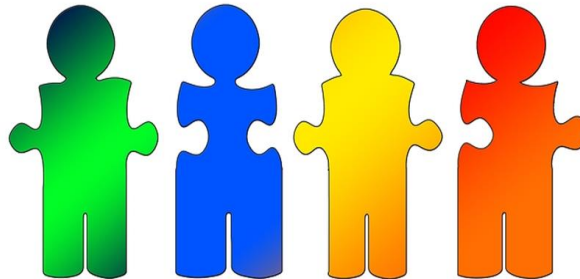


'We laten ons uitdagen op de projectaanpak'

Op weg naar een realistisch en betrouwbaar HWBP



Datum 3 februari 2023
Status Concept 0.2



Samen optrekken en ontdekken

De uitdagingen binnen de projectaanpak zitten in het (ook) anders doen dan wat we deden, of in ieder geval dat andere perspectief overwegen. Met als basis dat we van elkaar willen leren.

Een uitdaging toevoegen aan de voorkant van of binnen (de aanpak van) de projecten levert inzichten op. Ontwikkelen van een toolbox met uitdagingen helpt het projectteam (inclusief begeleidingsteam) de juiste uitdaging per project te kiezen. Door het geleerde of ontdekte per uitdaging verder te brengen, worden deze (actief) gedeeld binnen een platform. Dit platform verbindt op (uitdagings)thema's en tussen organisaties/mensen.

1 Inleiding

Dit voorstel betreft de opbrengst van de werkgroep die aan Thema 2, B4 heeft gewerkt: 'We laten ons uitdagen op de projectaanpak'.

Aanleiding: het brede kader van het versterken van het HWBP

Het implementatieplan 'Naar een realistisch en betrouwbaar HWBP' is ontstaan na aanbevelingen en adviezen ten aanzien van de instabiliteit van het programma. Het hoogwaterbeschermingsprogramma (HWBP) is een langlopend programma in een dynamische omgeving met een alliantie als gekozen samenwerkingsvorm. De opgave en samenwerkingsvorm vragen om een cultuur van continue ontwikkelen en verbeteren.

Wat is het doel implementatieplan?

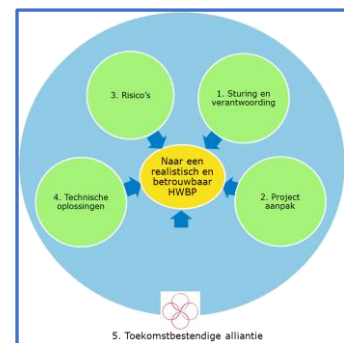
Het hoofddoel van het implementatieplan is om te komen tot een realistisch en betrouwbaar Hoogwaterbeschermingsprogramma (HWBP). Onder realistisch en betrouwbaar programma wordt verstaan: trefzekere programmaplanningen en – realisatie (in termen van geld, tijd en scope) die zich binnen acceptabele marges bewegen.

Wat is de aanpak?

De bestuurlijke aanbevelingen en ambtelijke adviezen zijn geclusterd in vijf thema's. Zie implementatieplan voor een uitgebreide beschrijving van de doelen en beoogde effecten. In werkgroepen wordt het implementatieplan omgezet naar resultaten en bestuurlijke randvoorwaarden.

De vijf thema's:

1. Beter bestuurlijke sturing en verantwoording
2. Meer investeren in de projectaanpak
3. Dragen van afzonderlijke en gezamenlijke risico's
4. Programma-technische oplossingen
5. Het voeren van een dialoog over een toekomstbestendige alliantie



Hoe organiseren we de borging?

Er worden bij ieder thema verschillende resultaten, producten en werkwijzen ontwikkeld. Dit voorstel sluit aan op Thema 2.

Na oplevering en besluitvorming over dit voorstel is borging en verankering wezenlijk. De resultaten zullen een plek krijgen in:

- Bestuurlijke afspraken en besluiten. Elk thema levert bestuurlijke aandachtspunten, randvoorwaarden of commitment aan, welke in de CWK en het Programmabestuur bekrachtigd worden.
- Voortrollend programma: Ieder jaar wordt er een voortrollend programma gemaakt. Aan de basis van ieder programma staat de kadernota. Dit betekent dat ook ieder jaar mogelijkheid is om spelregels en kaders voor het voortrollend programma aan te passen. NB. Als nieuwe ideeën voor de lange termijn programmering een ander programmeer-model oplevert, zullen de resultaten hierin geborgd worden.

- Aanpak projecten en projectbegeleiding: binnen de alliantie ontwikkelen we continu werkwijzen, handvatten, toetskaders en redeneerlijnen voor de projecten en programmabegeleiding. De resultaten zullen in belangrijke mate hierin hun borging vinden.
- Nieuw programmaplan: Het huidige HWBP programmaplan loopt tot en met 2023. De resultaten worden geborgd in een nieuw programmaplan.

Het voorstel 'We laten ons uitdagen op de projectaanpak'

Als je een alliantie bent, dan moet je ook samen werken aan de uitdaging die voor ons ligt. Met deze premisse in gedachten heeft de werkgroep m.b.v. de Why-How-What-systematiek het advies om projecten op de aanpak uit te dagen, geanalyseerd.

- *Why*: Uitdagen van een project heeft als effect een stabiel, realistischer programma.
- *How*: Leren van elkaar, we accepteren onzekerheden, bouwen flexibiliteit en wendbaarheid in door dat we orde in de chaos gaan zien i.p.v. chaos willen beheersen.
- *What*: Review op projectaanpak door ieder project aan de uit te dagen d.m.v. challenges en hierbij de ervaring en kennis van anderen te gebruiken, door collegiale reviews, expertgroepen etc. Daarnaast wordt in een Project Start Up (PSU) dieper in gegaan op de 'uitdagingen' van een project. De positionering van de review op de projectaanpak en PSU is bij de start van elke nieuwe projectfase, te beginnen bij de verkenning.

Om deze werkwijze te borgen, wordt het format van de begeleidingsaanpak aangepast. Het verwerken en monitoren van de projectuitdagingen en het benoemen van de momenten en resultaten van de collegiale reviews, expertgroepen et cetera wordt hiermee geborgd in de projectplannen en begeleidingsaanpak.

2 Opbrengst

Binnen de alliantie is er geconcludeerd, dat als we projecten aan de start uitdagen er meer scherpste in het project komt; de cultuuropbrengst op de langere termijn van dit voornemen is, dat gedurende de projectcyclus de projecten zich als van nature laten uitdagen door vakgenoten.

Projecten binnen de hele alliantie HWBP gaan leren van elkaar. Daar is het volgende voor nodig: als dijkwerkers accepteren we onzekerheden, bouwen flexibiliteit en wendbaarheid in, door dat we orde in de chaos gaan zien, i.p.v. chaos willen beheersen.

Dit gaat voor de dijkwerkers een verandering betekenen. Een verandering in cultuur. Iets anders doen dan, wat je deed. Van minder risicomijdend gedrag vanaf een eigen eiland naar een positieve cultuur: samen optrekken, we zijn samen sterker dan de storm. Dit is in feite sociale innovatie. We geven ons ondernemerschap vorm vanuit de basis, dat we van elkaar willen leren. Daarbij willen we gebruik maken van andere perspectieven. Door reflectie willen we ook leren van jongeren of creatieve mensen uit andere werkvelden. Een positieve cultuur laat zowel mensen als resultaten floreren.

We laten ons uitdagen op de projectaanpak; gefaciliteerd vanuit de Alliantie. Op deze manier verbeteren we onze projecten, en daarmee de stabiliteit en het realiteitsgehalte van de HWBP-programmering.

Hiervoor is het volgende nodig:

Alliantiebestuur

1. De alliantie en beheerders stellen tijd en middelen beschikbaar om de uitdagingen uit te voeren;
2. Het bestuur besluit dat de PD dit voorstel verwerkt in de begeleidingsaanpak en betreffende werkprocessen; hierin worden de te besteden tijd en middelen meegenomen;
3. Onboarding programma voor nieuwe bestuurders opstellen; verhalen van oud bestuurders over hun bestuurlijke "erfenis" werken beter dan instructies (overdracht beschrijving naar Thema 5?).

Programmadirectie

1. Borgen van leerpunten door de projecttrekkers binnen het project Naar een stabiel en realistisch HWBP na afloop een presentatie te laten geven aan collega's (een agora organiseren, een coaching sessie opzetten met repetitie/inschrijving?);
2. De PD legt de projectaanpakken en bijbehorende uitdagingen vast in de subsidiebeschikkingen;
3. Randvoorwaarden vaststellen hoe een platform (HWBP) kan worden ingezet voor collegiale review, (i.e. uitbreiden met thema-intervisiesessies met ervaringsdeskundigen? Community servicepunt?); we zien hier een rol voor de Wateracademie;
4. De toolbox actueel houden door het eigenaarschap en onderhoud te beleggen;
5. Inzicht creëren over de expertises binnen waterschappen en RWS. Buddy toewijzing aan startende projectteams vanuit de expertpool (i.e. super-users zoals bij forums).

3 Projecten laten zich uitdagen aan de start

3.1 Analyse

De scope van het programma is nog niet stabiel, voortschrijdende inzichten moeten regelmatig worden geborgd om stabiliteit te verkrijgen.

Er verdampen bijvoorbeeld kilometers tijdens de voorverkenning. Daardoor zijn alle onderliggende doelstellingen zoals totale kosten en het tijdspad voor de opgave ook nog steeds onzeker. Pas als alle km's dijk de voorverkenning hebben doorlopen zullen we zeker weten wat de opgave inhoudt. Zowel qua aantal km's als qua inschatting kosten voor de maatregel. Er zijn een aantal ervaringen nu opgedaan vanuit uitgevoerde trajectaanpakken.

3.2 Doel

Wat betekent nu een realistisch en stabiel programma voor een langlopend en omvangrijk HWBP-programma, dat een zeer lange doorlooptijd kent? We hebben te maken met zeer uiteenlopende ontwikkelingen, innovaties, kaders en wijzigingen in wetgeving en maatschappelijke opgaven, die ook met de doelstelling van het HWBP worden verbonden, zoals duurzaamheid en circulair.

Realistisch en stabiel betekent:

- Accepteren van onzekerheden in projecten en het programma;
- De onzekerheid hebben we in beeld en waar nodig versnellen we op die onzekerheid;
- We van grof naar fijn werken;
- Werken met bandbreedten en flexibiliteit en wendbaarheid inbouwen;
- We kennis en ervaring delen en leren van elkaar;
- Transparant zijn en ons laten uitdagen op onze werkwijze;
- Onzekerheden en risico's accepteren.

Dat vraagt:

- Open staan een uitdaging om te versnellen op onzekerheden en het verkleinen van risico's;
- Het delen en gebruiken van kennis en ervaring van anderen.

Het uitdagen van ieder project op de aanpak heeft als effect een stabielere, realistischer programma.

3.3 Strategie

De werkgroep heeft niet de oplossing gezocht in "blauwe" standaarden en formats. Maar meer in een "groene" proces aanpak. Omgaan met onzekerheden, wendbaar zijn en als collectief leren en verbeteren. Projecten werk is mensen werk. Daarom kiezen we voor een procesaanpak waarbij de mensen centraal staan, ruimte is voor maatwerk en rekening houdend met de context van het project, de project omgeving en omstandigheden, de projectorganisatie en project opgaven.

Hoe

- 1 Procesafspraken om je te laten uitdagen op elk project;
- 2 Toolbox maken van uitdagingvormen met uitleg van hun specifieke effect;
- 3 Begeleidingsteam (BGT) PD met de Programmamanager/OG waterschap en Projectmanager stellen een uitdaging vast dat het project dat aansluit bij de uitdagingen, onzekerheden of leeropgaven die er liggen;

- 4 We borgen de nulmeting en de evaluatie per uitdaging om zo de ervaring door te kunnen geven voor anderen die een toolbox uitdaging gebruiken;
- 5 We leren met en van elkaar via collegiale reviews en scherpen zo aanpak en uitdaging aan.

De rode draad is leren van elkaar, we accepteren onzekerheden, bouwen flexibiliteit en wendbaarheid in, door dat we orde in de chaos gaan zien i.p.v. chaos willen beheersen.

De gedachte is een toolbox samen te stellen met uiteenlopende uitdagingen die aansluiten bij de uitdagingen die we als alliantie zien voor het HWBP programma en de projecten.

Het is belangrijk, dat een opdrachtgever, een BGT en een project kan laten zien hoe de toolbox heeft geholpen in de project-opstart en doorloop. Wat wisten we niet voor het uitwerken van de uitdaging? Welke impact heeft dat gehad op de scope (tijd, geld, kwaliteit)? Per uitdaging moet zoets als een openbaar logboek worden bijgehouden (raakvlak met de Academie Waterveiligheid).

Er zijn verschillende manieren om een uitdaging vorm te geven. Vanuit de onzekerheden of complexe dingen je als team ziet, of thematiek die landelijk aangekaart wordt. Ook hier: beiden in overleg.

Dimensies:

1. Wil je op organisatie (hoe ben je als team georganiseerd; van A-Z of per fase (nieuwe disciplines), op aanpak (hoe pak je je project en de fasering aan), of op een specifiek onderwerp (Werken in Natura2000 gebied) uitgedaagd worden;
2. Wil je intern (je eigen waterschap), in het HWBP) of extern (andere branche, creatieve insteek);
3. Soft skills en hard skills; houding en gedrag, cultuurwaarden, in de context van het project.

In geval van uitdaging organiseren binnen het HWBP: Wil je gebruik maken van:

- a. Een vaste groep (zoals bijvoorbeeld op techniek het Adviesteam dijkontwerp is georganiseerd: een wat grotere groep waar afhankelijk van de vraag een deel uit wordt geselecteerd, of zoals bijvoorbeeld een gate review bij RWS); of
- b. Zoekt een project zelf (i.o.m. BGT en community) de mensen bij de specifieke uitdaging.

3.4

Proces

In de bijlage is het proces geschetst. Daarin zijn twee belangrijke stappen toegevoegd aan de gangbare procesbeschrijving van een HWBP project:

- Het vaststellen van de uitdaging bij de start van de verkenningsfase; en
- De collegiale review.

Bestuurlijke en ambtelijke vastlegging is nodig in de opdrachtverstrekking per project. Nut en verwacht effect van de uitdagingvorm worden onderkent aan de hand van het risicoprofiel en de kans-inschatting.

- 1e vaststellingsmoment uitdaging: na de voorverkenning of voorbereiding voorafgaand aan het plan-van-aanpak;
- 2e vaststellingsmoment: tijdens de Project Start Up (PSU);
- 3e vaststellingsmoment: in de beschikking
- Collegiale toetsingsmoment: afhankelijk van de uitdaging zal een geschikte review/ second opinion moment benoemd worden met een alliantiepartner. Zo borgen we ook de alliantieprincipes;

In het doorlopen van de processtappen richting kredietaanvraag en subsidie aanvraag, wordt de context rondom de uitdaging telkens herijkt (levert de uitdaging nog voldoende meerwaarde op?) en kan de uitdaging scherper omschreven worden.

De meerwaarde ligt vooral in de verkennings- en planuitwerkingsfase en krijgt uiteindelijk concreet vorm in de realisatiefase in de vorm van toepassing van innovaties, slimme aanpak of oplossingen en verlagen van risico's.

Wat we concreet gaan doen, is een review op projectaanpak uitvoeren door ieder project aan de uit te dagen d.m.v. challenges en hierbij de ervaring en kennis van anderen te gebruiken. Dit door collegiale reviews, expertgroepen etc.

Daarnaast wordt in een Project Start Up (PSU) dieper in gegaan op de 'uitdagingen' van een project. De positionering van de review op de projectaanpak en PSU is bij de start van elke nieuwe projectfase, te beginnen bij de verkenning.

3.4.1 Fasering

De review en het uitdagen zien er per fase van het project anders uit.

3.4.2 Verkenningsfase:

Bij de start van de verkenningsfase wordt door het Begeleidingsteam (Programmadiirectie) BGT samen met de Opdrachtgever en het projectteam een uitdaging aan de projectopdracht toegevoegd.

Deze uitdaging wordt gezamenlijk gezocht waarbij rekening gehouden wordt met de context van het project zoals de omgevingskenmerken, de veiligheidsopgaven en ruimtelijke ontwikkelingen. Maar ook met de ervaring van de organisatie en het team. De uitdagingen gaan niet alleen om technische oplossingen of innovaties, maar kunnen ook gaan om proces of organisatie uitdagingen, nieuwe werkwijze, informatiemanagement of SE, kennisopbouw om onzekerheden te verkleinen of risico's te reduceren.

De uitdaging wordt onderdeel van de opdracht voor het project, deze wordt dus uitgewerkt in het plan van aanpak. Deze uitdaging werkt door het gehele project heen.

In de verkenning voeren we ook een collegiale review in op het plan van aanpak van het project. In de review wordt ook nadrukkelijk aandacht besteed aan de uitdaging. Op deze wijze scherpen we de aanpak aan, maar leren we vooral ook van elkaar. Kijken in elkaars keuken en investeren in het netwerk en relaties tussen de waterschappen-RWS en het HWBP.

In het plan van aanpak maken we afspraken over de wijze waarop we de nulmeting en (tussen-) evaluaties uitvoeren.

3.4.3 Planuitwerkingsfase

Ook bij de start van de planuitwerkingsfase wordt door het BGT samen met de Opdrachtgever en het projectteam gekeken hoe een vervolg/bijstelling aan de uitdaging wordt gegeven. Ook dan wordt rekening gehouden met de ervaringen uit de verkenningsfase en de context van het project.

De uitdaging wordt onderdeel van het plan van aanpak voor deze fase. Bij de start van de planuitwerkingsfase voeren we weer een collegiale review in op het plan van aanpak. In de review wordt ook nadrukkelijk aandacht besteed aan de

uitdaging. Op deze wijze scherpen we de aanpak aan, maar leren we vooral ook van elkaar. Ook dan maken we afspraken over de wijze waarop we (tussen-) evaluaties uitvoeren.

3.4.4 *Realisatiefase*

En uiteindelijk is het ook mogelijk om de eerder beschreven stappen te herhalen bij de realisatiefase. De uitdagingen zullen daar veel meer liggen op die elementen die in de realisatie van belang kunnen zijn rond datamanagement, sturing en begeleiding, samenwerking met marktpartijen, omgevingscommunicatie en contractbeheer.

3.5 **Vervolgstappen**

Om vorm te geven aan de toolbox bieden we aan om met collega's uit verschillende waterschappen een eerste tool verder uit te werken, zodat binnen redelijke termijn ook daadwerkelijk gestart kan worden met uitdagen. Het gaat dan om het concreter uitwerken van wat er nodig is, wie betrokken moet worden, borging, proces, ijkmomenten, evaluatie en dergelijke.

We verwachten dat dit initiatief van sociale innovatie leidt tot een verdere uitrol van tools en toolbox. Daarvoor hebben we wel de steun en toezegging nodig van alliantiepartners/HWBP-programmateam om de toolbox en het voorgestelde platform verder te ontwikkelen. We denken daarbij aan een rol voor de Academie HWBP. In hoofdstuk 4 is een lijst met voorgestelde tools voor de toolbox opgenomen.

Samengevat:

- De rol van de opdrachtgever versterken;
- Toolbox vullen met uitdagingen;
- Werkwijze collegiale review vormgeven;
- Tijd beschikbaar stellen (bestuurlijk) van alliantiepartners om reviews uit te voeren.

4 Toolbox

Er zijn in de werkgroep al een aantal ideeën geopperd voor methoden die in de toolbox een plek kunnen krijgen. Als voorzet en ter verdere uitwerking en implementatie worden deze hieronder genoemd.

Collegiale review

Review door peers op de projectaanpak; collegiaal, kan ook zijn dat de peer een trainee opdracht heeft, RWS-stijl; mede onderzoeken of gate review methodiek RWS bruikbaar is.

Ook het leren van jongeren of van een andere (meer creatieve?) aanpak, out of the box. Bijvoorbeeld iemand vanuit ander veld/vakgebied (kunstenaar, designer) vragen hoe hij/zij/hen het project zou aanpakken. Kern hierbij is het gebruik maken van andere perspectieven en reflectie.

Opdracht formulering: uitdaging door AOG

Op te nemen in de subsidiebeschikking; de ambtelijk opdrachtgever geeft het project een uitdaging mee die voor de gehele duur van het project geldt. Dat kan inhoudelijk zijn, qua ruimtelijke opgave of duurzaamheid, of gericht op het proces of randvoorwaarden.

Bovenstaande elementen vormen de kern van dit voorstel; zij zijn als zodanig in het processchema opgenomen. De collegiale review kan met verschillende instrumenten worden vormgegeven. Deze instrumenten vormen de toolbox.

We stellen alvast de volgende methoden en werkvormen voor:

Risicovolwassenheidsmeting

Methode Erfan Hosseini.

Kwaliteitsaudit

Voldoet het project en de moederorganisatie aan de norm zoals die door het HWBP is vastgesteld in het Factsheet kwaliteit?

Duurzaamheid en circulair werken

Hier ligt een duidelijke link met de Trajectaanpak.

[Circulariteit | Hoogwaterbeschermingsprogramma \(hwbp.nl\)](#)

<https://www.hwbp.nl/documenten/handreikingen/2022/4/15/bouwstenen-duurzame-dijkversterkingen>

<https://www.hwbp.nl/kennisbank/ruimtelijke-kwaliteit/documenten/factsheets/2022/01/26/handreiking-landschappelijke-inpassing-en-ruimtelijke-kwaliteit-in-waterveiligheidsopgaven>

<https://www.hwbp.nl/kennisbank/duurzaamheid-en-ruimtelijke-kwaliteit-in-het-hwbp/documenten/rapporten/2020/04/14/roadmap-duurzaamheid>

<https://www.hwbp.nl/documenten/rapporten/2021/03/08/integrale-scopebepaling-waterveiligheidsopgaven>

Doelmatigheidstoets op samenhang en volledigheid business case

Het toepassen van het business case framework WDODelta.

Buddy Team

Koppel het project aan voorgaande of nakomende projecten van gelijke aard en/of complexiteit.

Nederlands Diep

Opleidingsmodules en intervisie als basis voor een uitdaging op de projectaanpak.

IPM functionarissen uitwisselen

zowel junioren (pre-project stage) als senioren (versterken collega-team).

Externe expertgroep review

Bijvoorbeeld Ingenieursbureau Rotterdam, of een collega overheid/provincie, of een 'vliegende brigadeteam'. Mogelijk ook de inzet van kennis van buiten het werkveld Aanleg of waterwerken.

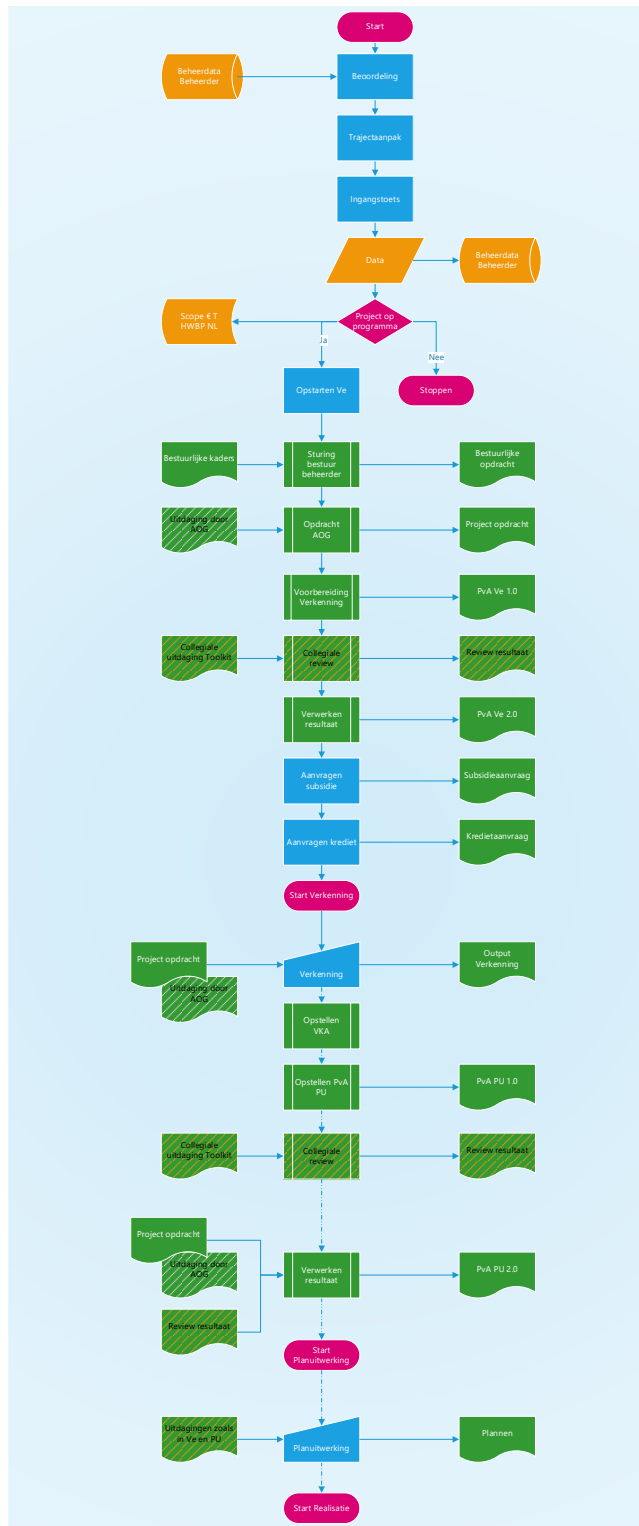
Interne Expertgroep

(key-users, vast of wisselend team).

Team readiness indicatie

(proef om de rolhoud op elkaar uit te proberen).

5 Bijlage: proces



6 Colofon

Dit rapport is een gezamenlijke uitgave van de alliantie Hoogwaterbeschermingsprogramma, de Unie van Waterschappen en het Directoraat-Generaal Water en Bodem van het Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat.

Opdrachtgevers

Programmadirectie HWBP, Unie van Waterschappen, DGWB

Auteurs voorstel

Werkgroep:

- Ben de Jong (Thematrekker)
- Christiaan Theuvenet (initiatiefnemer)
- Anouk te Nijenhuis
- Linda van der Haagen
- Deon Slagter
- John Ebbelaar
- Gosse Schriemer
- Marco Visser (Projectbegeleiding)