



Hoogwaterbeschermingsprogramma

Samenwerken aan Waterveiligheid

Verbeter- en veranderplan
programma Hoogwaterbescherming

Inhoud plan van aanpak

1. Aanleiding
2. Probleemstelling
3. Opdracht stuurgroep
4. Uitgangspunten
5. Verbeter- en veranderopgave
6. Deelopdrachten/6 sporen: eerste fase
7. Proces
8. Organisatie
9. Deelopdrachten/6 sporen
10. Conditie's
11. Risico's en beheersing

Aanleiding: advies Marco de Witte

- Alliantiebestuur stuurt programma HWBP: stuurgroep is verantwoordelijk voor programma en bestuurders (DG RWS en portefeuillehouder van UvW) zijn verantwoordelijk voor programmabureau.
- Voeg programma's met behoud van eigen regeling en verantwoording samen:
 - Professionaliseer werkprocessen (programmeren, begroten, beschikken, aanspreken, bijsturen, begeleiden): hoe komen we van individuele projecten per waterschap naar een gezamenlijk programma met focus op de collectieve verantwoordelijkheid?
 - Herontwerp een bijpassende besturingsstructuur waardoor helder de bevoegdheden en verantwoordelijkheden op operationeel, tactisch en strategisch niveau worden belegd, die dienend is aan de opgave, waarbij faciliteren van alle lagen en maximale transparantie speerpunten zijn.
- Besteed bijzondere aandacht aan de tactische laag:
 - Ontwerp heldere kaders en mandatering, zodat tactische laag de operatie stuurt namens de moederorganisaties (Rijk en Unie, 21+1).
 - Zie tactische laag vooral als 'bemiddelingsorgaan' tussen programmabureau en het programmabeheersingsoverleg HWBP voor dat wat binnen projecten en tussen projecten niet kan worden opgelost.
 - Alleen wanneer issues niet passen binnen meegegeven kaders en/of mandatering escaleren naar stuurgroep HWBP.
- Laat invulling operationele laag over aan Directeurenoverleg en programmabureau
- Herbenoem leden van diverse gremia op basis van vlootschouw (en rol)

Probleemstelling

De stuurgroep HWBP formuleert mede op basis van het advies van Marco de Witte de volgende tweeledige probleemstelling:

- 1) De financiële stabiliteit van het programma als geheel is onvoldoende en ook onvoldoende voorspelbaar doordat scope, planningen en ramingen van projecten onvoldoende stabiel zijn.
- 2) Er is een ongewenste, toenemende druk op de gezamenlijke programma-organisatie om aan ontwikkeling, kaderstelling en beleidsvoorbereiding te doen. Hierdoor dreigt het verlies van focus op de stabiliteit van projecten en programma.

Beide aspecten van de probleemstelling hebben een (gedeeltelijk) gemeenschappelijke oorzaak: een gebrek aan eigenaarschap voor het programma als geheel bij de alliantiepartners.

Opdracht stuurgroep 22 februari 2018

Verbeteropgave programma Hoogwaterbescherming:

- Voeg de programma's HWBP(2) samen met behoud van eigen scope en financieringsregeling (mei 2018).
- Ontwikkel met partners de bestaande processen van het HWBP gericht op versterking van het programma als geheel met focus op begroten, beschikken, begeleiden projecten en verantwoorden. Hierbij wordt de kennis en ervaring van HWBP2 benut binnen de karakteristieken van het HWBP (risico-gestuurd, voorcalculatie, urgentie, groeiende opgave o.b.v. LBO-1/2023).
- Richt de hierbij horende management- en beslisinformatie in voor het programma, afgeleid van programmadoelen met focus op verkenning, planuitwerking en realisatie van projecten.

Veranderopgave programma Hoogwaterbescherming:

- Analyseer op basis van de hele keten (beoordelen-beheer) mogelijkheden tot vergroting van stabiliteit en voorspelbaarheid van het programma;
- Versterk het gemeenschappelijk belang van de alliantie (en het programma) door de rol van de moederorganisaties met betrekking tot verantwoordelijkheid, kaderstelling en ontwikkeling expliciet te benoemen en evalueer de taakverdeling binnen de alliantie op basis van o.a. een afwegingskader.
- Richt een gezamenlijke besturingsstructuur van het nieuwe programma in op de drie niveaus: strategisch (stuurgroep met relatie naar minister I&W resp. waterschapsbestuurders/CWK), tactisch en operationeel.

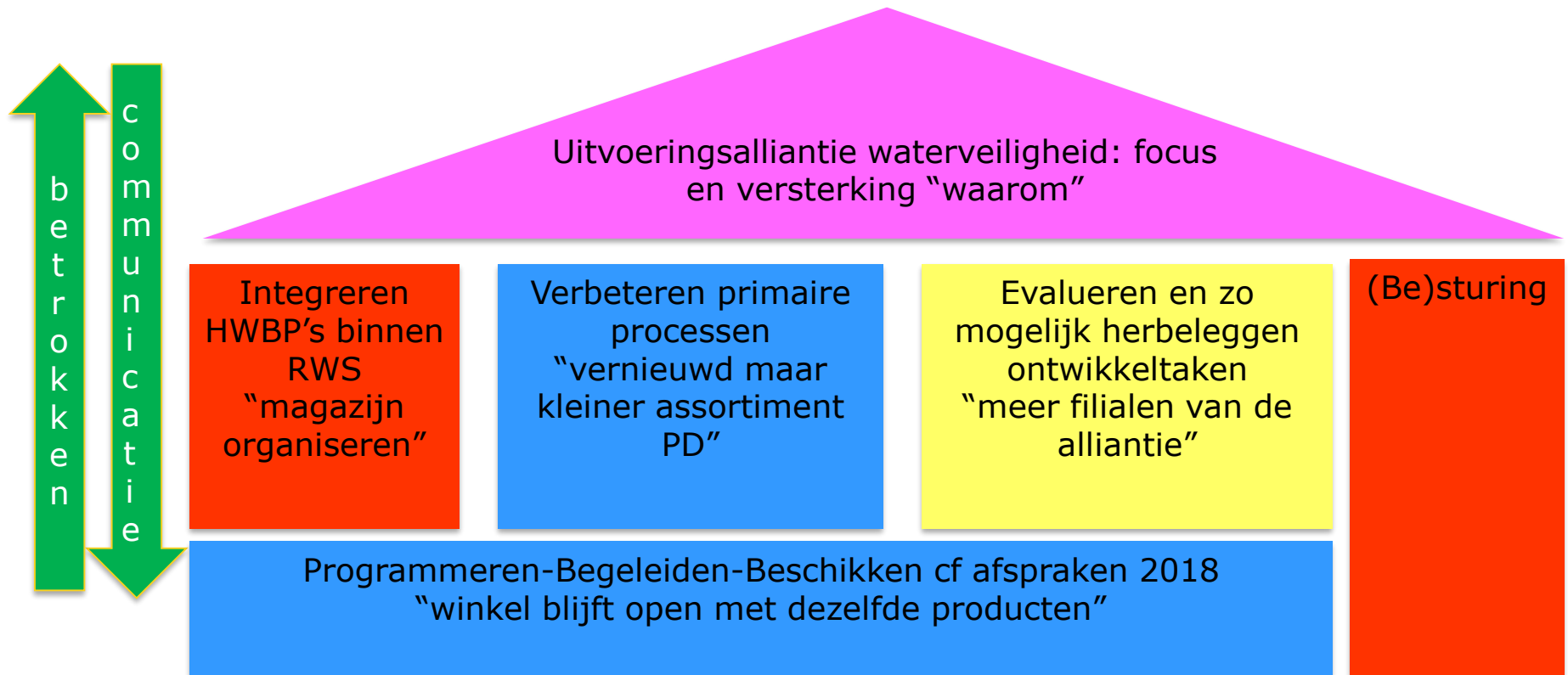
Met alliantiepartners en op tempo:

- Geef medewerkers van het programmabureau en alliantiepartners (mn bestuurders en directeuren cq ambtelijk opdrachtgevers) ruimte om in de praktijk te oefenen met de aangescherpte focus, gewijzigde rolverdeling en collectieve verantwoordelijkheid.
- Bereid voor bovenstaande punten besluitvorming in de stuurgroep van 29 mei 2018 voor, betrek hierbij medewerkers en alliantiepartners.

Uitgangspunten

- De alliantie HWBP (bestaande uit moederorganisaties en programma-bureau) werkt vanuit 'Best for Program' (collectieve verantwoordelijkheid programma, voorspelbaar en gecommitteerd door beheerders)
- Missie en visie HWBP zijn herbevestigd, doelen HWBP vergen verdieping en uitwerking in sturingsinformatie.
- Meer focus op projecten (verkenning, planuitwerking en realisatie) in combinatie met de doelen HWBP sneller en goedkoper (gemiddeld 50 km/jaar, 6-7 M€/km).
- Verkenning en planuitwerking zijn belangrijke projectfasen en leggen de basis voor een beheerste realisatie. Voor de realisatie zijn innovaties (techniek en proces) relevant om de doelen te realiseren.
- Actieve betrokkenheid van de bestuurders van de alliantie.
- De productie 2018 gaat door (werkplan 2018), behoudens zaken die zonder spijt kunnen worden uitgesteld.
- Zorg voor een goede balans tussen daadkracht en draagvlak.
- Voor rolverdeling op ontwikkeltaken tussen programmabureau en moederorganisaties worden scenario's opgesteld. Rolzuiverheid is uitgangspunt.
- Voorstellen DO (6 inhoudelijke analyses) worden meegenomen (sporen) en beschouwd in de context van het advies en de opdracht.
- Reeds gestarte teamontwikkelp proces wordt gericht op deze opdracht.
- Programmaplan maakt pas op de plaats tot besluitvorming (juni '18)
- Veranderen van A→B volgens de principes van B.

Verbeter- en veranderopgave "de verbouwing"



Organisatie eerste fase – 6 sporen (tot 29 mei)

Verbeteropgave (no-regret):

- Relatief weinig vragen over **wat**
- Relatie veel vragen over **hoe**

Veranderopgave: **wat**, gevolgd door plan voor **hoe**

1. Productie: winkel blijft open, wellicht prioriteren en faseren, focus op stabiel programma 2020-2025, beschikkingen 2018, signaleren afwijkingen en borgen personele continuïteit

2. Integreren bij RWS-PPO: inrichten organisatie, control-functie (RWS/SWIC), administratie programma's, facilitering, afspraken MC PPO (DG-HID sturing)

3a. Verbeteren primaire processen (met HWBP2-ervaring): programmeren-begroten, toetsen-beschikken en begeleiden-signaleren-aanspreken-verantwoorden, inclusief sturingsinformatie;

3b. Nadere analyse beheersing stabiliteit en voorspelbaarheid programma (BAO)

4. Nadere analyse en mogelijke scenario's ontwikkeltaken: mogelijke landingsplaats, rolverdeling programmabureau en moederorganisaties met betrekking tot communicatie, kennis, innovatie, capaciteitsmanagement, beleids- en uitvoeringskaders

Organisatie eerste fase – 6 sporen (tot 29 mei)

Proces en organisatie: **met wie**

5. Communicatie en betrokkenheid medewerkers alliantie (RWS, IenW, Unie, waterschappen, programma's)

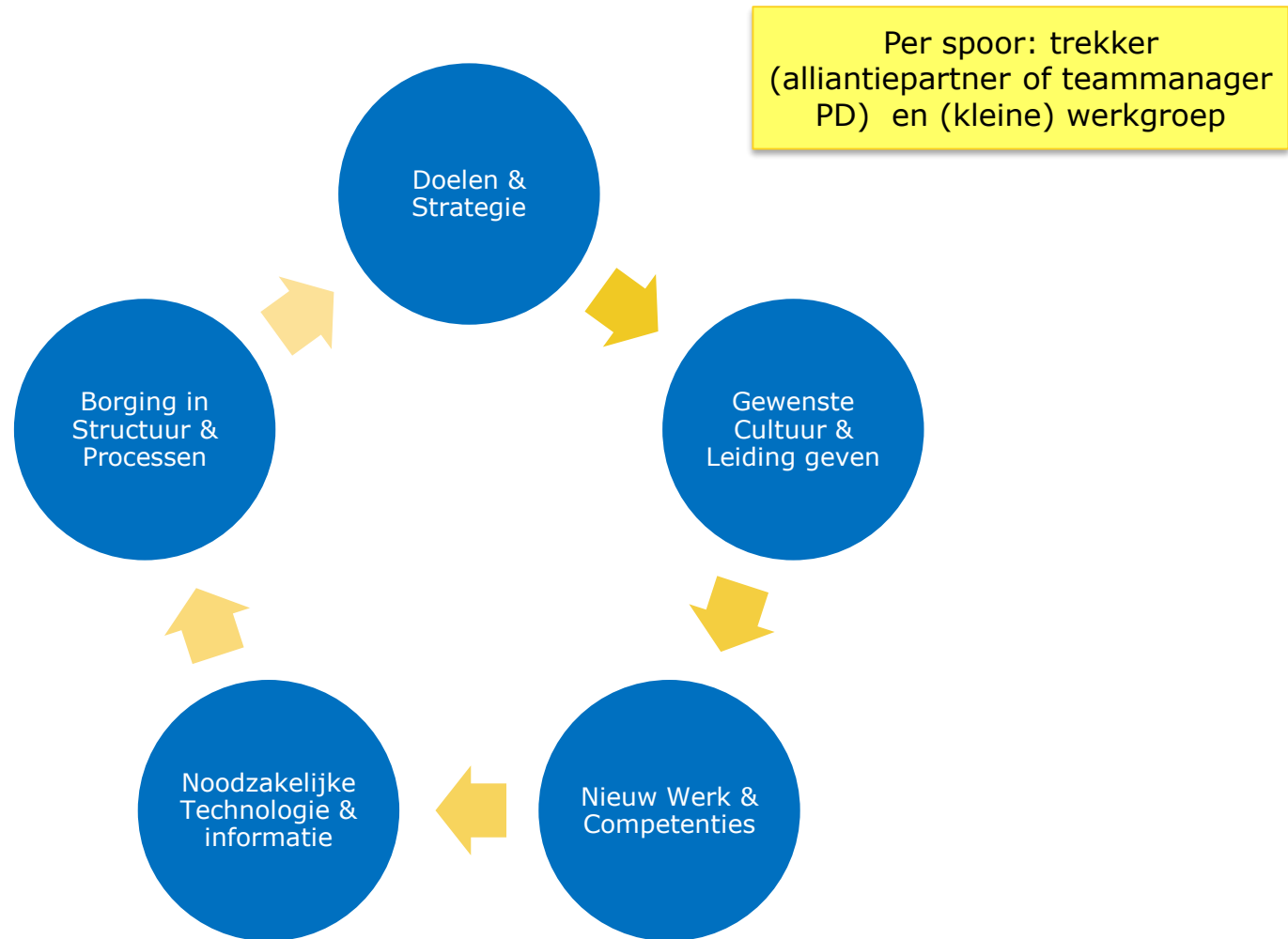
6. Ontwerpen nieuwe governance HWBP/alliantie en nieuwe sturing programmaorganisatie

Proces eerste fase

- ~~Concept pva 1^e fase: stuurgroep (6-3), DO (14-3), CWK/WWK (21-3)~~
- ~~DO advisering, schriftelijke ronde (28-3)~~
- ~~Plan van aanpak 1^e fase gereed:~~
 - ~~Strategische bijeenkomst CWK 11 april 2018 (follow up van CWK 21 maart 2018):~~
 - ~~Advisering bijgestelde plan van aanpak~~
 - ~~Start oriënterende discussie over deelopdrachten 3 en 4~~
 - ~~Extra stuurgroep 11 april 2018 → vaststelling plan van aanpak~~
- Start uitvoering: medio april 2018
- Werkbijeenkomsten per spoor (o.a. DO-WV, BAO); betrokkenheid alliantiebestuurders
- Eerste resultaten: integratie programma's, beschrijving werkprocessen, ontwikkeltaken (beschrijving, evaluatie, scenario's)
- 3-wekelijkse voortgang: DG-RWS en portefeuillehouder UvW
- Één ambtelijke eindbespreking (14-5): gezamenlijk afstemoverleg/WWK
- Advisering DO (15-5)
- Bespreking/besluitvorming CWK (18-5) en stuurgroep (29-5)
- Uitwerking, borging en implementatie: vanaf juni 2018

Met en voor alle alliantiepartners

Organisatie plan van aanpak – veranderencyclus (sporen 3,4 en 6)



Organisatie plan van aanpak – personen

Stuurgroep stelt kaders, geeft betekenis aan nieuwe richting, neemt besluiten en zorgt voor onderling commitment.

Het doel hierbij is dat effecten merkbaar zijn bij PD en projecten en dat verantwoordelijkheid voor geheel bij beheerders zichtbaar is.

Kernteam bestaat uit trekkers sporen + programmadirectie en:

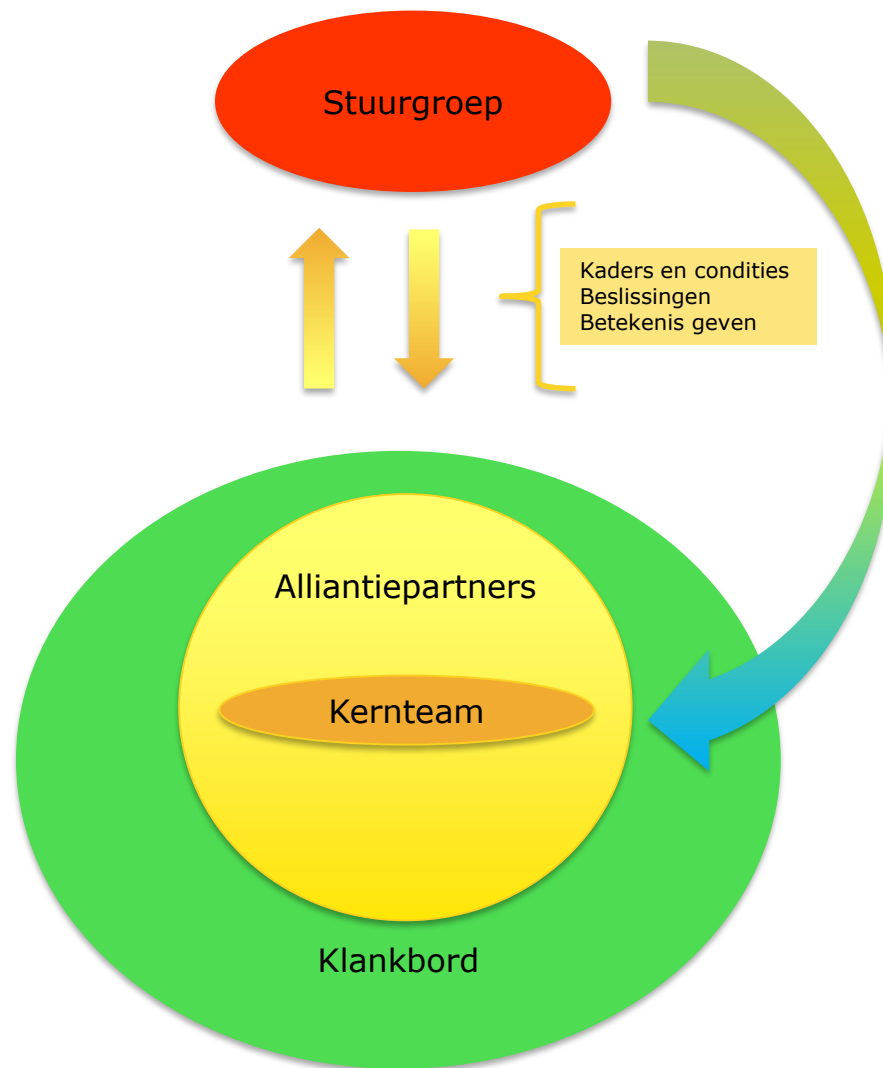
- Borgt uitvoering plan en integrale aanpak
- geeft betekenis aan nieuwe richting in werk
- overziet consequenties
- legt overwegingen/voorstellen voor aan de Stuurgroep

Alliantiepartners: waterschappen (o.a. CWK, DO-Waterveiligheid, BAO), RWS, DGWB, Uniebureau, FMC, staf DC:

- Actieve inbreng in diverse sporen
- Adviserend via WWK/Afstemoverleg (14-5) en DO (15-5)

Klankbord spoor 4: o.a. STOWA, Wateropleidingen, RWS-WVL, Taskforce Deltatechnologie, Deltares, ENW, ..

Na 1 juni: Uitwerken + implementeren



Deelopdracht 1: productie 2018 realiseren

Producten: zie vastgestelde werkplan 2018

- 80 projecten
- 40 beschikkingen (€117 mln.),
- Programma's P19 en P20
- Innovatie, Opleidingen, Dijkwerkers, Programmacommunicatie

Op 29 mei heeft de stuurgroep:

- Q1, met (compacte) sturingsinformatie
- Programmavoorstel 2019-2023 (2 scenario's o.b.v. kasreeks ingediend/toegekend)
- Voorstel kasreeks 2020-2025 (kader programmering 2020-2025)
- Voorstel tot verschuiving van activiteiten in vastgesteld werkplan 2018

Trekker: teammanagers programmaorganisatie

Betrokken partijen: waterschappen, RWS/BS, DGWB, FMC

Randvoorwaarden:

- Adequate vacaturevervulling door RWS/waterschappen: programmaorganisatie signaleert tijdig knelpunten
- Andere activiteiten schuiven naar najaar 2018: voorstel programmaorganisatie

Deelopdracht 2: integratie HWBP's → RWS-PPO

Producten:

- Geïntegreerde back office t.b.v. programmaorganisatie (administratie, financiën, huisvesting, inkoop);
- Control-functie (intern en extern)
- Aanpassing Managementcontract DG-HID/PPO
- Aansluiting systemen van projectvoortgang (WVP) en financiële doorwerking begroting (SAP)

Op 29 mei heeft de stuurgroep:

- Integratievoorstel (beschrijving organisatie en facilitering door PPO)
- Voorstel control-functie intern en extern (RWS, SWIC)
- Aangepast MC (ter info)

Trekker: Eric Withaar (GPO)

Betrokken partijen: RWS PPO (Jack van de Velde), programmaorganisatie, FMC, RWS/BS

Randvoorwaarden:

- Zo veel mogelijk (waar nodig en nuttig) Regeling Groot Project volgen (met betrekking organisatie, zoals o.a. ECF)
- Kennis en ervaring benutten: GPO, HWBP2, ZuidAs, regionale samenwerking PPO (POW Zeeland),..

Deelopdracht 3: verbetering primaire processen

Producten:

- Beschrijving kernprocessen Programmeren/begroten, Toetsen/beschikken, Begeleiden/signaleren/verantwoorden;
- Borging, toepassing, kwaliteitsborging (intern) en audit (control).

Op 29 mei heeft de stuurgroep:

- Beschrijving hoofdlijn 3 kernprocessen (incl. sturingsinformatie per proces en raakvlakken tussen de 3 processen);
- Uitvoering conform beschrijvingen;
- Procesplan voor borging en toepassing;
- Nadere analyse verdere verbetermogelijkheden stabiliteit/voorspelbaarheid programma en gevolgen voor programmering (BAO).

Trekkers: teammanagers (Jorg Willems, Patrick Kraan, Ingrid Klokke) en BAO (spoor 3b)

Betrokken partijen: BAO (waterschappen en RWS-directeuren), RWS/BS, DGWB

Randvoorwaarden:

- Zo veel mogelijk (waar nodig en nuttig) Regeling Groot Project volgen (met betrekking o.a. verantwoording/rapportages)
- Akkoord stuurgroep: extra personele inzet (2 fte via inhuur, =200k€ extra t.o.v. vastgestelde begroting HWBP) t.b.v. beschrijving werkprocessen/borging en managementinformatie; afgerond
- Akkoord stuurgroep: budget (benutten risicoreservering WVP 500 k€) t.b.v. doorontwikkeling waterveiligheidsportaal; afgerond

Deelopdracht 4: veranderopgave ontwikkeltaken

Producten:

- Inventarisatie ontwikkeltaken (welke, rollen, omvang)
- Eerste voorstel scenario's en criteria voor mogelijke landingsplekken
- Voorstel per ontwikkeltaak incl. randvoorwaarden (o.a. tijdpad)

Op 29 mei heeft de stuurgroep:

- Inventarisatie ontwikkeltaken (welke, rollen, omvang)
- Eerste voorstel scenario's en afwegingskader
- Roadmap voor het vervolg

Trekker: Erik Wagener (WDO Delta, DO-lid)

Betrokken partijen: CWK, BAO (waterschappen en RWS-directeuren), DO-Waterveiligheid, RWS/BS, DGWB

Randvoorwaarden:

- Gebruik maken van evaluatie Deltawet (2016): versterking integraliteit en participatie in de (voorbereiding van de) uitvoering van projecten (verkenning en planuitwerking);
- Draagvlak voor veranderopgave en noodzaak van verbeteropgave versterken bij waterschappen: goede betrokkenheid CWK/WWK, directeuren/ambtelijk opdrachtgevers;
- Draagvlak voor oplossingen nodig: betrokkenheid van waterschappen/RWS bij uitwerking sporen (zie 5).

Deelopdracht 5: Communicatie en betrokkenheid

Producten:

- Processchema fase tot 29 mei (zie volgende sheet);
- Het "verhaal" van de alliantie en de gezamenlijke kernwaarden.

Randvoorwaarden:

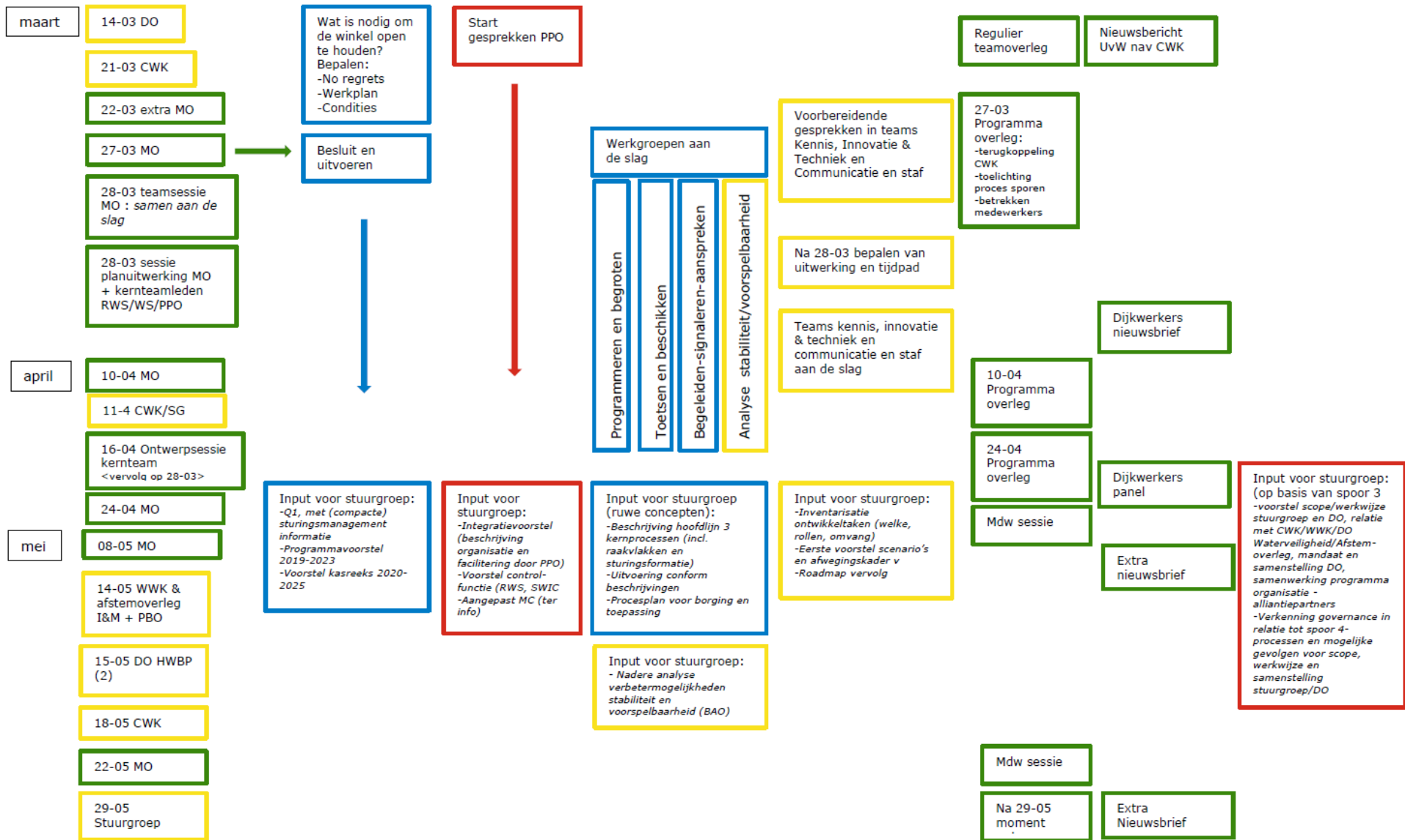
- Communicatie is geen apart spoor: maar verbindend element door de sporen heen
- Gezamenlijk bouwen aan een uitdragen van het verhaal van de verbeteropgave en geeft antwoord op:
 - Waarom en waarom nu?
 - Welk probleem lossen we op?
 - Vormen gezamenlijk beeld van wat B precies is?
- Integraal oppakken van feitelijke verandering als gedragsverandering
- Veranderen doen we niet alleen, maar doen we samen
- Niet alleen informeren, maar ook betrekken

Trekker: Sylvia Lafourcade

Betrokken: Uniebureau en RWS/BS

Randvoorwaarden: Mede afgeleid van de voortgang van de 5 andere sporen

wat	Formele overleggen	Vorbereiding proces	Spoor 1 Winkel open	Spoor 2 PPO	Spoor 3 Primaire processen	spoor 4 Ontwikkeltaken	Spoor 5 Informeren / betrekken		spoor 6 (Be)sturing
Wie	HWBP + Alliantie/RWS/PPO		HWBP/MO	Eric Withaar	Jorg, Patrick & Ingrid +BAO	Erik Wagener, Jorg & Sylvia	HWBP/MO	Alliantie	Jaap van der Veen + Erik & Richard
							Mdw HWBP	Sylvia + UvW&RWS	



Deelopdracht 6: (Be)sturing

Producten

- Besturing:
 - Verbeteren governance programma obv advies, DO-doorontwikkeling en 3 kernprocessen (spoor 3);
 - Verandering (vereenvoudiging) governance in het licht van spoor 4-processen en andere overleggen (Stuurgroep Deltaprogramma, Stuurgroep Waterveiligheid, DKI, DOAR, BAO);
- Sturing programmaorganisatie:
 - Communicatie, samenwerking, vertrouwen, gedrag: kernwaarden formuleren;
 - Verantwoordelijkheden beleggen, rollen benoemen en sturing(sfilosofie) ontwikkelen met en op niveau van medewerkers, teammanagers, directie m.b.t.:
 - Werkprocessen en kwaliteitsborging
 - Producten, raakvlakken processen, HR, audits
 - Netwerk, eindverantwoordelijkheid, control
 - Interne sturingsinformatie/lijnen (incl. escalatie)

Op 29 mei heeft de stuurgroep:

- Op basis van spoor 3a: voorstel scope/werkwijze stuurgroep en DO, relatie met CWK/WWK/DO Waterveiligheid/Afstemoverleg, mandaat en samenstelling DO, samenwerking programmaorganisatie-alliantiepartners;
- Verkenning governance irt spoor 4-processen en mogelijke gevolgen voor scope, werkwijze en samenstelling stuurgroep/DO

Trekker: Jaap van der Veen (besturing) en Erik Kraaij/Richard Jorissen (sturing)

Betrokken: DGWB, Staf DC, Uniebureau, RWS/PPO

Randvoorwaarden: Mede afgeleid van de voortgang van de 5 andere sporen, zo veel mogelijk (waar nodig en nuttig) regeling Groot Project volgen

Conditie

- Geef betekenis aan de nieuwe richting op alle lagen: oefen, wees aanspreekbaar en sta voor het collectieve uitgangspunt: 'Best for Program'.
- Organiseer draagvlak bij de achterbannen (en daarbuiten), zowel voor koers als tempo van implementatie.
- ~~Kosten gaan voor de baten uit: investeringen noodzakelijk om bepaalde resultaten te behalen (spoor 3a, sheet 15).~~
- Sta open voor een lerende organisatie: stap voor stap ontwikkelen.
- Wees aanspreekbaar op alle lagen: creëer een open en veilige omgeving en wees tegelijkertijd duidelijk.
- Heb oog en zorg voor medewerkers van het programmabureau, zeker bij onderdelen waar verschuivingen mogelijk zijn (spoor 4).
- Spaar geen heilige huisjes, ook niet systemen en/of kaders die belemmerd zijn in ten aanzien van 'Best for Program' (sporen 3b en 4).
- Gooi niet het kind met het badwater weg. Zorg voor een zorgvuldige implementatie, immers de winkel blijft open.
- ~~Versnelde besluitvorming richting 29 mei (dwz in elkaar schuiven ambtelijke advisering).~~
- ~~Tijdige aanhaking RWS-PPO.~~

Risico's en beheersing

Risico	Toelichting	Impact	Beheersing/ Actor / 11-4- 2018
1. Onvoldoende draagvlak ws/RWS	Bestuurlijke steun, betrokkenheid, tijd	Veranderopgave onder druk	CWK/WWK meenemen; BAO (incl. RWS-directeuren benutten
2. Onvoldoende capaciteit/geld	Uitstroom, vacatures, inkoopproces	Vertraging verbeteropgave	Besluit stuurgroep, mandaat programmadirecteur
3. Onvoldoende betrokkenheid RWS-PPO	Te laat in actie, eigen spoor	Integratie HWBP's niet op T2	Afspraak DG HID/PPO; zie 1
4. Te hoog tempo	Afhaken bestuurders, mdw PD	Productie, verbeter/veranderopgave vertraagd	Zie 1; uitleg pva (teammanagers); gedrag management (zie 5); signalering programmadirecteur
5. Gedrag niet in lijn	Niet erkennen ingezette lijn	Verbeteringen worden vertraagd of niet doorgevoerd, oude werkwijze in staat gehouden.	Aanspreken, ontwikkelen, storytelling (waarom?); kernteam, bestuurders en DO
6. Te kleine groep 'insiders' betrokken	Gedachtengoed van doorontwikkeling blijft binnen bestaande groep vanuit alliantie	Alliantie groeit onvoldoende; binnen huidige kaders denken	Aandacht voor vernieuwing/vrijdenkers : programmadirectie