

Implementatieplan 'naar een realistisch en betrouwbaar HWBP' Voor programmabestuur HWBP 7 december 2023

De aanleiding, het doel en alle producten zijn gepubliceerd op de HWBP website: [Route naar een sterke alliantie en stabiel programma | Werkwijze Hoogwaterbeschermingsprogramma | Hoogwaterbeschermingsprogramma \(hwbp.nl\)](#)

De volgende algemene besluiten zijn in het programmabestuur HWBP van 16 maart 2023 genomen:

- > Een belangrijke les: **tijdsinvestering** is nodig voor **leren en verbeteren** om een effectieve en efficiënte alliantie te zijn. Het programmabestuur HWBP heeft het besluit genomen dat hier tijd voor gereserveerd moet worden van bestuurder tot medewerker.
- > De wijze van uitvoering van het implementatieplan heeft een flinke impuls gegeven aan de samenwerking in de alliantie. Het programmabestuur HWBP heeft besloten om vanuit het bestuur de **werkwijze** met bestuurlijk ambassadeurs, regiegroep en werkgroepen (waar iedere partner welkom is vaker) willen toepassen bij complexe alliantieprocessen.

Om de resultaten te verankeren in de huidige processen en systemen van alle alliantiepartners is communicatie een essentieel onderdeel van het implementatieplan. De volgende gremia zijn daarvoor de komende tijd gebruikt:

- Community's HWBP (BAO, projectmanagement, projectbeheersing en control)
- Directeurenoverleg waterveiligheid
- Adviesraad HWBP
- Agora programmadirectie HWBP
- Bijeenkomst zittende bestuurlijk ambassadeurs en nieuwe bestuurlijk ambassadeurs

Het implementatieplan heeft als een impuls gewerkt om verbeteringen op een aantal thema's door te voeren. De thema's blijven actueel binnen het HWBP dus indien nodig, als bijvoorbeeld monitoring en evaluaties daar aanleiding toe geven, zal dit door de programmadirectie en de bestuurlijk ambassadeurs geagendeerd worden in de CWK en het programmabestuur HWBP.

Hieronder is in factsheets per thema de resultaten en de borging ervan beschreven. Tevens is aangegeven welke effecten (op termijn) kunnen worden verwacht. Er is nog een beperkt aantal werkzaamheden waarna het implementatieplan begin 2024 wordt afgerond.

De groep van bestuurlijk ambassadeurs blijft actief om de thema's af te ronden, te agenderen en als klankbord te fungeren voor de langetermijnprogrammering en bestuurlijke dialoog. De samenstelling is nu: Annette van Velde (Noorderzijlvest), Tom Vereijken (Zuiderzeeland), Jeroen Achten (Limburg), Cor Habben Jansen (Schieland en de Krimpenerwaard), Jeroen Haan (Stichtse Rijnlanden).

Tijdslijn

November 2021: Aanbevelingen bestuurlijke werkgroep en ambtelijke adviezen Adviesraad HWBP

Februari 2022: besluit programmabestuur om implementatieplan uit te voeren

Maart 2022: meer dan 100 dijkwerkers binnen de Alliantie aangemeld om het implementatieplan uit te voeren, inclusief 5 bestuurlijk ambassadeurs

April 2022: kick-off bijeenkomst

November 2022: follow-up meeting

Maart 2023: tussenresultaten en bestuurlijke besluiten in CWK en programmabestuur HWBP

April 2023: follow-up meeting

December 2023: end-meeting en oplevering eindrapportage aan het programmabestuur HWBP

Thema 1: Betere bestuurlijke sturing en verantwoording (Regie door Monique Nelissen (PD-HWBP), bestuurlijk ambassadeur Peter Smit (AGV) tot juni 2023)

Adviezen bestuurlijke werkgroep en ambtelijke adviesraad

- Bestuurders gaan actief sturen op tijd en geld
- We informeren elkaar proactief en leggen verantwoording af
- Gemeenschappelijke toon in communicatie-uitingen
- Realistische productieafspraken en trendmatige indicatoren

Resultaten

Er is een nieuwe opzet voor de jaarrapportage. Waterschappen dragen vanaf nu expliciet bij aan de rapportage. Definities van begrippen zijn gezamenlijk vastgelegd. De cijfers zijn leesbaarder in overzichten gezet en er is ook ruimte voor de zachte kant, zoals scores op alliantieprincipes. Projectmijlpalen, zoals oplevering en overdracht staan meer centraal. Voortgang op ingangstoetsen is toegevoegd. Er is meer aandacht voor inbedding en verbinding met het deltaprogramma en andere gebiedsprogramma's. De rapportage is conform het model VGR Grote Projecten. Er is een dashboard ontworpen met uniforme KPI's [Dashboard met de prestaties van de alliantie | Infographic | Hoogwaterbeschermingsprogramma \(hwbp.nl\)](#)). De verantwoording op duurzaamheid en innovatie heeft een plek gekregen.

Update na besluiten programmabestuur HWBP 16 maart HWBP 2023

1a. Met behulp van de nieuwe voortgangsrapportage sturen de CWK en het programmabestuur HWBP vanaf 2024 op de prestaties van de alliantie als geheel en spreken elkaar aan op de individuele prestaties per waterschap.

1b. Het gesprek wordt begin 2024 voor de CWK en het programmabestuur HWBP voorbereid door de bestuurlijk ambassadeurs en de werkgroep van thema 1 door een analyse van de prestaties van de alliantie als geheel. De voorbereiding richt zich op het oefenen met het bevragen op elkaars prestaties: waar gaat het goed, wat kunnen we ervan leren? Waar gaat het niet zo goed, waardoor komt het en hoe kunnen we helpen? Hoe beïnvloeden de prestaties de korte termijn prestaties en de lange termijn doelen? En maak concrete afspraken over follow up.

1c. In de voortgangsrapportage worden vanaf 2024 de besluiten van het programmabestuur HWBP opgenomen waarmee de kaders wijzigen of aangescherpt worden (incl. een korte beschrijving en verwijzing).

Planning vervolg

- Eind 2023: De werkgroep maakt een voorzet voor factsheets met KPI's per waterschap en gaat deze met de waterschappen bespreken met de ambtelijk opdrachtgever. In dit proces wordt ook gewerkt aan het borgen van de actualiteit van de data.
- Begin 2024: De werkgroep organiseert een bespreking in het BAO voorafgaand aan het bestuurlijke gesprek over aanspreken en leren van elkaar. Hiermee kan geoefend worden hoe we invulling geven aan het aanspreken en leren van elkaar.
- Begin 2024: De werkgroep organiseert een bespreking met de (nieuwe) bestuurlijk ambassadeurs om het gesprek in de CWK voor te bereiden.
- Begin 2024: zijn actuele KPI's in factsheets per waterschap en een dashboard voor het totale programma beschikbaar. De programmadirectie blijft als verantwoordelijke de rapportages samen met de waterschappen opstellen.
- Q1 2024 is op de agenda's van de CWK en het programmabestuur HWBP twee keer per jaar tijd gereserveerd om aan de hand van het dashboards het gesprek te voeren over de voortgang van de alliantieprestaties. De Unie en de programmadirectie bewaken de agendering. De eerste keer staat gepland voor dit najaar.

Gewenste effecten

Er kan bestuurlijk beter gestuurd worden op tijd en geld door het vergroten van het inzicht in de prestaties van de alliantie. Middels de voortgangsrapportages zal dit de komende tijd moeten blijken.

Borging

De programmadirectie zal blijven monitoren en rapporteren of de productieafspraken realistischer worden.

Thema 2: Meer investeren in de projectaanpak (Regie door Ben de Jong (PD-HWBP) en Aart Los (Unie), bestuurlijk ambassadeur Cor Habben Jansen (HHSK))

Adviezen bestuurlijke werkgroep en ambtelijke adviesraad

- We investeren meer in de aanloop van een project
- We laten ons uitdagen op de projectaanpak
- We zetten onverminderd in op delen van kennis en expertise

Resultaten

Er zijn aanvullingen gedaan op de richtlijnen, een processchema en de handreikingen voor de keten 'beoordelen-trajectaanpak-ingangstoets'. [Investeren in de voorkant loont | Rapport | Hoogwaterbeschermingsprogramma \(hwbp.nl\)](#)

Projectuitdagingen (zoals innovaties, verbetering aanpak) worden vanaf nu verwerkt in projectopdrachten, projectenplannen en subsidiebeschikking. Projecten laten zich gedurende hun project challenges door collegiale reviews, expertgroepen etc. bestaande uit vakgenoten van binnen en buiten de alliantie. ['We laten ons uitdagen op de projectaanpak' | Rapport | Hoogwaterbeschermingsprogramma \(hwbp.nl\)](#)

De aanbiedingen voor het nieuwe opleidingsprogramma HWBP worden in 2023 nog beoordeeld. Voor het vormgeven van de Academie voor Waterveiligheid is een procesontwerp gemaakt (link volgt).

Update na besluiten programmabestuur HWBP 16 maart 2023

2a. De trajectaanpak wordt na de wettelijke beoordeling als standaard stap (comply or explain) uitgevoerd. Beheerders voeren trajectaanpakken uit als onderdeel van hun beheertaak en dragen daar de kosten voor. Dit is ingevoerd in 2023.

2b. Er is bestuurlijk commitment voor het structureel vrijmaken van capaciteit voor intervisie, collegiale review, capaciteitsuitleen en opleiding en Unie en Programmadirectie bewaken dat dit ook gebeurt.

Planning vervolg

Door de Unie van Waterschappen

- Eind 2023: Aanpassen werkwijze trajectaanpak gereed en een community of practice is start begin 2024
- Eind 2023: Aangepaste documenten ter informatie naar BAO

Door de Programmadirectie HWBP

- Begin 2024: Aanpassen procesbeschrijving ingangstoets en aansluiten op de trajectaanpak
- 2024: Ervaringen projectuitdagingen verzamelen in een toolkit
- Begin 2024: Starten met een pilotproject 'projectuitdagingen' waarin de werkgroep nog meedraait i.s.m. de innovatiecoördinator HWBP. De resultaten worden gedeeld en besproken in de community Projectmanagement en in het BAO. Vervolgens wordt deze processtap in de begeleidingsaanpak opgenomen.
- Eind 2023 gestart: Opleidingscoördinator HWBP gaat in gesprek met IPM-rolhouders en opleidingscoördinatoren van waterschappen

Gewenste effecten

Investeren in de voorkant moet leiden tot stabiele scopes van de projecten. De verbeterde projectaanpak moet leiden tot een beheerste uitvoering van projecten. Het delen van kennis en expertise moet leiden tot beter toegeruste projectteams en het risico van een krappe arbeidsmarkt beheersen.

Borging

Waterschappen kunnen voor vragen en verbetervoorstellen terecht bij het regiegroeplid voor projectuitdagingen (Ben de Jong), bij de nieuwe opleidingscoördinator HWBP voor kennis (Irma Huijnen) en bij de Unie voor trajectaanpak (Aart Los). De programmadirectie zal monitoren of er sprake is van stabielere scopes, beheertere uitvoering en of tijd en ruimte voor kennisdeling structureel wordt ingevuld.

Thema 3: Afzonderlijke en gezamenlijke risico's (Regie door Roeland van Woerkom (PD-HWBP), bestuurlijk ambassadeur (Bé de Winter (Wetterskip Fryslan)) tot juni 2023)

Adviezen bestuurlijke werkgroep en ambtelijke adviesraad

- Projectwaterschappen dragen zelf de risico's van vertraging en overschrijding
- Er zijn risico's die we gezamenlijk delen
- Professionaliseer proces risicomanagement (project, programma WS, programma HWBP)

Resultaten

Dat projectwaterschappen dragen zelf risico's van vertraging en overschrijding door de toepassing van de financiële stuurknoppen uit de kadernota 2024-2035 in de programmering [Kadernota HWBP | Beleidsnota | Hoogwaterbeschermingsprogramma](#).

Er is een werkwijze opgesteld hoe om te gaan met risico's met een kleine kans van optreden maar met een groot gevolg. Deze werkwijze is goedgekeurd door het programmabestuur HWBP op 5 juli 2022. [Werkwijze KKG 5 juli 2022 | Rapport | Hoogwaterbeschermingsprogramma \(hwbp.nl\)](#)

Er zijn kwaliteitsnormen voor risicodossiers opgesteld 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. [Doorontwikkeling HWBP Risicomanagement | Rapport | Hoogwaterbeschermingsprogramma](#).

Update na besluiten programmabestuur HWBP 16 maart 2023

3a. Vanaf 2024 bespreken de CWK en het programmabestuur HWBP de alliantierisico's en beheersing uit de voorgangsrapportage. In samenhang met besluit 1b en met de vakgroep risicomanagement.

3b. Risicomanagement moet verder met uniformeren door het toepassen van de opgestelde kwaliteitsnormen (zoals onderbouwing kwantificering, risicoverdeling tussen OG en ON) voor risicodossiers van HWBP-projecten, eenduidige rubricering en definities) zodat ze op programmaniveau vergelijkbaar en optelbaar zijn en de uitvoering van periodieke analyses van opgetreden risico's en de gevolgen (om van te leren).

3c. De vakgroep risicomanagement is gepositioneerd als de adviseur van de waterschappen en de programmadirectie HWBP bij (toekomstige) risicovraagstukken.

Planning vervolg

- Vanaf Q1 2024: Analyses van opgetreden risico's en verbetervoorstellen van de vakgroep zullen in het kader van een beheerste uitvoering ook op alliantieniveau in de CWK en het programmabestuur HWBP gedeeld worden. De vakgroep risicomanagement zal de verdere doorontwikkeling uitvoeren middels activiteiten en instrumenten in de handreiking risicomanagement. De doorontwikkeling zal regelmatig gedeeld worden in de HWBP-community beheersing en control en in het BAO.
- De eerste evaluatie van het dragen van risico's van vertraging en overschrijding door de projectwaterschappen en een evaluatie over de risico's die we gezamenlijk delen zal in het proces voor de langetermijnprogrammering plaatsvinden. De tweede evaluatie zal worden meegenomen in 2024 mee te nemen in de evaluatie van de subsidieregeling.

Gewenste effecten

Uniforme risicodossiers en analyses op programmaniveau moeten ertoe leiden dat de voorspelbaarheid van risico's toeneemt. Onderscheid op project-, waterschaps- alliantieniveau leidt tot betere beheersing van de risico's. Tezamen verbetert hierdoor de stabiliteit in de uitvoering van het programma.

Borging

In de voortgangsrapportages zal monitoring uitwijzen of er sprake is van toenemende stabiliteit. De programmadirectie zal blijven monitoren en rapporteren over de ontwikkelingen in het risicomanagement.

Thema 4: Programma-technische oplossingen (Regie door Rob Wolbrink en Eric Jongmans, bestuurlijk ambassadeur Patrick Gaynor (WSVV) tot juni 2023)

Adviezen bestuurlijke werkgroep en ambtelijke adviesraad

- We vergroten de voorspelbaarheid van de jaarlijkse solidariteitsbijdrage
- We gaan anders programmeren: flexibel zonder kasschuif
- We gaan ruimer programmeren en accepteren risico van overuitputting
- We vragen meer programmaregie
- Flexibele koppeling kasstroom en productie

Resultaten

De historische bandbreedte op de solidariteitsbijdrage kunnen de waterschappen gebruiken als reservering op de begroting. De Unie van Waterschappen en Programmadirectie HWBP spreken de financiële afdelingshoofden van de waterschappen op 3 momenten in het jaar over de prognose van de solidariteitsbijdrage. De informatie over de solidariteitsbijdrage wordt voortaan standaard op de CWK-agenda genomen. De resultaten staan beschreven in dit rapport: [Vergroting voorspelbaarheid HWBP-solidariteitsbijdragen | Rapport | Hoogwaterbeschermingsprogramma](#)

Update na besluiten programmabestuur HWBP 16 maart 2023

Besluiten over het Flexibele Uitvoerings Regime (FUR) zijn reeds in 2022 genomen en verwerkt in de kadenota 2024-2035 ([Kadernota HWBP | Beleidsnota | Hoogwaterbeschermingsprogramma](#)) en zorgen nu voor stabiliteit in de solidariteitsbijdrage.

De volgende bestuurlijke opdracht is verstrekt door Programmabestuur HWBP na consultatie CWK aan de werkgroep Lange Termijn Programmering 2050:

'Op basis van de resultaten van de landelijke beoordelingsronde LBO-1 en actuele inzichten over planning, voortgang en kosten van lopende projecten, wordt de programmering tot 2050 in beeld gebracht op basis waarvan een haalbare programmering mogelijk is. Het uitgangspunt blijft 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. De opdracht voor lange termijn programmering is gestart vanaf maart 2023 met een alliantiebrede werkgroep.'

Planning vervolg

Door de Unie van Waterschappen:

- Gereed: Informeren van financieel adviseurs van de Waterschappen
- Vanaf 2024: 4 keer per jaar agenderen van de financiën HWBP in het overleg van financieel adviseurs / hoofden financiën van de waterschappen met de Unie, en Programmadirectie HWBP
- Gereed: In het informatiepakket voor nieuwe waterschapsbestuurders is uitleg over de systematiek en werkwijze HWBP opgenomen, onderdeel is de uitleg over de financiering alliantie en de solidariteitsbijdrage. Daarnaast is het onderwerp ook behandeld in de masterclass waterveiligheid voor de nieuwe bestuurders

Door de programmadirectie/alliantie:

- Binnen de alliantie zijn er momenteel diverse trajecten die lopen welke gericht zijn op het anders programmeren, ruimer programmeren en de flexibele koppeling tussen de kasstroom en de productie verder door te ontwikkelen. Dit betreft onder andere:
 - Het bovengenoemde onderzoek naar de lange termijn programmering dat kijkt naar welke optimalisaties binnen de programmering doorgevoerd kunnen worden om de flexibiliteit te vergroten.
 - De werkgroep voorfinanciering onderzoekt hoe de negatieve effecten (voorfinancieringslasten) als gevolg van verschillen tussen de kasstromen en de productie zoveel als mogelijk gedempt kunnen worden.
 - Daarnaast loopt er een onderzoek naar de financiering en dekkingsproblematiek op de middellange termijn om in aanvulling op bovenstaande trajecten doormiddel van aanvullende financiering (tijdelijk/structureel) de kasstromen en productie beter op elkaar aan te laten sluiten

In november 2023 is de [tussenrapportage](#) van de opdracht lange termijn programmering besproken in het programmabestuur HWBP. De eerste bestuurlijke besluiten komen in Q1 2024 in de CWK en het programmabestuur HWBP.

Gewenste effecten

De eerste resultaten hebben als effect gehad dat er geen of beperkte onderuitputting was in 2022 en 2023 en dat de solidariteitsbijdrage vanaf 2022 is gestabiliseerd. De effecten van een opdracht langetermijnprogrammering moet leiden tot een haalbare programmering tot 2050.

Borging

De nieuwe langetermijnprogrammering zal onderdeel worden van het jaarlijkse programmeerproces dat onder begeleiding van de programmadirectie wordt uitgevoerd.

Thema 5: Dialoog over een toekomstbestendige alliantie (Regie door Sanne van den Heuvel, bestuurlijk ambassadeur Jeroen Haan (HDSR))

Adviezen bestuurlijke werkgroep en ambtelijke adviesraad

- We willen als Alliantie onze opgave bespreken
- Doorgroeien naar gedragen en gezamenlijke programmasturing
- Benutten momentum

Resultaten

De eerste dialoog in april 2023 heeft [een pamflet](#) 'Advies aan nieuwe HWBP-bestuurders – van jullie voorgangers' opgeleverd. Het pamflet is tijdens de tweede dialoog in september 2023 toegelicht en besproken. Tevens zijn tijdens de tweede dialoogsessie de ontwikkelde scenario's uit de langetermijnprogrammering besproken om een beeld te vormen over de toekomstbestendigheid van het HWBP. Het gesprek is vastgelegd in een [sfeerimpressie](#).

Planning vervolg

- De derde dialoog heeft als onderwerp 'programmaregie' en vindt op 8 december plaats.
- Eind 2023: oplevering eindrapportage van AEF inclusief advies voor vervolg.

Adviesbureau AEF begeleidt ook de derde bestuurlijke dialoog. De alliantiebrede werkgroep verzorgt met AEF de voorbereiding. Als er bestuurlijke besluiten volgen uit de dialooggesprekken, komen deze begin 2024 in de CWK en het programmabestuur HWBP.

Voorziene effecten

De inzet op thema 5 draagt bij aan de subdoelstellingen in het implementatieplan:

- om een wendbaar programma (met stabiele financiering) te worden,
- met een gezamenlijke, rolvaste en gedragen sturing en verantwoording op het programma door alliantiepartners.

Dit doen we via een bestuurlijke dialoog. De opdracht wordt gezien als een impuls aan de dialoog en de bestuurlijke samenwerking binnen de alliantie. Daarna willen we de dialoog onderhouden in reguliere overleggen zoals de CWK of in extra bestuurlijke gesprekken op alliantieniveau.

Borging

Bij de vaststelling van de eindrapportage van AEF zal aandacht zijn voor de borging van de resultaten en het vervolg.