

VERBETERING VAN DE REALISATIE(GRAAD) VAN WATERSCHAPSINVESTERINGEN

LESSEN UIT EEN LEERKRING



VOORWOORD

Jaarlijks leveren de waterschappen allerlei gegevens aan in het kader van de bedrijfsvergelijking Waterschapsspiegel. Met die bedrijfsvergelijking biedt de sector graag inzicht in zijn prestaties en kosten. Bij wijze van verantwoording en – minstens even belangrijk – om als waterschappen van elkaar te kunnen leren.

Eén van de indicatoren in Waterschapsspiegel is de realisatiegraad van de investeringsuitgaven, oftewel de mate waarin de begrote uitgaven in de praktijk worden gerealiseerd. De gemiddelde realisatiegraad bij waterschappen schommelt al jaren rond de 75%. Dat betekent dat een kwart van de geraamde investeringsuitgaven uiteindelijk niet in de geplande periode worden gedaan. De waterschappen willen dat graag verbeteren. Dat is goed voor de eigen planning en bedrijfsvoering, voor het overheidsvertrouwen en voor de legitimatie van de waterschapstarieven.

Begin 2020 is er in een leerkring door zo'n 35 waterschappers gewerkt aan een overzicht van kansen voor het verkleinen van het verschil tussen de realisatie en raming van de investeringsuitgaven. Tijdens twee verdiepingsdagen zijn de uitwerkingen van vier werkgroepen, die vanuit verschillende perspectieven redeneerden, onderling gedeeld. Door deze publicatie zijn de uitkomsten nu ook voor andere geïnteresseerden binnen en buiten de sector beschikbaar.

Ik nodig je van harte uit om kennis te nemen van de lessen die tijdens de leerkring zijn opgedaan, inspiratie te halen uit de verschillende goede voorbeelden, en met behulp van de zelfanalyse na te gaan waar binnen je eigen organisatie kansen liggen om de realisatiegraad te verbeteren. Laten we het werk van deze leerkring ook in de toekomst voortzetten, door met elkaar in gesprek te blijven over opgedane ervaringen en verbeterkansen. Met Waterschapsspiegel kunnen we in de komende jaren zien of die inspanningen een positief effect hebben.



Toine Poppelaars,
Portefeuillehouder financiën, Unie van Waterschappen

INLEIDING

Uit de [jaarlijkse bedrijfsvergelijkingen van de waterschappen](#) blijkt dat de realisatiegraad van de investeringsuitgaven nogal eens achterblijft. Gemiddeld ligt die rond de 75%. Dat mag dan in lijn zijn met andere publieke organisaties, maar is onbevredigend voor een sector die permanent op zoek is naar verbetering. Ook voor het overheidsvertrouwen en de legitimatie van de waterschapstarieven streven we naar een hogere realisatiegraad. De factoren voor het achterblijven van de realisatie liggen deels buiten ons directe handelingsperspectief, zoals de (toegenomen) complexiteit en afstemming, maar deels ook in de eigen planning en de organisatie van de investeringsprojecten.

Om de achterliggende factoren van realisatiegraad te doorgronden en kansen voor verbetering te vinden, startten de waterschappen gezamenlijk een leerkring over dit onderwerp. Eind 2019 en begin

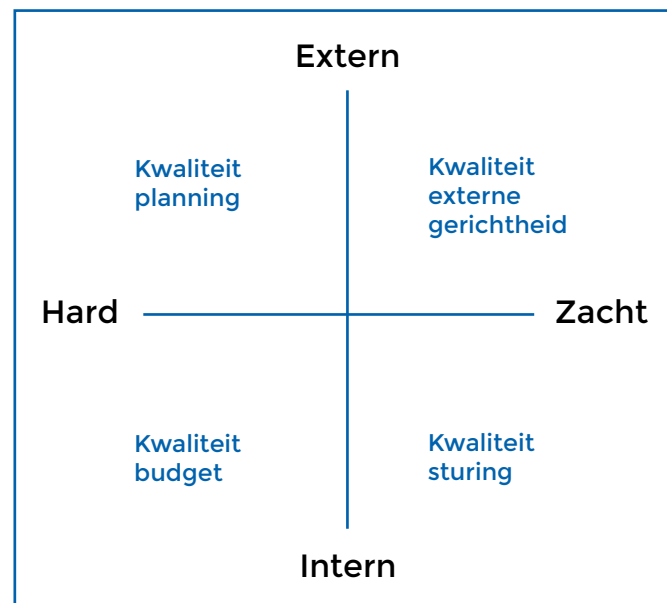
2020 hebben zo'n 35 waterschapscollega's – met financiële en/of projectmanagement expertise – vanuit het hele land gewerkt aan een overzicht van mogelijke verbetermaatregelen. Vanuit verschillende invalshoeken identificeerden zij een aantal 'gouden regels', op basis van de ervaringen van de waterschappen. Die regels zijn vertaald naar een 'next-level' werkwijze (W5.0), die ter inspiratie is opgenomen in deze publicatie.

Deze publicatie is in eerste instantie bedoeld als inspirerende gereedschapskist voor alle collega's bij de waterschappen. Maar ook andere lezers zijn van harte uitgenodigd om zich te laten inspireren door de gouden regels en goede voorbeelden die tijdens de leerkring tussen de waterschappen zijn gedeeld.

LEESWIJZER

VIER INVALSHOEKEN

Na een inventarisatie onder de deelnemers van de leerkring zijn vier invalshoeken geïdentificeerd om verbetermogelijkheden in kaart te brengen: de kwaliteit van de externe gerichtheid, de kwaliteit van de planning, de kwaliteit van het budget en de kwaliteit van de sturing. Deze invalshoeken combineren interne en externe aspecten en besteden naast de meer harde en technische bedrijfsvoeringsaangelegenheden ook aandacht aan de cultuur- en gedragsaspecten in de samenwerking en sturing binnen een waterschap.



Afbeelding 1: kwadrantenmodel invalshoeken

GOUDEN REGELS EN GOEDE VOORBEELDEN

Vanuit de vier invalshoeken deelden de leerkringdeelnemers kennis en ervaringen met elkaar, met als doel om een bijdrage te leveren aan het verkleinen van het verschil tussen de realisatie en de raming van de investeringsuitgaven in de waterschapssector. Dit resulteerde in een rijk overzicht van (op praktijk gebaseerde) 'gouden regels' en illustratieve inspirerende voorbeelden van maatregelen.

DROMEN OVER 'WATERSCHAP 5.0'

Hoe ziet het er dan uit als alle kansen voor het verhogen van de realisatiegraad worden gegrepen? Om daar een idee van te krijgen beschrijft deze publicatie een gedachte-experiment, waarbij een fictief waterschap – ietwat ambitieus Waterschap 5.0 genoemd – aan de slag gaat met alle gouden regels die in de leerkring zijn benoemd. De zelfanalyse kan worden ingezet om eigen ambities en kansen te spiegelen aan de werkwijze van Waterschap 5.0.

Neem in het eerste deel van deze publicatie een kijkje achter de schermen, bij Waterschap 5.0, lees daarna lees daarna verschillende goede voorbeelden die als inspiratie hebben gediend, en doe tot slot een zelfanalyse om na te gaan waar voor jouw organisatie de grootste kansen liggen.



1. DE GOUDEN REGELS: WELKOM BIJ WATERSCHAP 5.0

Tijd voor een gedachte-experiment! Welkom bij het fictieve Waterschap 5.0, dat het voor elkaar krijgt om de geraamde investeringsuitgaven nagenoeg volgens budget en planning te doen; een realisatiegraad van om en nabij de 100%! Hoe doet dit waterschap dat toch? Neem een kijkje achter de schermen bij Waterschap 5.0 (W5.0) en lees over de 'gouden regels' die dit waterschap toepast, gezien vanuit de vier invalshoeken.

I KWALITEIT VAN DE EXTERNE GERICHTHEID: OMGEVINGSGERICHT WERKEN STAAT CENTRAAL

Vooruitlopend op de implementatie van de Omgevingswet, werkt W5.0 al volledig volgens de principes van deze wet. Met de kerntaken als vertrekpunt positioneert het waterschap zich als een maatschappelijk partner in een netwerkomgeving. Het waterschap hecht aan goede bestuurlijke verhoudingen en inhoudelijke afstemming met collega overheden en overige belanghebbenden. Een betrouwbare maatschappelijke partner, gericht op samenwerking in planvorming en uitvoering van projecten.

Het omgevingsgericht werken is volledig ingebed in de planvorming en projectuitvoering van het waterschap. Deze manier van werken laat zich samenvatten in zeven kwaliteitskenmerken die W5.0 consequent toepast:

1. Het inbouwen van een verkenningsfase bij ieder project. Daarmee creëert W5.0 een totaaloverzicht: wat is de opgave, wie zijn erbij betrokken, waar moeten we rekening mee houden. Kortom, hoe ziet het 'speelveld' eruit. Of, zoals W5.0 het zegt: zonder overzicht geen inzicht en al helemaal geen sturing. Een globale schets op hoofdlijnen als eerste verkenning van de projectopgave.
2. Vervolgens wordt een zogenaamde stakeholderanalyse gemaakt, waarbij nader wordt ingegaan op de bestuurlijke partners en overige betrokken partijen en hun belangen, doelen en wensen met betrekking tot het aanstaande project. Dit leidt tot een duidelijke foto van het krachtenveld rond het project.

3. Een cruciaal derde kenmerk is dat er te allen tijde sprake is van een gezamenlijk beeld van de inhoud van het project, zowel binnen de organisatie, maar zeker ook richting de samenwerkingspartners en andere externe betrokkenen. Dat betekent dat een projectontwerp in samenspraak wordt gemaakt en in dialoog met de betrokken belanghebbenden, die eerder naar voren zijn gekomen bij de stakeholdersanalyse. De tijd dat het waterschap bedacht wat goed is voor de omgeving heeft W5.0 definitief achter zich gelaten. Ze doet het samen met de omgeving. En niet alleen aan de voorkant van een project; ook tijdens de uitvoering blijft ze steeds in goed contact met de omgeving.
4. Dit alles maakt dat W5.0 er zich er expliciet voor inzet om de wensen vanuit de omgeving herkenbaar en herleidbaar terug te laten komen in de ontwerpkeuzes die gemaakt worden. Transparantie is daarbij essentieel, ook om begrip te krijgen voor de eindkeuze. Belanghebbenden hoeven niet per definitie gelijk te krijgen, maar moeten wel op een dusdanige wijze in het ontwerpproces betrokken worden dat zij begrip hebben voor de uitkomst. Met elkaar concessies kunnen doen zonder het gevoel verloren te hebben, dat is de kunst.
5. Dit alles voltrekt zich binnen het gegeven dat het de uitvoering van een (wettelijke) taak van het waterschap betreft. Een goede balans tussen het project – of de wateropgave – en de wensen van de omgeving is belangrijk. Dat geldt ook voor de loyaliteit die de betrokken medewerkers van W5.0 hebben: die zit zowel bij het waterschap en de daarbij behorende verantwoordelijkheden als bij de wensen van de omgeving. Ook daar is sprake van een herkenbare balans en dit is ook voor de belanghebbenden duidelijk.
6. Draagvlak voor een voorgenomen project moet uiteindelijk ook tot uiting komen in de bestuurlijke besluitvorming bij het waterschap. De zorg dat deze besluitvorming ook positief verloopt, is een volgend kwaliteitskenmerk dat door W5.0 consequent wordt toegepast. Dat betekent een goede afstemming met de portefeuillehouder in het dagelijks bestuur en een goede actieve informatievoorziening aan het algemeen bestuur. Het politiek-bestuurlijk proces moet daarom ook goed 'gemanaged' worden.
7. Tot slot is het geen vanzelfsprekendheid dat dit allemaal gebeurt binnen W5.0. Omgevingsgericht werken is een vak en daar heeft W5.0 gericht op ingezet en in geïnvesteerd. Geschoolde en ervaren omgevingsmanagers, met de juiste competenties, staan er borg voor dat de hiervoor genoemde zes kwaliteitskenmerken consequent worden toegepast.

II KWALITEIT VAN DE PLANNING: FLEXIBEL, HELDER EN ADAPTIEF

W5.0 heeft zich bij de inrichting van de planningspraktijk in belangrijke mate laten leiden door succesfactoren bij collega-waterschappen. Factoren die niets te maken hebben met gebiedskenmerken of de inhoud van het takenpakket, maar alles met de bedrijfsvoering en de samenwerking met de directe in- en externe omgeving. De volgende 10 aspecten typeren de kwaliteit van de projectenplanning bij W5.0:

1. De omgevingsvariabelen die invloed kunnen hebben op de uitvoering worden als eerste onder de loep genomen. Pas als daar enige zekerheid over is, wordt een project op de planning en in de meerjarenbegroting gezet. W5.0 bouwt daarmee meer zekerheid in ten aanzien van de uitvoering en vermindert zo ook de kans op vertraging en uitstel.
2. Toepassing van regel 1 betekent dat de medewerkers van W5.0 al voorbereidingen treffen voordat er zekerheid is dat een project definitief doorgang vindt. Om in gesprek te kunnen gaan met de omgeving hebben zij ook het eigen bestuur vroegtijdig bij de voorgenomen plannen betrokken. Zo voorkomen zij dat zij later teruggefloten worden en gewekte verwachtingen niet kunnen nakomen omdat er nog geen formeel projectvoorstel ligt.
3. Het werken met innovatieve vormen van aanbesteding – en bij voorkeur via bouwteams bij de meer complexe projecten – is een volgend belangrijk kenmerk. W5.0 maakt niet eerst een gedetailleerd en finaal bestek wat vervolgens in de markt wordt gezet, maar haalt de kennis en ervaring van de markt naar binnen in de projecten. De ervaring van W5.0 is dat dit leidt tot realistische en daardoor ook beter planbare projecten. Een grondhouding van ‘wij waarde- ren uw kennis’ in plaats van ‘wij gunnen aan de goedkoopste partij’ is kenmerkend voor W5.0.
4. Ook zorgt W5.0 voor het tijdig betrekken van interne stakeholders bij het project: de eigen interne feedback en kritiek wordt georganiseerd en in een vroegtijdig stadium wordt ‘de warmte opgezocht’ met de relevante disciplines. Tot die laatste behoort ook zeker ‘beheer en onderhoud’, die later met het resultaat van de investering moet gaan werken. Feitelijk is dit de interne variant van regel 1.
5. W5.0 heeft gezorgd voor duidelijkheid in de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de leden van de projectteams en stuurt op rolvastheid in de uitvoering. Daarmee vermijdt ze de klassieke valkuil van de projectleider die overal wat van af moet weten en alles zelf moet doen. Het waterschap kiest voor specialisatie, taakspecificatie, ‘sticking to the plan’ (geen ‘scope crash’) en voor stabiliteit in het projectteam.
6. Een hele belangrijke volgende factor is dat W5.0 risicomanagement een expliciete plaats in de projectbeheersing geeft en doorvertaalt in de projectplanning. De collega’s benoemen de top 3 van risico’s, bespreken de beheersmaatregelen, nemen deze op in de planning en monitoren/bespreken ze continu in het projectteam. Desgewenst worden de risico’s op ‘inactief’ gezet, maar nooit uit beeld gelaten, waardoor W5.0 zicht houdt op het zich mogelijk voordoen van de impact. Bovendien bouwt zij een algemene risicobuffer in (bijvoorbeeld 25% langere doorlooptijd) en vertaalt dat ook door in de budgetplanning (synchroniteit, zie regel 7).
7. W5.0 zorgt voor een goede grip op de benodigde capaciteit, zodat de resources tijdig beschikbaar zijn. Per fase wordt gespecificeerd wat nodig is en dit wordt afgestemd met de leverancier van de capaciteit. Het werken met een zogenaamde product decompositie (‘breakdown structure’) is daarbij behulpzaam. Op die manier ontstaan plannings die ‘lean’ zijn. W5.0 ijkt per fase de resourceplanning, stemt deze af en pas als er zekerheid is dat de benodigde capaciteit er ook daadwerkelijk is, zetten ze bij W5.0 een project op de planning en in de meerjarenbegroting (synchroniteit).

8. Ook maakt W5.0 in een zo vroeg mogelijk stadium gebruik van norm- en kengetallen. Zelfs al bij het opstellen van het projectvoorstel past zij de SSK-methodiek (Standaard Systematiek Kostenramingen) toe.
9. W5.0 blijft ijken: er is een integrale check per projectfase bij de overgang naar de volgende fase op in- en externe omgevingsvariabelen, de risico's met de meeste impact, beschikbare resources, actualiteit van het budget en de synchroniteit tussen uitvoeringsplanning en liquiditeit.
10. W5.0 zorgt voor synchronisatie van de projectplanning met de liquiditeitsplanning, zodat er niet meer of minder middelen worden aangetrokken dan nodig zijn en het zwaartepunt in financiële zin ook in de laatste fase van de projectrealisatie zit. Daarna vindt immers pas afsluiting en financiële verwerking plaats.

III KWALITEIT VAN HET BUDGET: ONZEKERHEIDS- REDUCTIE ALS LEIDEND PRINCIPE

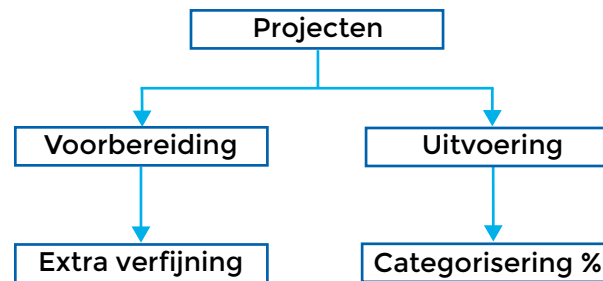
Hoe komen we tot goed onderbouwde en daarmee realistische projectbudgetten? Dat is de centrale vraag die W5.0 zich stelt vanuit de invalshoek van de kwaliteit van het budget. Het waterschap wil voorkomen dat er een budget wordt opgevoerd dat onvoldoende onderbouwd is, en vervolgens een 'eigen leven' gaat leiden bij organisatie en bestuur. Een kernbegrip onder de methodiek die W5.0 heeft toegepast is 'onzekerheidsreductie'. En wel op twee momenten: bij de voorbereiding én bij de uitvoering van projecten. Door deze beide vormen van onzekerheidsreductie toe te passen slaagt W5.0 er beter in om het geplande volume aan investeringsuitgaven ook daadwerkelijk te kunnen uitgeven. Niet om geld uit te geven, maar om de doelen te realiseren met een afgesproken beslag op publieke middelen.

Voorbereiding

Bij W 5.0 staan de projecten die in voorbereiding zijn nog niet direct in de investeringsplanning. W5.0 heeft een extra processtap afgesproken in de projectvoorbereiding en stuurt er ook daadwerkelijk op dat die stap wordt toegepast. Het betreft een stap in de vorm zoals de verplichte planuitwerking bij het Hoogwaterbeschermingsprogramma die bijvoorbeeld ook kent. Niet per se in diezelfde werkvorm; een simulatie met behulp van software kan ook worden toegepast (bijvoorbeeld een Monte Carlo simulatie, zoals beschreven bij twee goede voorbeelden in het volgende deel). Het gaat erom dat tijdens de voorbereiding de projectplannen nog een keer extra verfijnd worden doorgerekend, om op basis daarvan tot beter onderbouwde budgetten te komen. Het realiteitsgehalte gaat daarmee omhoog en de onzekerheid omlaag.

Uitvoering

Als projecten eenmaal uitvoeringsgereed zijn, worden ze op de planning en in de meerjarenbegroting gezet. Wat betreft de financiën werkt W5.0 met ervaringscijfers uit de praktijk: ze maakt een nadere categorisering van projecten aan met een verschillend percentage in de doortelling van het benodigde investeringskrediet in het totaalbudget. Zo maakt W5.0 een onderscheid in de (combinatie van) categorieën: watersysteemprojecten, waterzuiveringsprojecten, waterveiligheidsprojecten, vervangingsinvesteringen, eenvoudige projecten en complexe projecten. Zo worden, als voorbeeld, de vervangingsinvesteringen voor 100% van de geraamde uitgaven meegenomen in het totale investeringsbudget voor enig jaar, de eenvoudige projecten bij het zuiveringsbeheer voor 95% en de complexe (gebieds)projecten in het watersysteembeheer voor 80%. Dit komt voort uit hun eigen ervaringscijfers. Hiermee wordt aangesloten bij de 'karakteristiek' van het werk dat wordt uitgevoerd en wordt de onzekerheid van het niet halen van de geplande investeringsuitgaven gereduceerd.



Afbeelding 2: Onzekerheidsreductie in projectvoorbereiding en -uitvoering

IV KWALITEIT VAN DE STURING: EEN DUIDELIJKE STRUCTUUR, EEN HELDERE FEITENBASIS EN AANDACHT

Al het werk aan en rondom projecten is mensenwerk. In de sturingsfilosofie van W5.0 zijn cultuur en gedrag daarom als kritische (en samenhangende) succesfactoren benoemd. Het idee is dat sturing op gedrag het meest effectief is als de randvoorwaarden binnen de organisatie op orde zijn. Bijvoorbeeld: tijdige, volledige en juiste informatie waarmee de medewerkers moeten werken en een duidelijke werkstructuur. W5.0 doet er alles aan om te zorgen dat die randvoorwaarden worden ingevuld. Door aandacht, aandacht en nog eens aandacht. Het waterschap past daarbij een aantal kernpunten toe, die bij collega-waterschappen hebben geleid tot het verbeteren van de realisatiegraad van de investeringsuitgaven. Het gaat daarbij om de volgende punten:

1. Er is sprake van een duidelijke structuur voor zowel het reguliere werk als voor de projecten. Deze is helder uitgewerkt en duidelijk voor alle betrokken medewerkers.
2. Het werk van de teams wordt in schema's en overzichten gevisualiseerd voor management en medewerkers, zodat het voor iedereen zichtbaar is. Er is één centraal beeld, dat bij iedereen bekend is en ook door iedereen wordt gedragen. De schema's dienen ook als planningstool.
3. Leren en verbeteren is een belangrijk onderdeel van de filosofie van het waterschap. Dit kwaliteitsprincipe wordt consequent doorgevoerd en om die reden is bijvoorbeeld ook gekozen om te werken in vaste teams, om gezamenlijk voort te kunnen bouwen op eerder opgedane inzichten.
4. Wat aandacht krijgt groeit. Bestuur, directie en management van W5.0 vinden het hebben van een hoge realisatiegraad van de investeringsuitgaven erg belangrijk. Ze geven er zelf expliciet aandacht aan in woord en daad, tonen belangstelling en nemen waar nodig het voortouw in de bijsturing.
5. Er wordt gewerkt met een expliciete doelstelling voor de realisatiegraad (minimaal 95%) en die wordt ook doorvertaald in de individuele doelstellingen van de projectmanagers.

6. De cijfers over de realisatiegraad staan niet ter discussie. Ze zijn altijd op tijd voorhanden en zijn goed gevalideerd. Dat is nodig omdat op frequente basis de financiële feiten en de plannings worden geijkt en daar waar nodig worden bijgesteld via zogenaamde projectpeilingen.
7. De mate waarin de doelstelling voor de realisatiegraad wordt gerealiseerd, wordt steeds actueel in beeld gebracht en voor iedereen zichtbaar gemaakt. Er heeft zelfs een tijdje een scorebord in de centrale ontvangsthal van W5.0 gestaan ten behoeve van gezamenlijke bewustwording van het belang hiervan. Nu staat het dagelijks op het startscherm van het intranet en wordt er elke directie- en bestuursvergadering over gesproken.

WITH A LITTLE HELP FROM MY FRIENDS....

Waterschap 5.0 heeft het mooi voor elkaar. Ze hebben goed gekeken naar de successen van de collega-waterschappen en hebben deze integraal vertaald naar de eigen organisatie. Zo hebben ze vorm en inhoud gegeven aan de wijze waarop zij met de omgeving omgaan, plannen, budgetteren en sturen. Gelukkig staan ze er nog steeds niet alleen voor. Ze kunnen altijd blijven terugvallen op de collega-waterschappen die op specifieke onderdelen al wat langer succesvol zijn of nieuwe verbeteringen hebben doorgevoerd. Daar waar W5.0 de ervaringen generiek in de besturing toepast, zijn collega waterschappen expert en ervaringsdeskundige op specifieke onderdelen. In het volgende deel zijn hiervan een paar inspirerende voorbeelden opgenomen uit de huidige praktijk bij de waterschappen.



2. INSPIRATIEKADER

De ingrediënten van het verhaal over het fictieve Waterschap 5.0 zijn ontleend aan successen die door waterschappen zijn behaald op het gebied van het verhogen van de realisatiegraad van de investeringsuitgaven. In de leerkring kwam naar voren dat verschillende waterschappen uitgebreide ervaringen hebben met maatregelen binnen de ene invalshoek, en soms juist minder aandacht besteden aan mogelijkheden vanuit een andere invalshoek. En soms gaat het om experimenten, die niet direct tot een hogere realisatiegraad hebben geleid, maar die toch laten zien hoe het wél moet.

Anderzijds is er nog de wens om met allerlei verbeterkansen aan de slag te gaan. Dan helpt het als je kunt terugvallen op de succesvolle voorbeelden van de collega-waterschappen. Dit deel van de publicatie biedt daarom een overzicht ter inspiratie met daarnaast contactgegevens van de waterschapscollega's die hierover meer informatie kunnen geven.

I. KWALITEIT VAN DE EXTERNE GERICHTHEID



WATERBEHEER: VEILIG EN OP MAAT

Waterschap Rijn en IJssel heeft concrete ervaring gedeeld op het gebied van omgevingsmanagement en dan vooral met betrekking tot de rol en rolinvulling van de omgevingsmanager. Er wordt onder andere ingegaan op de competenties van een goede omgevingsmanager, op participatie, professionalisering, netwerksturing en de 'politiseren' van het waterschapsbestuur en wat dat betekent voor het omgevingsmanagement. [Download de presentatie voor meer informatie.](#)

Voor meer informatie kun je contact opnemen met Chris Welling (c.welling@wrij.nl) van Rijn en IJssel.



Hoogheemraadschap De Stichtse Rijnlanden heeft een casus gedeeld met een succesvolle toepassing van omgevingsmanagement waarbij gebruik is gemaakt van innovatieve werkvormen. Het betreft het HBWP-project Sterke Lekdijk, dit is een dijkversterking tussen Wijk bij Duurstede en Amerongen. Zo is onder andere toegelicht hoe de 5 O's (Overheden, Onderzoek, Omgeving, Ondernemers en Onderwijs) betrokken zijn en hoe dit samenspel succesvol is georganiseerd. Ook is een interactief spel gebruikt als effectieve werkvorm, met grote bouwsteenkaarten waarop iedereen zijn of haar belang kon indienen binnen de kaders van waterveiligheid. Dit werd zeer gewaardeerd door de betrokken partijen en heeft in sterke mate bijgedragen aan het draagvlak voor het voorkeursalternatief. [Download de presentatie voor meer informatie.](#)

Je kunt ook contact opnemen met Evelien Mewe (evelien.mewe@hdsr.nl) van De Stichtse Rijnlanden.



De waterschappen Vallei en Veluwe en Drents Overijsselse Delta hebben verschillende voorbeelden van hoe klanteisen goed herleidbaar zijn in gemaakte ontwerpkeuzes.

Neem voor nadere informatie contact op met Richard Wijkhuis (rwijkhuis@vallei-veluwe.nl) van Vallei en Veluwe of met Christiaan Theuvenet (christiaantheuvenet@wdodelta.nl) van Drents Overijsselse Delta.

II. KWALITEIT VAN DE PLANNING



Waterschap Hunze en Aa's wil in de voorbereiding van projecten werken met een op de principes van Lean management gebaseerde methodiek. Dit betreft het werken met een inspirerende methode (TOPteam) om doelen die op voorhand onrealistisch en onhaalbaar lijken, toch te kunnen realiseren. Waarom onrealistisch en onhaalbaar? Als dingen maar een klein beetje beter en sneller moeten (realistisch en haalbaar), dan ga je de dingen niet fundamenteel anders doen. Pas als heel duidelijk is dat het op de oude manier nooit gaat lukken, dan ontstaan creatieve ideeën voor nieuwe manieren van werken. Adviseur Michel Tonino nam de deelnemers mee in de stappen van de TOPteam methodiek. Meer informatie is beschikbaar via zijn website <https://www.ditisdusdekunst.nl/>.

Voor meer informatie over ervaringen met deze methodiek bij de 'onmogelijke' vervanging van een waterinlaat in Slochteren kun je contact opnemen met Sjaak Vis (s.vis@hunzeenaas.nl) of met Hendrik Jan Huiting (h.huiting@hunzeenaas.nl) van Hunze en Aa's.



waterschap
Hollandse Delta

Waterschap Hollandse Delta heeft concrete ervaringen met meerdere van de 'gouden regels' zoals die bij de verschillende invalshoeken zijn genoemd. Het naar voren halen van omgevingsvariabelen, het zorgen voor duidelijkheid in de projectorganisatie (Hollandse Delta werkt al enige jaren met IPM en Prince2), gerichte aandacht voor risico-management in IPM-teams en het hebben van grip op de benodigde capaciteit zijn daar aansprekende voorbeelden van. Ook werkt dit waterschap momenteel aan een tool om normen en kengetallen te ontwikkelen voor nog betere sturing op capaciteit voor de verschillende soorten van projecten die het waterschap kent. En in de planning sluiten zij projecten nooit af in Q4 maar in Q1 van het daaropvolgende jaar. Dat geeft enige ruimte in de liquiditeitsplanning.

Voor meer informatie kun je contact opnemen met Melanie de Visser (m.devisser@wshd.nl) van Hollandse Delta.



Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier heeft een sprekend voorbeeld over de noodzaak om omgevingsvariabelen in een project naar voren te halen. Het betreft het dijkversterkingsproject met betrekking tot de Markermeerdijken. Daar werden bewoners door BN'ers – die ook aan de dijk wonen – gemobiliseerd om zich te laten horen tegen de voorgestelde maatregelen. Dat had een enorme impact op het project.

Wil je weten hoe ze dat op een succesvolle manier gedaan hebben? Neem dan contact op met Edwin Rensen (e.rensen@hhnk.nl) van Hollands Noorderkwartier.



HOOGHEEMRAADSCHAP
**DE STICHTSE
RIJNLANDEN**

De hoogheemraadschappen van Delfland en De Stichtse Rijnlanden hebben goede voorbeelden met betrekking tot capaciteitsmanagement. Bij Delfland is hier veel aandacht voor. Met name ook de resultaten van evaluaties worden gebruikt om beter inzicht voor toekomstige capaciteitsplanningen te hebben. De Stichtse Rijnlanden werkt met een strategische capaciteitsplanning waar projecten en rollen in bijgehouden worden. De inzet van personeel wordt daaraan gekoppeld. Dat maakt dat ook gericht afgewogen kan worden wat intern gedaan kan worden en waarvoor ingehuurd moet worden. De capaciteitsplanning gebeurt op basis van deze werkwijze.

Voor meer informatie kun je contact opnemen met Krishna Doerga (kdoerga@hhdelfland.nl) van Delfland en met Eric Ensink (eric.ensink@hdsr.nl) van De Stichtse Rijnlanden.

III. KWALITEIT VAN HET BUDGET



Tijdens de leerkring is vanuit hoogheemraadschap De Stichtse Rijnlanden een externe spreker uitgenodigd die in zijn bijdrage is ingegaan op het toepassen van een extra stap in de planvoorbereiding. De zogenaamde Monte Carlo methodiek wordt toegepast. Deze methodiek maakt een simulatie van het budget en daarbij rekening houdt met allerlei risicovariabelen. Het verkrijgen van inzicht in onzekerheden en hun invloed op het proces staan daarbij centraal. [Download de presentatie voor meer informatie.](#)

Voor meer informatie kun je contact opnemen met Eric Ensink (eric.ensink@hdsr.nl) van De Stichtse Rijnlanden.



Ook waterschap Zuiderzeeland heeft ervaring opgedaan met de Monte Carlo simulatie methodiek bij grote projecten, bijvoorbeeld de HWBP-projecten. Daarnaast is bij Zuiderzeeland de kwaliteit van het budget verbeterd door vroegtijdig specialisten in te schakelen. Neem voor meer informatie contact op met Janine van der Hulst (j.vanderhulst@zuiderzeeland.nl) van Zuiderzeeland.

Leerkring: Realisatiegraad van de investeringsuitgaven



Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier geeft reeds concrete toepassing aan het maken van onderscheid tussen verschillende projecten, met bijbehorende verschillende aanpakken/realisatiepercentages/behandeling. Onderscheid is vooral gemaakt in de fases van uitvoering van de projecten; verschillende categorieën zijn in beeld gebracht om beter beeld te krijgen van de onzekerheden.

Voor meer informatie kun je contact opnemen met Edwin Rensen (e.rensen@hnhk.nl) van Hollands Noorderkwartier.

IV. KWALITEIT VAN DE STURING



Waterschap Drents Overijsselse Delta heeft een innovatieve werkwijze doorgevoerd op het gebied van projectrealisatie en het werken in teams. Dit is gebaseerd op de principes van kwaliteitsmanagement: continu leren en verbeteren staat centraal en gaan hand in hand met een gerichte sturing op de medewerkerstevredenheid. Ook de relatie tussen ontwikkeling en beheer krijgt nadrukkelijk aandacht. Drents Overijsselse Delta werkt met een visuele techniek (Hoshin Kanri schema's) en met een actieve inbreng van de medewerkers, zodat voor iedereen duidelijk is wat zijn of haar bijdrage is aan het doel van het proces. Er is sprake van een directe relatie met de investeringsuitgaven: de realisatiegraad is de afgelopen twee jaar sterk gestegen juist door deze manier van werken en sturen.

In deze presentatie wordt de werkwijze van Drents Overijsselse Delta toegelicht. Voor verdere informatie kun je contact opnemen met Christiaan Theuvenet (christiaantheuvenet@wdodelta.nl) van Drents Overijsselse Delta.



Waterschap Rivierenland geeft al meerdere jaren expliciet aandacht aan de realisatiegraad van de investeringsuitgaven in de sturing van de bedrijfsorganisatie. De centrale boodschap is: geef aandacht aan de realisatiegraad! Wat aandacht krijgt groeit... En dat blijkt: in 2019 was de realisatiegraad 93%. Rivierenland heeft ook de vertaling gemaakt tussen de doelstellingen voor de realisatiegraad en de persoonlijke doelstellingen voor projectleiders. Ook wordt er frequent gerapporteerd aan directie en bestuur over de ontwikkeling van de realisatiegraad en wordt voortdurend digitaal via een infographic getoond in de centrale hal, bij de koffiecorners en op de afdelingen. Hiermee is het breed zichtbaar en levend gemaakt binnen de organisatie.

De werkwijze van Rivierenland wordt toegelicht in [deze presentatie](#). Neem voor verdere informatie contact op met Wim van der Linden (w.vander.linden@wsrl.nl) of met Rolina van Westrienen (r.van.westrienen@wsrl.nl) van Rivierenland.



Waterschap Brabantse Delta zet het instrument van de projectpeilingen in om te komen tot bijsturing. Projectpeilingen houden in dat er regelmatig een (kort) gesprek plaatsvindt om te zien of een project op schema zit wat betreft het budget en de planning. Daarbij wordt ook gewerkt met een overzichtelijk projecten dashboard. Door de gerichte aandacht en de hoogfrequente bespreking is de realisatiegraad optimaal, in 2019 zelfs meer dan 100%. Door de gehanteerde sturingswijze komt dit op tijd in beeld en kan ook richting het bestuur actie ondernomen worden.

Voor nadere informatie kun je contact opnemen met Menno van Garderen (m.van.garderen@brabantsedelta.nl) van Brabantse Delta.



3. AAN DE SLAG: ZELFANALYSE

De werkwijze van Waterschap 5.0 en de inspirerende voorbeelden van de verschillende waterschappen zijn bedoeld om de praktijk te laten spreken en om aan elkaar te laten zien wat bij verschillende waterschappen aantoonbaar werkt en heeft bijgedragen om de realisatiegraad van de investeringsuitgaven positief te beïnvloeden. Ze zijn niet bedoeld om met wetenschappelijke precisie en via een normatief toetsingskader te komen tot uitspraken over wat precies 'goed' zou zijn voor een waterschap. Delen wat werkt, dat is de ambitie van de leerkring.

We kunnen ons voorstellen dat je met al het verzamelde materiaal – aangedragen door ruim 35 waterschappers vanuit nagenoeg alle waterschappen – actief aan de slag wilt gaan. Gelukkig maar, dat is precies de bedoeling. Niet vanuit een optiek om elkaar de loef af te steken, maar om er gezamenlijk beter van te worden. Bijvoorbeeld door selectieve 'cherry picking' uit de voorbeelden die in deze publicatie worden genoemd, en na te gaan wat van toepassing kan zijn om de prestaties van het eigen waterschap verder te verbeteren.

Om te helpen bij een zelfanalyse, bevatten de volgende pagina's een overzicht met alle verzamelde tips en successen vanuit de vier invalshoeken. Hierop kan aangegeven worden wat de huidige situatie is en wat de ambities zijn. Hiermee kan voor het eigen waterschap een start gemaakt worden met een 'routekaart' om stap voor stap tot verbeteringen te komen.

VOORWOORD

INLEIDING

LEESWIJZER

1. DE GOUDEN REGELS

2. INSPIRATIEKADER

3. ZELFANALYSE

MEER INFORMATIE

Invalshoek	Huidige situatie			Toelichting	Ambitie	Actie
	Ja	Deels	Nee			
Kwaliteit van de externe gerichtheid						
1. Wij bouwen bij ieder project een verkenningfase in.						
2. Wij maken bij ieder project een stakeholder analyse.						
3. Er is steevast sprake van een gezamenlijk (met de stakeholders) ontwerpproces van de inhoud van een project.						
4. Klanteisen zijn herkenbaar en herleidbaar in de ontwerpkeuzes die wij maken.						
5. Onze projectmensen hebben een goede balans in loyaliteit voor ons waterschap en onze omgeving.						
6. Wij zorgen voor goede afstemming met het dagelijks bestuur.						
7. Wij zorgen voor een actieve informatievoorziening aan het algemeen bestuur.						
8. Wij beschikken over geschoolde en ervaren omgevingsmanagers, die op een professionele wijze zorgdragen voor de toepassing van de punten 1 t/m 7.						

Invalshoek	Huidige situatie			Toelichting	Ambitie	Actie
	Ja	Deels	Nee			
Kwaliteit van de planning						
9. Wij halen omgevingsvariabelen die voor verstoring kunnen zorgen bewust naar voren.						
10. Wij hebben bestuurlijke rugdekking om te onderhandelen zonder formeel besluit.						
11. Wij werken met innovatieve vormen van aanbesteding en bij voorkeur via bouwteams.						
12. Wij betrekken de interne belanghebbenden in een vroegtijdig stadium bij het project.						
13. Wij hebben duidelijke taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden vastgelegd voor de projectteams.						
14. Wij geven risicomanagement een expliciete plaats in de projectbeheersing.						
15. Wij hebben een goede grip op de toedeling van de interne capaciteit van de medewerkers.						
16. Wij maken in een zo vroeg mogelijk stadium gebruik van norm- en kengetallen zoals de SSK.						

VOORWOORD

INLEIDING

LEESWIJZER

1. DE GOUDEN REGELS

2. INSPIRATIEKADER

3. ZELFANALYSE

MEER INFORMATIE

Invalshoek	Huidige situatie			Toelichting	Ambitie	Actie
Kwaliteit van de planning	Ja	Deels	Nee			
17. Wij checken bij de overgang naar een volgende projectfase integraal op omgevingsvariabelen, risico's, capaciteit en actualiteit van budget.						
18. Wij zorgen voor synchroniteit tussen de projectplanning en de liquiditeitsplanning.						

Invalshoek	Huidige situatie			Toelichting	Ambitie	Actie
Kwaliteit van het budget	Ja	Deels	Nee			
19. Wij maken een onderscheid tussen projecten in voorbereiding en projecten in uitvoering.						
20. Wij hebben een verplichte extra stap in de voorbereiding van projectplannen in de vorm van een nadere planuitwerking of een simulatie m.b.v. software.						
21. Wij werken in de uitvoering met een nadere categorisering van soorten projecten en werken per soort met een eigen % in de doortelling in het totale investeringsvolume van het waterschap.						

Invalshoek	Huidige situatie			Toelichting	Ambitie	Actie
Kwaliteit van de sturing	Ja	Deels	Nee			
22. Wij hebben een duidelijke structuur voor het going concern werk en voor projectteams. Iedereen weet wat zijn taak is en welke bijdrage er verwacht wordt.						
23. Leren en verbeteren is een centraal doel in de filosofie van ons waterschap.						
24. Bestuur, directie en management vinden een hoge realisatiegraad heel belangrijk en laten dat ook blijken.						
25. Wij hebben een expliciete doelstelling voor de realisatiegraad.						
26. Projectmanagers hebben een eigen doelstelling voor de realisatiegraad en worden daarop aangestuurd.						
27. Wij werken met projectpeilingen, waardoor de informatie over budget en planning altijd klopt en niet ter discussie staat.						
28. De voortgang van de mate waarin de doelstelling van de realisatiegraad wordt gerealiseerd, is voor iedereen binnen het waterschap zichtbaar.						

MEER INFORMATIE

Ga voor meer informatie over de bedrijfsvergelijkingen van de waterschappen naar www.waterschapsspiegel.nl of neem contact op met bedrijfsvergelijkingen@uvw.nl.

Deze publicatie is tot stand gekomen in samenwerking met Public Profit B.V.



BEZOEKADRES

Koningskade 40
2596 AA Den Haag
070 351 97 51
Nederland

POSTADRES

Postbus 93218
2509 AE Den Haag
Nederland

info@uvw.nl
www.uvw.nl

augustus 2020