOE GAAT EEN PEERREVIEW IN ZIJN WERK?	13
7	ONTWIKKELING REVIEWERS	20
8	COMMUNICATIE OVER RESULTATEN	22
BIJLAGE 1	FORMAT PEERREVIEW	23
BIJLAGE 2	VRAGEN- EN DOCUMENTENLIJST OP SYSTEEMNIVEAU	24
BIJLAGE 3	VRAGENLIJST OP WERKPROCESNIVEAU	26
BIJLAGE 4	VRAGENLIJST PEERREVIEW 2015	28
BIJLAGE 5	VOORBEELDDRAAIBOEK REVIEWDAG	29

1

INLEIDING

Continu verbeteren; je hoort het overal. En wie is er niet mee bezig? De Zorgplicht Waterkeringen, die met de nieuwe Waterwet wettelijk wordt verankerd per 1 januari 2017, verlangt dat de beheerder van de waterkering ook hier invulling aan geeft. Dit betekent dat we de werkprocessen vastleggen en doorlopende verbeteringen uitvoeren volgens de Plan Do Check Act-cyclus¹ (PDCA). In theorie klinkt dit eenvoudig en toepasbaar, maar de praktijk blijkt toch weerbarstiger: hoe kun je de PDCA-cirkel gesloten krijgen – en houden?

De kracht van de beheerder is dat het een doener is. Als doener wil je verantwoord (lees: niet meer dan nodig) belast worden met terugkijken en opschrijven wat dat voor een volgende opdracht betekent. Maar die doenerspraktijk wordt zoveel meer waard als je openstelt om te leren tijdens en na het doen. De kracht zit 'm juist in de evaluatie en eventuele bijsturing, de Check-fase van de PDCA-cyclus.

We zien vaak dat de Check-fase niet goed wordt uitgevoerd of soms helemaal afwezig is. Dat is jammer, want zo blijft beschikbaar komende kennis onbenut. Terwijl het 'ophalen' en anders toepassen van ervaringen uit het verleden juist maakt dat je gericht gaat veranderen. En dat werkt door in gedrag en in nieuwe ervaringen.



Een gelukkige leerling kan nooit falen, omdat hij leert

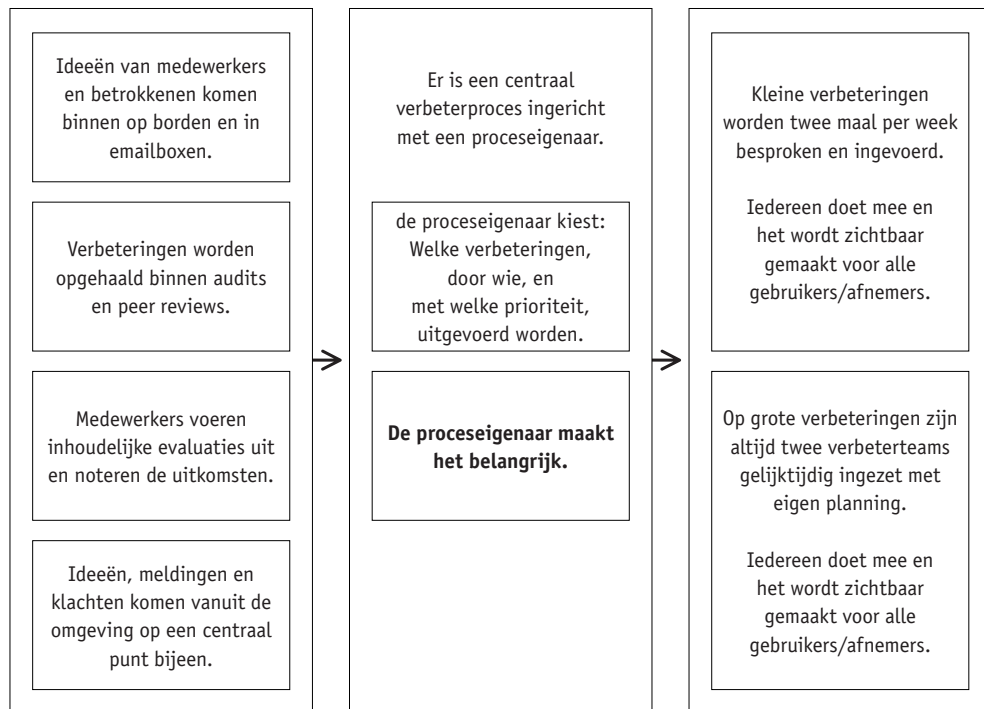
Leren kan op veel manieren, bijvoorbeeld door het lezen van een boek of een instructie. Je kunt bijeenkomsten bezoeken waar anderen vertellen wat ze gedaan hebben en hoe ze het aangepakt hebben. Of gesprekken voeren met collega's, goed luisteren en vragen of ze iets voor jou kunnen doen. Je kunt natuurlijk ook vragen aan anderen hoe ze jouw aanpak vinden en of ze het zelf ook zo zouden doen. Of je kunt jouw werk vergelijken met de norm die door een ander is gesteld.

Verbeteren ontstaat als het leren wordt omgezet in veranderingen, bijvoorbeeld in gedrag of het maken van een hulpmiddel. Dit geldt in het klein voor individuen en in het groot voor organisaties.

¹ De kwaliteitscirkel PDCA (Plan Do Check Act-cyclus) is een creatief hulpmiddel voor kwaliteitsmanagement en probleemoplossing, ontwikkeld door William Edwards Deming. De cirkel beschrijft vier activiteiten die op alle verbeteringen in organisaties van toepassing zijn. De vier activiteiten zorgen voor een betere kwaliteit. Het cyclische karakter garandeert dat de kwaliteitsverbetering continu onder de aandacht is. Zie ook figuur 4 op pagina 10.

We richten ons in deze instructie op het verbeteren van de samenwerking in de organisatie. In organisaties kunnen verbeteringen van alle kanten komen. Daarom is het voor een organisatie van belang om die verbeteringen bewust 'op te halen' en er bewust 'iets mee te doen'. Schematisch zou het vangnet voor de verbeteringen eruit kunnen zien zoals in figuur 1. Voorbeeld van een verbeterproces is aangegeven.

FIGUUR 1: VOORBEELD VAN EEN VERBETERPROCES



2

DEFINITIE GAP ANALYSE, AUDIT EN PEER REVIEW

In de meeste gevallen worden verbeterlagen gedefinieerd in aansluiting op inhoudelijke evaluaties en aan de hand van ideeën van managers en medewerkers. We kennen verschillende mogelijkheden voor het terugkijken en het inzetten van verbeterlagen. In dit hoofdstuk een kort overzicht.



GAP-ANALYSE

De gap-analyse is een check of bepaalde onderdelen voldoen aan een norm. Door het verschil (gap = kloof) te meten tussen de huidige situatie en een gestelde norm wordt duidelijk waar een verandering noodzakelijk is om aan die norm te gaan voldoen.

AUDIT (IN- OF EXTERN)

Een audit is een gestructureerde manier om stil te staan bij een proces en verbeteringen te initiëren. De traditionele manier is het zoeken naar gaps tussen de omschreven processen, de huidige werkwijze en een norm. Deze vorm heeft daardoor vaak een negatieve insteek: 'hierop voldoen jullie nog niet; dit zijn fouten.' Volgens een nieuwere vorm van auditen wordt de creativiteit meer benadrukt als er open, positieve gesprekken worden gevoerd (zie ook het boek Waarderend auditen). Een audit kan intern worden uitgevoerd of door een externe partij, zoals een certificerende instantie of een klant. Een audit kan een uur duren, maar ook een week.

PEERREVIEW

Bij een peerreview worden gesprekken tussen collega's georganiseerd, met een bezoek aan elkaar en een kijkje in de keuken. Het doel is kennisuitwisseling en zo van elkaar leren.

VERGELIJKEN MET ANDEREN

Wie wil groeien, doet er goed aan zijn of haar eigen resultaten naast de beste voorbeelden van anderen te leggen. Een zoektocht naar de beste ideeën, de beste uitvoering gegeven wordt, en het bezoeken ne bevragen van collega's, helpen bij het bepalen van de visie, richting en verbeterlagen.

3

VOORWAARDEN VOOR EEN PEERREVIEW

Dit document is de instructie voor een peerreview – een peer is een collega en een review is terugkijken. Een peerreview is dus een vorm van samenwerken waarbij gemeenschappelijk wordt teruggekeken op uitgevoerd werk, samen met een of meer collega's die ook werkzaam zijn in hetzelfde vakgebied. Om een peerreview een goede kans van slagen te geven, is een aantal voorwaarden noodzakelijk:

CREËER EEN VEILIG KLIMAAT

- Een peerreview gaat uit van het principe 'van goed naar beter'. Deze bewust positieve insteek legt de nadruk op de voorgenomen ontwikkeling van de organisatie als geheel en op die van de individuele medewerker.
- Maak voldoende tijd vrij in de agenda en kondig de peerreview ruim van tevoren aan, zodat iedereen de tijd heeft om zich de werkwijze en gedachtevorming eigen te maken. Gun de deelnemers daarmee voldoende tijd om de antwoorden op de vragen te krijgen en zich voor te bereiden op het gesprek.
- Maak het niet te strak en te formeel. Het is van belang dat iedereen zich voldoende veilig en vrij voelt en ongedwongen aan de slag gaat.

ZORG VOOR DRAAGVLAK

- Start vanuit de vrijheid van organisaties of personen die nieuwsgierig zijn of nu al bereid zijn om mee te doen vanuit enthousiasme.
- Denk vanuit realistische doelstellingen; voorkom dat het niveau te hoog ligt.
- Vertel over de meerwaarde van vragen stellen aan elkaar en van leren van elkaar in brede zin.
- Koppel de peerreview aan de noodzaak die vanuit de Zorgplicht op de beheerder afkomt met ingang van 2017.

WERK VANUIT COMPETENTIES

- Een goede review staat of valt met het waardevrij kunnen observeren van feiten, interviewen van betrokkenen, uitschrijven van de bevindingen en reflecteren van de geconstateerde feiten. Zorg dat deze kwaliteiten er in de eerste ronden al zijn en laat de reviewers zich hierin verder ontwikkelen.
- Besef dat de reviewer moet kijken vanuit het nieuwe perspectief zoals dit ligt besloten in de Zorgplicht. Dus vanuit de gedachte van een zich verbeterende organisatie.
- Leg met een instructie als deze een werkbare basis onder de methode van de reviews. Herhalen van peer reviews kan bijdragen aan een open, lerende cultuur.

ZORG VOOR EEN LANDINGSPLAATS VOOR DE VERBETERINGEN IN DE EIGEN ORGANISATIE

- Een succesvolle PDCA-cyclus staat of valt met het kunnen en willen invoeren van verbeteringen. Organisaties die ervoor kiezen om mee te doen aan een peerreview moeten ook een plaats hebben waar de verbeteringen en veranderingen kunnen landen. Het is frustrerend voor collega's wanneer er te weinig met opgehaalde goede punten gebeurt. En het is juist enorm stimulerend om een gezamenlijke verbetercultuur te creëren, waarin verbeteringen van iedereen structureel worden doorgevoerd.

4

LEESWIJZER

Deze instructie peerreview volgt een bepaalde opbouw. Het doel en de mogelijke opbrengsten van de review staan in hoofdstuk 5. Vervolgens legt hoofdstuk 6 uit hoe een peerreview in zijn werk kan gaan, met praktische tips en een mogelijke opbouw. Het opleiden van medewerkers komt aan de orde in hoofdstuk 7. Tot slot laat hoofdstuk 8 zien hoe je de resultaten kunt communiceren.

Deze instructie is een groeidocument. De organisatoren van peerreviews vullen het na gebruik aan.

5

DOEL PEERREVIEW

Het doel van een peerreview is het ophalen van goede ervaringen bij een ander die ingezet kunnen worden in de eigen organisatie.

Resultaten van een peer review kunnen worden vergroot door de peer review voor de start in een hoger kader te zetten. Aan de hand van een PDCA worden de stappen duidelijk, die moeten worden genomen om het hulpmiddel effectief in te zetten.

EVALUEER VORIGE PEERREVIEWS (C) EN BEPAAL WAT JE AANPAST (A) IN DE OPZET

- Ieder team dat meedoet beschikt over een interne verbetercyclus, al dan niet omschreven. De opgehaalde verbeteringen kunnen daarin hun plek krijgen en worden meegenomen.
- Vraag naar de verbeterpunten uit de vorige peerreview en bespreek wat hiermee is gebeurd om te illustreren en te checken hoe de interne verbeterprocessen verlopen. Wanneer er te weinig mee is gedaan, voer dan een gesprek over de verbetercyclus van het team. Het kan zijn dat de verbeteringen een lagere prioriteit hebben gekregen dan andere verbeteringen. Het kan ook zijn dat de verbetercyclus nog niet optimaal werkt. Als er veel mee is gebeurd, kan worden bekeken welke resultaten de verbeteringen hebben opgeleverd en of deze bijdragen aan de doelen, en wat de logische vervolgstappen zijn.

BEPAAL HET DOEL VAN DE VOLGENDE REVIEW (P)

- Uiteraard kan een team geheel open de peerreview ingaan. Ze laten dan het creatieve proces komen en halen onverwachte goede punten op bij de andere. Wat in dit geval meegegeven kan worden:
 - Vraag veel en stel open vragen
 - Vraag naar toekomstvisies
 - Denk 'out of the box'
- Wil een team gericht op een bepaald onderwerp verbeteren, dan kan het doel worden bepaald aan de hand van de 'lean' leer- en verbetercyclus. Doorloop als deelnemend team dan de volgende stappen:
 1. Begrijp de huidige toestand;
 2. Begrijp de richting (situatie over 1-3 jaar);
 3. Leg de eerstkomende doeltoestand vast (situatie over 1-3 maanden);
 4. Bepaal de eerste stap richting de doeltoestand.



Neem alle vier stappen door voor en na de peerreview en je weet de opbrengst ervan.

VOER DE REVIEW UIT (D)

Als het doel bekend is en de ervaringen beschikbaar zijn, wordt de review uitgevoerd.

EVALUEER DE PEERREVIEW (C)

In principe ligt de verantwoordelijkheid bij de deelnemende teams zelf of zij de verbeteringen al dan niet doorvoeren. De eerst volgende review start weer met de check, welke veranderslag hebben we doorgevoerd, wat was het resultaat en wat is een logische volgende stap?

6

HOE GAAT EEN PEERREVIEW IN ZIJN WERK?

Een review is vrij van vorm en voorschriften. Van alles is mogelijk, zolang je de personen, jouw collega's of vakbroeders, maar bij elkaar krijgt en een omgeving creëert die stimulerend is. Het gaat er vooral om dat die omgeving een 'keukengevoel' oproept, dus kies een locatie en een sfeer die niet als vreemd of afstandelijk wordt ervaren. Je bent tenslotte met gelijken onder elkaar. Bovendien roept de keuken het beeld op van doen, iets maken of bereiden; een werkomgeving die mensen gemakkelijker laat doen wat ze vanuit zichzelf willen doen.

Je kunt elkaar opzoeken in een ongedwongen setting, buiten in het veld waar jij en je collega's frequent komen. Veel is mogelijk. De plaats en de vorm kun je afleiden uit de inhoud van de review. Een review op het onderdeel Inspectie is bijvoorbeeld goed te combineren met het inspecteren van de waterkering. Zo kun je een deel van de waterkering nalopen, wat het anders en leuker maakt.

Indien een formele insteek is gewenst, kan worden gekozen voor het format van de Inspectie Leefomgeving en Transport (ILT), zie bijlage 1, met de vragenlijsten in bijlage 2 en 3. Dit format is terug te vinden in het document Toezicht zorgplicht primaire waterkeringen, dat in februari 2015 beschikbaar is gesteld, waarin staat hoe de ILT haar pilots in 2015 bij tien beheerders uit gaat voeren op de onderdelen van de Zorgplicht.

DE KEUZE VAN HET ONDERWERP

De lijst van onderwerpen die passen binnen de Zorgplicht is opgenomen in figuur 2 De activiteiten binnen de Zorgplicht. De mogelijkheden staan in het schema hieronder. Ieder onderwerp vraagt om zijn eigen specifieke voorbereiding en werkvorm. Onderwerpen zijn ook te combineren, maar dit vraagt wel extra aandacht voor de afbakening. Zo stond in een vorige peerreview de vergunningverlening centraal. Daaromheen is gekeken naar de afstemming richting toezicht en handhaving, en hoe men omgaat met het verwerken van de gegevens in de vergunningverlening (onderdeel: beheer dagelijkse gegevens).

² De volledige titel van het document is 'Toezicht zorgplicht primaire waterkeringen pilot 2015 – toelichting voor waterkeringbeheerders', versie 1.0, 03-02-2015

FIGUUR 2: DE ACTIVITEITEN BINNEN DE ZORGPLICHT

	Activiteit/Routine	Karakter ¹		
		Overkoepelend	Uitvoerend	Ondersteunend
1	Visie en ambitie Lange termijn en over de grenzen	X		
2	Informatiemanagement			X
3	Verantwoording over resultaten / Rapportage ²	X		X
4	Inspectie		X	
5	Onderhoud		X	
6	Bediening kunstwerken		X	
7	Vergunningverlenging		X	
8	Toezicht en handhaving		X	
9	Calamiteitenzorg		X	
10	Kennismagagement			X
11	Juridische vastlegging gegevens	X		
12	Beheer dagelijkse gegevens		X	

1 DE ACTIVITEITEN KENNEN MEER KARAKTERS

"OVERKOEPELDE" IS MEER STRATEGISCH EN TACTISCH VAN AARD EN STRUCTUREREND,

"UITVOEREND" IS VOORAL OPERATIONEEL VAN AARD,

"ONDERSTEUNEND" IS FACILITEREND EN OP MEERDERE ACTIVITEITEN VAN TOEPASSING; HET OVERSTIJGT VEELAL HET DOMEIN VAN DE ZORGPLICHT PRIMAIERE KERENGEN.

2 DE ACTIVITEIT "VERANTWOORDING" IS ZOWEL OVERKOEPELEND ALS ONDERSTEINEND.

EEN PRAKTIJKVOORBEELD

Drie organisaties willen met elkaar een review houden over het onderdeel Inspectie. Het is hun ambitie om dit zo veel mogelijk in het veld te laten gebeuren. Ze willen bij elkaar een deel van de primaire keringen inspecteren en kijken hoe de gegevens worden verwerkt, inclusief een weging van de risico's van de schadebeelden. De contactdagen moeten relatief kort na elkaar liggen om dit werk bij elkaar te kunnen bekijken.

Van tevoren hebben ze behoefte aan kennismaking en afstemming over de scope en de te stellen vragen. Na afloop zien ze graag een terugkoppeling en een overzicht van de opbrengst.

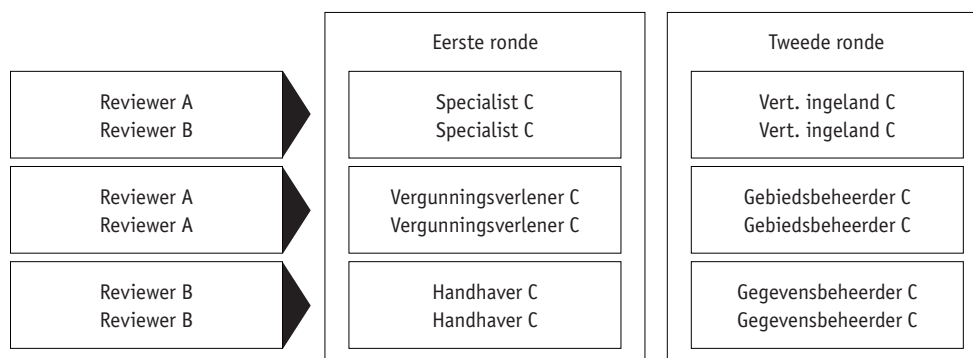
EEN MOGELIJKE OPZET

Organiseer een pool van drie reviewers van ieder waterschap (bij een sessie met drie waterschappen gaat het dan om negen mensen). Na een korte training en uitleg over het programma in een startbijeenkomst hebben de reviewers de volgende taken:

- Ze maken voor de personen die ze gaan interviewen een vragenlijst, die de collega's vooraf invullen;
- Ze bekijken de antwoorden en maken een (aanvullende) vragenlijst voor de gesprekken;
- Ze gaan langs bij alle waterschappen of hoogheemraadschappen om de interviews af te nemen;
- Ze maken het verslag;
- Ze geven een presentatie aan het eigen waterschap over de resultaten.

Stel een pool van twaalf te reviewen personen per waterschap samen (per dag zes gesprekken met twee personen, zie figuur 3 Organisatie van de gesprekken).

- Ze vullen de vragenlijst in voor de gesprekken;
- Ze stellen zich beschikbaar voor het interview.



FIGUUR 3: ORGANISATIE VAN DE GESPREKKEN

De projectleider heeft als organisator de volgende verantwoordelijkheden:

- Het samenstellen van de pool van reviewers en te reviewen personen;
- De vragenlijst rondsturen en de antwoorden bundelen;
- De startbijeenkomst en de drie reviewdagen organiseren;
- De evaluaties begeleiden.

Een draaiboek is weergegeven in figuur 4.

FIGUUR 4: VOORBEELD DRAAIBOEK VAN EEN REVIEW

WEEK	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
Instructie peerreview versie 2 doornemen	X																					
Onderwerp komende review vaststellen	X																					
Afstemmen met leidinggevende per organisatie	X																					
Reviewers en te reviewen personen bepalen	X	X																				
Exacte data bijeenkomsten vaststellen	X																					
Reviewers uitnodigen en programma maken			X																			
Startbijeenkomst reviewers en vragenlijst opstellen					X																	
Te reviewen personen uitnodigen, programma en vragen maken						X																
Reviewers lezen antwoorden en maken aanvullende vragen									X	X												
Peerreview 1											X											
Peerreview 2												X										
Peerreview 3													X									
Verslag peerreview en leerpunten reviewmethode														X	X							
Conceptrapport opstellen																X						
Conceptrapport naar reviewers sturen																	X					
Commentaaropdracht op conceptrapport																		X	X			
Eindrapport opstellen																					X	
Eindrapport bespreken en proces evalueren																						X
Instructie peerreview bijstellen																						X
Eindrapport presenteren																						X

De reviewdagen zouden als volgt kunnen worden ingevuld:

- Een gemeenschappelijke startbijeenkomst;
- De zes reviewgesprekken (zie figuur 3);
- Een veldbezoek;
- Een dagafsluiting met een eerste terugkoppeling van de gesprekken aan alle deelnemers;
- Een dagevaluatie door de reviewers.

Zie ook bijlage 5 Voorbeelddraaiboek reviewdag.

In de komende paragrafen lichten we de acties uit figuur 4 toe, zodat helder is wat er voor, tijdens en na de reviewdagen precies moet gebeuren.

VOORAFGAAND AAN DE REVIEWDAGEN

Maak bij de start van de peerreview duidelijk op welk onderwerp (werkproces) de review gericht is, welke stukken hiervoor nodig zijn en wie er worden benaderd. Vervolgens kun je op basis van de verkregen informatie een vragenlijst opstellen. Stuur deze lijst ruim voor het gesprek toe, zodat de te reviewen personen zich kunnen voorbereiden op het interview. Aan de hand van de antwoorden van deze papieren vragenronde kan een eerste beeld worden gevormd door de reviewers en kunnen gerichte vragen voor het interview worden voorbereiden.

ZELFEVALUATIE

Een bijvangst van het invullen van een vragenlijst, is dat dit wordt ervaren als een moment van zelfevaluatie. Tijdens een eerdere review is gekozen voor een positieve insteek. Het doel was om positieve zaken boven tafel te halen, zodat anderen die konden gebruiken. Het invullen van de vragenlijst en het geven van de interviews werd ervaren als moment waarop de afdeling als geheel, met de eerdere verbeterlagen, de positieve punten en de negatieve punten, met trots kon worden gepresenteerd.

Voorbeelden van vragenlijsten zijn te vinden in bijlage 2 tot en met 4. Alle vragenlijsten zijn gebaseerd op de Zorgplicht, maar variëren in abstractieniveau. De vragenlijst in bijlage 1 is te gebruiken op systeemniveau en kun je inzetten om te kijken naar de inrichting en werking van het systeem. Een voorbeeld van een systeemvraag is: op welke wijze is in de invulling van de Zorgplicht voorzien? De vragenlijst in bijlage 2 kun je gebruiken voor gesprekken op werkprocesniveau. Een voorbeeldvraag in deze categorie: heeft u vastgelegd welke indicatoren voor de beoordeling van de inspectieresultaten worden gebruikt? De vragenlijst in bijlage 4 is een toegankelijke lijst, die is gebruikt in een eerdere peerreview.

TIJDENS DE REVIEWDAGEN

Alle interviews zijn gericht op het 'leren tijdens de uitvoering' van de reviewers en de geïnterviewden. Van de reviewers wordt verwacht dat zij een open gesprek voeren. Dit wil niet zeggen, niet gericht. De vragen kunnen zeer gericht op een bepaald onderwerp zijn, en toch open en niet gesloten of suggestief. De reviewer sluit ieder interview af met een mondelinge samenvatting van de positieve elementen van het proces en de zaken die worden meegenomen naar de eigen organisatie.

Figuur 5 Kenmerken van formatieve en summatieve peer beoordeling is afkomstig uit de universitaire wereld. Aan de hand van deze figuur lichten we toe dat er gekozen kan worden tussen formatief (lerende houding) en summatief (oordelende houding). Als de peerreview formatief bedoeld is, dus om tot een verbeterde prestatie te komen, heeft de geïnterviewde het meest aan kwalitatieve informatie met toelichting (zie hiervoor de cel 'Aard van de feedback'). Wordt gekozen voor oordeel (bijvoorbeeld in geval van een gapanalyse ten opzichte van de norm als voorbereiding op een externe audit), heeft de interviewer meer aan gesloten antwoorden (ja/nee) met een onderbouwing. De formatieve sfeer roept minder weerstand in de eigen organisatie op en past beter bij het klimaat van samenwerkend leren³.

FIGUUR 5 KENMERKEN VAN FORMATIEVE EN SUMMATIEVE PEER BEOORDELING.

Peer beoordeling	Formatief	Summatief
Tijdstip en doel	Vindt plaats tijdens het leerproces, eventueel op meerdere momenten. De bedoeling is dat studenten leren van de feedback, zodat ze hun prestatie kunnen verbeteren en/of hun leerproces kunnen sturen.	Vindt plaats na afloop van het leerproces, met de bedoeling een eindoordeel vast te stellen.
Functie	Gericht op verbetering: student die feedback ontvangt krijgt gelegenheid deze te verwerken. Leerdoelen zoals leren hanteren van beoordelingscriteria of leren of leren reflecteren op kwaliteit van prestaties.	Gericht op het bepalen van het kwaliteitsniveau van de geleverde prestaties.
Aard van de feedback	Feedback is meestal kwalitatief. Toelichting op beoordeling is van belang. Interactie over inhoud van de feedback tussen peers is gewenst.	Kwantitatieve beoordeling of voorgestructureerde antwoordschalen gericht op zak-/slaagbeslissingen.
Cijfer	Beoordeling van medestudenten wegen niet mee in de eindbeoordeling.	De oordelen van de studenten spelen een rol bij het vaststellen van het eindcijfer door de docent.

NA DE REVIEWDAGEN

Na het bezoek legt de reviewer zijn bevindingen met verbeterpunten vast in een conceptrapport. Hij of zij vraagt de geïnterviewde beheerder om op het conceptrapport te reageren en onjuistheden eruit te halen. Vervolgens stelt de reviewer het definitieve rapport op. Dit bevat de volgende onderdelen:

- **DE INGEVULDE VRAGENLIJST - HET FEITENRELAAS**

Het feitenrelaas geeft een samenvattend overzicht van de gesprekspunten in de interviews en noemt ook de punten die opgehaald zijn uit de beschikbaar gestelde documenten. De naam geeft het al aan: het is zo feitelijk mogelijk gehouden.

³ Bron : www.surf.nl

- **DE REACTIE OP DE CONCEPTRAPPORTAGE**

De samenwerking van de beheerders heeft meerwaarde als de uitkomsten van de reviews worden besproken in een plenaire en in een meer algemene setting. Een voorbeeld van extra opbrengst is gerichte publiciteit over de 'lessons learned'. Het is dan wel belangrijk om dit van tevoren bewust mee te nemen als een kans. Het vraagt aandacht en energie om deze opbrengst te verzilveren.

Uit de eerste peerreview hebben de samenwerkende beheerders nuttige ervaringen gehaald die ook van waarde zijn voor andere beheerders die hun organisatie willen ontwikkelen gericht op de Zorgplicht.

- **DE EINDRAPPORTAGE**

Als gekozen is voor een specifiek doel, kan ook in de rapportage de (lean) verbetercyclus worden aangehouden:

1. Huidige toestand;
2. Richting (situatie over 1-3 jaar);
3. Eerstkomende doeltoestand (situatie over 1-3 maanden);
4. Eerste stap richting de doeltoestand.

TIJDSBESTEDING

Een indicatie van de tijdsbesteding aan een review is te vinden in de tabellen hieronder (figuren 6 Tijdsbesteding van de deelnemers en het totaal in werkdagen en 7 Tijdsbesteding van de projectleider en opdrachtgever in uren). De blokken hoeven niet per se volledig op elkaar aan te sluiten. De reviewers en de geïnterviewden bepalen met elkaar hoe de werkelijke planning eruit gaat zien. Een andere inrichting van het deelnemersveld is dus mogelijk.

De organisator oftewel de projectleider moet op basis van eerdere ervaringen op ongeveer 15 tot 18 werkdagen rekenen.

FIGUUR 6: TIJDSBESTEDING VAN DE DEELNEMERS EN HET TOTAAL IN WERKDAGEN

Onderdeel	Geïnterviewde			Reviewer		
	Personen	Dagen	Totaal	Personen	Dagen	Totaal
Vorbereiding	3	1	3	2	1	2
Uitvoering	6	½	3	2	2	4
Terugkoppeling	4	½	2	2	2	4
Totaal		8		10		

Op de achtergrond speelt mee dat de opdrachtgevers en projectleider ook tijd besteden aan het project, maar misschien minder afgebakend dan de deelnemers. Hun tijdsbesteding hebben we geschat op basis van een eerder uitgevoerde review, met de aantekening dat de besteding van de tijd toen niet afgebakend was.

FIGUUR 7: TIJDSBESTEDING VAN DE PROJECTLEIDER EN OPDRACHTGEVER IN UREN

Onderdeel	Actie	Projectleider	Opdrachtgever per waterschap
		Uren	Uren
Vorbereiding	Onderwerp bepalen en medewerking verkrijgen	8	8
	Instructie lezen	8	-
	Opdracht en deelnemersveld bepalen en datum prikken	8	4
	Reviewers uitnodigen, inspiratiedag en vragenlijsten afstemmen	16	4
Uitvoering	Vragenlijsten verspreiden, te reviewen personen uitnodigen en interviewdagen bij waterschappen organiseren	24	4
	Reviews op locatie uitvoeren, dagorganisatie en verslaglegging	32	24
	Rapport opstellen, verslaglegging controleren en documentatie bundelen	24	8
Terugkoppeling	Afrondende bespreking, eindconcept maken, evaluatierapport opstellen en instructie bijstellen	24	8
	Oplevermoment	4	4
Totaal		148	64

7

ONTWIKKELING REVIEWERS EN TE REVIEWEN PERSONEN

SELECTIECRITERIA

Twee voorwaarden zijn belangrijk om goed te kunnen reviewen en goede interviews te houden:

- Oog hebben voor het functioneren van de eigen organisatie, en ideeën hebben over of beelden hebben bij die zaken of onderdelen die ontbreken of kunnen worden verbeterd.
- Zelfstandig kunnen bepalen of de werkzaamheden uitgevoerd bij andere organisaties of hulpmiddelen die anderen gebruiken inzetbaar zijn in de eigen organisatie.

Deze twee voorwaarden kunnen als selectiecriteria worden gebruikt voor collega's die mee gaan doen aan een review. Maar het belangrijkste criterium is, zoals ook al in de inleiding staat: deelnemers moeten het leuk vinden om te veranderen en dit willen ontdekken, (mee)organiseren of ondersteunen.

ERVARING

Alle deelnemers zijn afkomstig uit de organisatie van de beheerders en hebben jarenlange praktijkervaring.

Belangrijke selectiecriteria voor de reviewer:

- Hij of zij heeft kennis van zaken op het gebied van processen, producten en inhoudelijke activiteiten binnen het beleidsthema van de waterveiligheid.
- Hij of zij kan het werk als reviewer objectief en integer uitvoeren. Alle reviewers hebben geheimhoudingsplicht.

ERVARINGEN VAN ANDERE REVIEWERS: POLITIEAGENTEN BIJ INTERNATIONALE SPORTWEDSTRIJDEN

De agenten vonden het reviewen weliswaar veel werk, maar het was goed om achter het bureau vandaan te komen en het veld in te gaan om te observeren, te luisteren en met agenten, stewards en supporters te praten. Ze waardeerden deze gelegenheid om de inzet van diverse kanten te zien en iedereen te benaderen: "Dit is heel moeilijk in mijn dagelijkse werk."

Veel reviewers vonden het lastig om eerst te observeren en gegevens te verzamelen en later pas conclusies te trekken: "Je hebt training nodig om dat te kunnen doen. Je ziet commandanten op een heel andere manier." De korpsen en de reviewers waren het eens over de belangrijkste succesfactor van de peerreview: het 'peer'-aspect zelf en de informele, open en gebruiksgerichte manier van de reviews, gericht op leren van onderaf en niet als een inspectie. Ook het uitwisselingsaspect, het voorhouden van een spiegel en het identificeren en promoten van goede werkwijzen werden gewaardeerd. Net als de mix van theorie en praktijk.

De reviewers die beginnen met de peerreview en de uitwerking ervan zijn als 'reviewer' goedwillende collega's. Ze zijn in staat om een degelijke en nuttige bijdrage te leveren door de eis van jarenlange werkervaring in het vakgebied. Het valt te overdenken om dit onderdeel van de zorgtaak te professionaliseren wanneer deze taak volwaardig en voor lange tijd uitgeoefend moet worden.

INDIVIDUELE FEEDBACK

Iedereen heeft er behoefte aan om regelmatig te horen of hij of zij goed bezig is. Medewerkers blijven actief betrokken bij hun eigen ontwikkelingsproces als ze op de juiste momenten voldoende feedback krijgen. De peerreview is een manier om in de behoefte aan tussentijdse feedback te voorzien, zonder dat dit veel tijd kost.

LEREN (VAN) FEEDBACK GEVEN

Hoe belangrijk het is om feedback te geven, illustreert dit voorbeeld over studenten.

In de meeste (academische) beroepen is feedback geven aan collega's een noodzakelijke vaardigheid. Daarom is het een onderdeel van de opleiding om studenten op deze vaardigheid aan te spreken en waar nodig bijsturing te geven. Zo ontwikkelen ze hun oordeelsvermogen. Uit evaluaties blijkt dat studenten zelf vinden dat ze veel leren van het geven van feedback. Ze ontdekken waar ze zelf staan door naar de prestaties van anderen te kijken. Ook merken ze dat ze hun eigen verbetermogelijkheden scherper zien door de open en objectieve bril die ze moeten opzetten om anderen goede feedback te geven.

8

COMMUNICATIE OVER RESULTATEN

De resultaten van de uitgevoerde reviews zijn per definitie bedoeld voor eigen gebruik, want het verbeteren van de eigen systemen, processen en producten staat voorop. Maar de uitkomsten kunnen ook interessant zijn voor anderen, met name voor collega's in de waterveiligheid. Daarom delen we de resultaten van de reviews die bijdragen aan een gemeenschappelijk belang in principe met de Unie en met STOWA. Dit gebeurt altijd anoniem.

Het streven is dat we een peerreview allemaal beschouwen als een normaal onderdeel van de beroepspraktijk van de waterveiligheid.

De resultaten kunnen ook betekenis geven aan de inrichting van de Zorgplicht zelf. Daarom bekijken we of de uitkomst 'algemeen geldend' genoemd kan worden. Zo ja, dan is een volgende stap om de resultaten af te stemmen in unieverband met een koppeling naar STOWA. De stuurgroep, ingesteld in september 2015, is een geschikt platform om deze kwesties aan voor te leggen. In een bijpassend vervolgtraject kunnen ze bepalen hoe een gesprek met het ministerie of de Inspectie het best kan worden ingestoken om een uitkomst te bereiken die het algemeen belang het best kan dienen.

Bijlage 1

FORMAT PEERREVIEW

1. VRAGENLIJST GENERIEK DEEL

Bij deze vragenlijst gaat het om het generieke deel dat voorafgaand aan het werkproces bevestigd gaat worden om de verbinding te leggen tussen de gehele Zorgplicht en het te reviewen werkproces. Bijlage 2 geeft hiervoor een instructie.

2. VRAGENLIJST WERKPROCES

Bij deze vragenlijst gaat het om het werkproces dat bevestigd gaat worden. Per werkproces worden de vragen geformuleerd en de bijbehorende documenten benoemd. In bijlage 3 staat een voorbeeld.

3. ZELFEVALUATIE

Bij de zelfevaluatie gaat het om de eigen reflectie gekoppeld aan het doorlopen en invullen van de vragenlijst. Daarnaast kunnen door interne contacten zaken naar voren komen die opgevallen zijn. De zelfevaluatie is voor eigen gebruik.

4. INTERVIEW

Bij het interview wordt gebruikgemaakt van de bronnen 1 en 2. Als de geïnterviewde beheerder dat wil, kan ook bron 3 worden ingebracht of benut. Deze wordt dan voor het vervolg als onderdeel van bron 1 beschouwd.

5. FEITENRELAAS

In het feitenrelaas worden de bevindingen tot dan toe zo feitelijk mogelijk weergegeven. Onderbouwing gebeurt door aantoonbare zaken en/of documenten te benoemen. Het feitenrelaas kan opzichzelfstaand worden gebruikt. Het wordt opgesteld door de reviewer en ter controle voorgelegd aan de geïnterviewde. Onjuistheden worden verbeterd, waarna een definitieve versie wordt opgeleverd.

6. RAPPORTAGE

De rapportage gaat een stap verder dan het feitenrelaas. Nu worden onderbouwde meningen verbonden aan de beschouwde zaken door de verbeteringen of aandachtspunten te koppelen aan de doorgelichte processen, producten of prestaties. De geïnterviewde beheerder controleert het conceptrapport op onjuistheden en onduidelijkheden omdat subjectieve oordelen hier mogelijk zijn. De rapportage bevat bij oplevering vier onderdelen:

- De ingevulde vragenlijst
- Het feitenrelaas
- De reactie op de conceptrapportage
- De eindrapportage

De rapportage is na oplevering eigendom van de geïnterviewde beheerder.

Bijlage 2

VRAGEN- EN DOCUMENTENLIJST OP SYSTEEMNIVEAU

GENERIEKE VRAGENLIJST ZORGPLICHT BEHEEDERS VAN DE WATERKERING

We hebben deze lijst bewust kort gehouden om te voorkomen dat er te veel in gemeenschappen wordt gesproken. Omdat het jaar 2016 nog volop wordt gebruikt om de eigen organisatie in te richten op de taken en uitwerkingen zoals die opgenomen zijn in de Zorgplicht, is het weinig zinvol om veel meer te vragen dan nu kan worden geleverd. De verwachting is wel dat de lijst met generieke vragen in de loop van het jaar wordt uitgebreid en aangescherpt, om aan te sluiten bij de actualiteit.

Van de drie waterschappen die samenwerken binnen het Zorgtaakakkoord wordt aangenomen dat ze de volgende activiteiten in hun nieuwe Waterbeheerplan (WBP5) benoemd hebben:

- Een bestuurlijke uitspraak dat ze invulling gaan geven aan de Zorgplicht en hieraan willen voldoen.
- Een vorm van monitoring (eventueel in opbouw) waaruit blijkt dat ze voldoen aan de Zorgplicht.
- Een afdeling of persoon die daarvoor opgeleid is, die de beheersing van de naleving van de Zorgplicht coördineert.
- De wijze waarop en de vorm waarin het bestuur proactief wordt geïnformeerd over het nalevingsniveau van de Zorgplicht.

Als de aanname (activiteiten opgenomen in Waterbeheerplan (WBP5)) niet van toepassing is, dan blijven de volgende vragen op de generieke lijst over:

1. HOE HEEFT HET WATERSCHAP DE SYSTEMATISCHE NALEVING VAN DE ZORGPLICHT GEBORGD OF HOE WIL MEN DIT GAAN BORGEN IN HET MANagementsYSTEEM?

TOELICHTING:

De organisatie werkt met een organisatiebreed (gecertificeerd) managementsysteem. Hierdoor is aantoonbaar dat de organisatie bekend is met en ervaring heeft met het beheren van een managementsysteem dat gebaseerd is op een normenkader. Om te kunnen voldoen aan de Zorgplicht dient een organisatie haar managementsysteem daarvoor aantoonbaar aan te wenden. De organisatie dient te weten waar de risico's op het niet voldoen aan de Zorgplicht zijn en de medewerkers dienen te weten hoe ze moeten handelen. Bewijs hiervoor kan worden gevonden in specifieke procedures om de naleving van de Zorgplicht te borgen, en afwijkingen in de naleving structureel aan te wenden voor verbeteringen, met correctieve en preventieve maatregelen.

MEESTUREN:

Documentatie met daarin de specifieke procedure voor naleving van de Zorgplicht. Aangeven op welke pagina (alinea) deze informatie staat.

2. OP WELKE WIJZE VOORZIET HET WATERSCHAP IN DE BEHOEFTE VAN (INTERNE) AUDITING GERICHT OP DE ZORGPLICHT?

TOELICHTING:

Een audit is het systematisch, onafhankelijk en gedocumenteerd onderzoeken en het objectief beoordelen in welke mate aan criteria is voldaan.

Wat op papier goed is geregeld in procedures wordt niet altijd in de praktijk conform de procedures uitgevoerd. Het is daarom van belang om ook te controleren of volgens deze specifieke procedures wordt gewerkt.

De interne auditor is een persoon die zich richt op het toetsen van de kwaliteit van de beheersing in de organisatie. Op de effectiviteit en de efficiency van het geheel aan beheerkaders en beheersmaatregelen dat op en tussen de verschillende managementniveaus van kracht is. Om een goed beeld te krijgen van de borging van de naleving van de Zorgplicht toetst de interne auditor gericht of de beheersmaatregelen die genomen zijn om te voldoen aan de Zorgplicht ook leiden tot de doelen en doelstellingen die het college van dijkgraaf en heemraden heeft benoemd.

MEESTUREN:

Documentatie met daarin de functieomschrijving van auditor en auditrapportages. Aangeven op welke pagina's deze informatie staat.

3. WORDT DE UITKOMST VAN AUDITS AANTOONBAAR VOLLEDIG, TIJDIG EN EFFECTIEF AANGEPAKT EN WORDEN ER BEHEERSMAATREGELEN GENOMEN OM TE VOLDOEN AAN DE ZORGPLICHT?

TOELICHTING:

Een bevinding is in essentie een beschrijving van een aangetroffen situatie aan de hand van een vooraf bepaalde norm (eisen Zorgplicht). Een bevinding omvat tevens een beschrijving van de oorzaak of reden voor de afwijking tussen de aangetroffen situatie en de norm, alsmede het effect van die afwijking op de beheersing.

Beoordeeld moet worden of de organisatie systematisch de naleving van de Zorgplicht toetst en waar nodig verbetert. Tevens dient getoetst te worden of de genomen beheersmaatregelen leiden tot de beoogde verbetering van de Zorgplicht. De toepassing van dit mechanisme van continue verbetering dient verifieerbaar te zijn in de vorm van rapportages en registraties.

MEESTUREN:

Documentatie met daarin het beheersplan implementatie verbetermaatregelen. Aangeven op welke pagina (alinea) deze informatie staat.

DOCUMENTENLIJST (GENERIEK)

- A. Het actuele Waterbeheerplan (versie 5).
- B. Een organogram met de verantwoordelijkheden binnen de werkprocessen op waterveiligheid.
- C. Een overzicht van uitgevoerde audits in de laatste drie jaar binnen de organisatie op het gebied van de waterveiligheid.

Bijlage 3

VRAGENLIJST OP WERKPROCESNIVEAU

BIJVOORBEELD ONDERHOUD VAN DE PRIMAIRE WATERKERING

TOELICHTING:

Bij deze activiteit gaat het om het onderhoud dat voortkomt uit het inspectieproces én het reguliere onderhoud op basis van degeneratie en vervangingstermijnen. Nieuwbouw en herstelwerkzaamheden, die aanpassing van de legger tot gevolg hebben, vallen hier niet onder. Essentieel is dat het niet alleen om onderhoud van dijklichamen gaat, maar ook van de waterkerende kunstwerken.

Wilt u bij de beantwoording van de vragen rekening houden met alle onderhoudstypen die binnen uw organisatie worden onderscheiden?

Voor de uitvoeringsgerichte activiteit 'onderhoud van de primaire waterkering' verzoekt de ILT u de volgende vragen te beantwoorden:

1. PROCEDURES

- A. Is vastgelegd wat volgens u de te volgen procedurestappen zijn om de activiteit 'onderhoud van de primaire waterkering' uit te voeren?
- B. Heeft u vastgelegd wat de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn van de binnen de activiteit opererende medewerkers?

2. WERKINSTRUCTIES EN PROTOCOLLEN

Zijn er werkinstructies of protocollen voor de door u onderscheiden relevante procedurestappen vastgelegd?

3. RISICO'S EN PRIORITERING

Heeft u de werkzaamheden binnen de activiteit 'onderhoud van de primaire waterkering' geprioriteerd op basis van een beschouwing van de risico's?

4. PLANNING

Heeft u een vastgelegde planning voor de activiteit 'onderhoud van de primaire waterkering'?

5. KENNIS EN OPLEIDING

Heeft u vastgelegd wat de opleidingsbehoefte is van de binnen de activiteit opererende medewerkers?

6. VERANTWOORDING

- A. Heeft u vastgelegd over welke indicatoren met betrekking tot het onderhoudsproces wordt gerapporteerd in managementrapportages en bestuursrapportages?
- B. Heeft u vastgelegd met welke frequentie er wordt gerapporteerd?

7. EVALUATIE EN BIJSTELLING

- A. Heeft u vastgelegd dat het onderhoudsproces wordt geëvalueerd?
- B. Heeft u vastgelegd met welke frequentie dat proces wordt geëvalueerd?
- C. Stuurt u actief op de uitvoering van acties voortvloeiend uit de evaluatie?

DOCUMENTENLIJST BEHORENDE BIJ HET ONDERHOUD VAN DE PRIMAIRE WATERKERING

A. ONDERHOUDSSTRATEGIE

Een strategisch plan waarin duidelijk wordt welke risicoanalyses worden gemaakt om tot een gewogen keuze te komen op de onderhoudsinspanning.

B. INSTANDHOUDINGSPLAN EN/OF BEHEERPLAN WATERKERINGEN

Het instandhoudingsplan of beheerplan geeft inzicht in de rol die het onderhoudsproces speelt bij het beheer van de waterkering. Daarnaast geeft het plan inzicht in de actuele staat van de waterkering.

C. ONDERHOUDSPLAN PRIMAIRE WATERKERING

Het onderhoudsplan geeft inzicht in de wijze waarop het onderhoudsproces georganiseerd is.

D. ONDERHOUDSPANNING PRIMAIRE WATERKERINGEN

De onderhoudsplanning geeft inzicht in de wijze waarop het onderhoud gepland is.

E. ORGANOGRAM MET VERANTWOORDELIJKHEDEN BINNEN HET ONDERHOUDSPROCES

Het organogram geeft inzicht in de organisatiestructuur en welke verantwoordelijkheden en werkzaamheden bij welke functionaris, afdeling of externe partijen liggen.

F. OVERIGE DOCUMENTEN DIE INZICHT GEVEN IN HET ONDERHOUDSPROCES.

Bijlage 4

VRAGENLIJST PEERREVIEW 2015

BIJVOORBEELD ONDERHOUD VAN DE PRIMAIRE WATERKERING

Ik bekijk het proces van vergunningverlening en handhaving waterkeringen door de bril van (aankruisen):

- vergunningverlener
- handhaver
- gebiedsbeheerder
- specialist
- informatievoorziening- of gegevensbeheerder
- persoon met de bril op van het bestuur en de ingelanden

en ik zie de volgende kroonjuwelen:

Kroonjuwelen in het proces van vergunningverlening en handhaving in het *algemeen*.

Kroonjuwelen in de *werkwijze* (het hebben van procedures, werkinstructies, protocollen, omgaan met risico's, planning, etc.).

Kroonjuwelen op het gebied van *kennis en opleiding*.

Kroonjuwelen op het gebied van werken met *doelstellingen en KPI's* (snelheid, kwaliteit).

Kroonjuwelen in het proces van vergunningverlening en handhaving op het gebied van *evaluatie*.

Kroonjuwelen in het proces van vergunningverlening en handhaving op het gebied van *gegevens- en documentbeheer*.

NB DE SCHUINGEDRUKTE WOORDEN ZIJN ONDERWERPEN DIE TERUGKOMEN IN DE ZORGPLICHT

Bijlage 5

VOORBEELDDRAAIBOEK REVIEWDAG

PEERREVIEW WATERSCHAP

<NAAM>

PROGRAMMA VOOR

<DATUM>

ADRES:

<PLAATS> <ADRES> <CONTACTNUMMERS>

8.45 – 9.15 uur	<p>Start bijeenkomst</p> <ul style="list-style-type: none"> - Welkom en dankwoord door <NAAM> - Introductie door <NAAM OPDRACHTGEVER> <p>Aanwezig: reviewteam en te reviewen personen Plaats: vergaderruimte <NAAM></p>
9.15 – 11.30 uur	<p>Reviewteams:</p> <p>Team 1 <TWEE NAMEN> <PLAATS/VERGADERRUIMTE> Team 2 <TWEE NAMEN> <PLAATS/VERGADERRUIMTE> Team 3 <TWEE NAMEN> <PLAATS/VERGADERRUIMTE></p> <p>Interviews</p> <p>09.15 – 10.15 uur: team 1 met <FUNCTIES EN NAMEN 2x> 10.30 – 11.30 uur: team 1 met <FUNCTIES EN NAMEN 2x></p> <p>09.15 – 10.15 uur: team 2 met <FUNCTIES EN NAMEN 2x> 10.30 – 11.30 uur: team 2 met <FUNCTIES EN NAMEN 2x></p> <p>09.15 – 10.15 uur: team 3 met <FUNCTIES EN NAMEN 2x> 10.30 – 11.30 uur: team 3 met <FUNCTIES EN NAMEN 2x></p>
11.30 – 12.30 uur	<p>Samenvatting interviews maken</p> <p>Aanwezig: <REVIEWTEAMS> Plaats: <PLAATS/VERGADERRUIMTE></p>
12.30 – 13.00 uur	<p>Lunch</p> <p>Aanwezig: <REVIEWTEAMS> Plaats: <PLAATS/VERGADERRUIMTE></p>
13.00 – 13.30 uur	<p>Presentatie reviewteams aan totale groep</p> <p>Aanwezig: <REVIEWTEAMS> en geïnterviewden Plaats: <PLAATS/VERGADERRUIMTE></p>
13.30 – 14.00 uur	<p>Leerpunten voor het reviewteam zelf en afsluiting</p> <p>Aanwezig: <REVIEWTEAMS> Plaats: <PLAATS/VERGADERRUIMTE></p>