HOOGWATERBESCHERMINGSPROGRAMMA

HWBP
voor sterke dijken

Integratiedocument
Herijking HWBP

De herijking in één samenhangend document.

BESTUURLIJK VASTGESTELDE EINDVERSIE · OKTOBER 2026

HERIJKING HWBP · BESTUURLIJK VASTGESTELDE EINDVERSIE · OKTOBER 2026

Integratiedocument Herijking HWBP

HWBP
voor sterke dijken

De Herijking in één klikbaar overzicht. Klik op een hoofdstuk om direct naar het onderdeel te gaan. Raadpleeg het document per onderwerp, niet alleen van voor naar achter.

DEEL I

I KADER EN OVERZICHT

Waarom en wat verandert

1 Inleiding
2 Het grotere verhaal
3 Reflectie op de uitwerking

DEEL II

II PRAATPLAAT EN SAMENHANG

Hoe de acties samenhangen

4 Praatplaat en niveaus
5 Cultuur van samenwerking

Projectniveau

6 De gouden driehoek
7 De voorkant van het projectproces

Programmaniveau

8 Sturen en bijsturen
9 Uitvoeringsstrategieën
10 Plannen en programmeren
11 Monitoren en rapporteren
12 Financiën en doelmatigheid

DEEL III

III BOUWSTENEN

De acties per vaargroep

13 Opgave en middelen
14 Regie op programmaniveau
15 Sturing aan de voorkant
16 Doelmatigheid
17 Escalatieprocedure
18 Data & IV

DEEL IV

IV OVERDRACHT & VERANTWOORDING

Borging en bijlagen

19 Overdracht en implementatie

Overkoepelend
Projectniveau
Programmaniveau

20 Verantwoording
21 Bijlagen en colofon

DEEL I

Kader en overzicht

Waarom de Herijking nodig is, wat ze doet en een klikbaar overzicht van alle vaargroepen en acties.

Inleiding
Het grotere verhaal
Reflectie op de uitwerking

HwBP
voor sterke dijken

Inleiding

Dit document brengt de uitwerking van de Herijking van het Hoogwaterbeschermingsprogramma (HWBP) samen in één beeld: het laat zien hoe de voorstellen als één systeem werken, verantwoordt aan het Programmabestuur en de Alliantie hoe de bestuurlijke afspraken zijn ingevuld en draagt de onderwerpen over aan het Programmaplan HWBP 2027-2031.

De Alliantie van Rijk en waterschappen stelde op 20 juni 2025 de concept bestuurlijke afspraken voor de Herijking vast. Eind 2025 werden deze afspraken getekend door de waterschappen en de minister van IenW, wat vervolgens eind januari 2026 werd bekrachtigd in een Kamerbrief. Sinds medio 2025 werkte de Alliantie ze ambtelijk uit in het traject VLOOT, met vier thematische vaargroepen. Die uitwerking is nu zover dat de losse acties in samenhang beschreven en overgedragen kunnen worden. De Herijking heeft als doel steviger grip op de opgave, uitgewerkt in vier samenhangende doelstellingen: een haalbare en stabiele programmering, een verbeterde aanpak en beheersing van projecten, meer centrale regie op het programma en een cultuur van samenwerking als onderlegger onder de andere drie. Waaróm de Alliantie deze stap zet en hoe die doelstellingen samenhangen, staat in het volgende hoofdstuk, het grotere verhaal; deze inleiding wijst de weg door het document zelf.

Wat dit document doet

Het document heeft drie samenhangende functies.

Het geeft een **integraal beeld**. Alle uitgewerkte voorstellen staan hier in onderlinge samenhang, geordend naar programmaniveau en projectfase, zodat de lezer het geheel als één systeem ziet in plaats van als twintig losse maatregelen.

Het **verantwoordt richting het Programmabestuur en de Alliantie**. Per bestuurlijke afspraak van 20 juni 2025 laat het zien welke actie er invulling aan geeft en waar die staat, zodat aantoonbaar is dat en hoe de uitwerking aan de afsprakenset voldoet.

En het **draagt over naar het Programmaplan**. Het Programmaplan HWBP 2027-2031 van de Alliantie is de landingsplaats: daar gaat het Herijkingstraject over in de reguliere werkwijze en werkt de Alliantie de onderwerpen verder uit, leert zij ervan en verbetert zij ze. Daarbij hoort de organisatorische verankering: wie voortaan van een onderwerp is en bij wie de lezer terecht kan.

Voor wie het bedoeld is

Kerndoelgroep is het Opdrachtgeversteam (OGT) en het Programmabestuur (PB), die het document op 15 juli ontvangen. Daarnaast is dit integratiedocument een richtsnoer en naslagwerk voor iedereen binnen de Alliantie die de bestuurlijk-strategische hoofdlijn en verantwoording zoekt of wil weten wat er in de uitvoering gaat veranderen: de directeuren waterveiligheid en de Ambtelijk Opdrachtgevers HWBP, de dijkwerkers en bestuurders, de begeleidingsteams van de programmadirectie en de project- en IPM-teams van de waterschappen.

Daarom maakt elk onderwerp expliciet wat er voor wie verandert, voor het waterschap, de programmadirectie, het begeleidingsteam, het bestuur of de markt. Hier blijft de implementatie op hoofdlijnen.

Leeswijzer

Het document is opgezet als een clickable pdf, zodat de lezer het per onderwerp kan raadplegen zonder het van voor naar achter te lezen. Na deze inleiding schetst het grotere verhaal de bedoeling van de Herijking en geeft een kort reflectiehoofdstuk weer hoe de partijen naar de uitwerking kijken. Daarna volgt een klikbaar overzicht van de vier vaargroepen met al hun acties, plus de escalatieprocedure en het spoor Data & IV als bouwstenen daarbuiten.

Vervolgens volgt de kern van het document: de samenhang. De praatplaat introduceert de twee niveaus waarop de Herijking stuurt, het programmaniveau en het projectniveau; korte samenhanghoofdstukken lichten de verbanden tussen de acties uit, te beginnen met de cultuur van samenwerking die onder alle acties ligt. Die samenhanghoofdstukken zijn geordend naar de twee niveaus: eerst de cultuur en de samenhang op projectniveau, daarna de samenhang op programmaniveau.

De bouwstenen vormen daarvoor het fundament. Per vaargroep (thema) beschrijven we de acties volgens hetzelfde stramien, van wat de actie inhoudt en vanuit welke doelstelling, via wat er voor wie verandert, tot de verankering en de status. Achtereenvolgens komen Opgave en middelen (1.1 t/m 1.7), Regie op programmaniveau (2.1 t/m 2.7), Sturing aan de voorkant (3.1 t/m 3.4) en Doelmatigheid (4.1 en 4.2), gevolgd door de escalatieprocedure en het spoor Data & IV. Het document sluit af met de overdracht en verankering, een aparte verantwoording aan de zeven voorwaarden van de waterschappen bij de financiering en de bijlagen, waaronder de volledige verantwoordingstabel van afspraak naar actie.

Dit overdrachtsdocument is opgesteld met behulp van AI.

SPRING NAAR

Het grotere verhaal | Reflectie | Actie-overzicht | Praatplaat en niveaus | Overdracht

Het grotere verhaal

De bescherming van Nederland tegen overstromingen is een opgave van nationaal belang. Voor het verbeteren van de primaire keringen is het Hoogwaterbeschermingsprogramma (HWBP) opgezet, waarvoor Rijk en waterschappen gezamenlijk de verantwoordelijkheid dragen. Het HWBP is sinds 2014 stevig op stoom gekomen: er lopen ruim zeventig dijkversterkingsprojecten, meerdere trajecten zijn al af en na de eerste landelijke beoordelingsronde in 2023 is de opgave scherper in beeld. Tegelijk staat die opgave onder druk. Tot 2050 ligt er nog een waterveiligheidsopgave van circa 1.400 kilometer primaire waterkering om aan de wettelijke veiligheidsnorm te voldoen. De productie blijft achter bij het benodigde tempo, de kosten stijgen sneller dan de beschikbare middelen en financiële onzekerheden maken het programma kwetsbaar.

De Herijking gaat over meer dan een programma dat zijn eigen knelpunten oplost. Juist dat nationale belang vraagt dat de Alliantie van Rijk en waterschappen er steviger grip op houdt en er gezamenlijk verantwoordelijkheid voor draagt. De uitdagingen komen dan ook niet alleen vanuit het programma zelf, maar evengoed vanuit dat bredere belang: het tempo, de kosten en de inzet van publiek geld vragen om duidelijke keuzes en een heldere koers. Daarom hebben Rijk en waterschappen met de bestuurlijke afspraken over een Herijking van de werkwijze zelf het initiatief genomen om het geheel beter in de hand te houden. De Herijking is geen stelselwijziging, maar een doorontwikkeling van de bestaande samenwerking: de Alliantie bouwt voort op wat er al is en scherpt dat aan waar de praktijk daarom vraagt. Daarmee komt de Herijking neer op een vraag naar sturing én cultuur: waar stuurt de Alliantie op, wie draagt waarvoor verantwoordelijkheid en hoe werken partijen daarbij samen? Dat antwoord valt uiteen in vier samenhangende doelstellingen, waarvan de cultuur van samenwerking er één is en tegelijk randvoorwaardelijk voor de andere drie.

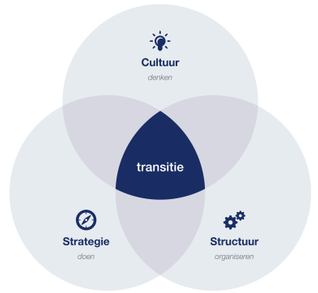
De **eerste doelstelling** is **een haalbare en stabiele programmering**. Dat vraagt om een realistisch beeld van de opgave, een betere aansluiting tussen middelen en programmering en meer voorspelbaarheid in de uitvoering. Een stabiel programma geeft alle partijen duidelijkheid en maakt het mogelijk om capaciteit en middelen doelmatig in te zetten.

De **tweede doelstelling** is **meer centrale regie op het programma**. De verantwoordelijkheid voor de uitvoering blijft bij de waterschappen, terwijl de programmadirectie nadrukkelijker stuurt op de samenhang, prioritering en financiële beheersing van het totale programma. Daarmee verschuift de rol van de programmadirectie van controlerend naar regisserend en verbindend. Dat geeft meer grip op de totale opgave en keuzes worden beter afgewogen vanuit het gezamenlijke programmabelang.

De **derde doelstelling** is **een verbeterde aanpak en beheersing van projecten**. Projecten geven voortaan eerder en scherper inzicht in scope, risico's en kosten. Een aangescherpte ingangstoets, een verplichte voorverkenning, een nieuwe referentiemethode en een basisset bindende projectafspraken zorgen ervoor dat projecten realistischer starten en beter beheersbaar blijven. De verplichte voorverkenning versterkt de scope en op basis daarvan leggen partijen aan de voorkant samen de uitgangspunten voor het project vast. Daardoor wordt het gesprek aan de voorkant scherper en krijgt de samenwerking erna een zakelijkere basis die op vertrouwen rust; dat maakt ook een eenvoudigere begeleiding mogelijk. Door risico's die de Alliantie gezamenlijk kan dragen ook gezamenlijk te organiseren, worden middelen doelmatiger benut en ontstaat ruimte voor nieuwe projecten.

Deze drie doelstellingen slagen alleen als ze worden gedragen door een alliantiebrede **cultuur van samenwerking** die verder groeit. De Herijking vraagt om andere instrumenten en afspraken, net zo goed als om een andere manier van samenwerken. Dat betekent: elkaar opzoeken, elkaars belangen en verantwoordelijkheden begrijpen, eerst luisteren en dan pas oordelen, open zijn over dilemma's en risico's, elkaar aanspreken vanuit vertrouwen en gedeelde verantwoordelijkheid. Alleen wanneer alle partners handelen vanuit de gezamenlijke opgave in plaats van het eigen belang, kan de Alliantie daadwerkelijk scherper sturen op het geheel.

De keuze voor doorontwikkeling past bij de aanbevelingen van de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB): grip komt vooral van de strategie, niet van een grote structuurwijziging. De afspraken kijken ook verder dan 2050. Door nu al adaptief en uitbreidbaar te ontwerpen, schuift de Alliantie de rekening niet door naar volgende generaties. Daarnaast bereidt zij zich op tijd voor op de opgave en de financiering na 2036. De alliantiepartners vatten deze beweging in hun gezamenlijke communicatie samen als 'van Herijking naar verrijking'. Of de Herijking slaagt, blijkt pas in de praktijk: in hoeverre Rijk en waterschappen er samen in slagen om scherper te sturen op de opgave en de verantwoordelijkheid te dragen die de waterveiligheid van Nederland vraagt.



DE TRANSITIE OP DRIE SPOREN

Cultuur: Een alliantiebrede cultuur van samenwerking die verder groeit: elkaar opzoeken, elkaars belangen begrijpen en handelen vanuit de gezamenlijke opgave.

Strategie: Grip komt vooral van de strategie. De Alliantie stuurt scherper op de opgave, de kosten en de samenhang binnen de bestaande samenwerking.

Structuur: Geen structuurwijziging, maar verantwoordelijkheden scherper beleggen waar zij het beste tot hun recht komen.

SPRING NAAR Reflectie Actie-overzicht Cultuur van samenwerking

Reflectie op de uitwerking

De alliantiepartners zijn trots op de manier waarop er is gewerkt en onverdeeld positief over wat er nu ligt. Dat beeld komt uit de consultatiereacties die de programmadirectie (PD), het ministerie van IenW (DGWB) en de waterschappen, via het Directeurenoverleg Waterveiligheid (DO WV), gaven bij het opleveren van de laatste voorstellen van de Herijking. Hieronder beschrijven we eerst waar die trots op de samenwerking vandaan komt, daarna het gedeelde positieve oordeel over de uitwerking en tot slot de aandachtspunten die de Alliantie voor het vervolg meegeeft.

Trots op de manier van werken

Waar de Alliantie het meest over spreekt, is de manier waarop dit tot stand kwam. Er is gewerkt in integrale teams, met mensen van de waterschappen, DGWB, RWS, de PD en de Unie naast elkaar aan tafel. Daardoor is meer zicht en wederzijds begrip ontstaan voor elkaars belangen en zijn de voorstellen samen doorleefd in een open en transparante sfeer van vertrouwen. Niet het eigen belang stond voorop, maar het gezamenlijke programmabelang: "best for program" was leidend. En het lukte om in korte tijd veel voorstellen op te leveren, in nauwe samenwerking en met lof voor de vaarteams die het werk hebben gedaan. De directeuren waterveiligheid voelden zich daarbij goed aangehaakt in het proces en zijn te spreken over de webinars waarmee een brede achterban is meegenomen.

Juist die werkwijze is een opbrengst op zichzelf. Ze laat zien wat een Alliantie kan toevoegen: partijen met verschillende rollen, verantwoordelijkheden en belangen bereiken samen meer dan ieder afzonderlijk, doordat zij vanuit de gezamenlijke opgave handelen in plaats van vanuit posities. Daarmee is dit een levend voorbeeld van de meer volwassen samenwerking die de Herijking vraagt: de Alliantie maakt die manier van werken in de praktijk al waar. Dat fundament draagt de vervolgfase en de Alliantie wil deze samenwerking in het vervolg behouden en voortzetten.

Onverdeeld positief over wat er ligt

Op die basis komt de Alliantie tot een gedeeld, positief oordeel over de uitwerking. Ze ziet er een transformatie in: een efficiëntieslag en vooral een overgang naar een mindset waarin de opgave om alle primaire keringen voor 2050 op orde te krijgen, collectief wordt gedragen. De waterschappen geven een positief advies en benadrukken de grote onderlinge samenhang: de uitwerking overtuigt zowel per onderwerp als integraal. In het geheel herkent de Alliantie een professionaliseringsslag, met een heldere beweging naar programmasturing, scherpere rollen en meer standaardisatie. Alle voorstellen uit de bestuurlijke afspraken zijn opgepakt.

Dat partijen met uiteenlopende rollen en belangen tot één gedeelde, positieve conclusie komen, is bijzonder en verdient waardering. Het bevestigt dat de uitwerking niet van één partij is, maar van de Alliantie als geheel.

VERDER Aandachtspunten voor het vervolg

Reflectie op de uitwerking

Wat de partijen meegeven, zijn vooral aandachtspunten voor de volgende fase. Ze laten de voorstellen zelf ongemoeid en richten zich op de uitvoering en de borging ervan. Deze punten krijgen een plek in het vervolg; waar dat per onderwerp gebeurt, lichten we het toe in de betreffende hoofdstukken.

De praktijk maakt het waar. Alle drie de partijen benoemen dat de werkelijke meerwaarde zich in de toepassing bewijst. Daarbij past een lerende houding: zakelijk op de gemaakte afspraken, ontspannen op hoe ze in de praktijk uitpakken.

Monitoring en evaluatie horen erbij. De waterschappen vragen om een evaluatie van de werkwijze binnen twee jaar, zodat de Alliantie aan de hand van echte projecten kan leren en bijsturen. Als concrete elementen voor die evaluatie noemen zij het effect van de bindende projectafspraken op de ingangstoets en de uitwerking van de gewenste variatiecoëfficiënt. De PD wil het HWBP doorontwikkelen tot een lerende organisatie met datagedreven sturing. De minister zal de Tweede Kamer periodiek over de voortgang informeren.

Borging van rol, kwaliteit en uitvoerbaarheid (vooral de PD). De PD vraagt om rolzuiverheid en om een duidelijke ondergrens aan toetsing op soberheid, doelmatigheid en kwaliteit, zodat de rechtmatigheid geborgd blijft. Dit speelt vooral bij de vereenvoudiging van het begeleidings- en subsidieproces (2.2) en de basisset bindende projectafspraken (2.1). Daarbij wil de PD haar subsidieverantwoordelijkheid juridisch en financieel goed geborgd houden en de organisatorische impact, denk aan capaciteit, eenduidige werkwijzen en monitoring, tijdig vertalen naar de eigen inrichting.

Cultuur van samenwerking vraagt vervolg. De cultuuromslag is volgens de waterschappen een noodzakelijke aanvulling op de overige besluiten en de PD benadrukt dat ze consistent gedrag en leiderschap vraagt, ook binnen de PD zelf. DGWB vraagt expliciet om een voorstel hoe de Alliantie hier verder op inzet (zie actie 2.6).

De laatste eindjes zorgvuldig afhechten. DGWB wijst op verschil in mate van uitwerking en noemt het samenpakken van het referentiekompas, de bindende projectafspraken, de vereenvoudiging en de cultuur van samenwerking; die samenhang werken we uit als de gouden driehoek, met de cultuur als onderlegger. Daarnaast vraagt DGWB om het doorontwikkelen van de strategieën, waaronder de visie op tweefasencontracten en de standaarden.

Borgen in het Programmaplan, met een helder einde van deze fase. De waterschappen vragen om de uitkomsten te verbinden met het nieuwe Programmaplan en de monitoring daarop, om een procesbeschrijving van de volgende fase waar ook partijen buiten de Herijkingsteams mee verder kunnen en om een helder moment van afronding van de opdracht aan de huidige vaargroepen. Wie wat oppakt in de implementatiefase is een nieuwe opdracht van het Programmabestuur aan de Alliantie.

SPRING NAAR
Actie-overzicht
2.1 Bindende afspraken
2.2 Vereenvoudiging
Cultuur van samenwerking

DEEL II

Praatplaat en samenhang

De praatplaat introduceert de twee niveaus waarop de Herijking stuurt; korte samenhanghoofdstukken lichten de verbanden tussen de acties uit.

Praatplaat en niveaus
Cultuur van samenwerking
De gouden driehoek
De voorkant van het projectproces
Sturen en bijsturen
Uitvoeringsstrategieën
Plannen en programmeren
Monitoren en rapporteren
Financiën en doelmatigheid

HwBP
voor sterke dijken

Praatplaat en niveaus

De Herijking stuurt op twee niveaus tegelijk: het programma stuurt op het geheel, de waterschappen sturen op hun projecten. De praatplaat laat in één beeld zien hoe die twee in elkaar grijpen en vormt de kapstok onder de samenhanghoofdstukken die hierna volgen.

Tussen de acties van de Herijking zit veel samenhang: ze versterken elkaar en grijpen op elkaar in. De praatplaat brengt alle bestuurlijk vastgestelde acties samen, geeft daarvan het overzicht en duidt de grote lijnen tussen die acties. De hoofdstukken hierna bouwen daarop voort en zoomen in op de specifiekere verbanden, onderwerp voor onderwerp. Dit hoofdstuk is daarmee de inleiding op die reeks korte samenhanghoofdstukken. De ordening van de plaat volgt de programmacyclus, met bovenin de programmataken en onderin het projectproces. Zo maakt de plaat de kerngedachte van de Herijking zichtbaar: verantwoordelijkheden beleggen waar zij het beste tot hun recht komen. Ruimte voor de waterschappen om hun projecten te sturen en heldere programmasturing vanuit de programmadirectie. Het gaat dus niet om strakker controleren, maar om scherper positioneren en beter aansluiten bij ieders rol en verantwoordelijkheid.

Programmaniveau (bovenin)

Bovenin stuurt de programmadirectie op de samenhang, de prioritering en de financiële beheersing van het hele programma. De plaat vat dat als een doorlopende cyclus van drie taken.

Bij **sturen en besturen** horen de heldere regie op programmaniveau, de escalatielijn voor knelpunten die een project ontstijgen en het mogelijk maken van een extra bijdrage aan het HWBP. Bij **plannen en programmeren** hoort de doorkijk in de programmering tot 2050; financiële instrumenten als de bestemmingsreserve solidariteitsbijdrage, de uitbreiding van de kleine kans, groot gevolg (kkGG) binnen de risicoverdeling en de projectgebonden eigen bijdrage (PGEB) houden daarbij ruimte in de programmering. Bij **monitoren en rapporteren** horen het continue reële beeld van de opgave en de kosten per kilometer, de vijfjaarlijkse OOG vanaf 2028, het proces voor de financiering vanaf 2030 en het dashboard met de KPI's; het spoor Data & IV levert hiervoor het fundament. De uitvoeringsstrategieën (innovatie, adaptatie, markt en aanbesteding) en de standaardisatie liggen als gereedschap over deze cyclus heen.

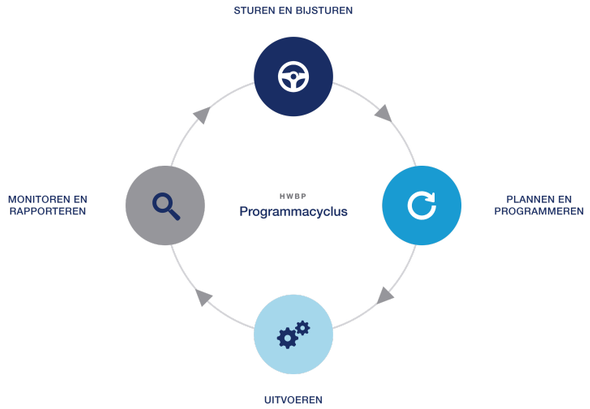
Projectniveau (onderin)

Onderin ligt de verantwoordelijkheid voor de uitvoering bij de waterschappen. De plaat tekent het projectproces als een rivier die van de zorgplicht en het vooronderzoek, via de ingangstoets, de voorverkenning en de verkenning, naar de planuitwerking, de realisatie en het beheer stroomt. Onderweg wordt het beeld van het project stap voor stap scherper: na de ingangstoets ligt de technische scope vast, na de voorverkenning de omgevingsscope en na de verkenning het voorkeursalternatief.

Door alle fasen heen grijpen drie acties op elkaar in, de gouden driehoek: het geactualiseerde referentiekompas, dat richtinggevend is (3.1), de basisset bindende projectafspraken (2.1) en het vereenvoudigde begeleidings- en subsidieproces (2.2). De partijen leggen de bindende projectafspraken aan de voorkant vast en werken ze bij elke faseovergang bij; die afspraken vormen de basis voor de vereenvoudigde begeleiding, die binnen de kaders eenvoudig is en daarbuiten maatwerk levert. De gouden driehoek werkt door alle projectfasen heen. De fastlane versnelt daarbinnen projecten met een voorspelbaar traject en een beheersbaar risico.

Waar de niveaus samenkomen

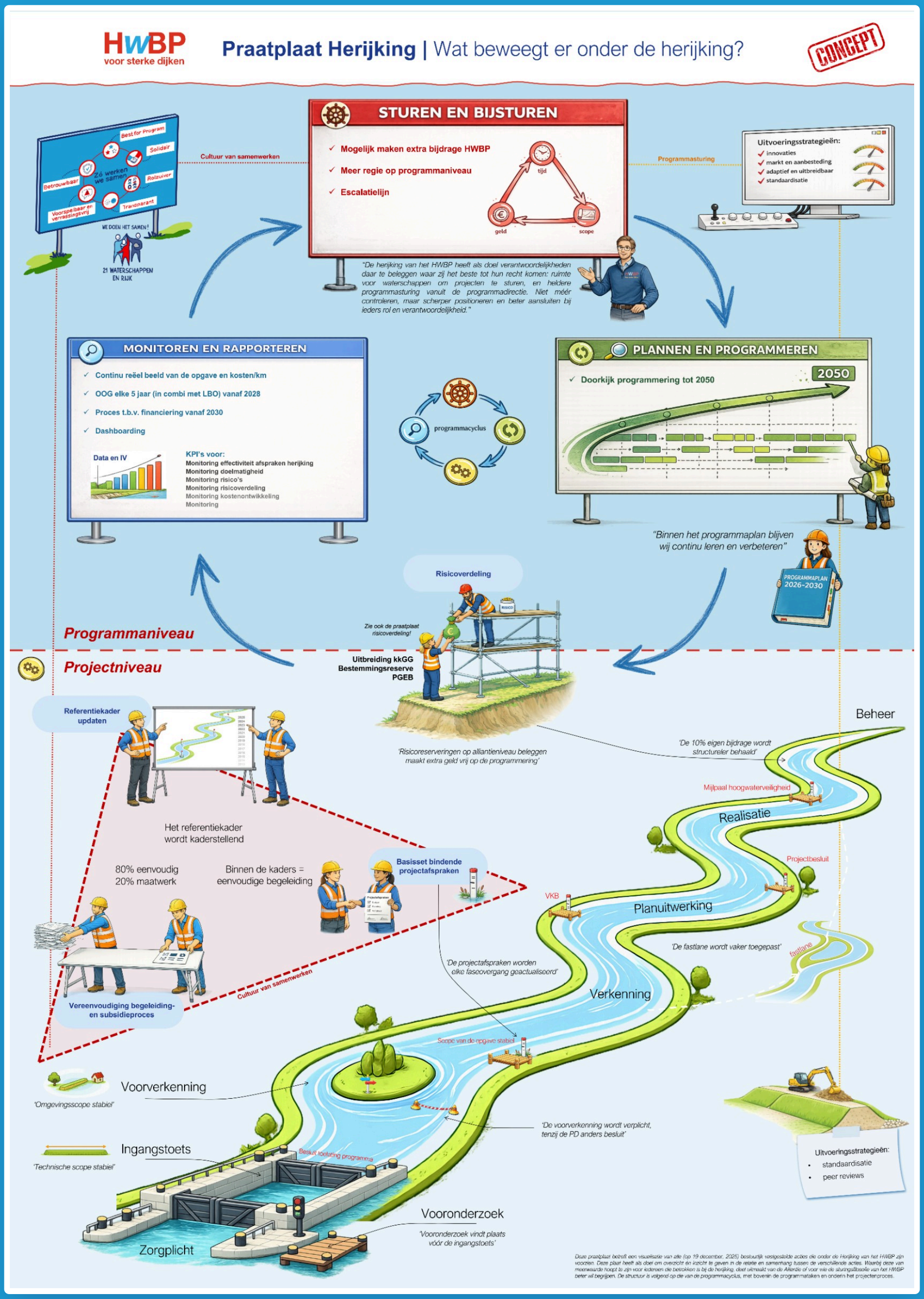
De twee niveaus staan niet los van elkaar. Neem de risicoverdeling: door risico's die de Alliantie samen kan dragen op alliantieniveau te beleggen, komt er ruimte vrij in de programmering. Zo werkt een keuze op projectniveau door in het geld op programmaniveau. En verticaal door beide niveaus heen loopt de cultuur van samenwerking: zonder rolvastheid, vertrouwen en het gesprek over de bedoeling werkt geen van de acties zoals beoogd. Daarom opent de reeks samenhanghoofdstukken met die cultuur.



Figuur. De programmacyclus op programmaniveau.

VERDER De praatplaat

Praatplaat en niveaus



Praatplaat. Bovenin de programmataken (sturen en besturen, plannen en programmeren, monitoren en rapporteren); onderin het projectproces van zorgplicht naar beheer. De praatplaat toont nog "Programmaplan 2026-2030"; in de tekst houden wij 2027-2031 aan.

Verder: Cultuur van samenwerking

Cultuur van samenwerking

De Herijking brengt nieuwe spelregels en kaders, maar afspraken alleen maken nog geen werkende Alliantie. Ze leveren pas resultaat op wanneer partijen ze toepassen vanuit vertrouwen, rolzuiverheid en het programmabelang. Daarom is cultuur van samenwerking de onderlegger onder de hele Herijking: zonder die cultuur blijven de andere acties instrumenten op papier. Het Programmabestuur stelt de gewenste cultuur dan ook vast als noodzakelijke aanvulling op de andere besluiten, zodat strategie, structuur en cultuur in de governance in balans komen.

Dit is het eerste samenhanghoofdstuk omdat cultuur op beide niveaus van de praatplaat speelt: aan de voorkant van projecten, in de begeleiding en de toetsing, bovenin bij het programmeren, de regie en de escalatie. In het grotere verhaal (hoofdstuk 2) is cultuur de dragende vierde doelstelling; hier laten wij zien hoe die doelstelling door de andere acties heen loopt.

Waar de Alliantie vandaan komt

Tien jaar samenwerken heeft het HWBP veel gebracht, maar ook een onderstroom die de samenwerking onder druk zet. Rollen en verwachtingen zijn in de details niet altijd helder, gesprekken over tijd en geld lopen op en in lastige situaties valt de Alliantie terug op regels en formele procedures in plaats van op het gesprek over de bedoeling. De kern: de zekerheid wordt in het systeem gezocht en niet in het gesprek. De Herijking buigt dat om met meer zakelijkheid en eenduidigheid, maar zakelijkheid alleen volstaat niet. De Alliantie wil naar een volwassen, transparante en lerende samenwerking, gedragen door gezamenlijke verantwoordelijkheid, zodat het programma stabiel en doelmatig richting 2050 werkt.

De gedeelde taal: de alliantieprincipes

De Alliantie heeft die gewenste houding eerder vastgelegd in zes alliantieprincipes. Tot nu toe waren ze abstract; in het licht van de Herijking zijn ze ingevuld met het gedrag dat de komende tien jaar nodig is. Zo worden ze de gedeelde taal onder alle acties: zijn nieuwe afspraken of spelregels in de praktijk onduidelijk, dan geven de principes de doorslag en blijft het gesprek over de bedoeling leidend boven de regel.

Cultuur en structuur horen daarbij bij elkaar. De principes zijn de waarden waarop de samenwerking als geheel rust en gelden voor alles wat het HWBP raakt; tegelijk wordt elk principe het scherpst zichtbaar in een concreet onderdeel van de Herijking, dat alleen werkt wanneer het bijbehorende gedrag er is. De tabel op de volgende pagina zet die twee naast elkaar; de genoemde plek is telkens het duidelijkste voorbeeld, niet de enige.

Elk principe is ingevuld met het gedrag dat de Herijking vraagt en gekoppeld aan de plek waar dat gedrag in de praktijk concreet wordt.



VERDER De zes alliantieprincipes

Cultuur van samenwerking

Alliantieprincipe	Het gedrag dat de Herijking vraagt	Waar het in de Herijking concreet wordt
Best for program	Vraagstukken wegen vanuit het programma als geheel; een individueel project kan voorrang krijgen als dat het collectief het beste dient.	De jaarlijkse programmeerdialoog, waarin de Alliantie projecten prioriteert en zo nodig verschuift in het programmabelang.
Solidair	Inzicht in elkaars belangen; risico's die de Alliantie samen kan dragen ook samen dragen.	De risicoverdeling (4.1), die exogene risico's op alliantieniveau belegt en zo ruimte houdt in de programmering.
Rolzuiver	Helder wie waarvan is en elkaar daar op aanspreken.	De bindende projectafspraken (2.1): het waterschap stuurt het project, de programmadirectie verleent namens de Alliantie subsidie en stuurt op het programma.
Transparant	Naast informatie ook zorgen en twijfels delen, zodat partijen onzekerheid samen dragen.	De hernieuwde begeleidingsaanpak (2.2) en de peer review (2.3): eenvoudigere begeleiding rust op aantoonbare, open kwaliteitsborging.
Voorspelbaar en verrassingsvrij	Criteria, afspraken en wanneer iets "goed genoeg" is vooraf expliciet maken en per fase actueel houden.	Het referentiekompas (3.1) als vertrekpunt en de bindende projectafspraken die bij elke faseovergang worden bijgewerkt.
Betrouwbaar	Afspraak is afspraak; verschillen constructief en op basis van feiten afwikkelen.	De escalatielijn, die spanningen vroeg en met behoud van de relatie bespreekbaar maakt.



VERDER Veilige omgeving en verankering

Cultuur van samenwerking

De voorwaarde: een veilige omgeving

Cultuur speelt zo op beide niveaus van de praatplaat: aan de voorkant van projecten, in de begeleiding, bij elke faseovergang en bovenin bij het programmeren en de escalatie. Op beide niveaus geldt dezelfde voorwaarde. De nieuwe werkwijze vraagt van mensen dat zij onzekerheden vroeg delen, zich kwetsbaar durven opstellen en verschillen tijdig benoemen. Dat lukt alleen in een veilige omgeving, waarin openheid leidt tot ondersteuning en niet tot afrekening. Ontbreekt die veiligheid, dan ontstaat geen echte maar gefilterde transparantie en versterken de instrumenten juist het defensieve gedrag dat ze beoogden te doorbreken.

Daarom is het streven om projecten in één keer goed te doen niet met de juiste formats alleen te halen: het vraagt evenzeer het gedrag van een veilige, open samenwerking en daarin is leiderschap bepalend. Bestuurders en directies die de principes zelf voorleven en de escalatielijn rolvast inzetten, als cultuurversterker en niet als conflictinstrument, geven de samenwerking de ruimte die zij nodig heeft.

Hoe de cultuur beklijft

Cultuur ontstaat niet in documenten maar in de interactiemomenten: in de begeleiding, de toetsing, het maken en bijstellen van afspraken, de escalaties en de peer reviews. Daar groeit ook het lerend vermogen, doordat de Alliantie successen en tegenvallers deelt via peer reviews, communitybijeenkomsten en samenwerking tussen de projectteams van verschillende waterschappen. De Alliantie gebruikt de piramide van Lencioni (een model voor teamsamenwerking met vertrouwen als basis) als spiegel bij het monitoren en bijsturen, vanuit de gedachte dat instrumenten als de bindende projectafspraken, de hernieuwde begeleidingsaanpak en de escalatielijn alleen werken wanneer de onderliggende lagen van vertrouwen en professioneel meningsverschil op orde zijn. Om de ontwikkeling zichtbaar te houden komt er een hoofdstuk Cultuur in de voortgangsrapportage, met zachte indicatoren naast de harde. De operationele uitwerking (met professionele begeleiding) en de organisatorische verankering staan in bouwsteen 2.6.

Wegwijzer door de samenhang

Cultuur van samenwerking is de eerste van de samenhangdraden; ze keert terug bij vrijwel elke actie. De aandachtspunten die de partijen meegeven voor het vervolg, zoals de kwaliteitsborging bij de bindende projectafspraken (2.1) en de vereenvoudiging (2.2), staan in de reflectie (hoofdstuk 3).

SPRING NAAR

De gouden driehoek

Plannen en programmeren

Escalatieprocedure

2.6 Cultuur van samenwerking

Reflectie

De gouden driehoek

Op projectniveau ligt de verantwoordelijkheid voor de uitvoering bij de waterschappen. De praatplaat tekende dat projectproces als een rivier, van de zorgplicht naar het beheer. Aan de voorkant van die rivier grijpen drie acties van de Herijking op elkaar in. Samen vormen ze de gouden driehoek: het geactualiseerde referentiekompas (3.1), de basisset bindende projectafspraken (2.1) en het vereenvoudigde begeleidings- en subsidieproces (2.2). Elk van de drie is op zichzelf een verbetering, maar de winst zit in de samenhang: samen laten ze een project realistisch starten, met heldere wederzijdse afspraken verdergaan en daardoor eenvoudiger en proportioneel begeleiden. Zo krijgen de waterschappen ruimte en blijft het programma stabiel en stuurbaar.



Dit hoofdstuk licht de samenhang aan de voorkant van projecten toe. Het laat zien hoe de drie acties op elkaar aangrijpen; de uitwerking per actie staat in de bouwstenen 3.1, 2.1 en 2.2.

Elke hoek brengt iets eigens en elke hoek leunt op de andere twee. Onder de drie hoeken ligt de cultuur van samenwerking (2.6). Dat is geen vierde hoek, maar de onderlegger: de rolzuiverheid, het vertrouwen en het gesprek over de bedoeling die de driehoek pas laten werken.

De volgorde maakt de driehoek

De kracht van de driehoek zit in de volgorde waarin de hoeken op elkaar volgen. De ingangstoets (3.2) en de voorverkenning (3.3) brengen eerst de scope en de projectkenmerken van een project in beeld. Op basis daarvan vergelijken waterschap en programmadirectie het project in dialoog met gerealiseerde referentieprojecten, wat projectspecifieke referentiewaarden voor kosten en doorlooptijd oplevert (3.1). Die referentiewaarden zijn richtinggevend; in een gezamenlijk proces tussen programmadirectie en waterschap worden daaruit de kaderstellende waarden bepaald die in de basisset bindende projectafspraken (2.1) landen. Hoe dat gezamenlijke proces er precies uit komt te zien, wordt nog uitgewerkt en is een aandachtspunt voor het vervolg.

VERDER De drie hoeken en hun volgorde

De gouden driehoek

Deel II · Samenhang

Overzicht

Hoek	Wat de actie bijdraagt	Bouwsteen
Referentiekompas	Een realistisch vertrekpunt voor kosten en doorlooptijd, geraamd op basis van vergelijkbare gerealiseerde projecten (reference class forecasting) in plaats van alleen de interne projectlogica.	**3.1**
Bindende projectafspraken	Een wederzijds ondertekende afsprakenset over hoe waterschap en programmadirectie het project zien en binnen welke uitgangspunten en kaders het wordt aangepakt, per fase en bij wijzigingen.	**2.1**
Vereenvoudigd begeleidings- en subsidieproces	Begeleiding en toetsing die eenvoudig zijn waar het project binnen de kaders blijft en meer intensief waar de complexiteit daarom vraagt.	**2.2**

Met dat vertrekpunt sluiten partijen vóór de verkenning de bindende projectafspraken (2.1). Die leggen de uitgangspunten voor het project vast: de referentiewaarden, de kaders en de manier waarop partijen omgaan met wijzigingen. Bij elke faseovergang halen zij de afspraken opnieuw tegen het licht, waarbij de bandbreedte stap voor stap smaller en trefzekerder wordt, van grof naar fijn. De uitgangspunten van de voorkant blijven daarbij de basis.

Juist die heldere, gedeelde basis maakt de vereenvoudigde begeleiding (2.2) mogelijk. Blijft het project binnen de afgesproken kaders, dan is de begeleiding eenvoudig en toetst de programmadirectie op hoofdlijnen. Dreigt het erbuiten te raken, dan maken waterschap en programmadirectie samen de keuze en wordt de begeleiding intensiever. De mate van begeleiding is zo een uitkomst van de afspraken en geen los oordeel vooraf. De drie hoeken werken daarmee niet alleen aan de voorkant, maar in elke projectfase opnieuw.

Wat in de projectafspraken samenkomt

De bindende projectafspraken (2.1) zijn de plek waar de voorbereiding van een project samenkomt. Ze leggen aan het begin van elke fase vast wat waterschap en programmadirectie met elkaar afspreken en bevatten onder meer:

- de projectspecifieke referentiewaarden voor kosten en doorlooptijd, uit de vergelijking met referentieprojecten (3.1);
- de gezamenlijk vastgestelde scope en projectkenmerken, uit de ingangstoets (3.2) en de voorverkenning (3.3);
- de aanpak voor een eenvoudig of intensief begeleidings- en subsidieproces (2.2);
- de mogelijk af te wegen innovaties en adaptatiescenario's die het project toekomstbestendig houden: deze worden al in de voorverkenning meegenomen in de bindende projectafspraken en vervolgens in de verkenning geconcretiseerd, die uitwijst of ze daadwerkelijk worden ingezet (2.4);
- de aanbestedingsstrategie waarmee het project de markt voorspelbaar en programmatisch benut (2.4);
- de projectspecifieke toepassing van de risicoverdeling, met de regeling voor kleine kans, groot gevolg (4.1);
- waar passend de keuze voor de fastlane, voor een project met een voorspelbaar traject en een beheersbaar risico;
- de afspraken over hoe partijen omgaan met wijzigingen.

Daardoor neemt het project aan het begin van de verkenning een vastgelegd en gedeeld pakket aan uitgangspunten mee, in plaats van die gaandeweg uit te vinden. Het laat ook zien waarom de drie hoeken zo nauw samenhangen: het referentiekompas voedt de waarden, de begeleiding leunt op de afspraken en de afspraken zelf houden het geheel bijeen.

VERDER Wat samenkomt en kwaliteitsborging

De gouden driehoek

Deel II · Samenhang
Overzicht

Kwaliteitsborging: altijd op orde

Eenvoudigere begeleiding roept een vraag op die door de hele driehoek loopt: blijft de kwaliteit op peil als de programmadirectie minder intensief toetst? De eenvoudigere begeleiding rust op één harde randvoorwaarde: de kwaliteitsborging bij de waterschappen is altijd aantoonbaar op orde. Die borging is prestatiegericht en resultaatafhankelijk in plaats van systeemafhankelijk: niet het proces wordt voorgeschreven, maar het aantoonbare resultaat telt, met consistentie en transparantie als leidraad. Zo houdt elk waterschap ruimte voor de eigen werkwijze, binnen één ondergrens die voor iedereen gelijk is en waar nodig ingroei toelaat.

Intensieve begeleiding is daarmee niet onwenselijk. Het is maatwerk naar de complexiteit van een project en naar de hulp die de Alliantie kan bieden. Dat past bij het werken in een alliantie: samenwerken met begrip voor elkaars organisatie.

De borging ligt zo deels in de bindende projectafspraken (2.1) en deels bij het waterschap zelf, met een interne peer review (2.3) als spiegel. Het vertrouwen waarop de eenvoudigere begeleiding rust, is gebouwd op aantoonbare kwaliteit en niet op een aanname. De prestatie-eisen worden verder toegelicht in het overdrachtshoofdstuk.

De onderlegger: cultuur van samenwerking

De driehoek is een set instrumenten en instrumenten werken alleen met het bijbehorende gedrag. De referentiewaarden komen tot stand in een open, gestructureerde dialoog; de bindende projectafspraken vragen dat partijen rolzuiver handelen en wijzigingen tijdig en eerlijk benoemen; en de eenvoudigere begeleiding vraagt het vertrouwen dat onzekerheden vroeg gedeeld worden. Ontbreekt dat gedrag, dan verschuift de driehoek terug naar toetsen op papier en naar zekerheid zoeken in de regel. Daarom ligt de cultuur van samenwerking (2.6) als onderlegger onder de drie hoeken. Het aparte hoofdstuk Cultuur van samenwerking werkt die onderlegger uit.

SPRING NAAR
3.1 Referentiekompas
2.1 Bindende afspraken
2.2 Vereenvoudiging
De voorkant van het projectproces

De voorkant van het projectproces

Dit hoofdstuk gaat over het begin van het projectproces: de stappen die een opgave doorloopt voordat waterschap en programmadirectie de bindende projectafspraken (2.1) sluiten. Juist daar valt de meeste winst te halen. Een project dat scherp en realistisch binnenkomt, is daarna eenvoudiger te begeleiden en beter te programmeren. Voor de bestuurder is dit de plek waar grip ontstaat: de Alliantie investeert vooraf in een helder beeld en krijgt daar later voorspelbaarheid en stabiliteit voor terug.

De gouden driehoek liet zien hoe drie acties door alle projectfasen samenwerken. De praatplaat tekent de voorkant als een reeks fasen, van de zorgplicht en het vooronderzoek via de ingangstoets en de voorverkenning naar de verkenning. Onderweg wordt het beeld van de opgave stap voor stap scherper, totdat het ver genoeg vastligt om er bindende afspraken over te maken.

De stappen aan de voorkant

De voorkant werkt als een trechter: elke stap brengt meer zekerheid en filtert wat nog niet helder is. Twee voorbereidende stappen gaan aan de Herijkingsacties vooraf. In de zorgplicht en de beoordeling komen faalmechanismen en de versterkingsopgave in beeld: een waterschap houdt vanuit zijn beheertaak bij welke keringen versterking vragen en levert dat jaarlijks aan de Programmadirectie en in de zorgplichtrapportage. Tevens is dit structureel geborgd via de vijfjaarlijkse actualisatie van de Ontwikkel en Opgave Gesprekken (OOG) (1.7). In het vooronderzoek, de trajectaanpak, bepaalt het waterschap daarna zelf welke beheer- of verbeteraanpak het waar en wanneer toepast.

Daarna volgen de stappen die de Herijking versterken. De ingangstoets (3.2) is de eerste poort naar het programma, maximaal zes jaar voor de start van de verkenning. Op basis daarvan neemt de programmadirectie een toelatingsbesluit: het project komt wel of (nog) niet op het programma, met of zonder voorverkenning. De voorverkenning (3.3) brengt vervolgens de omgevingsscope scherper in beeld en kan gebruikt worden voor ontwerpend onderzoek om afspraken te maken met omgevingspartners. Zo kunnen zij hun ambities en opgaven koppelen aan de dijkversterkingsopgave, waardoor de gewenste scope aan de start van de verkenning scherper in beeld is. De voorverkenning wordt verplicht, tenzij het projectbeeld volgens de programmadirectie al voldoende duidelijk is. Aan het einde van de voorverkenning stellen waterschap en programmadirectie de scope en de projectkenmerken gezamenlijk en uniform vast. Het geactualiseerde referentiekompas (3.1) levert daarbij richtinggevende referentiewaarden voor kosten en doorlooptijd, in dialoog tot stand gekomen. En waar het traject voorspelbaar is en het risico beheersbaar, kan het project via de fastlane (3.4) versnellen; ook de in te zetten uitvoeringsstrategieën (2.4) worden hier gekozen.

Na het toelatingsbesluit bepaalt de programmadirectie vanuit Best for Program, via de reguliere programmering, de programmering in de tijd van alle projectfasen, inclusief de voorverkenning. Verkenning, planuitwerking en realisatie worden daarbij aaneengesloten geprogrammeerd; de voorverkenning kan de raming vóór de start van de verkenning nog aanscherpen. Zo worden aan de voorkant de inhoud en het ritme van het project bepaald.

VERDER De stappen op een rij en de projectafspraken

De voorkant van het projectproces

Deel II · Samenhang

Overzicht

Stap aan de voorkant	Wat de stap oplevert	Herijkingsactie
Zorgplicht en beoordeling	De waterveiligheidsopgave komt in beeld en blijft actueel	OOG vanaf 2028 (1.7)
Trajectaanpak	Het waterschap bepaalt per traject de eigen beheer- en verbeteraanpak	Voorbereidend
Ingangstoets	Brede afweging van opgave, scope, omgeving, projectkenmerken en beheersing; toelatingsbesluit, met of zonder voorverkenning	Ingangstoets versterken (3.2)
Voorverkenning	Omgevingsscope scherper in beeld, met afspraken met omgevingspartners; scope en projectkenmerken gezamenlijk en uniform vastgesteld	Voorverkenning (3.3)
Referentiewaarden	Richtinggevend vertrekpunt voor kosten en doorlooptijd	Referentiekompas (3.1)
Aanpak	Regulier of versneld, plus de in te zetten innovatie- en adaptatiekeuzes/richtingen	Fastlane (3.4), uitvoeringsstrategieën (2.4)

Waar het naartoe werkt: de bindende projectafspraken

Alle stappen aan de voorkant komen samen in de basisset bindende projectafspraken (2.1). Daarin leggen waterschap en programmadirectie vóór de verkenning de uitgangspunten vast: de gezamenlijk bepaalde scope en projectkenmerken, de referentiewaarden, de aanpak en de manier waarop partijen omgaan met wijzigingen. Pas met die afspraken liggen de uitgangspunten vast en is er sprake van een project; daarvóór gaat het om een opgave die stap voor stap scherper in beeld komt. Deze bindende projectafspraken worden vervolgens per fase geactualiseerd door het projectteam van het waterschap en het begeleidingsteam van de programmadirectie HWBP.

Daarmee draagt de voorkant het stokje over aan de gouden driehoek. Vanaf de bindende projectafspraken werken het referentiekompas, de afspraken zelf en de vereenvoudigde begeleiding (2.2) samen door alle volgende fasen en worden de afspraken bij elke faseovergang bijgewerkt. De investering aan de voorkant betaalt zich daar uit: doordat de uitgangspunten helder zijn, kan de begeleiding eenvoudig zijn waar het project binnen de kaders blijft en blijft het programma als geheel beter voorspelbaar.

De stappen aan de voorkant vragen wel het bijbehorende gedrag. Waterschap en programmadirectie beoordelen samen, benoemen onzekerheden eerlijk en wegen het startmoment vanuit het gezamenlijke programmabelang. Die cultuur van samenwerking is de onderlegger onder de hele voorkant.

SPRING NAAR 3.2 Ingangstoets · 3.3 Voorverkenning · 3.1 Referentiekompas · 2.1 Bindende afspraken · De gouden driehoek

Sturen en bijsturen

De tweede doelstelling van de Herijking is meer centrale regie op het programma. De verantwoordelijkheid voor de uitvoering blijft bij de waterschappen, terwijl de programmadirectie nadrukkelijker stuurt op de samenhang, de prioritering en de financiële beheersing van het geheel. Daarmee verschuift haar rol van controlerend naar regisserend en verbindend. De kern is meer grip op de totale opgave, zonder de uitvoeringskracht van de waterschappen over te nemen.

Dit hoofdstuk legt de rode draad onder de acties die samen die regie mogelijk maken; de uitwerking per actie staat in de bouwstenen en de samenhanghoofdstukken eromheen lichten de afzonderlijke verbanden uit.

De rolverdeling: sturen op twee niveaus

De Herijking belegt verantwoordelijkheden waar zij het beste tot hun recht komen. Dat is geen verschuiving van macht, maar een scherpere positionering: het waterschap stuurt zijn project, de programmadirectie stuurt het programma. De praatplaat zet die twee niveaus boven elkaar; de tabel hieronder maakt het onderscheid concreet.

	Projectniveau WATERSCHAPPEN	**Programmaniveau** PROGRAMMADIRECTIE
Waar het over gaat	De uitvoering van de eigen dijkversterkingsprojecten	De samenhang, prioritering en financiële beheersing van het hele programma
Wat de sturing inhoudt	Scope, planning en beheersing binnen de afgesproken kaders	De kaders, de programmering tot 2050 en de verdeling van middelen over het portfolio
Waarop de sturing rust	Aantoonbare eigen kwaliteitsborging, met de peer review (2.3) als spiegel	Een reëel beeld van opgave en kosten (1.5, 1.7, Data & IV 5.1), zichtbaar in het dashboard (2.7)

De twee niveaus grijpen op elkaar in. De bindende projectafspraken (2.1) vormen de verbinding: daarin leggen waterschap en programmadirectie per project vast wat zij van elkaar verwachten, zodat de programmadirectie op afstand kan sturen zolang het project binnen de kaders blijft. Ontstijgt een knelpunt het project, dan biedt de escalatielijn de route om het op het juiste niveau te beleggen.

De verdeling is daarbij geen strikte scheiding. Ook op programmaniveau, bijvoorbeeld bij de programmering, sturen de waterschappen en de programmadirectie gezamenlijk vanuit de Alliantie; de prioritering krijgt vorm in de gezamenlijke programmeerdialoog, waarin de waterschappen volwaardig meebeslissen. De tabel laat vooral zien waar het zwaartepunt van de sturing ligt.

VERDER Wat de regie vraagt

Sturen en bijsturen

Deel II · Samenhang
Overzicht

Wat de regie vraagt

Sturen op het geheel kan alleen op basis van een betrouwbaar beeld. Daarom hangt de regie samen met de acties die dat beeld leveren en bruikbaar maken.

Een reëel beeld van de opgave en de kosten komt uit het continue actuele beeld van de opgave en de kosten per kilometer (1.5), de vijfjaarlijkse landelijke OOG vanaf 2028 (1.7) en het spoor Data & IV (5.1), dat daarvoor het datafundament legt. Op die basis onderbouwt de programmadirectie de programmering tot 2050 (1.1) en verdeelt zij de middelen over het portfolio. Het dashboard (2.7) maakt de sturing en de voortgang zichtbaar, met meervoudige en effectgerichte KPI's, zodat de Alliantie op meer stuurt dan alleen kilometers.

Aan de projectkant rust de eenvoudigere, risicogestuurde sturing op de aantoonbare kwaliteitsborging bij het waterschap, met de peer review (2.3) als interne spiegel. Zo houdt de programmadirectie grip op het portfolio zonder elk project over te doen.

Sturen via strategie, niet via structuur

De Herijking versterkt de regie zonder het stelsel om te bouwen. Dat is een bewuste keuze: een grote structuurwijziging levert op de korte termijn vooral vertraging op, terwijl grip vooral van de strategie komt. De Alliantie kiest daarom voor scherper sturen binnen de bestaande samenwerking, niet voor een herverkaveling van taken.

Bij die regie hoort een eerlijke verantwoording. Project- en programmaniveau rapporteren tegen verschillende planningen, waardoor cijfers uiteen kunnen lopen; wie dat open benoemt, voorkomt dat de cijfers tegen elkaar worden uitgespeeld. De uitvoeringsstrategieën en de standaardisatie liggen als gedeeld gereedschap over de programmacyclus heen: zij helpen de programmadirectie eenduidig te sturen en maken projecten beter vergelijkbaar.



SPRING NAAR
1.1 Programmering tot 2050
2.7 Dashboard
Plannen en programmeren
Monitoren en rapporteren

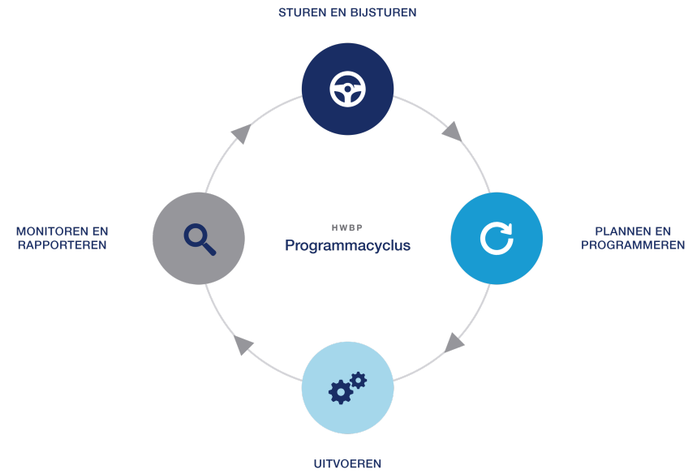
Uitvoeringsstrategieën

Deel II · Samenhang

Overzicht

Drie uitvoeringsstrategieën, innovatie, adaptatie en markt en aanbesteding, liggen als gedeeld gereedschap over de hele programmacyclus. Daarmee horen ze bij het sturen en bijsturen op programmaniveau: ze bepalen mede hoe de Alliantie de uitvoering richting 2050 slimmer inricht en waar nodig bijstuurt. Vooral de bedoeling erachter telt: sneller, toekomstbestendiger en doelmatiger bouwen tot 2050, met "meer waterveiligheid per euro" als richtsnoer. Via de bindende projectafspraken landen de strategieën in elk project.

De strategieën zijn programmaniveau-gereedschap met een vaste rolverdeling: de waterschappen zijn in the lead in de uitvoering, de programmadirectie faciliteert en adviseert met experts, handreikingen en een risicovangnet. Ze werken pas echt aan de voorkant van projecten: in de ingangstoets en de (voor)verkenning komen de keuzes op tafel, voor de start van projecten gaan partijen na welke ontwikkeling of toepassing van kennis en innovaties relevant is en wat dat betekent voor de projectaanpak; dat vertalen zij naar de bindende projectafspraken (2.1). Zo zijn deze strategieën onderdeel van de gouden driehoek en niet een los programma ernaast.



De uitvoeringsstrategieën en de standaardisatie helpen om te sturen binnen de programmacyclus.

Strategie	Wat zij brengt	Hoe zij in projecten landt
Innovatie	Een snellere overgang van kennis naar toepassing, met "ja, tenzij" als grondhouding	De K&I-aanpak 2025; voor de start van een project wordt nagegaan welke ontwikkeling of toepassing van kennis en innovaties relevant is en wat dat betekent voor de projectaanpak; dat wordt vertaald naar de bindende projectafspraken (2.1)
Adaptatie	Dijkversterkingen die uitbreidbaar en aanpasbaar zijn, zodat keuzes van nu de toekomst niet vastzetten	De adaptatietoets in de (voor)verkenning, proportioneel ingezet en geborgd in de bindende projectafspraken
Markt en aanbesteding	Een voorspelbare, schaalbare en programmatische marktbenutting	De Marktstrategie 2050, met onder meer marktgericht programmeren, het bundelen van opgaven, een expertteam uitvoering en het standaardiseren van contracten (waaronder de tweefasenaanpak)

VERDER De strategieën toegelicht

Uitvoeringsstrategieën

Innovatie en adaptatie: vroeg kiezen, vastleggen aan de voorkant

Innovatie en adaptatie werken het sterkst wanneer ze vroeg in een project een plek krijgen. De grondhouding "ja, tenzij" haalt kansrijke vernieuwingen naar voren in plaats van ze achteraf te toetsen en de adaptatietoets zorgt ervoor dat een versterking aanpasbaar blijft voor de opgave na 2050. Voor het waterschap betekent dit innovatie en adaptatie expliciet meewegen in de (voor)verkenning en wat daaruit volgt voor de projectaanpak vertalen naar de bindende projectafspraken. Voor de programmadirectie betekent het kennis borgen en opschalen, zodat wat in één project werkt ook elders beschikbaar komt. Zo schuift de Alliantie de rekening niet door naar volgende generaties, de lijn die ook in het grotere verhaal terugkomt.

Markt en aanbesteding: voorspelbaar werken met de markt

De marktstrategie maakt de opgave aantrekkelijk en behapbaar voor de markt. Op korte termijn gaat het om concrete maatregelen, zoals de handreiking tweefasenaanpak, een expertteam uitvoering, marktgericht programmeren en het standaardiseren van contracten; op langere termijn om een lerende marktcommunity en het bundelen van opgaven en expertise. De besluitvorming over markt en aanbesteding is in 2026 voorzien, gevolgd door een plan van aanpak. Voor de markt ontstaat zo meer voorspelbaarheid, met bundeling van opgaven en langjarige verbintenissen.

Gedeeld gereedschap, met raakvlakken

De drie strategieën liggen samen met de standaardisatie over de programmacyclus heen: ze helpen de programmadirectie eenduidig te sturen en maken projecten beter vergelijkbaar. Het standaardiseren van contracten verbindt deze strategieën rechtstreeks met de standaardisatie en de vraag hoe je "meer waterveiligheid per euro" meetbaar maakt, verbindt ze met het dashboard en de KPI's (2.7). De fastlane hoort tot ditzelfde gereedschap: zij versnelt projecten met een voorspelbaar traject en een beheersbaar risico; de keuze ervoor valt na de ingangstoets bij het maken van de bindende projectafspraken. De fastlane is onder vaargroep 3 gehouden en daar als bouwsteen 3.4 uitgewerkt. De uitwerking per strategie en van de fastlane staat in de bouwstenen.

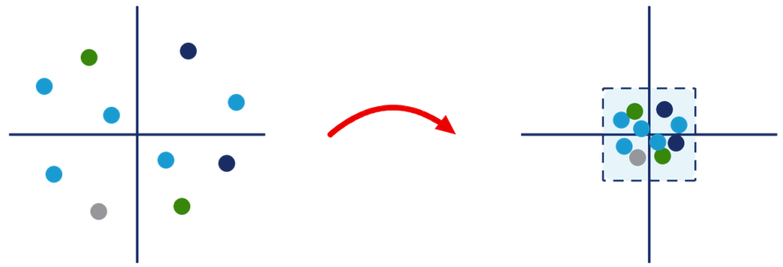
Standaardisatie

Programmabrede standaardisatie van formats, definities en werkwijzen maakt projecten vergelijkbaar en versnelt de besluitvorming, zodat de programmadirectie scherper op het hele portfolio stuurt. De bedoeling daarachter: als stukken overal dezelfde taal en vorm hebben, gaat het gesprek direct over de inhoud.

Het HWBP standaardiseert de formats en definities voor risico's, planning, kostenramingen, contracten en plannen van aanpak. Eén taal en één vorm verhoogt de kwaliteit en vermindert fouten. Op programmaniveau worden projecten onderling vergelijkbaar, waardoor de portfoliosturing scherper wordt en nieuwe mensen en samenwerkingen sneller op gang komen.

Standaardisatie is daarmee gedeeld gereedschap dat samen met de uitvoeringsstrategieën over de programmacyclus ligt; het standaardiseren van contracten is daarvan het duidelijkste raakvlak. De vaargroep leverde een framework en groeimodel op met drie typen standaarden: een handreiking adviseert, een werkwijze beschrijft de stappen en rollen en vraagt een uitlegbare afwijking; een kader bindt en vraagt comply or explain. Zo is per standaard duidelijk wat zij vraagt, wie haar vaststelt en hoe zij in gebruik raakt. Voor het waterschap en de programmadirectie betekent dit werken met uniforme formats en definities en de bereidheid uniform te werken in plaats van per project een eigen vorm te kiezen.

De uitwerking loopt in tranches, met de roadmap 2030 als horizon: in 2026 de voorkant van het project, in 2027 en 2028 de planuitwerkings- en de realisatiefase. Team Beheersing voert de regie, de HWBP-community's maken de standaarden en het MT van de programmadirectie stelt ze vast. Het kwetsbaarste deel is de toepassing; die vraagt bij het vervolg aandacht, want een standaard werkt pas als hij ook gebruikt wordt.



SPRING NAAR
2.4 Uitvoeringsstrategieën
2.5 Standaardisatie
3.4 Fastlane
De gouden driehoek

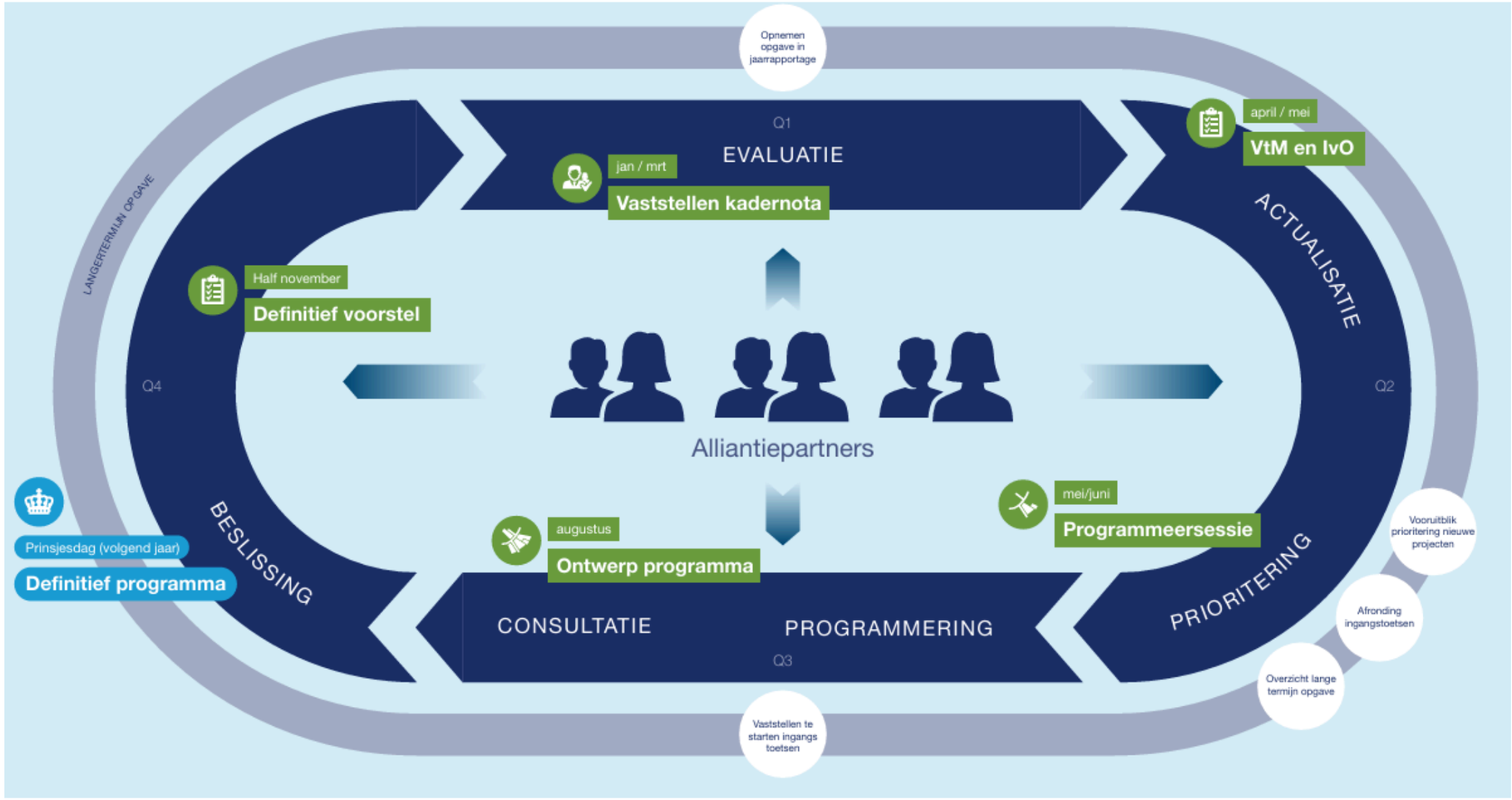
Plannen en programmeren

Deel II · Samenhang

Overzicht

Programmeren is het hart van de sturing op programmaniveau: hier bepaalt de Alliantie welke kilometers wanneer aan de beurt zijn, zodat de opgave tot 2050 haalbaar blijft. De eerste doelstelling van de Herijking is een haalbare en stabiele programmering. Dat vraagt drie dingen die in elkaar grijpen: een realistisch beeld van de opgave, een betere aansluiting tussen middelen en programmering en meer voorspelbaarheid voor de waterschappen.

In de programmacyclus is dit de taak plannen en programmeren. Zij sluit aan op de regie op programmaniveau en levert de basis voor de financiële keuzes die daarna aan bod komen.



Figuur 2. Het stroomschema van het programmeerproces: de jaarlijkse cyclus van evaluatie, actualisatie, prioritering, programmering en beslissing, met de alliantiepartners centraal. Bron: Bijlage 4, Oplegnota Programmering tot 2050.

VERDER Van wensen naar best for program

Plannen en programmeren

De kern van de vernieuwing is de manier waarop de Alliantie prioriteert. De programmering tot 2050 (1.1) brengt de totale opgave elk jaar in beeld, als een vaste twaalfjaarsprogrammering met een doorkijk naar de kilometers daarna, gekoppeld aan de reguliere programmeercyclus (zie het stroomschema hiervoor). Daarbinnen kiest de Alliantie niet langer door individuele projectwensen op te tellen, maar door gezamenlijk te prioriteren vanuit alle alliantieprincipes, waaronder best for program. Voor een waterschap kan dat betekenen dat het met de eigen opgave schuift voor het geheel, met als tegenprestatie eerder duidelijkheid over de consequenties voor de eigen projecten. Het programma 2027-2038 is volledig gedekt, met de opgave redelijk gelijkmatig over de looptijd verdeeld en een piek rond 2032 die naar verwachting afvlakt. Daarbij past wel een voorbehoud: het bevroren kasritme in de huidige conceptbegroting van het Rijk kan die dekking nog beïnvloeden.

Een programmering die op een reëel beeld rust

Een stabiele programmering kan alleen op een betrouwbaar opgavebeeld. Daarvoor zorgen twee acties die het beeld actueel houden: het continue reële beeld van de opgave en de kosten per kilometer (1.5), met een werkende tussenoplossing eind 2026 en de vijfjaarlijkse landelijke actualisatie via de opgave- en ontwikkelgesprekken, structureel geborgd vanaf 2028 met de eerstvolgende ronde in 2029 (1.7). Wijzigingen in de opgave, bijvoorbeeld uit de LBO2-beoordelingen, lopen zo jaarlijks mee in de programmering. Het spoor Data & IV (5.1) legt hiervoor het datafundament. Met dat actuele beeld kan de Alliantie tijdig nagaan of zij op koers ligt en waar bijsturen nodig is.

Stabiliteit en ruimte tot 2050

Voor de waterschappen vertaalt een stabiele programmering zich in voorspelbaarheid: minder schommelingen en eerder zicht op wat een keuze voor hun projecten betekent. De financiële kant daarvan, de stabielere solidariteitsbijdrage (1.3, 1.4) en de instrumenten die ruimte in de programmering houden, komt aan bod in het hoofdstuk Financiën en doelmatigheid.

De programmering kijkt bewust voorbij de huidige dekking. Op basis van de huidige inzichten ontstaat vanaf 2037 een financiële spanning van circa vier miljard euro. Omdat de programmeertermijnen lang zijn, bereidt de Alliantie nu al een onderbouwd besluit over aanvullende financiering voor, uiterlijk in 2030 (1.6). Zo schuift de rekening niet door naar later en houdt de programmering tot 2050 haar realiteitswaarde. Tegelijkertijd wordt er een wetswijziging voorbereid zodat Rijk en waterschappen extra bij kunnen dragen aan het HWBP.

Van wensen naar best for program

Van	Naar
Individuele projectwensen optellen	Gezamenlijk prioriteren vanuit best for program (1.1)
Programmering los van de opgave tot 2050	Twaalfjaarsprogrammering jaarlijks verbonden aan de opgave tot 2050 (1.1)
Een opgavebeeld dat snel veroudert	Een continu reëel beeld (1.5) met een vijfjaarlijkse actualisatie (1.7)
Schommelingen en verrassingen voor de waterschappen	Voorspelbaarheid en eerder zicht op de consequenties

SPRING NAAR

1.1 Programmering tot 2050

1.6 Financiering vanaf 2030

Monitoren en rapporteren

Financiën en doelmatigheid

Monitoren en rapporteren

Monitoren en rapporteren is hoe de Alliantie ziet of zij op koers ligt richting de doelstelling dat alle primaire keringen uiterlijk 1 januari 2050 aan de norm voldoen en hoe zij daar geloofwaardig verantwoording over aflegt. Het sluit de programmacyclus: de regie zet de koers, het programmeren plant de kilometers; het monitoren en rapporteren laat zien of dat werkt en voedt de volgende ronde. De winst zit in twee dingen: een actueel en betrouwbaar beeld om op te sturen en een verantwoording die overtuigt omdat zij eerlijk telt.

In de programmacyclus is monitoren en rapporteren de derde taak, naast sturen en besturen én plannen en programmeren. De programmering steunt op een reëel beeld van de opgave; dit hoofdstuk laat zien hoe de Alliantie dat beeld opbouwt, actueel houdt en omzet in verantwoording aan het Programmabestuur.

Een beeld dat actueel blijft

Een betrouwbaar opgavebeeld ontstaat niet uit één meting, maar uit twee ritmes die elkaar aanvullen. Het continue reële beeld van de opgave en de kosten per kilometer (1.5) houdt de cijfers doorlopend bij, met een werkende tussenoplossing eind 2026; wijzigingen, bijvoorbeeld volgend uit de LBO2-beoordelingen, lopen zo direct mee. Daarnaast actualiseert de Alliantie het beeld eens in de vijf jaar grondig via de opgave- en ontwikkelgesprekken, structureel geborgd vanaf 2028 met de eerstvolgende ronde in 2029 (1.7). Die vijfjaarlijkse ronde haakt aan op de bestaande zorgplicht- en beoordelingsprocessen, zodat de actualisatie in het reguliere werk landt en geen apart circuit wordt.

Beide ritmes leunen op hetzelfde fundament. Het spoor Data & IV (5.1) legt de gegevens gestructureerd en eenduidig vast, zodat project- en programmaniveau op dezelfde cijfers sturen. Doordat die gegevens steeds beter worden, versterkt de doorontwikkeling van Data & IV de effectiviteit van alle afspraken uit de Herijking en van de Alliantie als geheel. Dat is de voorwaarde onder geloofwaardige monitoring: één set definities, waarin een kilometer of een raming overal hetzelfde betekent. Het beeld dat zo ontstaat voedt rechtstreeks de programmering en onderbouwt het besluit over aanvullende financiering uiterlijk in 2030 (1.6).

Een actueel beeld is pas bruikbaar als het zichtbaar maakt waarop te sturen valt. Daarvoor ontwikkelt de Alliantie het dashboard door met meervoudige, effectgerichte KPI's (2.7). De aanleiding is eenvoudig: sturen op alleen kilometers verhult de werkelijke voortgang, want niet elke kilometer levert evenveel veiligheid op en sommige projecten zetten veel breder iets in gang. Het dashboard maakt productie daarom driedimensionaal: naast kilometers rapporteert de Alliantie voortaan ook op veiligheidswinst en katalysatoreffecten en kijkt zij zo breder dan kosten per kilometer. Dat is een vernieuwing ten opzichte van de huidige praktijk.

VERDER Rapporteren en eerlijk verantwoorden

Monitoren en rapporteren

Wat we meten	Wat het laat zien
Kilometers	Het tempo: hoeveel primaire kering versterkt gereedkomt en waar werk aan de voorkant versterking onnodig maakt
Veiligheidswinst	Hoeveel veiliger Nederland wordt: niet elke versterkte kilometer levert evenveel risicoreductie op, dus dit laat zien waar de meeste waterveiligheid wordt gewonnen
Katalysatoreffecten	Wat een project breder in gang zet, zoals koppelkansen, kennis en marktontwikkeling

Door op dit bredere beeld te sturen, ziet de Alliantie eerder waar zij wint en waar zij achterblijft en kan zij keuzes afwegen vanuit het gezamenlijke programmabelang. Het beeld toont ook de kilometers waar versterking niet nodig blijkt, bijvoorbeeld door slim werken aan de voorkant, zodat de winst van dat werk zichtbaar wordt. De doorontwikkeling van het dashboard en de KPI's is nog in bespreking (in concept) en landt in het Programmaplan HWBP 2027-2031.

Eerlijk verantwoorden

Rapporteren is ook verantwoorden en dat lukt alleen als de cijfers eerlijk in hun context staan. Twee dingen vragen daarbij aandacht. Het eerste is de manier van tellen: project- en programmaniveau rapporteren tegen verschillende planningen, waardoor cijfers uiteen kunnen lopen. Dat verschil open benoemen, in plaats van het weg te poetsen, versterkt de geloofwaardigheid van de verantwoording. Het tweede is het tijdbeeld: het programma is lang gepresenteerd als een rechte lijn van vijftig kilometer per jaar, terwijl de programmering zelf een niet-lineair beeld laat zien, met jaren die meer en jaren die minder opleveren. Voortgang wordt daarom afgezet tegen de geprogrammeerde kilometers, de daadwerkelijke planning per jaar en niet tegen een veronderstelde rechte lijn; en de Alliantie kijkt daarbij breder dan kilometers alleen, ook naar veiligheidswinst, katalysatoreffecten en de programmastrategieën. Zo wordt een geplande fasering niet gelezen als achterstand.

Die eerlijke verantwoording dient twee doelen tegelijk. Zij geeft het Programmabestuur een betrouwbare basis om op te sturen en zij bouwt het succesverhaal dat nodig is om uiterlijk in 2030 een onderbouwd besluit over aanvullende financiering te kunnen nemen (1.6). Een programma dat zijn voortgang eerlijk en compleet laat zien, staat sterker wanneer het om extra middelen vraagt.

SPRING NAAR
2.7 Dashboard en KPI's
5.1 Data & IV
Plannen en programmeren
Financiën en doelmatigheid

Financiën en doelmatigheid

De kern is dat de Herijking publiek geld doelmatiger en uitlegbaarder inzet, zonder het financieringsstelsel om te bouwen. De verdeling 50-40-10 blijft overeind, waarbij op basis van voorcalculatie wordt beschikt en de solidariteitsbijdrage van de waterschappen wordt voorspelbaar. De risicoverdeling verbindt daarbij programmaniveau en projectniveau: risico's landen bij de partij die ze het best draagt en wat de Alliantie samen draagt wordt op alliantieniveau belegd, zodat er ruimte vrijkomt voor nieuwe kilometers.

Stabiliteit voor de waterschappen

De 40 procent die de waterschappen samen opbrengen, wordt voorspelbaarder. Eén verrekenmoment per jaar met een latere eindafrekening (1.3) haalt de tussentijdse bijstellingen uit de begroting en het advies om schommelingen via een reserve op te vangen (1.4) dempt de verschillen van jaar op jaar. Voor het waterschap betekent dit rust in de meerjarenbegroting; voor de programmadirectie en de Unie een scherpe raming vooraf en heldere informatie over de ontwikkeling van de bijdragen.

De financiering rust op de verdeling 50-40-10: 50 procent Rijk, 40 procent gezamenlijke waterschappen via de solidariteitsbijdrage en 10 procent projectgebonden eigen bijdrage (PGEB) van het uitvoerende waterschap. Drie financiële lijnen houden die verdeling in de praktijk stabiel en doelmatig. Ze grijpen op het programmeren in, want pas met rust in de bijdrage en ruimte in het budget blijft een programmering tot 2050 haalbaar.

Doelmatigheid: meer waterveiligheid per euro

Doelmatigheid is de tweede lijn. De vernieuwde risicoverdeling (4.1) belegt risico's bij wie ze het best beheerst en brengt onbeheersbare risico's naar alliantieniveau; bij goede beheersing zijn de claims naar verwachting lager dan de inleg, zodat middelen vrijkomen voor nieuwe projecten. De projectgebonden eigen bijdrage (4.2) houdt daarbinnen de prikkel overeind om scherp te ramen en te beheersen, met de afspraak dat waterschappen verschillen reserveren zodat de Alliantie in 2050 daadwerkelijk op 10 procent uitkomt. Samen geven deze afspraken invulling aan het richtsnoer "meer waterveiligheid per euro" en aan het overkoepelende doelmatigheidsadvies dat de waterschappen als voorwaarde meegaven. Diezelfde onderbouwing voedt het besluit over aanvullende financiering richting 2030 (1.6): een doelmatig en voorspelbaar programma maakt de vraag om extra middelen uitlegbaar.

Lijn	Wat het oplevert	Welke acties
Een stabiele solidariteitsbijdrage	Een voorspelbare bijdrage van de waterschappen, met minder schommelingen in de begroting	1.3 één verrekenmoment per jaar (T+2), 1.4 bestemmingsreserve
Risico's bij wie ze het best draagt	Onbeheersbare risico's op alliantieniveau, waardoor ruimte vrijkomt in de programmering	4.1 risicoverdeling, uitbreiding kkGG (kleine kans, groot gevolg)
De doelmatigheidsprikkel	De prikkel om doelmatig te werken blijft staan, terwijl de verdeling over het geheel klopt	4.2 projectgebonden eigen bijdrage (10 procent)

SPRING NAAR
1.3 Verrekenmoment
1.4 Bestemmingsreserve
4.1 Risicoverdeling
4.2 PGEB
Plannen en programmeren

DEEL III

Bouwstenen

De twintig acties per vaargroep, plus de escalatieprocedure en Data & IV. Per actie: wat de actie inhoudt, wat er voor wie verandert en wat de status en route zijn.

Opgave en middelen
Regie op programmaniveau
Sturing aan de voorkant
Doelmatigheid
Escalatieprocedure
Data & IV

De bouwstenen per vaargroep

Overzicht

De twintig acties, geordend per vaargroep. Elke actie linkt door naar het hoofdstuk waar hij wordt uitgewerkt. De escalatieprocedure en Data & IV staan als losse bouwstenen onderaan.

Toelichting: type 1, 2 of 3 (de besluitvormingsroute). In de bouwstenen hierna staat bij elke actie onder "Status en route" een type. Dat type verwijst naar de besluitvormingsroute van het voorstel: type 1 is een aanscherping van bestaande werkwijzen die ambtelijk wordt afgehecht, type 2 is een bestuurlijk uitvoeringsdeel voor het Programmabestuur en type 3 is een bestuurlijk beleidsdeel voor het Programmabestuur. In het Programmabestuur van 15 juni 2026 zijn de type 3-voorstellen besloten; de type 2-voorstellen worden in juli 2026 afgehecht en over de type 1-voorstellen wordt het Programmabestuur dan geïnformeerd.

VAARGROEP 1
Opgave en middelen

- 1.1 Programmering tot 2050
- 1.2 Extra bijdrage mogelijk maken
- 1.3 Eén verrekenmoment per jaar
- 1.4 Bestemmingsreserve solidariteitsbijdrage
- 1.5 Continu reëel beeld opgave en kosten
- 1.6 Proces financiering uiterlijk in 2030
- 1.7 OOG elke vijf jaar (combi LBO)

VAARGROEP 2
Regie op programmaniveau

- 2.1 Basisset bindende projectafspraken
- 2.2 Vereenvoudiging subsidie- en begeleidingsproces
- 2.3 Peer review
- 2.4 Uitvoeringsstrategieën
- 2.5 Standaardisatie
- 2.6 Cultuur van samenwerking
- 2.7 Dashboard doorontwikkelen

VAARGROEP 3
Sturing aan de voorkant

- 3.1 Referentiekompas updaten
- 3.2 Ingangstoets versterken
- 3.3 Voorverkenning
- 3.4 Fastlane

VAARGROEP 4
Doelmatigheid

- 4.1 Risicoverdeling en uitbreiding kkGG
- 4.2 Projectgebonden eigen bijdrage (PGEB)

BUITEN DE VAARGROEPEN

Escalatieprocedure

Data & IV

Opgave en middelen

7 acties · 1.1 t/m 1.7

Vaargroep 1 gaat over de eerste doelstelling van de Herijking: een haalbare en stabiele programmering tot 2050. De zeven acties zorgen samen voor een actueel beeld van de opgave, een betere aansluiting tussen middelen en programmering en meer voorspelbaarheid voor de waterschappen. Ze grijpen op elkaar in: het jaarlijkse beeld van de opgave (1.1) leunt op een continu reëel beeld van opgave en kosten (1.5) en op de vijfjaarlijkse actualisatie via OOG (1.7) en voedt het besluit over aanvullende financiering richting 2030 (1.6). De financieel-technische acties (1.2, 1.3, 1.4) brengen rust en stabiliteit in de solidariteitsbijdrage van de waterschappen.

ACTIE 1.1
Programmering tot 2050
Type 3 · Onderschreven PB 15 juni 2026

ACTIE 1.2
Extra bijdrage mogelijk maken
Type 3 · Ter informatie PB

ACTIE 1.3
Eén verrekenmoment per jaar
Type 3 · Ter informatie PB

ACTIE 1.4
Bestemmingsreserve solidariteitsbijdrage
Type 1

ACTIE 1.5
Continu reëel beeld opgave en kosten
Type 1

ACTIE 1.6
Proces financiering uiterlijk in 2030
Type 3 · Vastgesteld PB 15 juni 2026

ACTIE 1.7
OOG elke vijf jaar (combi LBO)
Type 1

VOLGENDE VAARGROEP
Regie op programmaniveau

Uitwerking programmering tot 2050

KERN VOOR DE BESTUURDER

De totale opgave tot 2050 is maakbaar in productiekilometers, mits de Alliantie blijft prioriteren volgens "best for program"; op basis van de huidige inzichten is sprake van een financiële spanning van ca 4 miljard tot 2050, waarover uiterlijk in 2030 een besluit nodig is.

> *"We willen een continu reëel beeld van de opgave tot 2050 waarbij wijzigingen in de opgave, zoals door de uitvoering van de tweede landelijke beoordelingsronde, jaarlijks verwerkt worden in de programmering (met een doorkijk tot 2050)."*
>
> **Bestuurlijke afspraken Herijking HWBP, 20 juni 2025, pagina 4**

WAT HOUDT DE ACTIE IN. De programmering tot 2050 brengt de totale waterveiligheidsopgave jaarlijks in beeld: de vaste twaalfjaarsprogrammering plus een doorkijk naar de nog te programmeren kilometers daarna. Dat beeld wordt elk jaar geactualiseerd en gekoppeld aan de reguliere programmeercyclus, zodat de Alliantie kan nagaan of zij op koers ligt, gezamenlijk kan prioriteren en de benodigde ingangstoetsen kan bepalen.

VANUIT WELKE DOELSTELLING. De actie geeft invulling aan de afspraak onder Opgave en middelen dat de waterveiligheidsopgave uit LBO, aangescherpt via OOG, de basis vormt voor het programmeringstempo en de financieringsafspraken, met het collectieve doel "veilig met ingang van 1 januari 2050" voorop. Het beoogde perspectief is een gedeelde strategie en een continu reëel beeld waarmee de Alliantie tijdig kan bijsturen.

WAT VERANDERT ER EN VOOR WIE. Voor het waterschap betekent dit programmeren vanuit het collectieve belang: waar nodig schuiven met de eigen opgave, met als tegenprestatie eerder duidelijkheid over de consequenties voor de eigen projecten. Voor de programmadirectie betekent het de regie over het programmeerproces, met de alliantiebrede programmeersessie naar voren gehaald en de twaalfjaarsprogrammering jaarlijks verbonden aan de opgave tot 2050. Voor het bestuur betekent het sturen op het doel 2050 en op tijdige besluitvorming over de financiële spanning. Inhoudelijk is de opgave redelijk gelijkmatig over de looptijd verdeeld, met een piek rond 2032 die naar verwachting afvlakt (daarom nu geen bijsturing); het programma 2027-2038 is volledig gedekt.

WELKE HOUDING EN GEDRAG. "Best for program" vraagt gezamenlijke keuzes waarin zowel het collectieve als het individuele belang op tafel komen en waarin dilemma's en consequenties op waterschaps- en programmaniveau zichtbaar worden gemaakt. Dat vraagt vertrouwen en de bereidheid om met de eigen opgave te schuiven voor het geheel.

IMPLEMENTATIE OP HOOFDLIJNEN. De werkwijze loopt al: in de programmeercyclus 2028-2039 wordt volgens de Herijkingsprincipes gewerkt. Het is een lerend proces, met jaarlijkse evaluatie en verbeterpunten die in de kadernota landen. Een wetswijziging is niet nodig.

ORGANISATORISCHE VERANKERING. Belegd bij de programmadirectie, die de regie voert via de jaarlijkse programmeercyclus en de kadernota. De werkwijze wordt opgenomen in het Programmaplan HWBP 2027-2031.

STATUS EN ROUTE. Type 3 (bestuurlijk beleidsdeel), meelopend in het reguliere proces van de kadernota. Onderschreven in het Programmabestuur van 15 juni 2026. Vervolg: jaarlijkse actualisatie en monitoring van opgave en kosten, die als input dienen voor de actie financiering vanaf 2030 (1.6).

AFSTEMMING EN BETROKKENEN. Tot stand gekomen in twee alliantiebrede programmeersessies (oktober 2025 en januari 2026) en afgestemd met de relevante vaargroepen.

Type 3 SAMENHANG

1.6 Proces financiering uiterlijk in 2030

Extra bijdrage HWBP mogelijk maken (wijziging Waterwet)

KERN VOOR DE BESTUURDER

Een faciliterende wijziging van de Waterwet die het financieringsstelsel niet verandert, maar een gezamenlijke extra inleg mogelijk maakt.

> *"We bereiden een wetswijziging voor zodat de minister de Waterwet kan wijzigen. De inzet wordt om het mogelijk te maken bovenop de jaarlijkse inleg, die in de huidige wet staat, een extra inleg te doen indien partijen het eens zijn."*
>
> **Bestuurlijke afspraken Herijking HWBP, 20 juni 2025, pagina 4 en 5**

WAT HOUDT DE ACTIE IN. Artikel 7.24 krijgt een extra lid, zodat Rijk en waterschappen boven op de jaarlijkse inleg samen een extra bijdrage kunnen doen wanneer beide partijen dat willen. De wijziging is faciliterend: zij bevat geen bedragen en laat het bestaande stelsel intact.

VANUIT WELKE DOELSTELLING. De actie geeft uitvoering aan een afspraak uit de afsprakenset: een wetswijziging voorbereiden die een extra gezamenlijke inleg mogelijk maakt. Het perspectief is meer flexibiliteit richting het financieringsbesluit van 2030.

WAT VERANDERT ER EN VOOR WIE. Voor Rijk en waterschappen ontstaat de juridische mogelijkheid om samen extra in te leggen, waarbij geen van beide de ander kan dwingen. De bestaande uitgangspunten blijven gelden: de verdeling 50/50 tussen Rijk en waterschappen, de voorcalculatie en de 90 procent subsidie.

WELKE HOUDING EN GEDRAG. Vooruit denken en anticiperen zonder nu al bedragen vast te leggen, zodat de Alliantie kan inspelen op de actuele behoefte. Extra inleg gebeurt alleen bij overeenstemming tussen beide financiers.

IMPLEMENTATIE OP HOOFDLIJNEN. Het wetgevingstraject is gestart. Het gaat hier om een technische wijziging. De beoogde inwerkingtreding is 1 juli 2027 (of 1 januari 2028).

ORGANISATORISCHE VERANKERING. Het ministerie van IenW bereidt de wetswijziging voor; de Unie van Waterschappen coördineert de afstemming richting de waterschappen. Of de wijzigingen het beoogde effect hebben, wordt gemonitord en kan zo nodig via het Programmabestuur worden geagendeerd.

STATUS EN ROUTE. Type 3 (bestuurlijk beleidsdeel). Omdat de wijziging uitvoering geeft aan de afsprakenset, vraagt zij geen formeel besluit van het Programmabestuur, maar wijzigt zij wel de kaders; daarom is het bestuur ter informatie meegenomen in het Programmabestuur van 15 juni 2026.

AFSTEMMING EN BETROKKENEN. Afgestemd binnen het ministerie en het opdrachtgeversteam; de Unie betrekt en coördineert de waterschappen.

Type 3 SAMENHANG

1.3 Eén verrekenmoment per jaar

1.4 Bestemmingsreserve solidariteitsbijdrage

Eén verrekenmoment per jaar

KERN VOOR DE BESTUURDER

De solidariteitsbijdrage wordt vooraf vastgesteld en gedurende het jaar niet meer bijgesteld; de eindafrekening verschuift naar twee jaar later. Dat geeft de waterschappen rust en voorspelbaarheid in hun begroting.

> *"Om de solidariteitsbijdrage stabieler te krijgen wordt ingezet op minder verrekenmomenten per jaar."*
>
> **Bestuurlijke afspraken Herijking HWBP, 20 juni 2025, pagina 5**

WAT HOUDT DE ACTIE IN. Voor een stabielere solidariteitsbijdrage wordt artikel 7.26 van de Waterwet aangepast: het aantal verrekenmomenten wordt beperkt en de Alliantie gaat over op een T+2-systematiek. De bijdrage van een jaar wordt vooraf geraamd en daarna niet meer bijgesteld; de eindafrekening verschuift van het jaar erna (T+1) naar twee jaar later (T+2) en loopt mee in de raming van dat jaar.

VANUIT WELKE DOELSTELLING. De afspraak luidt dat voor een stabielere solidariteitsbijdrage wordt ingezet op minder verrekenmomenten per jaar. Dit is ook een van de zeven UvW-voorwaarden bij de middellangetermijnfinanciering (voorwaarde 5). Het perspectief is een gelijkmatiger impact op de begroting en de watersysteemheffing, met minder administratieve en bestuurlijke lasten.

WAT VERANDERT ER EN VOOR WIE. Voor het waterschap geldt: één raming, geen tussentijdse bijstellingen en geen herziening van de jaarrekening achteraf, plus één factuur in plaats van twee. Op dit moment kent een jaar nog drie bijstellingsmomenten (april en september van jaar T en april van jaar T+1). Voor de programmadirectie en IenW betekent het sturen op een scherpe raming vooraf, met als doel de eindafrekening zo klein mogelijk te houden en een uitgebreidere administratie van vorderingen binnen het Deltafonds. Voor het Rijk wordt de verhouding 50/50 een jaar later hersteld; cumulatief blijft die verhouding intact en de materiële gevolgen zijn verwaarloosbaar.

WELKE HOUDING EN GEDRAG. De prikkel blijft staan: over de eindafrekening wordt nog wel gecommuniceerd, zodat waterschappen elkaar kunnen aanspreken op de geraamde productie. Zo komt er rust in het bestuurlijke proces zonder dat de onderlinge solidariteit verslapt.

IMPLEMENTATIE OP HOOFDLIJNEN. Gefaseerd. Enkele elementen, zoals de gezamenlijke raming en één factuurmoment, kunnen al worden toegepast; de volledige invoering vraagt de wijziging van artikel 7.26. Daarna wordt het administratieve proces gezamenlijk uitgewerkt en geoefend en ingebed in de Deltafonds-administratie.

ORGANISATORISCHE VERANKERING. Sinds 2026 bespreekt het nieuwe Vierhoeksoverleg (Unie, programmadirectie, FEZ-IenW en RWS-IenW) de ontwikkeling van de solidariteitsbijdragen en de administratieve processen. De Unie informeert de waterschappen over de meerjarige ontwikkeling van de bijdragen.

STATUS EN ROUTE. Reguliere consultatie bij wijziging van de wettekst, ter informatie naar het Programmabestuur en in Bijlage 2 aangemerkt als type 3 (bestuurlijk beleidsdeel). De volledige invoering vraagt de wijziging van de Waterwet (artikel 7.26). Meegenomen in het Programmabestuur van 15 juni 2026 in samenhang met de wetswijziging (bijlage 6). Vervolg: inwerkingtreding na de wetswijziging.

AFSTEMMING EN BETROKKENEN. Voortgekomen uit een werkgroep (voorjaar 2025) met tien waterschappen, de programmadirectie, IenW en de Unie, na afweging van negen varianten. De waterschappen zijn geïnformeerd via het Overleg hoofden financiën; over de Deltafonds-administratie is afgestemd met FEZ-IenW.

Type 3 SAMENHANG

1.2 Extra bijdrage mogelijk maken

1.4 Bestemmingsreserve solidariteitsbijdrage

Bestemmingsreserve solidariteitsbijdrage

KERN VOOR DE BESTUURDER

Een advies aan de waterschappen om schommelingen van jaar op jaar op te vangen via een reserve; de keuze ligt bij de waterschappen zelf.

> *"Daarnaast nemen de waterschappen in overweging om een nieuwe specifieke bestemmingsreserve te vormen of ruimte in een bestaande reserve in te bouwen om de effecten van schommelingen te egaliseren."*
>
> **Bestuurlijke afspraken Herijking HWBP, 20 juni 2025, pagina 5**

WAT HOUDT DE ACTIE IN. Naast de T+2-systematiek (1.3) is aan de waterschappen het advies meegegeven om een specifieke bestemmingsreserve te vormen, of ruimte in een bestaande tariefsegalisatiereserve in te bouwen, om de schommelingen van jaar op jaar in de solidariteitsbijdrage te egaliseren. Het principe is gedeeld; het is aan de waterschappen zelf om dit al dan niet te doen.

VANUIT WELKE DOELSTELLING. De afspraak is dat de waterschappen in overweging nemen een nieuwe bestemmingsreserve te vormen of ruimte in een bestaande reserve in te bouwen om de effecten van schommelingen te egaliseren. Waar actie 1.3 de schommelingen binnen één jaar adresseert, vangt deze reserve de schommelingen van jaar op jaar op.

WAT VERANDERT ER EN VOOR WIE. Voor het waterschap is dit een eigen afweging: een aantal waterschappen heeft al zo'n voorziening en een aantal wacht op de uitkomst van actie 1.3 voordat het besluit. Een reserve alleen lost de schommelingen binnen één jaar niet op; daarom de combinatie met 1.3. Voor de programmadirectie en de Unie betekent het zorgen voor goede en tijdige informatie over de meerjarige ontwikkeling van de bijdragen, zodat waterschappen hun reserve gericht kunnen voeden.

WELKE HOUDING EN GEDRAG. Eigen verantwoordelijkheid bij de waterschappen en transparantie van de programmadirectie en de Unie over de te verwachten ontwikkeling.

IMPLEMENTATIE OP HOOFDLIJNEN. Er is geen programmabesluit nodig; de keuze ligt bij de afzonderlijke algemeen besturen. De rol van het programma is vooral informatievoorziening en advies.

ORGANISATORISCHE VERANKERING. Het advies wordt uitgedragen via het Programmabestuur en de programmadirectie; de Unie ondersteunt de waterschappen.

STATUS EN ROUTE. Type 1 (aanscherping van bestaande werkwijzen), met de nadruk op informatievoorziening aan de waterschappen. Volgens Bijlage 1 een reguliere consultatie, ter informatie via het Directeurenoverleg Waterveiligheid naar het Programmabestuur. Vervolg: keuze en uitvoering bij de individuele waterschappen, deels afhankelijk van de uitkomst van 1.3.

AFSTEMMING EN BETROKKENEN. Zelfde traject en werkgroep als 1.3 (solidariteitsbijdrage), geïnformeerd via het Overleg hoofden financiën.

Type 1 SAMENHANG

1.3 Eén verrekenmoment per jaar

Continu reëel beeld van de opgave en kosten per kilometer

KERN VOOR DE BESTUURDER

De programmadirectie krijgt de opdracht om de opgave en de kosten per kilometer continu te monitoren, met een werkende tussenoplossing eind 2026 en een volwaardig systeem op termijn.

> *"We willen een continu reëel beeld van de opgave tot 2050 waarbij wijzigingen in de opgave, zoals door de uitvoering van de tweede landelijke beoordelingsronde, jaarlijks verwerkt worden in de programmering (met een doorkijk tot 2050). De strategie wordt daarop aangepast."*
>
> **Bestuurlijke afspraken Herijking HWBP, 20 juni 2025, pagina 4**

WAT HOUDT DE ACTIE IN. Een continu en actueel beeld van de HWBP-opgave en de kosten per kilometer tot 2050, door gegevens uit de keten gestructureerd te bundelen en data-gedreven te werken bij de programmadirectie. De grootste winst zit in het verkleinen van onzekerheden in de vroege fasen, vóór de ingangstoets.

VANUIT WELKE DOELSTELLING. De afspraak is een continu reëel beeld van de opgave tot 2050, waarbij wijzigingen in de opgave (zoals door de uitvoering van LBO-2) jaarlijks in de programmering worden verwerkt. Dat voedt de programmasturing en de besluitvorming over financiering richting 2030.

WAT VERANDERT ER EN VOOR WIE. Voor de programmadirectie betekent dit het uitbouwen van gegevensondersteund werken, met de opdracht van het Programmabestuur om zowel de opgave als de kosten per kilometer te monitoren en de financiële en organisatorische consequenties daarvan in beeld te brengen. Voor het waterschap betekent het gestructureerd aanleveren van gegevens, met een nadrukkelijke rol in de vroege fasen. Voor het bestuur betekent het een betrouwbaardere basis voor strategie- en financieringsbesluiten.

WELKE HOUDING EN GEDRAG. Gezamenlijk eigenaarschap van de data en de bereidheid om vroege, nog onzekere informatie te delen.

IMPLEMENTATIE OP HOOFDLIJNEN. De doorlooptijd van een volledig data- en monitoringssysteem wordt geschat op twee à drie jaar. Daarom komt er een tussenoplossing met vastlegging en rapportage via Excel, die eind 2026 werkend is en gebaseerd is op de procesbeschrijving en businessarchitectuur "opgave". Parallel werkt het kernteam Data & IV aan het bredere systeem (zie spoor 5.1).

ORGANISATORISCHE VERANKERING. Belegd bij de programmadirectie en opgenomen in het Programmaplan 2027-2031. Een projectleider richt de tussenoplossing in; de aanwezige data-scientist verzorgt de toepassing.

STATUS EN ROUTE. Type 1 (aanscherping van bestaande werkwijzen). Het Programmabestuur heeft de programmadirectie op 15 juni 2026 de opdracht gegeven de opgave en de kosten per kilometer te monitoren (via actie 1.6). Vervolg: tussenoplossing eind 2026, doorgroei naar het bredere data- en monitoringssysteem.

AFSTEMMING EN BETROKKENEN. Beeldvormend besproken in het opdrachtgeversteam (18 maart 2026) en uitgewerkt door de vaargroep Opgave en middelen samen met het kernteam Data & IV van de programmadirectie.

Type 1 SAMENHANG

1.6 Proces financiering uiterlijk in 2030

Proces voor besluitvorming over aanvullende financiering uiterlijk in 2030

KERN VOOR DE BESTUURDER

Op basis van de huidige ramingen is een tekort tot 2050 waarschijnlijk (circa 3,9 miljard euro). De strategie bereidt een onderbouwd besluit over aanvullende middelen uiterlijk in 2030 voor, langs drie sporen.

> *"Uiterlijk in 2030 besluiten de opdrachtgevers over de eventuele extra middelen voor de termijn na 2036. Dit op basis van de inspanningen tot 2030 om de onzekerheid in de opgave en kostenontwikkeling verder te verkleinen."*
>
> **Bestuurlijke afspraken Herijking HWBP, 20 juni 2025, pagina 4**

WAT HOUDT DE ACTIE IN. Een strategie om uiterlijk in 2030 goed onderbouwd te kunnen besluiten over aanvullende financiering richting 2050. Drie samenhangende sporen: de resterende opgave en de financiële behoefte continu onderbouwen; het HWBP zichtbaar maken als succesvol en voorspelbaar programma (het "succesverhaal"); en besluitvormingsroutes voor extra middelen organiseren.

VANUIT WELKE DOELSTELLING. De afspraak is dat de Alliantie uiterlijk in 2030 een besluit neemt over aanvullende financiering, met de dan actuele inzichten over kosten en opgave. De achtergrond: extra middelen zijn pas ná 2036 nodig, maar door de programmeertermijnen vraagt dat eerder zicht op dekking.

WAT VERANDERT ER EN VOOR WIE. Voor de programmadirectie betekent dit de onderbouwing leveren (opgave en kosten, uit 1.1, 1.5 en 1.7) en het succesverhaal bouwen met stabiele uitputting, voorspelbare programmering en concrete kilometers. Voor het bestuur en de Alliantie betekent het de besluitvorming voorbereiden langs twee routes: een aanspraak op het Deltafonds volgens de Waterwet, en, omdat het Deltafonds krap is, een onafhankelijke commissie "met gewicht" die de financieringsopgave op Rijksniveau agendeert. Voor de waterschappen loopt de route voor extra inleg via WWV en CWV en de ledenvergadering, vergelijkbaar met de besluitvorming over de middellangetermijnfinanciering. Ter ordegrootte: bij een tekort van circa 3,9 miljard euro is naar schatting 2 miljard euro in de Rijksbegroting nodig; bij een gemiddelde kilometerprijs boven 20 miljoen euro of een kostenstijging van meer dan 5 procent boven het programmabudget van 9,2 miljard euro (2027-2038) is het gesprek al vóór 2030 aan de orde.

WELKE HOUDING EN GEDRAG. Gezamenlijk en gecoördineerd optreden van de Alliantie richting Rijk en Tweede Kamer; presteren en dat zichtbaar maken, zodat beslissers bij het succes willen horen.

IMPLEMENTATIE OP HOOFDLIJNEN. Een besluit uiterlijk in 2030 vraagt een procesmatige start begin 2029. De beoogde onafhankelijke commissie voor de toekomst van waterveilig Nederland gebruikt 2026 voor de eigen opdrachtformulering; een advies kan eind 2027 beschikbaar zijn. Monitoring van opgave en kosten kan een eerdere start nodig maken.

ORGANISATORISCHE VERANKERING. De acties worden belegd in de taken van de programmadirectie, inclusief de monitoring van opgave en kosten per kilometer. De bestuurlijke besluitvorming loopt via het Programmabestuur en de financiers.

STATUS EN ROUTE. Type 3 (bestuurlijk beleidsdeel). Ter vaststelling behandeld en onderschreven in het Programmabestuur van 15 juni 2026. Vervolg: uitwerking in concrete acties, monitoring en communicatie, inbreng bij de onafhankelijke commissie en een principebesluit op weg naar 2029-2030.

AFSTEMMING EN BETROKKENEN. Opgesteld in de vaargroep Opgave en middelen; afgestemd met het programmamanagement en de alliantiepartners (Rijk en waterschappen). Sluit aan op het advies van de Deltacommissaris en de kabinetsreactie over een verkenning naar de langetermijnopgave van de delta.

Type 3 SAMENHANG

- 1.1 Programmering tot 2050
- 1.5 Continu reëel beeld opgave en kosten
- 1.7 OOG elke vijf jaar (combi LBO)

OOG (opgave- en ontwikkelgesprekken) elke 5 jaar, in combinatie met LBO, vanaf 2028

Deel III · Bouwstenen

Overzicht

KERN VOOR DE BESTUURDER

De opgave in km wordt voortaan structureel actueel gehouden via de bestaande zorgplicht- en beoordelingsprocessen; de OOG-gesprekken worden structureel met een vijfjaarlijkse landelijke actualisatie (eerstvolgend in 2029).

> *"We spreken af om de opgave- en ontwikkelgesprekken elke 5 jaar te voeren. De volgende keer in 2029."*
>
> **Bestuurlijke afspraken Herijking HWBP, 20 juni 2025, pagina 4**

WAT HOUDT DE ACTIE IN. De opgave- en ontwikkelgesprekken (OOG) worden structureel geborgd in de bestaande processen. Door de uitkomsten van LBO2-beoordelingen te benutten en de uitkomsten via de jaarlijkse zorgplichtrapportage te laten aanleveren, ontstaat een actueel, uniform en betrouwbaar beeld van de opgave in km tot 2050. De OOG-gesprekken worden daardoor structureel, gericht op nieuwe kennis, autonome ontwikkelingen en de doorkijk naar 2050, met een vijfjaarlijkse landelijke actualisatie. Dit verschuift daarmee het voorbereidingswerk op eventuele versterkingen binnen de zorgplicht naar voren, waar dit eerder mogelijk pas in een trajectaanpak werd uitgevoerd.

VANUIT WELKE DOELSTELLING. De afspraak is dat voor het inzicht in de totale opgave in km tot 2050 gebruik wordt gemaakt van de LBO-resultaten en de borging in de zorgplichtrapportage, in combinatie met verfijning via OOG en dat de opgave- en ontwikkelgesprekken elke vijf jaar plaatsvinden (de volgende keer in 2029). Dit verkleint de onzekerheid in de opgave op programmaniveau en versterkt het eigenaarschap bij de waterschappen.

WAT VERANDERT ER EN VOOR WIE. Voor het waterschap als beheerder betekent dit dat het vanuit de zorgplicht na afkeuring van een traject de HWBP-opgave in beeld houdt en jaarlijks via de zorgplichtrapportage aanlevert. Dit is geen nieuw werk, maar een verschuiving van werkzaamheden naar de beoordeling toe. Voor de programmadirectie betekent het een programmabrede, consistente analyse en het voeren van lichte voorbereidende gesprekken (OOG-light) per waterschap. Voor het bestuur betekent het een betrouwbaarder opgavebeeld als basis voor strategie en financiering richting 2030.

WELKE HOUDING EN GEDRAG. Eigenaarschap bij de beheerders, die verantwoordelijk blijven voor de eigen dataverzameling, met uniforme toepassing en actieve kennisdeling tussen de waterschappen.

IMPLEMENTATIE OP HOOFDLIJNEN. De aanpak vraagt besluitvorming binnen het zorgplicht- en beoordelingsproces, dat buiten de governance van het HWBP valt. De werkwijze is structureel geborgd vanaf 2028, met de eerstvolgende landelijke actualisatie in 2029.

ORGANISATORISCHE VERANKERING. Belegd in de standaard werkwijze van zorgplicht, beoordeling en werkatelier, met besluitvorming via WWV en CWV. De programmadirectie coördineert de OOG-gesprekken elke 5 jaar in samenwerking met het Adviesteam Dijkontwerp en de waterschappen. De uitkomsten voeden de langetermijnprogrammering (1.1) en de monitoring van de opgave (1.5).

STATUS EN ROUTE. Type 1 (aanscherping van bestaande werkwijzen). Vervolg: implementatie via het zorgplicht- en beoordelingsproces, met afronding vóór 2029, zodat de actie de besluitvorming over financiering in 2030 (1.6) kan voeden.

AFSTEMMING EN BETROKKENEN. Uitgewerkt door een werkgroep binnen de Alliantie (vaargroep Opgave en middelen). Het draagvlak binnen de Alliantie is aanwezig; het draagvlak vanuit de assetmanagement- en beoordelingsprocessen wordt nog verkregen. Communicatie heeft plaatsgevonden via het Herijkingswebinar, de themagroepen Assetmanagement en Beoordeling van de WWV en het KKP.

> **AANDACHTSPUNT VOOR HET VERVOLG.** De extra inspanning bij de beheerders en de benodigde besluitvorming in het zorgplicht- en beoordelingsproces liggen buiten de HWBP-governance. Enkele geconsulteerde waterschappen geven aan dat dit binnen hun huidige randvoorwaarden lastig haalbaar is. Deze signalen vragen aanvullende aandacht bij de implementatie.

Type 1 SAMENHANG

- 1.1 Programmering tot 2050
- 1.5 Continu reëel beeld opgave en kosten
- 1.6 Proces financiering uiterlijk in 2030

Regie op programmaniveau

7 acties · 2.1 t/m 2.7

Vaargroep 2 (Regie op programmaniveau) gaat over de tweede doelstelling van de Herijking: meer centrale regie op het programma, terwijl de verantwoordelijkheid voor de uitvoering bij de waterschappen blijft. De zeven acties scherpen de werkwijze tussen waterschap en programmadirectie aan: heldere afspraken (2.1), een eenvoudigere en proportionele begeleiding (2.2), aantoonbare interne kwaliteitsborging via peer review (2.3), gedeelde uitvoeringsstrategieën (2.4) en standaardisatie (2.5). Een cultuur van samenwerking (2.6) ligt als onderlegger onder het geheel en het dashboard (2.7) maakt de sturing en voortgang zichtbaar.

Drie van deze acties vormen samen met het geactualiseerde referentiekompas (actie 3.1) de "gouden driehoek" aan de voorkant van projecten: de bindende projectafspraken (2.1), het vereenvoudigde begeleidings- en subsidieproces (2.2) en het referentiekompas (3.1), met cultuur van samenwerking (2.6) als onderlegger. Die samenhang lichten we apart toe in het samenhanghoofdstuk De gouden driehoek.

ACTIE 2.1
Basisset bindende projectafspraken
Type 2 · Afhechting PB juli 2026

ACTIE 2.2
Vereenvoudiging subsidie- en begeleidingsproces
Type 2 · Afhechting PB juli 2026

ACTIE 2.3
Peer review
Type 1

ACTIE 2.4
Uitvoeringsstrategieën
Type 2 · Markt en aanbesteding besluit 9 juli 2026

ACTIE 2.5
Standaardisatie
Type 1

ACTIE 2.6
Cultuur van samenwerking
Onderligger, geen type of route

ACTIE 2.7
Dashboard doorontwikkelen
Type 1

VOLGENDE VAARGROEP
Sturing aan de voorkant

Basisset bindende projectafspraken

KERN VOOR DE BESTUURDER

Waterschap en programmadirectie leggen vooraf in een wederzijds ondertekende afsprakenset vast hoe zij het project zien en wat de belangrijkste uitgangspunten en kaders zijn waarbinnen het project wordt aangepakt; en herbevestigen of stellen die afspraken bij op elke faseovergang.

> *"Voorafgaand aan het project wordt in dialoog tussen waterschap en programmadirectie een set bindende afspraken opgesteld."*
>
> **Bestuurlijke afspraken Herijking HWBP, 20 juni 2025, pagina 6**

WAT HOUDT DE ACTIE IN. De bindende projectafspraken leggen wederzijdse commitment vast over de aanpak van een project in de verschillende fasen, over de kaders waarbinnen die aanpak tot stand komt en over hoe partijen omgaan met wijzigingen. De afspraken staan in een document dat het betrokken waterschap en de programmadirectie (namens de Alliantie) samen ondertekenen. Het projectenproces wordt verrijkt met een format en een procesbeschrijving, gekoppeld aan de ingangstoets, het nieuwe referentiekompas en de vereenvoudigde begeleiding.

VANUIT WELKE DOELSTELLING. De afspraak luidt: regie op projecten bij de waterschappen en regie op programmaniveau bij de programmadirectie, met voorafgaand aan het project een afsprakenset in dialoog. Het kunnen afspreken en sturen op kaders, is een randvoorwaarde om de begeleiding en het beschikkingsproces te vereenvoudigen. Het doel is meer kostenbewustzijn, het verbinden van project- en alliantiebelang, een sterkere verantwoording, meer vertrouwen en een sneller proces.

WAT VERANDERT ER EN VOOR WIE. Voor het waterschap betekent dit dat na de ingangstoets en zo nodig de voorverkenning samen met de programmadirectie richtinggevende waarden worden afgesproken, gebaseerd op het referentiekompas, met een bandbreedte die bij elke faseovergang smaller en trefzekerder wordt (van grof naar fijn). Voor de programmadirectie betekent het contracteren namens de Alliantie en het bijhouden van een matrix met wijzigingen (karakteristieken, referentiewaarden en begeleidingsregime), zodat zichtbaar is waar de meeste wijzigingen optreden. Voor beide geldt: het initiatief tot wijziging kan bij elke partij liggen en een afspraak openbreken kan alleen met instemming van beide. Projecten veranderen nu eenmaal en niet elke wijziging is een bewuste keuze; daarom is de term bewust "omgaan met wijzigingen" in plaats van "afwijken".

WELKE HOUDING EN GEDRAG. De bindende projectafspraken zijn niet het doel, maar een instrument om verwachtingen expliciet te maken. Verandering binnen projecten is normaal; die erkennen en organiseren werkt beter dan haar problematiseren. De cultuur van samenwerking (2.6) is hiervoor randvoorwaardelijk.

IMPLEMENTATIE OP HOOFDLIJNEN. Na bestuurlijke onderschrijving pakt de programmadirectie de implementatie samen met de waterschappen op, monitort die en maakt haar een vast onderdeel van de rapportagecyclus. De samenhang met het nieuwe referentiekompas vraagt in de praktijk nog enige uitwerking en begeleiding. Een hoofdstuk in de voortgangsrapportage volgt de implementatie en de voorspellende waarde van de afspraken.

ORGANISATORISCHE VERANKERING. Belegd bij de programmadirectie, die de implementatie met de waterschappen oppakt en monitort; de informatie wordt een vast onderdeel van de rapportagecyclus.

STATUS EN ROUTE. Type 2 (bestuurlijk uitvoeringsdeel). Vrijgegeven voor consultatie bij de waterschappen (via DOWV en KDW), de lijn Rijk en het MT-PD. Afhechting in de type 2-route, in het Programmabestuur van juli 2026. Vervolg: implementatie met de waterschappen en monitoring in de rapportagecyclus.

AFSTEMMING EN BETROKKENEN. Vormgegeven in twee werksessies (de start van de verkenningsfase en de overgang van verkenning naar planuitwerking) en besproken in twee BAO-sessies. Afgestemd met het nieuwe referentiekompas (3.1) en de vereenvoudiging (2.2); de conceptteksten zijn door een smaldeel van het BAO van reactie voorzien.

> **AANDACHTSPUNT VOOR HET VERVOLG.** Kwaliteitsborging loopt als gedeeld aandachtspunt door zowel deze actie als de vereenvoudiging (2.2): de bindende afspraken vangen een deel van de vraag op die de eenvoudigere begeleiding oproept (zie reflectie, hoofdstuk 3). Het vastleggen en administreren van afspraken brengt extra taken mee, al vervangt het deels de huidige complexiteitsinschatting. De bindende projectafspraken leggen bovendien meer vast dan alleen wat uit het nieuwe referentiekader volgt: ook wat de relevante ontwikkeling of toepassing van kennis en innovaties voor de projectaanpak betekent, de afspraken over marktbenadering, de risicoverdeling en het gekozen begeleidingsregime horen erbij.

Type 2 SAMENHANG

- 2.2 Vereenvoudiging subsidie- en begeleidingsproces
- 2.6 Cultuur van samenwerking
- 3.1 Referentiekompas updaten

Vereenvoudiging subsidie- en begeleidingsproces

KERN VOOR DE BESTUURDER

Het subsidie- en begeleidingsproces wordt eenvoudig waar het kan en intensief waar nodig, met behoud van kwaliteit, via twee trajecten en een gezamenlijke aanpak.

> *"Wanneer het project binnen de afgesproken kaders blijft worden de begeleidingsaanpak en het beschikkingstraject eenvoudig."*
>
> **Bestuurlijke afspraken Herijking HWBP, 20 juni 2025, pagina 6**

WAT HOUDT DE ACTIE IN. De kern is een differentiatie in twee trajecten. Het eenvoudige traject (voor beheersbare projecten) kent toetsing op hoofdlijnen, beperkte interactie, documentatie die "in één keer goed" is en vertrouwen op de interne kwaliteitsborging. Het intensieve traject (voor complexe of risicovolle projecten) kent meer interactie, meerdere toetsrondes en gezamenlijke verdieping. De aanpak wordt gezamenlijk bepaald op basis van complexiteit, risico's, standaardisatie en de kwaliteit van de onderbouwing en vastgelegd in de bindende projectafspraken.

VANUIT WELKE DOELSTELLING. Dezelfde afspraak als bij 2.1: regie op projecten bij de waterschappen, regie op programmaniveau bij de programmadirectie en eenvoudige begeleiding zolang het project binnen de kaders blijft. Het doel is projecten voorspelbaar, navolgbaar en doelmatig voorbereiden en beoordelen, met behoud van kwaliteit, gebaseerd op vertrouwen op de kwaliteitsborging bij het waterschap, duidelijke rollen, proportionele begeleiding en een cultuur van transparantie en eigenaarschap.

WAT VERANDERT ER EN VOOR WIE. Voor het waterschap betekent dit dat een aanzienlijk deel van de projecten een eenvoudig begeleidingsregime krijgt, op voorwaarde dat het aantoonbaar "in control" is (kwaliteitsborging op orde, peer reviews); de eigen verantwoordelijkheid uit de regeling blijft. Voor de programmadirectie betekent het proportioneel differentiëren in begeleiding en toetsing, terwijl zij verantwoordelijk blijft voor een rechtmatige beschikking. De keuze voor eenvoudig of intensief is een gezamenlijke keuze en geen waardeoordeel; ook binnen een project kan een onderdeel intensief begeleid worden.

WELKE HOUDING EN GEDRAG. Vertrouwen vraagt aantoonbare kwaliteit; transparant zijn over onzekerheden; rolzuiverheid tussen waterschap en programma.

IMPLEMENTATIE OP HOOFDLIJNEN. De aanpak start met pilotprojecten (onder andere KeVos), met een gefaseerde uitrol richting volledige implementatie eind 2026; evaluatie en bijstelling volgen in het vierde kwartaal van 2026 en het eerste kwartaal van 2027. De vereenvoudiging functioneert alleen in samenhang met het referentiekompas, de bindende projectafspraken, standaardisatie, peer reviews en de toetstabel.

ORGANISATORISCHE VERANKERING. De programmadirectie pakt de implementatie gezamenlijk met de Alliantie op, monitort die en maakt haar een vast onderdeel van de rapportagecyclus. Ook de waterschappen ondergaan een organisatorische verandering: zij richten een systeem van kwaliteitsmanagement in dat het vertrouwen geeft dat nodig is voor deze vereenvoudigde aanpak.

STATUS EN ROUTE. Type 2 (bestuurlijk uitvoeringsdeel). Vrijgegeven voor consultatie bij de waterschappen (via DOWV en KDW), de lijn Rijk en het MT-PD. Afhechting in de type 2-route, in het Programmabestuur van juli 2026. Vervolg: pilots, gefaseerde uitrol eind 2026, evaluatie in 2026 en 2027.

AFSTEMMING EN BETROKKENEN. Besproken in twee BAO-sessies en afgestemd met het referentiekompas (3.1) en de bindende projectafspraken (2.1); de conceptteksten zijn door een smaldeel van het BAO van reactie voorzien.

> **AANDACHTSPUNT VOOR HET VERVOLG.** Kwaliteitsborging is het gedeelde aandachtspunt met de bindende projectafspraken (2.1): de eenvoudigere begeleiding roept de vraag op, de bindende afspraken vangen die deels op (zie reflectie, hoofdstuk 3). Het eenvoudige traject berust op verdiend vertrouwen in een aantoonbaar functionerend kwaliteitsmanagementsysteem van het waterschap; de programmadirectie behoudt vanuit haar zelfstandige subsidieverantwoordelijkheid altijd een eigen oordeel over soberheid en doelmatigheid en kan verdiepen of aanvullende informatie opvragen wanneer daar aanleiding toe is.

Type 2 SAMENHANG

- 2.1 Basisset bindende projectafspraken
- 3.1 Referentiekompas updaten

Peer review

KERN VOOR DE BESTUURDER

Peer reviews versterken de eigen kwaliteitsborging bij het waterschap en vormen daarmee de basis onder de eenvoudigere, risicogestuurde toetsing door het programma.

> *"De ontwikkeling van de kwaliteit van projecten wordt verder versterkt door peerreviews, gebaseerd op de aanpak van Rijkswaterstaat en met teams vanuit de Alliantie."*
>
> **Bestuurlijke afspraken Herijking HWBP, 20 juni 2025, pagina 8**

WAT HOUDT DE ACTIE IN. In de vernieuwde werkwijze is de peer review primair een interne spiegeling: deskundigen van buiten het project beoordelen de aannames, de risico's, de SSK-ramingen en de onderbouwing, zodat projectdocumenten daadwerkelijk "in één keer goed" worden opgeleverd.

VANUIT WELKE DOELSTELLING. De peer review is een kerninstrument binnen de vereenvoudigde werkwijze (2.2) en de regie op programmaniveau. Vertrouwen op de kwaliteitsborging bij het waterschap vraagt om aantoonbare interne toetsing.

WAT VERANDERT ER EN VOOR WIE. Voor het waterschap betekent dit het organiseren van een interne peer review met onafhankelijke deskundigen, waarmee het de aantoonbare kwaliteit opbouwt die het eenvoudige traject (2.2) mogelijk maakt. Voor de programmadirectie betekent het eenvoudiger en meer risicogestuurd kunnen toetsen, omdat de kwaliteit aan de voorkant is geborgd. De peer review kan ook met externe deskundigen worden ingevuld. Wie intensiever wil toetsen, kan kiezen voor een zwaardere variant: de gate review, die steviger van opzet is en meer vanuit de AOG dan vanuit het project wordt georganiseerd. Een peer review of vergelijkbare toetsing kan bovendien in de bindende projectafspraken (2.1) worden vastgelegd.

WELKE HOUDING EN GEDRAG. Lerend vermogen, openheid voor kritische spiegeling en eigenaarschap van de eigen kwaliteit.

IMPLEMENTATIE OP HOOFDLIJNEN. In samenhang met de vereenvoudiging (2.2); de implementatie wordt gecombineerd opgepakt.

ORGANISATORISCHE VERANKERING. Belegd bij de waterschappen als onderdeel van hun interne kwaliteitsborging, ondersteund door de programmadirectie; onderdeel van de vereenvoudigde werkwijze.

STATUS EN ROUTE. Type 1 (aanscherping van bestaande werkwijzen). Samenhang met 2.2, implementatie gecombineerd. Afhechting in de type 1-route (ambtelijk), met informatie aan het Programmabestuur in juli 2026.

AFSTEMMING EN BETROKKENEN. Ontwikkeld binnen vaargroep 2, in samenhang met de vereenvoudiging van het subsidie- en begeleidingsproces.

Type 1 SAMENHANG

2.2 Vereenvoudiging subsidie- en begeleidingsproces

Uitvoeringsstrategieën (innovatie, adaptatie, markt en aanbesteding)

KERN VOOR DE BESTUURDER

Drie uitvoeringsstrategieën brengen innovatie, adaptatie en marktbenutting structureel in projecten, zodat de opgave tot 2050 sneller, toekomstbestendiger en doelmatiger wordt gerealiseerd.

> *"Op uitvoeringsniveau worden strategieën ontwikkeld voor set projectafspraken en in ieder geval op de volgende thema's; gebruik van innovaties, markt en aanbesteding, uniforme plannings- ramings- en risicomanagementsystematiek en dataverzameling."*
>
> **Bestuurlijke afspraken Herijking HWBP, 20 juni 2025, pagina 7**

WAT HOUDT DE ACTIE IN. De actie bestaat uit drie deelstrategieën. *Innovatie* richt zich op een versnelde overgang van kennis naar toepassing in projecten, via het principe "ja, tenzij": voor de start van projecten wordt nagegaan welke ontwikkeling of toepassing van kennis en innovaties relevant is en wat dat betekent voor de projectaanpak; dat wordt vertaald naar de bindende projectafspraken (2.1); de basis is de K&I-aanpak 2025, die het Programmabestuur in december 2025 vaststelde. *Adaptatie* maakt dijkversterkingen uitbreidbaar en aanpasbaar, zodat keuzes van nu de toekomst niet vastzetten; het kerninstrument is de adaptatietoets in de (voor)verkenning, proportioneel ingezet en geborgd in de bindende projectafspraken. *Markt en aanbesteding* werkt via de Marktstrategie 2050 aan een voorspelbare, schaalbare en programmatische marktbenutting, met korte-termijnmaatregelen (deel A: handreiking tweefasenaanpak, expertteam uitvoering, marktgericht programmeren, standaardiseren van contracten) en langere-termijnmaatregelen (deel B: lerende marktcommunity, bundeling van opgaven en expertise).

VANUIT WELKE DOELSTELLING. De afspraak is de uitvoeringsstrategieën uit te werken. Het gezamenlijke perspectief is een snellere, doelmatigere en duurzamere uitvoering, met als richtsnoer "meer waterveiligheid per euro" en het uitgangspunt dat de waterschappen in the lead zijn en de programmadirectie faciliteert en adviseert.

WAT VERANDERT ER EN VOOR WIE. Voor het waterschap betekent dit innovatie en adaptatie expliciet en vroeg in projecten betrekken en wat daaruit volgt voor de projectaanpak vertalen naar de bindende projectafspraken en in de markt meer programmatisch en regionaal samenwerken. Voor de programmadirectie betekent het ondersteunen met experts, handreikingen en een risicovangnet, het borgen en opschalen van kennis en het faciliteren van de marktstrategie. Voor de markt ontstaat een lerende community met meer voorspelbaarheid, bundeling van opgaven en langjarige verbintenissen.

WELKE HOUDING EN GEDRAG. "Ja, tenzij" als grondhouding voor innovatie; Rijk en waterschappen bepalen samen de richting voor adaptatie; best for program en lerend vermogen in de samenwerking met de markt.

IMPLEMENTATIE OP HOOFDLIJNEN. Gefaseerd, na bestuurlijke behandeling. Innovatie: de vastgestelde K&I-aanpak 2025 verder implementeren, zonder dat een wijziging nodig is. Adaptatie: een heldere koers vóór de zomer, daarna doorontwikkeling van de adaptatietoets na de zomer. Markt: besluitvorming op 9 juli 2026, gevolgd door een plan van aanpak; de korte-termijnmaatregelen krijgen groen licht, de langere-termijnmaatregelen worden deels eerst geconsulteerd en uitgewerkt.

ORGANISATORISCHE VERANKERING. Belegd bij de programmadirectie (innovatiecoördinator en het team markt en contractmanagement) in samenwerking met de waterschappen, geborgd via de bindende projectafspraken en de voorverkenning. De projectleider van de Herijking coördineert de raakvlakken.

STATUS EN ROUTE. Type 2 (bestuurlijk uitvoeringsdeel). Vrijgegeven voor consultatie; voor markt en aanbesteding staat besluitvorming op 9 juli 2026. Afhechting in de type 2-route. Vervolg: implementatie van de korte-termijnmaatregelen en verdere uitwerking van de langere termijn.

AFSTEMMING EN BETROKKENEN. Innovatie via de K&I-aanpak (Programmabestuur, december 2025); adaptatie met DGWB, programmadirectie, waterschappen en Deltares; markt en aanbesteding met de Taskforce Deltatechnologie (Bouwend Nederland, Vereniging van Waterbouwers en NL-ingenieurs), met gesprekken met grote opdrachtgevers als TenneT en ProRail, een werksessie op 11 mei 2026 en een BAO-reflectie op 22 mei 2026.

> **AANDACHTSPUNT VOOR HET VERVOLG.** De meetbaarheid van "meer waterveiligheid per euro" is lastig, omdat die van veel factoren afhangt; een KPI op alliantieniveau inrichten verbindt deze actie met het dashboard (2.7). Het standaardiseren van contracten verbindt met standaardisatie (2.5).

Type 2 SAMENHANG

- 2.1 Basisset bindende projectafspraken
- 2.5 Standaardisatie
- 2.7 Dashboard doorontwikkelen

Standaardisatie

KERN VOOR DE BESTUURDER

Het HWBP heeft nu een kader en een groeipad voor standaardisatie. Per standaard is duidelijk of ze adviseert, voorschrijft of bindt, wie haar vaststelt en hoe ze in gebruik raakt; dat maakt projecten vergelijkbaar en de besluitvorming sneller.

> *"Om de opgave te halen moet de opgedane kennis beter worden benut om projecten te versnellen en kosten te besparen. Binnen het HWBP richten wij ons op standaardiseren van onder ander de ramings- plannings- en risicosystematiek evenals contracten en de basisinrichting van het plan van aanpak."*
>
> **Bestuurlijke afspraken Herijking HWBP, 20 juni 2025, pagina 8**

WAT HOUDT DE ACTIE IN. De vaargroep heeft een framework en groeimodel opgeleverd voor een volwassen standaardenset in het HWBP, met het rapport Kennisdelen binnen het HWBP (maart 2026) als basis. Vier principes leiden de keuzes: professionals sterk betrekken, beginnen waar de urgentie zit, alleen standaardiseren wat aantoonbaar waarde toevoegt en niet dogmatisch toepassen, met onderbouwde ruimte voor lokale nuance. Er zijn drie typen standaarden, met een groeipad: een handreiking kan uitgroeien tot werkwijze en kader zodra de uitwerking volwassen genoeg is.

VANUIT WELKE DOELSTELLING. De bestuurlijke afspraak vraagt de opgedane kennis beter te benutten om projecten te versnellen en kosten te besparen. Standaardisatie levert daaraan kennisoverdracht, kwaliteit en vergelijkbaarheid. Die vergelijkbaarheid is tegelijk de voorwaarde voor datagedreven werken: dezelfde formats en definities maken gegevens betrouwbaar en samen te voegen, wat het dashboard (2.7) en Data & IV (5.1) voedt. Zo ondersteunt de actie de regie op programmaniveau.

WAT VERANDERT ER EN VOOR WIE. Het projectteam en het waterschap werken met uniforme formats en definities en weten per standaard waar ze aan toe zijn. De programmadirectie voert regie op de standaardenset en stuurt scherper op het portfolio. De beweging eronder gaat van vrijblijvend gebruik naar gezamenlijke stabiliteit: wat in een zorgvuldig gezamenlijk proces tot stand kwam, is niet langer optioneel.

WELKE HOUDING EN GEDRAG. Standaarden samen maken in de community's, zodat "not invented here" geen kans krijgt; de bereidheid een eigen werkwijze los te laten waar een gedeelde beter werkt; en leiderschap van programmadirectie en waterschappen bij het toepassen, langs pas toe of leg uit in plaats van een harde verplichting.

IMPLEMENTATIE OP HOOFDLIJNEN. Het groeitraject loopt in tranches, met de roadmap 2030 als horizon en drie criteria voor de prioritering: quick wins eerst, beginnen aan de voorkant van het project en van daar naar de achterkant werken, ophalen en herijken bij de professionals in de HWBP-community's. Jaarlijks stelt het programma samen met die community's de tranche voor het volgende jaar vast. In 2026 ligt de nadruk op de voorkant: de standaardplanning voor de verkennings- en planuitwerkingsfase, een set standaardrisico's uit de risicoverdeling (4.1), de werkwijzer en het standaard plan van aanpak voor de verkenningsfase, aangevuld met het SSK-format, de werkwijzer contractmanagement (uit 2.4) en standaardbrieven voor het subsidieproces. In 2027 en 2028 volgen de planuitwerkings- en de realisatiefase, elk met werkwijzer, plan van aanpak en SSK-format, aangevuld met omgevingsmanagement en de work breakdown structure.

ORGANISATORISCHE VERANKERING. De regie ligt bij team Beheersing van de programmadirectie: een regisseur (kennismanager of kwaliteitsmanager), voert regie over de hele levenscyclus van opstellen, vaststellen, beheren en verbeteren. De uitwerking ligt bij een trekker en een werkgroep uit de betreffende HWBP-community.

STATUS EN ROUTE. Type 1 (aanscherping van bestaande werkwijzen). Het opdrachtgeversteam is gevraagd groen licht te geven voor de gefaseerde implementatie en het stuk vrij te geven voor agendering ter informatie in het programmabestuur van 8 oktober 2026. Wijziging van wet- of regelgeving is niet nodig. Vervolg: uitwerking per tranche en jaarlijkse herijking van de roadmap 2030.

AFSTEMMING EN BETROKKENEN. Opgesteld met vertegenwoordiging uit het BAO en op basis van het rapport Kennisdelen binnen het HWBP (maart 2026). Voor de lopende standaarden is afgestemd met kostendeskundigen, RWS en marktpartijen, daarnaast met waterschappen en planners in twee workshops. Het traject trekt op met HEEL, Samen Slimmer Ontwerpen en de HWBP-community Risicomanagement.

AANDACHTSPUNT VOOR HET VERVOLG. Er zijn nu nog weinig vastgestelde standaarden, dus de winst zit in het afwerken van de roadmap. Het kwetsbaarste deel is de toepassing, met "not invented here", "free for all" en gebrek aan urgentie als bekende risicofactoren. De adoptie-aanpak leunt op breed betrekken, valideren door de waterschappen en gericht trainen en op de capaciteit in team Beheersing. Het effect zelf is lastig te meten; de doorwerking naar de KPI's en het dashboard (2.7) maakt de winst zichtbaar.

Type 1 SAMENHANG

2.4 Uitvoeringsstrategieën

2.7 Dashboard doorontwikkelen **5.1 Data & IV**

Type	Karakter en ruimte om af te wijken	Voorbeeld
Handreiking	Adviserend; laat eigen invulling toe	Handreiking voor het opstellen van een projectplan
Werkwijze	Beschrijft stappen, rollen en verantwoordelijkheden; afwijken kan, mits uitlegbaar	Werkwijzer aanpak verkenningsfase, werkwijzer contractmanagement
Kader	Bindend; afwijken vraagt comply or explain en bestuurlijke weging	Referentiekompas (3.1) en de basisset bindende projectafspraken (2.1)

Cultuur van samenwerking

KERN VOOR DE BESTUURDER

De gewenste cultuur (vertrouwen, transparantie, rolzuiverheid en gezamenlijke verantwoordelijkheid) is de onderlegger waarop de andere Herijkingsacties pas echt gaan werken; zij is een noodzakelijke aanvulling voor de balans tussen strategie, structuur en cultuur.

> *"De cultuur binnen de Alliantie HWBP is een samenwerkingsgerichte cultuur. Het gaat om het verbinden van organisaties, mensen en belangen rond een gedeelde visie en gezamenlijke doelen."*
>
> **Bestuurlijke afspraken Herijking HWBP, 20 juni 2025, pagina 8**

WAT HOUDT DE ACTIE IN. De Herijking verandert niet alleen de manier waarop het HWBP wordt gestuurd, maar ook de manier waarop de Alliantie samenwerkt. Nieuwe afspraken, een scherpere rolverdeling en meer regie op programmaniveau kunnen alleen werken wanneer partijen het gesprek blijven voeren vanuit de gezamenlijke opgave. De actie beschrijft daarom de cultuur die nodig is om de Herijking in de praktijk te laten slagen. De bestaande alliantieprincipes blijven daarbij het uitgangspunt. Wat verandert, is dat deze principes concreter worden ingevuld met het gedrag dat past bij de volgende ontwikkelfase van de Alliantie: meer programmasturing, meer voorspelbaarheid, meer rolzuiverheid en meer gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het realiseren van de opgave tot 2050. De samenwerkingsgerichte cultuur vormt de kern van de gouden driehoek en de rode draad bij de introductie van nieuwe tools en werkwijzen in het projectenproces en is in alle contactmomenten een punt van aandacht.

VANUIT WELKE DOELSTELLING. De Herijking heeft als doel een stabieler programma, beter beheersbare projecten en meer regie op het geheel. Daarmee verschuift de Alliantie naar een situatie waarin verantwoordelijkheden scherper worden belegd: het waterschap stuurt het project, de programmadirectie stuurt het programma. Die beweging slaagt alleen wanneer partijen niet terugvallen op positie, systeem of procedure zodra belangen gaan schuren. De gewenste cultuur helpt om die spanning productief te maken. Zij zorgt ervoor dat verschillen bespreekbaar worden, dilemma's zichtbaar blijven en besluiten worden genomen vanuit wat het beste is voor het programma als geheel. De cultuur vormt daarmee de noodzakelijke verbinding tussen strategie, structuur en uitvoering. Zonder deze onderlegger bestaat het risico dat nieuwe afspraken leiden tot meer controle en meer afstand, terwijl de bedoeling juist is te komen tot meer voorspelbaarheid én meer vertrouwen.

WAT VERANDERT ER EN VOOR WIE. Voor alle partners betekent dit een beweging van samenwerken vanuit het eigen project, de eigen organisatie of de eigen rol naar samenwerken vanuit de gezamenlijke HWBP-opgave. Dat betekent concreet:

- spanningen tussen project- en programmabelang expliciet maken in plaats van impliciet laten bestaan;
- onzekerheden en risico's eerder delen, zodat zij gezamenlijk kunnen worden gedragen;
- afspraken gebruiken als hulpmiddel voor samenwerking en niet als vervanging van het gesprek;
- verschillen van inzicht bespreekbaar maken voordat deze escaleren tot formele discussies;
- verantwoordelijkheid nemen voor het geheel, ook wanneer dat niet direct het eigen belang dient.

Voor de waterschappen betekent dit openheid over onzekerheden, risico's en dilemma's, ook wanneer deze nog niet volledig zijn uitgewerkt. Voor de programmadirectie betekent dit sturen vanuit regie en verbinding, met blijvende duidelijkheid over de eigen verantwoordelijkheid voor subsidieverlening, programmasturing en doelmatigheid. Voor bestuurders en leidinggevenden betekent dit zichtbaar voorbeeldgedrag in het handelen vanuit het programmabelang wanneer belangen, capaciteit of middelen onder druk staan.

SAMENHANG

2.1 Basisset bindende projectafspraken

2.2 Vereenvoudiging subsidie- en begeleidingsproces

2.3 Peer review

Cultuur van samenwerking

KERN VOOR DE BESTUURDER

De gewenste cultuur (vertrouwen, transparantie, rolzuiverheid en gezamenlijke verantwoordelijkheid) is de onderlegger waarop de andere Herijkingsacties pas echt gaan werken; zij is een noodzakelijke aanvulling voor de balans tussen strategie, structuur en cultuur.

> *"De cultuur binnen de Alliantie HWBP is een samenwerkingsgerichte cultuur. Het gaat om het verbinden van organisaties, mensen en belangen rond een gedeelde visie en gezamenlijke doelen."*
>
> **Bestuurlijke afspraken Herijking HWBP, 20 juni 2025, pagina 8**

WELKE HOUDING EN GEDRAG. De gewenste cultuur wordt zichtbaar in vier gedragsankers:

- **Het programmabelang staat voorop.** Wij wegen vraagstukken vanuit de gezamenlijke opgave en maken expliciet hoe project-, organisatie- en programmabelangen zich tot elkaar verhouden.
- **Openheid is de norm.** Wij delen onzekerheden, risico's en dilemma's vroegtijdig, omdat voorspelbaarheid ontstaat door tijdig inzicht te geven in wat we wel én nog niet weten.
- **Rolzuiverheid creëert ruimte voor vertrouwen.** Wij zijn helder over verantwoordelijkheden, verwachtingen en bevoegdheden. Daardoor kunnen verschillen scherp op de inhoud worden besproken zonder de samenwerking te beschadigen.
- **Samen leren is onderdeel van professioneel handelen.** Wij gebruiken successen, fouten, peer reviews, escalaties en dilemma's om de Alliantie als geheel sterker te maken, niet om elkaar achteraf te beoordelen.

IMPLEMENTATIE OP HOOFDLIJNEN. De aanpak is op strategisch en tactisch niveau beschreven; een operationele uitwerking volgt nog. Omdat cultuurverandering gerichte sturing en begeleiding op houding en gedrag vraagt, is de aanbeveling hiervoor een professionele organisatie in te schakelen. Instrumenten zijn onder meer een cultuurparagraaf bij elke Herijkingsactie, workshops, coaching van project- en begeleidingsteams en cultuur als vast agendapunt in de alliantieoverleggen.

ORGANISATORISCHE VERANKERING. Belegd bij de programmadirectie, met professionele ondersteuning en geborgd via een hoofdstuk in de voortgangsrapportages en via agendering in het directieoverleg, het BAO en het Programmabestuur.

STATUS EN ROUTE. Onderligger voor een succesvolle implementatie van meerdere acties (geen losse type-aanduiding). Vrijgegeven voor consultatie; het Programmabestuur stelt de gewenste cultuur vast. Vervolg: operationele uitwerking met professionele begeleiding en monitoring in de rapportagecyclus.

AFSTEMMING EN BETROKKENEN. Tot stand gekomen via dialoogsessies met sleutelspelers over de huidige en de gewenste cultuur en besproken in twee BAO-sessies; de conceptteksten zijn door een smaldeel van het BAO van reactie voorzien.

AANDACHTSPUNT VOOR HET VERVOLG. De professionele begeleiding krijgt vorm in de operationele uitwerking: een in te schakelen professionele organisatie die met workshops en coaching op houding en gedrag stuurt. Opdracht, omvang en timing werkt de Alliantie nog uit.

SAMENHANG

- 2.1 Basisset bindende projectafspraken
- 2.2 Vereenvoudiging subsidie- en begeleidingsproces
- 2.3 Peer review

Dashboard doorontwikkelen

KERN VOOR DE BESTUURDER

Het dashboard wordt doorontwikkeld met meervoudige, effectgerichte KPI's, zodat de Alliantie stuurt op meer dan alleen kilometers.

> *"Om beter te kunnen sturen op het doel blijft de Alliantie werken aan doorontwikkeling van het dashboard in doelen, (tussen)mijlpalen en de te voeren gesprekken."*
>
> **Bestuurlijke afspraken Herijking HWBP, 20 juni 2025, pagina 8**

WAT HOUDT DE ACTIE IN. De programmadirectie zet de basis voor het KPI-framework neer. De actie vanuit de vaargroep richt zich op de uitwerking van de aanbevelingen uit het NSOB-rapport "Kilometers maken": KPI's die meervoudig en effectgericht zijn (onder meer veiligheidswinst en katalysatoreffecten), die passen bij realistische tijdbeelden en die de collectieve sturing binnen de Alliantie versterken.

VANUIT WELKE DOELSTELLING. De actie ondersteunt de regie op programmaniveau en het verantwoordingsverhaal en geeft invulling aan de afspraak om het dashboard door te ontwikkelen op basis van het NSOB-rapport (zie ook Programmasturing en regie).

WAT VERANDERT ER EN VOOR WIE. Voor de programmadirectie betekent dit het framework en de KPI's ontwikkelen en effectgericht rapporteren. Voor het bestuur en de Alliantie betekent het sturen op een meervoudig beeld (kilometers, veiligheidswinst en katalysatoreffecten) in plaats van alleen kilometers en een eerlijker verantwoording die rekening houdt met de politiek van tellen en realistische tijdbeelden.

WELKE HOUDING EN GEDRAG. Eerlijke verantwoording en collectieve sturing binnen de Alliantie.

IMPLEMENTATIE OP HOOFDLIJNEN. De werkgroep levert vóór de zomer, in samenhang met de actie van de programmadirectie, de input op, zodat die in het framework landt. De doorontwikkeling wordt opgenomen in het Programmaplan 2027-2031.

ORGANISATORISCHE VERANKERING. Belegd bij de programmadirectie (het framework) en opgenomen in het Programmaplan.

STATUS EN ROUTE. Type 1 (aanscherping van bestaande werkwijzen en opname in het Programmaplan). Vervolg: de input van de werkgroep landt in het framework van de programmadirectie en groeit door in het Programmaplan.

AFSTEMMING EN BETROKKENEN. Werkgroep van vaargroep 2, in samenhang met de programmadirectie, op basis van het NSOB-rapport "Kilometers maken" (Scherpenisse e.a., 2025).

> **AANDACHTSPUNT VOOR HET VERVOLG.** Het NSOB-rapport adviseert meervoudige productiematen en realistische tijdbeelden; hoe de Alliantie hierover rapporteert, bepaalt of de verantwoording overtuigt.

Type 1

DEEL III · VAARGROEP 3

Sturing aan de voorkant

4 acties · 3.1 t/m 3.4

Vaargroep 3 (Sturing aan de voorkant) werkt aan de derde doelstelling van de Herijking: een verbeterde aanpak en beheersing van projecten. De acties versterken het begin van een project, zodat het realistischer start en daarna beter beheersbaar blijft. Een verbrede ingangstoets (3.2) laat alleen projecten met voldoende kwaliteit en scopestabiliteit toe tot het programma, een verplichte voorverkenning (3.3) brengt vervolgens de omgeving (en daarmee scope en projectkenmerken) vóór de verkenning gezamenlijk in beeld en een geactualiseerd referentiekompas (3.1) geeft een realistisch vertrekpunt voor kosten en doorlooptijd. Samen leggen ze de basis voor de bindende projectafspraken die vóór de verkenning worden gesloten; pas met die afspraken liggen de uitgangspunten vast en is er sprake van een project.

Deze acties grijpen in elkaar en in de acties van vaargroep 2. Het referentiekompas (3.1) vormt samen met de bindende projectafspraken (2.1) en het vereenvoudigde begeleidings- en subsidieproces (2.2) de "gouden driehoek" aan de voorkant van projecten, met cultuur van samenwerking (2.6) als onderlegger. De ingangstoets (3.2) en de voorverkenning (3.3) leveren de scope en de projectkenmerken waarop partijen die afspraken en de plek in het referentiekompas baseren.

De fastlane is onder vaargroep 3 gehouden (bevestigd door Adriaan) en staat hieronder als bouwsteen 3.4. De verdere uitwerking is door Wineke Straatsma en Rob Wolbrink overgelaten aan John Ebbelaar (BAO-lid).

ACTIE 3.1
Referentiekompas updaten
Type 3 · PB 15 juni 2026

ACTIE 3.2
Ingangstoets versterken
Type 1 · Vastgesteld PB 8 oktober 2026

ACTIE 3.3
Voorverkenning
Type 1 · Vastgesteld PB 8 oktober 2026

ACTIE 3.4
Fastlane
Type 1 of 2 (planning type 2)

VOLGENDE VAARGROEP Doelmatigheid

Referentiekompas updaten

KERN VOOR DE BESTUURDER

Het referentiekader, voortaan het referentiekompas, is geactualiseerd en bruikbaar voor de praktijk van 2026; tegelijk maakt de Alliantie een systeemsprong naar het ramen op basis van vergelijkbare projecten (reference class forecasting), gefaseerd ingevoerd richting 2027.

> *"De programmadirectie en ambtelijke opdrachtgevers actualiseren voor eind 2025 het bestaande referentiekader. Het geactualiseerde kader wordt vastgesteld door kaderstellend deel Programmabestuur."*
>
> **Bestuurlijke afspraken Herijking HWBP, 20 juni 2025, pagina 10**

Type 3 SAMENHANG

- **2.1 Basisset bindende projectafspraken**
- **2.6 Cultuur van samenwerking**

WAT HOUDT DE ACTIE IN. Het bestaande referentiekompas is geïndexeerd en aangevuld met data uit afgeronde en lopende projecten, op basis van een database met ruim 120 dijkversterkingen. Tijdens die actualisatie bleek dat de kostenklasse-indeling niet betrouwbaar te koppelen is aan de vaste complexiteitsklassen die het referentiekompas nu hanteert. Daarom adviseert de vaargroep een overstap naar reference class forecasting (RCF): kosten en doorlooptijd ramen op basis van gerealiseerde projecten met vergelijkbare projectkenmerken in plaats van alleen de interne projectlogica, langs een vaste werkwijze met een open en gestructureerde dialoog tussen waterschap en programmadirectie. Vanuit het referentiekompas wordt het traject niet taakstellend maar richtinggevend: het levert projectspecifieke referentiewaarden als vertrekpunt. De bindende afspraken zelf worden gemaakt in de basisset bindende projectafspraken (2.1). Het geactualiseerde kader is al bruikbaar voor de praktijk van 2026; het volledig uitgewerkte referentiekompas is naar verwachting begin 2027 definitief. Tot dat moment geldt een leerfase waarin de Alliantie de werkwijze stap voor stap invoert bij alle komende faseovergangen in het projectproces en gaandeweg samen leert en verbetert, vanuit het uitgangspunt dat implementeren voorop staat en niet alles in één keer goed hoeft; een overzicht van die faseovergangen voor 2026 en 2027 staat in het overdrachtshoofdstuk.

VANUIT WELKE DOELSTELLING. De actie geeft invulling aan de derde doelstelling van de Herijking, een verbeterde aanpak en beheersing van projecten en draagt daarmee bij aan een haalbare en stabiele programmering (de eerste doelstelling). De bestuurlijke afspraken vragen om een geactualiseerd referentiekompas dat voor 80% van de projecten toepasbaar is, om een nadere invulling van het richtinggevende karakter per projectfase (verkenning, planuitwerking, realisatie) en om aansluiting op het subsidiekader en de risicoverdeling. Het beoogde perspectief is meer grip op de voorspelbaarheid en de kosten van projecten en daarmee een stabieler programma.

WAT VERANDERT ER EN VOOR WIE. Voor het waterschap en de programmadirectie verschuift de werkwijze van vaste complexiteitsklassen naar het vergelijken met referentieprojecten op basis van projectkenmerken, in dialoog; de uitkomst zijn projectspecifieke referentiewaarden die in de bindende projectafspraken (2.1) worden vastgelegd. Het referentiekompas levert daarbij richtinggevende referentiewaarden; in een gezamenlijk proces tussen programmadirectie en waterschap worden daaruit de kaderstellende waarden bepaald die in de basisset bindende projectafspraken (2.1) landen. Hoe dat gezamenlijke proces er precies uit komt te zien, wordt nog uitgewerkt en is een aandachtspunt voor het vervolg. Ontbreken passende referentieprojecten of bereiken partijen geen overeenstemming, dan geldt voor de tussenperiode een terugval op de oude werkwijze met een reguliere doelmatigheidsbeoordeling door de programmadirectie.

WELKE HOUDING EN GEDRAG. De methode leunt op een open, gestructureerde dialoog en op gezamenlijk eigenaarschap van de raming. Zij is nadrukkelijk onderdeel van de samenwerkingsgerichte cultuur (2.6) en de bindende projectafspraken (2.1).

IMPLEMENTATIE OP HOOFDLIJNEN. Het geactualiseerde referentiekompas is bruikbaar in 2026, maar wordt niet toegepast bij de programmeerronde 2028-2039. De volledige uitwerking van RCF vraagt meer tijd en gaat gefaseerd: een werkgroep referentiekompas 2.0 werkt de methode nader uit, zodat die begin 2027 definitief is, inclusief AI-ondersteuning. De periode van juli 2026 tot begin 2027 benut de Alliantie bewust als leerfase. Bij de afronding van de Herijking levert de vaargroep onder meer de geactualiseerde database, de definitieve notitie referentiewaarden van AT Osborne, een implementatieplan en werkwijzer RCF, een Q&A en de opdracht aan de werkgroep 2.0 op.

ORGANISATORISCHE VERANKERING. Belegd bij de werkgroep referentiekompas 2.0, onder de programmadirectie en samen met de Alliantie. De database wordt continu geactualiseerd, zodat de raming de komende jaren trefzekerder wordt.

STATUS EN ROUTE. Type 3 (bestuurlijk beleidsdeel), conform de bestuurlijke afspraken. Behandeld in het Programmabestuur van 15 juni 2026, met een voorstel voor de systeemsprong naar RCF. Vervolg: gefaseerde doorontwikkeling tot een datagedreven referentiekompas, begin 2027 definitief.

AFSTEMMING EN BETROKKENEN. De actualisatie is in opdracht van vaargroep 3 uitgevoerd en opgeleverd door adviesbureau AT Osborne. Het referentiekompas is besproken in het BAO en in het opdrachtgeversteam Herijking HWBP.

> **AANDACHTSPUNT VOOR HET VERVOLG.** De financiële gevolgen van het geactualiseerde kader voor het programma zijn nu niet te duiden, juist omdat er geen duidelijke relatie tussen complexiteits- en kostenklassen blijkt. Het effect op de lange termijnprogrammering is niet in deze vaargroep bepaald; die analyse loopt via vaargroep 1 (programmering).

Ingangstoets versterken

KERN VOOR DE BESTUURDER

De ingangstoets is de eerste, verbrede poort naar het programma; hij borgt dat alleen projecten met voldoende kwaliteit en een stabiele scope instromen en vormt de basis voor het toelatingsbesluit, waarin de programmadirectie vastlegt of een voorverkenning nodig is en wat daarin de ambities zijn.

> *"De focus van de ingangstoets is de afgelopen tijd al verbreed, naast techniek worden opgave, scope, omgeving, complexiteit en beheersing meegewogen. Het doel van de ingangstoets is het borgen dat projecten met voldoende kwaliteit en scopestabiliteit binnenkomen bij het HWBP."*
>
> Bestuurlijke afspraken Herijking HWBP, 20 juni 2025, pagina 9

Type 1 SAMENHANG

- 2.1 Basisset bindende projectafspraken
- 2.2 Vereenvoudiging subsidie- en begeleidingsproces
- 3.1 Referentiekompas updaten
- 3.3 Voorverkenning

WAT HOUDT DE ACTIE IN. De ingangstoets blijft de eerste stap om op het programma te komen en is verbreed: naast techniek wegen ook opgave, scope, omgeving, complexiteit en beheersing mee. De toets vindt maximaal zes jaar voor de verwachte start van de verkenning plaats. Bij de ingangstoets is de opgave, de waterveiligheidsopgave, al helder; de scope hoeft op dat moment nog niet volledig vast te liggen, als er maar voldoende scopestabiliteit is om toe te laten. De toets bestaat uit specialistengesprekken onder leiding van een onafhankelijk voorzitter en een advies over de stabiliteit van de veiligheidsopgave, met maximaal 10% onzekerheid over de te versterken kilometers als uitgangspunt. Ontbreekt informatie die redelijkerwijs van het waterschap verwacht mag worden, dan wordt de toets afgebroken; anders volgt een subsidiabel aanvullend onderzoek. Op basis van de uitkomst, die waterschap en programmadirectie samen tot stand brengen, neemt de programmadirectie een toelatingsbesluit: opname op de twaalfjaarsprogrammering met of zonder voorverkenning (3.3), of (nog) geen opname. Daarin legt zij ook vast welke werkzaamheden in de voorverkenning minimaal nodig zijn om de scope verder aan te scherpen.

VANUIT WELKE DOELSTELLING. De actie geeft invulling aan de derde doelstelling van de Herijking, een verbeterde aanpak en beheersing van projecten. Het perspectief uit de bestuurlijke afspraken over sturing aan de voorkant is meer duidelijkheid vooraf voor de programmering: projecten komen met een duidelijke scope op het programma. Die scherpte aan de voorkant is een bewuste investering die zich later uitbetaalt: een project dat helder en stabiel binnenkomt, maakt een eenvoudigere begeleiding (2.2) mogelijk en draagt bij aan een stabielere programmering (de eerste doelstelling). Het doel van de ingangstoets is borgen dat projecten met voldoende kwaliteit en scopestabiliteit binnenkomen bij het HWBP.

WAT VERANDERT ER EN VOOR WIE. Voor het waterschap betekent dit een verbrede ingangstoets, waarin naast techniek ook opgave, scope, omgeving, complexiteit en beheersing wegen en een gezamenlijke beoordeling of het project klaar is voor het programma. Voor de programmadirectie betekent het samen met het waterschap de kwaliteit en de scopestabiliteit toetsen, het moment bewaken (maximaal zes jaar voor de start van de verkenning) en in het toelatingsbesluit bepalen wat de ambities in de voorverkenning zijn. De ingangstoets bestond al, maar de afweging wordt breder en de relatie tot de trajectaanpak wordt verhelderd.

WELKE HOUDING EN GEDRAG. Waterschap en programmadirectie beoordelen het project gezamenlijk en transparant, ieder vanuit de eigen rol: het waterschap kent het gebied en de opgave, de programmadirectie weegt de programmawaardigheid. De programmadirectie bepaalt daarbij of het project klaar is voor het programma en geeft aan wat in een voorverkenning minimaal nodig is. Het gaat daarbij om een toetsing; waarbij onzekerheden aan de voorkant eerlijk worden benoemd en in het programmabelang worden gewogen.

IMPLEMENTATIE OP HOOFDLIJNEN. De ingangstoets is de afgelopen periode al verbreed; deze actie scherpt de werkwijze verder aan binnen de bestaande beleidskaders. De afspraken over sturing aan de voorkant gaan in zodra het geactualiseerde referentiekompas en de afspraken over het begeleidingsproces gereed zijn. Deze gelden voor alle projectfasen, inclusief nieuwe fasen van reeds gestarte projecten. De uitwerking ligt vast in het Basisdocument ingangstoets en voorverkenning, vastgesteld op 8 oktober 2026. De invulling van de dialoog tussen waterschap en programmadirectie na het toelatingsbesluit, onder meer over de fase waarin de nadere veiligheidsanalyse plaatsvindt, werkt de werkgroep projectenproces nog uit.

ORGANISATORISCHE VERANKERING. Belegd aan de voorkant van het projectproces, bij waterschap en programmadirectie gezamenlijk, in samenhang met de voorverkenning (3.3) en het referentiekompas (3.1).

STATUS EN ROUTE. Type 1 (aanscherping van bestaande werkwijzen): de versterkte sturing aan de voorkant past binnen de bestaande beleidskaders. Het Basisdocument ingangstoets en voorverkenning is als hamerstuk vastgesteld in het Programmabestuur van 8 oktober 2026. Vervolg: de werkwijze implementeren zodra het referentiekompas en het begeleidingsproces gereed zijn. De ingangstoets en de voorverkenning vormen samen één werkwijze; dezelfde type-aanduiding geldt daarom voor 3.2 en 3.3.

AFSTEMMING EN BETROKKENEN. Ontwikkeld binnen vaargroep 3, in samenhang met de voorverkenning (3.3), het referentiekompas (3.1) en de bindende projectafspraken (2.1); de werkgroep Ingangstoets en Voorverkenning heeft de uitwerking vastgelegd in het basisdocument, vastgesteld door het Programmabestuur op 8 oktober 2026.

Voorverkenning

KERN VOOR DE BESTUURDER

De voorverkenning brengt een project vóór de verkenning beter in beeld, zodat scope en projectkenmerken gezamenlijk en uniform vastliggen; ze is verplicht, tenzij het projectbeeld al voldoende duidelijk is.

> *Op basis van de ingangstoets wordt gezamenlijk besloten welke werkzaamheden in de voorverkenning noodzakelijk zijn om te komen tot een stabiele scope. De voorverkenning heeft tot doel het project aan de voorkant beter in beeld te hebben om schommelingen tijdens de uitvoering te voorkomen en projecten beter te kunnen programmeren, op een wijze die helpt om de doelstelling te halen. De voorverkenning wordt verplicht, tenzij het projectbeeld al voldoende duidelijk is volgens de programmadirectie. De voorverkenning wordt op basis van de ingangstoets geprogrammeerd. Aan het eind van de voorverkenning (en/of ingangstoets) wordt de scope en complexiteit gezamenlijk vastgesteld op een uniforme wijze. Na de voorverkenning volgt een go/no-go-moment door de programmadirectie en wordt op basis van 'Best for Program' het startmoment van de verkenning bepaald.*
>
> **Bestuurlijke afspraken Herijking HWBP, 20 juni 2025, pagina 9-10**

Type 1 SAMENHANG

- **2.1 Basisset bindende projectafspraken**
- **2.2 Vereenvoudiging subsidie- en begeleidingsproces**
- **3.2 Ingangstoets versterken**

WAT HOUDT DE ACTIE IN. De voorverkenning wordt op basis van de ingangstoets (3.2) geprogrammeerd en heeft tot doel het project aan de voorkant beter in beeld te hebben, met nadruk op de omgeving. Waar de ingangstoets de opgave helder maakt, brengt de voorverkenning vooral de omgeving en de daaruit volgende kansen en risico's scherper in beeld, zodat de scope completer wordt. Ze kan gebruikt worden voor ontwerpend onderzoek om afspraken te maken met omgevingspartners. Zo kunnen zij hun ambities en opgaven koppelen aan de dijkversterkingsopgave, waardoor de gewenste scope aan de start van de verkenning scherper in beeld is. Daarnaast kan het waterschap in de voorverkenning technisch voorwerk voor de verkenning uitvoeren. De voorverkenning wordt verplicht, tenzij de programmadirectie oordeelt dat het projectbeeld al voldoende duidelijk is. Dat legt zij vast in het toelatingsbesluit na de ingangstoets, samen met wat er in de voorverkenning minimaal nodig is. Vanuit Best for Program bepaalt de programmadirectie daarna de programmering in de tijd van alle projectfasen, inclusief de voorverkenning, waarbij verkenning, planuitwerking en realisatie aaneengesloten worden geprogrammeerd. Aan het eind van de voorverkenning (en/of de ingangstoets) stellen waterschap en programmadirectie de scope en de projectkenmerken gezamenlijk en op een uniforme wijze vast.

VANUIT WELKE DOELSTELLING. De actie geeft invulling aan de derde doelstelling van de Herijking, een verbeterde aanpak en beheersing van projecten. Het perspectief uit de bestuurlijke afspraken over sturing aan de voorkant is meer duidelijkheid vooraf en meer ruimte tijdens de uitvoering. Het doel van de voorverkenning is schommelingen tijdens de uitvoering voorkomen en projecten beter programmeerbaar maken, op een wijze die helpt de doelstelling te halen. Ook hier geldt de ruil van de voorkant: door nu te investeren in een scherper beeld van de omgeving en daarmee van de scope, ontstaat ruimte voor een eenvoudigere begeleiding (2.2) en een stabielere programmering daarna.

WAT VERANDERT ER EN VOOR WIE. Voor het waterschap betekent dit in de regel een verplichte voorverkenning, met nadruk op de omgeving en de daaruit volgende kansen, risico's en SSK-raming, voordat het verder gaat. Voor de programmadirectie betekent het in het toelatingsbesluit bepalen of een voorverkenning nodig is en wat de ambities daarin zijn, de voorverkenning programmeren, samen met het waterschap de scope en de uitgangspunten uniform vaststellen en vanuit Best for Program alle projectfasen in de tijd programmeren. De gezamenlijk vastgestelde referentiewaarde uit het referentiekompas (3.1) wordt vervolgens vastgelegd in de bindende projectafspraken (2.1), die vóór de verkenning worden gesloten. Pas met die bindende projectafspraken liggen de uitgangspunten vast en is er sprake van een project; daarvóór gaat het om een opgave die stap voor stap scherper in beeld komt.

WELKE HOUDING EN GEDRAG. Gedeeld eigenaarschap van de scope en transparantie over onzekerheden staan voorop. Partijen stellen scope en projectkenmerken gezamenlijk vast en wegen de programmering in de tijd vanuit Best for Program, dus vanuit het gezamenlijke programmabelang in plaats van het eigen projectbelang.

IMPLEMENTATIE OP HOOFDLIJNEN. De werkwijze geeft een aanscherping van de huidige beleidskaders en gaat samen met de ingangstoets in, zodra het referentiekompas en het begeleidingsproces gereed zijn; ze geldt dan voor alle projectfasen, ook nieuwe fasen van reeds gestarte projecten. De uitwerking ligt vast in het Basisdocument ingangstoets en voorverkenning, vastgesteld op 8 oktober 2026. De invulling van de dialoog tussen waterschap en programmadirectie na het toelatingsbesluit, onder meer over de fase waarin de nadere veiligheidsanalyse plaatsvindt, werkt de werkgroep projectenproces nog uit.

ORGANISATORISCHE VERANKERING. Belegd aan de voorkant van het projectproces, bij waterschap en programmadirectie gezamenlijk, in samenhang met de ingangstoets (3.2), het referentiekompas (3.1) en de bindende projectafspraken (2.1).

STATUS EN ROUTE. Type 1 (aanscherping van bestaande werkwijzen): de versterkte sturing aan de voorkant past binnen de bestaande beleidskaders. Het Basisdocument ingangstoets en voorverkenning is als hamerstuk vastgesteld in het Programmabestuur van 8 oktober 2026. Vervolg: de werkwijze implementeren zodra het referentiekompas en het begeleidingsproces gereed zijn. De ingangstoets en de voorverkenning vormen samen één werkwijze; dezelfde type-aanduiding geldt daarom voor 3.2 en 3.3.

AFSTEMMING EN BETROKKENEN. Ontwikkeld binnen vaargroep 3, in samenhang met de ingangstoets (3.2), het referentiekompas (3.1) en de bindende projectafspraken (2.1); de werkgroep Ingangstoets en Voorverkenning heeft de uitwerking vastgelegd in het basisdocument, vastgesteld door het Programmabestuur op 8 oktober 2026.

> **AANDACHTSPUNT VOOR HET VERVOLG.** De voorverkenning is verplicht "tenzij"; de uitleg van die uitzondering (wanneer een projectbeeld al voldoende duidelijk is) vraagt aandacht, zodat de toepassing eenduidig blijft. Volgens de bestuurlijke afspraken wordt een project pas volledig geprogrammeerd na de voorverkenning, zodat een vroege programmering de stabiliteit niet ondermijnt. Het basisdocument ingangstoets en voorverkenning, vastgesteld op 8 oktober 2026, werkt dit uit: na het toelatingsbesluit wordt het project inclusief voorverkenning geprogrammeerd op basis van de scope uit de ingangstoets en de voorverkenning scherpt de raming vóór de start van de verkenning zo nodig aan.

Fastlane

KERN VOOR DE BESTUURDER

De fastlane wordt verbreed van "klein en eenvoudig" naar "voorspelbaar traject en beheersbaar risico", zodat een grotere groep projecten sneller en met minder administratieve lasten door het proces kan.

> *"Programmadirectie en waterschappen maken voor eind 2025 standaardafspraken om de (administratieve) lasten in het begeleidingsproces te verminderen voor projecten die binnen de kaders lopen, bijvoorbeeld door een bredere inzet van de fastlane procedure, door uniformering en waar mogelijk meer toetsing op hoofdlijnen."*
>
> **Bestuurlijke afspraken Herijking HWBP, 20 juni 2025, pagina 10**

Type 1 SAMENHANG

- **2.1 Basisset bindende projectafspraken**
- **3.1 Referentiekompas updaten**
- **3.2 Ingangstoets versterken**
- **4.1 Risicoverdeling en uitbreiding kkGG**

WAT HOUDT DE ACTIE IN. De fastlane laat waterschap en programmadirectie de subsidieaanvragen voor opeenvolgende projectfasen combineren en gelijktijdig indienen. De huidige procedure wordt nauwelijks gebruikt door te strikte criteria. Het voorstel verlaat het uitgangspunt "klein en eenvoudig" en hanteert het principe: voorspelbaar traject plus beheersbaar risico is trefzeker. De subsidieregeling wordt abstracter gemaakt en de praktische toepassing landt in een handreiking.

VANUIT WELKE DOELSTELLING. De actie geeft invulling aan de derde doelstelling van de Herijking, een verbeterde aanpak en beheersing van projecten en aan een doelmatiger proces. De bestuurlijke afspraak is om de administratieve lasten in het begeleidingsproces te verminderen voor projecten die binnen de kaders blijven, bijvoorbeeld door een bredere inzet van de fastlane, uniformering en meer toetsing op hoofdlijnen. Het beoogde perspectief is een bredere toepassing, lagere lasten en een efficiënter projectproces.

WAT VERANDERT ER EN VOOR WIE. Voor het waterschap verruimen de criteria: ook projecten met beperkte technische complexiteit, beheersbare omgevingsbelangen en enige programmatische onzekerheid komen in beeld. De knellende voorwaarden vervallen, zoals de maximale uitvoeringsduur van een jaar, het verbod op het verleggen van kabels en leidingen en het richtbedrag van €1 miljoen; een waterschap kan voortaan twee of drie projectfasen combineren. Voor de DGWB betekent het de subsidieregeling aanpassen (trekker), voor de programmadirectie het opstellen van een handreiking en het aanpassen van de website. De keuze voor de fastlane valt na de ingangstoets (3.2), bij het maken van de bindende projectafspraken (2.1), mede op basis van vergelijkbare referentieprojecten (3.1).

WELKE HOUDING EN GEDRAG. Over de keuze voor de fastlane voeren waterschap en programmadirectie het goede gesprek, met oog voor het programmabelang en met vertrouwen dat de gekozen route in de praktijk werkt.

IMPLEMENTATIE OP HOOFDLIJNEN. De uitrol is gefaseerd, met een evaluatiemoment ("let's do it") en geldt voor projecten die na de ingangstoets worden geprogrammeerd of een faseovergang kennen, in combinatie met de bindende projectafspraken. Een uitgewerkt voorstel voor de subsidieregeling komt na de zomer in het Programmabestuur; de handreiking werkt de programmadirectie samen met de alliantiepartners uit.

ORGANISATORISCHE VERANKERING. Belegd onder vaargroep 3; de verdere uitwerking is overgelaten aan John Ebbelaar (BAO-lid). Geborgd via de (toelichting op de) subsidieregeling en de handreiking, toegepast via de bindende projectafspraken, met continue afstemming tussen waterschappen en programmadirectie. Monitoring op het aantal fastlane-projecten, de doorlooptijden en de ervaren lasten.

STATUS EN ROUTE. Type 1 of 2; in de planning is uitgegaan van type 2 (bestuurlijk uitvoeringsdeel). Beoordeeld wordt of de subsidieregeling aanpassing vraagt. De oplegnota is vrijgegeven voor consultatie (Rijk, MT-PD, waterschappen) en voor agendering en afhechting in het Programmabestuur. Vervolg: besluit over het verbetervoorstel, daarna de aangepaste subsidieregeling (na de zomer) en de handreiking.

AFSTEMMING EN BETROKKENEN. De fastlane is binnen vaargroep 3 belegd; Wineke Straatsma en Rob Wolbrink hebben de verdere uitwerking overgelaten aan John Ebbelaar (BAO-lid). Het voorstel is gebaseerd op de evaluatie van de subsidieregeling en op interviews met waterschappen in 2025 en besproken met DGWB, de programmadirectie en een aantal waterschappen. Het conceptvoorstel lag voor bij de Taskforce Deltatechnologie; over de aanpassing van de regeling is contact geweest met HBJZ.

> **AANDACHTSPUNT VOOR HET VERVOLG.** Waterschappen vinden het starten van een fastlane soms spannend vanwege mogelijke tegenvallers. In de nieuwe risicoverdeling (4.1) vervalt de drempel van €1 miljoen voor de hardheidsclausule, waardoor ook een fastlane-project daarop een beroep kan doen. Bij toenemende risico's kan een project gecontroleerd terugvallen op de reguliere procedure, zodat versnelling samengaat met kwaliteit en rechtmatigheid.

Doelmatigheid

2 acties · 4.1 t/m 4.2

Vaargroep 4 (Doelmatigheid) werkt aan een doelmatiger inzet van publieke middelen. Twee acties horen erbij: een vernieuwde risicoverdeling met een uitgebreide regeling voor kleine kans, groot gevolg (kkGG) (4.1) en een uitgewerkte projectgebonden eigen bijdrage (PGEB) (4.2). Samen zorgen ze ervoor dat risico's worden gedragen door de partij die ze het best kan beheersen en dat de financieringsverhouding 50-40-10 (50% Rijk, 40% gezamenlijke waterschappen, 10% projectgebonden eigen bijdrage) ook in de praktijk standhoudt. De twee acties hangen nauw samen: de ruimere risicoverdeling vormt het vangnet waardoor de eigen bijdrage van de waterschappen rond de beoogde 10% kan blijven.

ACTIE 4.1

Risicoverdeling en uitbreiding kkGG

Type 2 · Vastgesteld PB 19 maart 2026

ACTIE 4.2

Projectgebonden eigen bijdrage (PGEB)

Type 2 · Afhechting medio 2026

VOLGENDE BOUWSTEEN
Escalatieprocedure

Risicoverdeling en uitbreiding kkGG

KERN VOOR DE BESTUURDER

De versnipperde risicoafspraken zijn samengebracht in één uniform kader en de regeling voor kleine kans, Groot Gevolg (kkGG) is uitgebreid doordat meer (financiële) restrisico's op alliantieniveau worden belegd; waterschappen krijgen zo het comfort dat zij onbeheersbare risico's niet alleen dragen.

> *"We spreken af om de bestaande kleine-kans-groot gevolg-regeling (kkGG) uit te breiden door meer risico's naar programmaniveau te brengen."*
>
> **Bestuurlijke afspraken Herijking HWBP, 20 juni 2025, pagina 12**

WAT HOUDT DE ACTIE IN. De afspraken over risicoverdeling (onder meer kkGG, prijsrisico's, hardheidsclausule en nadeelcompensatie) zijn geharmoniseerd tot één uniform en toegankelijk kader. De kern is dat budget dat nu in projectramingen en risicodossiers zit, op alliantieniveau wordt belegd gedekt door een alliantiereservering. Loopt een waterschap tegen een op projectniveau onbeheersbaar risico aan, dan kan het vooraf afspraken maken bij de subsidieaanvraag of achteraf een claim indienen bij de alliantie voor een aanvullende beschikking. De opgetreden financiële restrisico's wordt achteraf uitbetaald mits zij aan de afgesproken criteria voldoet.

VANUIT WELKE DOELSTELLING. De actie geeft invulling aan een verbeterde aanpak en beheersing van projectrisico's en moet leiden tot meer doelmatige projectramingen. De bestuurlijke afspraak van december 2025 is om de kkGG-regeling uit te breiden en meer (financiële) restrisico's naar het programmaniveau te brengen, vanuit het principe dat een risico hoort bij de partij die een risico (financieel) het beste kan beheersen. Het beoogde perspectief is een grotere doelmatigheid: door goede beheersing zijn de aanspraken op de alliantiereservering naar verwachting lager dan de besparingen op de projectramingen waardoor middelen vrijkomen voor nieuwe projecten.

WAT VERANDERT ER EN VOOR WIE. Voor het waterschap wordt het beoordelen van risicoverdelingsafspraken een vast onderdeel van subsidieaanvragen en projectafspraken; het kan voor onbeheersbare tegenvallers onder voorwaarden terugvallen op de alliantiereserve. Voor de programmadirectie betekent het de alliantiereservering opbouwen en beheren, het risicoregister bijhouden en periodiek hierover rapporteren en actieve risicobeheersing op alliantieniveau organiseren.

WELKE HOUDING EN GEDRAG. Risico's worden zoveel als mogelijk door de waterschappen beheerst en een tegenvaller wordt ook echt gehonoreerd als het voldoet aan voorwaarden; dat vraagt vertrouwen en transparantie. De alliantie neemt vijf jaar de tijd om te ervaren, te leren en te monitoren of de afspraken het gewenste effect hebben. Na deze periode worden de afspraken indien nodig bijgesteld.

IMPLEMENTATIE OP HOOFDLIJNEN. De afspraken zijn per 1 januari 2026 in werking getreden; Bij nieuwe subsidieaanvragen worden actief gestuurd op het beoordelen of er risicoverdelingsafspraken wenselijk zijn. Een introductieplan ondersteunt de begeleidingsteams en projectorganisaties. Drie werkgroepen werken onderdelen verder uit, onder meer rond verantwoording, standaardisatie en diverse afstemmingen met experts. De effecten worden gemonitord via een set KPI's, met een evaluatie eind 2026 en in 2030.

ORGANISATORISCHE VERANKERING. Deze wordt belegd bij de programmadirectie, die het risicoregister beheert en periodiek rapporteert, in afstemming met het referentiekompas (3.1), de bindende projectafspraken (2.1), de escalatieprocedure en de PGEB (4.2). De alliantie vakgroep risicomanagement ondersteunt middels advisering de programmadirectie.

STATUS EN ROUTE. Type 2 (bestuurlijk uitvoeringsdeel). Vastgesteld in het Programmabestuur van 19 maart 2026 (als hamerstuk, omdat Rijk, waterschappen en programmadirectie ambtelijk op één lijn zaten), met toepassing op beschikkingen vanaf 1 januari 2026. Vervolg: verdere ambtelijke uitwerking op basis van de consultatie en de praktijkervaring en monitoring.

AFSTEMMING EN BETROKKENEN. De vernieuwde afspraken zijn in november en december 2025 in alle relevante gremia besproken, van vak- en beraadsgroepen tot directeurenoverleggen en opdrachtgeversteams. Het afstemoverleg is akkoord; HBJZ oordeelde dat de afspraken binnen de huidige regeling passen.

> **AANDACHTSPUNT VOOR HET VERVOLG.** Het belangrijkste risico is een niet-uniforme toepassing van de afspraken; duidelijke handleidingen, ondersteuning en monitoring vangen dat op. Daarnaast vraagt het alliantiebrede vraagstuk van een mogelijke voorfinanciering van risico's nog aandacht, evenals de integraliteit met de andere vaargroepen.

Type 2 SAMENHANG

- 2.1 Basisset bindende projectafspraken
- 3.1 Referentiekompas updaten
- 4.2 Projectgebonden eigen bijdrage (PGEB)

Projectgebonden eigen bijdrage (PGEB)

KERN VOOR DE BESTUURDER

De afspraken over de eigen bijdrage van 10% zijn zo uitgewerkt dat waterschappen verschillen met die 10% reserveren voor latere projectfasen, zodat de Alliantie in 2050 daadwerkelijk op de afgesproken 10% uitkomt.

> *"Ook zal de financiering blijven volgens de verdeling; 50% Rijk en 50% waterschappen (40% solidariteitsbijdrage en 10% projectgebonden eigen bijdrage (PGEB)). Door de risico's beter te verdelen tussen project- en programmaniveau kan beter op de afgesproken financieringsverdeling 50:40:10 gestuurd worden."*
>
> **Bestuurlijke afspraken Herijking HWBP, 20 juni 2025, pagina 11**

WAT HOUDT DE ACTIE IN. De projectgebonden eigen bijdrage (PGEB) is de 10% die een projectwaterschap zelf draagt binnen de financieringsverhouding 50-40-10, bedoeld als doelmatigheidsprikkel. Onderzoek liet zien dat de gerealiseerde PGEB vaak onder de 10% bleef. De uitwerking legt vast dat waterschappen verschillen tussen de werkelijke en de beoogde 10% van afgeronde projectfasen vanaf 2014 (dus met terugwerkende kracht) reserveren voor volgende projectfasen van het eigen waterschap en dat opgebouwde saldi alleen voor subsidiabele kosten worden ingezet.

VANUIT WELKE DOELSTELLING. De actie versterkt de doelmatigheid van het programma, binnen de tweede doelstelling van de herijking. De bestuurlijke afspraak borgt dat waterschappen op basis van hun volledige projectenpakket in 2050 uitkomen op de afgesproken 10% eigen bijdrage en de financieringsverhouding 50-40-10 in 2050 bereikt wordt. Ook blijft de doelmatigheidsprikkel van de PGEB-afspraak in stand doordat waterschappen tot het einde van het programma blijvend uitgedaagd worden om binnen de 10% PGEB te blijven.

WAT VERANDERT ER EN VOOR WIE. Voor het waterschap betekent dit het aanhouden van een PGEB-reservering voor het verwerken van de kleinere mee- en tegenvallers. Hierbij geldt ten aanzien van het vastleggen van de PGEB-reserve ruimte voor maatwerk en een eigen keuze in de administratieve verwerking. Voor de programmadirectie betekent het de saldi monitoren. Vanaf 2027 zal de stand in de jaarrekeningen gecontroleerd worden met de centraal bijgehouden PGEB-reservering. Bij een overschrijding van de 10% in een projectfase en een beroep op de hardheidsclausule geldt een vaste dekkingsvolgorde, van het opmaken van de middelen in de beschikking via de alliantie-risicoreserve naar uiteindelijk het opgebouwde PGEB-saldo binnen het waterschap zelf.

WELKE HOUDING EN GEDRAG. Transparantie en verifieerbaarheid staan voorop bij het reserveren en verantwoorden. De prikkel tot doelmatig werken blijft bestaan: een waterschap dat risico's slecht beheerst, kan in een negatief saldo met niet-subsidiabele rentekosten terechtkomen.

IMPLEMENTATIE OP HOOFDLIJNEN. Na besluitvorming medio 2026 kunnen de afspraken direct worden geïmplementeerd; verdere ondersteuning is daarvoor niet nodig. Vanaf het najaar van 2026 verwerken waterschappen de actuele stand in hun begrotingen en jaarrekeningen. In 2030 volgt een evaluatie van de omvang van de saldi. Voor de beëindiging van een waterschapsprogramma vóór 2050 en van het landelijke programma in 2050 zijn afspraken om de overgebleven saldi's te verrekenen via de solidariteitsbijdragen.

ORGANISATORISCHE VERANKERING. Deze wordt belegd bij de programmadirectie (monitoring, controle en het beheer van de saldi) in afstemming met de waterschappen; de afspraken worden via een ledenbrief van de Unie aan de waterschappen gecommuniceerd.

STATUS EN ROUTE. Type 2 (bestuurlijk uitvoeringsdeel). Vrijgegeven voor consultatie bij de waterschappen (DOWV en KDW), de lijn Rijk en het MT-PD. Het opdrachtgeversteam is gevraagd in te stemmen met een juridische toetsing van enkele voorstellen en met het vervolgtraject (BAO 22 mei, directeuren waterveiligheid eind mei), zodat de afspraken medio 2026 van kracht worden. Vervolg: bestuurlijke afhechting en implementatie.

AFSTEMMING EN BETROKKENEN. De notitie is opgesteld namens de vaargroep Doelmatigheid en doorliep een uitgebreid ambtelijk traject met financials van de waterschappen. Zij is besproken in het BAO, bij de Directeuren Waterveiligheid en in de Kring Directeuren Waterschappen (najaar 2025) en op een bijeenkomst met financials van alle waterschappen op 24 april 2026, met breed draagvlak.

> **AANDACHTSPUNT VOOR HET VERVOLG.** Er loopt nog een juridische check of de programmadirectie de subsidiabiliteit bindend kan bepalen, omdat de PGEB-afspraken formeel buiten de subsidieregeling vallen.

Type 2 SAMENHANG

4.1 Risicoverdeling en uitbreiding kkGG

Escalatieprocedure

KERN VOOR DE BESTUURDER

De escalatieprocedure is een heldere, vooraf afgesproken route voor projectissues die het waterschap en de programmadirectie niet samen oplossen. Zij schaalt zo'n verschil van inzicht stap voor stap op naar het juiste niveau, met behoud van de samenwerking en houdt de formele bezwaarprocedure als achtervang. Het gaat niet om een nieuw instrument, maar om een scherpere beschrijving van de bestaande werkwijze. De procedure is rechtstreeks onder het Programmabestuur belegd, niet onder een vaargroep.

> *"De volgende stap is dat besluiten en keuzes over afwijking van die kaders in onderling overleg tussen het waterschap en de programmadirectie worden gemaakt. De escalatieladder met waterschapsdirectie en het waterschapsbestuur wordt hiervoor nader uitgewerkt in lijn met de voorwaarden van de subsidieregeling."*
>
> **Bestuurlijke afspraken Herijking HWBP, 20 juni 2025, pagina 6**

WAT HOUDT DE ACTIE IN. Een projectissue is een verschil van inzicht tussen het waterschap en de programmadirectie over de subsidiabiliteit van projectkosten. Zulke issues verschillen van aard: beleidsarm en projectspecifiek (bijvoorbeeld over de complexiteit van een project of de inschatting van risico's), beleidsrijk en voor één of meer waterschappen geldend (bijvoorbeeld de subsidiabiliteit van antigraverijmaatregelen), of met een effect op het programma als geheel (bijvoorbeeld extreme kostenstijgingen die de programmering raken). Bij de laatste twee wordt een projectissue ook een programma-issue. De procedure beschrijft hoe partijen een issue gezamenlijk en stapsgewijs opschalen, van de werkvloer via management- en directieniveau naar bestuurlijk niveau en bij een programma-issue naar het Programmabestuur. De procedure is niet bedoeld voor programmeerissues of voor verschillen over de toepassing van werkwijzers.

VANUIT WELKE DOELSTELLING. De actie geeft uitvoering aan de bestuurlijke afspraak dat besluiten over afwijking van de kaders in onderling overleg tussen waterschap en programmadirectie worden gemaakt, met een escalatielijn naar het Programmabestuur. Zij hoort bij de derde doelstelling van de Herijking, een verbeterde aanpak en beheersing van projecten en ondersteunt de regie op programmaniveau. Het beoogde perspectief is veel helderheid over rollen en verantwoordelijkheden, zodat een verschil van inzicht het project niet laat vastlopen en niet onnodig op een formeel bezwaar uitloopt.

WAT VERANDERT ER EN VOOR WIE. De procedure schaalt een issue gezamenlijk op, telkens met een waterschaps- en een programmadirectiekant naast elkaar. Het uitgangspunt blijft dat partijen het op het laagste niveau oplossen.

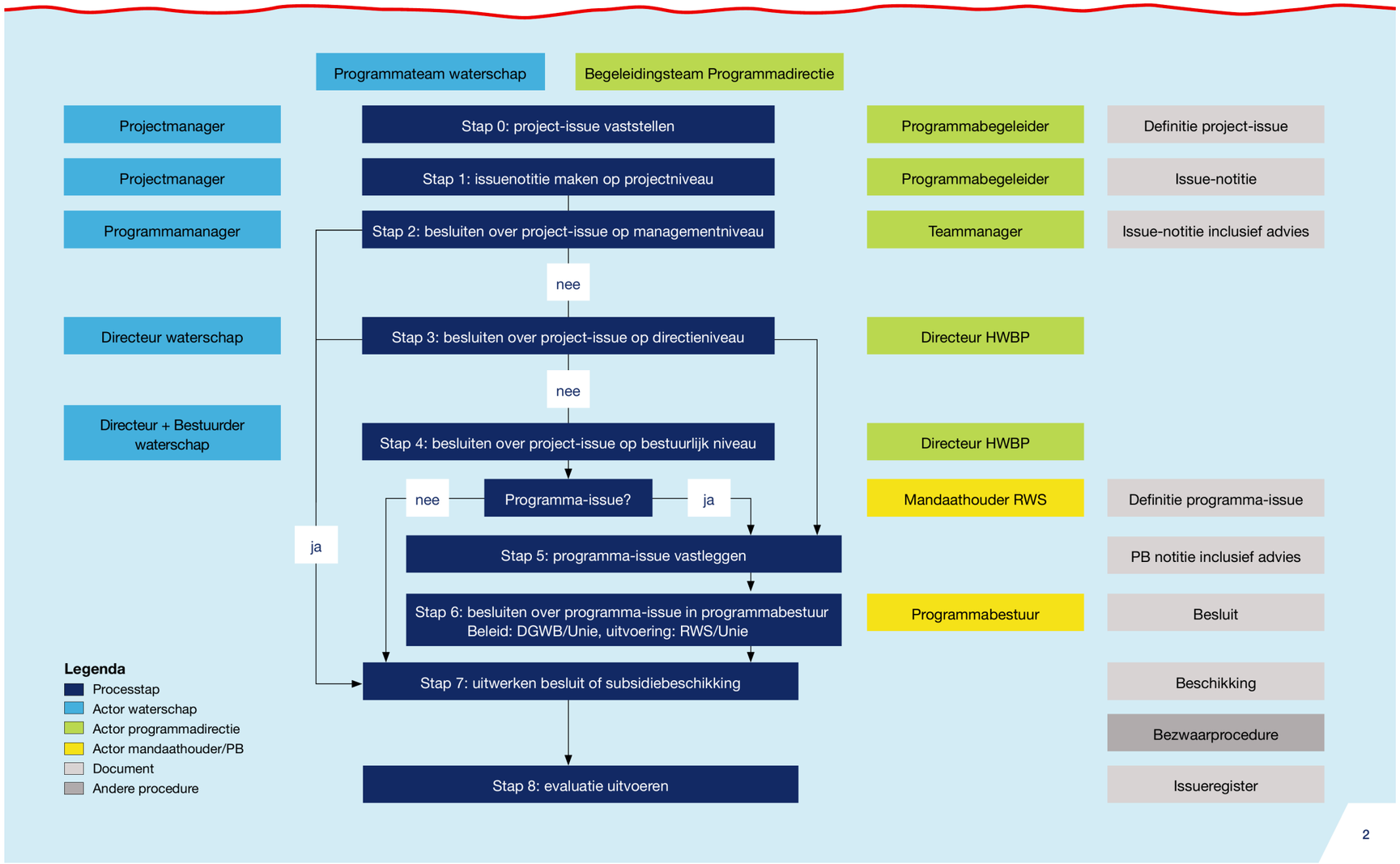
Voor het waterschap betekent dit een duidelijke route met een vast format voor de issue-notitie en het commitment dat alle betrokkenen zich aan het besluit op het hogere niveau verbinden zodra de lijn loopt. Voor de programmadirectie betekent het de regie op de procedure, de dossiervorming ondersteunen en het issue-register bijhouden. Op bestuurlijk niveau voeren de bestuurder en de directeur van het waterschap een collegiaal gesprek met de mandaathouder subsidiebeschikkingen (plv DG RWS) of de bestuurlijk medeondertekenaar vanuit de Unie van Waterschappen (voorzitter van de CWV), om de zienswijzen over en weer ambtelijk en bestuurlijk te delen. Voor de mandaathouder (plv DG RWS) betekent het de eindbeslissing bij een projectissue, op eindadvies van de directeur HWBP. Bij een programma-issue komt het Programmabestuur in beeld, via het uitvoerings- of het beleidsdeel.

WELKE HOUDING EN GEDRAG. Bij elke stap horen richtlijnen voor houding en gedrag die aansluiten op de alliantieprincipes, met ruimte voor informeel overleg. Escaleren is geen teken van falen, maar professioneel gedrag: een verschil vroeg en op het juiste niveau bespreekbaar maken, met een open luisterhouding en oog voor elkaars belangen. Het gesprek is geen onderhandeling en zoekt geen middenweg; soms prevaleert het programmabelang, omdat dat de belangen van alle alliantiepartners vertegenwoordigt.

VERDER Het stroomschema

Escalatieprocedure

Stroomschema escalatieprocedure



Figuur 1. Het stroomschema van de escalatieprocedure: per stap (0 tot en met 8) wie het issue oppakt aan waterschaps- en programmadirectiekant, de beslispunten en de documenten, met de route naar het Programmabestuur bij een programma-issue. Bron: 4.3b Escalatieprocedure HWBP (juni 2026).

VERDER **Status, route en niveaus**

Escalatieprocedure

IMPLEMENTATIE OP HOOFDLIJNEN. De procedure is een betere beschrijving van de bestaande werkwijze, vastgelegd in een stroomschema met een uitgewerkt stappenplan (stap 0 tot en met 8: van het vaststellen van het issue, via de opschaling, tot het beschikken en evalueren). De eerste stappen kennen elk een termijn van ongeveer twee weken; de eerste drie samen ronden partijen in circa acht weken af. Naar verwachting wordt de volledige procedure incidenteel doorlopen, ongeveer eens per jaar; de eerste stappen vaker.

ORGANISATORISCHE VERANKERING. Belegd rechtstreeks onder het Programmabestuur, omdat het bestuur er zelf een rol in heeft; zij is dus niet onder een vaargroep gebracht. De programmadirectie voert de regie op de procedure en houdt het issue-register bij. De definitieve procedure wordt gedeeld met het BAO en de programmabegeleiders en bij de Herijkingsdocumenten op de website geplaatst.

STATUS EN ROUTE. Vastgesteld in het Programmabestuur van 15 juni 2026 als hamerstuk (een verduidelijking van de bestaande werkwijze, niet een nieuw besluit over de kaders). De procedure is juridisch getoetst en past binnen de Algemene wet bestuursrecht, de Waterwet, de subsidieregeling en de mandaatregeling HWBP; zij wijzigt niets aan de mandaatregeling of de bezwaarprocedure. Zij beschrijft de minnelijke weg: na een subsidiebeschikking kan een waterschap nog formeel bezwaar maken bij de onafhankelijke bezwaarcommissie. Vervolg: een tussentijdse evaluatie van de werkwijze eind 2027, waarna eventuele fundamentele aanpassingen aan het Programmabestuur worden voorgelegd.

AFSTEMMING EN BETROKKENEN. Ontwikkeld door een werkgroep met een ambtelijke afvaardiging van DGWB, de Unie, RWS en de programmadirectie, met de ambtelijk opdrachtgevers geraadpleegd. Omdat het Programmabestuur er zelf een rol in heeft, is de actie rechtstreeks onder het Programmabestuur geplaatst en niet onder de vaargroep regie op programmaniveau; de vaargroep-trekker is geïnformeerd. Een dilemma over het opschalen van individuele projectissues op bestuurlijk niveau is op 12 maart 2026 aan het Programmabestuur voorgelegd; de input uit het afstemoverleg van 2 juni 2026 is verwerkt in het eindproduct.

> **AANDACHTSPUNT VOOR HET VERVOLG.** Rond het gebruik van de procedure spelen twee kanten: te snel naar de procedure grijpen kan de samenwerking belasten, terwijl te laat escaleren het grotere risico is. Beide zijn waar en het accent ligt op wat de procedure oplevert: een fundamenteel verschil van inzicht op tijd en op het juiste niveau beleggen, met de houding en het gedrag die partijen daarbij over en weer van elkaar mogen verwachten. De bindende projectafspraken (2.1) maken het bovendien mogelijk om zakelijker te escaleren met behoud van de relatie.

Niveau	Wie het bespreekt	Uitkomst
Werkvloer	Projectmanager (waterschap) en programmabegeleider (programmadirectie)	De meeste verschillen worden hier opgelost; anders volgt een gezamenlijke issue-notitie
Management	Programmamanager en teammanager	Een besluit, of opschaling met oplossingsrichtingen
Directie	Directeur waterschap en directeur HWBP	Een besluit, plus de toets of het een programma-issue is
Bestuurlijk	Directeur en bestuurder waterschap, directeur HWBP, mandaathouder (plv DG RWS)	Bij een projectissue: de mandaathouder beslist op eindadvies van de directeur HWBP
Programmabestuur	Het Programmabestuur (uitvoering of beleid)	Bij een programma-issue: een besluit op programmaniveau, waarna het project verder kan

Data & IV

KERN VOOR DE BESTUURDER

Data & IV is geen Herijkingsactie, maar maakt de Herijking uitvoerbaar. Zonder een continu en betrouwbaar beeld van de opgave en de kosten kan de Alliantie niet scherper sturen op het geheel. De programmadirectie bouwt dat datafundament stapsgewijs op, met een werkende tussenoplossing eind 2026 en een volwaardig systeem in circa twee à drie jaar.

WAT HOUDT DE ACTIE IN. Binnen de programmadirectie wordt een beter ondersteunende werkwijze voor data en informatievoorziening uitgewerkt. Gegevens worden zo veel mogelijk uit de bestaande keten ingewonnen, bijvoorbeeld via het Waterveiligheidsportaal en benut in een nieuwe rapportagestructuur. Daarvoor haalt de programmadirectie de data-behoeften van de vaargroepen op, actualiseert zij de bestaande informatieprocessen en treft zij de voorbereiding voor een besluit over een nieuwe rapportagedatabase. Per proces wordt een businessarchitectuur opgesteld; samen vormen die de basis voor een systeemarchitectuur, op grond waarvan eigenaarschap en systeemkeuzen kunnen worden gemaakt.

VANUIT WELKE DOELSTELLING. Data & IV is geen zelfstandige Herijkingsactie, maar een randvoorwaarde onder meerdere acties. Het continu reële beeld van de opgave en de kosten per kilometer (1.5), de vijfjaarlijkse OOG-actualisatie (1.7), het dashboard en de KPI's (2.7), de monitoring van de opgave tot 2050 en de verantwoording aan het Programmabestuur leunen alle op dezelfde betrouwbare gegevens. De bestuurlijke afspraken onder Opgave & Middelen vragen om een continu reëel beeld van de opgave tot 2050, dat jaarlijks in de programmering wordt verwerkt. Data & IV levert het fundament waarop dat beeld en de daaruit volgende besluitvorming rusten, onder meer het besluit over eventuele aanvullende financiering uiterlijk in 2030.

WAT VERANDERT ER EN VOOR WIE. Voor de programmadirectie betekent dit een verschuiving naar gegevensondersteund, datagedreven werken: gegevens worden eenmaal gestructureerd vastgelegd en daarna voor verschillende inzichten en rapportages hergebruikt. Voor het waterschap verandert vooral de aanlevering: het vastleggen van de opgave wordt onderdeel van de reguliere processen (bijvoorbeeld bij het opleveren van beoordelingsresultaten en het afronden van een ingangstoets), zodat de informatiestroom continu wordt in plaats van periodiek. Voor de Alliantie en het bestuur betekent het sneller en betrouwbaarder inzicht, met minder afhankelijkheid van losse uitvraagrondes; de jaarlijkse programmeringsronde wordt eenvoudiger doordat de broninformatie al actueel is.

WELKE HOUDING EN GEDRAG. Het spoor vraagt om het gestructureerd en uniform delen van data binnen de Alliantie, in elk geval raming, planning en risicodossier, vanuit de gedachte van een lerend programma en Best for Program. Transparantie over gegevens en eenduidige definities staan voorop, zodat project- en programmaniveau op dezelfde cijfers sturen.

Type 1 RANDVOORWAARDE ONDER

- 1.5 Continu reëel beeld opgave en kosten
- 1.7 OOG elke vijf jaar (combi LBO)
- 2.7 Dashboard doorontwikkelen

VERDER Implementatie, status en route

Data & IV

IMPLEMENTATIE OP HOOFDLIJNEN. Omdat een volwaardig systeem een doorlooptijd van circa twee à drie jaar kent en de urgentie hoog is (inzichten in de opgave kunnen een financieringsbesluit al vóór 2030 nodig maken), kiest de programmadirectie voor een gefaseerde aanpak. Voor de korte termijn komt er een tussenoplossing voor de continue monitoring van de opgave, gebaseerd op de procesbeschrijving en de businessarchitectuur opgave, die eind 2026 werkend is; vastlegging en rapportage lopen dan via Excel en een aangewezen projectleider regelt de processtappen en de aanlevering in. Parallel werkt het Kernteam Data & IV van de programmadirectie aan het overkoepelende systeem voor data en monitoring. Nadere voorstellen over organisatie, kosten en doorlooptijd volgen.

ORGANISATORISCHE VERANKERING. Belegd bij de programmadirectie (Kernteam Data & IV), als onderdeel van de bedrijfsvoering en samen met de Alliantie. De activiteiten landen in het Programmaplan HWBP 2027-2031, dat als landingsplaats dient voor de doorontwikkeling, het beheer en het eigenaarschap van de gegevens.

STATUS EN ROUTE. Type 1 (verbetering door aanscherping van bestaande werkwijzen, deels bedrijfsvoering). Voor de monitoring van de opgave is voorgesteld dat de programmadirectie, na een positief besluit in het Programmabestuur van 15 juni 2026, een plan van aanpak opstelt; de tussenoplossing kan dan eind 2026 werkend zijn. Dit spoor loopt parallel aan de Herijking en maakt er formeel geen onderdeel van uit; het wordt langs de reguliere route van het Programmaplan belegd, niet via de besluitvorming over de Herijkingsacties. Vervolg: het volwaardige data- en monitoringssysteem doorontwikkelen, met de nog te nemen besluiten over organisatie, kosten en doorlooptijd.

AFSTEMMING EN BETROKKENEN. De Data & IV-paragraaf over de monitoring van de opgave is opgesteld door de informatiemanager HWBP op basis van een workshop op 3 maart 2026 met DGWB, de programmadirectie en de waterschappen en gereviewd binnen de vaargroep Opgave & Middelen. Het Opdrachtgeversteam besprak de richting beeldvormend op 18 maart 2026 en onderschreef de ingeslagen koers, met als aandachtspunt dat de gevolgen van omgevingsfactoren (in tijd en geld) extra aandacht vragen; die zijn belegd bij de ingangstoets en de voorverkenning (3.2 en 3.3).

> **AANDACHTSPUNT VOOR HET VERVOLG.** Data & IV raakt veel acties tegelijk. Bewaak dat de tussenoplossing en het uiteindelijke systeem op elkaar aansluiten en dat de begrippen opgave en scope eenduidig blijven; die verschillen namelijk per projectfase en per moment van vaststellen (veiligheidsopgave, waterveiligheidsopgave, uitgevoerde maatregelen). Een open punt blijft dat een volwaardig systeem nog een besluit vraagt over organisatie, kosten en doorlooptijd.

DEEL IV

Overdracht en verantwoording

De overdracht van uitwerking naar implementatie, wie voortaan van elk onderwerp is, de verantwoording van de extra financiële impuls van 2024 en de bijlagen.

Overdracht en implementatie
Overdracht en verankering
Verantwoording extra impuls (2024)
Bijlagen en colofon

HWBP
voor sterke dijken

Van uitwerking naar implementatie

De uitwerking is grotendeels gereed. Daarmee gaat de herijking van uitwerking naar implementatie en dit hoofdstuk draagt die stap over. Het beschrijft de acties niet opnieuw (die staan voluit in de bouwstenen), maar geeft het strategische niveau mee: waar het bij de implementatie op aankomt, welke uitgangspunten daarbij horen en welke richting wij per thema adviseren. De tactische en operationele invulling landt daarna bij de programmadirectie en de lijn. Zij zullen gebruik maken van een alliantiebreed implementatieteam, met deelname vanuit zowel de waterschappen als het Rijk

De overdracht kent twee gedaanten

- **Inhoudelijk.** Dit integratiedocument, dat alle acties in samenhang beschrijft.
- **Strategisch.** Per thema geven wij de uitgangspunten mee waarop een goede implementatie steunt, plus de strategische kern: de richting en de bedoeling erachter.



DRIE NIVEAUS



WIJ: STRATEGISCH

1 · Inleiding en reikwijdte

In het afgelopen jaar zijn de bestuurlijke afspraken herijking HWBP verder uitgewerkt. Alle acties zijn opgepakt, met een onderscheid in uitwerkingsniveau: a) acties zijn volledig afgerond; b) afspraken over werkwijze staan, er wordt nu gewerkt aan een operationele uitwerking; c) actie vraagt nog (voor een deel) om nadere strategische uitwerking. Onder a valt bijvoorbeeld het proces voor extra financiering na 2030. Onder b valt bijvoorbeeld het toepassen van een risicoverdeling op programmaniveau. En onder c het verder uitwerken van het hernieuwde referentiekompas.

Dit hoofdstuk is de brug tussen het herijkingstraject en het reguliere Programmaplan HWBP 2027-2031, de landingsplaats waar de onderwerpen verder leven, leren en verbeteren. De vaargroepen ronden hiermee hun opdracht af.

- **Wie het oppakt.** De implementatie is een opgave van de hele alliantie, met de regie vanuit de programmadirectie. Zij zal gebruik maken van een alliantiebreed implementatieteam, met ook deelname vanuit de waterschappen en het Rijk. Dat team is de motor van de implementatie.
- **Wat wij overdragen.** De strategische uitgangspunten en de strategische kern per thema, samen met (aanbeveling voor) de sturingsproducten: de kritieke prestatie-indicatoren (KPI's, thema 4), de roadmap (thema 12) en de implementatieplanning (thema 6).
- **Wat buiten dit hoofdstuk valt.** De volledige uitwerking per actie (de bouwstenen; deze zijn in deel III van dit document te vinden) en de tactisch-operationele plannen. Dit plan wordt opgesteld door het implementatieteam. Hiervoor kunnen zij de input uit dit overdrachtshoofdstuk gebruiken.

VERDER

Inleiding en uitgangspunten

KPI's op strategisch niveau

Inleiding en uitgangspunten

2 · Uitgangspunten: in samenhang implementeren

STRATEGISCHE KERN

Zie de implementatie als één samenhangend geheel met heldere coördinatie, niet als een optelsom van losse trajecten. Ze landen het beste wanneer ze in samenhang worden geïmplementeerd.

- **Eigenaarschap ligt bij de proceseigenaren.** (zie overzichtstabel later dit hoofdstuk) De uitwerking zoals die er ligt, vormt het kader waarbinnen de nieuwe werkwijze in de reguliere processen wordt geborgd. De verantwoordelijkheid daarvoor ligt primair bij de proceseigenaren. De proceseigenaren zijn medewerkers van de programmadirectie en beheren de processen in afstemming met de alliantiepartners die een belangrijke rol hebben in het werken met deze processen. Dit is in lijn met de werkwijze zoals die is ingezet bij de uitwerking van de bestuurlijke afspraken; en dat blijven wij behouden. De proceseigenaren vallen binnen de reguliere lijn, veelal onder het MT en rapporteren over de voortgang aan het implementatieteam. Voor sommige onderwerpen vraagt het beleggen van eigenaarschap nog een keuze; maar nergens zal dit open blijven.
- **Afwijken van het kader vraagt afstemming in de alliantie.** Waar de uitwerking nadere invulling of aanpassing vraagt, gebeurt dat op dezelfde manier als in de ambtelijke uitwerking: in afstemming met de alliantiepartners. Wij voorzien dat op dit moment (vooralsnog) vooral bij standaardisatie (2.5), cultuur van samenwerken (2.6) en kwaliteitsborging.
- **Cultuur blijft de onderlegger.** Op alle niveaus vraagt de cultuur van samenwerking aandacht. Bij de ambtelijke uitwerking is geconstateerd dat hier meer voor nodig is dan die constatering alleen. Daarom adviseren wij een extern bureau in te schakelen zodat de nieuwe cultuur echt beleefd gaat worden, in de gehele alliantie. Dit advies zal worden voorgelegd aan het Programmabestuur. Begeleiding wordt daarmee een voorwaarde voor het vervolg.

Wie welke rol heeft in de implementatie, staat in de tabel Taken en verantwoordelijkheden op de volgende pagina.

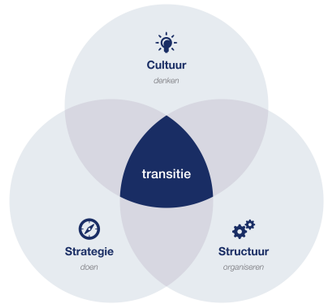
Het implementatieteam is de motor

Het implementatieteam stelt het plan op, bewaakt de voortgang, monitort en beheerst de samenhang tussen de raakvlakken, rapporteert op voortgang en resultaat en adviseert de opdrachtgevers over aanvullende acties of interventies. De leden informeren en verantwoorden zich aan de alliantiepartner die zij vertegenwoordigen (UvW, DGWB en PD HWBP) en aan de alliantie als geheel, via het opdrachtgeversteam.

Het opdrachtgeversteam is gemandateerd door het programmabestuur

Het Opdrachtgeversteam draagt het eigenaarschap en opdrachtgeverschap over de implementatie, is het eerste niveau van escalatie, besluit op dilemma's en knelpunten en toetst de kwaliteit van wat doorgaat naar de besluitvorming. De wijze van escalatie verloopt zo via dezelfde lijn als bij de ambtelijke uitwerking was ingericht. Daarbij stellen wij voor eenzelfde governance aan te houden. Dat betekent dat (unie van) waterschappen, DGWB en Programmadirectie HWBP ieder een persoon aanleveren voor het opdrachtgeversteamoverleg. Als frequentie kunnen wij ons voorstellen dat er in ieder geval voorafgaand aan een Programmabestuur wordt vergaderd en ook een keer tussendoor. Dus ongeveer 8x per jaar. Het kan praktisch zijn om deze overleggen rug-aan-rug te plannen met het Strategische Agenda Overleg (SAO).

Transitie op drie vlakken



Cultuur: De cultuur van samenwerking wordt geborgd als doorlopende opgave, met een proceseigenaar die op de verdere ontwikkeling stuurt.

Strategie: De strategische sturing landt in het reguliere Programmaplan HWBP 2027-2031, dat als landingsplaats dient om verder te leren en te verbeteren.

Structuur: De vaargroepen houden op te bestaan; de verankering landt bij een staande structuur, in de regel de programmadirectie.

VERDER Taken, verantwoordelijkheden en borging

Taken, verantwoordelijkheden en borging

Taken en verantwoordelijkheden

Partij	Rol in de implementatie	Waarvoor je hier terechtkomt
Programmadirectie HWBP	Regie en coördinatie op het geheel, onder verantwoordelijkheid van de directeur PD en het MT. Binnen de lijn belegd bij de proceseigenaren.	Dagelijkse voortgang, bewaking van de integraliteit, ondersteuning van de proceseigenaren.
Implementatieteam (alliantiebreed)	Motor van de implementatie, alliantiebreed samengesteld uit PD HWBP, DGWB en UvW, met ook deelname vanuit de waterschappen en het Rijk. Stelt het plan op, bewaakt de voortgang, monitort en beheerst de raakvlakken, rapporteert en adviseert.	Wanneer iets afwijkt van de uitwerking zoals die er ligt; wanneer raakvlakken met andere onderdelen afstemming vragen; wanneer keuzes of nadere uitwerking nodig zijn.
Opdrachtgeversteam (DGWB, UvW, PD HWBP)	Gemandateerd eigenaarschap en opdrachtgeverschap namens het programmabestuur over de herijkingsonderwerpen die nog niet zijn afgerond. Eerste niveau van escalatie.	Dilemma's en knelpunten die een besluit vragen; de kwaliteitstoets voordat een stuk naar de besluitvorming gaat.
Waterschappen	Verantwoordelijk voor de uitvoering van de projecten.	De toepassing in de praktijk en de signalen daaruit terug de alliantie in.
DGWB	Systeemverantwoordelijke, beleidsverantwoordelijk voor doelmatige uitvoering en verantwoordelijk voor de kaders van het HWBP. Tevens opdrachtgever voor de uitvoering van het HWBP, wat gemandateerd is aan RWS.	De beleidskaders van het HWBP en het opdrachtgeverschap namens het Rijk.

3 · Borging: verantwoorden, sturen en bijsturen

STRATEGISCHE KERN

Borgen betekent teruggaan naar de staande structuur, met een afstemming die draagvlak en mandaat op peil houdt. We blijven samen monitoren vanuit de ingezette beweging en besluitvorming op uitwerkingen.

Het einddoel is dat de nieuwe werkwijze integraal geborgd is in een staande structuur.

- **De vaargroepen ronden af.** Zij vragen decharge en houden na 8 oktober 2026 formeel op te bestaan. Daarna valt het werk terug op de gremia die er al zijn. De verankering landt bij een staande structuur, in de regel de programmadirectie en in het Programmaplan 2027-2031. Cultuur, structuur en strategie komen daarmee in de governance in balans, zoals het schema aan het begin van dit hoofdstuk laat zien.
- **Draagvlak en mandaat op het juiste niveau.** Wij vragen het implementatieteam en het opdrachtgeversteam om de afstemmingsstructuur zo vorm te geven dat het draagvlak en het mandaat op het juiste niveau behouden blijven. Dat is de voorwaarde waaronder de bestaande gremia het werk overnemen zonder dat de samenhang verdampt.
- **Het Programmaplan is van de alliantie.** Het Programmaplan HWBP 2027-2031 is een plan van het alliantiebrede HWBP, niet van de programmadirectie alleen. Dat verdient nadruk, want in de praktijk wordt het soms ervaren als iets van de programmadirectie. Omdat het voor veel onderwerpen de landingsplaats is, vragen wij om er een gedeeld product van te maken en het breed uit te dragen. Voor de onderdelen die uit de Herijking worden overgedragen geldt dit al, gezien deze samen zijn opgezet. Echter kan ook voor het vervolg verdere input vanuit het implementatieteam worden meegenomen.

VERDER KPI's op strategisch niveau

KPI's op strategisch niveau

4 · KPI's op strategisch niveau

STRATEGISCHE KERN

Eén consistente sturingslijn van strategie tot operatie, met KPI's die verklaren waarom iets wel of niet op koers ligt.

Om de voortgang richting 2050 te volgen en tijdig bij te sturen, werkt het HWBP met strategische KPI's. Zij geven inzicht in de mate waarin de programmadoelen worden gerealiseerd en ondersteunen het bestuurlijke gesprek en de besluitvorming over tempo, veiligheid, financiering, doelmatigheid, duurzaamheid en samenwerking. De KPI's landen in het Programmaplan 2027-2031 en verbinden de vier ambities uit het grotere verhaal met de dagelijkse sturing.

Eén sturingsmodel, drie niveaus. De alliantie hanteert een integraal sturingsmodel en doorloopt de PDCA-cyclus op drie niveaus. *Strategisch* stuurt zij met het Programmaplan als vijfjaarlijkse koers en als basis voor de strategische KPI's. *Tactisch* vertaalt de programmadirectie dat voortrollend via de kadernota, het jaarlijkse programma, de K&I-agenda, de voortgangsrapportages en de dashboards (2.7) en stuurt zij op de programmering, de samenhang tussen projecten, de inzet van middelen en de beheersing van risico's; daar gelden stuurindicatoren die verklaren waarom de strategische KPI's wel of niet op koers liggen. *Operationeel* sturen de waterschappen op de uitvoering van de individuele projecten, inclusief planning, kwaliteit, risico's en kosten, met procesindicatoren voor projectbeheersing, toetsing en verbeteracties; subsidieverlening en -vaststelling lopen daarbij mee als continue realisatieprocessen. De indicatoren op tactisch en operationeel niveau staan niet in het Programmaplan.

KPI's in onderlinge samenhang. De KPI's worden nooit afzonderlijk bekeken. Het optimaliseren van één doel raakt de andere: een hoger uitvoeringstempo legt druk op budget en capaciteit; extra investeringen in duurzaamheid raken kosten en planning. De KPI's meten daarom niet alleen prestaties, maar ondersteunen vooral het gesprek over keuzes, prioriteiten en bijsturing van het programma.

Wat wij meegeven

Redeneer vanuit de ambities en toets terug. Volg de lijn van ambitie via tactisch naar operationeel, zodat de KPI's consistent uit missie, visie, ambities en doelen volgen. Een KPI mag ook vanuit een actie zelf ontstaan; toets dan altijd of die in het geheel past. Maak per niveau inzichtelijk of het op koers ligt en waarom: sturingsinformatie verklaart, ze telt niet alleen.

Ook op de samenwerkingskant. De KPI's beperken zich niet tot de harde componenten. Wij vragen om ook de zachte componenten, waaronder de cultuur van samenwerking (thema 5), meetbaar te maken.

Monitoren op de doelen, niet alleen op de acties. Operationele monitoring op de acties is nodig en de implementatie vraagt bewaking op voortgang en proces. Daarboven hangt de vraag die er werkelijk toe doet: komen de doelen van de herijking dichterbij en verbeteren de prestaties van het programma?

De drie niveaus versterken elkaar. Informatie uit de projecten voedt de programmasturing, de programmasturing voedt de strategische besluitvorming en strategische keuzes vertalen zich terug naar programmering en uitvoering. Zo ontstaat een continue verbetercyclus waarmee het HWBP adaptief inspeelt op nieuwe inzichten en ontwikkelingen, terwijl de gezamenlijke opgave richting 2050 centraal blijft staan.

Laat de verantwoording langs het programmabestuur lopen. Wij adviseren om de verantwoording langs de reguliere cycli in te richten en het Programmabestuur elk kwartaal te informeren over de voortgang van de acties voortkomend uit de bestuurlijke afspraken. De ambtelijke uitwerking stond altijd als vast punt op de agenda bij het programmabestuur in de vorm van een voortgangsrapportage. Wij voorzien daarom om de voortgang op de implementatie op eenzelfde manier in te richten en deze als vast agendapunt op de agenda te houden tot 2028. Daarnaast adviseren wij om aan te geven welk effect de acties hebben. Dit voortgangsbericht kan tevens gebruikt worden door de minister om de Tweede Kamer mee te informeren.

VERDER

Strategische thema's

Monitoren en rapporteren

Data & IV

Cultuur en gedrag als fundament

5 · Cultuur en gedrag als fundament

STRATEGISCHE KERN

Cultuur landt in alle lagen van de alliantie, in ons denken, ons doen en ons organiseren; daar maken wij haar tastbaar en meetbaar.

Cultuur en gedrag vormen het fundament onder de herijking: zij zijn de voorwaarde waaronder de andere afspraken, van de bindende projectafspraken tot de lichtere begeleiding en de centrale regie, daadwerkelijk landen. Zonder rolzuiverheid, vertrouwen en transparantie werken die instrumenten niet. Met de uitwerking is dat fundament niet af; juist in de implementatie vraagt het blijvende aandacht.

Wij benaderen cultuur daarbij als iets tastbaars en meetbaars, niet alleen als een zacht begrip dat vrijblijvend blijft: zij krijgt betekenis in de processen zelf, in het projectproces en het begeleidingsproces, in de escalatielijn en in de sturing en het programmeren op programmaniveau. Zo zit cultuur in de instrumenten waarmee de alliantie stuurt en werkt zij door in het dagelijkse werk.

Voor het vervolg

Voor het vervolg vragen wij het programmabestuur in te stemmen met de opdracht om deze verankering verder vorm te geven, met ondersteuning van een externe partij die vanuit een onafhankelijke blik reflecteert en de aanpak scherp houdt.

In een plan van aanpak werkt het implementatieteam samen met de externe partij uit hoe de gevraagde competenties zich ontwikkelen tot op medewerkersniveau en hoe cultuur en gedrag zichtbaar worden in alle systemen en processen. Cultuur en gedrag krijgen daarbij een vaste plek in de sturing, als terugkerend onderdeel van de rapportage en het dashboard (2.7); het gaat om het gesprek over de samenwerking, niet om afrekenen. De verankering landt in het Programmaplan HWBP 2027-2031.

> **Aandachtspunt.** Veranker cultuur ook in de governance, zodat de alliantie op alle lagen kan spiegelen en spanningen veilig bespreekbaar maakt.

VERDER Implementatie via het projectenproces

Implementatie via het projectenproces

6 · Implementatie via het projectenproces

STRATEGISCHE KERN

We implementeren op het ritme van de fase-overgangen, gefaseerd en lerend, samen met de regio's en waar het kan al vanaf nu. Organisatorisch kijken de begeleidingsteams met elkaar mee. Waterschappen leren in regio's van elkaar.

Bij de implementatie verschuift de vraag van "hoe dan" naar "doe dan". Het antwoord zit in dit geval in eenvoudigweg beginnen. In het projectenproces zit onze output en daar werkt het grootste deel van de alliantie: via het projectenproces hebben wij in één keer een groot deel van de alliantie te pakken. Wij omschrijven dit als de begeleide introductie van instrumenten en werkwijzen via de contactmomenten. Voor veel acties is de de uitwerking al dusdanig concreet dat implementatie gewoon kan beginnen; ook bestuurlijk is het afgehecht. Waar dit al mogelijk is; en zowel de programmadirectie en het waterschap denken met de nieuwe afspraken te kunnen werken, is het uitgangspunt daarom dat de nieuwe werkwijze nu al geïmplementeerd wordt. Voor het andere deel wordt nog aan een implementatiestrategie gewerkt welke in het najaar gereed zal zijn. Vanaf 2027 adopteren (en begeleiden) wij de nieuwe werkwijze in alle projecten.

De Herijking landt in de praktijk op de fase-overgangen van projecten. Dat ritme is meteen de manier om gefaseerd en lerend te implementeren: bij elke overgang passen projecten de nieuwe werkwijzen toe, toetsen ze en verbeteren ze, zonder dat alles in één keer perfect hoeft. Zo begint de implementatie in de startende- en lopende projecten en groeit ze mee met het programma. Het projectenproces is daarbij een belangrijke route, maar niet de enige: enkele acties lopen langs een eigen spoor en behoeven nog uitwerking en deels besluitvorming.

Het uitgangsprincipe is dat alle projectfasen die vanaf nu starten, de nieuwe werkwijzen toepassen; en dat die zo snel mogelijk, maar uiterlijk 1 januari 2028 als standaard werkwijze worden geadopteerd. De ambitie ligt daarmee vast; de weg ernaartoe is er een van leren en maatwerk, waarbij we op basis van de planning vroegtijdig anticiperen waar maatwerk nodig is. Het implementatieteam werkt dit uit in een plan van aanpak.

In de implementatie via het nieuwe projectenproces spelen de ambtelijk opdrachtgevers van de waterschappen een cruciale rol als eigenaren van de basis set bindende projectafspraken die gemaakt gaan worden. Zij dragen een rol voor de continuïteit en zijn verantwoordelijk voor de implementatie in de eigen organisatie. In het beraad ambtelijk opdrachtgevers (BAO) is de wens uitgesproken om de regionale verbinding en verankering te organiseren in samenwerking met de 4 ambassadeursregio's (Noord, Oost, Zuid en West). Wij onderschrijven deze denkrichting. Zo wordt de vertaling werkbaar en gedragen, met ruimte om te leren; en te herzien.

De implementatieplanning

De faseovergangen van projecten sturen het tempo. De tijdlijn hieronder zet de mijlpalen van de implementatie op een rij; dezelfde planning komt terug bij de roadmap (thema 12).



VERDER

Faseovergangen 2026-2027

Sturen en bijsturen

Faseovergangen 2026-2027

HWBP faseovergangen 2026-2027

Overzicht van startmomenten per project; basis voor het tijdig voeren van voorbereidende gesprekken met de waterschappen over de herijkingsacties.

Elke markering toont wanneer een project een fase start. Het waterschap kan ruim daarvoor benaderd worden; het overzicht laat zien wat wanneer besproken kan worden.

Fase VV Voorverkenning · VK Verkenning · PU Planuitwerking · RE Realisatie

		2026 Q1	2026 Q2 (nu)	2026 Q3	2026 Q4	2027 Q1	2027 Q2	2027 Q3	2027 Q4
HH De Stichtse Rijnlanden	Jaarsveld-Klaphek (JAK)		RE apr '26						
	Culemborgse Veer-Beatrix Sluis (CUB)					RE feb '27			
	Irenesluis - Culemborgse Veer					RE feb '27			
	Nieuwegein						RE apr '27		
	Salmsteke Schoonhoven (SAS)						RE jun '27		
HH Hollands Noorderkwartier	Wieringermeer C kering		PU RE						
	Den Oever - Den Helder DODH			RE sep '26					
	Haven dijk					RE feb '27			
	Helderse Zeewering						RE jun '27		
	Monnickendam Zeedijk							RE sep '27	
HH van Rijnland	IJsseldijk Gouda (VIJG) spoor 4 (GHIJ)							PU sep '27	
WS Aa en Maas	Cuijk - Ravenstein, excl. uitwisselingsbijdr dijk…				RE dec '26				
	Lith - Bokhoven						PU jun '27		
WS Brabantse Delta	Moerdijk - Drimmelen				PU okt '26				
	Willemstad - Noordschans					PU jan '27			
WS Drents Overijsselse Delta	Mastenbroek IJssel			PU sep '26					
	Veilige Vecht Dalfsen			PU sep '26					
	Mastenbroek - Stadshagen					VK jan '27			
	Zwolle-Olst II							RE sep '27	
WS Fryslan	Harlingen	VK jan '26							
	KLM Koehool - Zwarte Haan		RE jun '26						
	KLM Ternaard - Peazens - Moddergat				RE okt '26				
	Zurich-Koehool					VK jan '27			
	KLM Groen Dijk - Zwarte Haan, Holwerd, Peazemerla…							RE aug '27	
WS Hollandse Delta	Oostmolendijk-Ringdijk Ridderkerk (O.D.O.)		VK apr '26						
	20-2 Brielse Maasdijk		VV mei '26					VK sep '27	
WS Hunze en Aa's	Dollarddijk					PU jan '27			
	Groote Polder							PU sep '27	
WS Limburg	Well (19K)			RE jul '26					
	Lob van Gennep				RE dec '26				
	Thorn (19H)				RE dec '26				
	Dijkversterking Roerdelta					RE feb '27			
	Venlo Velden (19L)					PU feb '27			
	Blerick-Groot Boller (19S)					PU feb '27			
	Venlo 't Bat						RE apr '27		
	Baarlo (19M)								RE nov '27
WS Rijn en IJssel	Tolkamer - Pannerdense Waard		VK apr '26						
	Doesburg Rha					VK jan '27			
WS Rivierenland	Boven Leeuwen - Dreumel	VK jan '26							
	Deest - Boven Leeuwen	VK jan '26							
	Rossum - Zaltbommel					VK jan '27			
	Streefkerk Ameide Fort Everdingen (SAFE)							RE sep '27	
WS Scheldestromen	Sloehaven - buitenhaven	VK feb '26							
	Buitenhaven Vlissingen				PU nov '26				
	Zuid-Beveland Oost, Westerschelde					VK jan '27			
	Zak van Zuid-Beveland					PU jan '27			
	Tholen, Oosterschelde						VV mei '27		
WS Vallei en Veluwe	Monitoring IJsseldijken Veluwe	VV jan '26							
WS Zuiderzeeland	Oostvaardersdijk							VK sep '27	
	Ketelmeerdijk - Vossemeerdijk								PU nov '27

Bron: faseovergangen_2026_2027.xlsx · selectie: fasestarts in 2026 en 2027.
50 projecten · 15 waterschappen · peildatum juni 2026.

HWBP voor sterke dijken

VERDER **Implementatie in het ritme van het programma**

Implementatie in het ritme van het programma

7 · Implementatie in het ritme van het programma

STRATEGISCHE KERN

We implementeren als gezamenlijke alliantiepartners en waar mogelijk direct in de praktijk op het ritme van de programmacyclus: via sturen, programmeren, monitoren en bijsturen.

Waar de implementatie op projectniveau landt in de fase-overgangen van projecten, landt zij op programmaniveau in de bestaande programmacyclus van sturen, programmeren, monitoren en bijsturen. Daar worden de keuzes gemaakt die richting geven aan het geheel en ontstaat grip op de opgave tot 2050.

De Herijking wordt daarom geïmplementeerd via de reguliere momenten waarop de Alliantie het programma bestuurt. Verschillende onderdelen zijn inmiddels al in uitvoering. Zo wordt binnen de huidige programmeercyclus al gewerkt volgens de principes van de Herijking, met een programmering tot 2050 en prioritering vanuit *best for program*. Andere onderdelen, zoals het dashboard, de uitvoeringsstrategieën, de standaardisatie en het continue beeld van opgave en kosten, worden de komende jaren verder ingevoerd en doorontwikkeld.

De implementatie op programmaniveau volgt daarmee het ritme van de programmacyclus. Iedere cyclus levert nieuwe inzichten op over opgave, kosten, risico's en voortgang, die worden benut om de werkwijze verder aan te scherpen. Implementeren en verbeteren lopen daardoor in elkaar over. De implementatie van de Herijking is geen veranderprogramma naast het HWBP, maar wordt onderdeel van de reguliere sturing en werkwijze van de Alliantie.

Het programmaniveau bewaakt daarbij de samenhang tussen de verschillende onderdelen van de Herijking. Een actueel opgavebeeld ondersteunt de programmering, Data & IV en standaardisatie maken betrouwbare monitoring mogelijk en de KPI's maken zichtbaar of de gekozen strategieën daadwerkelijk bijdragen aan meer waterveiligheid per euro. Juist die samenhang bepaalt uiteindelijk het effect van de Herijking.

Het uitgangspunt is dat nieuwe werkwijzen en instrumenten zo veel mogelijk meelopen in bestaande processen. Een deel daarvan wordt al toegepast; andere onderdelen worden in 2027 ingevoerd, beproefd en verder verfijnd. Vanaf 2028 vormen zij de standaard werkwijze binnen het HWBP.

De implementatie wordt verankerd in de bestaande governance. De proceseigenaren binnen de programmadirectie zijn verantwoordelijk voor de verdere uitwerking, invoering en doorontwikkeling van hun onderwerp. Een alliantiebreed implementatieteam bewaakt de voortgang en samenhang, terwijl het opdrachtgeversteam eigenaar is van de implementatie en waar nodig vraagstukken ter besluitvorming voorlegt aan het Programmabestuur.

Ook op programmaniveau blijft de cultuur van samenwerking de onderlegger. De Herijking werkt alleen wanneer partijen handelen vanuit het gezamenlijke programmabelang, transparant zijn over onzekerheden en gezamenlijk verantwoordelijkheid nemen voor de opgave. Zo groeit de Herijking stap voor stap uit tot de reguliere manier waarop de Alliantie stuurt op de waterveiligheidsopgave richting 2050.

VERDER **Sturen en bijsturen, data en IV**

Sturen en bijsturen, data en IV

8 · Aandachtspunten voor implementatie 'sturen en bijsturen'

STRATEGISCHE KERN

Regie is integraal: kosten én uitvoeringsstrategieën in samenhang, niet los van elkaar.

Sturen op het geheel betekent sturen op meer dan één knop.

- **Stuur niet alleen op kosten per kilometer.** Neem bewust ook de uitvoeringsstrategieën (innovatie, adaptatie, markt en aanbesteding) en de standaarden mee; integreer ze in de sturing.
- **Betrek de omgevingsstrategie die nu in ontwikkeling is.**
- **Maak voor de implementatiestrategie een overzicht van openstaande bestuurlijke afspraken.** Het gaat om afspraken die nog inzet vragen voor het vervolg, bijvoorbeeld het besluit over de financiering vanaf 2036.
- **De focus van de programmadirectie verschuift naar strategische sturing.** Daarmee komt de sturing meer aan de voorkant te liggen en over de projecten heen.

9 · Data en Informatievoorziening

STRATEGISCHE KERN

Data is een manier van werken, geen ondersteunend systeem. Impact gedreven en met aandacht voor de juiste competenties en prioriteiten.

Met de afronding van de herijking komt er ruimte om data en IV als zelfstandige verbeterlijn op te pakken. De kwaliteit van ons datamanagement en met de manier waarop wij die data inzetten om te sturen speelt een grote rol in onze output. Nu de uitwerkingen gereed zijn, is het moment daar om de strategische hoofdkeuzes te zetten. Het programmabestuur heeft hier de opdracht al toe verleend aan de programmadirectie.

- **Pak Data en IV op als zelfstandige verbeterlijn.** Werk als programmadirectie in nauw overleg met het implementatieteam een plan van aanpak uit richting het maken van de strategische hoofdkeuzes; beginnend bij het implementeren van de nieuwe werkwijze binnen de alliantie met oog voor de toekomstige potentie in het datagedreven werken.
- **Verbind met de acties uit de herijking.** Standaardisatie maakt data pas bruikbaar, het referentiekompas vraagt om uitbreiding en versterking; monitoring gaat zowel over de KPI's als over kwaliteit, kosten en doorlooptijden.
- **Investeer in ambitie, tijd en middelen.** Het navigatieteam adviseert de programmadirectie haar rol als coördinator en regisseur hier serieus te pakken; op verzameling, verbetering én op analyse. Dit betekent ook een investering in termen van capaciteit en expertise binnen de programmadirectie.
- **Houd data en IV randvoorwaardelijk in de verdere uitwerking.** Bij elke uitwerking hoort de vraag wat er aan data nodig is, wat het oplevert en hoe het in het systeem past. De eindstukken hebben die lijn al onder borging en monitoring staan; houd Data en IV op de voorgrond.

VERDER Kwaliteitsborging

Kwaliteitsborging bij de waterschappen

10 · Kwaliteitsborging bij de waterschappen

STRATEGISCHE KERN

Eén vaste, voor iedereen gelijke ondergrens, met ruimte voor eigen invulling en ingroei in de weg ernaartoe.

Wij adviseren het implementatieteam om een opdracht te definiëren voor het concretiseren van de kaders welke wordt meegegeven als onderdeel in het vervolgtraject. De eenvoudigere begeleiding en subsidieverlening door de programmadirectie rust op aantoonbare kwaliteit bij het waterschap zelf: vertrouwen vraagt aantoonbare kwaliteit. Maak het aantoonbaar, prestatiegericht (schrijf het proces niet voor) en resultaatafhankelijk in plaats van systeemafhankelijk, met consistentie en transparantie als leidraad. Het navigatieteam adviseert deze vijf uitgangspunten als vertrekpunt. De verantwoordelijkheid voor het vormgeven en voorschrijven van het kader ligt bij de programmadirectie HWBP in samenwerking met de waterschappen. Waarbij de effectiviteit en uitvoerbaarheid in overleg met de waterschappen wordt getoetst. Aandachtspunt is dat de administratieve lasten beperkt blijven en in lijn blijven met de bedoeling van de bestuurlijke afspraken (zie Deel I).

Vertrekpunt voor vereisten aan kwaliteitsmanagement bij de waterschappen

1. **Aantoonbaar functionerend kwaliteitsmanagementsysteem**
   Opzet, bestaan én werking, met een sluitende plan-do-check-act-cyclus (PDCA) en risicomanagement als spil.

2. **Navolgbare, uniforme kernproducten met audittrail**
   Raming (Standaardsystematiek voor Kostenramingen (SSK)), risicodossier en ontwerponderbouwing herleidbaar en waar mogelijk gestructureerd aan te leveren.

3. **Aantoonbare onderbouwing van soberheid en doelmatigheid**
   Via een transparante variantenafweging en toetsbare referentiewaarden, gekoppeld aan het referentiekompas (3.1).

4. **Onafhankelijke interne toetsing vóór indiening**
   Peer review met zichtbare functiescheiding tussen wie maakt en wie toetst.

5. **Uitkomstgericht en proportioneel, met een vaste minimumbar**
   Beschrijf wat het systeem oplevert, met één objectief toetsbare ondergrens en een realistische ingroeiperiode.

VERDER Kritische succesfactoren

Kritische succesfactoren

11 · Kritische succesfactoren

STRATEGISCHE KERN

De acties struikelen zelden over de inhoud; ze struikelen over samenhang, gedrag en volhouden. Blijf daarom op alle niveaus consistent, houd elkaar betrokken en vast en neem een voorbeeldrol aan.

Wij benoemen bewust geen risico's, maar de factoren die het verschil maken tussen slagen en falen. Het navigatieteam adviseert onderstaande set als vertrekpunt te benutten voor de implementatiefase.

1. **Houd de acties bij elkaar**
   De herijking werkt als pakket. Houdt daarom altijd de samenhang en verbanden in beeld.
2. **Blijf bij de bedoeling**
   Eenvoudig waar het kan, intensief waar het nodig is. Dat betekent ook dat we niet altijd de makkelijkste weg kunnen kiezen en af en toe de spanning zullen moeten opzoeken om de ingeslagen weg vast te houden.
3. **Verander het gedrag, niet alleen het papier**
   Nieuwe werkwijzen halen weinig uit zonder de houding en de competenties die erbij horen.
4. **Werk uniform**
   Eén aanpak voor alle waterschappen, waarbij de prestaties leidend zijn en de vorm past bij de opgave.
5. **Zet data serieus neer**
   Dat vraagt capaciteit en aandacht (zie thema 9). Zonder betrouwbare data valt er weinig te monitoren en nog minder te sturen.
6. **Vertrouw op het kwaliteitsmanagement**
   Stuur op resultaat. Wie terugvalt op juridische voorschriften of detailcontrole, bouwt de oude toetslast gewoon opnieuw op.
7. **Vang de wisseling van de wacht op**
   Draag over op de bedoeling, de inhoud én op de gemaakte afspraken; juist wanneer de samenstelling van de teams wisselt.

VERDER Roadmap en reflectie

Roadmap en vervolgstappen

Deel IV · Overdracht
Overzicht

12 · Roadmap en vervolgstappen

De implementatie verloopt in fasen, van pilot via opschaling naar borging.



WANNEER	FASE OF MIJLPAAL
Zomer 2026	Strategieën en KPI's
Najaar 2026	Oplevering Implementatieplan
Tot 2027	Opschalingsfase
2027-2028	Implementatiefase

- **Direct volgende stap:** het implementatieteam levert het plan van aanpak aan voor het najaar van 2026.
- **Ritme:** de faseovergangen van projecten (zie thema 6) sturen het tempo.

VERDER
Overdracht en verankering
Verantwoording extra impuls

Proceseigenaren

De Herijking draagt de onderwerpen over aan het reguliere Programmaplan HWBP 2027-2031, dat als landingsplaats dient waar zij verder leven, leren en verbeteren. De vaargroepen bestaan alleen tijdens de Herijking en houden daarna op te bestaan; de verankering landt daarom bij een staande structuur, in de regel de programmadirectie. Per onderwerp is een proceseigenaar binnen de programmadirectie het aanspreekpunt (het loket) voor de nadere uitwerking, de implementatie en de monitoring. De tabel hieronder geeft die proceseigenaren weer.

VAARGROEP	ONDERWERP VAN NADERE UITWERKING	PROCESEIGENAAR	TOELICHTING
Opgave en middelen	Programmering van de opgave tot 2050	Michael Methorst	
Opgave en middelen	Proces ten behoeve van financiering vanaf 2030	René van der Veer	
Opgave en middelen	Concept wettekst Waterwet	Judith van der Schalk	
Opgave en middelen	Stabiele solidariteitsbijdragen	René van der Veer	
Opgave en middelen	Bestemmingsreserve solidariteitsbijdrage	René van der Veer	
Opgave en middelen	Continu reëel beeld van de omvang van de opgave en de kosten per kilometer	Michael Methorst	
Opgave en middelen	OOG elke 5 jaar (in combinatie met LBO)	Harm Rinkel	
Regie op programmaniveau	Vereenvoudiging subsidie- en begeleidingsproces	Prekash Baladien	
Regie op programmaniveau	Bindende projectafspraken	Marjoke Hoeve	
Regie op programmaniveau	Cultuur van samenwerking	Marjoke Hoeve	
Regie op programmaniveau	Uitvoeringsstrategie innovatie	Anouk te Nijenhuis	

VERDER Meer proceseigenaren

Proceseigenaren (vervolg)

VAARGROEP	ONDERWERP VAN NADERE UITWERKING	PROCESEIGENAAR	TOELICHTING
Regie op programmaniveau	Uitvoeringsstrategie adaptatie	Madeleen Gaemers	
Regie op programmaniveau	Uitvoeringsstrategie markt en aanbesteding	Klaas-Jan Visser	
Regie op programmaniveau	Peer review	Prekash Baladien	
Regie op programmaniveau	Standaardisatie	Olaf Lem	Gaat over de standaardisatie van het vastleggen van informatie. Formats helpen voor niet-gestructureerde data; gestructureerde data worden met behulp van systemen ook gestructureerd vastgelegd in tabellen
Sturing aan de voorkant	Referentiekompas	Nog niet definitief	In het beheersingsoverleg is de vraag neergelegd wie dit wordt
Rechtstreeks onder het Programmabestuur	Escalatieprocedure	Brigit Janssen-Stelder	In de brontabel van de programmadirectie geschaard onder Sturing aan de voorkant; in dit document conform de belegging rechtstreeks onder het Programmabestuur weergegeven
Sturing aan de voorkant	Fastlane	Josan Tielen	
Sturing aan de voorkant	Ingangstoets en voorverkenning versterken	Yasmin van Iterson	
Doelmatigheid programma	Projectgebonden Eigen Bijdrage	Roeland van Woerkom	

SPRING NAAR Actie-overzicht Verantwoording extra impuls

Verantwoording tbv een extra financiële impuls (2024)

De waterschappen en het Rijk verbonden eind 2024 voorwaarden aan hun bijdrage aan de middellangetermijnfinanciering (MLT) van het HWBP; dit hoofdstuk laat per voorwaarde zien welke actie haar invult en waar ze in het programma landt.

De zeven deelvoorwaarden van de waterschappen zijn voorgelegd aan de CWK op 7 november 2024 en aan de Ledenvergadering van de Unie van Waterschappen (UvW) op 13 december 2024. Daar stemden de waterschappen unaniem in met hun deel van de extra financiering, onder twee voorwaarden: dat het Rijk eenzelfde bijdrage levert en dat de zeven randvoorwaarden goed worden uitgewerkt in de Herijking. Die uitwerking is grotendeels samengevallen met de acties van de Herijking. De tabel hieronder maakt de dekking in één oogopslag zichtbaar: wat de waterschappen vroegen, welke actie of acties daar invulling aan geven en waar het onderwerp landt voor het vervolg.

Ook het Rijk verbond voorwaarden aan de extra financiële impuls van 2024. Vanuit het Rijk gold als voorwaarde een stabiele programmering, waarbij het jaarlijks beschikbare bedrag volledig zou worden uitgeput. Ook wilde het Rijk een stevige voortgang van de productie zien, onder meer zichtbaar in de grote realisatieprojecten. Verder was de afronding van de Herijking (en daarmee de opvolging van de Bestuurlijke afspraken Herijking HWBP) voor het Rijk een vereiste.

Voorwaarde (UvW, 2024)	Wat de waterschappen vroegen	Welke actie(s) vullen haar in	Waar het landt
1. Maatregelen en innovaties die bijdragen aan de doelen 2050	Anders werken in de uitvoering en innovaties inzetten, zodat het productietempo naar ten minste 50 km per jaar gaat en de kosten beter beheerst worden	Uitvoeringsstrategieën innovatie en adaptatie (2.4) en standaardisatie (2.5); het continu reële beeld van de opgave en kosten per kilometer (1.5); zichtbaar via het dashboard met KPI's (2.7)	Het reguliere programmaproces en de uitvoeringsstrategieën in het Programmaplan, met monitoring via het dashboard
2. Een wijze van programmeren die tempo mogelijk maakt	Van de wensen van individuele waterschappen naar een collectieve programmering vanuit best for program	Programmering tot 2050 (1.1)	Het jaarlijkse programmeerproces in het Programmaplan; samenhang in het hoofdstuk Programmeren
3. Sturing op programmaniveau	Afspraken over wie de keuzes met grote programma-impact maakt en welke sturingsmogelijkheden het Programmabestuur nodig heeft	De basisset bindende projectafspraken (2.1), peer review (2.3) en het dashboard (2.7); de sturing aan de voorkant met het referentiekompas (3.1), de ingangstoets (3.2) en de voorverkenning (3.3); de escalatieprocedure, rechtstreeks onder het Programmabestuur	De programmadirectie en het Programmabestuur; samenhang in het hoofdstuk Programmasturing en regie
4. Toepassing en verrekening van de 10% PGEB	De 10% Projectgebonden Eigen Bijdrage (PGEB) binnen de verdeling 50-40-10 daadwerkelijk realiseren en verrekenen	Projectgebonden eigen bijdrage (4.2)	De subsidieregeling en de jaarlijkse controle door de programmadirectie; evaluatie in 2030

VERDER Voorwaarden 5 tot en met 7

Voorwaarden 5 tot en met 7

Voorwaarde (UvW, 2024)	Wat de waterschappen vroegen	Welke actie(s) vullen haar in	Waar het landt
5. Een stabielere solidariteitsbijdrage	Meer voorspelbaarheid en stabiliteit, onder meer via één betaalmoment per jaar in plaats van de huidige drie	Eén verrekenmoment per jaar (1.3) en de bestemmingsreserve solidariteitsbijdrage (1.4), mogelijk gemaakt door de wijziging van de Waterwet (1.2)	De Waterwet, de subsidieregeling en het verrekenproces tussen programmadirectie en Unie
6. Een reële toedeling van risico's	Exogene risico's op programmaniveau dragen, voor een doelmatigere beheersing van risico's	Risicoverdeling en uitbreiding van de kkGG (4.1)	De subsidieregeling en de alliantiereservering; evaluatie eind 2026 en in 2030
7. Een overkoepelend advies over de doelmatigheidsprikkels	Beoordelen of er voldoende balans en doelmatigheidsprikkels in het systeem zitten, of dat nader maatwerk nodig is	De doelmatigheid uit vaargroep 4, de risicoverdeling (4.1) en de PGEB (4.2), met de bredere doelmatigheidswinst uit de vereenvoudiging (2.2), peer review (2.3), de uitvoeringsstrategieën (2.4) en standaardisatie (2.5)	Het Programmaplan en de evaluaties van de Waterwet en de subsidieregeling; samenhang in het hoofdstuk Financiën en doelmatigheid

De voorwaarden zijn daarmee alle gedekt door de uitwerking van de Herijking. Verschillende voorwaarden grijpen op elkaar in: de stabielere solidariteitsbijdrage (5), de reële risicotoedeling (6) en de PGEB (4) horen samen binnen de financiële verhouding 50-40-10, terwijl de programmering (2) en de sturing op programmaniveau (3) op hetzelfde reële beeld van de opgave steunen.

SPRING NAAR
Plannen en programmeren
Financiën en doelmatigheid
4.1 Risicoverdeling
Actie-overzicht

Bijlagen en colofon

Deel IV · Overdracht

Overzicht

Bijlagen

De bijlagen zijn nog in voorbereiding. Voorzien zijn:

> **Bijlage 1. Praatplaat.** De visuele ordening langs programmacyclus en projectproces (bron: Bijlage 3 Praatplaat). Het beeld wordt in de opmaakronde geplaatst; let op dat de praatplaat nog "Programmaplan 2026-2030" toont, terwijl de tekst 2027-2031 aanhoudt.

> **Ter informatie (voor verder naslagwerk):** alle afgeronde stukken die in het Programmabestuur hebben voorgelegen, zijn vanaf Q3 2026 te vinden op de HWBP website. Deze zijn verdeeld over drie stukkenbundels, gebaseerd op het type besluitvorming (zie ook de toelichting op type 1, 2 en 3 stukken, Overzichtspagina Deel III)

Colofon

Integratiedocument Herijking HWBP

Bestuurlijk vastgestelde eindversie · oktober 2026

Opgesteld door het navigatieteam Herijking HWBP, met de vier vaargroepen van het traject VLOOT. Dit overdrachtsdocument is opgesteld met behulp van AI.

NAVIGATIETEAM HERIJKING

Adriaan Smeenk
Projectleider (PD HWBP) · navigatieteamlid vaargroep 2

Nils Rem
Projectsecretaris (PD HWBP) · navigatieteamlid vaargroep 4

Linda Holvast
Vertegenwoordiger DGWB · navigatieteamlid vaargroep 3

Gerrit Modderkolk
Vertegenwoordiger UvW · navigatieteamlid vaargroep 1

SPRING NAAR

Overdracht en verankering

Verantwoording extra impuls

Terug naar het overzicht