

Kijk het webinar terug via <https://platformwow.nl/terugblikken/2024/04/webinar-van-projectwerk-naar-programmatisch-werken-bij-waterschap-drents-overijsselse-delta>

Vraag: In hoeverre vond er ook bundeling van "gelijksoortige" projecten plaats waardoor er ook "seriematig" gewerkt kan worden. Ofwel hoeveel diversiteit in projecten is nog acceptabel om seriematig te kunnen werken?

Antwoord: Er is geen éénduidig antwoord te geven, naarmate de deelprojecten complexer worden, wordt de werkwijze ook méér projectmatig en de doorlooptijd minder voorspelbaar. Wat wij gedaan hebben is clusteren van:

- Groot onderhoud Stuwën&klein tot gemiddelde systeemgemalen bundelen in nu 3 bouwteams. Grote systeemgemalen worden projectmatig aangestuurd met een separaat uitvoerend team en eigen aanbestedingstraject. Aangestuurd vanuit hetzelfde programmteam 'Gemalen&Stuwën', dus programmatisch te noemen. Ons dagelijks bestuur heeft mandaat om kredietbesluiten te nemen. Het algemeen bestuur beslist over de grote projecten.
- Groot onderhoud rioolgemalen, transportleidingen, procesautomatisering en zuiveringsprojecten. Elk project heeft een eigen proces en bemensing in de uitvoering, met een eigen set marktpartijen. Hierbij is zuiveringsprojecten het cluster met de meest variërende doorlooptijden. We starten deze projecten in de tijd gepland, dus seriematig. Alle clusters worden door het programmteam Waterketen aangestuurd. Het dagelijks bestuur heeft mandaat om kredietbesluiten te nemen.
- KRW-NBW projecten watersysteem zitten bij één programmteam Integrale Water Projecten. Deze projecten worden nog wel projectmatig aangestuurd, met veel principes van LEAN ingebouwd. Er zijn 4 vaste ontwerpteamen en 1 uitvoerend team, dat nu nog traditioneel RAW aanbesteedt. De aansturing is hier ook programmatisch. Het algemeen bestuur beslist over de projecten.

Zoals je kunt lezen is er voor elk soort werk 'maatwerk' geleverd dat passend is binnen de organisatie en de soort werken. De bestuurlijke relevantie bepaalt waar het kredietbesluit komt te liggen in de organisatie.

Vraag: Hoe bepaal je de serie. Wat zijn je standaard bouwstenen?

Antwoord: Uitgaande van bovenstaande clustering: één object is de bouwsteen binnen het seriematige proces. Als voorbeeld, we doen 10 rioolgemalen per jaar. Elke maand start er één nieuwe op (aug. en dec. niet) en elke maand wordt er dus ook één opgeleverd aan beheer.

Vraag: Gaat het hier dan niet meer over portfoliomanagement met de aanvraag van een krediet voor alle projecten?

Antwoord: Ja dat klopt. We noemen dit programmasturing of portfoliosturing. Het voordeel van de bundeling is dat we minder geldbuffers in de aanvraag hoeven te stoppen (risicoreserveringen), scherper kunnen ramen en voorspelbaarder op het totaalbedrag uitkomen.

Vraag: We zien in de markt een bijzondere krapte ontstaan. De relatief kleinere en middelgrote projecten zijn met een 2 fasencontract nog redelijk in te vullen. Echter bij de grotere opgaven zien we een erg grote claim. Zowel waterschappen als drinkwaterbedrijven. (grote renovaties en nieuwbouw) De aanvragen en marktclaims worden gigantisch. Hoe blijf je hier aan het stuur als WDOD en hoe verhoud zich dit tot andere waterschappen?

Antwoord: Ja ook wij zien die ontwikkeling. We moeten hier nog op gaan anticiperen. We zien bij ons grote opgaven aankomen, maar die zijn nog niet bestuurlijk besloten. Door ook hier programmatisch te werk te gaan kunnen we een betrouwbaar projectenprogramma opzetten. Zo goed mogelijk afgestemd met andere waterschappen (projectenkalender Waterschapsmarkt). We verwachten dat de markt daarmee goed kan anticiperen op de vraag en wil inschrijven. Dit is allemaal nog pril en volop in ontwikkeling.

Vraag: hoe koppel je de 'gewenste' productie aan de 'marktbereidheid'?

Antwoord: Zie bovenstaand antwoord. Momenteel kiezen we voor langjarige contracten (4-8 jaar) om samen te kunnen ontwikkelen. De grote projecten doen we vooralsnog juist niet met raamovereenkomsten, om zo de markt open te houden en nieuwe instroom mogelijk te houden.