

# ‘Op weg naar een realistisch en betrouwbaar HWBP’

HWBP



# Inhoud

<b>Samenvatting</b>	<b>3</b>
<b>1. Inleiding</b>	<b>6</b>
1.1 Instabiliteit in het HWBP	6
1.2 Naar een realistisch en betrouwbaar HWBP	6
<b>2. Aanpak en organisatie</b>	<b>8</b>
2.1 Gezamenlijke aanpak	8
2.2 Werkwijze van de werkgroepen	8
<b>3. Resultaten en effecten</b>	<b>12</b>
3.1 Naar een realistisch en betrouwbaar HWBP	12
3.2 Thema 1: Betere bestuurlijke sturing en verantwoording	12
3.3 Thema 2: Meer investeren in de projectaanpak	14
3.4 Thema 3: Afzonderlijke en gezamenlijke risico's	17
3.5 Thema 4: Programma-technische oplossingen	19
3.6 Thema 5: Dialoog over een toekomstbestendige alliantie	21
<b>4. Conclusie en vervolg</b>	<b>24</b>
<b>5. Colofon</b>	<b>25</b>

# Samenvatting

Het hoogwaterbeschermingsprogramma (HWBP) is een langlopend programma in een dynamische omgeving met een alliantie als gekozen samenwerkingsvorm. De opgave en samenwerkingsvorm vragen om een cultuur van continue ontwikkelen en verbeteren. Als het lukt om de alliantie HWBP tot een succes te maken, is het een voorbeeld voor de aanpak van andere complexe maatschappelijke opgaves. Het programma voor de versterking van de primaire waterkeringen in Nederland raakt steeds verder gevuld met te verbeteren dijktrajecten. Door vertragingen is de voortgang van de werkzaamheden trager dan gepland. Door kostenstijgingen van lopende projecten is de ruimte om nieuwe projecten op het programma toe te laten beperkt. Dat brengt onzekerheden met zich mee over de uitvoerbaarheid en financiering van het totale programma tot 2050. Daarbij is de jaarlijkse financiële bijdrage van de verschillende waterschappen nu niet stabiel. Dat is dan ook de reden dat alle alliantiepartners zeer gemotiveerd meewerken aan de uitvoering van het implementatieplan 'Naar een realistisch en betrouwbaar HWBP'. Het implementatieplan is ontstaan na aanbevelingen en adviezen ten aanzien van de instabiliteit van het programma. Op weg naar een cultuur van samenwerking, ontwikkeling en continue verbetering heeft het implementatieplan een impuls gegeven die op termijn gaat leiden tot een realistisch en betrouwbaar programma.

## Wat is het doel implementatieplan?

Het hoofddoel van het implementatieplan is om te komen tot een realistisch en betrouwbaar Hoogwaterbeschermingsprogramma (HWBP), zodat programma-sturing mogelijk wordt en alle primaire keringen in 2050 voldoen aan de waterveiligheidsnorm, binnen afgesproken kaders. Onder realistisch en betrouwbaar programma wordt verstaan: trefzekere programmaplanningen en –realisatie (in termen van geld, tijd en scope) die zich binnen acceptabele marges bewegen.

Om dit doel te kunnen bereiken, zijn de volgende subdoelstellingen geformuleerd:

- Een beheerste uitvoering van HWBP-projecten op het gebied van kwaliteit, tijd, geld, risico's en scope.
- Een wendbaar programma met stabiele financiering.

- Een gezamenlijke en gedragen sturing en verantwoording op het programma door alliantiepartners.

## Wat is de aanpak?

De bestuurlijke aanbevelingen en ambtelijke adviezen zijn geclusterd in vijf thema's.

Vijf thema's:

1. Betere bestuurlijke sturing en verantwoording
2. Meer investeren in de projectaanpak
3. Dragen van afzonderlijke en gezamenlijke risico's
4. Programma-technische oplossingen
5. Het voeren van een dialoog over een toekomstbestendige alliantie



Elk thema heeft een bestuurlijk ambassadeur. Zij zorgen samen met de regiegroep voor de borging van de integraliteit van het plan en de resultaten. In werkgroepen is het implementatieplan omgezet naar resultaten en bestuurlijke randvoorwaarden. In 2022 is er in elk programmabestuur een voortgangsrapportage opgeleverd en een gesprek gevoerd met één van de bestuurlijk ambassadeurs.

### **Wat heeft het tot nu toe opgeleverd?**

Een aantal van de resultaten zijn direct geïmplementeerd en leiden direct tot een effect. Andere resultaten zijn verbeteringen in werkwijze of aanpak en zullen op termijn bijdragen aan een stabiel programma. Kort samengevat zijn dit enkele eerste resultaten.

- Uniforme KPI's in de voortgangsrapportage nieuwe stijl maken bestuurlijke sturing en verantwoording mogelijk, op alliantieniveau en voor individuele waterschappen.
- Trajectaanpak en ingangstoets zijn beter verbonden door aanpassingen in richtlijnen en handreikingen
- Risico's worden onderkend op drie niveaus (project, waterschap en alliantie). Er is een werkwijze ontwikkeld om bestuurlijk te gaan sturen op de alliantierisico's. Dit leidt op termijn tot een betere beheersing van het programma.
- Invoering van het flexibel uitbetalingsregime heeft gezorgd voor financiële stabiliteit in 2022. Hierdoor is de solidariteitsbijdrage stabiel gebleven.
- De toekomstbestendige dialoog is gestart en wordt gevoerd met de resultaten uit thema 1 t/m 4.

De volgende inzichten zijn ook resultaten:

- Continue samen leren en verbeteren is van essentieel belang bij een langlopend programma in een dynamische omgeving.
- Aandacht voor de cultuur om elkaar aan te spreken op de productie en op de samenwerking helpt ons een sterke alliantie te zijn.
- Tijd reserveren om alliantiebreed samen te werken van bestuurder tot medewerker loont.
- Voorbereiding van bestuurlijke gesprekken is essentieel om te komen tot een verbetering van sturing op de prestaties van de alliantie (scope, tijd, geld en risicobeheersing).
- De toegepaste aanpak kunnen we ook inzetten voor toekomstige thema's (zoals bij stijgende bouwkosten, indexering en voorfinanciering al is gedaan).

### **Wat zijn de succesfactoren?**

Een gezamenlijk probleem vraagt van alle alliantiepartners een investering. Er zijn meer dan 100 dijkwerkers betrokken bij de uitvoering van het implementatieplan. Het is van belang om de samenwerking die de afgelopen tijd tot stand is gekomen vast te houden en uit te bouwen. Er is een klimaat van succes en urgentie, de mensen in de alliantie zijn van bestuurder tot medewerker betrokken en zetten de verbetering door. Door draagvlak te creëren met ambassadeurs op alle niveaus ontstaat een olievlekwerking. Het proces van uitvoering wordt goed ondersteund en gefaciliteerd en er wordt gezorgd voor samenhang en borging. De heldere structuur van bestuurlijk ambassadeurs, regiegroep en werkgroepen is ook een succesfactor gebleken. In de aansturing, advisering en besluitvorming is aandacht voor deze succesfactoren even belangrijk als de inhoudelijke uitwerkingen.

### **Wat zijn de conclusies?**

De uitvoering van het implementatieplan is een impuls om tot een realistisch en betrouwbaar HWBP te komen. Er zijn al positieve effecten en doorgaan met dit proces zal nog meer opleveren. Er zijn verbeteringen doorgevoerd in de aanpak en beheersing van projecten. De bestuurlijke betrokkenheid is essentieel gebleken voor de sturing op programmaniveau. De vijf thema's die zijn benoemd in het implementatieplan staan niet los van elkaar en daarom is het van belang de integraliteit te onderstrepen. Als er oog is voor de integraliteit dan versterken de resultaten van de individuele thema's elkaar. Het sturen met de vernieuwde producten, processen en werkwijzen moet in de komende tijd zichtbaar worden. De meeste effecten hiervan volgen daarna. De bestuurlijk ambassadeurs en de regiegroep hebben het vertrouwen dat de uitvoering van het implementatieplan uiteindelijk leidt tot een realistisch en betrouwbaar HWBP.

### **Hoe organiseren we de borging?**

Na oplevering en besluitvorming over de resultaten is borging en verankering wezenlijk. Bij ieder besluit over de resultaten van het implementatieplan verwachten wij dat borging en verankering is uitgewerkt. De resultaten krijgen een plek in:

- Bestuurlijke afspraken. Elk thema heeft bestuurlijke aandachtspunten, randvoorwaarden of commitment aangegeven, die in de CWK en het Programma-bestuur bekrachtigd worden.
- Voortrollend programma: Ieder jaar wordt er een voortrollend programma

gemaakt. Aan de basis van ieder programma staat de kadernota. Dit betekent dat ook ieder jaar mogelijkheid is om spelregels en kaders voor het voortrollend programma aan te passen.

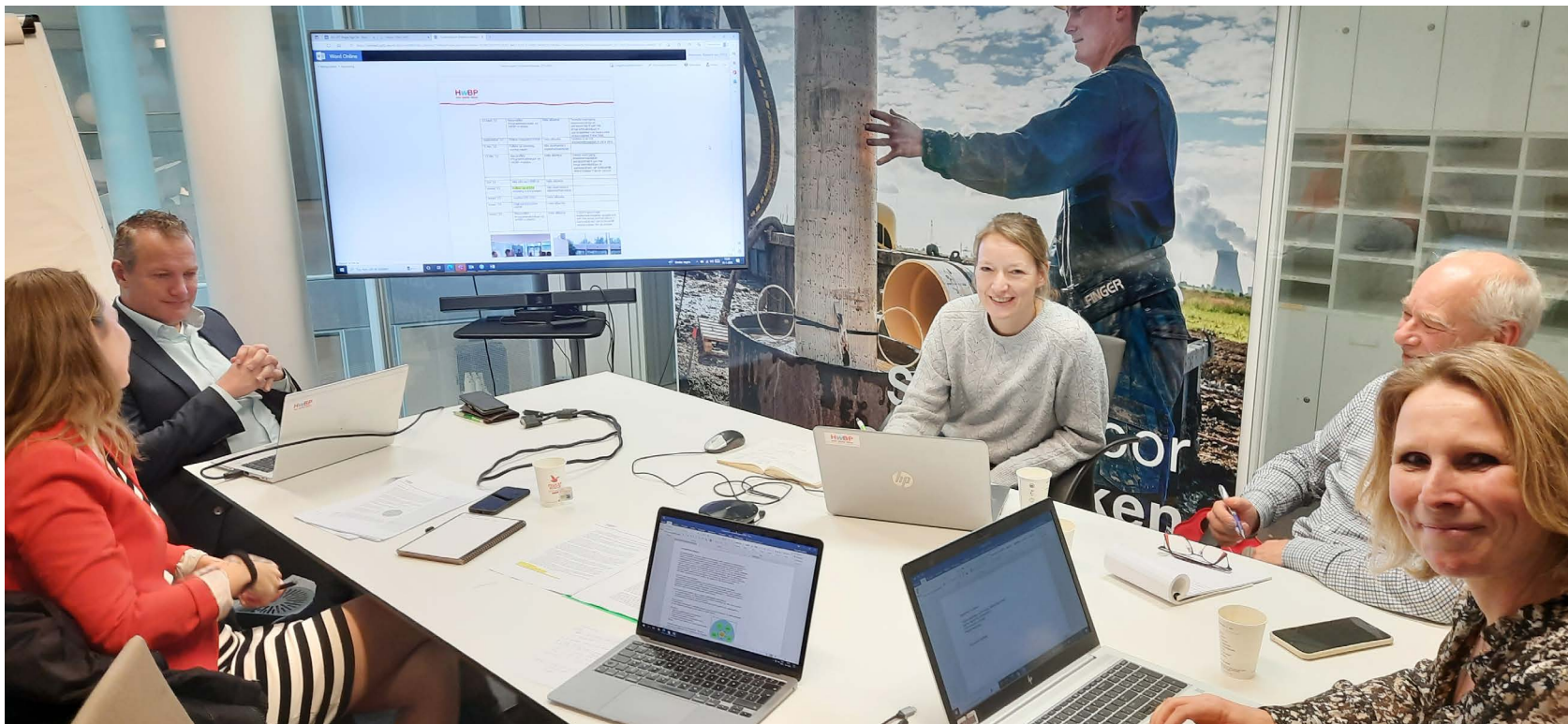
- Aanpak projecten en projectbegeleiding: binnen de alliantie ontwikkelen we continu werkwijzen, handvatten, toetskaders en redeneerlijnen voor de projecten en programmabegeleiding. De resultaten zullen in belangrijke mate hierin hun borging vinden.
- Nieuw programmaplan: Het huidige HWBP-programmaplan loopt tot en met 2023. De resultaten worden geborgd in een nieuw programmaplan.

### Hoe ziet het vervolg eruit?

De opbrengst zal worden verspreid in de alliantie via alle community's, er worden pilots uitgevoerd met inzet van de werkgroepleden als initiator en alle betrokkenen bij de uitvoering van het implementatieplan worden ambassadeur van hun eigen

verbeteractie. Via diverse communicatiemiddelen (bijv. website) zal aandacht besteed worden aan de oplevering. De resultaten van thema's 1-4 worden gebruikt in de opdracht voor de lange termijn programmering (thema 4) en dialoog over de toekomstbestendige alliantie (thema 5). De voortgang van de lange termijn programmering en de dialoog over de toekomstbestendige alliantie komen periodiek terug in de CWK en het programmabestuur.

De regiegroep blijft actief betrokken tot alle producten zijn opgeleverd, daarna behouden regiegroepleden een signaalfunctie voor hun eigen thema. Nog lopende uitwerkingen worden vastgesteld door de programmadirectie en indien bestuurlijk in het programmabestuur gebracht.



# 1. Inleiding

## **Programmadoel hoogwaterbescherming Nederland**

Het doel van het HWBP is om in 2050 de primaire keringen op een sobere en doelmatige wijze versterkt te hebben (indien uit de periodieke beoordeling is gebleken dat deze niet aan de normen voldoen), zodat deze voldoen aan de wettelijke normen zoals in 2017 is vastgelegd in de Waterwet. Het programmadoel is op dit moment nog haalbaar, maar als de huidige prestaties voortduren, zal dit doel onder druk komen te staan.

Het belang van een stabiel, voorspelbaar en beheersbaar programma voor zowel het Rijk als de waterschappen wordt hiermee onderstreept.

### **1.1 Instabiliteit in het HWBP**

Uit de jaarrapportage van 2022 blijkt dat het HWBP te maken had met buitengewoon veel vertragingen (meer dan de helft van de subsidie en projectmijlpalen). Ondanks de dynamische omgeving waarin HWBP-projecten opereren, is het belangrijk dat het programma voortgang maakt als een realistisch en betrouwbaar uitvoeringsprogramma.

In het Bestuursakkoord Water uit 2011 zijn Rijk en decentrale overheden maatregelen voor een doelmatiger waterbeheer overeengekomen. In lijn met dit gedachtegoed is de alliantie van het HWBP ingericht waarbij collectief en solidair gewerkt wordt aan het programmadoel: zorgen dat alle primaire keringen in 2050 aan de norm voldoen door de afgekeurde keringen op een sobere en doelmatige wijze versterkt te hebben. In 2014 is het HWBP in de huidige vorm gestart en zijn de eerste projecten geprogrammeerd. Vanaf de start van het programma verloopt de voortgang van de projecten niet volgens de afgesproken planning, programmering en kostenontwikkeling. In de opstartjaren van het programma was dit begrijpelijk, maar inmiddels is het programma 9 jaar gevorderd en mag enige stabiliteit verwacht worden. De komende jaren komen er grote opgaven op ons af die, zowel voor de korte als de lange termijn, om aanzienlijke investeringen vragen. Daarom is voorspelbaarheid van het programma als geheel een belangrijk onderwerp dat de

gehele alliantie raakt. Het niet (op tijd) kunnen voldoen aan de normen voor primaire waterkeringen brengt immers de algehele hoogwaterbescherming van ons land in gevaar.

De gevolgen van instabiliteit zijn voor het programma als geheel groot. Vertragingen leiden tot structurele onder-uitputting en tot grote schommelingen in de meerjarenbegroting van het HWBP. Projecten schuiven door naar latere jaren en verdringen de financiële ruimte voor de aanwas van nieuwe projecten. In sommige jaren van het programma ontstaat financiële spanning. Ook zorgen de financiële afwijkingen voor tussentijdse bijstellingen achteraf in de jaarlijkse solidariteitsbijdrage van de alliantiepartners die door de waterschappen niet begroot waren. De tegenvallers moeten ook opgevangen worden op de rijksbegroting en vormen in deze tijden van budgettaire krapte een zware last. In het historisch perspectief in bijlage 1 zijn de ervaringen uit vorige programma's beschreven.

### **1.2 Naar een realistisch en betrouwbaar HWBP**

Het programmaplan 2019-2023 gaat in op de gezamenlijke visie en bijbehorende aanpak van het HWBP. De aandacht gaat daarbij uit naar samenwerken volgens de alliantieprincipes die de bestuurders van de waterschappen en het Rijk hebben vastgesteld. Er is in de afgelopen jaren al een flinke stap gezet in de professionalisering van de waterschappen op het gebied van de aanpak van de waterveiligheidsprojecten. Alle Waterschappen voelen het belang en zetten zich in voor de samenwerking binnen de alliantie.

Met de vaststelling van het programmaplan is een start gemaakt met de doorontwikkeling om tot een stabiel uitvoeringsprogramma te komen.

De voortgangsrapportages van het HWBP laten nog steeds een beeld van vertragingen van project- en subsidiemijlpalen zien. De oorzaken voor vertragingen binnen het huidige HWBP-programma variëren en liggen onder meer op het vlak van: overgang naar nieuwe normsystematiek in 2017 (systeemsprong), waardoor

de dijkversterkingsopgave is toegenomen (per dijkversterking moet er meer gebeuren), complicaties in het omgevingsproces of in het bestuurlijke proces, financiële issues, een langere doorlooptijd om tot een passend technisch ontwerp te komen, wijziging van wet- en regelgeving, of de impact van crisissen zoals de corona- of stikstofmaatregelen. Ook capaciteitsproblemen en het feit dat er gestart is met de meest complexe projecten met de grootste afstand tot de norm spelen een rol. De ambitie om jaarlijks 50 km dijk te versterken is in de afgelopen jaren nog niet bereikt. Tegelijkertijd zien we jaar op jaar de HWBP-opgave in aantal te versterken kilometers toenemen doordat de resultaten van de beoordelingen beschikbaar komen. Er is dus sprake van vertragingen in de huidige programmering gecombineerd met een toename in de opgave als het gaat om km te versterken dijken.

Door de werkgroep Stabiliteit en de Adviesraad HWBP zijn in oktober en november 2021 aanbevelingen gedaan en adviezen gegeven aan het programmabestuur HWBP om tot een stabielere programma te komen. Bij het formuleren van de bestuurlijke aanbevelingen en ambtelijke adviezen is als uitgangspunt genomen dat er een gezamenlijke verantwoordelijkheid ligt bij alle alliantiepartners voor het programma. Op programmaniveau zijn zowel de behoefte als de mogelijkheden voor meer programmasturing geïdentificeerd om de stabiliteit van het programma te vergroten. Het programmabestuur HWBP heeft in december 2021 alle aanbevelingen en adviezen overgenomen en gevraagd om een implementatieplan op te stellen om te werken aan een realistisch en betrouwbaar HWBP. Het plan is in het programmabestuur van maart 2022 vastgesteld onder de voorwaarde dat voldoende capaciteit geregeld werd om het plan te realiseren. In deze tussenrapportage worden het succes van de aanpak en de eerste resultaten beschreven.



## 2. Aanpak en organisatie

### 2.1 Gezamenlijke aanpak

Net als de aanbevelingen van de bestuurlijke werkgroep en de adviezen van de adviesraad HWBP van eind 2021 is ook de aanpak geordend naar de vijf thema's:

1. Betere bestuurlijke sturing en verantwoording
2. Meer investeren in de projectaanpak
3. Dragen van afzonderlijke en gezamenlijke risico's
4. Programma-technische oplossingen
5. Het voeren van een dialoog over een toekomstbestendige alliantie.

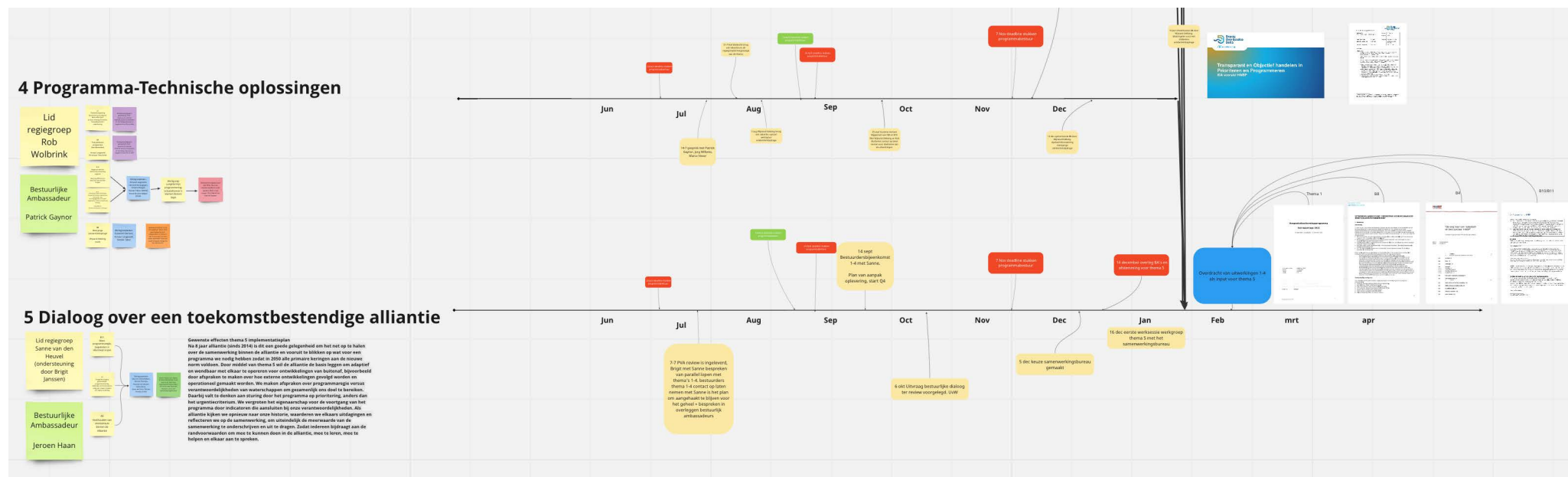
Het verkrijgen van commitment van alle alliantiepartners is een belangrijke succesfactor voor het realiseren van de gewenste effecten. Aan het opbouwen van draagvlak is in het plan van aanpak veel zorg besteed. Er is daarom gekozen voor een projectorganisatie die een afspiegeling is van de alliantiepartners.

Hier is in de aanpak op de volgende wijze gehoor aan gegeven:

- Bestuurlijke betrokkenheid: De actieve deelname van 5 bestuurlijke ambassadeurs die per thema verantwoordelijk zijn voor de sturing en borging van het verbeterproces in samenwerking met 5 regiegroepleden.
- Ambtelijke capaciteit: De actieve deelname van 115 alliantied medewerkers in 8 werkgroepen die binnen de verschillende thema's de 18 aanbevelingen en adviezen uitwerken naar beheersmaatregelen die bijbehorende bestuurlijke randvoorwaarden duiden.

### 2.2 Werkwijze van de werkgroepen

Een Miro board is gebruikt als online communicatiemiddel voor de werkgroepen. Daarmee is op elk moment voor de medewerkers inzichtelijk wat de uitwerking en voortgang is per werkgroep en wat er nog gepland staat.



Uitsnede uit Miro (tijdlijn thema 5)

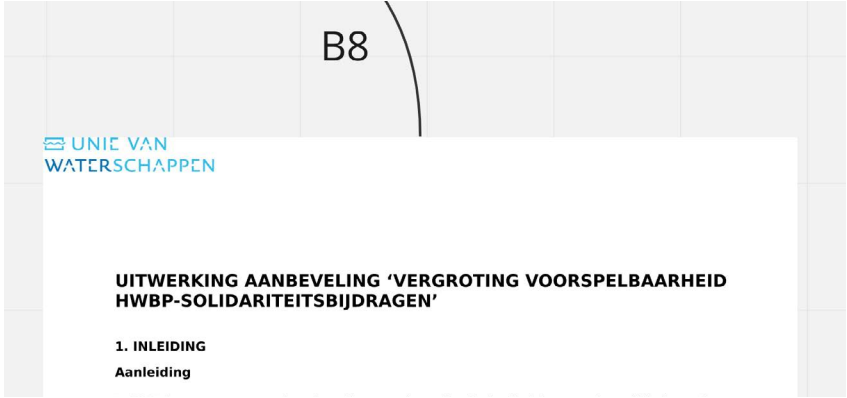
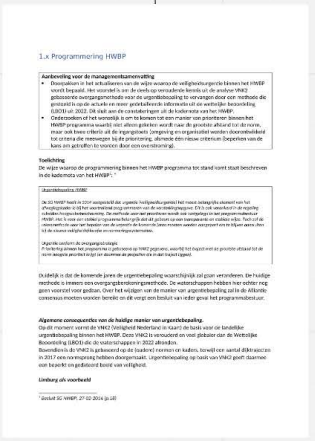
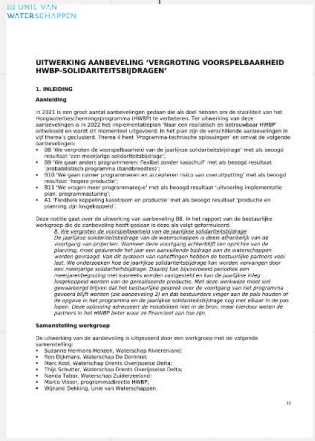




14 december overleg BA's en afstemming voor thema 5

Overdracht van uitwerkingen 1-4 als input voor thema 5

16 dec eerste werksessie werkgroep thema 5 met het samenwerkingsbureau



# IMPLEMENTATIE PLAN

## AMBAKLIJKE WERKGROEPEN:

### THEMA 1: Q1 2023

- 4 juli ONDERBROUK WERKSESSIE 1 T1
- 11 AUG WERKSESSIE 1 ONLINE T1
- 29 AUG WERKSESSIE 2 T1
- 19 OKT WERKSESSIE 3 T1
- 27 OKT OPZETBEPLING ADVIESNOLO.
- 24 NOV. SCHRIJVINGSESSIE T2 UNIFORMITEIT
- 8 DEC SCHRIJVINGSESSIE T1 VGR

- UNIFORMITEIT KPI'S  
- LEESVIEREN ALS BESCHRIJVING EDUCATIE IN VGR

CONSEQUENTIES VOOR PROG. REGIE BESCHRIJVING

### THEMA 2: Q1 2023

- 19 MEI WEBINAR TRAJECTANALYSE
- 21 JUNI WERKSESSIE 1 T2
- 21 JUNI BA AFSTEMMING
- 16 JUNI WERKSESSIE 1 AS/BS
- 11 AUG WERKSESSIE 1 B3
- 15 SEPT WERKSESSIE 2 AS/BS
- 16 SEPT WERKSESSIE 2 B3
- 2 NOV WERKSESSIE 1 B4
- 11 NOV SCHRIJVINGSESSIE 1 B3
- 22 NOV WERKSESSIE AS/BS
- 28 NOV SCHRIJVINGSESSIE 2 B3
- 29 DEC WERKSESSIE 2 B4
- 21 JAN OPLEVERSESSIE B3

SEMIER INFORMATIE GEHORTE VAN BESCHRIJVINGEN  
- DUIDELIJK INRICHTEN VOOR VERGENTIE IN PROGRAMMAREGIE

### THEMA 3 Q4 2022

- 30 MEI WERKSESSIE 1
- 3 JUNI WERKSESSIE 2
- 4 JULI WERKSESSIE 3
- 11 JULI BA AFSTEMMING
- 12 SEPT SCHRIJVINGSESSIE 1 \*PD
- 29 SEPT VAKGROEP COUPELLENS & BEHEERSENS
- 10 OKT SCHRIJVINGSESSIE 2 \*PD
- 14 NOV OPLEVERSESSIE \*PD
- 11 DEC KINDESSIE OPLEVERGROEP \*PD

VASTLEGGEN BESLUITEN VAN VAKGROEP ALS ADVIESORGAN  
WKGG TOEPASSING; KWANTALEN NODIG TOEGANG OP PROGRAMMADICHTEN DARENA UITWERKEN  
EIGEN BIJDRAGE 10% UITW. 3 OPLEIERS COLLECTIELE EIGEN

### THEMA 4: Q4 2022

- 14 JULI WERKSESSIE 1 T4
- 31 MRT PROGRESSIE 1
- BEGIN OKT PROGRESSIE 2
- R8? DOORLOOP
- 9 NOV AFSTEMMING
- MRT 2023 PROG. SESSIE 3
- 15 DEC OPSLAANSESSIE B8 (UWV)

ONDERZOEK TOEGANGSBEHEER SOLIDITEITSPRAK VERGENTIE / RANGVOORZIEG.  
CONTEXT ADAPTIEF PROGRAMMA  
GOVERNANCE & PROCESFLUW

## BESCHRIJVING WERKGROEP:

- BA ONDRAGING: 14 DEC  
REGULGROEP AFZ. DVS: JANUARIUM '23  
MTASEBAI: PEEER  
PAERICK  
BE  
COR
- PB SEPT 22  
PB DEC 22  
PB MRT 23  
PB JUNI 23

- 1 DISPERSIEBUNDE AMB OPL. MERKENNING KROEGEN  
2 MT 7 FEBR  
WWK 17 FEBR  
CWK 8 MRT  
AO 21 FEBR  
PB 16 MRT  
AANLEVERING 27 FEBR  
AANLEVERING 3 MRT

## THEMA 5 LT 2023

- 16 DEC EERSTE WERKSESSIE  
-> BESPREKEN TUSSENRAPPORT  
-> WERKSESSIE HUBB UPDATES  
-> COMMUNICATIEPLAN PARTICIPATIE  
-> VIDEO "MARSBOO"  
(UNIE VAN WATERSCHAPPEN)

## BIJEN SCOPE:

- 14-NOV JP  
KOELOAN  
BINAS  
RAGNON  
BEU D.Y.  
ERIC U. VACATSCHEPPEN  
17 NOV ROB U WERKGROEP LT 2020 PROG.  
PARKU GUYOON  
ERIK VACATSCHEPPEN  
KOELOAN & U.

Voor thema's 1, 2, 3 en 4 zijn diverse werkgroepsessies georganiseerd. In de werkgroepen is de werkwijze van Beeldvorming-Oordeelsvorming-Besluitvorming gevolgd (zie bijlage 2). Daarna zijn de resultaten gereviewd en met de bestuurlijk ambassadeur besproken.

De werkwijze bleek zeer effectief voor de benodigde scopebepaling, structuren van werken en het maken van heldere afspraken. Tevens kon daardoor makkelijker de integraliteit geborgd worden. Een nadeel is dat dit wel tijd- en capaciteitsbeslag met zich meebrengt om de stappen in de drukke agenda's in te passen.

Uit een evaluatie in de Follow-Up meeting, maar ook uit overleggen met de bestuurlijk ambassadeurs kunnen we concluderen dat deze aanpak tot een grote verbondenheid en meer begrip voor elkaars belangen heeft geleid en dat dit de weg open zet naar een meer gezamenlijk aanpakken van vraagstukken in de toekomst. Het is aan te bevelen om werkgroepleden specifiek vrij te maken voor hun bijdrage aan een werkgroep alvorens te starten met de werksessies.

Er is in de alliantie actief gecommuniceerd over de voortgang van het implementatieplan. Alle moment zijn opgenomen in de bijlage 3.



# 3. Resultaten en effecten

## 3.1 Naar een realistisch en betrouwbaar HWBP

Integraliteit en lessen over de thema's heen:

De vijf thema's die zijn benoemd in het implementatieplan staan niet los van elkaar en daarom is het van belang de integraliteit te onderstrepen. Als er oog is voor de integraliteit dan versterken de resultaten van de individuele thema's elkaar. Enkele voorbeelden hiervan: De sturingsinformatie (thema 1) bepaalt mede de programmering en programmaregie (thema 4). Met analyses op de opgetreden risico's in de voortgangsrapportages (thema 1) kan risicomangement (thema 3) worden verbeterd op project, waterschap en programmaniveau. En er is een belangrijk raakvlak tussen de lange termijn programmering (thema 4) en de visie op de toekomstbestendige alliantie (thema 5).

## 3.2 Thema 1: Beter bestuurlijke sturing en verantwoording

Bestuurlijke aanbevelingen (B) en ambtelijke adviezen (A):

- B1 Bestuurders gaan actief sturen op tijd en geld.
- B2 We informeren elkaar proactief en leggen verantwoordelijkheid af.
- A4 Gemeenschappelijke toon in communicatie-uitingen

Doelstelling uit het implementatieplan 'naar een realistisch en betrouwbaar HWBP':

Om beter bestuurlijk te kunnen sturen, is meer inzicht nodig in de belangrijkste beheeraspecten (o.a. tijd en geld), maar ook inzicht in hoe het staat met onze opgave. Op alle niveaus (ook op de bestuurstafel) dienen belangrijke keuzes gemaakt te worden en de consequenties van deze keuzes inzichtelijk te zijn (bestuurlijk vastleggen belangrijkste projectkaders). Een dashboard in de voortgangsrapportage met de belangrijkste kritische prestatie-indicatoren (KPI's) waarover alle partners uniform zal bijdragen aan het maken van de juiste keuzes.

Het is belangrijk dat binnen de alliantie transparantie bestaat over de uitdagingen waar de projecten mee te maken hebben. Deze transparantie kan verkregen worden door middel van gesprekken tussen de begeleidingsteams, programmadirectie en de project- en programmateams van de waterschappen, maar ook via bestuurlijke

gesprekken. Door deze gesprekken wordt duidelijk wat het verhaal is achter de afgegeven cijfers (gemeenschappelijke toon in communicatie-uitingen), waardoor adequate en relevante informatie wordt verkregen, die helpen bij de doorontwikkeling van de voortgangsrapportage HWBP en als basis kan dienen om het goede bestuurlijke gesprek te voeren.

Afzonderlijke bestuurlijke dashboards van verschillende waterschappen zijn verzameld en geanalyseerd om zo gezamenlijk tot uniforme KPI's te komen. Vervolgens is het onze verwachting dat we een bestuurlijk dashboard kunnen gebruiken om de voortgangsrapportage HWBP te verrijken met het gedragen verhaal achter de cijfers, dat vervolgens de basis kan zijn voor het maken van de juiste keuzes en het aangaan van het 'juiste' gesprek.

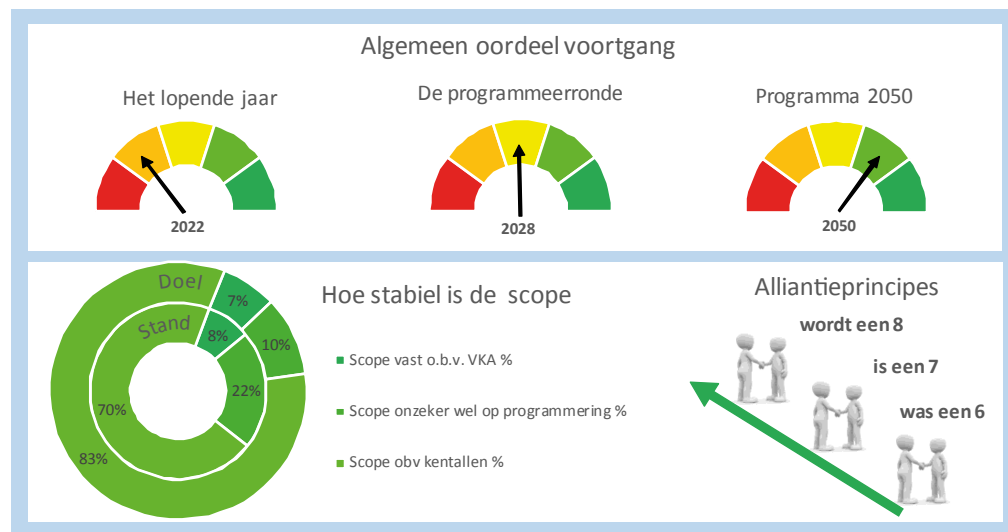
## Resultaten 2022:

### Thema 1 - Betere bestuurlijke sturing en verantwoording

Aanbeveling	Effect	Mijlpaal en staza*	Status	Resultaten (product/proces/werkwijze en vervolg)
B1	Bestuurders gaan actief sturen op tijd en geld	Lang	Oplevering Q2 23	'Een nieuwe voortgangsrapportage (VGR): <ul style="list-style-type: none"><li>• Harde cijfers leesbaarder in overzichten en ook ruimte voor de zachte kant, zoals scores op alliantieprincipes.</li><li>• Projectmijlpalen, zoals oplevering en overdracht staan meer centraal.</li><li>• Voortgang op ingangstoetsen is toegevoegd.</li><li>• Meer aandacht voor inbedding en verbinding met het deltaprogramma en andere gebiedsprogramma's.</li><li>• Matchend aan VGR Grote Projecten, een dashboard met uniforme KPI's.</li><li>• Verantwoording op duurzaamheid en innovatie heeft een plek.</li><li>• Waterschappen dragen expliciet bij aan de VGR.</li><li>• Uitleg en consensus op definities.</li></ul>
B2	We informeren elkaar proactief en leggen verantwoording af	Middel	Oplevering Q1 23	
A4	Gemeenschappelijke toon in communicatie-uitingen	Middel	Oplevering Q1 23	
A2	Realistische productieafspraken en trendmatige indicatoren	Middel	Oplevering Q1 23	Houdt de huidige werkgroep in stand voor beschrijving van het proces van adviesvoorbereiding aan het CWK over de VGR.

\* Korte (juni 22), middel (eind 22), lang (2023 e.v.)

De afgelopen periode is er gewerkt aan een voortgangsrapportage HWBP nieuwe stijl waarin ook een nieuw alliantie dashboard op basis van uniforme KPI's is opgenomen. Er wordt nog gekeken naar de verbeteringen in de presentatie die zijn door te voeren. Aan de hand van een schaduw voortgangsrapportage/ jaarrapportage 2022 wordt er een concreet voorbeeld gedeeld in de CWK van maart 2023. Door de nieuwe versie te vergelijken met de bestaande rapportage kan in de CWK besproken worden hoe hiermee actiever gestuurd kan worden op tijd en geld. Adviezen B2 en A4 wordt in Q1 2023 afgerond.



Uitsnede KPI-dashboard (nog concept), zie bijlage 4 voor het volledige voorbeeld

#### Effecten tot nu toe:

De werkgroep van alliantiepartners is erg betrokken en tevreden over de nieuwe opzet en ziet de meerwaarde van de voortgangsrapportage HWBP groeien. Bestuurlijk is er ook bij de ambassadeur enthousiasme. Met deze nieuwe voortgangsrapportage HWBP wordt beoogd om de voortgang en bijsturingmogelijkheden te vergroten en een open dialoog over de prestaties aan te gaan binnen de alliantie.

#### Bestuurlijke aandacht:

Er is bestuurlijk commitment nodig om te gaan werken met de nieuwe opzet van de voortgangsrapportage HWBP en de alliantie KPI's. Dit kan in de CWK van 16 maart gevraagd worden. Daarbij is het van belang dat er afspraken gemaakt worden hoe de CWK-leden de bestuurlijke dialoog over de voortgang willen voeren.

Het advies is om een aparte bestuurlijke werkgroep (ambassadeurs) in te stellen die, met ondersteuning van de programmadirectie en de ambtelijke werkgroep (zoals de WWK-HWBP) van thema 1, de halfjaar rapportage diepgaand analyseren en de discussie in de CWK voorbereiden. In voorbereiding worden de belangrijkste discussiepunten geïdentificeerd en de rol die de CWK heeft in de discussie.

Het voorstel is om de ambtelijke werkgroep van thema 1 in stand te houden om in 2023 de nieuwe voortgangsrapportage HWBP verder door te ontwikkelen en aan te passen aan de eerste praktijkervaringen.

### 3.3 Thema 2: Meer investeren in de projectaanpak

Bestuurlijke aanbevelingen (B) en ambtelijke adviezen (A):

B3 We investeren meer in de aanloop van een project

B4 We laten ons uitdagen op de projectaanpak

B5/A5 We zetten onverminderd in op delen van kennis en expertise

#### Doelstelling uit het implementatieplan 'naar een realistisch en betrouwbaar HWBP':

De Waterschappen stellen door middel van het toepassen van (instrumenten als) de trajectaanpak een strategie op voor de afgekeurde normtrajecten op basis van techniek, omgeving en organisatie. Dit leidt tot bewustere keuzes aan de voorkant van projecten, een stabielere scope en inzichtelijke projectrisico's. De trajectaanpak vormt input voor de ingangstoets. De bekendheid van de instrumenten

trajectaanpak en ingangstoets wordt hiermee vergroot en ervaringen met deze instrumenten zullen worden gedeeld. Met als doel om een standaard werkwijze te creëren.

We zetten in op het onverminderd delen van kennis en expertise. Vooralsnog is het vertrekpunt voor het opbouwen van een Academie voor Waterveiligheid breed en bestaat het delen van kennis uit meerdere bouwstenen. Eén van die bouwstenen is het Opleidingsprogramma-HWBP. Maar er wordt op veel meer manieren door elkaar en van elkaar geleerd in de alliantie. Denk hierbij aan de kenniscommunity's van

het HWBP, kennistafels en samenwerkingen zoals Adviesteam Dijkontwerp, Taskforce Deltatechnologie en de innovatieversneller binnen het innovatiedomein van het HWBP. Verder zijn er gedachten om binnen de alliantie meester-gezel verbindingen te gaan ontwikkelen.

Het doel is de opbouw van een uitnodigende en stimulerende ontwikkelomgeving voor ambtelijke en bestuurlijke professionals. Een hoog niveau van kennis en expertise draagt bij aan een realistisch en betrouwbaar programma.

## Resultaten 2022:

### Thema 2 - Meer investeren in de projectaanpak

Aanbeveling	Effect	Mijlpaal en staza*	Status	Resultaten (product/proces/werkwijze en vervolg)
<b>B3</b>	We investeren meer in de aanloop van een project	Middel	Oplevering Q1 23	'Richtlijnen, processchema en aanvulling van handreikingen voor de keten 'beoordelen-trajectaanpak-ingangstoets-op programma komen. Hierbij is de basis dat de trajectaanpak onder de zorgplicht valt.
<b>B4</b>	We laten ons uitdagen op de projectaanpak	Middel	Oplevering Q1 23	Projectuitdagingen (zoals innovaties, verbetering aanpak) worden verwerkt in project-opdrachten, projectenplannen en subsidiebeschikking. Projecten laten zich gedurende hun project challenges door collegiale reviews, expertgroepen etc. bestaande uit vakgenoten van de alliantie. Er volgt een voorstel voor verankering in de begeleidingsaanpak.
<b>B5 / A5</b>	We zetten onverminderd in op delen van kennis en expertise	Lang	2030	Het aanbestedingtraject is uitgezet voor het nieuwe opleidingsprogramma HWBP.  Een beeldplaat van de Academie voor Waterveiligheid. Er volgt een toetsing van de beeldplaat met opleidingsdeskundigen van de waterschappen. De nadere uitwerking wordt opgepakt door de opleidingscoördinator van het HWBP.

\* Korte (juni 22), middel (eind 22), lang (2023 e.v.)

*Advies B3; We investeren meer in de aanloop van een project.*

Voordat een project op het HWBP programma komt, wordt met gebruik van bestaande instrumenten zoals de trajectaanpak en de ingangstoets gezorgd voor een stabielere scopes. De werkgroep heeft de bestaande instrumenten beter verbonden en doorontwikkeld door:

- Het benadrukken van de zorgplicht van waterschappen voor de toepassing van de trajectaanpak.
- Het uitbreiden en verhelderen van richtlijnen en voorwaarden die horen bij het proces 'beoordelen -->trajectaanpak-->ingangstoets-->programmeren' door:
  - De trajectaanpak aan te vullen met planning, raming en maakbaarheid (incl. bandbreedte);
  - De handreiking trajectaanpak te updaten en de werkwijze ingangstoets te verduidelijken;
  - De samenhang en aansluiting tussen trajectaanpak en ingangstoets te vergroten d.m.v. een beslismodel en lijst van aandachtspunten.
- Waterschappen maken bewuste keuzes en sturen hier actief op m.b.t. de omgeving van het project en de waterveiligheidsopgave, ze doen dit in elke fase van het project.
- Het leren van elkaar en vergroten van de bekendheid van de bestaande instrumenten, o.a. via het opleidingsprogramma en de community's, dit wordt ondergebracht in de uitwerking van advies A5 en B5.
- Het aanmeld- en programmeerproces inzichtelijker en duidelijker maken door proactief vanuit het programmeercluster bij de programmadirectie te communiceren met de waterschappen (programmeergesprekken en programmeersessies 2022).

De fase beeldvorming en oordeelsvorming zijn afgerond. De bovenstaande voorstellen worden concreet uitgewerkt in de handreikingen trajectaanpak en ingangstoets. Het advies B3 wordt in Q1 2023 afgerond.

*Advies B4; we laten ons uitdagen op de projectaanpak.*

De werkgroep heeft in de beeldvormingsfase m.b.v. de Why, How, What systematiek het advies geanalyseerd.

- Why: Uitdagen van een project heeft als effect een stabielere, realistischer programma.
- How: Leren van elkaar, we accepteren onzekerheden, bouwen flexibiliteit en

wendbaarheid in door dat we orde in de chaos gaan zien i.p.v. chaos willen beheersen.

- What: Review op projectaanpak door ieder project aan de uit te dagen d.m.v. challenges en hierbij de ervaring en kennis van anderen te gebruiken, door collegiale reviews, expertgroepen etc. Daarnaast wordt in een Project Start Up (PSU) dieper in gegaan op de 'uitdagingen' van een project. De positionering van de review op de projectaanpak en een Start-Up met het begeleidingsteam is bij de start van elke nieuwe projectfase, te beginnen bij de verkenning.

Om deze werkwijze te borgen wordt het format van de begeleidingsaanpak aangepast. Het verwerken en monitoren van de projectuitdagingen uit de PSU en het benoemen van de momenten en resultaten van de collegiale reviews, expertgroepen etc. wordt hiermee geborgd in de projectplannen en begeleidingsaanpak. Het advies B4 wordt in Q1 2023 afgerond.

*Advies B5 en A5; we zetten onverminderd in op delen van kennis en expertise.*

Voor de doorontwikkeling van het opleidingsprogramma loopt een aanbesteding van het nieuwe opleidingsprogramma. Het nieuwe opleidingsprogramma start in 2023. Daarnaast is voor de ontwikkeling van de academie voor waterveiligheid een praatplaat gemaakt als middel om breed in de alliantie gesprekken te voeren over vorm en inrichting van de academie. Vooralsnog zijn de volgende zuilen benoemd; opleidingsprogramma HWBP, leren van elkaar, taaie thema's, techniek, samenwerken en innovatie. Belangrijk bij de uitwerking van dit advies is het adagio "niet meer maar slimmer". Benut hetgeen wat er al is, maak het bereikbaar en houd het actueel. De nadere uitwerking van de academie van waterveiligheid vindt in Q1 en Q2 van 2023 plaats.

Effecten tot nu toe:

De gesprekken in de werkgroepen hebben ertoe geleid dat er meer interactie is over de projectaanpak. Waterschappen vragen elkaar om plannen van aanpak te reviewen. Zo is het leren van elkaar versterkt. De volgende stap is om de kwaliteitsborging en het leren van elkaar uniformer te gaan organiseren. Denk naast het bestaande expertteam dijkontwerp aan de inrichting van kostentafels en expertteams voor plannen van aanpak.



Direct effect van de resultaten van de werkgroepen is momenteel nog niet meetbaar, maar moet zijn effect sorteren in een stabielere programmering, en strakkere sturing op de uitdagingen, waardoor risico's t.a.v. tijd en geld voor de nog te programmeren projecten gaan verminderen.

#### Bestuurlijke aandacht:

1. Dit thema gaat over openstaan voor het willen leren van elkaar. Deze werkwijze past bij de alliantie principes best voor program, solidair en transparant. Meer nog dan een werkwijze heeft het te maken met de alliantiecultuur. Om optimaal resultaat te verkrijgen dient er continue (bestuurlijke en ambtelijke) aandacht te zijn voor de alliantie-cultuur, door deze te benoemen en te doorleven op alle niveaus binnen de alliantie.
2. Er is onduidelijkheid binnen de alliantie over het wel/niet verplicht stellen van de trajectaanpak, voorafgaand aan de ingangstoets. Bestuurlijk wordt gevraagd om hier een eenduidig standpunt in te nemen.
3. Raakvlak van het versterken van de trajectaanpak met de wijze van programmeren en urgentiebepaling, deze is momenteel gebaseerd op afstand tot de norm.

Dit heeft tot effect dat een aanpak die volgens de trajectaanpak logisch is relatief laag op het programma komt met a.g.v. voorfinanciering voor het waterschap. Deze werkwijze kan de effectiviteit van de trajectaanpak negatief beïnvloeden. De gesprekken hierover moeten een plek krijgen in thema 4 en 5.

### 3.4 Thema 3: Afzonderlijke en gezamenlijke risico's

#### Bestuurlijke aanbevelingen (B) en ambtelijke adviezen (A):

- B6 Projectwaterschappen dragen zelf de risico's van vertraging en overschrijding  
 B7 Er zijn risico's die we gezamenlijk delen  
 Advies PD Professionaliseer het proces van risicomanagement.

**Doelstelling uit het implementatieplan 'naar een realistisch en betrouwbaar HWBP':**  
 De (top)risico's van het programma willen we beter voorspellen en beheersen. Door de kwaliteit van het risicomanagement bij de beheerders en de programmadiirectie te vergroten en beter te sturen op de kritieke paden wordt het programma als geheel meer voorspelbaar, de afwijkingen kleiner en zijn de financiën meer in control.

## Resultaten 2022:

### Thema 3 - Afzonderlijke en gezamenlijke risico's

Aanbeveling	Effect	Mijlpaal en staza*	Status	Resultaten (product/proces/werkwijze en vervolg)
<b>B6</b>	Projectwaterschappen dragen zelf de risico's van vertraging en overschrijding	Kort	Opgeleverd	Er volgt een evaluatie in het reguliere proces (vakgroep risicomanagement).
<b>B7</b>	Er zijn risico's die we gezamenlijk delen	Kort	Opgeleverd	Er volgt een evaluatie in het reguliere proces (vakgroep risicomanagement).
<b>*PD</b>	Professionaliseer proces risicomanagement (project, programma WS, programma HWBP)	Middel	Oplevering Q1 23	'De kwaliteitsnormen voor risicodossiers zijn vastgesteld met een toelichting over de toepassing. De rol van de programma- en alliantierisico's wordt verankerd bij de waterschappen door meer communicatie, aansluiting bij risicobeleving van waterschappen en betere afstemming. Er is een start gemaakt met het opbouwen van een risicodatabank.  De verdere doorontwikkeling ligt vast middels activiteiten en instrumenten in de handreiking risicomanagement.

\* Korte (juni 22), middel (eind 22), lang (2023 e.v.)

Bij een vertraging of overschrijding wordt niet meer automatisch uitgekeerd in het eerstvolgende jaar en bij afwijkingen wordt rekening gehouden met tijdelijke voorfinanciering. Dit resultaat is inmiddels opgenomen als concrete maatregel in de FUR (flexibel uitbetalingsregime). Deze is door het programmabestuur goedgekeurd en verwerkt in de programmering. Advies B6 is afgerond.

De beheersing van projecten in tijd en geld wordt voor individuele waterschappen beter als wij sommige risico's gezamenlijk samen kunnen dragen. Het gaat daarbij om exogene risico's, die de individuele partners niet kunnen beheersen. De uitwerking is inmiddels opgenomen als concrete maatregel in het besluit Kleine Kans Groot Gevolg (KKG). Advies B7 is afgerond.

Door het risicomanagement binnen de alliantie op een hoger niveau te brengen wordt het totale programma voorspelbaarder en afwijkingen kleiner. Er is een adviesnota verbetering risicomanagement opgesteld waarin een drietal resultaten zijn geformuleerd. Het document is gedeeld met de kenniscommunity's van het HWBP. De vakgroep Risicomanagement werkt aan het opleveren van de drie resultaten: 1) het verhogen van de kwaliteit van risicodossiers; 2) het opleveren van een risicodatabank; 3) het breder dragen van het alliantierisicodossier.

De vakgroep Risicomanagement heeft de afgelopen periode de prioriteit gelegd op het eerste resultaat via een inventarisatie van risicodossiers van projecten en portfolio's van waterschappen. Er is een beeld gekregen van de mate waarin verschillende kwaliteitseisen worden gehanteerd. Door challenges in te richten, komen we tot uniforme kwaliteitseisen en verhogen we samen de kwaliteit. Tegelijkertijd leverde deze inventarisatie een startschot voor een risicodatabank. Ten slotte heeft de vakgroep het alliantierisicodossier bekeken en zoekt naar mogelijkheden om de kennis en het eigenaarschap binnen de alliantie te vergroten en de gezamenlijke beheersing in te richten. Advies \*PD wordt in Q1 2023 afgerond.

Overig – Door de CWK is in het najaar van 2022 de opdracht gegeven om de handelingsperspectieven rondom de projectgebonden eigen bijdrage van 10% in kaart te brengen. Hier is een aparte werkgroep mee bezig. Dit onderwerp is nauw verweven met het beheersen van risico's en ideeën hoe risicomanagement kan bijdragen aan meer trefzekere ramingen. De uitkomsten uit dit traject worden daarom complementair aan de beoogde effecten uit dit thema.

#### Effecten tot nu toe:

B6 - Het financiële resultaat van 2022 is met 90% binnen de kaders gebleven door de afspraken uit de FUR. Dit uitputtingspercentage is veel hoger dan voorgaande jaren. Voor de korte termijn is deze maatregel dus effectief en zijn de financiële afwijkingen gemitigeerd. Er is meer financiële flexibiliteit in het programma gebracht en de voorfinancieringslast is voor enkele waterschappen beperkt. Echter, deze financiële stabiliteit leidt niet tot stabiliteit in de productiemijlpalen. Hier is een verband met thema 1 bestuurders sturen op tijd en geld om op de korte termijn risico's op vertraging te verkleinen. Daarnaast zijn voor de lange termijn stabiliteit van het gehele programma aanvullende maatregelen noodzakelijk. Dit wordt in het proces van de lange termijn programmering verder opgepakt.

B7 – Inmiddels zijn de eerste ervaringen opgedaan met de maatregel (KKG). Het effect is dat risicoreserveringen in de raming lager worden ingeschat. Het is nog te vroeg om hier een kwantitatieve analyse van te maken. Hiervan kan al een financieel effect in 2023-2024 verwacht worden. De komende periode wordt onderzocht hoe het effect vergroot kan worden. Enerzijds door de bekendheid van de maatregel te vergroten en anderzijds te onderzoeken of de maatregel breder is toe te passen en daarmee de effecten zijn te vergroten.

De vakgroep risicomanagement voelt zich gesterkt in haar ambitie door de nieuw opgenomen rol. De vakgroep heeft de ambitie om te blijven bestaan na het einde van het implementatietraject, om de bovengenoemde ambities realiseren. Dit is ook noodzakelijk omdat veel van de effecten uit deze aanbevelingen pas over een tijd zichtbaar zullen worden en in de tijd zullen groeien. Het verbeterde risicomanagement van betere risicoschattingen (trefzekere ramingen) en risicobeheersing (minder afwijkingen) zorgt op termijn voor een betrouwbaar programma.

#### Bestuurlijke aandacht:

Er is behoefte aan een bestuurlijk besluit om risicomanagement structureel op een hoger niveau te willen houden, binnen individuele projecten, portfolio's van waterschappen en de alliantie. Daarbij worden de volgende concrete voorstellen gedaan:

De vakgroep risicomanagement gaat zich doorontwikkelen als alliantieadviseur op het gebied van risicomanagement. Dit houdt in dat ze zich gaat bezighouden

met het opstellen van het alliantierisicodossier, kwaliteit van de risicodossiers op het niveau van het project en het programma binnen het waterschap en de kennisontwikkeling en –overdracht op het gebied van risicomangement. Voor het mogelijk maken hiervan wordt aan de deelnemers gevraagd de benodigde capaciteit hiervoor op te nemen in hun capaciteitsplanningen en binnen de deelnemers de bestuurlijke en ambtelijke backup te organiseren voor de advisering vanuit de vakgroep via de programmadirectie aan de CWK en het programmabestuur. Via de vakgroep krijgen de waterschappen meer invloed op de beheersing van de alliantierisico's.

De alliantiesturing op de toprisico's van het programma (top 5 risico's in de halfjaar rapportage) wordt aangescherpt. Hierbij wordt inzichtelijk gemaakt en gekwantificeerd welke bijdrage elk waterschap heeft in de ontwikkeling van het risico. Dit wordt vervolgens onderdeel van de bestuurlijke discussie bij thema 1. De programmadirectie faciliteert in dit proces met analyses en toetsingen op de beheersing van het risico. Hiermee wordt de brede beleving van de alliantierisico's beter geborgd op bestuurlijk niveau.

Er worden door de vakgroep voorstellen gedaan voor een meer gezamenlijke aanpak van het thema risicomangement. Er wordt gevraagd om bestuurlijk commitment om deze uniformering uit te kunnen rollen. Dit zal de komende periode nader uitgewerkt worden en betreft de volgende onderwerpen:

- Kwaliteitseisen die gesteld worden aan de risicodossiers bij subsidieaanvragen zoals bijvoorbeeld de gebruikte kwantificering van risico's, format risicodossiers, risicomangementnota (aanpak), etc.
- Verdere uitwerking van KKG-regeling voor risico's die op alliantieniveau worden gedragen.
- Aanleveren informatie ten behoeve van kennisontwikkeling zoals de risicodatabase, referentieontwikkeling, beheersing alliantierisico's, etc.

### 3.5 Thema 4: Programma-technische oplossingen

Bestuurlijke aanbevelingen (B) en ambtelijke adviezen (A):

- B8 We vergroten de voorspelbaarheid van de jaarlijkse solidariteitsbijdrage  
A1/B9 We gaan anders programmeren: flexibel zonder kasschuiven.  
B10 We gaan ruimer programmeren en accepteren het risico van overuitputting.  
B11 We vragen meer programmaregie: Langetermijn programmering

Doelstelling uit het implementatieplan 'naar een realistisch en betrouwbaar HWBP':

Dit thema richt zich op het borgen van de diverse programma-technische oplossingen die eind vorig jaar al ingevoerd zijn. Hiermee is gewerkt aan een flexibel programma om schommelingen in projecten op te vangen. De borging van deze oplossingen heeft plaatsgevonden in de kadernota 2024-2035, die op 5 juli 2022 is aangeboden aan het programmabestuur ter vaststelling. Enkele van deze programma-technische oplossingen, zoals het vergroten van de voorspelbaarheid van de solidariteitsbijdrage worden nog uitgewerkt en worden geborgd in de kadernota's van volgende jaren. Tevens gaat een verbeterde programmaregie bijdragen aan de betrouwbaarheid van het programma.

## Resultaten 2022:

### Thema 4 - Programma-technische oplossingen

Aanbeveling	Effect	Mijlpaal en staza*	Status	Resultaten (product/proces/werkwijze en vervolg)
B8	We vergroten de voorspelbaarheid van de jaarlijkse solidariteitsbijdrage	Lang	Oplevering Q1 23	<p>Toepassen historische bandbreedte op de solidariteitsbijdrage als reservering door waterschappen</p> <p>Unie en PD spreken de financiële afdelingshoofden van de waterschappen op 3 momenten in het jaar over de prognose van de bijdrage. Deze informatie wordt standaard op de CWK agenda genomen.</p> <p>In het informatiepakket voor nieuwe waterschapsbestuurders wordt uitleg over de systematiek en werkwijze HWBP opgenomen, onderdeel is uitleg over de financiering alliantie.</p>
B9	We gaan anders programmeren: flexibel zonder kasschuif	Kort	Opgeleverd	Er volgt een evaluatie in het reguliere proces (programmadiirectie).
B10	We gaan ruimer programmeren en accepteren risico van overuitputting	Lang	2025	<b>Opdrachtformulering voor de lange termijn programmering:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Breng op basis van de resultaten van de landelijke beoordelingsronde LBO-1 en actuele inzichten over planning, voortgang en kosten van lopende projecten, de programmering tot 2050 in beeld op basis waarvan een haalbare programmering mogelijk is.</li><li>• Uitgangspunt is om in 2050 alle primaire keringen te laten voldoen aan de nieuwe veiligheidsnormen, zoals vastgelegd in de Waterwet.</li><li>• Breng daarbij in beeld of, en zo ja welke interventies denkbaar en wenselijk zijn om deze productiedoelstelling te halen.</li></ul>
B11 <b>Programma regie (lange-termijn programmering)</b>	We vragen meer programma-regie	Lang	2025	<p><i>Opdracht voor lange termijn programmering start vanaf maart 2023.</i></p>
A1	Flexibele koppeling kasstroom en productie	Kort	Opgeleverd	Er volgt een evaluatie in het reguliere proces (programmadiirectie).

\* Korte (juni 22), middel (eind 22), lang (2023 e.v.)

De voorspelbaarheid van de jaarlijkse solidariteitsbijdrage wordt vergroot door in begin november van een jaar, vanuit de rapportage die de Unie van Waterschappen verzorgt, de gevolgen van de verschuiving van mijlpalen inzichtelijk te maken. Daarnaast is het opnemen van een hogere inschatting van de bijdrage in de individuele waterschapsbegroting op basis van de historische trendlijn een methode die nu al wordt ingezet om bijstellingen van de solidariteitsbijdrage op te vangen. Tot slot zal vanaf nu de ontwikkeling van de solidariteitsbijdrage regelmatig door de Unie op de bestuurlijke agenda geplaatst worden, waardoor bestuurders niet verrast worden en kunnen bijsturen. Advies B8 wordt in Q1 2023 opgeleverd.

We krijgen een stabielere programmering door de budgetten zoveel mogelijk meerjarig vast te zetten. Dit wordt bereikt door gebruik te maken van de financiële stuurknoppen. We programmeren ruimer en accepteren een bepaalde mate van spanning binnen het programma waardoor het risico van over-uitputting toeneemt. Dit leidt tot meer flexibiliteit om bij te sturen als er spanning ontstaat tussen het beschikbare budget en de programmering. Hierdoor kan de programmering en de solidariteitsbijdrage van de waterschappen stabiel gehouden worden. Het toepassen van het flexibel uitbetalingsregime (FUR) is verwerkt in het lopende programma. Advies B9 en B10 zijn afgerond.

B11 programmaregie en lange termijn programmering: Het voorstel is om op basis van de resultaten van de landelijke beoordelingsronde LBO-1 en actuele inzichten over planning, voortgang en kosten van lopende projecten, de programmering tot 2050 in beeld te brengen op basis waarvan een haalbare programmering mogelijk is. Uitgangspunt is om in 2050 alle primaire keringen te laten voldoen aan de nieuwe veiligheidsnormen, zoals vastgelegd in de Waterwet. Daarbij wordt in beeld gebracht of, en zo ja welke interventies denkbaar en wenselijk zijn om deze productiedoelstelling te halen. Hiervoor wordt separaat een opdrachtformulering in het programmabestuur van maart 2023 voorgesteld. Voor deze opdracht wordt een werkgroep ingericht met inzet vanuit alle alliantiepartners. Voor deze opdracht hebben we analyses en data nodig op basis van de LBO-01 resultaten, scenario's voor programmering, de bestuurlijke dialoog en tot slot een besluit omdat het voorstel voor de lange termijn programmering mogelijk kan leiden tot wijzigingen in organisatie en kaders, zoals de kadernota.

Om zowel in doorlooptijd maar ook financieel voldoende ruimte te hebben is het doorrekenen en toepassen van de P85 voor planning in de infrastructuur markt

gebruikelijker dan de P50 die voor HWBP-projecten wordt voorgeschreven. P50 betekent 50% kans op overschrijding van de raming/ mijlpalen. De idee om P85 te hanteren waardoor het programma stabiel wordt en de kans op naheffing van de solidariteitsbijdrage kleiner wordt, wordt nader onderzocht.

#### Effecten tot nu toe:

De programma-technische oplossingen hebben geleid tot een stabiel financieel programma in 2022. Echter, de bijeffecten van voorfinanciering en toenemende rentelasten in de toekomst zorgen voor spanning in de lange termijn programmering. Ruimer programmeren (B10) en meer en transparante programmaregie (B11) krijgen daarom een plek in de opdracht voor de lange termijn programmering.

#### Bestuurlijke aandacht:

Over de invloed van vertragingen op de jaarlijkse solidariteitsbijdrage is elk jaar rond eind november een bestuurlijke afstemming nodig.

Bestuurlijke start begin 2023 voor de lange termijn programmering: we doen het samen. In samenhang met thema 5 (d.w.z. thema 4 voedt thema 5) wordt in 2023 een bestuurlijke dialoog gevoerd over verschillende scenario's voor de lange termijn programmering.

### 3.6 Thema 5: Dialoog over een toekomstbestendige alliantie

#### Doelstelling:

De basis leggen voor een adaptieve en wendbare alliantie. Bijvoorbeeld door afspraken te maken over hoe externe ontwikkelingen gevolgd worden en operationeel gemaakt worden. We maken afspraken over programmaregie versus verantwoordelijkheden van waterschappen om gezamenlijk ons doel te bereiken. Daarbij valt te denken aan sturing op prioritering, anders dan het urgentiecriteria. We vergroten het eigenaarschap voor de voortgang van het programma door indicatoren die aansluiten bij onze verantwoordelijkheden. Als alliantie kijken we opnieuw naar onze historie, waarden we elkaars uitdagingen en reflecteren we op de samenwerking, om uiteindelijk de meerwaarde van de samenwerking te onderschrijven en uit te dragen. Zodat iedereen bijdraagt aan de randvoorwaarden om mee te kunnen doen in de alliantie, mee te leren, mee te helpen en elkaar aan te spreken.

## Aanbevelingen:

### Thema 5 - Dialoog over een toekomstbestendige alliantie

Aanbeveling	Effect	Mijlpaal en staza*	Status	Resultaten (product/proces/werkwijze en vervolg)
<b>B11</b> "Alliantie borging"	We willen als Alliantie onze opgave doorlopen	Lang	Oplevering Q4 23	<b>'Procesontwerp en begeleiding van de bestuurlijke dialoog door adviesbureau AEF:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• In het procesontwerp meenemen van maatregelen die thema's 1-4 opgeleverd hebben en die effect hebben op de samenwerking in de alliantie op de lange termijn.</li><li>• tijdens de dialoog de verbinding leggen naar trajecten die een raakvlak hebben met een dialoog zoals de evaluatie waterwet, lange termijn programmering;</li><li>• met oog voor de wisseling in bestuurders in de CWK n.a.v. de verkiezingen.</li><li>• indien er bestuurlijke besluiten uit de dialoog komen, komen die in de CWK en het programmabestuur.</li></ul>
<b>A3</b>	Doorgroeien naar gedragen en gezamenlijke programmasturing	Lang	Oplevering Q4 23	
<b>A6</b>	Benutten momentum	Lang	Oplevering Q4 23	

*Dialoog is begin 2023 opgestart en zal eind 2023 tot resultaat komen.*

\* Korte (juni 22), middel (eind 22), lang (2023 e.v.)

### Plan van aanpak:

In 2023 voert de alliantie HWBP de dialoog over toekomstbestendigheid (thema 5). De eerste stap in de dialoog is het gesprek over de toegevoegde waarde van de alliantie. Hierin is aandacht voor verleden en heden, en daarmee ook de overdracht naar nieuwe bestuurders van het alliantiegedachtegoed. Ook gaat het over de wederkerigheid van werken in een alliantie: wat geef je op en wat krijg je ervoor terug? Als de meerwaarde van de alliantie duidelijk is, volgt de rest van de dialoog. Dit betreft het gesprek over de toekomstscenario's en programmasturing. De dialoog over de toekomstscenario's richt zich vooral op de waarden die van belang zijn voor de alliantiepartners. Het resultaat is collectief eigenaarschap van de toekomstscenario's. De dialoog over programmasturing richt zich op verdeling van rollen en verantwoordelijkheden binnen de alliantie, sturings- en verantwoordingsprocessen en interactie in de samenwerking. De dialoog wordt door een onafhankelijk adviesbureau voorbereid en begeleid.

Bij integraliteit spelen niet alleen de ontwikkelingen in het implementatieplan maar ook andere ontwikkelingen zoals de projectgebonden bijdrage en de evaluatie van de Waterwet. De werkgroep van de dialoog heeft de rol raakvlakken te signaleren en waar nodig te integreren in het proces.

De betrokkenheid van alle alliantiepartijen in het implementatieplan houden we vast in thema 5 door de dialoog te starten kort nadat de meeste resultaten van de eerste vier thema's zijn opgeleverd. In de sturing op de dialoog zijn alle alliantiepartijen betrokken zodat het een gezamenlijk proces is.

Het procesontwerp van de dialoog wordt in Q1 2023 opgeleverd. Dat geeft de tijd om waar nodig de bestuurlijke aandachtspunten van thema's 1 t/m 4, die met dit rapport zijn opgeleverd, goed te borgen in de dialoog. Het gaat dan over aandachtspunten voor langere termijn samenwerking.

De dialoog wordt ingestoken als open proces, waarbij elk gesprek leidend is voor de vervolgstappen en de resultaten. Daarom zijn er geen concrete producten geformuleerd op om te leveren na de dialoog, behalve een eindverslag. Waar nodig kunnen (bestuurlijke) afspraken tijdens of na de dialoog geborgd worden door besluitvorming in de reguliere gremia.

Thema 5 heet de dialoog, maar feitelijk is het een impuls aan de alliantiedialoog. Dus ook na 2023 zal die gevoerd blijven worden. Daar kunnen tijdens thema 5 de benodigde afspraken voor gemaakt worden.

## 4. Conclusie en vervolg

Het werken aan het HWBP is een doorlopende uitdaging waarbij het uitvoeren van de adviezen en aanbevelingen als een impuls werkte om de kwaliteit van het werk te verbeteren. Er zijn al positieve effecten en doorgaan met dit proces zal nog meer opleveren. Er zijn verbeteringen doorgevoerd in de aanpak en beheersing van projecten. Er is in het afgelopen jaar op de diverse thema's aanvullend instrumentarium ontwikkeld en verbeterd. De bestuurlijke betrokkenheid is essentieel gebleken voor de sturing op programmaniveau. Het sturen met de vernieuwde producten, processen en werkwijzen moet in de komende tijd zichtbaar worden. De effecten hiervan volgen daarna. De bestuurlijk ambassadeurs en de regiegroep hebben het vertrouwen dat de uitvoering van het implementatieplan uiteindelijk leidt tot een realistisch en betrouwbaar HWBP.

Integraal bekeken zien we uit de resultaten de volgende randvoorwaarden:

- Waterschappen zetten zich in voor de benodigde standaardisering en uniformering in KPI's, kwaliteitsmanagement en risicomanagement omdat dat Best for Program is.
- Alle alliantiepartners leveren de capaciteit die nodig is om de verbeteringen vast te houden omdat dat nodig is om continue te blijven verbeteren.
- Blijvend investeren van medewerker tot bestuurder om de cultuur van elkaar aanspreken op de productie en op de samenwerking in de haarvaten te krijgen. Dat is solidariteit.

### Vervolg

De opbrengst zal worden verspreid in de alliantie via alle community's, er worden pilots uitgevoerd met inzet van de werkgroepleden als initiator en alle betrokkenen bij de uitvoering van het implementatieplan worden ambassadeur van hun eigen verbeteractie. Via diverse communicatiemiddelen (bijv. website) zal aandacht besteed worden aan de oplevering. De resultaten van thema's 1-4 worden gebruikt in de opdracht voor de lange termijn programmering (thema 4) en dialoog over de toekomstbestendige alliantie (thema 5). De voortgang van de lange termijn programmering en de dialoog over de toekomstbestendige alliantie komen periodiek terug in de CWK en het programmabestuur.

De regiegroep blijft actief betrokken tot alle producten zijn opgeleverd, daarna behouden regiegroepleden een signaalfunctie voor hun eigen thema. Nog lopende uitwerkingen worden vastgesteld door de programmadirectie en indien bestuurlijk in het programmabestuur gebracht.



## 5. Colofon

Dit rapport is een gezamenlijke uitgave van de alliantie Hoogwaterbeschermingsprogramma, de Unie van Waterschappen en het Directoraat-Generaal Water en Bodem van het Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat.

### Opdrachtgevers

Programmadirectie HWBP, Unie van Waterschappen, DGWB

### Auteurs rapport

Regieteam:

Brigit Janssen-Stelder	(Voorzitter)
Marco Visser	(Projectbegeleiding)
Roeland van Woerkom	(Thema 1+3)
Ben de Jong	(Thema 2)
Rob Wolbrink	(Thema 4)
Sanne van den Heuvel	(Thema 5)
Sylvia Lafourcade	(Communicatie)

# Bijlage 1 - Historisch perspectief

## **Instabiliteit HWBP in bredere context**

Binnen de opeenvolgende HWBP's verliepen de zaken niet naar wens. De uitvoering verliep traag. HWBP-1 was nog niet afgerond, toen HWBP-2 in 2006 al begon. Bovendien bleek het HWBP-2 gaandeweg duurder dan begroot. De benodigde extra middelen voor het HWBP verdrongen andere investeringen op het terrein van waterveiligheid en infrastructuur dan wel dwongen de minister tot bijstelling van de ambities met betrekking tot het HWBP.

Op 11 december 2009 heeft het toenmalige kabinet een standpunt ingenomen over doelmatig waterbeheer en dit gemeld aan de Tweede Kamer (TK 2009-2010, 27625, nr. 153). Op verzoek van de minister heeft de taskforce Ten Heuvelhof zich in 2010 vervolgens gebogen over de programmabeheersing van het HWBP. Geconcludeerd werd dat de voornaamste oorzaak van het budgettaire tekort voortkwam uit het feit dat de voorbereidingstijd van het HWBP-2 te kort was waardoor ramingen en de plannings te globaal waren.

De taskforce Ten Heuvelhof stelde verder dat het lerende vermogen van het programma op orde was en dat het HWBP een permanente, omvangrijke opgave zal blijven. Aanpassing van het toenmalig systeem was daarmee wenselijk. De taskforce deed aanbevelingen op een drietal niveaus: structuur, processen en organisatie en governance. De context van het HWBP is en blijft complex en de omvang van het programma groot. Ook na uitvoering van het huidige HWBP-programma zal de verbeteropgave significant blijven. De Taskforce voorzag de volgende ontwikkelingen die hieraan bijdragen:

1. Kennis over faalmechanismen van waterkeringen blijft groeien;
2. Klimaat en watercondities veranderen;
3. Wijziging van de veiligheidsfilosofie en aanscherping van de normen;
4. Toekomstgericht toetsen met toekomstige waterstanden.

In het Bestuursakkoord Water uit 2011 hebben Rijk, provincies, gemeenten, waterschappen en drinkwaterbedrijven besloten maatregelen voor een doelmatiger

waterbeheer overeen te komen. Het HWBP-2 werd op de schop genomen en opgevolgd door het huidige HWBP-programma waarin de aanbevelingen van Ten Heuvelhof zijn opgevolgd.

In het Programmaplan (2019-2023) is geconstateerd dat het uitvoeringsprogramma onvoldoende realistisch en betrouwbaar is. Er is een trend gaande van grote schommelingen in kasstromen.

## *Feitenanalyse veranderende kostenramingen (2019):*

Naar aanleiding van het substantieel afwijken van projectramingen van enkele HWBP-dijkversterkingen ten opzichte van ramingen waarvan eerder in de programmering was uitgegaan, is een feitenanalyse uitgevoerd. De analyse heeft zich gericht op het achterhalen van de feitelijke oorzaken van de bijstellingen van ramingen van een selectie van 14 projecten op het programma. In de feitenanalyse is naar zeven hoofdoorzaken van de gewijzigde ramingen gekeken. Per hoofdoorzaak is dit in de rapportage verder uitgewerkt. Elk project heeft zijn eigen set aan oorzaken die de verandering in de ramingen kan verklaren. Er zijn twee trends waarneembaar:

1. De prijs per kilometer stijgt
2. De veiligheidsscope van een project (het aantal kilometers te versterken dijktraject) schommelt tussen initiële afkeuring en realisatie.

De belangrijkste oorzaken van deze veranderende kostenramingen zijn:

- De nieuwe waterveiligheidsnormen. In 2017 zijn nieuwe waterveiligheidsnormen ingevoerd. Projecten die vóór 2017 op het programma zijn gekomen, zijn herijkt op basis van de nieuwe normen. Dit leidde veelal tot een grotere scope en hogere ramingen.
- De projectaanpak werken van grof naar fijn. Initiële ramingen zijn gebaseerd op generieke en globale informatie die naarmate het project vordert steeds specifiekere worden. Er wordt daarom in eerste instantie conservatief ontworpen met hogere ramingen.
- Nieuwe kennis. Gedurende het project passen beheerders nieuwe kennis toe.

De analyse toont dat de nieuwe kennis veelal leidt tot betere en effectievere dijkontwerpen. Dit heeft gevolgen voor de kostenramingen in latere fasen van het project.

*Tweede kamer geïnformeerd met vervolgacties (november 2019):*

De Tweede kamer is geïnformeerd over de kostenontwikkelingen van het HWBP en de volgende acties en maatregelen zijn aangekondigd ter bevordering van de stabiliteit van de HWBP-projecten:

- Herijken van ramingen van projecten waarvan bekend is dat ze op basis van de oude waterveiligheidsnorm of globale raming op het programma zijn gekomen.
- Opzetten van een monitoringssystematiek, op basis waarvan goede kengetallen gegenereerd kunnen worden. Aan de hand hiervan kan in 2023 (zodra het totale areaal beoordeeld is op basis van de nieuwe waterveiligheidsnormen) een herijking van de programmaraming van het HWBP plaatsvinden.
- Hanteren van een Ingangstoets. Projecten kunnen sinds eind 2019 alleen nog op de programmering van het HWBP komen na een gedegen veiligheidsanalyse en een goede projectdefinitie.
- Realiseren van een hogere betrokkenheid van de programmadirectie HWBP bij de projecten van waterbeheerders door de inzet van begeleidingsteams. Deze begeleidingsteams bevorderen de borging van kennisoverdracht en de inzet van voldoende capaciteit en expertise bij de projectteams van de waterbeheerders.
- Bevorderen van het toepassen van nieuwe kennis en innovaties door het principe 'Pas toe of leg uit' te hanteren. Het tijdig in het proces betrekken van nieuwe kennis, voorkomt (grote) wijzigingen in scope en raming gedurende de uitvoering van het project.
- Inrichten Adviesteam Dijkontwerp. Hiermee zijn de waterbeheerders voor de komende jaren verzekerd van een team van experts op het gebied van ontwerpen van dijkversterkingen.

*Handelingsperspectief veranderende kostenramingen (Rapportage AT Osborne 2020):*

Adviesbureau AT Osborne heeft samen met een werkgroep uit de alliantie HWBP een handelingsperspectief opgesteld. Dit is het antwoord op de feitenanalyse van de veranderende kostenramingen. In het rapport worden Programma-technische en financiële adviezen gecombineerd met een pakket van verbeterplannen voor samenwerking en kennisdeling. In het handelingsperspectief zijn 10 maatregelen opgenomen die samenvattend inhouden:

- Borgen van een betrouwbare initiële projectreferentie
- Kostenverhogende factoren dempen
- Omgang met ramingsonzekerheden op project- en programmaniveau
- Samenwerken en leren van elkaar.

*Discussienota "Naar stabiele projecten en stabiel programma (okt 2020):*

De uitgevoerde onderzoeken en analyses zijn samengebracht in een door de programmadirectie HWBP opgestelde discussienotitie. In deze is opgenomen welke concrete maatregelen en acties uitgewerkt zouden kunnen worden en welk proces daartoe te organiseren. Er heeft een ambtelijke en bestuurlijke dialoog plaatsgevonden.

Via een [Nota ter beantwoording \(26 oktober 2020 en 10 december 2020\)](#) zijn de stabiliteitsmaatregelen als "breed palet" aangekondigd aan de alliantiepartners om te worden onderzocht door de werkgroep Stabiliteit. Hierin zijn de voorgaande rapportages en discussienotitie bij elkaar gebracht en is afgesproken tot een gezamenlijk en alliantiebreed proces. Gericht op het komen tot een set aan aanbevelingen en oplossingen voor de stabiliteit en voorspelbaarheid van het HWBP.

# Bijlage 2 - Werkwijze

## **Beeldvorming:**

Tijdens de Beeldvorming is de context gecreëerd: een gedeeld beeld van waar het desbetreffende onderwerp zich nu bevindt, wie er mee bezig is, en welke doelstellingen wel of niet kunnen worden behaald.

## **Oordeelsvorming:**

Vanuit het gedeelde beeld dat is ontstaan uit de beeldvormingssessie is besproken hoe processen beter kunnen worden ingericht, en wie het meest geschikt is om die taak op hen te nemen. Bij de oordeelsvorming is het van belang dat er oplossingsrichtingen worden bedacht en nog geen besluiten worden genomen. Om de creativiteit te bevorderen ligt de focus op het aantal mogelijke opties, en niet per se op de haalbaarheid en wenselijkheid hiervan.

## **Besluitvorming:**

Van de mogelijke oplossingen die tijdens de oordeelsvorming zijn aangedragen, wordt tijdens de besluitvorming sessie besloten welke daadwerkelijk worden geïmplementeerd. Er wordt besloten welke producten, werkwijze of afspraken worden gemaakt, en tevens benoemd wat dit inhoudt voor de bestuurders.

## **Resultaten:**

De verschillende resultaten worden zo veel mogelijk opgesteld door alle betrokkenen. Binnen Thema 3, bijvoorbeeld, zijn de verschillende hoofdstukken verdeeld onder ca. 10 schrijvers. De schrijvers worden ingedeeld bij het thema waar ze de meeste affiniteit bij hebben. Groepjes van 2 of 3 thema-leden van verschillende alliantiepartners worden gevormd, zodat ook reeds in deze fase de alliantiegedachte naar voren komt. Eén thematrekker bewaakt de consistentie en de voortgang. Na het indienen van de stukken door de schrijfgroepjes wordt in overleg met de thematrekker waar nodig tekst aangevuld of aangepast.

## **Review:**

Na het opstellen van de producten, aangepaste werkwijze en of afspraken worden eind-concepten voorgelegd aan een klankbordgroep. Verschillende alliantiepartners zijn gevraagd voor een onafhankelijke herzieningsronde. Aan de hand van het door hen geleverde commentaar worden de concepten definitief gemaakt, waarbij de thematrekker in nauw contact verbonden blijft staan met de schrijfgroepjes.

## **Bestuurlijk afstemmen:**

De definitieve versie van het document wordt verder besproken in overleg met de Bestuurlijk Ambassadeur. Binnen dit overleg komen de raakvlakken met de andere thema's ter sprake. Na dit overleg wordt het resultaat opgeleverd.

## Bijlage 3 - Tabel met communicatiemomenten

Datum	Actie	Voor wie?	Opmerkingen
Dec '21	Nieuwsflits Programmabestuur op HWBP-website	Hele alliantie	Het besluit over het opstellen van het implementatieplan
31 maart '22	Nieuwsflits Programmabestuur op HWBP-website	Hele alliantie	De richting van het implementatieplan is vastgesteld, capaciteit voor de uitvoering moet nog geregeld worden
22 april '22	Kick-off 'naar een realistisch en betrouwbaar HWBP'	Alle deelnemers implementatieplan	
5 juli '22	Nieuwsflits Programmabestuur op HWBP-website	Hele alliantie	Vaststelling implementatieplan en eerste voortgang gerapporteerd aan het programmabestuur
5 juli '22	Kadernota programma 2024-2035	Hele alliantie	In de kadernota zijn de eerste resultaten van het implementatieplan verwerkt
15 sept '22	Agora implementatieplan	Intern PD	Workshopsessie voor PD
22 sept '22	Nieuwsflits Programmabestuur op HWBP-website	Hele alliantie	Tweede voortgang implementatieplan gerapporteerd aan het programmabestuur in aanwezigheid van bestuurlijk ambassadeur Peter Smit
September '22	Online magazine HWBP	Hele alliantie	Update over het implementatieplan in de e-zine
4 nov '22	Follow up meeting werkgroepen	Alle deelnemers implementatieplan	
15 dec '22	Nieuwsflits Programmabestuur op HWBP-website	Hele alliantie	Derde voortgang implementatieplan gerapporteerd aan het programmabestuur in aanwezigheid van bestuurlijk ambassadeur Patrick Gaynor
Jan '23	Alle info op HWBP.nl	Hele alliantie	
Maart '23	Follow up of End meeting werkgroepen	Alle deelnemers implementatieplan	
Maart '23	Jaarbericht 2022	Hele alliantie	
Maart '23	Digitaal magazine HWBP	Hele alliantie	
Maart '23	Nieuwsflits Programmabestuur op HWBP-website	Hele alliantie	Tussenrapportage implementatieplan opgeleverd aan het programmabestuur in aanwezigheid van bestuurlijk ambassadeur Bé de Winter

# Bijlage 4 - Voorbeeld dashboard

