



VAN REVIEWEN NAAR BEGELEIDEN

Een kleine verandering met een groot gevolg

Quote

"We can't solve problems by using the same kind of thinking we used when we created them"
Albert Einstein

Mr. Ingrid Klokke

Ingrid.klokke@hoogwaterbescherming.nl

MANAGEMENT SAMENVATTING

De opgave van het HWBP is het vergroten en borgen van de waterveiligheid Nederland. Dat gebeurt in een groot aantal projecten. Daartoe werken de waterschappen en RWS samen in een alliantie en is er een gezamenlijk directie opgericht.

DE CENTRALE VRAAG IS:

“Op welke wijze kan HWBP de projecten reviewen en toetsen opdat a) het proces soepel verloopt voor de klant, b) binnen de wettelijke doorlooptijd zodat c) het jaarlijkse budget op de meest efficiënte wijze wordt besteed en d) de productie wordt gehaald?”

- Opgave: productie moet naar 360 mln. per jaar.
- Knelpunt: prognose productie 2017 was 180mln. Nu werkelijk haalbaar 112mln. Dit betekent een onderproductie van 68mln. Een faalfactor die niet valt te negeren.
- In de zomer van 2016 heeft HWBP het proces van advies, review en toetsen samen met de alliantiepartners geëvalueerd.

BETEKENIS SIGNALLEN ONDERUITPUTTING

De onder mijn leiding geïdentificeerde signalen wijzen op een tekort aan tijd, rolvervaging en slecht verwachtingsmanagement. Er is behoefte aan continuïteit, relaties opbouwen en samen zorgen voor minder vervelende verrassingen. Daarenboven is nodig het vergroten van vakmanschap wat blijkt uit betere plannen van aanpak, professionelere projectteams en een toegenomen lerend vermogen binnen de alliantie. Dat leidt tot het halen van de wettelijke toetstermijnen en de kasprognose van uiteindelijk 360mln. De beschikkingsaanvragen vallen allemaal aan het einde van het jaar. Door overschrijding van de wettelijke termijnen wordt de jaargrens gepasseerd. Daardoor kan de kasuitputting niet gehaald worden. Om onderuitputting te voorkomen, bestaat de neiging om toch maar tot beschikking over te gaan. Daarmee ontstaat een risico wat betreft overfinanciering. Dit staat haaks op een herleidbaar ontwerpproces voor een sober en doelmatig Plan van Aanpak, zoals de Regeling beoogt.

GEWENST RESULTAAT = VERGROTEN VAN PROJECT- EN PROGRAMMASUCCES VAN DE ALLIANTIE:

1. Maximaliseer tijdige en adequate inhoudelijke kennis voor het project
2. Minimaliseer verrassingen bij toetsen en beschikkingen
3. Koers op programmadoelen en beheer risico's: altijd in control
4. Versterk de alliantie: samen de schouders eronder
5. Innovatief en modern: slimme gedragen oplossingen genereren en toepassen

OPLOSSING

Ik onderken drie oplossingsrichtingen:

1. Optimalisering bestaand proces.
2. Inzetten van meer (vnl. externe) capaciteit en inhuren review-toets-teams.
3. Inrichten en versterken van Begeleidingsteams en die koppelen aan de (toets-)organisatie van de bedrijfsvoering.

Om een voorkeur voor een oplossingsrichting te bepalen zijn deze gematched met de vijf hoofdelementen van de gewenste situatie. De score van die matching wijst op versterken en integreren van de begeleidingsteams HWBP als eerste voorkeur.

CONTINUÏTEIT IN ADVISEREN, REVIEWEN EN BEGELEIDING = INTEGRALE BEGELEIDINGSTEAMS VANAF BEGIN VAN EEN FASE. GEVOLG:

- Intern/ambtelijk opdrachtgever komt in positie
- Het eigenaarschap voor het eindresultaat ligt bij de IO. Zij zijn verantwoordelijk voor de kwaliteitsborging
- Middels begeleidingsteams is inzet vanuit alle betrokken alliantiepartners mogelijk
- Maximaal mobiliseren kwaliteit uit communities-of-practice
- Risico gestuurde inzet van alle berokkenen
- Continu proces van adviseren en tussentijdse closure van tussentijdse subsidiabiliteitsvragen

PROCES VAN VERANDERING

Het ontwikkel- en veranderingsproces voor oplossing 3 heb ik in gang gezet. De begeleidingsteams zijn samengesteld. De verbinding met de toetsorganisatie van de bedrijfsvoering is op dit moment gaande. De werkplannen van de begeleidingsteams zijn in de maak. Ik heb voorzien in een professionaliseringsprogramma voor de geïntegreerde begeleidingsteams. De beheerders zijn via een aantal pilots direct betrokken bij het uitwerken van de begeleidingsaanpak in de praktijk. De noodzakelijke aanpassingen in de programmadirectie vinden op dit moment plaats. Ik heb voorzien in een klankbordgroep als monitorend orgaan om dit ontwikkelproces kritisch te volgen.

INHOUD

1 BESTAANDE SITUATIE.....	- 5 -
2 BEELD VAN DE SITUATIE “WAT GAAT ER MIS”	- 5 -
3 OPLOSSINGSALTERNATIEVEN	- 7 -
4 DE VERANDERING ALS PROCES	- 10 -
5 LITERATUUR	- 11 -
BIJLAGE 1 BLAUWDRUK WERKWIJZE BEGELEIDINGSTEAMS HWBP	- 12 -
BIJLAGE 2 EVALUATIE BEGELEIDINGSTEAM GREBBENDIJK.....	- 13 -
BIJLAGE 3 SJABLON ADVIESMATRIX BEGELEIDINGSTEAM.....	- 15 -

1 BESTAANDE SITUATIE

De centrale opgave van het Hoog Water Beschermingsprogramma (HWBP) is het vergroten en borgen van de waterveiligheid Nederland. Dat gebeurt in een groot aantal projecten. Daartoe werken de waterschappen en RWS samen in een alliantie en is er een gezamenlijk programmabureau opgericht.

Er zijn 22 waterschappen die samen verantwoordelijk zijn voor 1100 kilometer dijkverbetering. Elk waterschap kan een, volgens de Nederlandse norm, afgekeurd dijkvak indienen bij het Hoogwaterbeschermingsprogramma. Dit noemen we een beschikkingsaanvraag. Die aanvrager is de klant in het proces. Per beheerder verschilt het wie de aanvraag indient en daar vanuit het waterschap mandaat voor heeft. Dit kan een projectleider zijn of een directeur. De programmadirectie van het hoogwaterbeschermingsprogramma reviewt en toetst deze aanvraag naar aanleiding van de wettelijke financieringsregeling. Het review- en toets team bestaat zoveel mogelijk uit collega's van andere waterschappen, en staat onder regie van het programmabureau. Het programmabureau brengt op basis van deze toets een advies uit aan de minister van Infrastructuur en Milieu over het verstrekken van de beschikking.

Bij het HWBP wordt gezocht naar een optimale, stabiele en voorspelbare uitvoering van het programma om tegen lage maatschappelijke kosten de waterveiligheid voor heel Nederland te realiseren. Om deze optimale en stabiele uitvoering mogelijk te maken wordt ingezet op een aanpak, waarbij de kennis over het doen van een goed project essentieel is. Hierbij is niet alleen belangrijk 'wat' projecten van tevoren allemaal kunnen inschatten, maar vooral ook 'hoe' projectteams te werk gaan wanneer het project wordt uitgevoerd. Hiervoor zijn verschillende instrumenten beschikbaar, waaronder de opleidingen, communities-of-practice, reviews en toetsen. De invulling geschiedt in veruit de meeste gevallen onder regie van de programmadirectie HWBP.

De productieopgave waar de gehele Alliantie zich aan gecommitteerd heeft, is een productie ter waarde van 360mln per jaar. De prognose productie voor 2017 was 180mln. Nu blijkt werkelijk haalbaar 112mln. Dit betekent een onderproductie van 68mln. Een faalfactor die niet valt te negeren.

DE CENTRALE VRAAG IS:

“Op welke wijze kan HWBP de projecten reviewen en toetsen opdat a) het proces soepel verloopt voor de klant, binnen b) de wettelijke doorlooptijd zodat c) het jaarlijkse budget op de meest efficiënte wijze wordt besteed en d) de productie kan worden gehaald?”

2 BEELD VAN DE SITUATIE “WAT GAAT ER MIS”

In het voor en najaar van 2016 heeft HWBP het proces van advies, review en toetsen samen met de alliantiepartners geëvalueerd. Hieruit bleek dat een heldere visie en doelstelling ontbraken. Dit had als gevolg dat er (te) uiteenlopende verwachtingen zijn, zowel bij de reviewers als bij het projectteam dat is gereviewd. Daarnaast zijn er veel mensen bezig met het verslag. De wettelijke doorlooptijd van 8 weken wordt bijna nooit gehaald. Meestal duurt het proces 10 tot 12 weken. Daardoor is er frustratie, zowel aan de klant kant (onduidelijkheid over verwachtingen, stukken moeten aanpassen, meerdere aanspreekpunten) als aan de kant van de medewerkers van het programmabureau (aanvraag niet volledig, kwaliteit van de aanvraag is te laag, ontbrekende gegevens).

REVIEW- EN TOETSTEAMS:

- Voelen zich niet voldoende serieus genomen omdat het beeld bestaat dat de programmadirectie anders besluit dan collegiaal geadviseerd wordt;
- Hebben soms het gevoel dat ze geen toegevoegde waarde hebben; dit ligt deels in het niet opvolgen van adviezen, maar ook deels in de terugkoppeling vanuit o.a. het projectteam en de programmadirectie HWBP;
- Geven aan dat ze te kort bij projecten betrokken zijn om goed in te kunnen schatten wat er allemaal speelt;
- Hebben geen helderheid over wat er van ze verwacht wordt tijdens een review- en toets. Vooral bij de review is niet helder bij deelnemers of ze er zitten om te leren en te verbeteren, te oordelen of sec een advies te spuien;

PROJECTTEAMS:

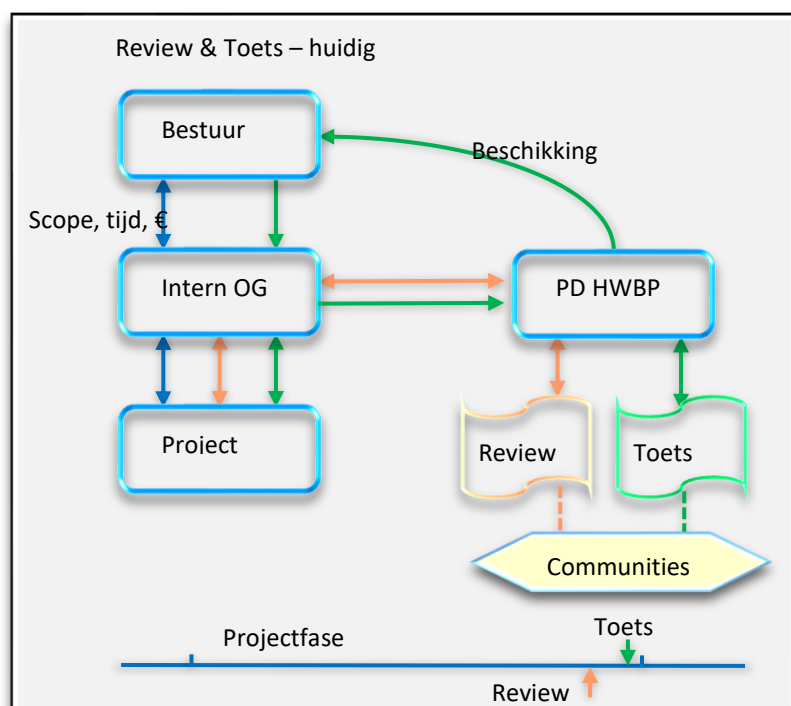
- Ergeren zich aan het verschil tussen de uitkomsten van een goede review en de uiteindelijke besluitvormende discussies bij de finale toets;
- Missen continuïteit in de communicatie over de voortgang van afspraken, reviews en beschikkingen;
- Beleven de review op verschillende manieren. Soms als pré-toets, soms als kennisoverdracht waarbij onderling leren en het verbeteren van het plan van aanpak centraal staan;
- Zouden graag eerder willen sparren over inhoud en werking van onderdelen van een plan en eerder duidelijkheid krijgen over subsidiabiliteit; veel informatie komt te laat.

PROGRAMMADIRECTIE HWBP:

- Lastig om de review- en toets pool gemotiveerd te houden;
- Wijkt soms af van toetsadvies omdat er andere afspraken bekend zijn of er een goede redenatie gehanteerd wordt die niet bij het toetsteam bekend is;
- Behandelt vragen omtrent subsidiabiliteit impliciet via meerdere rollen (directie, begeleiding, review/toetsen) gedurende gehele fase richting plan van aanpak (niet alleen ten tijde van toetsing);
- Toets resultaten zorgen voor gedoe over zaken die naar mening van de directie al reeds zijn afgedaan tijdens de review;
- Ziet niet elke antwoord vanuit de gehele directie als formele afspraak; projecten en review/toets teams zien dat vaak anders;
- Sturen onzichtbaar op programmerisico's waardoor er onvoldoende en adequate beheersmaatregelen worden geformuleerd
- Zetten ad hoc lapmiddelen in om beschikkingen toch af te kunnen geven; dit legt druk op de kwaliteit van zowel de beschikkingen als het bedrijfsvoering aspect van het HWBP

ANALYSE SIGNALLEN ONDER UITPUTTING

De signalen wijzen op een tekort aan tijd, rolverving en inadequaat verwachtingsmanagement. Er is behoefte aan continuïteit, relaties opbouwen en samen zorgen voor minder verrassingen, maar bovenal, het vergroten van vakmanschap door goede (leer)condities die leiden tot betere plannen van aanpak, professionele projectteams en het vergroten van het lerend vermogen binnen de gehele alliantie. En daarmee het halen van de wettelijke toets-termijnen en kasprognose van uiteindelijk 360mln. De beschikkingsaanvragen vallen allemaal aan het einde van het jaar waardoor bij overschrijding van de wettelijke termijnen over de jaargrens heen gegaan wordt. Daarmee kan de kasuitputting niet gehaald worden. Om onder uitputting te voorkomen, bestaat de neiging om toch maar tot beschikking over te gaan. Daarmee ontstaat een risico wat betreft overfinanciering, wat haaks staat op een herleidbaar ontwerpproces om te komen tot een sober en doelmatig Plan van Aanpak zoals de Regeling beoogt.



3 OPLOSSINGALTERNATIEVEN

De uitkomsten van de evaluaties en signalen zijn besproken met de programmadirectie. Naar aanleiding hiervan heb ik als manager programmabegeleiding de vraag gekregen het review- en toets proces te verbeteren. Om invulling aan deze vraag te kunnen geven, heb ik een werkgroep geformeerd waarmee we ons eerst een beeld hebben gevormd over de gewenste situatie voor de nieuwe aanpak.

GEWENST RESULTAAT: VERGROTEN VAN PROJECT- ÉN PROGRAMMASUCCES VAN DE ALLIANTIE

Criteria:

1. Maximaliseer tijdige en adequate inhoudelijke kennis voor het project
2. Minimaliseer verrassingen bij toetsen en beschikkingen
3. Koers op programmadoelen en beheers risico's: altijd in control
4. Versterk de alliantie: samen de schouders eronder
5. Innovatief en modern: slimme gedragen oplossingen genereren en toepassen

Uitgangspunt is dat de Beheerders zelf verantwoordelijk zijn voor de (eigen) projecten. De Alliantie is verantwoordelijk voor het programma als geheel. Waarbij de Programmadirectie de Alliantie vertegenwoordigt, de Alliantie regisseert en namens de Alliantie verantwoording aflegt aan de Stuurgroep.

OPLOSSINGSRICHTINGEN

Er valt te denken aan een drietal oplossingen:

1. Optimalisering bestaand proces
2. Inzetten van meer (vnl. externe) capaciteit en inhuren review-toets-teams
3. Inrichten Begeleidingsteams en deze koppelen aan relevante delen van de bedrijfsvoering (toets) organisatie

Om een voorkeur aan te geven in de oplossingsrichtingen matchen we deze met de vijf hoofdelementen van de gewenste situatie (1-5).

	1 Max	2 Min	3 Koers	4 Versterk	5 Innovatie
Optimalisering bestaand proces (9)	2	1	3	1	2
Versterken externe inzet (12)	4	3	2	1	2
Integratie begeleidingsteams (21)	5	5	4	4	3

De scores vormen een subjectieve vijfpunts-schaal. Van 1 – ontoereikend, tot 5 - uitmuntend. De scores representeren de waardering van de werkgroep. Deze is ter wille van de duidelijkheid door mij geïnterpreteerd in een ordinale schaal van 1 tot 5 op de geleverde en te verwachten prestaties van de drie oplossingsrichtingen.

Gegeven de score uit de tabel verdient versterken en integreren van de begeleidingsteams HWBP de voorkeur. De oplossing “optimaliseren bestaand proces” heeft de minste punten gekregen en op alle gewenste criteria ontoereikend gescoord. De tweede oplossing heeft wel op twee gewenste resultaten hoog gescoord. Namelijk het maximaliseren van tijdige inhoudelijke kennis en het minimaliseren van verrassingen. Om de begeleidingsteams gereed te maken voor hun opgave denken wij in de aanvang ook gebruik te moeten maken van extra (externe) inzet. In het begin zal er een vliegwiel nodig zijn om de nieuwe aanpak geïmplementeerd te krijgen. Die oplossing “begeleidingsteams” zal reëel worden uitgewerkt en toegepast in de praktijk.

We komen uit een situatie waarbij vanuit de bevoegdheden van de programmadirectie kwaliteit bij projecten wordt nagestreefd. Het instrument hiervoor zijn de verplichte reviews. We willen naar een situatie waarbij projecten worden geholpen zelf hun kwaliteit te organiseren. Hierdoor worden project- en programmadoelen sneller en beter bereikt. Het belangrijkste element daarbij is dat de internopdrachtgever in positie komt. Het eigenaarschap voor het eindresultaat van het project komt bij de interne opdrachtgever van het project en niet meer bij de programmadirectie. De beheerder zelf is daarbij verantwoordelijk voor de kwaliteitsborging.

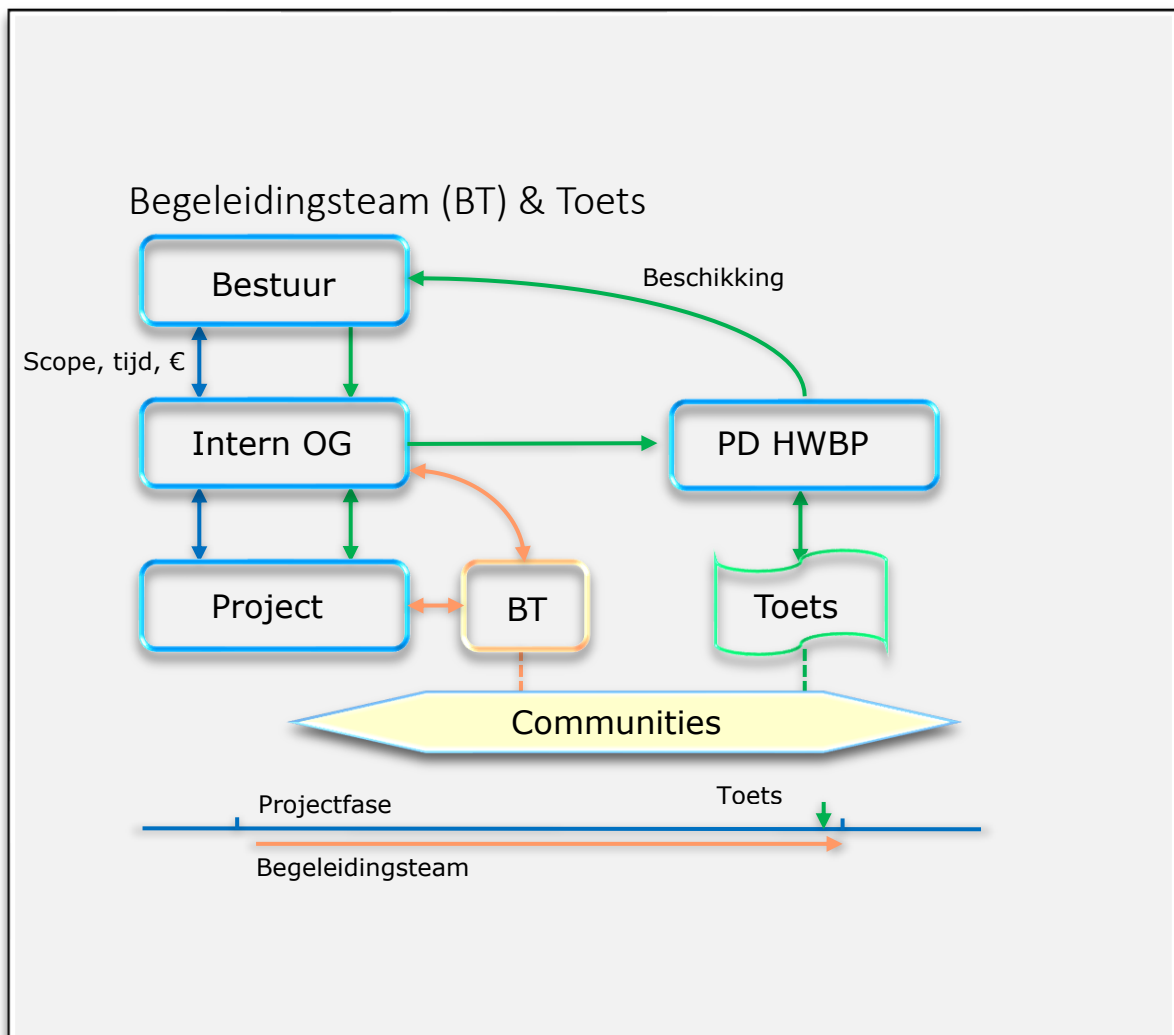
Vanaf het begin van een projectfase wordt een dedicated begeleidingsteam ingericht. Dit team wordt samengesteld uit leden van de Alliantie die een plek hebben in de communities-of-practice. Door deze leden van het begeleidingsteam te rekruteren uit die communities mobiliseren we maximaal de kwaliteit uit de alliantie. In afstemming met de opdrachtgever en projectmanager zal de programmabegeleider via de community-trekkers de leden voor het begeleidingsteam rekruteren. Afhankelijk van het risicoprofiel en complexiteit en behoefte van opdrachtgever wordt het team samengesteld.

Het begeleidingsteam stelt vervolgens een begeleidingsoptiek op afhankelijk van en afgestemd op de risico's en complexiteit van het betreffende project. De programmabegeleider regisseert en faciliteert de inzet van het begeleidingsteam. Door vanaf het begin van projectfase te starten met een dedicated begeleidingsteam komt er een continu proces van adviseren en begeleiden op gang. Tevens kunnen tussentijdse subsidiabiliteit(toets)-vragen naar boven komen en worden beslecht zodat niet pas aan het einde van een fase bij de toetsing de verrassingen naar boven komen.

Voordeel is ook dat er stilzwijgend een proces plaatsvindt waar partijen zich aan committeren, invulling wordt gegeven aan de behoefte voor continue sparring en er eerder duidelijkheid is t.a.v. subsidiabiliteit. Het begeleidingsteam adviseert en rapporteert aan de opdrachtgever.

De volgende rollen zijn te onderscheiden in het begeleidingsproces:

Rol	Afkorting	Toelichting
Intern Opdrachtgever	OG	Formele opdrachtgever van begeleidingsteam
Projectmanager	PM	Aanspreekpunt voor begeleidingsteam en verantwoordelijk voor bezetting, soepel proces en goede inhoud van adviessessies.
Projectteam		Dragen bij aan adviessessies door open houding en advies vragen
Begeleidingsteam	BT	Verantwoordelijk voor kwalitatief en integraal gevraagd en ongevraagd advies
Begeleider	BGL	Bewaakt proces en vraagstelling, zorgt voor aanleveren kwalitatief goede potentiële adviseurs, aanspreekpunt voor thema's die financieringsregeling raken, ontsluit nieuwe informatie en kader vanuit programmadirectie hoogwaterbescherming. In begin waarschijnlijk de regisseur van het begeleidingsteam voor Opdrachtgever en Projectmanager.
Community trekker	COP	Zorgt voor aanlevering kwalitatieve adviseurs voor team en trekt de community of praktische zodat er kennisdeling plaatsvindt.
Toet coördinator HWBP		Draagt zorg voor warme las tussen begeleidingstraject en toetsing voor de beschikking. Aanspreekpunt via begeleider voor financiering/ subsidiabiliteit-vragen



Voor het ontwikkelen en inrichten van de nieuwe aanpak van reviews naar begeleiden ben ik dit vraagstuk als een transformatieopgave richting een uiteindelijk andere aanpak gaan zien. Ik heb als inspiratiebron en referentiemodel gekozen voor de 8 stappen van Kotter. (Kotter, 2008) Op dit moment zitten we in de laatste fase; het implementeren en verankeren van de verandering.

Creëer dwingende noodzaak. Uit de evaluaties 2016 blijkt dat de betrokkenen het probleem zelf ervaren. De druk op de productie bekrachtigt dit. De directie van de Alliantie onderkent het probleem en heeft aangegeven hier een oplossing voor te willen vinden. Programmabegeleiding heeft de opdracht gekregen dit proces te verbeteren. Procesmanagement heeft alleen een kans van slagen als er bij de belangrijkste stakeholders een sense of urgentie is. Een zekere sense of urgentie is vaak een voorwaarde voor een veranderproces. Volgens de Bruijn, Procesmanagement, p.61 bestaat de sense of urgentie uit ten minste twee componenten.

- Inhoudelijk: partijen moeten er van overtuigd zijn dat er sprake is van een problematiek die om een oplossing vraagt.

- Procesmatig: partijen moeten ervan overtuigd zijn dat oplossingen van deze problematiek samenwerking vergt in een proces.

Zonder deze sense of urgentie zullen partijen niet snel bereid zijn om te onderhandelen over procesafspraken. Het kost tijd om te komen tot deze dubbel sense of urgentie. Ik heb ervoor gekozen in eerste instantie het besluitvormingsproces zijn eigen dynamiek te laten, omdat partijen eerst ervan overtuigd moesten raken dat zij zonder samenwerking en proces aanpak niet verder komen. (De Bruijn, Ten Heuvelhof & in 't Veld, 2012).

Formeer krachtig leidend team. Om te komen tot een antwoord op de centrale vraag heb ik een tijdelijk veranderteam samengesteld. Met dit team hebben we eerst een heldere gewenste situatie geschetst die herkenbaar is voor klant en medewerker(s). Het team bestaat uit afgevaardigden van beheerder (Intern Opdrachtgever), toets coördinator HWBP en HWBP2, programmabegeleider, 2 toetsers toets team uit de community en het hoofd programmabegeleider. Alle betrokkenen ondervonden last van het probleem en deelden in het zoeken naar een oplossing. Deze sleutelpersonen hebben allemaal een aanzienlijke vorm van invloed en aanzien. De uitdaging voor mij was om van deze groep een team te maken en ze over hun eigen territoriumgrenzen heen te laten stappen. Het doen bewegen van de afzonderlijke delen naar een gemeenschappelijke WIJ.

We troffen elkaar daartoe op vaste momenten en het persoonlijk contact hierbij is cruciaal gebleken. Een duidelijke visie op waar de verandering naar toe moet leiden, genereert gerichte energie. Uit deze sessies volgde een gedeelde formulering van de gewenste situatie (de veranderingsopgave) en een aanpak (het veranderingsproces).

Communiceer die visie. Leden uit het team deelden en bespraken de gewenste situatie en nieuwe aanpak met hun achterbannen. Lean sessies zijn gehouden, review- en toets vakdagen zijn gebruikt voor inrichten en doorleven van de nieuwe aanpak en ook om gevoed te worden met nieuwe inzichten. Met de leden van het team hebben we herhaaldelijk gespard met de verschillende afdelingen en directie binnen het programmabureau. Open het gesprek aangaan en daarin weerstand en gevoelens de ruimte geven is daarbij een voorwaarde. En de ruimte gegeven om ook de "Ja Maar's" te bespreken. Rust behouden door duidelijke haalbare planning van stappen af te spreken met de verschillende stakeholders/ achterbannen. Een belangrijke afspraak binnen het team was dat ieder vanuit zijn eigen rol het goede voorbeeld geeft aan de rest van de organisatie.

Rust anderen toe om naar die visie te handelen. Om verder te komen is breed draagvlak nodig. Medewerkers gaan het doen. Beloon ze. Alleen met een mooi verhaal gaan we er niet komen. Er leeft toch weerstand tegen het zomaar veranderen/ het anders doen. Bewijs is nodig. Dus: 2 pilots ingesteld waar we het hele traject van begeleiden naar toetsen en beschikken volgens de nieuwe aanpak doorlopen. In de coalitie zitten namelijk ook 2 opdrachtgevers van verschillende beheerders. Met deze twee zijn we die pilots gestart.

Ook hier is het belangrijk oude structuren en systemen te veranderen die de "nieuwe aanpak" hinderen. Elke drie maanden heb ik samen met de twee pilot-internopdrachtgevers de voortgang gedeeld in de community van internopdrachtgevers (IO) van de projecten. Dit blijven we doen. Ophalen waar er weerstand zit en welke vragen er leven en hoe we die weer een plek kunnen geven in de "nieuwe Aanpak". Tijdens deze dagen proberen we de omgeving te prikkelen tot het nemen van risico's en het genereren van onconventionele ideeën en activiteiten (innovatie).

Plan en zorg voor kortetermijnwinsten, resultaten: De eerste pilot is geëvalueerd (zie bijlage). De resultaten worden weer breed gedeeld en de teams die aan de pilot hebben gewerkt gaan deze resultaten delen. Deze mensen zichtbaar erkennen die de korte termijn resultaten mogelijk hebben gemaakt is erg belangrijk. Naast dat de nieuwe aanpak zijn vruchten afwerpt en belangrijke verbeter input geeft, genereert dit ook veel energie die aanstekelijk werkt op de anderen in de alliantie. Een internopdrachtgever die zijn team hier zichtbaar be-loont, helpt ook zeer mee. Dit versterkt de autonomie van de beheerder maar ook die van de medewerkers.

De eerste pilot is geëvalueerd (zie bijlage):

Opbrengsten:

- Advies op het juiste moment
- Verbeterde samenwerking met partners en adviseurs
- Duidelijk spoorboekje vanaf begin van de fase tot indienen beschikking. Is belangrijk voor inschatten van de kasprognose
- Kwalitatieve plus op het PVA voor beschikkingsaanvraag
- In proces verrassingen voorkomen
- Wettelijke toets-termijn gehaald

Verbeterpunten:

- -Duidelijke regisseur van het begeleidingsteam is nodig
- Beschikbaarheid en commitment van leden van het begeleidingsteam
- Versterken rol community trekkers
- Kwalitatief versterken van communities en de trekkersrollen
- Beschikbaar maken van capaciteit voor inzet in begeleidingsteams
- Ontwikkelen proces voor duidelijkheid over tussentijdse issues
- Versterken aansluiting toetsproject bij kaders HWBP
- Uniformeren rol toetsing in begeleidingsteams voor meer transparantie in het proces

Consolideer deze winst en vergroot deze. Nu is het tijd om door te pakken. Verder bouwen op de geloofwaardigheid en langzaam alle systemen, structuren en plannen veranderen die niet passen in de visie. Blijven gebruik maken van en promoten van de sleutelpersonen en de pilotprojecten, zij zijn de zichtbare veranderaars. Beetje bij beetje pakken we nieuwe pilotprojecten erbij, pilot 3 en 4. We zijn nu zelfs begonnen om bij een waterschap de gehele opgave te begeleiden met een begeleidingsteam, pilot 5. Dit zijn weer nieuwe aanjagers geworden van de nieuwe aanpak. Tempo houden is belangrijk en de introductie van steeds nieuwe stappen.

Institutionaliseer de nieuwe aanpak. Antwoord op de centrale vraag. Maak het proces definitief, leg het vast. Dit gebeurt na de verwerking van de verbeterpunten die uit de evaluaties komen. Eind november 2017 vastlegging nieuwe aanpak in het Directeurenoverleg van de Alliantie.

Begin 2018 wordt een werk-heisessie georganiseerd met alle betrokken afdelingen (begeleiding, toetsing, BackOffice) om de verbeterideeën uit te voeren. Hiermee wordt voorkomen dat de aandacht verslapt en verbeterideeën nooit tot de implementatie toe komen. Tevens wordt het proces doorgelopen op overdrachtsmomenten.

5 LITERATUUR

Bruijn, J. A., Heuvelhof, E. F., Veld, R. J., & van der Laan, I. (1998). Procesmanagement: over procesontwerp en besluitvorming. Academic Service, economie en bedrijfskunde.

Kotter, J. (2008). Een gevoel van Urgentie. Business Bibliotheek

Processtappen:

Stap	Wie	Toelichting
Intake	OG, PM, BGL, toets coördinator	Bespreken waar project behoefte aan heeft <ul style="list-style-type: none"> - meenemen resultaten uit toets verslag voorgaande fase - toelichting rol van begeleidingsteam en samenhang met toetsing - wederzijdse verwachtingen Vastleggen begeleidingsoptiek: <ul style="list-style-type: none"> - Welke specifieke punten verdienen aandacht gezien de complexiteit en risicoprofiel van het project - welke rollen willen we vertegenwoordigd hebben in het team? - Welke eigenschappen zoeken we in het begeleidingsteam - wat is de horizon van het adviestraject
Verkenning team leden vanuit communities	BGL, COP-trekkers	Afstemming van begeleider met community trekkers over geschikte kandidaten voor deelname aan het adviesteam
Benaderen team	PM	Projectmanager benaderd begeleidingsteam op basis van aangereikte kandidaten begeleider
Kennismaking	Begeleidingsteam, BGL en Projectteam	1 ^e bijeenkomst begeleidingsteam ter kennismaking met het project en het projectteam. Projectteam presenteert project en kritische punten daarin, gezamenlijk wordt adviestraject, rolopvatting en planning besproken.
Plannen reeks adviesmomenten	Projectteam	Gezamenlijke data vinden blijft heel lastig. Daarom is het noodzakelijk alvast een reeks in te plannen uitgaande van de te verwachten kritische punten. Van deze reeks kan later afgeweken worden indien nodig.
Inhoudelijke sessies 1	Begeleidingsteam, Projectteam en BGL	Een adviessessie bestaat uit de volgende stappen: <ul style="list-style-type: none"> - Bespreking van agenda sessie met BGL (3 WK van tevoren) - Opstellen en rondsturen agenda (1wk van tevoren) - Aanleveren stukken door projectteam (1 WK van tevoren) - Vooroverleg begeleidingsteam (direct voorafgaand aan adviesgesprek) Dit heeft ten doen met een eenduidig advies te komen voor het projectteam. - Adviesgesprek. - Afsluiting adviesgesprek met daarin vervolgstappen tot volgend adviesmoment - Terugkoppeling advies of verslag sessie (1 WK na adviesgesprek)
Inhoudelijke sessie 2, 3 etc.	Begeleidingsteam, Projectteam en BGL	Zie bovenstaande
Ad hoc advies	Deel projectteam en adviesteam	Tussentijdse contactmomenten voor rol specifiek advies aan het project. Afhankelijk van behoefte
Integrale adviessessie PVA	Begeleidingsteam, bgl, projectteam toets coördinator HWBP	Zie inhoudelijke sessie met als aanvulling dat er nadrukkelijk focus ligt op PVA van het project. Om de uitkomsten van de sessie scherp en integraal in beeld te krijgen moet en de volgende stappen extra worden doorlopen. <ul style="list-style-type: none"> - Afstemmen Integraal adviessjabloon BGL met PM (3wk van tevoren) - Rondsturen integraal adviessjabloon (indien gewenst, 1 WK van tevoren) - Delen concept PVA (1 week van tevoren) - In vooroverleg bespreken vooraf ingevulde adviessjablonen door adviseurs, formuleren gezamenlijke hoofdlijnen - Na adviesgesprek opbossen adviezen tot gezamenlijk product(door vz team/bgl/facilitator toets) - Terugkoppeling opgelost integraal advies aan projectteam (1wk na adviesgesprek)
Afsluiting fase	PM, BGL, Begeleidingsteam	<ul style="list-style-type: none"> - Bedank adviesteam - Evaluatie doorlopen traject - Bepalen begeleidingsfocus en gewenste bemensing voor volgende fase

Projectteam Grebbedijk en Marten Hoeksema

GEVOLGDE AANPAK:

Intake document:

- Intake met projectleider
- Spiegeling van IPM-rollen in begeleidingsteam
- Afgevaardigde van toets team maakt deel uit van begeleidingsteam
- Projectteam in de lead
- 3 samenkomsten begeleidingsteam
- Setting en inhoud van de bijeenkomsten
 1. 30% PVA. Projectteam en begeleidingsteam kwamen samen voor kennismaking en globale lijn van aanpak.
 - *Voornaamste discussiepunt: Is het project van het waterschap of van alle gezamenlijke partners en wat betekent dat voor het PVA?*
 2. 50% PVA, Projectteam, procesteam(partners) en begeleidingsteam gezamenlijk voor bespreking gezamenlijk PVA.
 - *Voornaamste discussiepunt: Rolopvatting Waterschap en partners.*
 3. 90% PVA, Projectteam, procesteam en begeleidingsteam met voorzitter. Uitkomsten werden vastgelegd in sjabloon begeleidingsteam.
 - *Voornaamste discussiepunt: Zijn weergegeven capaciteit en kosten in ogen van begeleidingsteam redelijk voor de beoogde werkzaamheden?*

LESSONS LEARNED:

Vanuit Projectteam:

- Begeleidingsteam een kwalitatieve verbetering van het PVA opgeleverd.
- Door aanpak niet verrast op inhoud door het begeleidingsteam en toets team
- Adviesmoment sloot aan op Fase van ontwikkeling van het PVA
- Begeleidingsteam had ook meerwaarde voor samenwerkingspartners van het project.
- Rol van voorzitter van het team wenselijk vanuit het team zodat Project geheel kan ontvangen (nu enkel 3^e sessie zo vormgegeven)
- Zowel advies bij gezamenlijke samenkomst als momenten als een op een droegen bij aan versterking PVA.
- Issue is de beschikbaarheid en commitment van het begeleidingsteam (deel van het team haakte af/ kon niet altijd aanwezig zijn)

Vanuit HWBP:

- Werkwijze zorgde voor de goede discussies op de goede momenten
- Bezetting begeleidingsteam zorgde voor goede diepgang en discussies.
- Community trekkers nog onvoldoende gesteld voor juiste rol in bemensing teams
- Werving begeleidingsteam lag nu bij begeleider. Ideaal ligt dit bij het project; daar zit het rechtstreeks belang.
- Besluit vooraf welke momenten cruciaal zijn voor begeleidingsteam en plan deze overleggen ver vooruit
- Plan voor een bespreking altijd een afzonderlijk moment met begeleidingsteam om klokken en focus gelijk te zetten; dit zorgt voor eenduidige en integrale advisering

- Werkwijze was voor iedereen zoeken. Aanwezigheid van Begeleider helpt taken en rollen scherp te zetten, ook tot komende toets proces
- Functioneren van een team is sterk afhankelijk van de invulling van de opzet door het projectteam.
- Agenda en voorbereiding van de stukken is cruciaal voor de opbrengst van de bijeenkomst
- Aanwezigheid als begeleider is nuttig bij de bijeenkomsten om voornaamste issues mee naar PD HWBP te kunnen nemen.
- Bij integrale blik op vergevorderd PVA is er behoefte aan vastlegging van (iets meer in detail) opmerkingen. Gebruik hiervoor een begeleidingssjabloon op hoofdlijnen (Zie bijlage)
- Team heeft meerwaarde bij grotere complexe projecten. Afweging van nut en verhouding inzet-potentieel resultaat blijft daarmee per project noodzakelijk
- Begeleidingsteam en projectteam verzoeken tot kennis doorwerking: terugkoppeling project en proces in communities

In relatie tot de toets:

- In deze pilot is een afgevaardigde uit het toets team aangehaakt bij de review. Met duidelijk gecommuniceerde dubbele pet zorgde dit voor een goede overdracht tussen begeleidingsteam en toets.
- Vroegtijdig issues agenderen was hiermee mogelijk
- Issues oplossen voor daadwerkelijke toets aanvraag bleek nog niet te lukken binnen PD HWBP.
- Vroege betrokkenheid toetsers in het begeleidingsteam zorgde voor voldoende inzicht in proces en kwaliteit van uiteindelijke toets team. Daarmee soepel toets proces.
- Was zoeken naar de rol van toetsing in het proces
- Op welk moment mag je inzicht in raming en kosten voorkomen om verrassingen te voorkomen maar wel voldoende informatie te hebben voor een goede inschatting?

Openstaande vragen

- Hoe borgen we de benodigde bezetting?
- Wie bewaakt de kwaliteit van het team?
- Hoe wordt een team na faseovergang doorgezet?
- In opzet team voor hotshots gekozen binnen de alliantie. Dit kunnen we niet bij alle projecten doen. Hoe gaan we om met toekomstige bezetting?
- Het leerelement van deelnemers valt deels weg door kwalitatief zware bezetting. (Hoe leiden we de volgende generatie op?)

AANBEVELINGEN VOOR VOLGENDE BEGELEIDINGSTEAMS:

Acties voor PD HWBP

- Versterken rol community trekkers
- Kwalitatief verstreken van communities
- Beschikbaar maken van capaciteit voor inzet in begeleidingsteams
- Ontwikkelen proces voor duidelijkheid over tussentijdse issues
- Versterken aansluiting toetsers project bij kaders HWBP
- Uniformeren rol toetsing in begeleidingsteams voor meer transparantie in het proces

BIJLAGE 3 SJABLOON ADVIESMATRIX BEGELEIDINGSTEAM

Voorblad matrix	Versie 29-3-2019	Kenmerk HWBP2016/858
Begeleidingsteam sjabloon Grebbedijk		
Fase project:	Verkenningfase	
Datum van het overleg:	16 mei	
Locatie van de review:	Seats tot meet Amersfoort	
Samenstelling Begeleidingsteam		
Spoor/Rol	Naam	Organisatie
Voorzitter		
Projectmanagement	Anita Willig	HHNK
Management projectbeheersing	Eric van der Meij	WSHD
Technisch-management	Kenrick Heijn	AGV
Omgevingsmanagement	Maartje Virardi	HHSK
Contractmanagement	Patrick Pieters	RWS
Regionaal programmabegeleider HWBP	Marten Hoeksema	HWBP-PD

Instructies

In onderstaand Sjabloon worden per thema een twintigtal thema's aangestipt waarover advies uitgebracht wordt aan de opdrachtgever van het project. Onder de verschillende thema's zijn opsommingen gegeven van de zaken waar je bij het thema aan kunt denken. Verzoek is de belangrijkste aandachtspunten en/of complimenten per thema in de witte regel onder het thema toe te voegen.

In de linker kolom gezamenlijk met de nummering staat welke rolhouder verantwoordelijk is voor de beantwoording bij het thema. Opmerkingen buiten de toegewezen vragen zijn van harte welkom mits deze zijn afgestemd met de verantwoordelijke rolhouder. Dit om tegengestelde adviezen te voorkomen.

Verzoek is een samenvattend advies in de begintabel te geven.

SAMENVATTEND-advies op voorliggend PVA

Techniek	
Projectmanagement	
Omgevingsmanagement	
Projectbeheersing	
Contractmanagement	

VERKENNINGSFASE

TM Techniek

1	<p>Veiligheidsprobleem</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alle faalmechanismen worden in voldoende detail beschouwd. - Uitgegaan wordt van representatieve en locatie-specifieke set gegevens en parameters.
2	<p>Versterkingsopgave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Duidelijk is voor welke faalmechanismen het voorkeursalternatief een oplossing moet bieden. - De aanpak leidt tot een afbakening van de versterkingsopgave in ruimte en tijd. - Bij de scopebepaling van het project is een afweging gemaakt over de samenhang met aangrenzende versterkingsopgaves en de risico's hiervan zijn herkend en beheerst (mits van toepassing). - De beschreven aanpak leidt tot een goed onderbouwde afweging van de versterkingsopgave en de te leveren inspanning. - In het beschreven proces zijn aanpak en de ontwerpcriteria sober en doelmatig geborgd. - De aanpak leidt tot een onderbouwde en zo eenduidig mogelijke set uitgangspunten voor het ontwerp.
3	<p>Ontwerp</p> <ul style="list-style-type: none"> - De toekomstige uitbreidingsmogelijkheden worden in kaart gebracht en zijn een onderdeel van de afweging van het voorkeursalternatief. - De aanpak leidt ertoe dat mogelijke innovatiekansen worden verkend en afgewogen. - De aanpak leidt tot een heldere beschrijving van de functies die het ontwerp moet gaan vervullen.
4	<p>Ontwerpproces</p> <ul style="list-style-type: none"> - De beschreven aanpak leidt tot een transparant en traceerbaar ontwerp en proces. - Het plan van aanpak leidt tot herleidbare keuzes waardoor aan het eind van de verkenningfase inzichtelijk is welke keuzes in ontwerp, raming en levensduur zijn gemaakt en deze ook met elkaar kunnen worden vergeleken.

VERKENNINGSFASE	
5	<p>LCC-benadering</p> <ul style="list-style-type: none"> - De aanpak leidt tot een afweging van investeringskosten en de kosten voor beheer en onderhoud voor de (resterende) levensduur van de waterkering in het ontwerpproces. - De toepassing van de LCC-benadering voldoet aan de voorwaarden (doelmatig) die gesteld zijn in de financieringsregeling deel-B.
OM Inpassing in omgeving	
6	<p>Gebiedsontwikkelingen</p> <ul style="list-style-type: none"> - De beschreven aanpak leidt ertoe dat de mogelijkheden om de verbeteringsopgave te combineren met ruimtelijke ontwikkelingen in het gebied worden onderzocht en benut. - De aanpak leidt ertoe dat over de in de verbeteringsopgave meegenomen ruimtelijke ontwikkelingen een bestuursovereenkomst kan worden gesloten met betrokken partijen. - De aanpak van de verkenning leidt tot een VKA dat aansluit bij regionaal, nationaal en internationaal beleid.
7	<p>Inpassing</p> <ul style="list-style-type: none"> - In het plan van aanpak staat beschreven welke rol een ruimtelijk ontwerper heeft bij de inpassingsopgave en het ontwerpproces. - De verkenning leidt ertoe dat bestaande functies en waarden, met actieve betrokkenheid van eigenaren, gebruikers en beheerders, zijn afgewogen en kunnen worden meegenomen in ontwerp van het VKA. - De beschreven aanpak leidt ertoe dat noodzakelijke maatregelen (inclusief conditionering, mitigatie en compensatie) voor bestaande functies en waarden in beeld zijn. - Het beschreven plan leidt ertoe dat bevoegd gezag is betrokken en instemt met de manier waarop bestaande waarden en functies meegenomen gaan worden (kabels en leidingen, bodem en grondwater, bodemkwaliteit, natuur, landschap, cultuurhistorie, archeologie en explosieven).
8	<p>Strategisch omgevingsmanagement</p> <ul style="list-style-type: none"> - Het plan van aanpak beschrijft hoe strategisch omgevingsmanagement ingezet gaat worden in de Verkenningfase. - De voorgestelde aanpak leidt ertoe dat maatschappelijke belangen breed en zorgvuldig worden onderzocht en afgewogen in het VKA. - De verkenning leidt ertoe dat er al zoveel mogelijk instemming is van betrokken bestuurders met gemaakte keuzes en afspraken over het VKA. - De beschreven aanpak leidt ertoe dat bestuurders vroegtijdig worden meegenomen over de wijze van aanbesteding van het project en de daarbij mogelijk te hanteren contractvormen.
9	<p>Afspraken met beheerders</p> <ul style="list-style-type: none"> - De aanpak leidt tot vroegtijdig overleg en instemming van beheerders over toekomstig beheer en onderhoud van de waterkering in het VKA.
OM/CM Voorbereiding realisatie	
10	<p>Besluitvorming en vergunningen</p> <ul style="list-style-type: none"> - De aanpak leidt tot een zorgvuldige voorbereiding van de besluitvorming over het VKA en beschrijving van benodigde wettelijke proce-

VERKENNINGSFASE	
	<p>dures inclusief planning.</p> <ul style="list-style-type: none"> - De aanpak beschrijft de geldende wet- en regelgeving en benodigde vergunningen inclusief het proces om tot aanvraag te komen. - Het beschreven proces leidt ertoe dat milieu en leefomgeving in de afweging om tot het voorkeursalternatief te komen worden meegewogen.
11	<p>Grondverwerving en vastgoed</p> <ul style="list-style-type: none"> - Het benodigde ruimtebeslag wordt meegenomen in de afweging van het VKA. - Het proces van verwerving van grond en vastgoed is in de planning verankerd.
12	<p>Marktbenadering en contractering</p> <ul style="list-style-type: none"> - De aanpak beschrijft wanneer en op basis van welke criteria een keuze gemaakt wordt over de marktbenadering voor het project.
13	<p>Uitvoerbaarheid</p> <ul style="list-style-type: none"> - Er zijn geen belemmering voor de uitvoering van de voorgestelde aanpak. - Uit de aanpak blijkt welke conditionerende onderzoeken er in de verkenningfase moeten worden gedaan en wanneer deze uitgevoerd dienen te worden, hoe deze worden meegenomen in de afweging van het VKA en vertaald worden in het risicodossier.
MPB Projectbeheersing	
14	<p>Scope</p> <ul style="list-style-type: none"> - In het Plan van Aanpak is duidelijk wat behoort tot het project in ruimte en de scope sluit aan bij het op te lossen veiligheidsprobleem. Het beschreven proces leidt tot een VKA met een duidelijke en heldere scope. - De aanpak leidt ertoe dat eventuele wijzigingen van de scope in de verkenningfase zijn onderbouwd en traceerbaar zijn. - Het plan van aanpak bevat een omschrijving van de activiteiten waarvoor een subsidie wordt aangevraagd.
15	<p>Kostenraming</p> <ul style="list-style-type: none"> - De kostenraming voldoet aan de voor de verkenningfase gestelde betrouwbaarheidsmarge in de raming en genoemde bedragen zijn herleidbaar en acceptabel. - Het bedrag waarvoor de reguliere financiering wordt aangevraagd is duidelijk en er is onderscheid gemaakt in subsidiabele en niet-subsidiabele kosten en over de niet-subsidiabele kosten zijn sluitende financiële afspraken gemaakt. - De kostenraming is conform de SSK2010.
16	<p>Planning</p> <ul style="list-style-type: none"> - De planning is actueel en realistisch. - De planning dekt de scope van het project, de belangrijkste mijlpalen en het kritieke pad zijn inzichtelijk, evenals de speling op activiteiten en de baseline. (Zie ook kader planning)
17	<p>Risicobeheersing</p> <ul style="list-style-type: none"> - De risicobeheersing past bij de verkenningfase van het project.

VERKENNINGSFASE	
	<ul style="list-style-type: none"> - De risico's en de effectiviteit van beheersmaatregelen zijn onderbouwd in een actueel risicodossier. - Het 'risico denken' is ingebed in de projectorganisatie. - Er is onderscheid gemaakt tussen endogene en exogene risico's en deze zijn opgenomen in de kostenraming en in de planning.
18	<p>Kwaliteitsborging</p> <ul style="list-style-type: none"> - Er wordt consistent gebruik gemaakt van basisinformatie en reken- en onderzoeksmethoden tijdens de verkenningfase en deze worden doorgezet voor het gehele project, d.w.z. dat in elke fase gebruik wordt gemaakt van dezelfde basisinformatie en rekenmethoden. - De kwaliteit van (plan)producten is geborgd en de producten zijn onderling consistent. - Door bestuur en directie wordt gestuurd op vooraf afgesproken resultaten uit het plan van aanpak. - Resultaten worden systematisch gemeten en deze resultaten zijn input voor eventuele bijstelling. - De tevredenheid van interne en externe stakeholders over het proces wordt periodiek gemeten.
PM Projectmanagement	
19	<p>Integraliteit</p> <ul style="list-style-type: none"> - Het plan leidt ertoe dat de opgave integraal benaderd wordt en leidt tot een integraal ontwerp voor het VKA. - De aanpak borgt het integraal afwegen en meenemen van mee-koppel kansen in het VKA. - De verschillende onderdelen van het plan van aanpak zijn consistent en integraal in relatie tot elkaar en alle informatie is compleet. - De planning, raming en risico's zijn integraal verbonden en consistent opgeschreven. - Bij de scopebepaling van het project is een bewuste afweging gemaakt over het opknippen van de totale opgave en de risico's hiervan zijn erkend en beheerst (mits van toepassing). - De scope van de opgave in het plan van aanpak is in verhouding met de planning. - De aanpak draagt bij aan de programmadoelstelling sneller en goedkoper. - De aanpak draagt bij aan het slim benutten van en koppelen aan regionaal-maatschappelijk beleid
20	<p>Organisatie</p> <ul style="list-style-type: none"> - De capaciteit en kennis (vaardigheden en ervaring) van het projectteam en zijn werkwijze sluiten aan op de fase en complexiteit van het project; hoe verhoudt de capaciteitsinzet zich tot de capaciteit kentallen Dijkwerkers? - HRM Capaciteitsmanagement: is de beheerder voorbereid op (de complexiteit van) het project en haar volledige HWBP-opgave? - Past de verhouding intern/ externe inhuur? - Hoe wordt de kennisontwikkeling binnen het project geborgd, is er sprake van meester-gezel constructie bij onervaren krachten? - Het project heeft een passende relatie met de organisatie en voldoende intern draagvlak.