Handreiking implementatie

Do's, don'ts en inspiratie

Versie: 27.04.2022

Doel van document

Deze handreiking biedt ondersteuning bij de implementatie van Systems Engineering en de HEELprocessen op zowel je project als binnen je organisatie. Feitelijk is compleet HEEL een implementatieproces over de waterschappen heen. Deze handreiking richt zich op wat je kunt doen binnen het eigen project en de eigen organisatie om de HEEL-processen en daarmee SE te laten landen.

Tekst: Miranda van Ark

VOORAF

Wat is implementatie?

Implementatie is het planmatig invoeren van een verandering. Doel is dat de vernieuwing wordt opgenomen in de dagelijkse werkzaamheden en het functioneren van de organisatie of structuur van een sector.
Implementeren is daarbij het totale proces waarin verandering ontstaat en waarmee het beoogde resultaat wordt behaald en bestendigd. Dit kan gaan om software, werkwijze of beleid. Daarmee wil men in het proces bewust de condities beïnvloeden zodat deze verandering kan plaatsvinden. Feitelijk is implementeren dus ook een veranderproces. Een implementatietraject heeft een bepaalde loopduur en een beoogd doel, gericht op de werkwijze, software of het beleid.

Wat is SE?

Systems Engineering (SE) is een integrale werkwijze die helpt bij het reduceren van de complexiteit van projecten. SE focust op expliciet en gestructureerd werken over de hele levenscyclus. De klantbehoefte en de gevraagde functionaliteiten staan daarbij centraal. Net als het vastleggen van expliciete eisen, traceerbaarheid en validatie. Onderwerpen die aandacht krijgen binnen HEEL zijn onder meer: het klanteisenproces, specificatieproces, validatie, verificatie en basisspecificaties. SE bevat een toolbox aan technieken om deze processen te ondersteunen.

Wat is HEEL?

HEEL (Herleidbaar Eenduidig en Expliciet samenwerken over de hele Levenscyclus) is het traject waarmee de waterschappen en Rijkswaterstaat samen werken aan het opzetten en uitrollen van processen en producten gebaseerd op de SE-principes. Het brengt de kennis en ervaring van waterschappen samen. Waarbij we van elkaar leren en toegroeien naar een gezamenlijke, integrale werkwijze, gebaseerd op SE-principes.
Daarmee is HEEL als traject een implementatietraject waarbij we de inzet van SE over de HWBP-projecten versterken. Dit informatieblad biedt inzichten rondom de wijze waarop SE binnen de waterschappen en op het project kan worden toegepast.

Zeventien waterschappen en RWS werken op dit moment (april 2022) aan de processen en producten van HEEL. Onze integrale aanpak zorgt ervoor dat we steeds de samenwerking opzoeken. Op dit moment doen we dat met het Waterschapshuis (tooling), Stowa (relatie beheer en projecten), de Unie van Waterschappen (framing en relatie bestuur) en de Taskforce Deltatechnologie (effectief betrekken marktpartijen). De alliantie van alle waterschappen en onze samenwerkingspartners legden in een manifestozie bijlage I vast hoe we samenwerken.

Voer je op dit moment SE in op je project of zelfs binnen je waterschap? Of ga je hier binnenkort mee starten? Dan kom je de nodige uitdagingen tegen. Welke processen zet je in? Waar haal je je kennis vandaan? Welke stappen zijn effectief? Op die vragen willen we met deze handreiking antwoorden bieden. En verwijzen naar producten die je kunt gebruiken om je implementatie verder vorm te geven. Implementatie is echter geen lineair proces. De context bepaalt welke stappen verstandig zijn om te zetten. Ook de volgorde is altijd maatwerk ('maatwerkruimte' is - naast 'eenheid' en 'bruikbaarheid' – een kernprincipe van HEEL). Toch zijn er wel diverse stappen die vaak terugkomen. Net als bruikbare argumentatie en redenen om met SE aan de slag te gaan. Deze zaken reiken we in deze handreiking aan.

Hoe te gebruiken?

Deze handreiking is bedoeld ter inspiratie. Zie het als een menukaart waar je de elementen uit kunt pakken die voor jou van toepassing zijn. In de volgorde die past bij jouw context. De ene keer gaat dat om de juiste argumenten voor een gesprek [weerstand of misverstand], de andere keer om concrete stappen [de roadmap], de juiste communicatie [communicatie bij implementatie] of producten [de HEEL-ondersteuning bij implementatie] die je kunt inzetten.

Betrokken implementatiegroep

Mocht je naast deze vastgelegde ervaring willen sparren over de aanvliegroute voor jouw implementatie, dan kun je mensen uit de betrokken implementatiegroep benaderen.
Edwin van Komen (Waterschap Limburg), Klaas Jan de Jong (Wetterskip Fryslân), Jan Riepma (Waterschap Noorderzijlvest), Janiek Baarends (Hoogheemraadschap van Delfland), Rob Peeters (Waterschap Zuiderzeeland), Robbert Bruin (Waterschap Vallei en Veluwe), Raymond Frieling (Waterschap Vechtstromen), Miranda van Ark (HEEL).

Status

Deze handreiking is in ontwikkeling. Ontstaan er nieuwe inzichten? Dan vullen we het document aan met aanvullende lessen.

Met HEEL werken we aan het versterken en uniformeren van de SE-werkwijze binnen de waterschappen. Oftewel: herleidbaar, eenduidig en expliciet samenwerken. We delen de kennis die we daarbij ontwikkelen continu door het delen van producten die alliantiebreed toepasbaar zijn. Door samen op te trekken ontstaat eenheid, versnelling en gezamenlijke kwaliteit. HEEL zorgt voor een efficiëntieslag en creëert producten die alliantiebreed toepasbaar zijn. We werken aan een Kennisbasis, ontwikkelen ondersteunende producten, leren van elkaar en gebruiken projecten als vliegwiel. Kernbegrippen in het traject zijn: samenhang, bruikbaarheid en maatwerkruimte.

INHOUD

I **WAT LEVERT SE DE WATERSCHAPPEN OP?** 6
Meer transparantie, beheersing van complexiteit en versterking van de samenwerking

II **DE ROADMAP** 9
Stappen bij invoering op project of in de organisatie

III **DE HEEL-ONDERSTEUNING BIJ IMPLEMENTATIE** 10
Ondersteunende producten op inhoud en proces

IV **IMPLEMENTATIE VAN PROCESSEN** 16
Aandacht voor organisatie, professionals en projectniveau

V **DO'S BIJ IMPLEMENTATIE** 18
Meerwaarde benoemen, gefaseerd invoeren en verschillende rollen betrekken

VI **DON'TS BIJ IMPLEMENTATIE: VALKUILEN EN BEGINNERSFOUTEN** 20
Alles tegelijk, focussen op de techniek, de opdrachtnemer verantwoordelijk maken

VII **WEERSTAND OF MISVERSTAND** 22
Veelvoorkomende misverstanden over SE

VIII **COMMUNICATIE BIJ IMPLEMENTATIE** 24
Inhoud en verwachting in beeld, krachtenvelden en communicatiekanalen

BIJLAGEN

I. Manifesto over samenwerking namens alliantie en met samenwerkingspartners 27
II. Competenties bij SE 28
III. Kernbegrippen en dragers HEEL 29
IV. geHEEL-platen 32
V. BIM/SE/AM-plaat 35
VI. Roadmap implementatie project en organisatie 36

I. WAT LEVERT SE DE WATERSCHAPPEN OP?

Meer transparantie, beheersing complexiteit en versterking samenwerking

Waarom zetten we als waterschappen in op SE? Hieronder beschrijven we de belangrijkste voordelen van SE, benoemd door waterschappers die ervaring hebben met de toepassing van SE.

SE maakt complexiteit beheersbaar

Hoe ingewikkelder een project is, des te groter de behoefte aan een methodiek die ondersteunt bij een beheerste uitvoering. SE biedt hierbij ondersteuning. Het helpt bijvoorbeeld bij een transparant ontwerpproces, inclusief traceerbaarheid van eisen, en draagt ook bij aan het opstellen van concrete contractdocumenten. De werkwijze biedt inzicht in de eisen en ook de objecten en raakvlakken zijn duidelijk in beeld. Daarbij is steeds duidelijk en herleidbaar wat er op welk moment met wie is afgesproken. Zo ontstaat meer grip op projecten, los van de gekozen contractvorm of de fase waarin het project zich bevindt.

SE verbetert de communicatie in de keten: tussen beheer en projecten, en bij de afstemming met opdrachtnemers

De toepassing van SE minimaliseert verrassingen en draagt bij aan de professionalisering van Assetmanagement. We kijken tijdens het proces zowel naar organisatiedoelen als naar de behoeften van alle stakeholders en vertalen deze naar eisen aan het systeem. Daarbij beschouwen we een asset over de gehele levenscyclus. De beheerorganisatie is daarmee de belangrijkste partner gedurende het gehele ontwikkelproces.
Daarmee vergroot SE ook de klantbetrokkenheid én -tevredenheid. Stakeholders – ook die naast de beheerorganisatie - worden vroegtijdig betrokken in het ontwikkelproces. Daarbij wordt aan de betrokkenen teruggegeven wat met de wensen en eisen is gedaan. Dit vergroot het begrip en zorgt voor grotere klantbetrokkenheid én -tevredenheid.

SE zorgt voor efficiëntie in de werkwijze

Het expliciete werken dat SE oplevert – onder andere door het vastleggen van eisen, een expliciet specificatieproces en gedegen verificatie en validatie – zorgt voor inzicht in de status van het werk. Het voorkomt herhaling en dubbel werk. De top-downbenadering zorgt ervoor dat bij elke stap de afstemming wordt gezocht en samen wordt ontwikkeld. Dit zorgt voor overzicht en afstemming, waarmee de kans op faalkosten vermindert en het werk in één keer goed wordt opgeleverd en overgedragen.

SE ondersteunt bij de invoering en een effectieve uitrol van Informatiemanagement (IM en BIM)

Uitdaging: steeds meer waterschappen zetten in op de invoering van Informatiemanagement (regelmatig BIM genoemd). Dit vraagt om goede structurering van informatie. SE biedt structuren die de inrichting van het informatiemanagement ondersteunen en zet in op één taal. Denk aan een OTL (Object Type Library), een informatiemodel (en bibliotheek) en basisspecificaties (sets (standaard)eisen rondom bepaalde assets). Verder brengt SE gestructureerd assets en hun functies in beeld (objectenbomen en functiebomen). Deze gegevens zorgen voor input voor het informatiemanagement.

Met SE ontstaat meer grip op projecten, los van de gekozen contractvorm of de fase waarin het project zich bevindt.

En verder draagt SE bij aan:

- Eenduidigheid en kwaliteit. Zeker wanneer wordt ingezet op het gebruik van een gezamenlijke werkwijze en daarmee taal in de branche zoals dat binnen HEEL gebeurt.
- Helderheid over taken en rollen op het project. Het biedt duidelijkheid over wie welke activiteiten (werkpakketten) uitvoert. Dit door overzicht te creëren over het hele werk (Work Breakdown Structure (WBS)) en te werken met werkpakketten en vanuit vaste rollen (bijvoorbeeld IPM) die deze uitvoeren.
- Het optimaal benutten van kennis en creativiteit in de keten. SE helpt je de oplossingsruimte te specificeren waardoor je ook de ruimte biedt voor innovatieve oplossingen.
- Kosteneffectiviteit. Wanneer de SE-processen vroegtijdig worden ingezet kan dit zorgen voor kostenvermindering. Het helpt voorkomen dat al in het begin niet wordt aangesloten bij de klantvraag waardoor laat in het proces grote aanpassingen moeten worden gedaan. Daarbij helpt SE bij het doelmatig ontwerpen waardoor onnodige toevoegingen worden voorkomen. Oftewel: het draagt bij aan een sobere en doelmatige aanpak.
- Transparantie. SE maakt inzichtelijk hoe eisen zijn vertaald naar ontwerpkeuzes. Daardoor zijn keuzes gemaakt in het ontwerpproces geen black box, maar herleidbaar en transparant.

Redenen voor samenwerking binnen HEEL:

De waterschappen – in de vorm van de alliantie – hebben er bewust voor gekozen om samen te werken binnen HEEL. Dit om de volgende redenen:

- **Eenheid van taal**. We spreken vanuit dezelfde basisbegrippen en standaarden met elkaar en onze omgeving.
- **Versterking professioneel opdrachtgeverschap**. Vanuit eenheid in werken ontstaat een steviger basis in werkwijze. Dit zorgt voor een betere aansluiting op de markt, die (deels) al met SE werkt.
- **Samen ontwikkelen** versnelt leervermogen en voorkomt dubbel werk. Wanneer partijen meeprofiteren van elkaars producten, processen en templates verbetert dat de kwaliteit en scheelt het (drie)dubbele ontwikkelkosten.

II. DE ROADMAP

Stappen bij invoering op project of in de organisatie

De roadmap van HEEL toont een overzicht van de verschillende stappen die er mogelijk zijn bij implementatie. Zoals gezegd is implementatie geen lineair proces; toch vallen wel fasen te onderscheiden in de opzet. Deze zijn in de roadmap weergegeven. In elk van deze fasen staat vervolgens een overzicht van de stappen die je hier kunt uitvoeren. Dit zowel op project- als organisatieniveau.

Vijf fasen

Binnen de roadmap gaan we uit van 5 fasen bij de implementatie om bewust acties op te formuleren, te weten:

- Start/initiatief
- Ontwikkelproces
- Lancering (start van het werken met)
- Korte termijn na lancering
- Lange termijn na lancering

Schaalniveaus

Binnen de aanpak erkennen we twee schaalniveaus die van belang zijn bij een effectieve implementatie:

- **Het (HWBP-)project** – Welke stappen zijn er mogelijk bij implementatie op je project?
- **De Organisatie** – Welke stappen zijn er mogelijk bij implementatie binnen de organisatie? Implementatie van SE binnen de organisatie voert verder dan de scope van HEEL. HEEL richt zich primair op het stuk 'Waterveiligheid' en de HWBP-projecten. Wil SE echter echt goed landen op de HWBP-projecten, dan helpt het als het hele waterschap daarin ondersteunt en is het essentieel dat de beheerafdeling een actieve rol speelt.

Concrete tips

- **Gebruik de roadmap als gespreksinstrument om je eigen roadmap op te stellen**. Ga vanuit de roadmap het gesprek met het team aan om de stappen te selecteren die voor jouw project of organisatie relevant zijn.
- **Deel je ervaringen**. Zie je interessante stappen die wellicht voor andere projecten of waterschappen interessant zijn? Laat het weten, dan voegen we deze toe. Op heel-nl.nu/wijziging-doorgeven kun je je suggesties kwijt over de roadmap én andere HEEL-producten.

Implementatie is geen lineair proces. De roadmap brengt mogelijke stappen in beeld, de context bepaalt welke je zet en de volgorde waarin.

III. DE HEEL-ONDERSTEUNING BIJ IMPLEMENTATIE

Ondersteunende producten op inhoud en proces

We ontwikkelden binnen HEEL uiteenlopende producten die je kunt gebruiken om de implementatie binnen jouw waterschap vorm te geven. Denk aan de roadmapimplementatie; dit overzicht geeft de stappen aan die je binnen je project of organisatie kunt zetten bij implementatie. Daarnaast biedt HEEL uiteenlopende zaken die de implementatie verder versterken. Hieronder een overzicht van deze producten en een beschrijving van de inhoud op hoofdlijnen, en suggesties hoe je ze in kunt zetten. Je vindt de producten op de downloadpagina van HEEL.

Inhodelijke ondersteuning

Dit betreft producten die de theorie van SE(-processen) beschrijven.

Informatiebladen

De informatiebladen van HEEL geven een introductie op een proces. Naast een toelichting op hoofdlijnen schetst het de hoofdstappen en daarmee processen en de betrokkenheid van de verschillende (IPM-)rollen bij het proces. Ook geeft het de belangrijkste begrippen rondom dit onderwerp (waarvan de toelichting vindbaar is in de begrippenlijst van HEEL) en schetst het de relatie tot andere thema's.
Op dit moment zijn er beschrijvingen voor de processen: klanteisen, specificatie, verificatie & validatie. Medio 2022 verschijnen deze ook voor: risicomanagement, configuratiemanagement en informatiemanagement.
Inzetbaar voor: De informatiebladen kunnen zowel op het project als in de organisatie gebruikt worden. Binnen het project geeft het inzicht in een onderwerp op hoofdlijnen. Het maakt dat het team op hetzelfde begripsniveau zit rondom een proces. Bovendien is het een inleiding op de processen die rondom het hoofdproces zijn uitgewerkt. Voor de organisatie kan het ook opgehangen worden aan de projectmanagementmethodiek of worden gekoppeld aan het kwaliteitsmanagementsysteem.

Procesbeschrijvingen

De procesbeschrijvingen van HEEL beschrijven één proces van de diverse onderwerpen die HEEL uitwerkt. Zo zijn er voor het klanteisenproces procesbeschrijvingen rondom: inventariseren klantvraag, definiëren klantwensen en honoreren klanteisen. Voor het specificatieproces zijn dit: analyseren systeem, formuleren eisen, en opstellen en beheren systeemspecificatie. De processen beschrijven stapsgewijs de acties binnen het proces en de rolhouders die hierbij betrokken zijn. Ook geeft het voorbeelden en aandachtspunten, en verwijst de beschrijving soms naar instrumenten die kunnen worden ingezet. Verder beschrijven de bladen de output en de criteria hiervoor.

Op dit moment zijn er beschrijvingen voor de processen: klanteisen, specificatie, verificatie & validatie. Medio 2022 verschijnen deze ook voor risicomanagement, configuratiemanagement en informatiemanagement.
Inzetbaar voor: De procesbeschrijvingen zijn concreet geschreven. Ze bieden concreet houvast in de projectpraktijk. Je kunt ze bespreken en gebruiken met het projectteam. De activiteiten zijn opgedeeld naar de diverse IPM-rollen.

Training en workshops (deels in ontwikkeling)

Op dit moment is er een basistraining HWBP rondom SE. Het is de insteek om in 2023 een basistraining HEEL van een dag op het programma te hebben. Daarnaast werken we aan workshops van een dagdeel voor een deel van de processen. Klanteisen, specificeren, verificatie & validatie zijn enkele processen die zeker worden uitgewerkt als workshop.
Inzetbaar voor: De training is relevant voor iedereen die met SE te maken krijgt; de workshops lenen zich ook goed om met (een) projectteam(s) te volgen als je een proces gaat oppakken.

ONDERSTEUNING BIJ DIALOOG

Zoek je producten die je helpen om het belang van SE in je organisatie verder te brengen? Of die je helpen om uit te leggen hoe hier vanuit de alliantie op wordt ingezet? Daar bieden onderstaande producten hulp bij. Ze tonen waarom het HWBP inzet op SE en ze tonen hoe SE een plek kan krijgen binnen het project en tussen de andere ontwikkelingen in de organisatie.

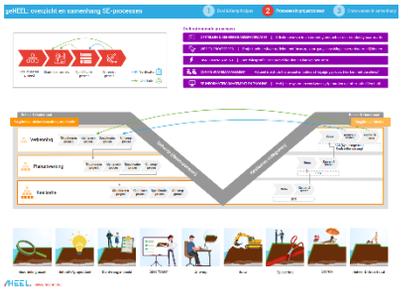
Manifesto

Het manifesto beschrijft hoe de alliantie van het HWBP – gevormd door 21 waterschappen en Rijkswaterstaat – HEEL onderschrijft. Daarbij benadrukt het manifesto wat deze partijen van belang vinden voor de samenwerking binnen HEEL, zoals samen werken aan eenheid van taal en gedeeld eigenaarschap met een open houding. Ook de samenwerkingspartners van HEEL, zoals Stowa, Unie van Waterschappen, het Waterschapshuis en de Taskforce Deltatechnologie, vertellen hoe zij inzetten op de samenwerking.
Inzetbaar voor: Je kunt het manifesto binnen de organisatie gebruiken om te laten zien hoe de diverse ambtelijk opdrachtgevers en samenwerkingspartners inzetten op HEEL. Het toont de integraliteit van de aanpak en het brede draagvlak. Daarnaast is het ook prettig om nog eens na te lezen wat de verwachting is van de alliantie en hoe we samenwerken met partners.

Interviews - Verhalen vanuit de waterschappen

Hoe verloopt de toepassing van SE eigenlijk in de waterschapspraktijk? Hoe zetten projecten de werkwijze in en wat brengt het ze? We interviewden waterschappers met verschillende rollen, zoals technisch manager, beheerder en projectmanager. Zij beschrijven hoe de SE-processen hen hielpen en welke voordelen het ze opleverde.
Inzetbaar voor: De interviews leveren argumenten en concrete praktijkvoorbeelden van wat SE een waterschap en een project in de praktijk oplevert.

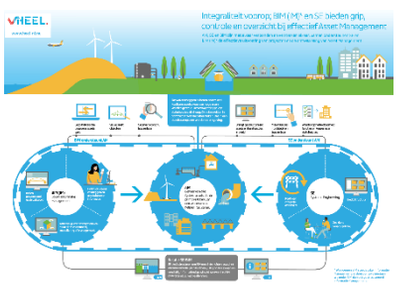
geHEEL-platen



De geHEEL-platen geven een overzicht van de zaken die HEEL uitwerkt. Niveau 1 toont waarom we HEEL opstartten, wat het oplevert en welke onderwerpen we oppakken. Niveau 2 laat zien hoe de SE-processen gepositioneerd zijn binnen de beheer- en onderhoudscyclus. Niveau 3 toont gedetailleerder de hoofdprocessen die HEEL uitwerkt en de onderlinge samenhang. zie bijlage 4

Inzetbaar voor: De niveau 1-plaat is interessant voor wie nieuw is in SE en voor afdelingshoofden en managers, omdat het op hoofdlijnen de aanleiding voor HEEL schetst. Niveau 2 en 3 kun je gebruiken om in de organisatie met professionals het gesprek te voeren over hoe de SE-processen binnen de organisatie een rol krijgen. Ook toont het de onderwerpen waar HEEL inhoudelijke ondersteuning op biedt.

AM/SE/BIM-plaat

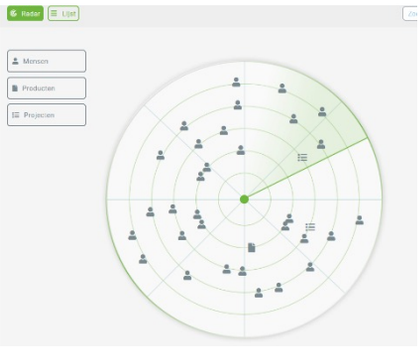


HEEL zet in op de landing van SE binnen projecten. SE ondersteunt – net als informatiemanagement – bij de effectieve uitvoering van projecten en de ontwikkeling van Assetmanagement. De plaat ‘SE en BIM als aanjager professioneel AM’ schetst hoe deze ontwikkelingen samenhangen.
Inzetbaar voor: Op dit moment zijn de diverse waterschappen met de genoemde drie ontwikkelingen bezig. Deze plaat helpt om de dialoog over de verbinding tussen deze ontwikkelingen te starten of te versterken. Oftewel: het is een mooie onderlegger om met andere organisatiedelen of professionals met vergelijkbare uitdagingen het gesprek aan te gaan. Zodat de ontwikkelingen niet los van elkaar plaatsvinden, maar elkaar juist versterken.

ERVARINGEN DELEN

Afkijken is vaak de beste manier van leren. Ben je op zoek naar collega's van andere waterschappen die ervaring hebben met de invoering van SE op hun project, bepaalde processen of organisatiebrede implementatie? Je vindt hiervoor ondersteuning bij de radar.

Radar



Op de radar vind je mensen, producten en projecten. Vaak is het prettig om te praten met iemand die ervaring in de praktijk heeft. Onder 'Mensen' vind je op de radar professionals die ervaring hebben met bepaalde processen. Via 'Producten' vind je informatie zoals procesbeschrijvingen en templates, en via 'Projecten' zie je welke projecten ervaring hebben met welke processen.
Inzetbaar voor: De radar kun je gebruiken om collega's van andere waterschappen te vinden, of je kunt collega's tippen dat ze hier mensen en informatie kunnen vinden. Vergeet ook niet jezelf met je ervaringen en kennis op de radar te zetten.

BASISSTRUCTUREN ALS UITGANGSPUNT

Diverse basisstructuren helpen je op weg bij het structureren van je project of specificaties.

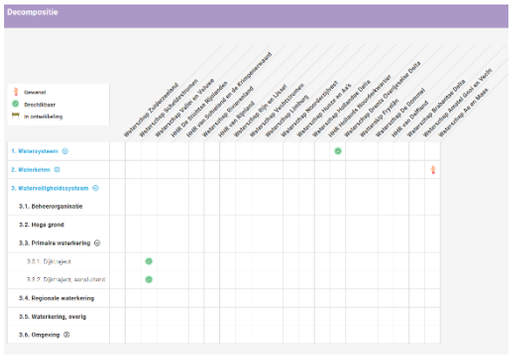
Basis-WBS (Work Breakdown Structure)

De uitvoerende werkzaamheden van een project vertonen vaak grote overeenkomsten. De Basis-WBS geeft een overzicht van de mogelijk uit te voeren werkzaamheden op een project. Dit geordend langs twee assen: de as van projectfasering (een tijd-as) en de as van projectprocessen.
Inzetbaar voor: De Basis-WBS geeft een generieke opzet die gebruikt kan worden als uitgangspunt om met het projectteam te verfijnen naar de behoeften en rolverdeling op het project.

Basisspecificatie Dijk (BSD)

De Basisspecificate Dijk zorgt voor expliciete communicatie tussen dijkbeheerders en projectteams over de gewenste prestatie van een dijk. Het biedt een startpunt voor de systeemspecificaties voor ontwerptrajecten tijdens de verschillende MIRT-fasen. Het bevat een specificatie van het dijktraject, de dijkonderdelen en de beheerondersteunende infrastructuur.
Inzetbaar voor: Gebruik de BSD als vertrekpunt voor het opstellen van een eigen BSD. Uiteraard vraagt een eigen BSD altijd om maatwerk. De bestaande BSD zorgt voor een heldere structuur en een flinke verzameling onderwerpen en eisen die voorkomen dat het wiel volledig zelf moet worden uitgevonden.

Decompositie basisspecificaties



Dit overzicht op de HEEL-website brengt in beeld welke specificaties de verschillende waterschappen hebben. Dit ingedeeld naar: watersysteem, waterketen en waterveiligheid. De (her)bruikbaarheid verschilt per product. Sommige specificaties zijn op één project gebruikt en kunnen ter inspiratie dienen. Een enkele is gezamenlijk ontwikkeld en breed gevalideerd, zoals de BSD (Basisspecificatie Dijk).

Inzetbaar voor: Ga je voor je project een basisspecificatie opstellen? Laat je inspireren door wat anderen hebben opgezet. Staat het gewenste product er niet tussen? Op het overzicht kan ook worden aangegeven aan welke producten behoefte is; wellicht dat een collega-waterschap dit in huis heeft. En als je een basisspecificatie gaat opstellen kan de handreiking Opstellen Basisspecificatie (ook vindbaar bij de downloads op HEEL-nl.nu) je ook op weg helpen.

Handreiking Opstellen Basisspecificaties

Ga je zelf een basisspecificatie maken (of maatwerken) voor je project? Deze handreiking biedt houvast bij dit proces. Het schetst de verschillende fasen van het maakproces en de stappen daarbinnen, en geeft tips. Zodat je toewerkt naar een gedragen product waar projecten mee kunnen werken én waar de beheerder zich in herkent. Inzetbaar voor: Projectteams en asset-afdelingen die aan de slag gaan met het creëren van basisspecificaties kunnen de handreiking gebruiken bij de inrichting van dit proces.

Inrichting Tooling (Relatics)

Dankzij een samenwerking van het Waterschapshuis (hWh) en HEEL krijgen deelnemende waterschappen toegang tot een template die aansluit bij HEEL. De template wordt centraal beheerd en doorontwikkeld conform de wensen van de waterschappen en de doorontwikkeling binnen HEEL.
Relatics bevat een informatiemodel en modules gericht op processen zoals het klanteisen-, specificatie- en verificatieproces. Daarnaast wordt een aantal omgevingen met bibliotheekfunctie ontwikkeld, zoals een omgeving voor de basisspecificaties van waterschappen.
Inzetbaar voor: De Relatics-omgeving kan gebruikt worden voor HEELnemers die ook deelnemen aan de Relatics-ontwikkeling van hWh. Je kunt dan het informatiemodel, de templates en de bibliotheken gebruiken op projecten.

HANDREIKINGEN HWBP, WILMA, STOWA

Binnen HEEL zoeken we steeds de samenhang met ontwikkelingen in de omgeving, zodat we daar optimaal bij aansluiten. Dit zijn bijvoorbeeld ontwikkelingen op het vlak van BIM en tooling. Maar ook bijvoorbeeld:

- De handreikingen Verkenning, Planuitwerking en Realisatie van het HWBP. Doel is om de structuren van deze producten en die van HEEL bij elkaar te laten aansluiten, zodat het makkelijk wordt kennis bij elkaar te ontsluiten dan wel door te linken.
- De WILMA van het Waterschapshuis; een enterprisearchitectuur waar de processen van HEEL in worden opgehangen.
- STOWA als het gaat om samenwerking rondom de basisspecificaties.

COMMUNICATIEMATERIAAL

Daarnaast hebben we diverse vormen van marketingmateriaal dat je in kunt zetten om in je organisatie mensen over HEEL te informeren, zoals:

- HEEL-website. Op www.heel-nl.nu zijn alle downloads, maar ook artikelen en actuele informatie te vinden.
- HEEL-film. Op de website is op de landingspagina een film te vinden die op hoofdlijnen de aanleiding en werkwijze van HEEL beschrijft.
- HEEL-update. Deze nieuwsbrief geeft een paar keer per jaar de belangrijkste ontwikkelingen van HEEL. Dit zowel op het vlak van samenwerking als inhoudelijk.
- De flyer geeft een beknopte beschrijving van het waarom van HEEL.
- De geHEEL-platen die op drie niveaus de samenhang van HEEL duiden (aanleiding, samenhang project en beheer en samenhang onderwerpen HEEL).
- Procesplaat Samenwerking die laat zien hoe we als waterschappen samen werken aan HEEL en de producten valideren.
- Een HEEL-basispresentatie (laatste versie op te vragen via het kernteam en via de Teams-omgeving van HEEL).

Een update-proces zorgt ervoor dat de producten van HEEL steeds actueel zijn en dat het voortschrijdend inzicht vanuit de praktijk wordt verwerkt. Je kunt update-suggesties doorgeven op de website van HEEL. [www.heel-nl.nu/wijziging-doorgeven]

IV. IMPLEMENTATIE VAN PROCESSEN

Aandacht voor organisatie, professionals en projectniveau

Het invoeren van een nieuw proces of aangepaste werkwijze vraagt altijd wat van de context waarin dit gebeurt. Hieronder enkele tips en handreikingen om een nieuw proces – zoals het klanteisen-, specificatie- of validatieproces - in te voeren in de organisatie. Het zal van organisatie tot organisatie verschillen wat werkt en wat niet. Daarbij vragen verschillende typen processen andere betrokken stakeholders. We geven een overzicht op de grote lijnen. We delen de tips in naar: organisatie, professionals en projectniveau.

Organisatie

In de organisatie is het belangrijk diverse afdelingen aan te haken op de korte dan wel langere termijn.

- **Beleid. Verken of beleid betrokken is bij de invoering van het proces.** Het helpt bij bijvoorbeeld functioneel specificeren als het beleid daarop ook ingericht raakt. Strategische keuzes werken door in de kaders voor de projecten en daarmee in de eisen die gesteld worden aan de functies van de assets.
- **Kwaliteitsmanagement**. Het is verstandig te verkennen of het proces kan worden opgenomen in de procesbeschrijvingen en uiteindelijk in het kwaliteitsmanagementsysteem. Ook als er een vastgelegde projectmanagementmethodiek is, is het verstandig hierop aan te sluiten.
- **De beheerorganisatie**. Deze is van belang bij diverse processen. Bij het klanteisenproces krijgt dit organisatiedeel te maken met een gestructureerd proces waarvoor ze input leveren en waarvan ze de vruchten plukken. Dit geldt ook voor andere processen. Het helpt als de beheerafdeling vroegtijdig wordt betrokken, de voordelen van het proces kent en goed weet hoe het proces eruitziet. Ook goed om te delen is wanneer de beheerorganisatie betrokken raakt, wat er verwacht wordt en welke ondersteuning je daarop eventueel kunt bieden.
- **HR-/HRM-/Personeelsafdeling**. Het werken volgens de genoemde processen vraagt vaak ook om specifieke competenties. Het helpt als hierop ook geselecteerd wordt. En als hier trainingen op worden aangeboden.
- **Communicatie**. Om regelmatig te betrekken en af en toe inhoudelijke ontwikkelingen te delen, presentaties te helpen voorbereiden en geven, en te informeren over het proces. De afdeling Communicatie weet welke middelen en kanalen ingezet kunnen worden voor welke interne of externe doelgroep.
- **Verken de verdere omgeving**. Zeker wanneer je als (een van de) eerste(n) met een proces aan de slag gaat, is het goed om ook de omgeving mee te nemen, zoals andere projecten, het programmateam, teamleiders en de directie. Zodat zij weten van deze insteek en hierop kunnen inzetten dan wel dit kunnen ondersteunen. En zodat zij op termijn de ontwikkelde zaken kunnen overnemen of kunnen shoppen voor inspiratie.

Professionals

- Wees duidelijk wat van de professionals verwacht wordt en geef ze handvatten bij de uitvoering. Denk aan formats waarin ze kunnen werken of structuren waar ze rekening mee dienen te houden. Bied ondersteuning in de vorm van templates, opleiding en eventueel coaching. Kijk ook op www.heel-nl.nu welke ondersteuning of producten voorhanden zijn.
- Weet dat werken met een nieuw of aangepast proces om andere vaardigheden vraagt. Sommige mensen beschikken hier al meer over dan anderen. Ondersteun professionals bij het ontwikkelen van de gewenste vaardigheden. Bijvoorbeeld door ze op een training rondom dit proces te sturen, bijvoorbeeld bij het HWBP. En respecteer de bandbreedte van de competenties van professionals.

PROJECTNIVEAU

- Zoek mensen die de juiste competenties hebben om het proces kwalitatief uit te voeren. En die deze kennis bij voorkeur ook op anderen kunnen overdragen.
- Zorg voor structuren en tooling die het proces ondersteunen (zoals voorbeelden van de structuren als de WBS en tooling als Relatics).
- Neem het proces op in de planning. Zodat de relevante momenten en deelproducten er goed in staan en iedereen hiervan weet.
    - De eerste keren kun je denken aan ondersteuning op het proces. Vraag de ondersteunend adviseur dan wel expliciet je collega om het proces te leren i.p.v. het proces over te nemen en uit te voeren.

V. DO'S BIJ IMPLEMENTATIE

Meerwaarde benoemen, gefaseerd invoeren en verschillende rollen betrekken

SE toepassen kan prima op een losstaand project. Indien je als waterschap de voordelen echt wilt ervaren, helpt het om de werkwijze ook organisatiebreed te ondersteunen. SE raakt immers de primaire processen. Hieronder enkele tips om effectief met SE aan de slag te gaan. Belangrijkste tip is wellicht om aan te sluiten bij de urgentie die in de organisatie wordt gevoeld.

Zet SE op de managementagenda

Betrokkenheid bij en geloof in SE door het management zijn essentieel voor het succesvol inbedden van de werkwijze in de organisatie. Zet SE op de managementagenda en zorg dat medewerkers zien dat de managers ook achter de werkwijze staan. Het gaat niet alleen om de kick-off; de implementatie van SE dient langere tijd op de agenda te staan en aandacht te krijgen. En niet alleen in woord, maar ook in daad gesteund te worden. Bijvoorbeeld door mensen ruimte te bieden voor training, ontwikkeling en ondersteuning.

Toon de meerwaarde die SE biedt

Toon met praktijkvoorbeelden wat SE kan opleveren. Denk aan: grotere klanttevredenheid, verbetering van efficiëntie, meer grip op complexe projecten en helderheid in de samenwerking tussen partijen. [zie ook I Wat levert SE de waterschappen op?] Eén treffend voorbeeld is vaak overtuigender dan een uitgebreid document. Daarbij is het goed om de voordelen die op projectniveau optreden te delen en daarbij steeds te tonen welke meerwaarde SE de individuele professional biedt.

Laat wie het heeft ervaren de voordelen vertellen; creëer rolmodellen

'Wie eenmaal SE heeft toegepast, wil niet meer anders', is een veelgehoorde uitspraak. Toch wil je juist de mensen die de stap naar SE nog gaan zetten, overtuigen van de meerwaarde. Het verhaal laten vertellen door ervaringsdeskundigen komt dan het dichtst in de buurt van een eigen ervaring. Creëer rolmodellen in de organisatie en laat hen anderen inspireren met hun SE-ervaring.

Afkijken is de beste manier van leren - stimuleer mensen om ervaringen uit te wisselen

Zorg dat mensen die met SE aan de slag zijn hun ervaringen delen met anderen. Dat kan binnen de organisatie gebeuren, maar mensen kunnen ook sparringpartners zoeken bij andere organisaties (waterschappen of RWS) of buiten de sector. Zoek naar samenhang en zoek breed verbinding. Gebruik hiervoor kennissessies en intervisie, of meester-gezelrelaties. Dit uiteraard bij voorkeur nádat mensen de mogelijkheid hebben gehad tot een stukje ontwikkeling en opleiding in SE.

Implementeer duidelijk afgebakende producten

Het helpt mensen als ze ervaring opdoen met concrete SE-producten. Vraag daarom bij elk project om bijvoorbeeld een systeemspecificatie, risicomatrix, V&V-managementplan of Klant Eisen Specificatie. Dat zorgt het eerste halfjaar waarschijnlijk voor verschillende kwaliteitsniveaus van het product, maar dat middelt zich gedurende het leerproces uit. De inzet van best practices en toetskaders werkt daarbij ondersteunend.

Erken dat de SE-activiteiten bij verschillende rollen liggen

SE hoort niet bij één persoon of rol, maar vraagt activiteiten van verschillende rollen binnen een organisatie. Heb hier aandacht voor bij de invoering van SE. Zowel de diverse IPM-rollen als de Asset Manager en Informatie Manager kunnen een bijdrage leveren en de vruchten plukken.

Belangrijk: Vertaal de SE-toepassing naar de eigen werkelijkheid

Voor een succesvolle in- en uitvoering van SE dient elke organisatie de methodiek te mappen naar concrete toepassing en de eigen processen. Hoe die slag plaatsvindt, is uiteraard afhankelijk van het bedrijf en de bedrijfsprocessen.

Nog geen ervaring? Start met een pilotproject

Wie écht de voordelen van SE wil ondervinden doet er goed aan er in minimaal één project volledig voor te gaan. Zo'n pilotproject waarin volledig volgens de SE-aanpak wordt gewerkt, toont SE in al zijn facetten. Zet op dit project mensen in die overtuigd zijn van de mogelijkheden die de werkwijze biedt en zorg voor begeleiding door professionals die ruime ervaring met de toepassing van SE hebben. Dit om onnodig slechte ervaringen en daarmee lesgeld te voorkomen. Het kan echter ook geen kwaad om elementen of producten van SE stapsgewijs in meerdere, of zelfs alle projecten ineens te integreren.

En verder

- Breng de voordelen voor de verschillende afdelingen/rollen in beeld
- Neem de beheerafdeling goed mee
- Zorg voor een opdracht vanuit de directie
- Zorg naast bottom-up- ook voor top-downsteun
- Neem HEEL op in de assetmanagement-plannen
- Sluit aan bij de ISO 55000- en andere cycli, zodat het herkenbaar wordt
- Breng de kanalen en spelers in beeld [zie ook VIII communicatie bij implementatie]

VI. DONT'S BIJ IMPLEMENTATIE

Alles tegelijk, focus op techniek, de opdrachtnemer verantwoordelijk

Inmiddels hebben heel wat bedrijven in de GWW-sector ervaring opgedaan met de toepassing van SE. Dat geeft zicht op acties die werken én op zaken die minder effectief zijn. Hieronder een aantal belangrijke valkuilen en beginnersfouten om te voorkomen. Voorzien van tips die beschrijven wat wél werkt.

Eén SE'er aanstellen die het regelt voor de organisatie

SE is een werkwijze en hangt daarmee - net als projectmanagement of kwaliteitsmanagement - niet aan één persoon. Investeer in het invoeren van de werkwijze en ondersteun de betrokkenen met training en eventueel coaching. Natuurlijk kan een SE'er worden aangesteld om mensen verder te helpen en te adviseren, en de implementatie te stimuleren. Het is echter van belang dat diverse rollen en afdelingen met SE aan de slag gaan. Streef dus naar SE-competenties in je organisatie en in de uitvraag richting opdrachtnemers.

De verantwoordelijkheid bij de opdrachtnemer leggen

Wanneer je een opdrachtnemer vraagt om SE toe te passen, helpt het als je weet wat je vraagt. En als je zelf weet hoe je (jouw deel van) de werkwijze toe kunt passen. Zodat je de SE-werkwijze zelf kent en een professionele gesprekspartner bent en ook ziet of de opdrachtnemer de gevraagde kwaliteit levert. Daarbij is SE een proces waar beide partijen aan bijdragen, bij voorkeur in een top-downproces. Als je pas halverwege – namelijk bij de overdracht aan de opdrachtnemer - met SE start, dan mis je een stuk van het proces. Trek hier dus samen en qua kennisniveau gelijkwaardig in op.

Alles tegelijk oppakken/het te groot maken

SE leent zich er prima voor om gefaseerd in te voeren; zeker op een project. Je vliegt dit stap voor stap aan door bijvoorbeeld eerst SE mee te nemen in de uitwerking van je WBS (Work Breakdown Structure) zoals je dat ook voor andere onderdelen, zoals onderzoeken, doet. Werk SE uit in de raming en neem het mee in je beschikkingsaanvraag. Zorg dat de diverse IPM-rollen weten wat er van ze wordt verwacht en begin vervolgens bijvoorbeeld met het klanteisenproces. Zo voer je de werkwijze in in het tempo waarop het project zich ontwikkelt.

Verwachten dat iedereen het kan na één training

Bij een training zit je in een trainingsbubbel en zijn de opgaven relatief goed te beantwoorden en oplosbaar. De praktijk is vaak weerbarstiger. Niet iedereen kan meteen na één of enkele dagen training aan de slag met SE. Het ondersteunen in de praktijk door een professional of in de vorm van coaching is een investering die zich heel snel terugbetaalt.

Focussen op de TM

SE is een werkwijze die de hele organisatie en uiteenlopende rollen raakt.

- De IPM-rollen: van omgevingsmanagement tot projectbeheersing tot techniek - alle projectonderdelen hebben baat bij een goed SE-proces.
- De Asset Manager; die de eisen- en assetinformatie aanlevert voor de projecten.
- De Informatie Manager; die goede input krijgt in de vorm van structuren en data voor zijn systemen.

SE er ‘even’ bij pakken

Het inkopen van expertise op het vlak van SE verdient zich al snel terug. Want hoe groot de betrokkenheid ook is, mensen zonder ervaring SE ‘erbij’ laten pakken vraagt onnodig veel leergeld (in doorlooptijd en geld). SE vraagt een andere manier van denken en werken, die sneller raakt ingevoerd als je hier mensen met ervaring bij betrekt. Zorg wel dat deze experts hun kennis en kunde overdragen op de projectmedewerkers en niet alleen komen begeleiden en hun kennis weer meenemen zodra de klus geklaard is. Vraag de experts ook om aandacht te geven aan de structurele borging van SE.

Beginnerskansen

- Zorg voor een duidelijk verhaal waarom je inzet op SE voor de diverse onderdelen van de organisatie (directie, afdelingsmanagers, beheer en projecten).
- Maak gebruik van de radar van HEEL (op www.heel-nl.nu) en ga niet zelf het wiel uitvinden maar vraag het collega’s of andere projecten.
- Ga eens op bezoek bij een ander project dat al ervaring heeft met SE.
- Verbind de ontwikkeling met de juiste zaken, zoals AM- en (B)IM-ontwikkelingen. Deze ontwikkelingen kunnen elkaar versterken. Zie hiervoor ook de AM/SE/BIM-plaat op www.heel-nl.nu.
- Koop je kennis in? Koop dan ook kennisoverdracht in. Zorg dat medewerkers meeprofiteren van de experts die je inzet.
- Geef kartrekkers de ruime. Mensen die energie willen steken in het doorontwikkelen van zaken en anderen inspireren, verdienen de ruimte om dit in de organisatie uit te voeren.
- Begin behapbaar. Bijvoorbeeld door een pilot te draaien en deze pilot bewust anderen te laten besmetten met de kennis en ervaring.
- Spits het selectiebeleid toe op de gewenste competenties [zie ook ‘Competenties bij SE’ in de bijlage van deze handreiking], zodat al bij het aannemen van medewerkers hier aandacht voor is.

VII. WEERSTAND OF MISVERSTAND?

Veelvoorkomende (voor)oordelen over SE

Bij elke verandering bestaat weerstand. In het algemeen vanwege het feit dat verandering energie vraagt. Het is ongemakkelijk om zaken anders te doen. Dat uit zich vaak in uitspraken vanuit weerstand. Maar wat klopt er van de belangrijkste bezwaren tegen SE? We zetten hieronder veelvoorkomende weerstanden op een rijtje. En gaan hier inhoudelijk op in. Waarbij deze weerstanden vaak op misverstanden blijken te berusten.

Het is ingewikkeld (ook wel: technocratisch, zeer inhoudelijk, alleen voor techneuten).

Het bijzondere is dat SE júíst wordt ingezet om zaken overzichtelijker en behapbaar te maken. Natuurlijk, je moet je erin verdiepen, maar vervolgens levert het juist inzicht op en geeft het grip binnen een complexe omgeving.
TIP: Zorg voor een goede en stapsgewijze aanpak. Voer processen in op het moment dat hier behoefte aan is. En wil daarbij niet te veel processen in één keer invoeren. Zorg dat mensen voor de werkwijze gesteld staan: zorg voor een opleiding en eventueel ondersteuning door een professional. Bij voorkeur iemand die de kennis én kunde ook overdraagt op de mensen die er in de organisatie mee gaan werken.

Zo complex is ons project helemaal niet.

Echt niet? Of is het project technisch dan wel niet zo complex, maar valt er wel veel omgevingsmanagement te verrichten? Want in dat geval kan een zorgvuldig klanteisenproces veel tijd en zoekwerk verderop in het project besparen. Daarnaast: herleidbaar en gestructureerd werken is altijd effectief voor elk project. Het gaat er vooral om om niet te ver door te slaan in de methodiek.
Daarnaast kan het ook zo zijn dat je veel vergelijkbare kleine projecten hebt waar je de systematiek kunt herhalen (standaardisatie van werkwijze).

Het is weer wat nieuws/wat extra's. Ook wel: we moeten niet te veel tegelijk willen...

SE is meestal niet iets volledig nieuws. Het sluit al aan bij het gestructureerde werken dat een deel van de medewerkers al doet. SE versterkt dit en geeft hier extra gereedschappen bij. Daarbij sluit het vaak goed aan bij andere thema's, zoals een verbetering van het projectmanagement, een professionalisering van het assetmanagement, of de ontwikkeling van informatiemanagement. Voor dat laatste kan SE de juiste structuren bieden. De plaat SE/AM/BIM die is te vinden www.heel-nl.nu laat zien hoe SE een bijdrage levert aan goed informatiemanagement en professioneel assetmanagement.
TIP: Benoem de voordelen die SE biedt en laat zien hoe het bijdraagt aan bestaande ontwikkelingen in de organisatie.

Dan mag ik zelf geen zaken meer voorschrijven. Ook wel: dan kun je niet meer bepalen wat je van de markt wilt.

Er kunnen goede redenen zijn om niet functioneel te specificeren en de bewezen oplossing voor te schrijven/uit te vragen. Dat kan en dat mag. Ook als je met SE werkt. Je bent dus niet verplícht om álles functioneel te specificeren als je al precies weet wat je wilt. SE staat los van de contractvorm en bouworganisatievorm; het is een werkwijze.

SE is vooral voor projecten.

SE is een werkwijze die de hele organisatie en uiteenlopende rollen raakt. Daarbij pas je SE toe over de hele levencyclus, waarbij de gebruiksfase een van de belangrijkste en langdurigste fasen is. Dat vraagt actieve betrokkenheid van de beheerafdeling. Door aan de voorkant van het project goed te verbinden met beheer, plukt de beheerorganisatie de vruchten in de gebruiksfase. Ook de kwaliteitsafdeling heeft baat bij goede invoering van SE. En de directie of het bestuur kan uiteindelijk veel herleidbaarder zien hoe (top)eisen in het ontwerp zijn geland.

Het kost te veel tijd.

Op de korte termijn klopt deze aanname, maar op de lange termijn niet. Juist door de herleidbaarheid van keuzes voorkom je dat verderop in het project verrassingen of faalkosten ontstaan. Daarbij is de directie als asset owner beter in control. Je creëert rust in de werkwijze. Ook versnel je na verloop van tijd omdat de specificaties voor assets en de klanteisen voor verschillende projecten aangeleverd kunnen worden. Voor de implementatie van SE geldt dat de kost voor de baat gaat.
TIP: Benadruk dat de investering aan de voorkant zich verderop in het project terugverdient.

Ik vind Relatics een lastig systeem om in te werken.

Niet iedereen in het project hoeft met Relatics te werken, zolang de Relatics-omgeving maar wel goed wordt gevuld. Dat kan bijvoorbeeld ook door afspraken te maken wie binnen je projectgroep met Relatics werkt. En zorg bijvoorbeeld voor een ‘superuser’ die het systeem zeer goed kent. Richt een goed proces in waarbij deze ‘knoppenkennner’ de input bij andere projectleden ophaalt en waarbij zij proactief leveren aan deze persoon.
TIP: Zorg dat de mensen die écht met Relatics aan de slag gaan een knoppencursus krijgen en toegang hebben tot de superuser die ze kan helpen als ze ergens tegenaan lopen. En zorg dus voor die superuser/knoppenkenner die het Relatics-geweten vormt van één of meerdere projecten.

VIII. COMMUNICATIE BIJ IMPLEMENTATIE

Krachtenvelden en communicatiekanalen

De communicatie rondom een verandering in werkwijze vraagt aandacht voor zowel inhoud als verwachting. De communicatie bij implementatie richt zich op het informeren, aangehaakt houden van mensen en hen uitnodigen om bij te dragen. Bij voorkeur vanuit een trajectidentiteit (beeldmerk en naam) die bijdraagt aan de herkenbaarheid van het traject. Mogelijk kunnen collega's van de afdeling Communicatie ondersteunen bij de implementatie; betrek hen bijtijds.

Twee sporen in communicatie

Binnen communicatie rondom verbetering zijn twee lijnen van belang: de inhoudelijke informatie - oftewel technische kennis - en de verwachtingscommunicatie, het verwachtingsmanagement.

Bij een organisatie in transitie willen medewerkers twee dingen weten:

- **Wanneer kan ik welke activiteiten of verandering verwachten? Twee sporen in communicatie**
  Dit betekent dat het belangrijk is om steeds de verwachte ontwikkeling te schetsen, zodat mensen weten waar ze aan toe (gaan) zijn. En ook welke ondersteuning ze daarbij krijgen. Oftewel: verwachtingscommunicatie en waar mogelijk tijdslijnen.
- **Wat moet ik doen en hoe verwacht je dat ik dat doe?** Dit vraagt om informatie over het verwachte gedrag en de concrete inhoud, oftewel: inhoudelijke communicatie in de vorm van beschrijvingen, templates en ondersteuning.

Inzetten op een goede communicatie-infrastructuur

Onderzoek binnen de eigen organisatie hoe de kennisinfrastructuur optimaal kan worden ingericht en ingezet. Zodat de kennis en ervaringen optimaal kunnen worden uitgedragen. Het gaat daarbij om het deelbaar maken van zowel de expliciete kennis (theorie, structuren en templates) als de kunde (ervaring, vaardigheden, e.d.).

Denk aan:

- Het realiseren van dragers per onderdeel, bij voorkeur de verschillende IPM-projectrollen
- Communiceren via online omgeving; intranet of kennisplatform
- Informeren via nieuwsbrieven, vakgroepen en communities
- Communiceren via bestaande overlegstructuren, momenten waarop veel mensen aanwezig zijn kiezen om mensen te informeren en uit te nodigen
- Eventueel: een ruimte/wand om zaken te tonen en presentaties te houden aan de hand van de stand van zaken

Noemen we het SE?

De tools en technieken de we inzetten vinden voor een groot deel hun oorsprong in Systems Engineering. Het is echter niet noodzakelijk om de term SE te benadrukken.

Noemen we het SE?

Dit omdat de term een technische lading lijkt te hebben, waar het bij SE juist ook sterk gaat over omgeving en samenwerking. Het lijkt daarom zinniger om de voordelen van de werkwijze, zoals traceerbaarheid en integraliteit, te benadrukken.

Helemaal geen SE gebruiken?
De term SE weglaten, lijkt echter niet verstandig. Dit omdat diverse organisaties en mensen hun ontwikkeling wel degelijk ophangen aan de term SE. Het lijkt daarom goed om de term bijvoorbeeld terug te laten komen in de ondertitel van het traject.

Niet altijd nieuw
Daarnaast is het goed om te benadrukken dat elementen van de werkwijze soms al onbewust door organisaties worden toegepast. Een organisatie kan prima aan configuratiemanagement doen, zonder de term SE te gebruiken bijvoorbeeld. Oftewel: niet alles wat we met het traject brengen is voor iedereen nieuw. Het is vooral zaak elementen in context te plaatsen en een gezamenlijke taal te creëren, bijvoorbeeld met het stappenplan.

Herkenbaarheid: één taal en samenhang vanaf het begin

Wil je herkenbaar zijn en mensen goed meenemen in de ontwikkelingen? Werk dan zoveel mogelijk vanuit één herkenbare stijl en afzender. Een trajectidentiteit – bijvoorbeeld in de vorm van een beeldmerk (of logo) en naam - creëert herkenbaarheid en zorgt dat mensen informatie sneller kunnen plaatsen.
Daarnaast is het verstandig om voor een verandertraject een aantal dragers te formuleren. In bijlage 3 lees je meer over die van HEEL (samenhang, bruikbaarheid en maatwerkruimte). Wellicht kun je deze als uitgangspunt nemen, of je laten inspireren door termen die voor jouw waterschap kloppend zijn. Belangrijk is dat deze dragers steeds gebruikt kunnen worden om de gemeenschappelijke koers te varen.

Krachtenvelden en kanalen

Hieronder staan de krachtenvelden die mogelijk relevant zijn om mee te nemen bij het opstarten en implementeren van alsmede het communiceren over de uitrol van SE in de organisatie. Deze lijsten zijn niet uitputtend, maar bedoeld om een start te maken bij het in beeld brengen.

Binnen de organisatie

- Bestuur
- Directie
- Teamleiders & afdelingshoofden
- Informatiemanagers
- IPM-programmateam/ programmateams/kernteams (de opzet hiervan verschilt van waterschap tot waterschap, maar het gaat om teams die diverse programma's/ rollen verbinden)
- Andere verandertrajecten/- programma's zoals duurzaamheid, Assetmanagement, (B) IM (informatiemanagement)
- Afdeling Communicatie
- Afdeling Kwaliteitsmanagement, beheerders van standaarden en KMS, e.d.
- Verzamelde HWBP-projecten
- Projecten

Binnen het (HWBP-)project

- IPM-rolhouders
- Integraal Project Manager IPM
- Omgevings Manager OM
- Technisch Manager TM
- Contract Manager CM
- Project Beheerser PB
- Opdrachtgever
- Leveranciers (IB en aannemers en overige leveranciers) waarmee wordt samengewerkt
- Beheerder
- Specialisten die input leveren voor de eisen en eisen schrijven (zij moeten basisspecificaties vullen)
- Omgevingspartijen (publieke partijen, zoals de provincies, K&L-eigenaren en omwonenden)

Kanalen binnen de organisatie:

- Mail vanuit directie om te informeren
- Blog/vlog door leiders in de organisatie
- Personeelsblad
- Ontbijt- of lunchsessies
- Workshops
- Nieuwsbrieven – eventueel eigen nieuwsbrief
- SharePoint-inrichting
- Intranet – eigen pagina voor het traject
- Werkoverleggen & teamoverleggen
- Ambassadeurs (creëren)
- Lunchlezingen
- Mail

BIJLAGEN

Bijlage 1

Manifesto over samenwerking binnen HEEL en met samenwerkingspartners

Manifesto

HEEL.

Samen krachtig inzetten op kennisdeling, voorspelbaarheid en stabiliteit

HEEL – Herleidbaar, Eenduidig en Expliciet samenwerken over de Levenscyclus – brengt de kennis en ervaring van waterschappen samen. Waarbij we van elkaar leren en toegroeien naar een gezamenlijke, integrale werkwijze, gebaseerd op SE-principes. De Alliantie van het HWBP – gevormd door de ambtelijk opdrachtgevers van de 21 waterschappen en Rijkswaterstaat – onderstreept wat van belang is bij de samenwerking binnen HEEL.

Met Systems Engineering integraal werken aan succesvolle systemen

HEEL draagt bij aan het optimaliseren van de werkwijze op projecten. Dit om een product te realiseren dat een hoge kwaliteit heeft en aantoonbaar voldoet aan de gebruikersbehoefte. Hiervoor zetten we SE (Systems Engineering) in. SE focust op expliciet en gestructureerd werken over de hele levenscyclus. De klantbehoefte en de gevraagde functionaliteiten vroeg in de ontwikkeling staan daarbij centraal. Net als het vastleggen van expliciete eisen, traceerbaarheid en validatie. Onderwerpen die aandacht krijgen binnen HEEL zijn onder meer: het klanteisenproces, specificatieproces, validatie, verificatie en basisspecificaties. SE bevat een toolbox aan technieken om deze processen te ondersteunen.

Samen werken aan eenheid van taal, optimalisatie en een collectief geheugen

We werken samen aan het optimaliseren van onze werkwijze en leggen processen vast. Dit verhoogt kwaliteit en draagvlak tegen lagere ontwikkelkosten. Tegelijkertijd ontstaat er een gezamenlijke taal, van waaruit we kunnen verbinden met de omgeving. Daarbij bouwen we aan een collectief geheugen voor terminologie en standaarden. Zo zorgt eenheid voor voorspelbaarheid richting marktpartijen en positieve impact in de sector.

Gedeeld eigenaarschap met een open houding; delen, leren en soms conformeren

Samen creëren vraagt om de bereidheid te delen wat voor jezelf van waarde is. En voor een antenne voor wat werkt in andere contexten. Zodat we niet werken vanuit concurrentie, maar gezamenlijk leren en zo samen optimaal presteren. Dat betekent soms vasthoudend durven zijn én soms los kunnen laten. Oftewel: bereid zijn de dialoog aan te gaan en elkaar aanspreken en ondersteunen. Altijd met de intentie er samen beter uit te komen.

Balanceren tussen standaardisatie en maatwerk

Werken vanuit een generieke basis vraagt ook om respect voor maatwerk waar dat nodig is. Dat betekent dat we bij alles dat wordt ontwikkeld kijken: wat is breed bruikbaar en op welk niveau of bij welke situatie is maatwerkruimte nodig? We zoeken naar eenheid en balans, wetend dat dit constante alertheid en beweging vraagt.

Met een breed erkende basis verandert vrijblijvendheid in gezamenlijke stabiliteit

Samen inzetten op inhoud en standaarden vraagt om een gedragen proces met ruimte voor brede validatie. Vervolgens dienen de producten die dat oplevert aantrekkelijk en bruikbaar te zijn. Wanneer die kwaliteit op orde is, en de inhoud breed gevalideerd, zorgt dat voor een stabiele basis en een duidelijk verhaal richting de eigen organisatie en samenwerkingspartners. Daarmee verandert vrijblijvendheid in gezamenlijke stabiliteit.

Bij waterschapsprojecten komt de wereld samen

...toenemende complexiteit rondom dijkversterkingsprojecten én hoge verwachtingen van stakeholders
...wereldwijde invloeden als klimaatverandering én meervoudig gebruik in de directe omgeving
In die dynamiek willen we als waterschappen voorspelbaar en gecontroleerd werken.
Dat vraagt om een effectieve en beheerste werkwijze.
Ons antwoord daarop is HEEL.

www.heel-nl.nu

Over samenwerken met HEEL

De Unie van Waterschappen:
'De komende jaren komt er veel op de waterschappen af. Als Unie van Waterschappen ondersteunen we initiatieven die de waterschappen helpen hierop in te spelen. Het traject HEEL versterkt de werkwijze van projectmanagement bij de waterschappen en vergroot zo de professionaliteit van het publiek opdrachtgeverschap van waterschappen. Daarnaast verstevigt het de verbinding en samenwerking binnen de waterschappen tussen assetmanagement en projecten. Hierbij leren en ontwikkelen de waterschappen en Rijkswaterstaat gezamenlijk. Vandaar dat de Unie van Waterschappen meedenkt in dit traject, het team inspireert en HEEL verbindt met haar achterban.'

STOWA:
'STOWA en HEEL vinden elkaar vanuit de wens om het waterkeringbeheer over de gehele levenscyclus te professionaliseren. Een goede afstemming op het raakvlak van beheer en project is daarbij van belang. We zetten in op uniformiteit en op het spreken van dezelfde taal, om elkaar te begrijpen en samen te kunnen ontwikkelen, implementeren en kennis te delen.'

Het Waterschapshuis:
'hWh en HEEL geloven in de kracht van het vastleggen, delen en leren met Systems Engineering. hWh ontwikkelt uniforme templates en koopt de tooling in. Daarbij gebruikt hWh de input vanuit HEEL met als doel dat de tool optimaal gebruikt wordt door de waterschappen.'

Bijlage 2
Competenties bij SE

Door de naam Systems Engineering lijkt bij SE de nadruk te liggen op de techniek. Toch zijn voor het goed toepassen van SE juist ook competenties op het vlak van houding en gedrag essentieel. De ontwikkeling van deze competenties draagt bij aan snellere en beter onderbouwde besluitvorming, betere informatievoorziening en minder conflicten tussen partijen. Hieronder een beknopte weergave van deze competenties die werden aangehaald in de Leidraad GWW, versie 3. Uiteraard is het bij het groeien op deze competenties altijd van belang aandacht te hebben voor de bandbreedte van medewerkers op een competentie en ze niet te overvragen.

Relevante competenties van belang bij het toepassen van SE

- **Denken en praten in samenhang en zo verbanden zichtbaar maken**. Dit zorgt ervoor dat zaken elkaar versterken en bij elkaar aansluiten. Het maakt dat je mogelijkheden ziet en voorkomt dat je elkaar onnodig in de weg zit.
- **Vooruitdenken, scenario's ontwikkelen en toetsen**. Denk vooraf na over mogelijke scenario's. Risicomanagement is daarbij een belangrijk middel. Maak het daarom tot een integraal onderdeel van het werk.
- **Creatief denken en overleggen**. Dit helpt de verschillende waarnemingen en belevingen bijeenbrengen. Daarbij is het goed om ideeën te zien als ideeën en niet als oplossingen. Wel moeten daarbij uiteindelijk uiteraard keuzes worden gemaakt. Geef ruimte voor snelle verbeterslagen.
- **Abstraheren en concretiseren afwisselen**; variëren in afstand nemen en de details onderzoeken. Oftewel: de grote lijnen vasthouden, met aandacht voor essentiële details. Door afstand te nemen, verandert de beleving.
- **Nieuwsgierig zijn en doorvragen**. Uiteraard omdat het meer informatie en inzicht oplevert. Daarnaast omdat het vaak verborgen gebied blootlegt en bijvoorbeeld laat zien waar de ander mee worstelt. Bovendien maakt het duidelijk wat de achtergrond en de aard van de vraag, wens of eis is.
- **Open overleggen**. Laat overbruggen het beïnvloedingsmiddel zijn. Niet-open overleggen kost energie en verhindert dat men de gezamenlijke waarde en win-winsituaties ziet.
- **Aandacht voor conflicthantering**. Weten wat te doen als conflicten ontstaan en elkaars problemen kunnen onderkennen.
- **Vooropstellen van het maatschappelijk en gezamenlijk belang, boven het eigen belang**. Dus bijvoorbeeld keuzes maken of zaken vastleggen die voor jezelf geen direct nut hebben, maar die wel relevant zijn voor de transparantie binnen het project en het reflectie- en leervermogen.
- **Accuratesse en inzicht**. Gestructureerd werken volgens voorschrift en proactief signaleren dat zaken niet kloppen, en dit terugkoppelen naar de partij die dit kan aanpassen/oplossen.

Bijlage 3
Kernbegrippen en dragers HEEL

Binnen het traject van HEEL kennen we drie kernbegrippen: samenhang, bruikbaarheid en maatwerkruimte. Daarnaast zijn er drie dragers voor het geheel: het vormen van een Kennisbasis, het inrichten van het gesprek op de raakvlakken en het gebruiken van de praktijk voor ontwikkeling. De Kennisbasis is een drager voor kennis. Daarbij gaat het zowel om expliciete kennis als ervaring van mensen. Het goede gesprek – of de transformatieve dialoog – gaat over het steeds afstemmen op ontwikkelingen in de omgeving en waar mogelijk elkaar versterken. Daarbij laden we kennis vanuit de praktijk, oftewel de projecten en waterschappen. Zo vormt de praktijk het vliegwiel voor de ontwikkeling.

Kernbegrippen: Samenhang, Bruikbaarheid & Maatwerkruimte

Binnen het traject kennen we drie kernbegrippen: samenhang, bruikbaarheid & maatwerkruimte. Deze begrippen geven richting en houvast in de dynamische omgeving.

SAMENHANG We zoeken de verbinding en ontwikkelen waar mogelijk samen. Zodat dezelfde beelden en definities gebruikt worden. Dit zowel binnen de projecten, tussen waterschappen, tussen waterschappen en Rijkswaterstaat als op het raakvlak met leveranciers. We zien dat er verschillende parallelle ontwikkelingen zijn. Het helpt als de terminologie en tooling die worden ontwikkeld en gebruikt in deze trajecten zoveel mogelijk op elkaar worden afgestemd. Ook de werkwijze, tooling, templates en menselijke ontwikkeling kennen sterke samenhang.

BRUIKBAARHEID We kijken niet alleen naar het vastleggen van kennis, maar vooral naar inzetbaarheid op andere projecten en binnen andere waterschappen. Het gaat er dus niet alleen om, om kennis vast te leggen, maar ook om zaken zo aan te bieden dat andere projecten en professionals hier daadwerkelijk wat aan hebben.
Die bruikbaarheid vraagt ook om een goede verbeterloop. Zowel inhoudelijk het vertalen van geleerde lessen naar templates en processen als inhoudelijk in de tooling.

MAATWERKRUIMTE Het creëren van standaarden vraagt om een bewustzijn voor de verschillende realiteiten. Wanneer zaken worden ontwikkeld moet steeds bewust worden afgewogen: wat is standaardiseerbaar en wat moet maatwerk blijven? Dit gaat over standaarden als basisspecificaties, contractvormen en templates. Het vraagt erom dat producten deels een generieke basis krijgen met waar nodig ruimte voor een stukje waterschapsinvulling of projectinvulling. Oftewel: steeds nadenken over welk deel van een product valt te standaardiseren en welk deel flexibel moet blijven.

Investeren in een KennisBasis: Logische structuur om kennis te ontsluiten en borgen

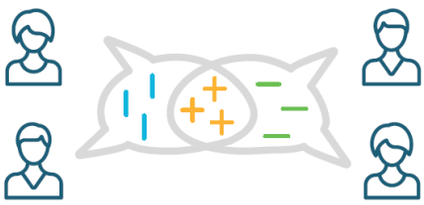
De Kennisbasis bevat – in een logische structuur – de producten, templates en verdere ondersteuning die gecreëerd wordt op het vlak van SE. Kern van de Kennisbasis is het SE-stappenplan. De Kennisbasis wordt gevuld vanuit de volgorde waarin onderwerpen worden uitgerold. Naast documenten wordt de Kennisbasis gevuld met good practices en ervaring – oftewel mensen met kennis. Dit maakt kennis over en ervaring met bepaalde onderwerpen vindbaar en inzetbaar.

De kennisitems landen in de bestaande kennisinfrastructuur door:

- Workshops een plek te geven in het opleidingsprogramma
- Aan te sluiten bij de HWBP-communities
- Te zoeken naar omgevingen waar we kennis kunnen ontsluiten

De SE-kennis – in samenhang met het primaire proces – wordt ontsloten via een kennisplatform. Een effectief kennisplatform kent een zo logisch mogelijke structuur (interface) voor de gebruiker en bevat drie componenten:

- Kennis
- Mensen met kennis
- Een voortdurende verbeterloop



Faciliteren transformatieve dialoog: informeren waar nodig, vervinden waar mogelijk

Op dit moment spelen in de waterschapswereld binnen waterschappen en binnen het HWBP diverse ontwikkelingen op het vlak van SE en aanverwante ontwikkelingen. Denk aan de groei van BIM, Lean, de inkoop van tooling, e.d. Deze ontwikkelingen bestaan nu deels naast elkaar. Kennis van elkaar en een gezamenlijke insteek – eenheid in taal en aandachtsgebieden én van elkaar leren – maken deze trajecten krachtiger. De transformatieve dialoog zorgt ervoor dat de initiatieven van elkaar leren door vanuit eenheid samen te werken en begrippen en activiteiten te stroomlijnen. Dit geeft een impuls aan samenhang, snelheid en kwaliteit.

Ontwikkelingen in beeld, overlap in kaart, waar mogelijk samenvoegen

De dialoog richt zich op het in beeld brengen van de diverse trajecten om gezamenlijke mogelijkheden in kaart te brengen en waar mogelijk te verbinden. Denk hierbij aan het plotten van ontwikkelingen op het SE-stappenplan dat is gemaakt bij WSRL. Op dit moment wordt al gesproken met partijen als de Unie van Waterschappen, Stowa, het Waterschapshuis en de diverse communities binnen het HWBP om te kijken waar versterking mogelijk is.

Projecteninput; projecten als vliegwiel

Binnen sommige waterschappen wordt SE al een tijdje in projecten toegepast, terwijl andere waterschappen de werkwijze aan het verkennen zijn. We gaan de ervaring die bij de verschillende waterschappen wordt opgedaan vertalen naar generieke kennis voor alle waterschappen. Dit door steeds te kijken hoe ervaringen breder toepasbaar voor alle HWBP-partijen kunnen worden gemaakt. Bijvoorbeeld door processen te verwerken tot procesbeschrijving, instructie of template.

geHEEL: overzicht en samenhang SE-processen

1 Doel & Kernprincipes | 2 Processen in projectcontext | 3 Onderwerpen in samenhang

Bij waterschapsprojecten komt de wereld samen

... toenemende complexiteit van dijkversterkingsprojecten én hoge verwachtingen van stakeholders

... wereldwijde invloeden als klimaatverandering én meervoudig gebruik in de directe omgeving

... het beheersen van water en waterkwaliteit én een fikse hoeveelheid overige functies

In die dynamiek willen we als waterschappen voorspelbaar en gecontroleerd werken. Eenduidig zijn naar marktpartijen, onszelf en onze omgeving.

Dat vraagt om een effectieve en beheerste werkwijze. Ons antwoord daarop is HEEL. HEEL staat voor Herleidbaar, Eenduidig en Expliciet samenwerken over de hele Levenscyclus. HEEL brengt de goede ontwikkelingen in werkwijze van waterschappen samen. Waarbij we van elkaar leren en toegroeien naar een gezamenlijke integrale werkwijze. Gebaseerd op SE-principes. We ontwikkelen, borgen en beheren samen processen en producten. En valideren in de praktijk. Zodat we toetsen wat we ontwikkelen en breed toepassen wat werkt. HEEL komt voort vanuit de gezamenlijk gevoelde urgentie en ambitie van waterschappen.

Meer lees je op: heel-nl.nu

Waarom HEEL?

- **Vergroten beheersing en controle**
  De verantwoordingscomponent vraagt om meer overzicht, herleidbaarheid en beheersing.
- **Inspelen op groei en betrokkenheid van stakeholders**
  Het aantal stakeholders en de intensiteit van de afstemming met deze groep neemt toe.
- **Grip op toenemende complexiteit**
  Zowel de technische als juridische componenten en ook de ruimtelijke inpassing in de omgeving zijn steeds uitdagender.

Kernprincipes

- Klantvraag centraal
- Expliciet werken
- Systeemdenken
- Abstract > concreet
- Optimalisatie over de levenscyclus

Onderwerpen HEEL

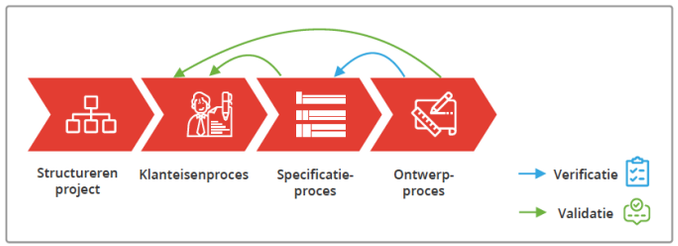
- Structureren project
- Klanteisenproces
- Specificatieproces
- Ontwerpproces
- Verificatieproces
- Validatieproces
- Basisspecificaties
- WBS en proceseisen
- Risicomanagement
- Configuratie-management
- SE-informatiemanage-ment en tooling

VHEEL. www.heel-nl.nu

Groter beschikbaar via website en op aanvraag ook hard copy

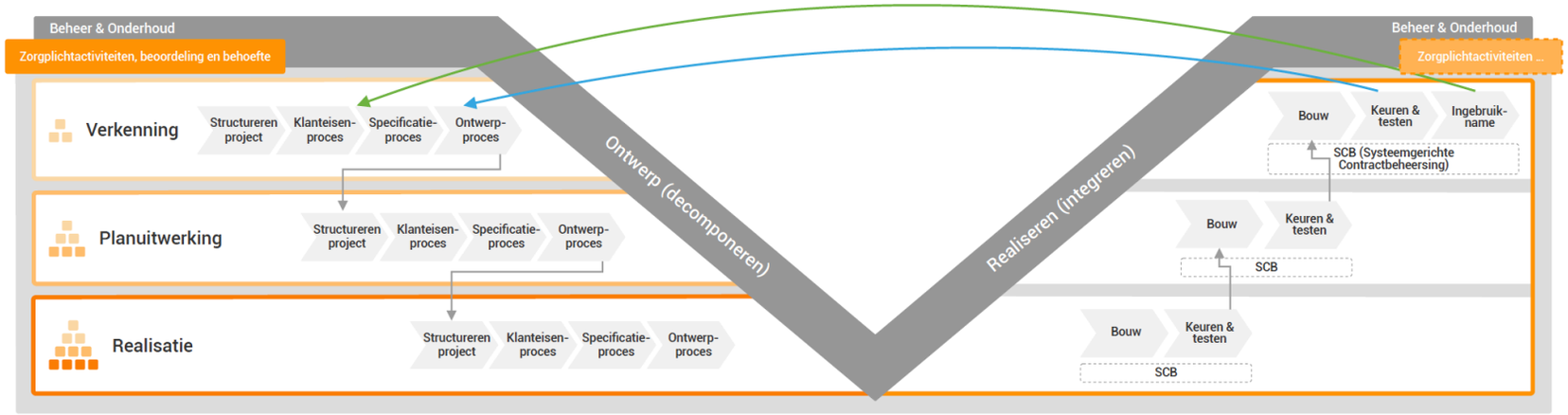
geHEEL: overzicht en samenhang SE-processen

1 Doel & Kernprincipes | 2 Processen in projectcontext | 3 Onderwerpen in samenhang



Ondersteunende processen

- OPSTELLEN & BEHEREN BASISSPECIFICATIES | Efficiënt werken in afstemming met beheerder, eenduidig naar markt
- WBS EN PROCESEISEN | Project beheersbaar opdelen met focus op voortgangsbewaking en verantwoordelijkheden
- RISICOMANAGEMENT | Het risicoprofiel acceptabel houden en kansen benutten
- CONFIGURATIEMANAGEMENT | Actueel inzicht in het areaal en beheerst wijzigingsproces (werken met baselines)
- SE-INFORMATIEMANAGEMENT EN TOOLING | Met juiste systemen werken en grip houden op informatie (één taal)

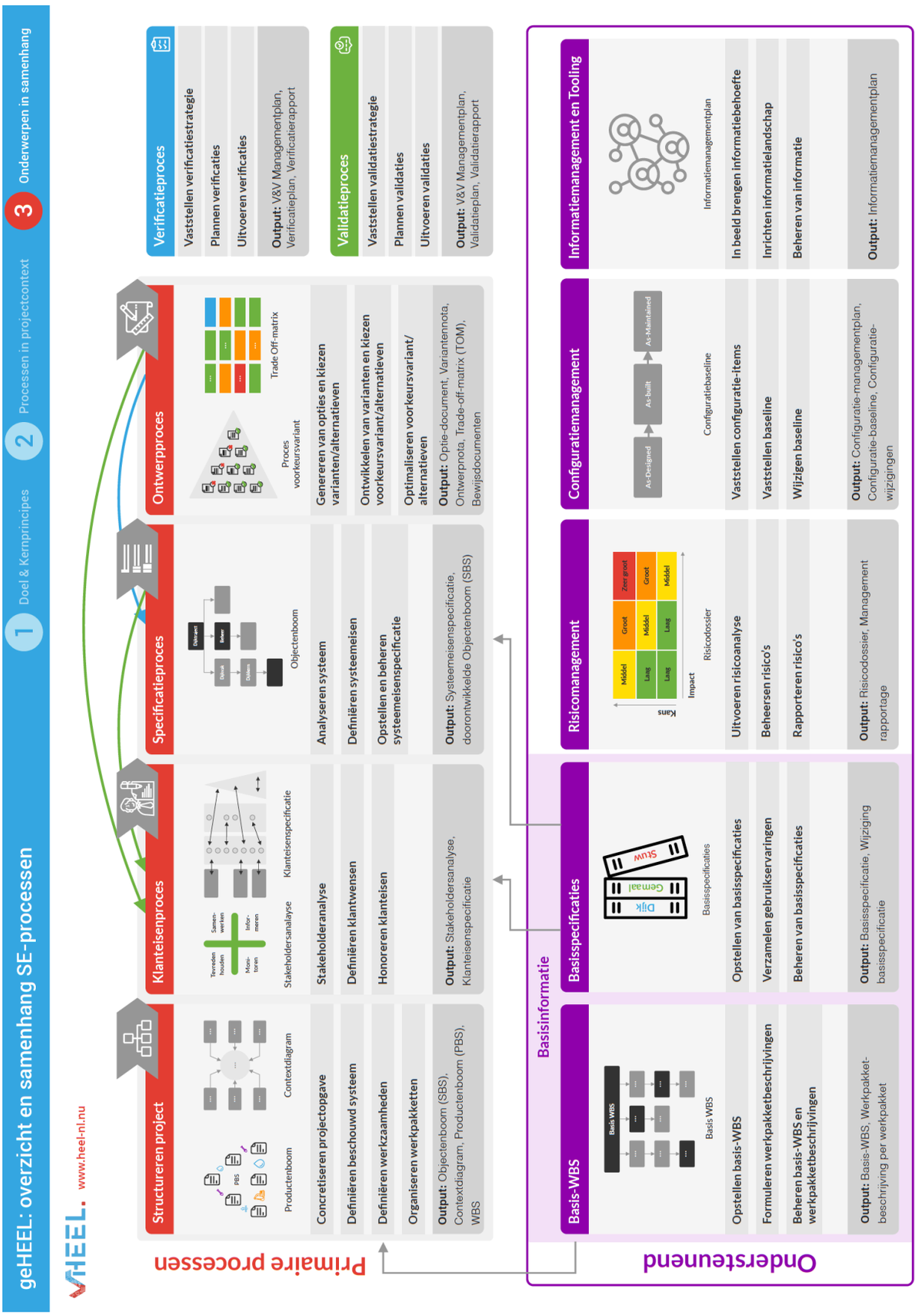


VHEEL. www.heel-nl.nu

Groter beschikbaar via website en op aanvraag ook hard copy

Bijlage 4

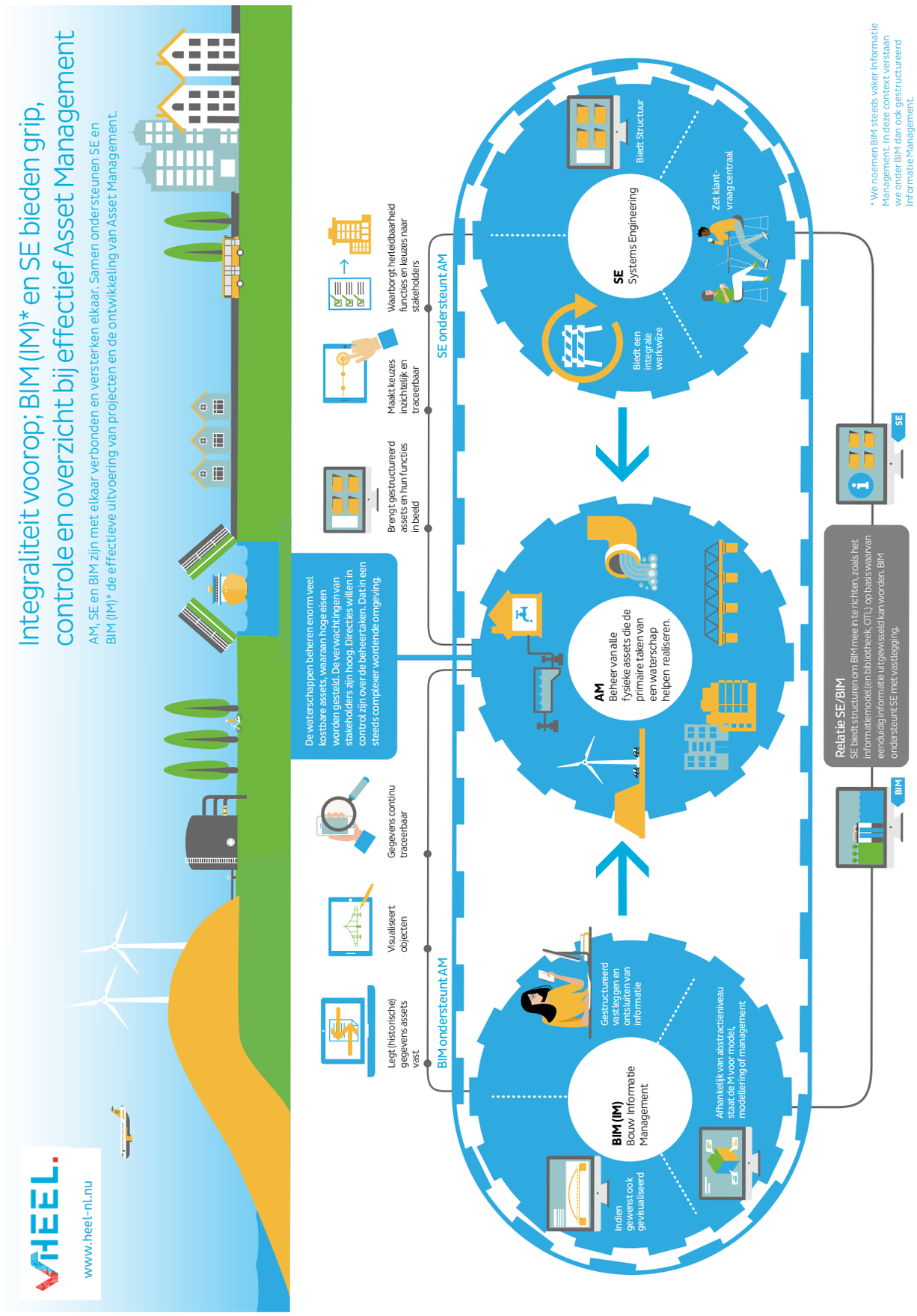
geHEEL-plaat niveau 3



Groter beschikbaar via website en op aanvraag ook hard copy

Bijlage 5

AM/SE/BIM-plaat



Groter beschikbaar via website en op aanvraag ook hard copy

ROADMAP IMPLEMENTATIE OP PROJECT

Input voor het starten met SE op projectniveau is vaak een opdracht vanuit de staande organisatie, het HWBP of een IPM-rolhouder (of meerdere IPM-rolhouders) die SE wil(len) toepassen op het project.

	START/INITIATIEF Periode vanaf de gedachte tot de keuze om met SE/HEEL of onderdelen daarvan aan de slag te gaan	ONTWIKKELPROCES Periode waarin wordt voorbereid op het daadwerkelijk toepassen van SE in de organisatie/het project	LANCERING/GEBRUIK Het moment vanaf waar partijen daadwerkelijk met SE-/HEEL-producten gaan werken	KORT NA LANCERING Eerste periode van het gebruik	LANGER NA LANCERING Langere termijn van gebruik
PROCES	Concrete opdracht van opdrachtgever, deze aansluitend vertalen naar consequenties				
	SE uitwerken in projectcontract en in projectbrief opnemen dat projectteam SE-werkwijze hanteert				
	Meenemen in PSU: uitleg werkwijze en aanbieden ondersteunend materialen en eventueel andere ondersteuning	Aankondigen/herhalen gebruik van SE-processen en verwijzen naar inhoud	Toepassing van SE-processen steeds op de agenda zetten en meenemen in overleggen	Toepassing SE-processen steeds op de agenda zetten en meenemen in overleggen	Toepassing SE-processen op de agenda houden en meenemen in overleggen
			Stakeholders meenemen in het proces en benoemen (en herhalen) wat hun belang is	Voldoende energie op SE houden, bijvoorbeeld door het monitoren van de toepassing van processen, een regelmatige nieuwsbrief e.d.	Evalueren toepassing en verdere behoeften peilen, knelpunten in beeld brengen en samen oppakken om zaken goed te blijven uitvoeren
	Voorbeelden ophalen via radar van HEEL en andere HEELnemers en projecten	Zorg voor voldoende ondersteuning in de projectorganisatie om de mensen voldoende mee te nemen, gun de betrokkenen tijd om te leren	Ophalen aanvullende behoeften in het team (bijv. ondersteuning, training, meer kennis etc.)		
				Afstemmen met andere projecten rondom gevolgde processen om lessen en leerpunten uit te kunnen wisselen, deze lessen ook terugkoppelen naar HEEL	Generieke lessen doorvertalen naar andere projecten
	Beschrijven SE-activiteiten bij verschillende rollen	Expliciet beleggen SE-activiteiten bij de diverse projectrollen (IPM) en procespartners en beheerders	Trek in het begin veel samen op bij bijvoorbeeld eisen- of risicosessies om van elkaar te leren en elkaar scherp te houden		
INHOUDELIJK	Aansluiten op/benoemen in projectmanagementplan en hier beschrijven toepassing SE op hoofdlijnen				
	Inhoudelijke uitleg SE - aanleiding voor SE beschrijven en expliciete keuzes maken over te volgen processen	Verzamelen en beschikbaar stellen producten, processen, training en eventueel templates Relatics en basisspecificaties van HEEL	Concreet toepassen van de inhoudelijke processen in de praktijk	Evaluatie toepassing van de afgesproken inhoudelijke processen	Evaluatie toepassing van de afgesproken inhoudelijk processen en aanscherping werkwijze
		IPM-team op cursus (indien mogelijk ook beheerders en samenwerkingspartners op cursus)	Ondersteuning op toepassing (door collega's of specialisten), met focus op kennisoverdacht (samen doen én kunde overdragen naar het team)	Checken behoefte in team qua groei in expertise	Eventueel aanvullende ondersteuning/coaching
		Vastleggen verantwoordelijkheden bij toepassing in de praktijk (bijv. in RASCI) op vlak van SE-activiteiten en documentenbeheer			
	Keuze over tooling/al dan niet gebruik van Relatics ter ondersteuning	Bij keuze voor Relatics: inrichten Relatics-werkomgeving (incl. basisspecificaties) bij voorkeur vanuit HEEL-templates	Toepassen Relatics	Evalueren toepassing en teruggeven verbetervoorstellen voor templates aan HEEL	Evalueren toepassing en teruggeven verbetervoorstellen voor templates aan HEEL

OPDRACHTGEVERSCHAP
AANDACHT VOOR TOEPASSINGEN
KENNIS VERZAMELEN EN ONTSLUITEN
PROJECTOVERSTIJGEND LEREN
TEAMS EN ROLLEN
THEORIE
TOOLING

ROADMAP IMPLEMENTATIE IN ORGANISATIE

Input voor het starten met SE-implementatie op organisatieniveau is vaak een advies van een interne of externe partij, een concrete opdracht óf de ambitie van een groep medewerkers die SE breder wil inzetten.

	START/INITIATIEF	ONTWIKKELPROCES	LANCERING/GEBRUIK	KORT NA LANCERING	LANGER NA LANCERING
PROCES	Presentatie (pitch) in directie/MT				
	MT-voorstel opstellen voor goedkeuring en officiële start implementatietraject	Opstellen implementatieplan, met huidige en gewenste situatie (inclusief communicatieplan en roadmap)	Feestelijk communicatiemoment/viermoment (blog/vlog/column) door opdrachtgever van het traject		
	Bewust besluit om een traject te maken van SE-implementatie, moment markeren (ondertekening interne of roadmap) bijv. door projecten en beheer	Helderheid over opdrachtgeverschap in de organisatie, inclusief 'inspirator'/leider op strategisch niveau		Regelmatig bijpraten opdrachtgever over voortgang en aangeven behoeften en kansen	Regelmatig bijpraten opdrachtgever over voortgang en aangeven behoeften en kansen
	Verzamelen en delen producten/verhalen die inspireren/overtuigen, zoals best practices, om aan de slag te gaan	Opstellen communicatieplan (inclusief te betrekken rollen en te gebruiken kanalen) en eerste communicatie	Communicatie over traject volgens communicatieplan gericht op lancering en informeren en betrekken mensen	Communicatie over traject volgens communicatieplan	Communicatie over traject volgens communicatieplan
			Bewuste start, met duidelijkheid over inhoud die beschikbaar is en ondersteuning	Ondersteunen naar behoefte	Blijven ondersteunen; inzetten op blijvende aandacht
	Betrekken potentiële trekker en trekkersgroep formeren, bewust samen starten met het traject	Uren beschikbaar stellen (projectmr.) voor betrokkenen bij implementatie en voor ondersteuning van projectteams en stakeholders	Verwachtingen naar organisatie/rollen helder beschreven en gedeeld		Blijvende aandacht voor methode en contact met projecten om wildgroei/eigen richtingen te voorkomen
			Diverse niveaus en rollen belang laten uitdragen, verschillende doelgroepen de omgeving laten inspireren.		
	Gespreksronde door organisatie om behoeften én koppelkansen te verkennen (o.a. langs AM, IM en PM-afdelingen)	Houden roadshow door organisatie gericht op informeren, voordelen verschillende afdelingen benoemen en feedback ophalen			
		Aansluiten op (vergelijkbare) initiatieven, zowel programma's als het bedrijfsvoerings-/projectmanagementproces/KMS			
			Projecten kiezen als pilot/vliegwiel		Uitwisselen ervaringen projecten
				Evaluatie uitvoeren en leerpunten doorvoeren (korte verbeterloop)	Evaluatie uitvoeren en leerpunten doorvoeren (lange verbeterloop), lessen meegeven aan HEEL
INHOUDELIJK	Eerste beeld van te volgen processen en inhoudelijke basis die wordt gebruikt	Expliciete keuze welke processen en inhoudelijke basis gevolgd gaan worden	Expliciet benoemen welke processen gevolgd worden, ontsluiten van aanwezige kennis voor betrokkenen via intranet/Teams e.d.	Update- en beheerproces voor inhoudelijk proces opzetten	Update- en beheerproces voor inhoudelijke processen opzetten, agenderen en toepassen, lessen teruggeven aan HEEL
		Verzamelen en beschikbaar stellen producten, processen, training en eventueel templates Relatics en basisspecificaties	Voldoende kennisdragers in organisatie en aandacht voor opleiding (o.a. training en workshops HEEL)	Check op toepassing methode (beknopt meetinstrument/vragenlijst) en borging in processen (KMS/Projectmanagement e.d.)	Evalueren: toepassing SE-processen en tooling
			Beheerproces uitdenken	Uitwisselen ervaringen projecten	Blijvend ophalen mogelijke verbeterpunten (uit projecten) en deze in de organisatie delen, bij voorkeur ook delen met HEEL
		Meenemen personeelsafdeling/HRM voor juiste competenties bij werving nieuwe medewerkers en inschiting opleiding			Check: voldoende capaciteit voor ondersteuning
		Meenemen inkoop: opdrachtnemers beschikken over SE-ervaring			Evalueren: zijn HRM en Inkoop voldoende betrokken bij vergroting kennis bij opdrachtnemer en medewerkers
		Kennis maatwerken naar behoefte eigen organisatie en meegeven aan opdrachtnemers	Processen opnemen/koppelen aan eigen KMS		
			Start met processen koppelen aan systemen, aansluiten op systemen van het waterschap (ICT-landschap/architectuur voor borging langere termijn).	Processen koppelen aan systemen, checken werking in bestaande systemen en update- en verbeterproces inrichten	Processen koppelen aan systemen, checken werking in bestaande systemen en update- en verbeterproces volgen

OPDRACHTGEVERSCHAP
COMMUNICATIE
EIGENAARSCHAP
ONDERSTEUNING OP INHOUD
AFDELINGEN BETREKKEN
LEREN EN VERBETEREN
MAATWERKEN NAAR ORGANISATIE
VERBINDEN MET PROCESSEN EN SYSTEMEN

Groter beschikbaar via website en op aanvraag ook hard copy