

## Grip krijgen op investeringswerken: de aanpak van Wetterskip Fryslân

*Sipke Vis, Atse Numan (Wetterskip Fryslân), Rint Ozinga (AdviesTeam) en Ailin Chou (Fortes Solutions)*

**Net als vele andere instellingen en overheden moet ook Wetterskip Fryslân bezuinigen. Met dezelfde mensen moet meer werk worden uitgevoerd. Om dit te realiseren is het project- en portfoliomanagement geprofessionaliseerd. De aanpak illustreert hoe belangrijk de voorbereiding is en hoeveel winst hier te behalen is. Door iedereen op een uniforme wijze te laten werken worden misverstanden en onnodig dubbel werk voorkomen en krijgt men grip op alle projecten.**

Clusterbuien, klimaatverandering, natuurwaarden en watergebiedsplannen: slechts een greep van thema's uit de projectenportfolio van menig waterschap. Waterschappen hebben de uitdaging een grote diversiteit aan projecten en een groot aantal betrokken partijen succesvol te verenigen. Ook wordt het steeds belangrijker om sneller en beter in te spelen op nieuwe ontwikkelingen. Vasthouden aan huidige structuren is hierbij niet meer mogelijk, verandering is nodig. Ook Wetterskip Fryslân stond in 2014 voor deze uitdaging. Om in te kunnen spelen op nieuwe ontwikkelingen zijn interne processen geprofessionaliseerd, zodat er nu efficiënter en beter wordt samengewerkt. Het doel: meer doen met dezelfde middelen, door grip te krijgen én te houden op alle investeringswerken. In dit artikel leest u hoe Wetterskip Fryslân dit heeft aangepakt.

### **De uitdaging bij Wetterskip Fryslân**

Wetterskip Fryslân is verantwoordelijk voor een goed waterpeil in sloten en meren, de bewaking van de waterkwaliteit en het zuiveren van afvalwater. Zo zorgt het waterschap ervoor dat de wateren in Friesland niet alleen vandaag, maar ook morgen en overmorgen veilig en leefbaar blijven. Het waterschap is continu bezig met het ontwikkelen van duurzame oplossingen om vooruit te kunnen blijven kijken naar een veilig en leefbaar Friesland. Deze laten zich vertalen in grootschalige investeringswerken waarbij een groot aantal partijen betrokken is. De uitdaging is om deze partijen efficiënt te laten samenwerken zodat er meer gedaan kan worden met dezelfde middelen. Dit kan niet zonder een goed beschreven proces voorafgaand de uitvoering. [1].



Afbeelding 1. Oever- en kadeproject De Tike - start juli 2016

### Vorbereiding voorafgaand aan de uitvoering

Een typisch project van Wetterskip Fryslân is de bouw van een nieuwe kade. Een voorbeeld hiervan is het oever- en kadeproject De Tike, tussen Drachten en Leeuwarden (zie afbeelding 1) [2]. De nieuwe kade klinkt in. Dit betekent dat de bovenkant na aanleg nog enigszins zakt, ook wel zetting genoemd. Er moet meer grond worden aangevoerd om deze zetting op voorhand te compenseren. Op deze manier voldoet de kade ook na oplevering aan de veiligheidsnormen.

Voordat de schep echter de grond in kan voor de bouw van een nieuwe kade (en elk ander soortgelijk project) moet vooraf het één en ander geregeld worden, onzichtbaar voor het publiek maar minstens zo belangrijk. De hoeveelheid benodigde grond moet berekend worden en er moeten vergunningen worden aangevraagd. Diverse onderzoeken moeten worden uitgevoerd. Denk hierbij aan een flora- en faunaonderzoek en sonderingen naar de grondgesteldheid. Maar ook wordt de locatie onderzocht op vervuiling en de aanwezigheid van explosieven. Er moeten overeenkomsten worden afgesloten met de gebruikers/eigenaren van de percelen waar het werk wordt uitgevoerd. Dit en nog veel meer moet in de voorbereidingsfase worden uitgezocht, getekend, berekend en beschreven. De voorbereiding bepaalt uiteindelijk de wijze van uitvoeren en het uiteindelijke ontwerp van, in dit geval, de nieuwe kade.

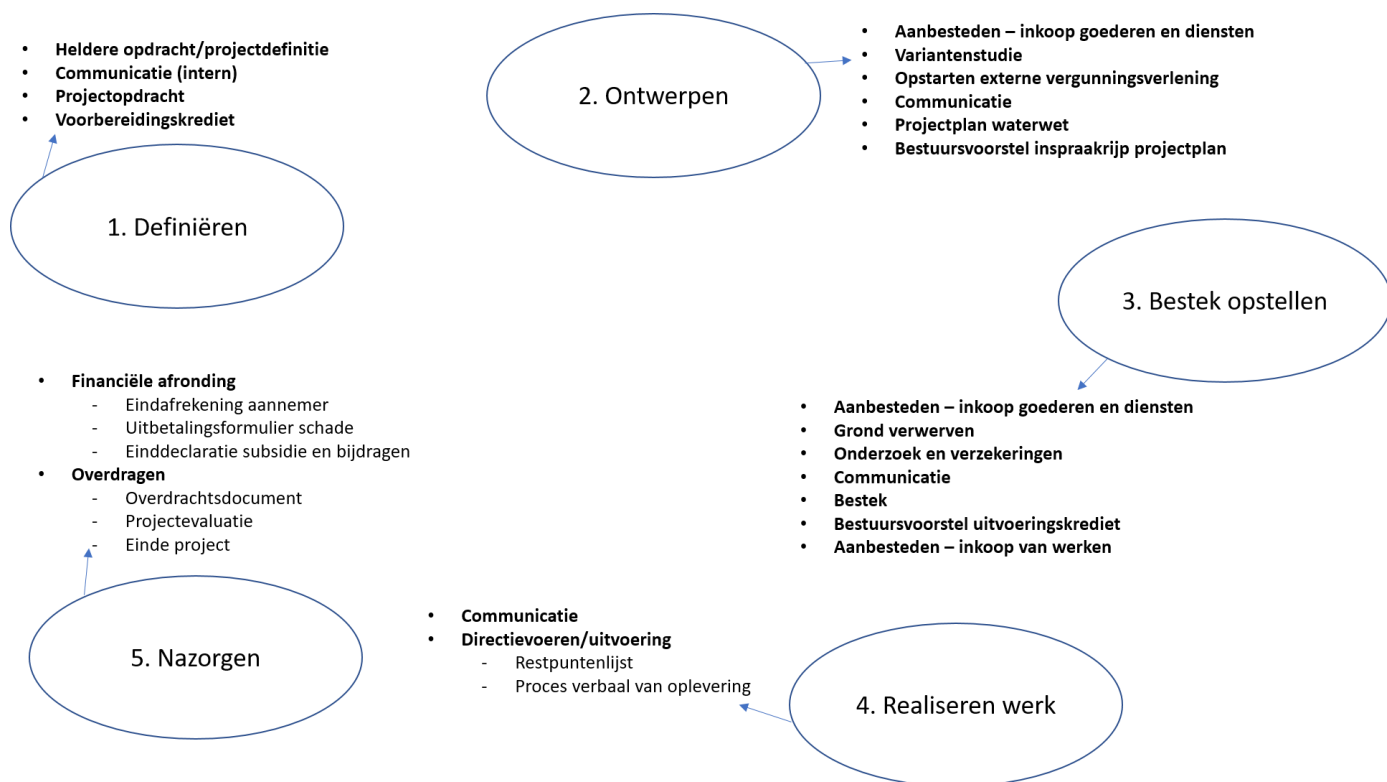
### **Grip op de voorbereiding**

Omdat er in de voorbereidingsfase veel disciplines invloed hebben op het ontwerp en projectresultaat is het van groot belang dat deze invloeden in de voorbereiding worden gestroomlijnd en de stappen chronologisch worden uitgevoerd. Wanneer de disciplines zonder een goed proces of heldere opdracht tekeningen en berekeningen gaan produceren, is de kans aanwezig dat de deelresultaten niet met elkaar overeenkomen. Als gevolg hiervan zal er al in de voorbereidingsfase dubbel werk moeten worden gedaan om alles alsnog op elkaar aan te laten sluiten. Dit kost onnodig veel tijd en geld en is niet in lijn met de doelstelling: meer doen met dezelfde middelen. Een goed proces vooraf is dan ook essentieel voor de projectuitvoering. Het proces is daarom onder de loep genomen en gestroomlijnd. Voortaan moesten stappen chronologisch worden uitgevoerd. Uiteindelijk zal het gestroomlijnde proces resulteren in een project dat aan alle verwachtingen voldoet, van de landeigenaar tot interne opdrachtgever en vergunningverlenende instantie. Dit alles is bij Wetterskip Fryslân opgenomen in het *Werkenproces*. Het Werkenproces beschrijft uitvoerig wie wat, wanneer en hoe doet.

### **Het Werkenproces: het nieuwe werken**

Het Werkenproces helpt Wetterskip Fryslân op een gestandaardiseerde en uniforme wijze te werken en grip te krijgen op de investeringswerken. Het beschrijft een project van de start tot de overdracht naar de interne beheerorganisatie [2].

Het kan dan gaan om een nieuwe kade die veilig genoeg is, een nieuw gemaal of een nieuwe zuivering. Niet alleen de projectmanager weet wat hem te doen staat, maar ook de tekenaar of grondverwerver. Het Werkenproces maakt voor iedereen inzichtelijk wat ze wanneer moeten doen. Ook is het duidelijk wat men vanuit zijn rol nodig heeft om een goed product af te leveren. Dit kan gaan om een goed bestek voor de bestekschrijver of de financiële projectafsluiting met bijbehorende rapportages voor de projectmanager. Maar alleen het beschrijven van werkzaamheden en verantwoordelijkheden is niet genoeg. Het biedt onvoldoende garantie voor een goed eindresultaat. Er is ruimte voor verbetering. Om ervoor te zorgen dat iedereen binnen het Wetterskip ook gaat werken volgens de nieuwe werkwijze moet het Werkenproces worden verankerd in de organisatie.



Afbeelding 2. Werkenproces Wetterskip Fryslân

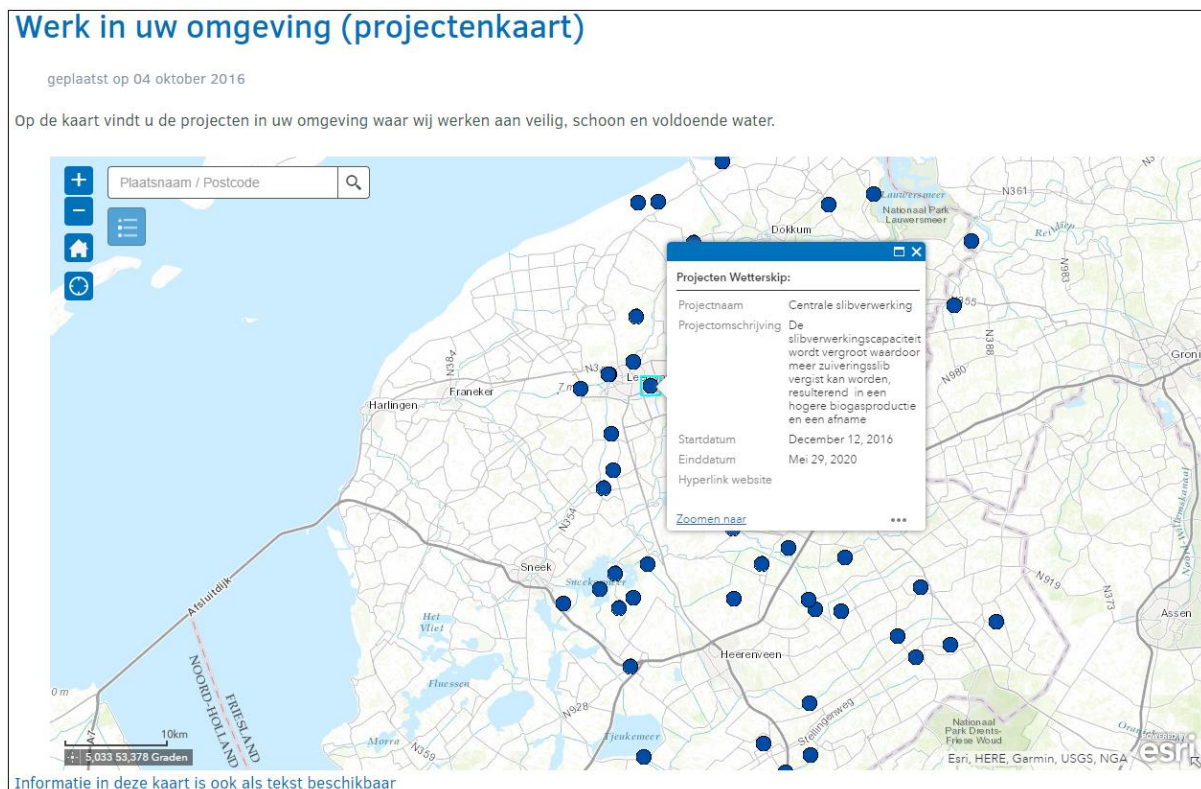
### Het Werkenproces implementeren en verankeren

Om het Werkenproces te verankeren binnen Wetterskip Fryslân is de keuze gemaakt om ondersteuning te zoeken in een *softwaretool*. Deze moet ondersteunen bij het zichtbaar maken van een gestroomlijnde werkwijze en daarmee de invoering van het Werkenproces. De software moet het Werkenproces op alle fronten kunnen ondersteunen, van financiën en planning tot het stellen van doelen en het ondersteunen van presentaties. Daarnaast moet hij eenvoudig zijn in gebruik en beheer. Het moet mogelijk zijn om aanpassingen in het proces direct handen en voeten te geven en daarmee onderdeel te maken van de nieuwe werkwijze.

Wetterskip Fryslân heeft Fortes Solutions gekozen als partner. Fortes ondersteunt veel grotere, complexe organisaties om grip te krijgen op verandering en sneller en beter te veranderen. Met de softwareoplossing *Principal Toolbox* helpt Fortes Solutions organisaties meer rendement te halen uit hun projecten, portfolio's en programma's. Door het Werkenproces onder te brengen in de *Principal Toolbox* worden projectleden optimaal ondersteund bij het werken volgens het nieuwe proces. Projectmanagers hebben de mogelijkheid te sturen op (deel)resultaten met het oog op doorlooptijden, risico's en financiën. Projectleden werken efficiënter en beter samen. Het behalen van dit succes ging echter niet zonder slag of stoot. Ook bij Wetterskip Fryslân was het een uitdaging om iedereen binnen het waterschap mee te krijgen. Door het geven van de juiste begeleiding en training werd het nodige draagvlak gecreëerd om het Werkenproces daadwerkelijk binnen de organisatie te verankeren.

## Het Werkenproces werpt vruchten af

Het beschrijven van het Werkenproces, de verankering en de ondersteuning met de software van Fortes Solutions hebben hun vruchten afgeworpen. Dit is te merken aan de rapportages en de manier van rapporteren. Daarnaast zijn de ‘schuttingen’ tussen de clusters geslecht. Inmiddels zijn bijvoorbeeld ook andere clusters binnen het waterschap bekend geraakt met de mogelijkheden van de software. Vanuit deze clusters wordt om output gevraagd voor het stroomlijnen van de eigen processen. Zo worden bekende data uit de software gebruikt voor de projectenkaart op de website van Wetterskip Fryslân (zie afbeelding 3). Daarnaast worden rapportages ten behoeve van het bestuur gebaseerd op de financiële projectdata. Het resultaat? Rapporteren werkt nu veel efficiënter. Ook hier wordt dus meer werk gedaan met dezelfde mensen [2].



Afbeelding 3. Projectenkaart Wetterskip Fryslân

## Impuls aan het portfoliomanagement

Het Werkenproces beschrijft één investeringsproject/-werk. Met de implementatie van het Werkenproces en door alle werken op een eenduidige wijze aan te vliegen, is er tevens een impuls gegeven aan het portfoliomanagement. Het is nu namelijk eenvoudiger geworden om ook op een hoger niveau dwarsdoorsneden te maken door alle projecten heen (projectenportfolio) en om inzicht te verkrijgen in alle lopende initiatieven in relatie tot de doelstellingen (de ‘totale programmering’). In navolging op de eerdere gedachte dat de grootste winsten in het Werkenproces op tijd en efficiëntie gerealiseerd zouden kunnen worden, is gebleken dat dat zeker net zozeer geldt voorafgaand aan een project. Juist door voorafgaand aan een project de juiste keuzes in de projectenportfolio te maken valt er winst te behalen. Een heldere projectomschrijving voorkomt onnodig extra werk in een later stadium en levert efficiëntiewinsten op: meer doen met dezelfde middelen. Ook het werk aan de voorkant van het Werkenproces werpt zijn vruchten af. Het beschrijven van de verwachte prestaties

en doelen (projectresultaten) en het combineren van opgaven maakt vooruitkijken mogelijk. De benodigde capaciteit en de te leveren prestaties zijn inzichtelijk. Het verkregen inzicht maakt het makkelijker om te sturen op de totale portfolio. Het Werkenproces gaf het waterschap ook het inzicht dat portfoliomanagement nodig was om op langere termijn vooruit te kunnen blijven kijken. In de toekomst wil Wetterskip Fryslân het portfoliomanagement dan ook verder gaan optimaliseren [3].

### **Wetterskip Fryslân klaar voor de toekomst**

Efficiënter werken en beter samenwerken klinken niet langer als toekomstmuziek. Door het inzichtelijk maken van alle facetten van een project (bijvoorbeeld de planning voor alle projectteamleden) ontstaat er transparantie in het project. Dit maakt het voor individuele projectteamleden mogelijk om te sturen op eigen deelresultaten. Het 'hoe-en-waarom'-aspect van een project, welke waterschapsdoelen er met het project dienen te worden behaald, hoeveel geld er met het project is gemoeid, wanneer het project klaar moet zijn en alle andere relevante informatie wordt duidelijk vastgelegd vóór de start van een project. Dit voorkomt dat er onduidelijkheden ontstaan en dat opdrachten opnieuw uitgevoerd moeten worden. Afronding en overdracht van projecten zijn aanzienlijk verbeterd. De projectmanager heeft een duidelijk overzicht van alle eindproducten. Het project wordt pas afgesloten als al deze eindproducten zijn opgeleverd. Daarna volgt de overdracht naar de interne beheerorganisatie. Het doel, grip krijgen en houden op investeringswerken en meer doen met dezelfde middelen, is bereikt. Wetterskip Fryslân is klaar voor de toekomst en alle uitdagingen die de wereld van waterschappen te bieden heeft.

*Delen van dit artikel zijn ontleend aan interne communicatie tussen Sipke Vis en Rint Ozinga van Wetterskip Fryslân.*

### **Referenties**

1. Fortes Solutions (2016). *Principal Toolbox als stuurwiel voor proces Wetterskip Fryslân*. <https://www.fortesglobal.com/nl/download-wetterskip-frysl%C3%A2n>, geraadpleegd 15 februari 2017
2. <https://www.wetterskipfryslan.nl/>, geraadpleegd 20 april 2017
3. Fortes Solutions (2016). *Grip op investeringswerken binnen de waterschappen*. [https://www.fortesglobal.com/sites/default/files/afbeeldingen/factsheet\\_waterschappen.pdf](https://www.fortesglobal.com/sites/default/files/afbeeldingen/factsheet_waterschappen.pdf), geraadpleegd 15 februari 2017