

# **Programmaplan Hoogwaterbeschermings- programma Waterschap Limburg 2024-2028**



**Bezoekadres**

Maria Theresialaan 99

6043 CX Roermond

**Postadres**

Postbus 2207

6040 CC Roermond

IBAN: NL10NWAB0636750906

KvK: 67682065

088 88 90 100

[info@waterschaplimburg.nl](mailto:info@waterschaplimburg.nl)

[www.waterschaplimburg.nl](http://www.waterschaplimburg.nl)

titel **Programmaplan Hoogwaterbeschermingsprogramma Waterschap Limburg 2024-2028**

subtitel

datum **9 oktober 2024**

versie **0.9**

status **Concept**

zaaknr. **2023-Z3467**

documentnr. **WLDOC-77825112-43021**

vrijgave Dit document is tot stand gekomen onder verantwoordelijkheid van Erwin Grommen in samenwerking met:

naam

Grommen

functie

Programmasecretaris HWBP

rol

<b>01. Programmaplan: doel, looptijd, historie &amp; vooruitblik</b>	<b>7</b>
1.1 Doel programmaplan	7
1.2 Looptijd en besluitvorming	8
1.3 Historie	8
1.4 Vooruitblik	8
<b>02. Programmascope</b>	<b>9</b>
2.1 Inleiding	9
2.2. Actuele programmering	9
2.3 Toekomstige programmering	10
2.3.1 De restopgave	10
2.3.2 Richtinggevend scenario Maas2050: veiligheid mét en voor de omgeving	11
2.3.3 Integratie Maas2050 in de huidige programmering	11
<b>03. Doelstelling, visie en strategie</b>	<b>14</b>
3.1 Doelstelling	14
3.2 Visie	14
3.3 Strategie	15
3.3.1 Programmatische aanpak	16
3.3.2 Veerkrachtige organisatie en kennisdeling	16
3.3.3 Gebiedsgerichte aanpak en samenwerking	17
3.3.4 Flexibiliteit	17
3.3.5 Sober en doelmatig	18
3.3.6 Duurzaam en innovatief	18
3.3.7 Monitoring, evaluatie en bijsturen	19
<b>04. Randvoorwaarden</b>	<b>20</b>

<b>4.1 Inleiding</b>	<b>20</b>
<b>4.2 Programmatische aanpak</b>	<b>20</b>
<b>4.3 Veerkrachtige organisatie en kennisdeling</b>	<b>21</b>
<b>4.4 Gebiedsgerichte aanpak en samenwerking</b>	<b>21</b>
<b>4.5 Flexibiliteit</b>	<b>22</b>
<b>4.6 Sober en doelmatig</b>	<b>23</b>
<b>4.7 Duurzaam en innovatief</b>	<b>23</b>
<b>4.8 Monitoring, evaluatie en bijsturen</b>	<b>23</b>
<b>05. Programmatisch werken</b>	<b>25</b>
<b>5.1 In samenhang managen</b>	<b>25</b>
<b>5.2 Voordelen Behalen en Doelen Bereiken</b>	<b>25</b>
<b>5.3 Werkwijze</b>	<b>26</b>
<b>06. Programmaorganisatie</b>	<b>27</b>
<b>6.1 Programmastructuur</b>	<b>27</b>
<b>6.2 Organogram</b>	<b>28</b>
<b>6.3 Programmateam</b>	<b>28</b>
<b>6.4 Rollen, taken en verantwoordelijkheden</b>	<b>29</b>
<b>6.5 Projectteams</b>	<b>32</b>
<b>6.6 Programmamanagementteam</b>	<b>35</b>
<b>6.8 Vakgroepen</b>	<b>37</b>
<b>07. Governance</b>	<b>39</b>
<b>7.1 Programma- en lijnorganisatie</b>	<b>39</b>
7.1.1 Structuur	39
Relatie tussen programma en bestuur	39
Het programma	39

7.1.2 Positie binnen WL	40
<b>7.2 Bestuurlijke overlegstructuur</b>	<b>41</b>
<b>7.3 Projectgovernance</b>	<b>41</b>
<b>7.4 HWBP-NL</b>	<b>42</b>
7.4.1 Bijeenkomst Ambtelijke Opdrachtgevers	43
7.4.2 Financiering	43
<b>08. Programma- en projectprocessen</b>	<b>44</b>
<b>8.1 Inleiding</b>	<b>44</b>
<b>8.2 Procesarchitectuur en DRAP's</b>	<b>45</b>
<b>8.3 Procesgovernance en Rollen</b>	<b>45</b>
<b>8.4 Indeling van Programmaprocessen</b>	<b>46</b>
8.4.1 Besturende processen:	46
8.4.2 Ondersteunende processen:	46
8.4.3 Processen voor Programmabeheersing:	47
<b>8.5 Indeling van de Projectprocessen</b>	<b>47</b>
<b>09. Capaciteit</b>	<b>48</b>
<b>9.1 Doelstellingen en uitgangspunten</b>	<b>48</b>
<b>9.2 Ons menselijk kapitaal</b>	<b>49</b>

Vooraf: dit programmaplan is geschreven voor publicatie op het interne intranet. De hyperlinks die verwijzen naar intranetpagina's werken niet in deze weergave maar worden geactiveerd bij publicatie op intranet.

# 01. Programmaplan: doel, looptijd, historie & vooruitblik

In dit programmaplan wordt uiteengezet hoe het Hoogwaterbeschermingsprogramma van het Waterschap Limburg functioneert. In dit hoofdstuk staat beschreven wat het doel is van het programmaplan, waarom we doen wat we doen en een korte vooruitblik naar de toekomst.

## 1.1 Doel programmaplan

Onze Maas. Onze veiligheid. Om de bewoners en de bedrijven in de Maasvallei te blijven beschermen, werken we iedere dag aan sterke dijken. Want onze dijken beschermen ons tegen overstromingen. Zo houden we Limburg hoogwaterveilig. Dat is onze taak. En daarbij hebben we een stevige opgave.

Het hoogwater van juli 2021 heeft de noodzaak voor dijkversterking en ruimte voor de rivier wederom bevestigd. De gebeurtenissen hebben ons wederom geconfronteerd met onze kwetsbaarheid voor overstromingen en voor de wateroverlast door hevige neerslag en de serieuze gevolgen daarvan. Deze crisis heeft tevens bevestigd dat onze aanpak voor waterveiligheid, waterbeschikbaarheid en een klimaatbestendige inrichting effectief en van groot belang is en in volle vaart voortgezet moeten worden.

Om ervoor te zorgen dat alle primaire dijken in Limburg voldoen aan de normen uit de waterwet, moeten er tot 2050 meerdere projecten worden gerealiseerd die een lange looptijd, hoge complexiteit, hoge kosten, grote maatschappelijke impact, etc, hebben. Daardoor ontstaat er een noodzaak tot programmatisch werken. Dat is de reden waarom WL een Hoogwaterbeschermingsprogramma heeft ingericht.

Het programmaplan beschrijft de aanpak van de programmaorganisatie waarmee de ambities van ons bestuur en onze betrokken partners worden verwezenlijkt. Het programmaplan vormt de basis van een veerkrachtige en beheersbare programmaorganisatie. Verder gebruiken we het programmaplan om uit te leggen waarom we doen wat we doen en laten we zien wat van onze programmaorganisatie HWBP-WL mag worden verwacht.

Het Programmaplan houdt ons op koers, maar biedt ook stevige handvatten voor wendbaarheid en geeft speelruimte voor veranderingen waar het programma aan onderhevig is. Dat dit noodzakelijk is, blijkt uit de invloed van externe ontwikkelingen die zich sinds de oprichting van ons programma in 2016 hebben voorgedaan. Zoals ingrijpende organisatiewijzigingen, prijsstijgingen, versnellingen en vertraging door medeopdrachtgevers. Maar ook de start van zowel de integrale en gebiedsgerichte aanpak en de diverse principiële gesprekken over de opgave en aanpak met het landelijk HWBP.

## 1.2 Looptijd en besluitvorming

De looptijd van het programmaplan is de periode 2024 tot en met 2028. De hoofdlijn zal gedurende de looptijd van deze periode niet wijzigen.

Wanneer iets aan het programmaplan gewijzigd moet worden, zal hieromtrent de benodigde besluitvorming plaatsvinden. Wanneer sprake is van een aanpassing buiten onze bestuurlijke kaders, zal deze besluitvorming door het Dagelijks en Algemeen bestuur plaatsvinden. Wanneer een aanpassing binnen de bestuurlijke kaders plaatsvindt, zal het programmamanagement beslissen.

Door naast het programmaplan te werken met jaarplannen, kan gerichte prioriteiten en sturing worden gegeven aan het betreffende jaar.

## 1.3 Historie

De bestuursovereenkomst van 2011 en het regiovoorstel Maas van 2016 vormen de basis en oorsprong van het HWBP en heeft ervoor gezorgd dat het programma HWBP-WL in 2016 van start is gegaan binnen WL met aanvankelijk 12 dijkversterkingstrajecten. Op een vijftal locaties wordt de dijkversterkingsopgave opgepakt in combinatie met een systeemwerkingsmaatregel uit de MIRT-opgave, zodat de dijken worden versterkt en op de juiste plek worden gelegd. De opgaven en de bijbehorende programmaorganisatie zijn gegroeid en hebben zich verder ontwikkeld. Daarom is in 2020 het transitieplan vastgesteld binnen het programma. Deze had als doel om de programmaorganisatie toekomstbestendig in te richten en om enkele belangrijke bedrijfsvoeringsaspecten door te voeren zoals financiële beheersing en risicomanagement, om zo een nieuwe slag te slaan in onze professionele ontwikkeling.

## 1.4 Vooruitblik

Met de komst van Programmaplan 2024-2028 is het transitieplan uit 2020 gerealiseerd, en vormt het voorliggende plan de werkwijze voor de komende jaren. Het programmaplan is hierbij een stevige basis met uitgangspunten dat als kader kan dienen. Om daarnaast recht te doen aan de dynamiek van ons programma zijn programmaprocessen ingericht die ons in staat stellen op een voorspelbare en herkenbare wijze in te spelen op een veranderende omgeving. Deze programmaprocessen worden nader toegelicht in hoofdstuk 8.

De toekomstige opgave vraagt om nog veel meer verbinding, intern met de WL-organisatie en extern met de partners in de regio. Dat vraagt om een volgende stap in de ontwikkeling. De omvang van ons programma zal de komende jaren veranderen onder invloed van de integratie van projecten voortkomend uit de lange termijnstrategie 'Maas2050'. Dit heeft impact op onze programmering en interne organisatie, en vraagt om verdere doorontwikkelingen op thema's zoals beheersing, kwaliteitsmanagement, uniformiteit en anders samenwerken.

## 02. Programmascope

### 2.1 Inleiding

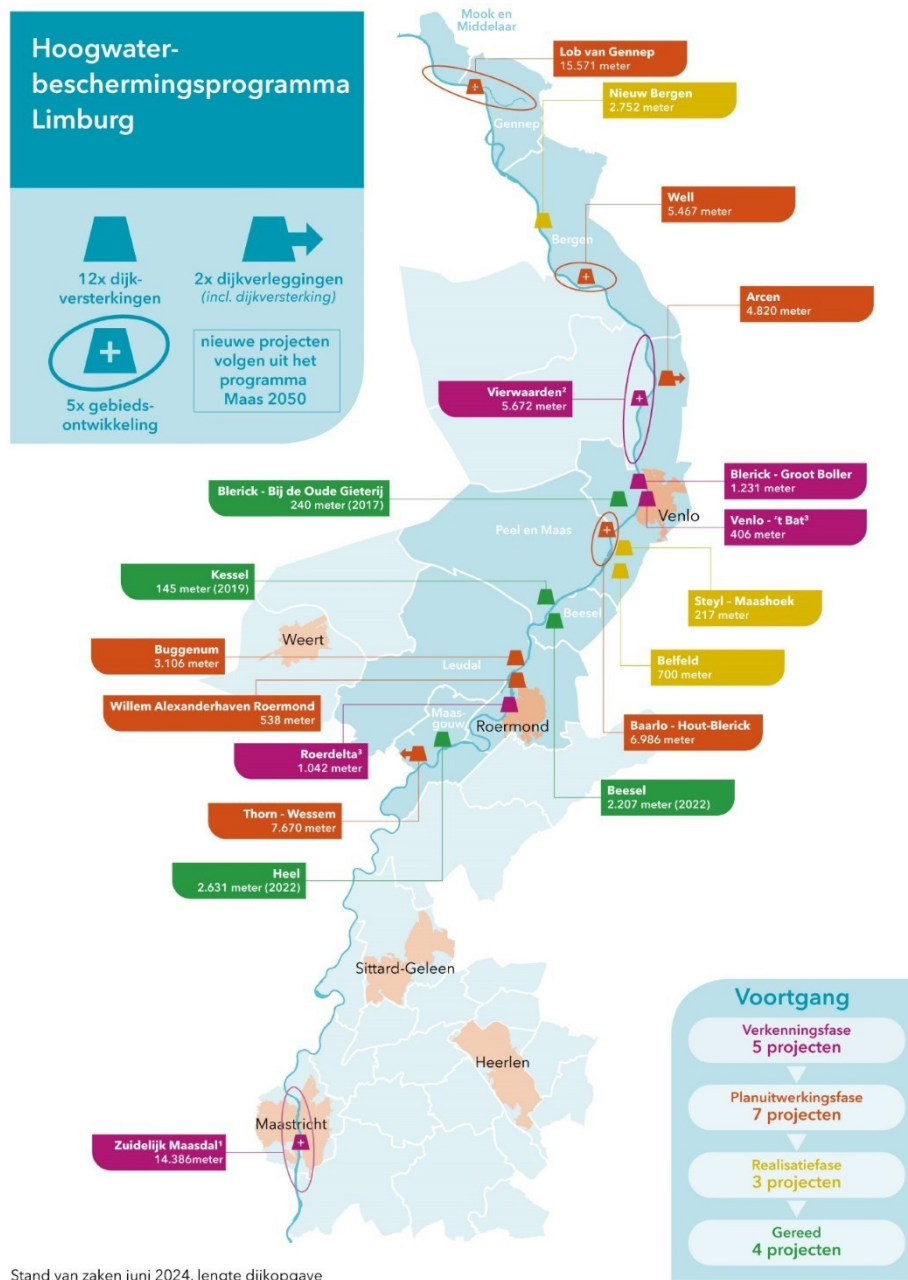
De verbeteringen van hoogwaterbescherming in Limburg kunnen o.a. dijkversterkingen of dijkverleggingen zijn, die in samenhang op projectbasis worden uitgevoerd. Verspreid over verschillende Limburgse dijktrajecten vinden er tot 2050 gelijktijdig diverse grootschalige meerjarige dijkversterkingsprojecten en dijkverleggingsprojecten plaats. Daarnaast worden er door WL ook nog innovatieprojecten uitgevoerd. De innovaties en nieuwe kennis die hieruit voortkomen worden vervolgens (zowel binnen WL als landelijk) in de dijkversterkings- en dijkverleggingsprojecten gebruikt bij het scherper stellen van de opgave en het verbeteren van de waterveiligheid.

Kortom, een breed palet aan samenhangende projecten en bijkomende onderling afhankelijke werkzaamheden die samen het Hoogwaterbeschermingsprogramma van WL vormen. Een deel van deze projecten valt onder de actuele programmering en een deel van deze projecten vormt de toekomstige programmering.

In dit hoofdstuk zal worden uitgelegd wat de scope van ons programma is op dit moment en welke projecten in de toekomst als eerste aan de beurt zijn. Ook zal beschreven worden hoe de samenwerking met de omgeving is vormgegeven en hoe Maas2050 geïntegreerd is in het programmaplan.

### 2.2. Actuele programmering

De actuele programmering bestaat uit 75 km aan dijkversterkingsprojecten. Het programmaplan geldt voor alle fasen van een project: de verkenningsfase, planuitwerkingsfase en realisatiefase en ziet er als volgt uit:



<sup>1</sup> Integrale gebiedsverkenning waarin de dijkversterkingsopgave van Waterschap Limburg wordt meegenomen. Waterschap Limburg is één van de partners in het project.  
<sup>2</sup> Dijktraject Venlo - Velden is onderdeel van Vierwaarden.  
<sup>3</sup> Samenwerking met gemeente waarbij gemeente de trekker is van de stadsontwikkeling.

## 2.3 Toekomstige programmering

### 2.3.1 De restopgave

De actuele programmering is een deel van de totale opgave die met de uitvoering van de wettelijke beoordeling LBO-1 in 2022 in beeld gebracht. Hieruit blijkt dat er bovenop de programmering ten tijde van het Maas2050 eindrapport nog zo'n 121

kilometer vóór 2050 moet worden versterkt. Hiervan is 66 kilometer urgent. De uitkomsten van de LBO-1 vormen de basis voor Maas2050. Deze opgave wordt verder gepreciseerd aan de hand van de LBO-2. Deze loopt tot en met 2035.

## **2.3.2 Richtinggevend scenario Maas2050: veiligheid mét en voor de omgeving**

Belangrijk is hoe en in welke volgorde de dijken op orde worden gebracht. Niet alle dijken kunnen tegelijkertijd aangepakt worden. In het project "Maas 2050" is dit vraagstuk onderzocht. In een aantal stappen is de opgave in beeld gebracht en is toegewerkt naar een programmeringsstrategie en een voorstel voor een richtinggevend scenario.

Als sluitstuk van het project Maas2050 zijn verschillende scenario's voor de omgang met de restopgave aan het AB van WL voorgelegd. Op 28 september 2022 heeft het AB gekozen voor het scenario: veiligheid met en voor de omgeving. In dat richtinggevend scenario wordt geprogrammeerd op basis van de omgeving. Veiligheid staat voorop waarbij er rekening mee wordt gehouden dat bij een aantal dijktrajecten de versterkingsopgave in samenhang wordt gezien met meekoppelkansen en kansen voor rivierverruiming. Voor het toevoegen van nieuwe projecten aan het HWBP-programma, volgen we de strategie zoals vastgesteld in Maas 2050.

## **2.3.3 Integratie Maas2050 in de huidige programmering**

Met het besluit van het AB over de programmeringsstrategie Maas2050 is het startschot gegeven voor het integreren van de Maas2050 projecten in de huidige programmering. Hiermee is ook de inrichting van HWBP-WL als voortrollend programma een feit.

Periodiek wordt de "Routekaart Maas2050" (zie afbeelding op p.13) geactualiseerd. Dit wordt bestuurlijk vastgesteld en de financiële consequenties worden in de meerjarendoorkijk van de begroting opgenomen (totale investeringsuitgaven en afgeleide 10% PGEB).

Conform de routekaart worden 'trajectaanpakken/ingangstoetsen' opgestart en na besluitvorming door het DB aangeboden aan HWBP-NL met het verzoek om deze conform onze wensplanning op te nemen in het landelijke subsidieprogramma. Met deze subsidies dekken wij namelijk 90% van de kosten van onze dijkversterkingen. – Pas bij het aanvragen van de eerste beschikking (VK) wordt middels een bestuurlijk besluit van het AB- het project officieel opgenomen in de scope van het HWBP-WL. Dit is ook het moment dat cijfers worden geactualiseerd en opgenomen in de administratie. Het project wordt dan ook in de begroting van de eerstvolgende jaar opgenomen,

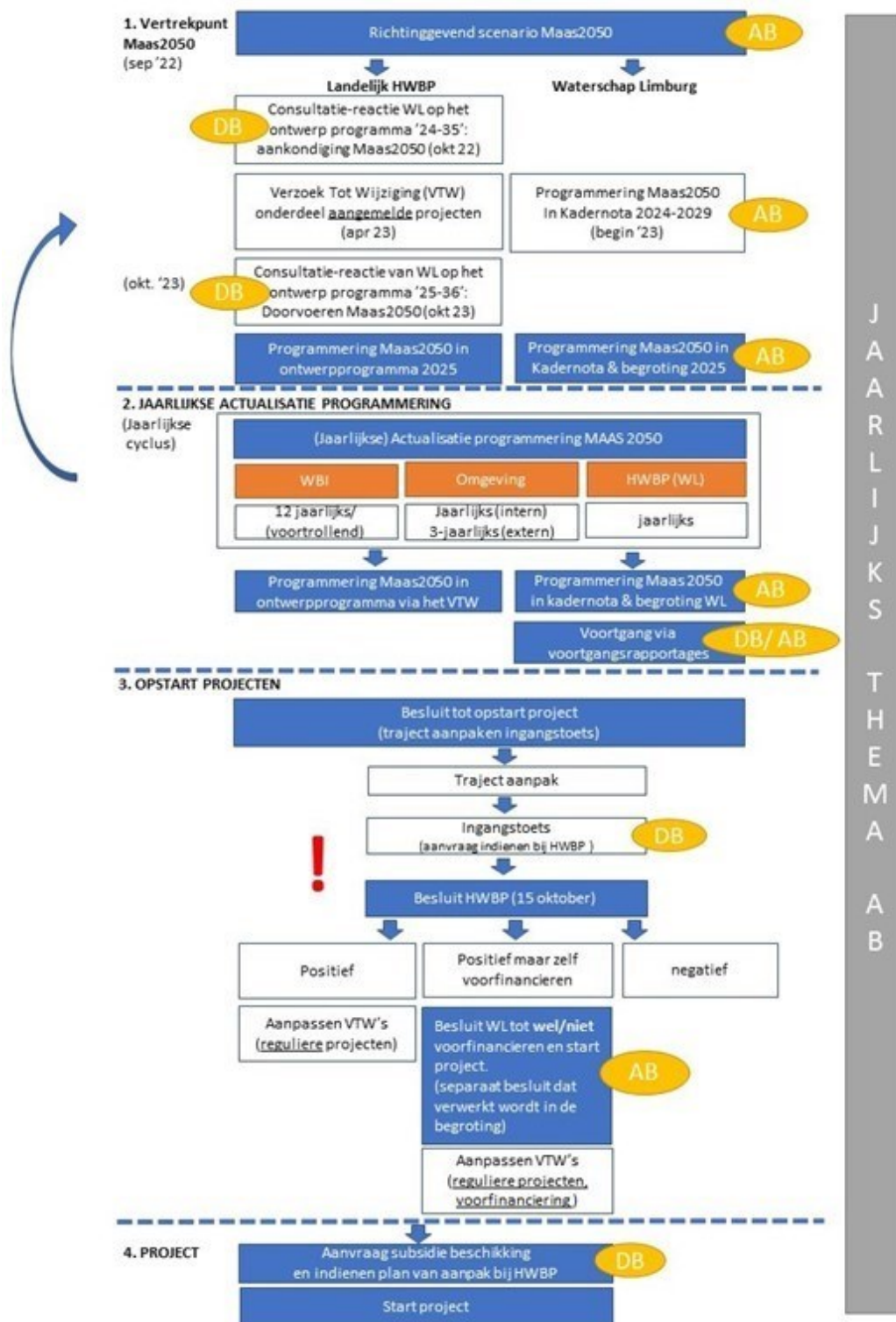
Het HWBP-NL neemt ons verzoek in behandeling, samen met de programmeringsverzoeken van alle andere waterschappen. Dit moet uiteindelijk  
11/49

leiden tot een actualisatie en uitbreiding van de (lopende) landelijke programmering. Het is mogelijk dat de landelijke programmering afwijkt van onze wensplanning. Het bestuur van WL zal dan vervolgens moeten bepalen hoe hier mee om te gaan.

Een essentieel punt om rekening mee te houden is dat het HWBP-NL jaarlijks de programmering bijwerkt. Dit kan aanzienlijke invloed hebben op onze eigen planning en organisatie. Daarom is er binnen het kader van het Maas2050-project een routekaart ontwikkeld. Deze routekaart beschrijft het proces dat moet worden gevolgd om goedkeuring te verkrijgen van ons eigen bestuur voor de jaarlijkse herziening van de plannen en het opstarten van projecten in de initiatieffase.

De routekaart bestaat uit vier fases, voor elke fase is duidelijk aangegeven welke rol het dagelijks bestuur en het algemeen bestuur spelen in het besluitvormingsproces. Een cruciaal principe hierbij is dat eventuele afwijkingen van de Maas2050-kaders ter goedkeuring aan het algemeen bestuur moeten worden voorgelegd. Dit betreft concreet afwijkingen op het gebied van:

1. Timing (vertragen of versnellen).
2. Financiën (bijvoorbeeld verzoeken voor extra financiering).



Afbeelding: Routekaart Maas2050 zoals vastgesteld in het Algemeen Bestuur van 25 januari 2023

## 03. Doelstelling, visie en strategie

In dit hoofdstuk wordt beschreven wat onze doelstelling is en hoe we deze willen bereiken met onze visie en strategie.

### 3.1 Doelstelling

Sinds de Maaswaterkeringen in 2017 zijn opgenomen in de Waterwet, spreken we over primaire keringen in Limburg. WL heeft de verantwoordelijkheid voor deze 185 kilometer aan dijken, die 175.000 inwoners beschermen. Een deel van deze dijken voldoet niet aan alle eisen die in de Waterwet staan. We zorgen ervoor dat de dijken voor 2050 aan het voorgeschreven beschermingsniveau van de Waterwet voldoen. Daarbij onderzoeken we samen met onze opdrachtgever, het Ministerie van IenW, de combinaties van dijkversterkingen en systeemwerkingsmaatregelen (o.a. dijkverleggingen). Onze doelstelling kan derhalve als volgt worden geformuleerd:

*Duurzaam verbeteren van de hoogwaterveiligheid langs de Maas in Limburg op basis van de Waterwet en een impuls geven aan de ruimtelijke kwaliteit, rekening houdend met subsidievoorwaarden en bestuurlijke kaders van het Waterschap Limburg en haar partners in de regio.*

**NB.** Waarbij opgemerkt dat het verbeteren van de hoogwaterveiligheid onze hoofddoelstelling is en het versterken van de gebiedskwaliteiten onze subdoelstelling.

Om deze doelstellingen te halen, willen én moeten we meters maken. Met het oog op de toekomst bouwen we samen aan een hoogwaterveilig én aantrekkelijk Limburgs Maaslandschap. Het is goed wonen, werken en recreëren aan de Maas. En dat houden we graag zo.

### 3.2 Visie

Het HWBP van WL is een stabiel programma en daarvoor hebben we een stevige basis nodig. Die basis is onze **veerkrachtige organisatie**, gebaseerd op een **programmatische aanpak**. Hierbij zorgen we voor samenhangende en heldere kaders voor scope, geld en tijd. Deze sluiten aan op de kaders van WL en het HWBP-NL. We brengen deze in verbinding met de kaders van onze partners. Dankzij een goede beheersing van ons programma en onze projecten kunnen we op een slimme en **flexibele manier** werken. We zorgen daarbij voor een continue proces van **monitoring, evaluatie en bijsturen**.

Dit stelt ons in staat om onze doelstelling te behalen: Limburg hoogwaterveilig en aantrekkelijker maken. Daarom investeren we in een **veerkrachtige organisatie** die

vanuit de waterveiligheidsketen op innovatieve wijze kan werken. Ons programma is een autoriteit op het gebied van waterkeringen en **programmatisch werken**. Dit stelt ons ook in staat om een veilige en gezonde werkomgeving te bevorderen. **We delen kennis en expertise** en communiceren duidelijk over de doelen en de te volgen route.

Hierbij hebben we leidende principes op het gebied van **innovaties, sober en doelmatig, gebiedsgericht werken** en **duurzaamheid** opgesteld. Wij zoeken voortdurend naar **innovaties** die er voor zorgen dat de huidige dijktrajecten sneller, beter en efficiënter verhoogd en versterkt kunnen worden. Dit past dan ook helemaal bij **sober en doelmatig** als voorgeschreven kader vanuit het HWBP-NL. **Innovaties** helpen ons om technische uitdagingen aan te gaan in relatie tot zowel interne als externe belangen, wensen en behoeften. Want, in het kader van onze **gebiedsgerichte aanpak** willen we het in één keer goed doen als een gebied op de schop gaat. Daarom onderzoeken we altijd hoe we samen met de hoogwaterbeschermingsmaatregel een gebied ook aantrekkelijker kunnen maken. En dat past weer bij onze **duurzaamheidsprincipes**: we bouwen onze dijken toekomstvast en toekomstgericht. Een **innovatieve** aanpak helpt daarbij maar dat vraagt ook om maatwerk en slim **samenwerken**. Iedere partner draagt bij vanuit zijn eigen verantwoordelijkheid. Wij gaan daarom samen met het Rijk, gemeenten, Provincie Limburg en onze overige partners proactief op zoek naar alle mogelijke verbindingen en financiële middelen die hiervoor nodig zijn.

We beseffen dat onze **gebiedsgerichte aanpak** als leidend principe ook wisselende omstandigheden met zich meebrengt. Dit kunnen kansen zijn maar ook risico's. Wij zijn **flexibel** genoeg om hiermee om te gaan, binnen onze (gezamenlijk geformuleerde) kaders en met het oog op onze doelstelling. Wij nemen hier het voortouw in en zoeken onze partners proactief op in een vroeg stadium van onze projecten.

We zorgen voor open communicatie en informatiestromen en we streven naar partnerschap bij het samenstellen van onze projectteams. Wat betreft participatie betrekken we uiteraard ook de Limburgers bij de stappen die wij zetten. Dit geeft ons de mogelijkheid om te begrijpen wat er buiten onze organisatie leeft en waar we de zeilen moeten bijzetten om kansen te benutten en risico's te beheersen. Kortom, wij spelen in op onze dynamische omgeving binnen onze kaders en doelen om zo het best mogelijke resultaat te bereiken voor onze opgave.

### 3.3 Strategie

De strategie biedt ons een gestructureerde en doelgerichte aanpak om onze visie te realiseren. De strategie gaat in op de zeven hoofdpunten uit onze visie:

1. Programmatische aanpak
2. Veerkrachtige organisatie en kennisdeling
3. Gebiedsgerichte aanpak en samenwerking
4. Flexibiliteit
5. Sober en doelmatig,
6. Duurzaam en innovatief
7. Monitoring, evaluatie en bijsturen

De randvoorwaarden voor de zeven hoofdpunten zijn te vinden in hoofdstuk [04. Randvoorwaarden](#).

### 3.3.1 Programmatische aanpak

We hebben onszelf georganiseerd als een programma, dat ons in staat stelt om consistentie, uniformiteit, efficiëntie en effectiviteit te waarborgen. Deze aanpak zorgt ervoor dat we onze complexe projecten en bijkomende werkzaamheden in samenhang kunnen structureren en organiseren waarmee we de complexiteit van onze opgave het hoofd kunnen bieden. Zo kunnen we onze projecten beter coördineren en middelen optimaal benutten.

We werken volgens een gestandaardiseerde aanpak, waardoor herhaalbare processen mogelijk zijn en we efficiënt kunnen werken met ruimte voor innovatie. Deze gestandaardiseerde benadering is in lijn met de richtlijnen van zowel WL als het HWBP-NL, waarbij soberheid en doelmatigheid centraal staan. Door deze richtlijnen te volgen, zorgen we ervoor dat onze inspanningen effectief en kostenefficiënt blijven, terwijl we tegelijkertijd hoogwaardige hoogwaterveiligheidsoplossingen blijven bieden.

Onze gestandaardiseerde aanpak waarborgt consistentie in de uitvoering, beheersing en evaluatie van onze diverse projecten, waardoor we projectbeheer en monitoring kunnen verbeteren. Hierdoor streven we naar optimale resultaten en een duurzame hoogwaterbescherming voor de toekomst. Binnen dit kader blijven we innovatie aanmoedigen om nieuwe oplossingen en benaderingen te ontdekken en toe te passen, met het oog op het voortdurend verbeteren van onze waterveiligheidsinspanningen.

Zie hoofdstuk [05. Programmatisch Werken](#) voor meer informatie over onze programmatische aanpak.

### 3.3.2 Veerkrachtige organisatie en kennisdeling

We realiseren een veerkrachtige organisatie door programmatisch te werken met een goede project- en programmabeheersing. Dit stelt ons in staat vanuit een stabiele basis in te spelen op veranderende omstandigheden. Capaciteitsbeheersing is hier een belangrijk onderdeel van. Hiermee kunnen we efficiënt met onze middelen en mensen omgaan, deze optimaal benutten en effectief reageren op veranderende behoeften en prioriteiten.

Daarnaast speelt proces- en kwaliteitsmanagement een centrale rol bij het waarborgen van hoogwaardige prestaties en resultaten. Het stelt ons in staat om duidelijke doelen en kaders vast te stellen, processen te verbeteren en lessen te trekken uit onze ervaringen. Het verankeren van onze succesfactoren (best-practices) is daarbij van belang. Dit bevordert kennisdeling binnen onze organisatie en met externe partners, waardoor we kunnen blijven leren en groeien als een adaptieve en innovatieve organisatie.

Zie hoofdstuk [08. Programma- en projectprocessen](#) voor meer informatie over onze procesmatige aanpak.

### 3.3.3 Gebiedsgerichte aanpak en samenwerking

We passen een gebiedsgerichte aanpak toe om hoogwaterveiligheid (sterke dijken) te realiseren. Hierbij werken we nauw samen met alle betrokken partners, zoals Rijk, provincies, gemeenten, andere waterschappen en belanghebbenden. We erkennen dat hoogwaterveiligheid een gezamenlijke verantwoordelijkheid is en hanteren een integrale aanpak. In onze aanpak combineren we verschillende doelen en vervullen de projectteams een coördinerende rol.

Binnen onze gebiedsgerichte aanpak staat communicatie centraal. We begrijpen dat open en effectieve communicatie essentieel is om de betrokkenheid en samenwerking van alle belanghebbenden te waarborgen. We zullen proactief informatie delen, luisteren naar feedback en inzichten verzamelen vanuit de gemeenschap, om ervoor te zorgen dat onze projecten zo goed als mogelijk aansluiten bij de behoeften en verwachtingen van de mensen die in het betreffende gebied wonen en werken.

Bovendien erkennen we het belang van een goede governance en transparante besluitvorming. We zullen duidelijke structuren en processen implementeren om beslissingen te nemen en verantwoording af te leggen over de voortgang van onze activiteiten. Transparantie bevordert het vertrouwen van belanghebbenden in ons programma en versterkt onze gezamenlijke inspanningen om de hoogwaterveiligheid te verbeteren.

### 3.3.4 Flexibiliteit

Het inrichten van een stabiel programma, waarbij in planning, financiën en capaciteit rekening is gehouden met de lange termijn, is van groot belang voor het behalen van succes. Tegelijkertijd is ons programma constant aan verandering onderhevig door tal van factoren; omgeving, externe invloeden; exogene risico's zoals krappe arbeidsmarkt, inflatie, veranderende wetgeving; internationale conflicten en oorlog; weerstand bij partners; veranderende norm(en); financiering met partners; weerstand vanuit de omgeving; omgevingswet; burgerparticipatie etc.

Deze zogenaamde omgevingsturbulentie maakt absolute zekerheid met betrekking tot de lange termijn onmogelijk. Binnen ons programma implementeren we daarom een volwassen vorm van procesmanagement en een duidelijke risicobeheersingsaanpak, waarbij we zorgdragen voor flexibiliteit en veerkracht. Vanuit een stabiele basis spelen we in op een turbulente omgeving. We identificeren belangrijke processen en risico's en nemen proactieve beheersmaatregelen om uitdagingen aan te pakken en in te kunnen spelen op gewijzigde en/of onvoorziene omstandigheden. We begrijpen dat omstandigheden kunnen veranderen, dus een flexibele aanpak is cruciaal om onze doelen te behouden terwijl we ons aanpassen aan nieuwe kansen.

Ons continue proces van monitoring en evaluatie stelt ons in staat om snel te reageren op veranderende omstandigheden en om tevens onze voortgang te bewaken ten opzichte van onze oorspronkelijke doelen en kaders. Zo kunnen we

onze aanpak aanpassen om ervoor te zorgen dat we onze visie voor hoogwaterveiligheid realiseren, terwijl we stevig vasthouden aan onze initiële doelstellingen en richtlijnen. Dit zorgt ervoor dat we flexibel blijven, rekening houdend met de veranderende omgeving, terwijl we onze koers behouden naar een veiligere toekomst, met innovatie als een instrument om aanpassing te vergemakkelijken.

### 3.3.5 Sober en doelmatig

Uitgangspunt van het HWBP-NL is dat versterkingen 'sober en doelmatig' plaatsvinden, met aandacht voor ruimtelijke kwaliteit. Alleen de kosten die toe te rekenen zijn aan een sober en doelmatig ontwerp, komen voor subsidie in aanmerking. Waterschappen maken zelf de keuze voor een ontwerp. Om te beoordelen in hoeverre het ontwerp sober en doelmatig is, heeft het Hoogwaterbeschermingsprogramma het stappenplan 'Sober en doelmatig ontwerp' opgesteld. Het HWBP-WL onderschrijft dit uitgangspunt, maar ervaart tegelijkertijd dat dit op gespannen voet kan staan met de gewenste ruimtelijke inpassing.

Door het stappenplan te gebruiken, krijgen alliantiepartners een onderbouwing of het ontwerp wel of niet (deels) subsidiabel is. Het is dus een handig instrument voor een waterschap om te onderbouwen in hoeverre het ontwerp sober en doelmatig is. En het is een bruikbaar middel voor de programmadirectie om de beoordeling van de subsidiabiliteit eenduidig, voorspelbaar en transparant te onderbouwen. Wat het HWBP verstaat onder sober en doelmatig, staat uitgelegd in het stappenplan. Meer informatie over het landelijk programma staat op [de website van het HWBP-NL](#).

### 3.3.6 Duurzaam en innovatief

De basis voor duurzaamheid in het HWBP WL zijn de duurzaamheidsdoelen WL (nota Samen Duurzaam, 5R-model), het kader voor Ruimtelijke kwaliteit HWBP en het projectenboek HWBP. We werken overeenkomstig deze documenten en volgens de landelijke leidraden, robuust en toekomstbestendig en met respect voor de ruimtelijke kwaliteit ontworpen. Concreet betekent dit onder andere dat we rekening houden met klimaatontwikkeling (hogere waterstanden). Door in het ontwerp al rekening te houden met het slim combineren van werkzaamheden en het toepassen van gebiedseigen grond ontstaan voordelen. Dit zorgt voor minder hinder; grond die op de ene locatie wordt afgegraven, wordt verderop gebruikt voor de aanleg van de dijken. Zo is er veel minder transport nodig. Dit leidt tot aanzienlijke reductie van de uitstoot van CO2 en het maakt dat dit project aansluit bij het duurzaamheidsbeleid van WL.

Een van de beoordelingscriteria voor de inschrijvingen is het voorkomen van milieuhinder door het beperken van de uitstoot van Stikstof en CO2. Daarnaast is het toepassen van circulaire materialen een beoordelingscriterium. Door deze criteria mee te nemen bij de beoordeling van de inschrijvingen is duurzaamheid integraal onderdeel van de opdracht.

Naast de reguliere projecten worden in opdracht van het Algemeen Bestuur een aantal innovaties uitgevoerd door het HWBP-WL. Deze innovaties kunnen onderdeel

uitmaken van een geprogrammeerd versterkingsproject maar dat hoeft niet. De innovaties dragen bij aan de doelmatigheid van het programma, zowel regionaal als landelijk. Het HWBP-NL werkt daarom met een Innovatieregeling waar een innovatiebudget aan is gekoppeld. Ieder HWBP-project kan een aanvraagtraject starten. Voor een innovatie die aan de voorwaarden voldoet worden de volledige kosten vergoed. Het HWBP-NL heeft een handreiking/richtlijn voor deze regeling, er wordt o.a. gekeken naar bredere toepasbaarheid, dus de mate waarin andere HWBP-projecten ook gebruik kunnen maken van deze innovatie.

### **3.3.7 Monitoring, evaluatie en bijsturen**

We hechten veel waarde aan monitoring en evaluatie binnen ons programma, omdat dit ons in staat stelt om onze visie, kaders en oorspronkelijke doelen te bereiken. We zullen voortdurend de voortgang van de hoogwaterveiligheidsprojecten volgen aan de hand van duidelijke prestatie-indicatoren. Door te evalueren hoe goed we presteren in lijn met onze visie en kaders, kunnen we onze strategie en aanpak continu verbeteren en bijsturen. Het leren van onze ervaringen stelt ons in staat om de effectiviteit van ons programma te vergroten en eventuele knelpunten tijdig aan te pakken. Zo waarborgen we dat we trouw blijven aan onze visie en oorspronkelijke doelen, terwijl we streven naar hoogwaterveiligheid met een adaptieve en veerkrachtige aanpak. We rapporteren over de voortgang (in tijd, geld en kwaliteit) aan onze interne opdrachtgever, landelijke financier en partnerorganisaties.

## 04. Randvoorwaarden

### 4.1 Inleiding

Om onze [doelstelling](#) te realiseren, hebben we een set randvoorwaarden geformuleerd. Deze randvoorwaarden vormen de condities die het mogelijk maken om de [visie en strategie](#) te verwezenlijken en zijn gekoppeld aan de zeven hoofdthema's uit onze visie en strategie:

1. Programmatische aanpak
2. Veerkrachtige organisatie en kennisdeling
3. Gebiedsgerichte aanpak en samenwerking
4. Flexibiliteit
5. Sober en doelmatig
6. Duurzaam en innovatief
7. Monitoring, evaluatie en bijsturen

Aan ieder van deze hoofdthema's hebben we randvoorwaarden gekoppeld. De randvoorwaarden vormen essentiële grondbeginselen die we te allen tijde zullen hanteren bij het uitvoeren van het programma. Het programmamanagement ziet er op toe dat we voldoen aan de randvoorwaarden.

### 4.2 Programmatische aanpak

Randvoorwaarden behorend bij het werken volgens een programmatische aanpak zijn:

- Een actuele bestuurlijke opdracht.
- Het bestuur geeft kaders aan het programmamanagement en het programmamanagement geeft kaders aan de projectmanagers.
- Een duidelijke programmadoelstelling, visie en strategie.
- Er is sprake van een strategische en adaptieve planning van onze scope tot 2050.
- Onze opgave staat in verhouding met ons budget en onze middelen.
- We werken binnen de kaders van tijd, geld, kwaliteit en scope.
- Programmascope en projectscope worden gemanaged conform beheersaspecten.
- We hebben een standaard werkwijze met heldere processen. Daarvoor streven wij naar niveau 4 van het volwassenheidsmodel voor kwaliteits- en procesmanagement.
- Projecten leggen verantwoording af aan het programmamanagement en het programmamanagement legt verantwoording af aan het bestuur.
- Het programma is zelf verantwoordelijk voor kwaliteitsborging.
- We werken slim, sober en doelmatig.
- Slimme marktbenaderingen die zorgen voor marktconforme tarieven van diensten en werken.

## 4.3 Veerkrachtige organisatie en kennisdeling

Randvoorwaarden behorend bij het werken met een veerkrachtige organisatie en kennisdeling zijn:

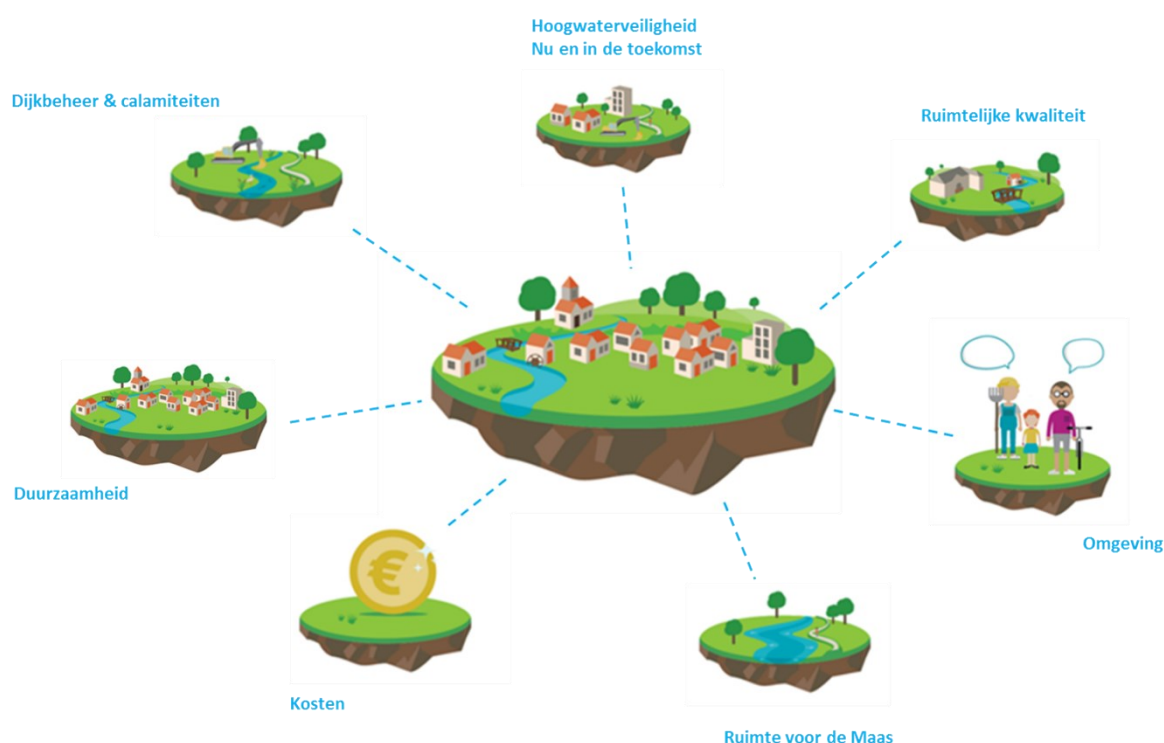
- We hebben kwalitatief en kwantitatief voldoende capaciteit en we hebben hier langjarig overzicht in.
- Onze vakmensen zijn professioneel en taakvolwassen.
- We werken met “Integrale Projectmanagement Teams” (IPM-methodiek).
- We hebben een goed ingericht programma- en projectbeheersingssysteem.
- De governance van ons programma en onze projecten sluit aan op onze scope.
- Onze processen zijn gericht op kennis vastleggen en delen.
- Ons wervingsproces is effectief en eenvoudig.
- We sturen op de kaders ten aanzien van capaciteit die aan ons zijn meegegeven door WL en HWBP-NL.

## 4.4 Gebiedsgerichte aanpak en samenwerking

Randvoorwaarden behorend bij het werken volgens een gebiedsgerichte aanpak en samenwerking zijn:

1. Wij hebben oog voor de omgeving en de ruimtelijke kwaliteit, waar dat past of juist niet past binnen onze eigen opgave en het subsidiekader van het HWBP-NL.
2. De normen en kaders van betrokken beheerorganisaties en andere partners zijn duidelijk, bij ons bekend en we houden er rekening mee.
3. Waar de lokale situatie om iets extra's vraagt, onderzoeken we wat mogelijk is. Dan nemen we de tijd om innovatieve en duurzame oplossingen te verkennen, zoals waterkeringen met aanvullende functies, of transparante keringen en technieken om bomen of cultuurhistorie te behouden.
4. WL en haar partners stellen capaciteit en middelen beschikbaar voor een gebiedsgerichte aanpak.
5. Het programma als geheel en de afzonderlijke projecten communiceren op een eenduidige manier met zowel de lijnorganisatie als met de externe partners.
6. We hebben een gelijkwaardige, open en transparante relatie met de partners, rekening houdend met elkaars positie (financier, initiatiefnemer, bevoegd gezag).
7. Per project doorlopen we een participatietraject om 'met en voor de omgeving' tot gedragen oplossingen te komen.
8. Met de samenwerkingspartners (Rijk, Provincie en gemeenten, maar ook partners in de markt), worden uitgangspunten op programmaniveau vastgesteld. Denk bijvoorbeeld aan uitgangspunten t.a.v. governance en

- samenwerking, risicoverdeling, hydraulische randvoorwaarden, procedures omtrent systeemmaatregelen en ruimtelijke kwaliteit.
9. Een opgavegerichte gebiedsaanpak moet toegevoegde waarde hebben en passen binnen onze eigen opgave.
  10. Om een meekoppelkans daadwerkelijk aan een dijkversterking te koppelen zijn goede afspraken over planning, financiering en vergunbaarheid met onze partners een absolute voorwaarde.
  11. Adaptieve waterkeringen worden alleen dan toegepast waar het positieve effect een meerwaarde heeft ten opzichte van de extra overlast en meerkosten.
  12. Interne en externe doelstellingen en belangen worden objectief afgewogen o.a. doormiddel van de sterafweging. Onderstaande afbeelding verbeeldt de sterafweging.



## 4.5 Flexibiliteit

Randvoorwaarden behorend bij flexibiliteit zijn

1. Financiële draagkracht voor onvoorziene omstandigheden.
2. Risicobeheersing staat centraal.
3. Tegenover risico's en onvoorziene omstandigheden dienen altijd beheersmaatregelen te worden gezet.
4. We zorgen ervoor dat we vast kunnen houden aan onze doelstelling, visie en strategie.
5. Proces- en kwaliteitsmanagement dat op niveau 4 van het volwassenheidsmodel functioneert. Dit wordt nader toegelicht in H.8.

6. Rekening houden met de ontwikkelingen buiten ons programma zoals de aanpak van het regionale systeem (Waterveiligheid en Ruimte), Water in Balans, de ontwikkelingen rondom droogte en Landelijke programma's zoals IRM, NPLG en LPLG, PAGW.
7. Onze manier van werken stelt ons in staat om te anticiperen op veranderingen.
8. We anticiperen op verrassingen door (zeer) proactief risico-management. We signaleren tijdig, acteren als we iets zien aankomen en wachten niet af tot een risico (dreigt) op te treden. We acteren dus pro-actief en flexibel.

## 4.6 Sober en doelmatig

Randvoorwaarden behorend bij het 'sober en doelmatig' werken zijn

1. We gebruiken beschikbare tools zoals de Roadmap Duurzame Dijkversterkingen, de Duurzaamheidsroos, Ambitieweb, Omgevingswijzer en DuboCalc.
2. We hanteren kosteneffectieve benaderingen die zorgen voor een efficiënte allocatie van middelen.
3. Innovatieve methoden en technologieën worden actief geïdentificeerd en toegepast om efficiëntie en effectiviteit te verbeteren.
4. We houden rekening met levenscycluskosten en zorgen voor een lange termijn duurzame aanpak.

## 4.7 Duurzaam en innovatief

Randvoorwaarden behorend bij het 'sober en doelmatig' werken zijn:

1. Onze strategieën voor duurzaamheid streven naar minimalisatie van milieueffecten en maximalisatie van ecologische voordelen.
2. Continue verbetering en innovatie zijn ingebed in onze werkcultuur om aan veranderende eisen te voldoen.
3. Onze aanpak is in lijn met de nieuwste inzichten in duurzaamheid en efficiëntie in het waterbeheer.

## 4.8 Monitoring, evaluatie en bijsturen

Randvoorwaarden om te kunnen werken volgens de principes van 'monitoring, evaluatie en bijsturen' zijn

1. We sturen op processen en resultaatafspraken conform de Plan-Do-Check-Act methodiek waarbij continuous improvement ook een rol speelt.
2. Ons documentmanagement is op orde en onze programma- en projectinformatie is compleet, toegankelijk en vindbaar.
3. We volgen voortdurend de voortgang van projecten en programma-activiteiten om te zorgen voor tijdige en effectieve evaluatie.

4. Ons evaluatieproces is gebaseerd op meetbare prestatie-indicatoren die zijn afgestemd op de doelstellingen van het programma.
5. Er is een transparant systeem voor rapportage en documentatie van evaluatieresultaten en bevindingen.

Bevindingen uit monitoring en evaluatie worden gebruikt om onze strategieën en acties bij te sturen.

## 05. Programmatisch werken

In dit hoofdstuk wordt beschreven waarom we kiezen voor een programmatische aanpak en welke voordelen dit met zich meebrengt.

### 5.1 In samenhang managen

De projecten en bijkomende werkzaamheden zoals beschreven in de [programmascope](#) moeten in samenhang worden opgepakt. Anders is het lastig (vrijwel niet mogelijk) om op consistente, uniforme, efficiënte en effectieve wijze de resultaten te behalen die nodig zijn voor het bereiken van onze hoofddoelstelling. Dit komt met name door de complexiteit die voortvloeit uit deze hoofddoelstelling, waaronder:

1. Sociale, politieke, economische en juridische dynamieken;
2. Technologische en duurzaamheidsaspecten;
3. Beperkingen zoals tijd, kosten en kwaliteit;
4. Onderlinge afhankelijkheden en integratie tussen programmaonderdelen;
5. Verschillende standpunten en verwachtingen van stakeholders;
6. De lange doorlooptijd, en;
7. De omvang van de totale investering.

Vanwege deze complexiteit is een consistente, uniforme, effectieve en efficiënte aanpak van groot belang, waarbij risico's zo klein mogelijk worden gehouden, goed beheersbaar zijn en kansen en mogelijkheden worden gezien en gerealiseerd. Daarom heeft Waterschap Limburg in 2019 besloten om de projecten en bijkomende werkzaamheden van het Programmateam en het Bureau Programmabeheersing samenhangend te structureren en te organiseren in een programma: HWBP-WL. Er wordt in dit opzicht ook wel gesproken van: het in samenhang managen van de programmaonderdelen. En met de programmaonderdelen worden de projecten, het programmateam, het bureau programmabeheersing en de backoffice bedoeld. Door deze in samenhang te managen worden er voordelen gecreëerd die noodzakelijk zijn voor het behalen van de resultaten die voortkomen uit de complexe hoofddoelstelling.

### 5.2 Voordelen Behalen en Doelen Bereiken

Programmatisch werken kent twee soorten voordelen:

**“Interne” Programmavoordelen:** deze ontstaan door het managen van de programmaonderdelen (projecten en bijkomende werkzaamheden) in een samenhangend geheel. Waaronder een geoptimaliseerd organisatorisch vermogen, uniforme werkwijzen, schaalvoordelen, ontzorgen van projecten, centraal beleggen van activiteiten en geoptimaliseerde capaciteit. Daarnaast is het vanuit een goed georganiseerd en samenhangend geheel makkelijker inspelen op de omgeving en op veranderende omstandigheden.

**“Externe” Programmavoordelen:** deze dragen bij aan het bereiken van de operationele en strategische doelstellingen. Bijvoorbeeld de rivier bij project Y wordt verruimd waardoor de dijk bij project X minder hoeft te worden versterkt. Maar ook de integrale afstemming op (project)partners, waaronder het HWBP-NL.

Om deze voordelen daadwerkelijk te effectueren is het nodig om met jaarlijks terugkerende gecoördineerde activiteiten de programmaonderdelen aan te sturen. Deze gecoördineerde activiteiten zijn bij het HWBP WL ondergebracht bij het Programmteam dat wordt ondersteund door het Bureau Programmabeheersing. Het gaat hier om een organisatieonderdeel in de zin van de financieringsregeling HWBP. De werkwijze van het Programmteam en het Bureau Programmabeheersing worden in de volgende paragraaf beschreven, evenals de werkwijze van de projecten.

## 5.3 Werkwijze

De programmatische aanpak van het HWBP-WL is gebaseerd op de NEN-ISO norm voor programmatisch werken (ISO 21503-2017). Onze programmaorganisatie zoals beschreven in hoofdstuk 6, is opgebouwd volgens deze norm. Dit geldt ook voor de rollen- taken en verantwoordelijkheden van de leden van het Programmteam en het Bureau Programmabeheersing. Ook deze worden beschreven in hoofdstuk 6.

De projectteams van het HWBP-WL zijn ingericht volgens het “Integraal Projectmanagement Model” (IPM-model) van Rijkswaterstaat. Ook de werkwijze van de projecten is gebaseerd op NEN-ISO, maar dan de normen voor projectmatig werken en Systemsengineering. Dat betekent dat onze projecten de aanpak van systeemontwikkeling volgen: het vormgeven van de beste oplossing voor een probleem, via het doorlopen van een aantal fasen in het project, van grof naar fijn.

Wat dit voor de indeling van de projectteams betekent, wordt uitgelegd in hoofdstuk 6.

## 06. Programmaorganisatie

In dit hoofdstuk wordt de organisatiestructuur van het programma beschreven. Er wordt uitgelegd wat de rollen en activiteiten zijn van het programmateam (incl. bureau programmabeheersing), de projectteams en het programmamanagementteam.

### 6.1 Programmastructuur

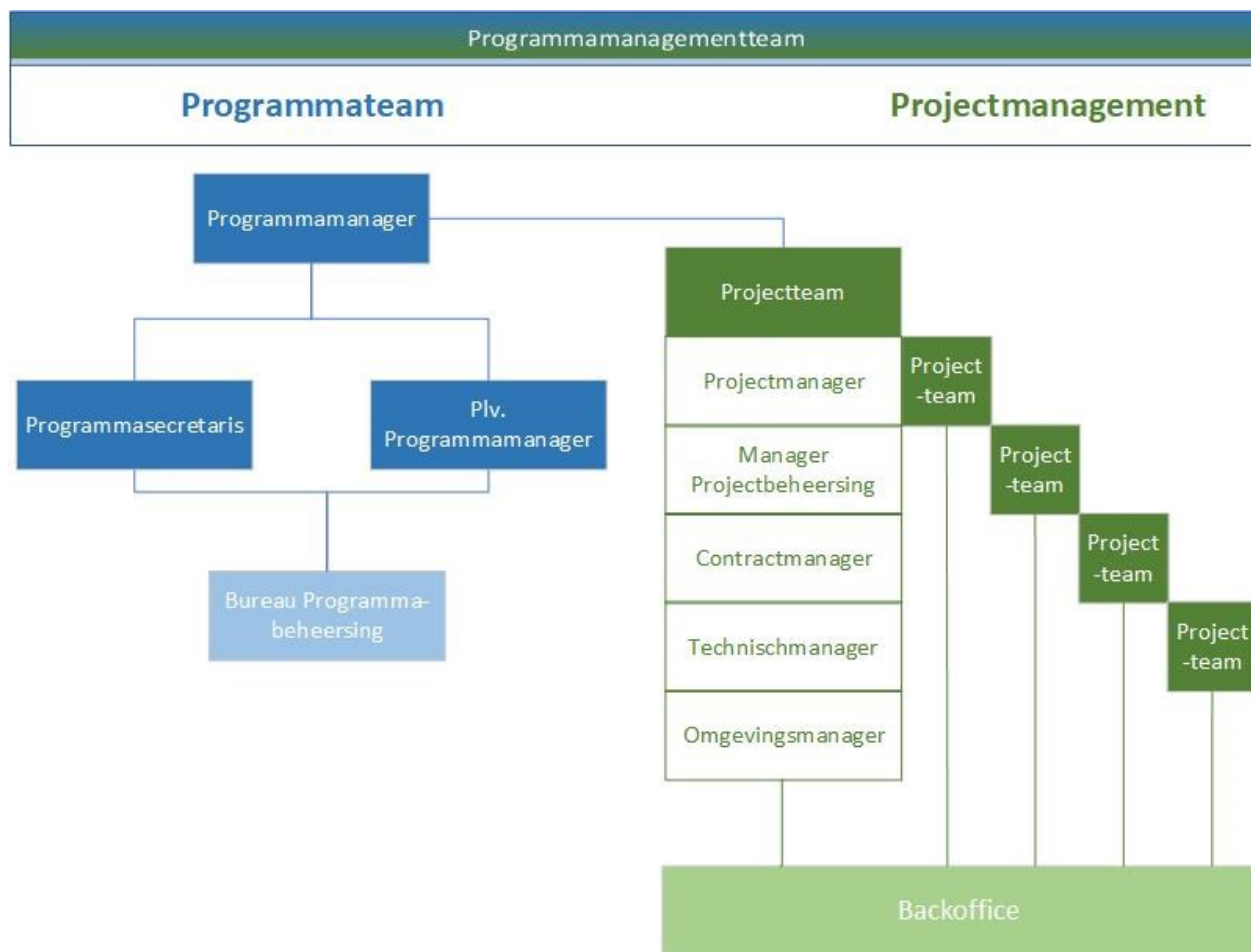
In het onderstaande schema staat weergegeven hoe de programmaorganisatie is opgebouwd. Hierin wordt zichtbaar hoe het Programmateam en het Bureau Programmabeheersing zijn gepositioneerd ten opzichte van elkaar en ten opzichte van de projectteams.

De organisatie van het HWBP-WL bestaat hoofdzakelijk uit de volgende onderdelen:

- Een Programmateam inclusief een Bureau Programmabeheersing.
- Projectteams die verantwoordelijk zijn voor de projecten. Deze teams zijn ingericht op basis van het 'Integraal Projectmanagement Model' (IPM-Model)
- Een backoffice met vakinhoudelijk medewerkers die in de projectteams kunnen worden ingezet.
- Het Programmamanagementteam dat bestaat uit het Programmateam en de Projectmanagers.

Deze onderdelen worden weergegeven in onderstaande organogram.

## 6.2 Organogram



## 6.3 Programmamateam

De activiteiten die het Programmamateam (incl. Bureau Programmabeheersing) uitvoert, dienen drie hoofddoelen, namelijk;

- het faciliteren en ondersteunen van de gedelegeerd ambtelijk opdrachtgever (programmamanager/programmadirecteur);
- de programmasturing;
- het op orde brengen en houden van programma- en projectbeheersing;

De activiteiten die door het Programmamateam en het Bureau Programmabeheersing daartoe worden uitgevoerd zijn onder meer:

- het ondersteunen van de programmamanager als gedelegeerd opdrachtgever bij het uitvoeren van het HWBP-WL, binnen de kaders van de begroting, de meerjarenbegroting, de programmabegroting HWBP-WL en het voorliggend programmaplan.
- Opzetten en onderhouden van de programmaorganisatie;
- Aansturen en uitlijnen van de programmaonderdelen;

- Het ontwikkelen van en sturen op een gemeenschappelijke aanpak voor gebruik in meerdere programmaonderdelen;
- Programmeren en initiëren programmaonderdelen;
- Programma- en projectprocessen opstellen en managen om resultaten en doelen te behalen;
- Managen van het betrekken van (bestuurlijke) stakeholders;
- Managen van programmarisico's en -problemen;
- Managen van de samenhangende prestaties van de programmaonderdelen;
- Communicatiemanagement;
- Scope-, kosten-, plannings- en kwaliteitsmanagement;
- Het gebruik van middelen voor de programmaonderdelen managen.

Deze activiteiten vloeien ook voort uit het Veranderplan HWBP-WL (AT Osborne, maart 2020) waarmee de programma-aanpak van HWBP WL is geoptimaliseerd, met als doelstellingen: in control komen, efficiënter werken, herijken programmaorganisatie en verankeren succesfactoren. De implementatie van deze doelstellingen in het HWBP-WL is uitgewerkt in het Transitieplan HWBP-WL (november 2020). Dit heeft gezorgd voor de inrichting en samenstelling van de huidige programmaorganisatie en haar activiteiten zoals uitgewerkt in de WBS van het HWBP-WL en de bijbehorende tabel met rollen, taken en verantwoordelijkheden.

## 6.4 Rollen, taken en verantwoordelijkheden

De activiteiten die het Programmteam en het Bureau Programmabeheersing moet uitvoeren, zijn uitgesplitst in rollen, taken en verantwoordelijkheden. Deze rollen, taken en verantwoordelijkheden zijn gebaseerd op de NEN-ISO norm voor Programmatisch werken en kunnen op hoofdlijnen als volgt worden samengevat:

Programmamanager:

- acteert op aanwijzen van de bestuurlijk opdrachtgever;
- is ambtelijk opdrachtgever;
- verantwoordelijk voor het realiseren van programmaresultaten en het bereiken van programmadoelstellingen;
- zorgt voor ontwikkeling en vaststelling van kaders en processen;
- zorgt er voor dat het programma wordt uitgevoerd binnen de gestelde kaders en processen;
- het programma en het programmteam leiden en van middelen en capaciteit voorzien;
- neemt besluiten binnen de programmakaders en/of verzoekt om bestuurlijke besluitvorming buiten de programmakaders;
- oplossen van (programmabrede) problemen en conflicten;
- zorgt voor de aansluiting op en koppeling met de lijnorganisatie van WL;
- draagt zorg voor de programmascope en de programmering van de projecten;
- zorgt voor de aansluiting op en koppeling met de (bestuurlijke) (project)partners, en zorgt daarbij voor de bestuurlijke uitlijning van het

volledige partnerschap (WL/HWBP-NL/Regio/lenW). Dit levert niet alleen voordelen voor de projecten op maar ook voor de partners zelf die niet met 18 projecten hoeven af te stemmen;

- adviesgeven en verantwoording afleggen aan de opdrachtgever over de voortgang van het programma;
- stemt af met de Businesscontroller;
- in samenwerking met de opdrachtgever en de lijnorganisatie zorgen voor de facilitering van de programmaorganisatie.

Plaatsvervangend Programmamanager:

- Ondersteunt de programmamanager
- Samen met de Strategisch Adviseur Programmabeheersing onder meer verantwoordelijk voor de bedrijfsmatige en instrumentele inrichting van het programma, inzicht, overzicht, advisering en sturing op de GROKIT-elementen (programma breed);
- het Bureau Programmabeheersing aansturen, waarbij de Strategisch Adviseur Programmabeheersing zorgt voor de coördinatie op de rollen, taken en verantwoordelijkheden van:
  - Medewerkers Programmabeheersing, de Projectoverstijgende Adviseur Projectbeheersing en de Businesscontroller, die onder meer zorgen voor:
    - toezicht op de financiële kaders;
    - financiële bedrijfsvoering van het programma;
    - financiering en beheersing Programmakosten en de Programmarisicoreservering;
    - financiële peilingen bij de projecten ten behoeve van sturing en verantwoording;
    - capaciteitsmanagement;
    - een goed ingerichte en functionerende administratieve organisatie en interne controle;
    - voortgangsrapportages, P&C producten, VTW-rapportages voor HWBP-NL en dashboards.
  - de Adviseur Risicomanagement en de Adviseur Planningsmanagement die onder meer zorgen voor:
    - integraliteit en uniformiteit aangaande beheersing tijd en risico's bij de projecten;
    - het beheersen van programmarisico's en de overall-planning;
    - het peilen van risico's en planning bij de projecten ten behoeve van sturing en verantwoording.
  - de Contractmanager die onder meer zorgt voor:
    - opstellen en onderhouden inkoop- en aanbestedingsbeleid, specifiek voor het programma;
    - projectoverstijgende inkoop en aanbesteding;
    - inkoopmanagement programmateam.
- Samen met de Strategisch Adviseur Programmabeheersing bewaken van en coachen op afstemming en samenhang programmabeheersing bij de projecten (programmaonderdelen);
- beheersing van de onderlinge relatie tussen de programmaonderdelen;

- Zorgt samen met de Adviseur Informatiemanagement voor het programmabreed managen van alle informatie die relevant is voor de uitvoering van het programma en de projecten, en zorgt daarmee voor:
  - Het realiseren van effectieve en efficiënte informatievoorziening;
  - Mede ontwikkelen en beheren van de informatiestrategie;
  - Verbeteren van de kwaliteit van gegevens en informatie.
- zorgt samen met de Kwaliteitsmanager onder meer voor:
  - opstellen, implementeren en onderhouden van een kwaliteitsmanagementsysteem;
  - de totstandkoming en het onderhoud van kaders, procedures en werkbeschrijvingen;
  - audits en kwaliteitstoetsen;
  - het beheersen en optimaliseren van de interne processen, producten en diensten binnen het HWBP-WL.

De Kwaliteitsmanager wordt ondersteund door de trainee van Richting Zuid.

#### Programmasecretaris:

- Heeft een coördinerende rol aangaande de volgende onderdelen:
  - Interne en externe besluitvorming;
  - Informeren bestuurder, DB en AB over relevante ontwikkelingen
  - Ruimtelijke kwaliteit (incl. Borging werkzaamheden q-team);
  - Oplevering en overdracht;
- Zorgt voor de aansluiting op en koppeling met de (bestuurlijke) stakeholders. Hierbij hoort ook:
  - Faciliteren eenduidige voorbereiding stuurgroepen/ bestuurlijke overleggen
  - Secretarisrol Bestuurlijk Platform Maasvallei en Hoogwaterveiligheid
  - Organiseren en voorbereiden projectoverstijgende bestuurlijke overeenkomsten
  - Regie op de bestuurlijke agenda van het programma;
  - Onderhouden van reguliere contacten met projectoverstijgende stakeholders zoals het ministerie van IenW en de Provincie Limburg
- Stuurt de programmaondersteuners aan die zorgen voor de administratieve ondersteuning van de leden van het programmateam en het bureau programmabeheersing;
- Draagt samen met de informatiemanager zorg voor kennismanagement binnen het programma;
- Is verantwoordelijk voor het programmaplan;
- Draagt, waar nodig in samenwerking met experts, zorg voor de HWBP-WL bijdrage voor annotaties voor Unie-vergaderingen als WWK, CWK en Ledenvergadering
- Vervult de rol van secretaris van het programmaberaad;
- Zorgt samen met de strategisch communicatieadviseur voor:
  - Programmabrede coördinatie van de communicatie en afstemmen communicatie tussen de projecten;
  - De interne en externe communicatie over het programma;
  - Onderhouden regionale en landelijke relaties;
  - Werkbezoeken;

- Wordt ondersteund door de trainee van Richting Zuid.

## 6.5 Projectteams

Onze projecten worden uitgevoerd door projectteam die zijn ingericht volgens het Integraal Projectmanagement Model (IPM). Een projectteam (binnen HWBP-WL ook wel “IPM-Team” genoemd) bestaat doorgaans uit verschillende rollen en disciplines die samenwerken om het project efficiënt en effectief te beheren. De filosofie achter IPM is dat de verschillende belangen in een project worden herkend en erkend. Deze belangen worden vervolgens binnen het project integraal afgewogen door het projectteam. De IPM-rolhouders vormen de basis van het projectteam.

Meer informatie over de werking van het IPM-model is terug te vinden in het boek [Kracht van een Driehoek](#) dat online te lezen is.

De IPM-rolhouders zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van de werkzaamheden binnen hun vakgebied. Daartoe sturen de IPM-rolhouders hun eigen vakspecialisten aan, verrichten de IPM-rolhouders zelf inhoudelijke werkzaamheden en/of zorgen zij voor de uitbesteding van bepaalde werkzaamheden door externe partijen.

In elk project, in welke fase dan ook, komen de volgende IPM-rolhouders voor:

1. **Projectmanager (PM):**  
De PM is eindverantwoordelijk voor het behalen van de projectdoelstellingen binnen de gestelde kaders van tijd, geld en kwaliteit. Hij/zij coördineert het hele projectteam en zorgt voor de integrale afweging van belangen, waaronder techniek, omgeving, contracten en beheersing. De PM faciliteert de samenwerking tussen de verschillende disciplines en neemt waar nodig beslissingen wanneer het team niet tot consensus komt. Hij/zij leidt het kernteam en heeft oog voor de samenwerking tussen de leden en hun eigen teams.
2. **Technisch Manager (TM):**  
De TM is verantwoordelijk voor de technische inhoud van het project en geeft leiding aan het technische team. Hij/zij vertaalt omgevingswensen en functionele eisen naar technische specificaties en zorgt dat deze correct worden geïntegreerd in het project. De TM speelt een belangrijke rol in de samenwerking met de contractmanager en omgevingsmanager, om ervoor te zorgen dat technische oplossingen voldoen aan zowel de contractuele verplichtingen als de wensen van de omgeving. Zijn team bestaat uit technische specialisten die bijdragen aan het ontwerpen en verifiëren van technische oplossingen.
3. **Contractmanager (CM):**  
De CM beheert de contractuele aspecten van het project en stuurt het contractbeheersingsteam aan. Hij/zij is verantwoordelijk voor het opstellen en beheren van contracten met marktpartijen en zorgt dat deze partijen hun verplichtingen nakomen. De CM werkt nauw samen met de technisch manager om ervoor te zorgen dat contractuele afspraken overeenkomen met technische eisen, en met de omgevingsmanager om marktpartijen te betrekken bij de wensen van stakeholders. Het contractteam ondersteunt de

CM in de uitvoering van aanbestedingen en de contractbeheersing gedurende het project.

4. **Manager Projectbeheersing (MPB):**

De MPB geeft leiding aan het projectbeheersingsteam en is verantwoordelijk voor het toezicht op tijd, geld, kwaliteit, risico's, en informatie binnen het project. Hij/zij verzamelt beheersinformatie en ondersteunt de andere rollen bij het maken van beslissingen door inzicht te bieden in de voortgang en risico's. De MPB speelt een centrale rol in het bewaken van de projectbeheersing en fungeert als facilitator voor het team om ervoor te zorgen dat de projectdoelen op een beheersbare manier worden bereikt.

5. **Omgevingsmanager (OM):**

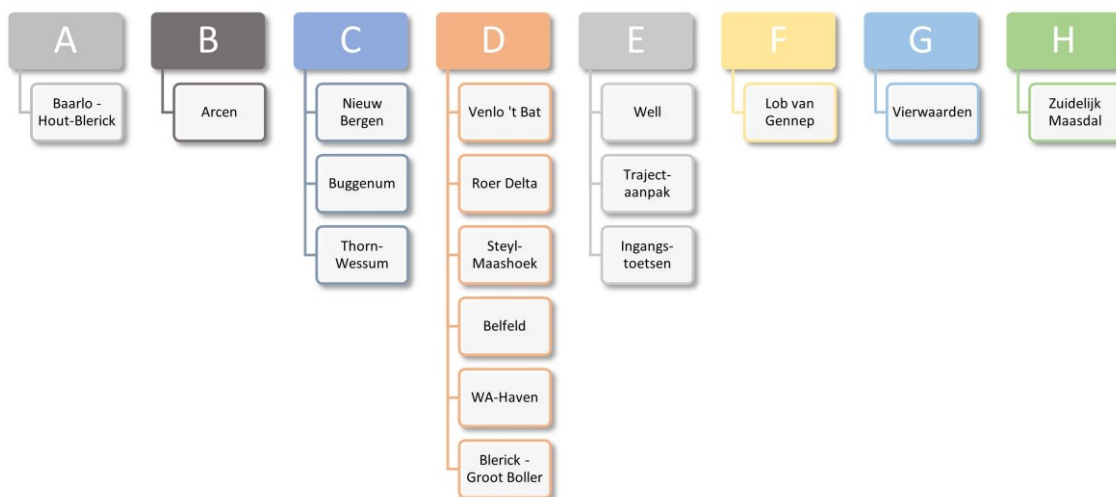
De OM leidt het omgevingsmanagementteam en is verantwoordelijk voor de relaties met externe stakeholders, waaronder vergunningverleners, gemeenschappen, en andere betrokkenen. Hij/zij zorgt ervoor dat omgevingsbelangen worden geïntegreerd in het project en dat communicatie met belanghebbenden effectief verloopt. De OM werkt nauw samen met de technisch manager om omgevingswensen te vertalen naar projectvereisten en met de contractmanager om deze af te stemmen met marktpartijen. Het team van de OM ondersteunt bij het beheren van vergunningen, communicatie, en stakeholdermanagement.

Deze IPM-rolhouders werken nauw samen volgens de NEN-ISO normen voor projectmatig werken en Systemsengineering. Zo kunnen ze er voor zorgen dat alle aspecten van het project beheerd worden en dat er een geïntegreerde aanpak is. Dit is van cruciaal belang in complexe projecten zoals die in de waterbeheersector, waarin meerdere disciplines en belanghebbenden betrokken zijn. Het helpt om risico's te beheren, efficiëntie te verbeteren en de algehele succesvolle uitvoering van het project te waarborgen.

De projectteams binnen het programma zijn ondergebracht in IPM-clusters. Een IPM-cluster bestaat uit één of meerdere projectteams die verantwoordelijk zijn voor één of meerdere projecten.

Ieder IPM-cluster heeft de vijf vaste IPM-rolhouders. Deze vijf personen werken samen in één of meerdere projectteams binnen het cluster. Vakspecialisten en adviseurs kunnen per projectteam verschillen, afhankelijk van het project. Een IPM-cluster kan verantwoordelijk zijn voor slechts één project en daarmee bestaan uit slechts één projectteam. Het is echter ook mogelijk dat een IPM-cluster meerdere projecten beheert, waarbij elk project een projectteam een andere samenstelling heeft (met uitzondering van de vijf vaste IPM-rolhouders).

Onderstaand schema geeft een overzicht van de projecten die op peildatum 1 augustus 2024 aan elk IPM-cluster zijn toegewezen:



#### Rationale achter ons model:

- De handreikingen van het HWBP-NL zijn opgesteld voor het uitvoeren van dijkversterkingsprojecten in het verlengde van de subsidieregeling. Het IPM-model is hierbij het uitgangspunt.
- Onze keuze voor de huidige structuur is vooral ingegeven door de wens om specifieke projectteams te hebben voor projecten met integrale gebiedsopgaven en projecten met dijkversterkingsopgaven.
- We maken onderscheid tussen projecten in de verkenningsfase, de planuitwerkingfase en projecten die al richting realisatiefase gaan of zich daarin bevinden.
- Door meerdere projecten binnen één projectteam te clusteren, kunnen we het werk efficiënter organiseren en kunnen we schommelingen in de werkbelasting effectiever beheren.
- Deze benadering leidt ook tot een efficiëntere aanpak in de markt, omdat we werkzaamheden en producten gebundeld kunnen aanvragen.
- De continuïteit van projectteams is cruciaal voor ons programma.
- De unieke expertise van individuele teamleden is van onschatbare waarde.
- We baseren ons momenteel op de bestaande clustering van projecten binnen de projectteams.
- Specifieke integrale gebiedsontwikkelingsprojecten in samenwerking met een "bestuurlijke alliantie" hebben een aparte positie binnen HWBP-WL.
- Voor projecten van "initiatieven derden" kan benodigde expertise eventueel worden ontleend aan andere IPM-clusters, wat een volledig projectteam voor deze projecten overbodig maakt.

#### Toekomstperspectief:

- Deze structuur is een tussenstap op weg naar een meer gebalanceerde en flexibele organisatie die zich aanpast aan de opgave, ongeacht de aard en omvang van de projecten.

- Onze visie is om te evolueren naar een stabiele en volwassen organisatie die wendbaar kan reageren op de uitdagingen.
- De projecten die voortkomen uit Maas2050 zullen organisch worden geïntegreerd in deze structuur naarmate we vooruitgang boeken.

## 6.6 Programmamanagementteam

Programmatisch werken betekent dat de onderdelen van het HWBP-WL (zoals de projecten) in samenhang worden gemanaged. Vanwege de omvang en de complexiteit van het programma is het niet mogelijk om dit alleen bij de programmamanager te beleggen. Hier is een managementteam voor nodig dat de volledige breedte van het programma bestrijkt. Dit team noemen we het Programmamanagementteam (PMT).

### Samenstelling PMT

Het PMT bestaat uit het Programmateam inclusief hun communicatieadviseur, business controller, kwaliteitsmanager, contractmanager en programmaondersteuner en de Projectmanagers van alle IPM-Teams.

### Rol PMT

Zorg er voor dat het mogelijk is om de programmaonderdelen op programmatische wijze in samenhang te managen. Bepaal samen de taken die daarvoor nodig zijn en voer deze taken als PMT gezamenlijk uit.

### Taken PMT

De taken die het PMT uitvoert om het programma in samenhang te managen, liggen in het verlengde van de taken van de programmamanager. Deze taken zijn onder te verdelen in een aantal categorieën:

#### Strategie

- Verantwoordelijk voor het realiseren van programmaresultaten en het bereiken van programmadoelstellingen.
- Zorgt er voor dat het programma wordt uitgevoerd binnen de gestelde kaders en processen.
- Neemt besluiten binnen de programmakaders en/of verzoekt om bestuurlijke besluitvorming buiten de programmakaders.
- Oplossen van programmabrede en projectoverstijgende problemen, conflicten en risico's.
- Opstellen en actueel houden van programmaplan (inclusief jaarplan).
- Draagt zorg voor de programmascope en de programmering van de projecten.

#### Kaders en ontwikkeling

- Zorgt voor ontwikkeling en vaststelling van programmakaders en programmaprocessen.
- Bewaken en borgen van leereffecten.

- Formuleren, prioriteren en sturen op opdrachten en resultaten van vakgroepen.

### Beheersing

- Sturen op beheersing van de GROKIT van het programma.
- Verantwoordelijk voor de beheersing van de programma-risicoreservering.
- Verantwoordelijk voor de beheersing van de projectoverstijgende kosten.
- Beheersen van projectoverstijgende risico's en het benutten van projectoverstijgende kansen.

### Projecten

- Opdrachtnemer van de projecten.
- Organiseren faseovergang projecten.
- Projecten in samenhang aansturen.
- Consistentie en uniformiteit bewaken.
- Bespreken van issues binnen projecten met een positief of negatief effect binnen het programma.

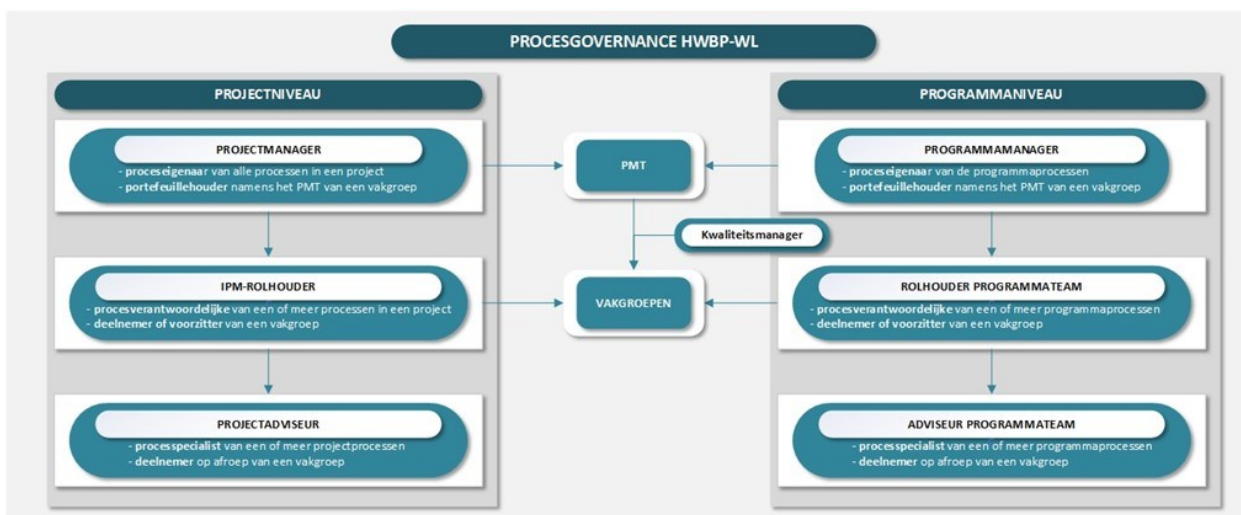
### Bedrijfsvoering

- Zorgt voor de aansluiting op en koppeling met de lijnorganisatie van WL.
- Inrichten, vaststellen en onderhouden van de structuur van de programmaorganisatie.
- Verzorgen van de werkverdeling onder de projectmedewerkers als geheel.
- Efficiënt en doelmatig inkopen (werken en diensten).
- Horizontale coördinatie organiseren binnen het programma en binnen WL.

### Advies en verantwoording

- Voorbereiden bestuurlijk overleg.
- Voorbereiden overleg met Programmadirectie HWBP-NL en het ministerie van I&W.
- Eindverantwoordelijk voor verantwoordingsdocumenten
- Adviseur ambtelijk opdrachtgever.

Het PMT is samen verantwoordelijk voor deze taken, met dien verstande dat de programmamanager eindverantwoordelijk is.



## 6.8 Vakgroepen

Het HWBP is een programma met onderliggende projecten die in samenhang gestuurd worden. Via de lijn van inhoud en uniforme processen gaan we deze projecten onderling sterker verbinden. Dat wil zeggen dat we meer kennis gaan uitwisselen, processen en producten gaan standaardiseren en van elkaar gaan leren. In het PMT van 19-12-2023 is besloten een vakgroepstructuur te introduceren om de horizontale verbinding tussen de verschillende programma- en IPM-disciplines verder te professionaliseren. Door het werken met vakgroepen zorgen we voor programmabrede kwaliteitsverbetering.

Het doel van de vakgroepen is het bundelen van expertise per vakdiscipline, kennisdeling, samenwerking, standaardisatie en uniformiteit. Vakgroepen houden zich daarom bezig met:

- Intervisie;
- Processen, kaders, formats en werkinstructies;
- Beheersen van door PMT toegewezen project overstijgende risico's;
- Interne reviews op producten.

De vakgroepen bestaan in beginsel uit de IPM-rolhouders per vakgebied. Op verzoek kunnen hier adviseurs- en/of specialisten aan toegevoegd worden. De vakgroepen bestrijken de volgende vakgebieden: techniek, projectbeheersing, projectmanagement, contractmanagement, planproducten, programmamanagement en programmabeheersing.

Aan de vakgroep zijn de volgende randvoorwaarden gesteld:

- Ambassadeur vanuit PMT per vakgroep;
- Inhoudelijk voorzitter per en uit de vakgroep;
- Afgesproken tijdsbesteding deelnemers;
- Vaste overlegmomenten (maandelijks);
- Niet vrijblijvend;

- Vaste actie en besluitenlijst, documentatie vakgroepen in GoverMaxx;
- Procesverbetering gefaciliteerd en geborgd door kwaliteitsmanagement (PDCA).

Het besluit en de werkwijze van vakgroepen is besloten en vastgesteld in het PMT op 19-12-2023.

## 07. Governance

### 7.1 Programma- en lijnorganisatie

In dit hoofdstuk wordt beschreven wat de structuur van het programma is en hoe deze aansluit bij WL als lijnorganisatie. Vervolgens zal er worden uitgelegd hoe de samenwerking tot stand is gekomen tussen de waterschappen en het landelijke HWBP.

#### 7.1.1 Structuur

##### Relatie tussen programma en bestuur

Ons programma valt onder de verantwoordelijkheid van het Algemeen Bestuur (AB) van Waterschap Limburg. Het AB is het hoogste bestuursorgaan van Waterschap Limburg en neemt strategische en financiële beleidsbesluiten. Het AB bepaalt de kaders waarbinnen we werken. Uit het Algemeen Bestuur zijn 5 leden gekozen die samen met de dijkgraaf het dagelijks bestuur (DB) vormen. Het DB legt verantwoording af aan het AB. Binnen het DB is de portefeuillehouder Waterkeringen primair bestuurlijk verantwoordelijk (bestuurlijk opdrachtgever) voor de uitvoering van het programma inclusief de financiële kaders zoals die in de begroting en de meerjarenbegroting zijn vastgesteld door het AB. De portefeuillehouder wordt ondersteund door de gedelegeerd ambtelijk opdrachtnemer. Gedelegeerd ambtelijk opdrachtnemer voor het HWBP-WL namens het DB is, op basis van het delegatiebesluit, de programmamanager HWBP-WL. De programmamanager rapporteert aan het DB. De projectmanagers nemen binnen de kaders van hun projecten besluiten en informeren de programmamanager over bijzonderheden hieromtrent. Wanneer een besluit moet worden genomen buiten de projectkaders, wordt dit door de projectmanagers voorgelegd aan de programmamanager tijdens het sturingsoverleg. De programmamanager heeft mandaat om binnen het gevoteerde en verleende programmakrediet financieel (bij) te sturen voor zover dit past binnen het mandaatbesluit. Binnen WL en dus ook het HWBP-WL geldt de mandaatregeling WL. Hierin zijn ook de financiële mandaten opgenomen. Het bestuur wordt in besluitvormende positie gebracht bij iedere nieuwe project (fase) waarbij een DB voorstel wordt uitgewerkt.

##### Het programma

Contacten die voortvloeien uit het programma, zoals met de alliantie HWBP, vallen onder de verantwoordelijkheid van de programmamanager. De programmamanager organiseert samen met de projectmanagers binnen het programma wat er nodig is om als programma verder te komen en om als projecten verder te komen. Hierbij is sprake van een samenwerking waarbij het programma de kaders stelt en de middelen en capaciteit beschikbaar stelt aan de projecten en de projecten op hun beurt een bijdrage leveren aan de benodigde efficiëntie en synergie van het totale programma.

Het programma opereert volledig binnen de gestelde financiële kaders rondom voorfinanciering, in de fase lopen, kredietvotering én verlening.

De voor waterkeringen verantwoordelijke directeur is het aanspreekpunt binnen de directie van WL. Tevens is deze verantwoordelijk voor de bijdrage van de lijnorganisatie aan het programma HWBP-WL maar heeft geen rechtstreekse verantwoordelijkheid voor de uitvoering van het programma. Daarnaast bewaakt de directeur dat de programmaorganisatie werkt volgens de binnen WL afgesproken kaders. Hiermee ontstaat er een heldere structuur op basis waarvan de programmamanager in positie wordt gebracht om het programma zowel intern als extern te leiden. Daarmee ontstaat een transparante sturings- en verantwoordingslijn zowel intern WL alsook extern voor de betrokken partners. Na 1 januari 2025 wordt het HWBP-WL in het nieuwe WL als programma opgehangen onder de directie Advies en Omgeving.

### **7.1.2 Positie binnen WL**

Omdat we als HWBP-WL onder de verantwoordelijkheid van WL vallen, maken we als programma gebruik van diensten en producten van WL, en zijn we op het gebied van regelgeving en kaders aan WL verbonden. Dit heeft betrekking op het volgende:

#### Producten en kennis

- Adviseurs Kaders en Ontwikkeling (K&O)
- Adviseurs vanuit Areaalbeheer
- Kaders van Maas2050, inclusief financiën en verantwoordelijkheden.

#### Diensten

- Inkoop
- Grondverwerving
- Assetmanagement/ KES
- Capaciteit vanuit Programmering, Planning en Financiën (PPF)
- Capaciteit vanuit Projecten en Inkoop (PRI)
- Capaciteit vanuit Communicatie
- ICT en facilitaire diensten
- Informatievoorziening/informatiemanagement

#### Controle

#### Op het gebied van:

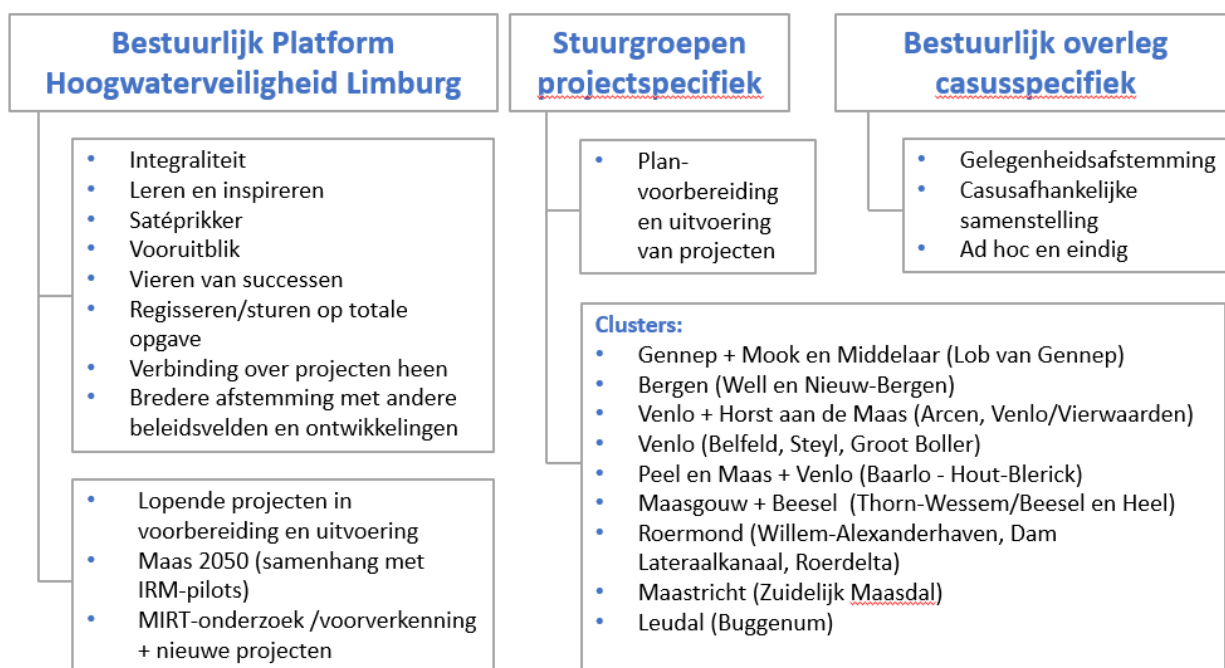
- Financiën; In samenwerking met de adviseur business controll sturen, beheersen en verantwoorden van doelen en ambities via de P&C cyclus (kadernota, begroting, voorjaarsrapportage, najaarsrapportage en jaarverantwoording)
- Kaders en beleid
- Onderzoek en ontwikkeling (O&O)

## Veiligheid

De regels op het gebied van veiligheid die gelden binnen de reguliere lijnorganisatie gelden ook voor het programma.

## 7.2 Bestuurlijke overlegstructuur

De gesprekken rondom de Maas en hoogwaterveiligheid concentreren zich op drie (bestuurlijke) tafels. Deze zijn hieronder beschreven.

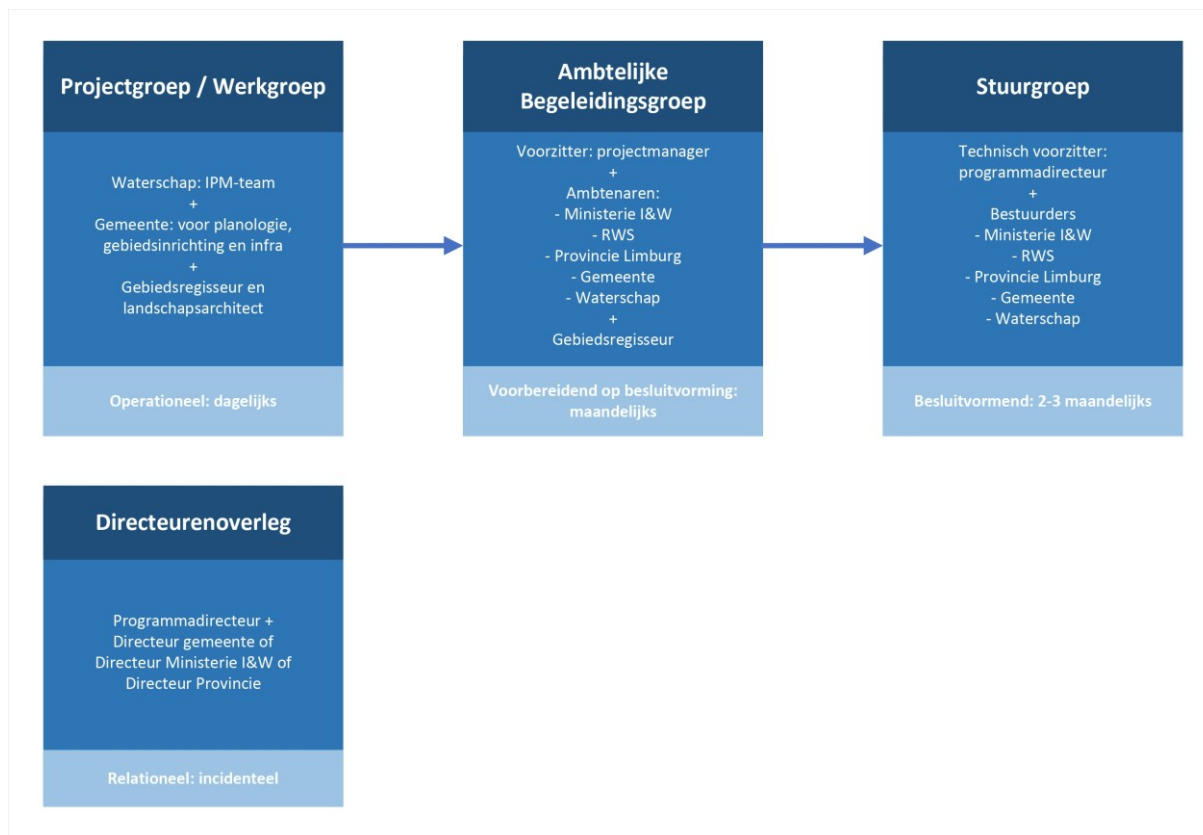


## 7.3 Projectgovernance

Wanneer sprake is van een project met een scope verdeeld over verschillende projectpartners zal een overeenkomst gesloten worden waarin de governance is vastgelegd. Voor de dijkversterkingsprojecten betekent dit in algemene zin dat:

- Partijen werken met een brede stuurgroep van en voor alle partijen.
- Met de deelname in de stuurgroep treden geen veranderingen op in bestaande bevoegdheden van elke partij. De stuurgroepleden halen mandaat op bij hun eigen achterban voordat de stuurgroep een besluit kan nemen.
- De stuurgroep bereid gezamenlijk adviezen ten behoeve van besluitvorming voor en maken een afweging ten aanzien van alle belangen die er spelen in gelijkwaardigheid.
- De stuurgroep geeft sturing aan de doelen en resultaten van dit project. Belangenafweging vindt in SG plaats en niet in het projectteam of Ambtelijke Begeleidingsgroep (ABG).

Een dergelijke governance kan er dan als volgt uit komen te zien. Afhankelijk van scope of andere bestuurlijke afspraken kunnen er verschillen ontstaan<sup>1</sup>:



## 7.4 HWBP-NL

Het HWBP-WL valt onder het landelijk hoogwaterbeschermingsprogramma (HWBP-NL). Dat is een alliantie tussen de 21 waterschappen van Nederland en Rijkswaterstaat. Deze 22 organisaties werken samen in uitvoering, financiering en kennisontwikkeling om de primaire waterkeringen in 2050 aan de waterveiligheidsnormen te laten voldoen. De governance van het HWBP-NL is te vinden op [de website van het HWBP-NL](#). In deze paragraaf lichten we de voor het HWBP-WL meest van belang zijnde onderdelen apart uit. Voor de overige aspecten verwijzen wij naar voornoemde link.

De manier hoe we samenwerken binnen deze alliantie is vastgelegd in 6 principes die wij ook toepassen binnen het HWBP-WL:

1. Best for program: we handelen uit collectief belang.
2. Solidair: we zijn gelijkwaardig en samen verantwoordelijk.

<sup>1</sup> Zo is voor project Zuidelijk Maasdal een governance vastgelegd in het Startdocument verkenning Zuidelijk Maasdal (juni 2023) die recht doet aan de positie van het project als 'white label'-project.

3. Rolzuiver: we zijn rolzuiver in het belang dat we behartigen.
4. Transparant: we zijn open naar elkaar.
5. Voorspelbaar en verrassingsvrij: we maken risico's en issues bespreekbaar,
6. Betrouwbaar: we komen afspraken na.

### 7.4.1 Bijeenkomst Ambtelijke Opdrachtgevers

In de Bijeenkomst Ambtelijke Opdrachtgevers (BAO) zijn de waterschappen en RWS vertegenwoordigd door de ambtelijk opdrachtgevers van de dijkversterkingen. BAO-leden vormen de verbinding tussen bestuurlijke en tactische onderwerpen en de operationele projectuitvoering. Belangrijke onderdelen zoals de jaarlijkse productie, kennisontwikkeling, programmering worden samen met (leden van) het BAO opgesteld en besproken. De programmamanager HWBP-WL neemt deel aan het BAO.

### 7.4.2 Financiering

De alliantie betaalt samen de projecten: zowel RWS als de gezamenlijke waterschappen storten jaarlijks geld op de dijkrekening. Een dijkversterking maken we zo samen mogelijk en komt niet op rekening van het betreffende waterschap alleen: het Rijk betaalt 50%, gezamenlijke waterschappen 40% en het individuele waterschap 10%.

**NB.** Wanneer sprake is van een gecombineerde opgave (dijkversterking incl. systeemmaatregel e.o. gebiedsopgave) dan worden de kosten bovenop de dijkversterking door de betrokken partners betaald.

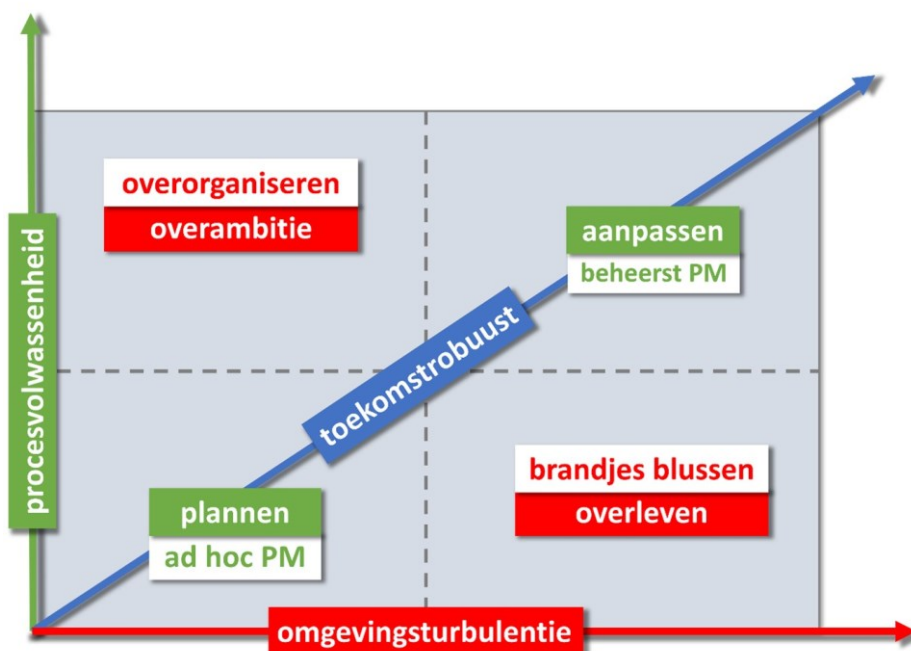
## 08. Programma- en projectprocessen

### 8.1 Inleiding

Het Hoogwaterbeschermingsprogramma van Waterschap Limburg (HWBP-WL) opereert binnen een complexe en dynamische omgeving waarbinnen diverse projecten en activiteiten op een gestructureerde manier moeten worden uitgevoerd om de gestelde doelen te bereiken. Deze turbulente omgeving vereist een aanpak waarin consistentie en samenhang tussen de verschillende onderdelen van het programma centraal staan. Daarom heeft het HWBP-WL ervoor gekozen om een programmatische aanpak te hanteren, waarin processen een centrale rol spelen.

Deze aanpak zorgt ervoor dat alle betrokkenen volgens dezelfde richtlijnen werken, wat bijdraagt aan de efficiëntie en effectiviteit van het programma op de lange termijn. In dit kader is het begrip toekomstrobustheid van essentieel belang. Toekomstrobustheid verwijst naar het vermogen van onze organisatie om zich aan te passen aan veranderingen in de omgeving, terwijl we tegelijkertijd onze doelen blijven nastreven op een effectieve en efficiënte manier.

Deze toekomstrobustheid wordt gerealiseerd door een sterke focus op procesmanagement binnen het HWBP-WL. Daarbij streven we naar een hoge mate van procesvolwassenheid (niveau 4 van het volwassenheidsmodel). Dit houdt in dat processen niet alleen duidelijk gedefinieerd en gestandaardiseerd zijn, maar ook continu worden verbeterd en geoptimaliseerd volgens de PDCA-cyclus.



## 8.2 Procesarchitectuur en DRAP's

De processen van het HWBP-WL zijn ondergebracht in een procesarchitectuur. Deze architectuur biedt een overzichtelijke structuur waarin alle relevante processen zijn geordend en met elkaar in verband staan. Elk proces binnen deze architectuur wordt uitgewerkt in een DRAP, een document waarin het Doel, de Resultaten, de Activiteiten en de Producten van het proces worden vastgelegd. Deze gedetailleerde uitwerking zorgt ervoor dat processen niet alleen duidelijk gedefinieerd zijn, maar ook op een consistente manier kunnen worden uitgevoerd en verbeterd.

De inhoud van onze DRAP's wordt onder meer gebaseerd op de NEN-ISO normen voor programmatisch werken, projectmatig werken en Systemsengineering. Zoals ook in hoofdstuk 5 staat, vormen deze normen de basis van onze werkwijze. Zowel voor de projectteams als voor het programmateam en het bureau programmabeheersing.

**NB.** Hoe Systemsengineering kan worden toegepast binnen hoogwaterbeschermingsprojecten is in opdracht van het HWBP-NL onderzocht en uitgewerkt door de projectgroep HEEL. De processen die door deze werkgroep zijn uitgewerkt vormen een belangrijke inspiratiebron voor de DRAP's van het HWBP-WL

## 8.3 Procesgovernance en Rollen

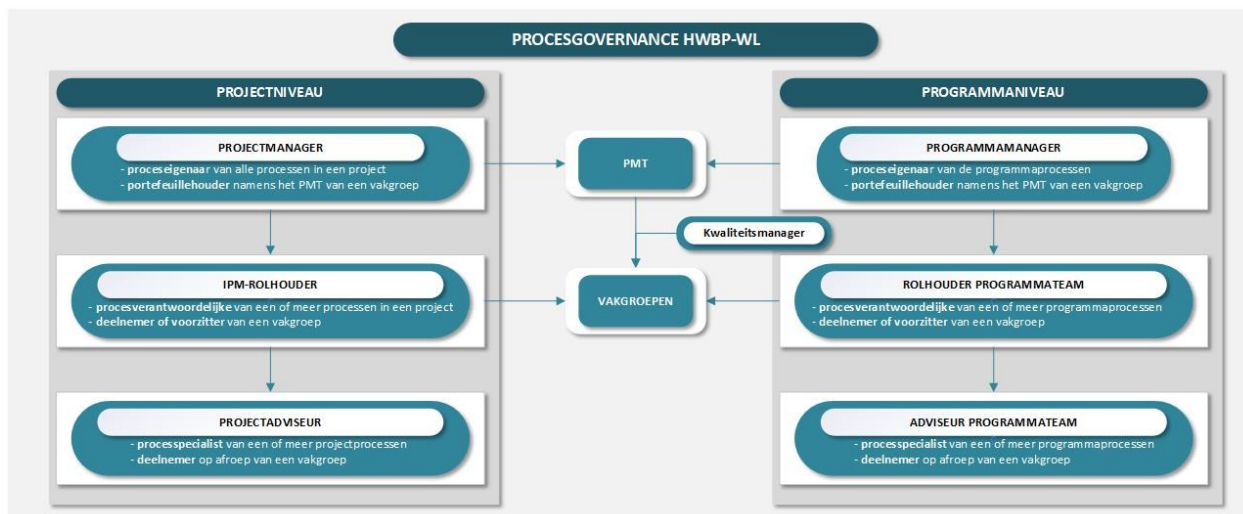
Om ervoor te zorgen dat conform processen wordt gewerkt, is een procesgovernance ingericht binnen het HWBP-WL. De procesgovernance verankert het werken volgens processen binnen het programma door duidelijk gedefinieerde rollen en verantwoordelijkheden.

- **Proceseigenaar:** deze rol is toegekend aan de Projectmanagers en de Programmamanager. Zij zijn verantwoordelijk voor het aansturen van de werkzaamheden binnen hun projecten en ervoor te zorgen dat deze werkzaamheden conform de vastgestelde processen worden uitgevoerd. De proceseigenaren hebben een sturende rol in de ontwikkeling en het onderhoud van processen en werken hierin samen in het Programmamanagementteam (PMT).
- **Procesverantwoordelijke:** deze rol is toegewezen aan de IPM-rolhouders (Integraal Projectmanagement) en enkele programma-adviseurs. Zij zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van hun taken volgens de vastgestelde processen. De procesverantwoordelijken werken samen in Vakgroepen, waar ze processen ontwikkelen en onderhouden.

Binnen deze governance zijn er nog twee aanvullende rollen:

- **Portefeuillehouder:** de portefeuillehouder, meestal een projectmanager, stuurt op hoofdlijnen een vakgroep aan. Deze rolhouder maakt deel uit van het PMT.
- **Vakgroep lid:** elke IPM-rolhouder is lid van de vakgroep van zijn of haar vakgebied en draagt bij aan de ontwikkeling en het onderhoud van de relevante processen.

De procesgovernance kan als volgt worden weergegeven:



## 8.4 Indeling van Programmaprocessen

Binnen het HWBP-WL zijn de project- en programmaprocessen gestructureerd in een procesarchitectuur, die de basis vormt voor de standaard Work Breakdown Structure (WBS) voor het programma en de projecten. Deze paragraaf beschrijft de programmaprocessen, die zijn onderverdeeld in drie hoofdcategorieën:

### 8.4.1 Besturende processen:

**Programmamanagement:** dit proces richt zich op de strategische en operationele sturing van het programma, inclusief de coördinatie en afstemming van projecten binnen het HWBP-WL.

**Procesmanagement:** dit proces houdt zich bezig met het opstellen, bijwerken en beheren van de processen die nodig zijn voor de uitvoering van het programma.

**Besluitvorming:** dit proces omvat de procedures voor het nemen van strategische en tactische beslissingen binnen het programma.

### 8.4.2 Ondersteunende processen:

**HRM (Human Resource Management):** dit proces richt zich op het beheer van personele zaken, zoals werving, training en ontwikkeling van medewerkers.

**Kennismanagement:** dit proces ondersteunt het programma door het vastleggen, delen en benutten van kennis.

**Strategische Communicatie:** dit proces zorgt voor de interne en externe communicatie, om zo de betrokkenheid van stakeholders en de bredere gemeenschap te waarborgen.

Informatiemanagement: dit proces beheert de informatiestromen binnen het programma, inclusief documentbeheer en ICT-ondersteuning.

Bestuurlijke overleggen en brede bijeenkomsten: dit proces faciliteert de formele en informele bijeenkomsten die onder meer nodig zijn voor de bestuurlijke afstemming binnen het programma.

### **8.4.3 Processen voor Programmabeheersing:**

Geld: dit beheersproces richt zich onder meer op het financiële management van het programma, waaronder budgettering, kostenbeheersing en financiële rapportage.

Risico's: dit proces omvat het identificeren, evalueren en beheren van risico's die het programma kunnen beïnvloeden.

Organisatie (capaciteit): dit proces zorgt ervoor dat de juiste middelen en mensen beschikbaar zijn voor het uitvoeren van de programmadoelstellingen.

Kwaliteitsmanagement: dit proces bewaakt de kwaliteit van de processen en resultaten binnen het programma.

Informatie: dit beheersproces richt zich op het ophalen en verstrekken van informatie die gebruikt wordt voor communicatie en verantwoording.

Tijd: dit proces beheerst de planning en tijdige oplevering van de project- en programmadoelstellingen.

Elk van deze processen zijn gedetailleerd uitgewerkt in een DRAP (Doel, Resultaten, Activiteiten en Producten). Deze DRAP's bieden duidelijke richtlijnen voor de uitvoering en beheersing van de processen en zorgen ervoor dat het programma op een consistente en doelgerichte manier wordt uitgevoerd.

## **8.5 Indeling van de Projectprocessen**

De indeling van de projectprocessen is gebaseerd op het Integraal Projectmanagement Model (IPM) van Rijkswaterstaat. Daardoor zijn de projectprocessen ingedeeld in vijf hoofdcategorieën:

1. Managementprocessen
2. Beheersingsprocessen
3. Omgevingsprocessen
4. Technische processen
5. Contractprocessen

Deze hoofdcategorieën zijn in de procesarchitectuur verder uitgesplitst. Die uitsplitsing is gebaseerd op de NEN-ISO-normen van projectmatig werken en systemsengineering. Daarmee volgen we een internationale standaard.

## 09. Capaciteit

### 9.1 Doelstellingen en uitgangspunten

We willen veerkrachtig en weerbaar zijn als programmaorganisatie. Daarom hebben we de volgende doelen m.b.t. capaciteit:

1. vereenvoudigen en verbeteren proces werving (WL-breed);
2. overzicht capaciteit langjarig;
3. schaarste creëren en reserve opbouwen t.b.v. flexibele pool.

De volgende uitgangspunten zijn hierbij kaderstellend:

- programmamanagementteam (PMT) is maximaal 12 fte;
- PMT en programmabureau-rollen zijn maximaal eigen WL-mensen (tijdelijke rollen met betrekking tot overgang of uitzonderlijke situaties uitgezonderd);
- 40% eigen WL, als volgt verdeeld:
  - a. projectmanagers zijn circa 80% eigen WL-mensen;
  - b. omgevingsmanagers (OM-ers) zijn circa 60% eigen WL-mensen;
  - c. technisch manager (TM), contractmanager (CM) en manager projectbeheersing (MPB) zijn 50% eigen WL-mensen;
  - d. adviseurs in projectteams en backoffice zijn inhuur (IGOM / inhuurdesk), uitgezonderd specifieke kennis die voor de lange termijn van belang is (nog nader te bepalen);
- diverse diensten worden vanaf 2021 door WL geleverd, conform dienstenafspraken;
- intensieve samenwerking met de ingenieursbureaus en de marktpartijen in de uitvoering;
- inrichten projectteams;
- Plafond 115 fte.

Daar waar het gaat om het organiseren van capaciteit (lees: personele bezetting die onderdeel is van de “kernbezetting van de projectteams”) wordt per capaciteitsaanvraag een afweging gemaakt hoe deze in te vullen:

- inzetten eigen medewerkers van WL vanuit andere delen van de organisatie (formatie);
- werven van nieuwe medewerkers voor WL (formatie);
- tijdelijk vervullen van een rol/functie (inhuur).

Soms kan het nodig zijn om vanuit voortgang meer of minder teams op te tuigen. Het moet dus mogelijk blijven om op deze rollen inhuur te plegen, mits de beschikkingen dit toelaten. De programmaportefeuille voor de komende jaren en de daaraan

gekoppelde capaciteitsraming is daar medebepalend in. Het mandaat om binnen deze kaders besluiten te nemen is belegd bij de programmamanager.

## 9.2 Ons menselijk kapitaal

Ons programma, dat zijn onze mensen. We voeren onze opdracht uit met een toegewijd, transparant en aanspreekbaar team, met als doel dat mensen ons gemakkelijk kunnen benaderen en willen samenwerken. Samen zorgen we voor een waterveilige toekomst voor onze regio. Het creëren van een prettige en fijne werkomgeving heeft binnen het HWBP daarom hoge prioriteit. We doen dit op verschillende manieren. Enerzijds door het aanbieden van concrete mogelijkheden en middelen, en anderzijds –en wellicht nóg belangrijker- door onze ongeschreven regels.

Ieders talent en interesse moet binnen het HWBP tot uiting kunnen komen, dit betekent ook dat eenieder zich ook veilig voelt zich uit te spreken wanneer zaken minder goed lopen. Er is dan ook een vertrouwenspersoon waar iedereen terecht kan als dit nodig is.

De ongeschreven regels spelen bij het HWBP een grote rol: uitwisselen van successen, vieren van mijlpalen en zorgen voor de juiste mensen op de juiste plek. Zo zorgen we ervoor dat onze externe mijlpalenkalender breed wordt uitgedragen. Regelmatig vindt de stand-up plaats, een mogelijkheid voor alle medewerkers van het HWBP om samen in één ruimte te zijn, elkaar kort bij te praten over de stand van zaken in de projecten, én het stilstaan bij de jarige collega's van de afgelopen periode. Op deze manier houden we zowel formeel als informeel elkaar op de hoogte. Ook vindt er regelmatig een lunchlezing plaats voor alle collega's van het HWBP, waarin een specifiek onderwerp dat binnen het programma speelt wordt toegelicht. Als laatste vindt er 2 – 3 keer per jaar een bijeenkomst plaats, waar naast de stand van zaken van het programma ook op een informele manier (via een spel of werksessie), aandacht wordt gegeven aan onze gezamenlijk ambitie, en ook wordt stilgestaan bij lief en leed. De ambitie om Limburg hoogwaterveilig te maken bindt ons allemaal, en het is belangrijk om de binding en gezamenlijke ambitie steeds weer te versterken en uit te dragen.