



Ga naar [www.hwbp.nl](http://www.hwbp.nl)  
of scan de QR-code hiernaast!



**HWBP voor sterke dijken**

# Advies aan nieuwe HWBP-bestuurders van jullie voorgangers



## De alliantieprincipes

In het HWBP zijn zes alliantieprincipes vastgesteld die richting geven aan de houding en het gedrag van alle partners. Deze principes vergen volgens ons onderhoud. Het is nodig om continu te blijven werken aan zowel de inhoud van de principes, als ze te vertalen in gedrag. We moeten dus met elkaar de principes 'laden', er samen betekenis aan geven, en daar vervolgens in de praktijk naar handelen. Hieronder vinden jullie de principes. Verderop geven we jullie per principe een advies voor de toekomst.

**HWBP**  
voor sterke dijken

Een effectieve krachtenbundeling vergt dat alliantiepartners samenwerken op basis van een gezamenlijke set van waarden en normen die richting geven aan de houding en gedrag van alle betrokkenen. Voor het HWBP zijn de volgende gezamenlijke waarden benoemd.



# Algemene adviezen

Wij, de bestuurders van het HWBP die in april 2023 in functie waren, hebben in een dialoogsessie op 26 april 2023 gesproken over de samenwerking in de HWBP-alliantie. We hebben 10 adviezen geformuleerd die wij jullie, onze opvolgers als bestuurders, mee willen geven. Dit zijn vier algemene adviezen en één advies voor elk van de zes alliantieprincipes van het HWBP.

## 1 Koester de HWBP-alliantie: een unieke samenwerking met grote meerwaarde

De HWBP-alliantie is een uniek voorbeeld van samenwerking tussen overheden. De alliantie verbindt niet alleen alle Nederlandse waterschappen, maar betreft ook Rijkswaterstaat en het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat. Het is een alliantie die zorgt voor een collectieve verantwoordelijkheid voor hoogwaterbescherming tussen een groot aantal, uiteenlopende organisaties.

We roepen jullie als nieuwe lichter bestuurders dan ook op om:

- De alliantie te koesteren, er verantwoordelijkheid voor te nemen en hem te onderhouden;
- Jullie te verdiepen in de historie van de alliantie en hem langs deze lijnen verder uit te bouwen;
- Je bewust te zijn van de meerwaarde die de alliantie oplevert, ook in die gevallen dat het er misschien op lijkt dat de nadelen van de alliantie groter zijn dan de directe voordelen;
- De uitdagingen die met samenwerken in een alliantie gepaard gaan, te accepteren; en
- Elkaar te helpen om die uitdagingen het hoofd te bieden.

## 2 Ga uit van collectiviteit en solidariteit om waterveiligheid van Nederland in 2050 te borgen

De waterveiligheid van Nederland is zo sterk als de zwakste schakel in de keten. De partners in het HWBP kunnen dus niet zonder elkaar. Daarom is de alliantie gestoeld op het principe van solidariteit.

We willen jullie dan ook meegeven dat alle partners de verantwoordelijkheid hebben om als collectief oplossingen te vinden voor de uitdagingen die het HWBP kent. Die uitdagingen doen per definitie een beroep op de onderlinge solidariteit van de partners. Voorbeelden daarvan zijn de omgang met de eigen bijdrage aan projecten, de financierings-systematiek voor projecten en de inrichting van programmasturing.

## 3 Verken het versterken van regie, om bij te dragen aan het tijdig realiseren van de opgave

Samenwerken in een alliantie brengt altijd spanning met zich mee tussen de zelfstandigheid van individuele partners en de gezamenlijkheid van het collectief. Wees je bewust van deze spanning en zoek met elkaar telkens naar de balans.

Wij menen dat het, om de effectiviteit van het HWBP te vergroten, nodig is om serieus te verkennen of het versterken van regie en sturing op programmaniveau wenselijk is en hoe dat in de praktijk vorm zou kunnen krijgen. Dat betekent dat het collectief meer voorop komt te staan in de samenwerking. De afwegingen tussen programmaverantwoordelijkheid en projectverantwoordelijkheid moeten uitdrukkelijk op tafel komen in de gesprekken rond de alliantie. Het is nodig dat jullie hier samen keuzes over maken. Het betekent ook dat het HWBP nog meer als een programma gaat functioneren, een programma dat meer is dan de som der delen.

Tegelijkertijd willen we benadrukken dat het belangrijk is om de uitvoering van projecten zoveel mogelijk decentraal te organiseren. Dat is essentieel om voeling te houden met de lokale situatie, draagvlak te verwerven en behouden voor keuzes in de uitvoering. Zo kan er slim gebruik worden gemaakt van meekoppelkansen in gebiedsgerichte ontwikkelingen en kan de decentraal aanwezige gebiedskennis en uitvoeringskracht optimaal worden benut.

## 4 Onderhoud een goede relatie met het 'thuisfront' van partners voor duurzaam succes

We hebben gemerkt dat het soms lastig kan zijn om de systematiek, werkwijze en keuzes van het HWBP goed uit te leggen in 'eigen huis', waarmee we doelen op het algemeen en dagelijks bestuur van het eigen waterschap of het bestuur van Rijkswaterstaat. Daarin is het soms, begrijpelijkerwijs, ook uitdagend om het belang van het collectief boven dat van het eigen waterschap te laten prevaleren.

Een succesvol HWBP kan niet zonder draagvlak bij alle partners. Daarom is het essentieel om ook het eigen bestuur van de partners goed aangehaakt te houden. We adviseren jullie dan ook om vanaf de eerste dag het eigen bestuur goed mee te nemen in de noodzaak en meerwaarde van de alliantie. Neem de tijd om uit te leggen hoe de alliantie werkt en de dilemma's die het werken in een alliantie met zich mee brengt. Maak gebruik van je partners en het collectieve geheugen van de alliantie om je daarbij te helpen. Ook willen we jullie meegeven om zorgen die in het eigen waterschap spelen op tafel te leggen in het collectief van het HWBP, zodat de alliantie als geheel de kans krijgt om hier constructief over mee te denken en op een passende manier mee om te gaan.

# Adviezen over de alliantieprincipes



## 5 Best for program: geef gezamenlijk lading aan dit begrip

Geef met elkaar opnieuw lading en betekenis aan dit principe: wat is voor ons *best for program*, hoe verhoudt zich dat tot *best for project* en welke rol speelt *best for waterschap*? Besteed daarbij aandacht aan hoe jullie hier in de praktijk mee om willen gaan en relateer dit ook aan het derde advies hierboven: het werken als collectief betekent ook het inleveren van een deel van je zelfstandigheid als waterschap.

## 6 Solidair: heb aandacht voor wat iedere partner nodig heeft om mee te blijven doen

Het is volgens ons nodig om de vraagstukken, zorgen en uitdagingen van individuele partners die zich in de komende periode voor gaan doen, serieus te nemen en ervoor te zorgen dat iedereen mee kan blijven doen aan het collectief. We roepen jullie op om zoveel mogelijk gezamenlijk verantwoordelijkheid te nemen om de uitdagingen die partners inbrengen in de groep het hoofd te bieden en voortdurend te blijven onderzoeken wat elke individuele partner nodig heeft om volwaardig onderdeel van het collectief te zijn en te blijven.

## 7 Rolzuiver: maak expliciet onderscheid tussen de verschillende rollen die iedereen heeft

Als bestuurders zijn jullie zowel opdrachtgever/financier, deelnemer als uitvoerders van het HWBP. Jullie hebben in verschillende overleggen dan ook soms een andere rol. We adviseren jullie om expliciet onderscheid te maken tussen deze rollen en daarin zuiver te blijven. Ook willen we jullie meegeven dat het wat ons betreft raadzaam is om te onderzoeken of het meerwaarde heeft om onderscheid te maken in de twee allianties die in het HWBP naast elkaar bestaan: die van een financieringsalliantie en een uitvoeringsalliantie.



## 8 Betrouwbaar: lever wat is afgesproken

Betrouwbaar samenwerken betekent wat ons betreft leveren wat is afgesproken. Laat dus zien wat je elke dag doet en waar je daarbij tegenaan loopt. We kunnen niet alle problemen die we op ons af zien komen aan de voorkant oplossen: we moeten in de tussentijd door blijven werken aan de aanpak van de opgave. Als we dit niet doen, dan raakt het einddoel uit zicht. Alleen door te 'leveren' als alliantie kunnen we relevant en legitiem blijven, nu en in de toekomst. Betrouwbaarheid betekent ook, hoe moeilijk dat soms ook is, dat je soms nee moet zeggen tegen medebestuurders in eigen huis, om binnen de kaders van het programma van het HWBP te blijven.

## 9 Voorspelbaar en verrassingsvrij: zorg voor een actuele planning en communiceer over afwijkingen

Streef naar zoveel mogelijk verrassingsvrije uitvoering, door te zorgen voor een actuele planning en tegenvallers en meevallers met elkaar te delen als ze optreden (wat onherroepelijk gebeurt). Besef dat de voorliggende planning nooit precies op die manier gerealiseerd zal worden en accepteer dat deze onderhevig is aan aanpassingen. Het is nodig om slim vooruit te kijken en helder te communiceren als dingen anders gaan dan gepland.

## 10 Transparant: durf je dilemma's op tafel te leggen in het collectief

Speel open kaart over projecten, je eigen belangen en de afspraken die je maakt in het belang van de gezamenlijke opgave. Durf kwetsbaar te zijn, deel je dilemma's in het collectief en blijf nieuwsgierig naar elkaar. Help elkaar voorliggende problemen op te lossen, en geef elkaar de ruimte om fouten te maken en om daarvan, als collectief, te leren. Besef dat veranderingen in jouw projecten consequenties hebben voor het hele programma. Wees daar helder over en ga in gesprek als je dilemma's ziet aankomen.