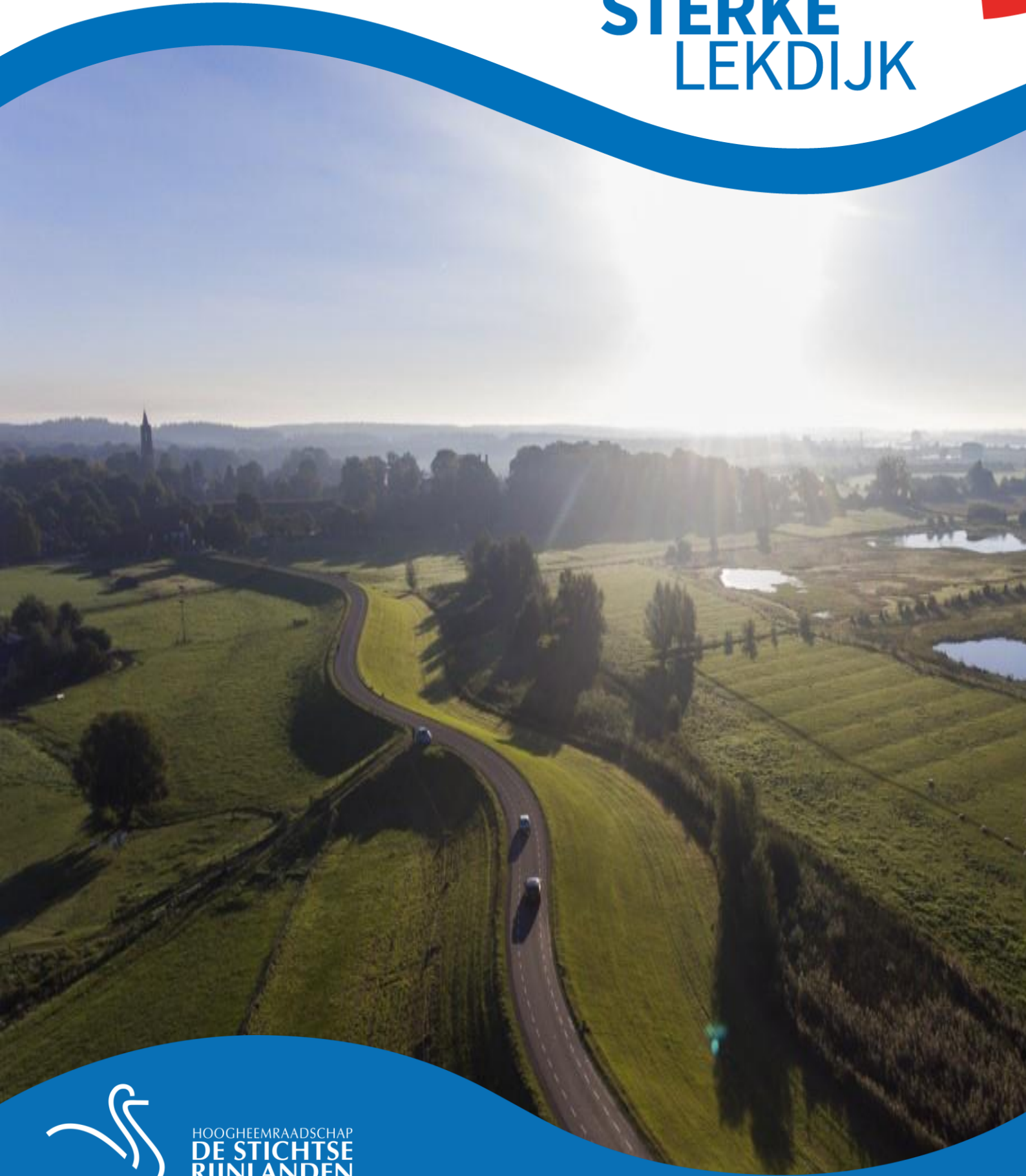


Programmaplan

**STERKE  
LEKDIJK**



HOOGHEEMRAADSCHAP  
**DE STICHTSE  
RIJNLANDEN**

## Colofon

### Documentnummers

DM 1737678 v3

SLD-HDSR-XX-ZZ-PP-SPM-0001 V03

### Auteurs:

Programmteam Sterke Lekdijk

Leon Nieuwland

John van Altena

Jan-Willem Vrolijk (hoofdstuk 2)

### Vrijgave:

Ambtelijk opdrachtgever	Els van Grol
-------------------------	--------------

Omschrijving	Code	Datum	Toelichting
Revisie 0.1	V00.1	28-01-2020	Initiële versie
Revisie 0.2	V00.2	30-01-2020	Na bespreking met Programmamanager
Revisie 0.3	V00.3	27-02-2020	Na bespreking in Programmteam, review Programmamanager en na input teksten leden Programmteam. Initiële uitwerking Hoofdstuk 5 en 8
Revisie 0.4	V00.4	06-03-2020	Na integrale review Programmamanager.
Revisie 0.5	V00.5	01-05-2020	Wijziging procesbeschrijving programmamangement en verwerken review leden programmteam. Herstructureren ambities en programma-doelstellingen
1 <sup>e</sup> oplevering	V01	04-05-2020	Na finale review programmamanager en toevoegen programmafaserings en work breakdown structure
2e oplevering	V02	23-10-2020	Na review innovatiepartners en PSU van directieteam en programmteam
3e oplevering	V03	11-12-2020	Na vaststelling in directieteam van 04-11-2020 en verwerking opmerkingen (versie 2)



**STERKE  
LEKDIJK**

## Voorwoord

Je bent begonnen met het lezen van het Programmaplan Sterke Lekdijk. De schrijvers hopen dat dit plan jou inspireert om de versterking van de Nederrijn- en Lekdijk tussen Amerongen en Schoonhoven tot een succes te maken. De dijkversterking Sterke Lekdijk is een groot waterveiligheidsproject uit het landelijke Hoogwaterbeschermingsprogramma. Het is uniek vanwege het historische karakter van de Lekdijk en de omvangrijke opgave om de dijk weer veilig te maken voor komende generaties. Het is ook bijzonder omdat Hoogheemraadschap De Stichtse Rijnlanden en haar partners uit de markt voor een aanpak kiezen die antwoord geeft op de uitdagingen van onze tijd. Een aanpak waarin innovatieve en duurzame oplossingen worden toegepast, niet alleen in de techniek maar ook in hoe we met elkaar omgaan. Deze aanpak vraagt om lef, doorzettingsvermogen en een open houding om waar nodig van gebaande paden af te wijken en hiervoor draagvlak te krijgen bij elkaar en bij onze stakeholders. We gaan de doelstellingen realiseren door uw inzet en deskundigheid, door uw leiderschap en door effectieve samenwerking tussen de ketenpartners. Het einddoel is een dijk die we met trots aan de komende generaties kunnen overdragen.

Het directieteam van de Sterke Lekdijk



*Els van Grol, ambtelijk opdrachtgever Sterke Lekdijk*  
*Roel Bronda, asset owner HDSR*  
*Tanja van Gulp, manager bedrijfsvoering en concern controller HDSR*



*Paul Vogelaar, directeur*



*Gerwin van der Hoek, directeur projecten*



*Toine Tillemans, directeur*

## Inhoud

<b>Voorwoord</b>	<b>3</b>
<b>1 Inleiding</b>	<b>6</b>
1.1 Doel van het document	6
1.2 Reikwijdte en plaats van het document	6
1.3 Leeswijzer	6
1.4 Wijzigingenbeheer	7
<b>2 Het verhaal van de Sterke Lekdijk</b>	<b>8</b>
2.1 Niet zomaar een dijk	8
2.2 Eeuwenoude strijd	8
2.3 Zorg en toewijding	9
2.4 Een nieuwe bladzijde: Sterke Lekdijk	10
<b>3 Missie, visie en programmadoelstellingen</b>	<b>12</b>
3.1 Opbouw missie, visie en programmadoelstellingen	12
3.2 Wat: programmadoelstellingen	13
3.3 Hoe: succesbepalende factoren	14
<b>4 Programmatische aanpak</b>	<b>17</b>
4.1 Inrichting van het proces programmamanagement	17
4.2 Definiëren programma	18
4.2.1 Besturingsmodel	18
4.2.2 Stakeholdermanagement	19
4.2.3 Organisatiegebieden	21
4.2.4 Procesarchitectuur	22
4.2.5 Plannenstructuur	23
4.2.6 Programmafasering	24
4.2.7 Programmaorganisatie en taakomschrijving	25
4.3 Implementeren programma	31
4.4 Uitvoeren programma	31
4.5 Monitoren programma	34
4.6 Bijsturen programma	34
4.7 Evalueren programma	35
<b>5 Leiderschap</b>	<b>36</b>
5.1 Start met persoonlijk leiderschap en 'het waarom'	36
5.2 Onze cultuur en kernwaarden	36
<b>6 Beleid en strategie</b>	<b>37</b>
6.1 Inleiding	37
6.2 Strategieën Besturende processen	37
6.1.1 Strategie Besluitvorming	37
6.3 Strategieën Verbeterprocessen	38
6.3.1 Strategie Procesmanagement	38
6.3.2 Strategie Kwaliteitsmanagement	39
6.3.3 Strategie Metingenmanagement	39
6.4 Strategieën Ondersteunende processen	40
6.4.1 Strategie Innovatiemanagement	40
6.4.2 Strategie Inkoopmanagement	42
6.4.3 Strategie Informatiemanagement	43
6.4.4 Strategie Kennismanagement	44
6.5 Strategieën op projectniveau	46

6.5.1 Strategie veiligheidsmanagement	46
<b>7 Human Resource Management</b>	<b>48</b>
7.1 Inleiding	48
7.2 Strategie	48
<b>8 Middelen</b>	<b>51</b>
8.1 Inleiding	51
8.2 Financiën	51
8.2.1 Kredieten	51
8.2.2 Inkomsten	51
8.3 Informatiesystemen	52
8.4 Kennis- en technologieontwikkeling	53
8.5 Diensten van derden	53
8.6 Materieel en materialen	53
8.7 Huisvesting	54
<b>Bijlage 1 Work breakdown structure programmteam</b>	<b>55</b>
<b>Bijlage 2 Kaders voor de processen</b>	<b>56</b>

# 1 Inleiding

## 1.1 Doel van het document

Het programmaplan beschrijft de missie, visie, strategie en aanpak van de Sterke Lekdijk. Het programma bestaat uit zes projecten die door projectteams op projectmatige wijze worden gerealiseerd. We noemen de Sterke Lekdijk een programma omdat we de zes projecten in samenhang op een programmatische wijze besturen. Door een programmaorganisatie in te richten en daarin activiteiten gezamenlijk met de innovatiepartners op te pakken, verzilveren we synergievoordelen en kunnen we leerervaringen in de projecten eenvoudiger delen en implementeren.

Het programmaplan biedt betrokken partijen, medewerkers en stakeholders inzicht in de aanpak van het programma, waarmee we de ambities van het bestuur en betrokken partners verwezenlijken en het programma tot een succes maken.

## 1.2 Reikwijdte en plaats van het document

De reikwijdte van het programmaplan is het programmateam en projectteams. Het plan geldt voor alle fasen van een project; verkenningsfase, planuitwerkingsfase en realisatiefase. In hoofdstuk 4 wordt de plaats van het document in de procesarchitectuur en plannenstructuur toegelicht. Het programmaplan is output van het proces Programmamanagement.

## 1.3 Leeswijzer

Hoofdstuk 2 beschrijft de missie aan de hand van 'het verhaal van de Sterke Lekdijk'. De missie betreft de aanleiding van het project met het kerndoel; de reden waarom wij als programma bestaan. Hoofdstuk 3 beschrijft de visie op het programma. De visie schetst een toekomstbeeld aan de hand van de ambities van het bestuur en de veranderingen die nodig zijn om deze ambities waar te maken. Het hoofdstuk bevat de kernwaarden, programmadoelstellingen en succesbepalende factoren om de ambities te realiseren.

Hoofdstuk 4 beschrijft de programmatische aanpak. Centraal daarin staat het te hanteren managementsysteem, met het besturingsmodel, de procesarchitectuur, de plannenstructuur en de programmaorganisatie.

De hoofdstuk 5 t/m 8 beschrijven de organisatiegebieden uit het besturingsmodel die het programma inricht om de doelstellingen te bereiken. In Hoofdstuk 5 is het organisatiegebied Leiderschap uitgewerkt. Hoofdstuk 6 Beleid & strategie licht de strategie van het programma toe en de kaders die vanuit het programma aan de projecten worden gesteld. Hoofdstuk 7 beschrijft het organisatiegebied human resource management en in hoofdstuk 8 tenslotte is het organisatiegebied 'Middelen' uitgewerkt.

### *Het korte rondje programmaplan*

In plaats van een samenvatting kent dit programmaplan 'het korte rondje'. Hiermee krijgt de lezer snel een goede eerste indruk van het programmaplan.

- Hoofdstuk 2 beschrijft de missie van het programma aan de hand van het verhaal van de Sterke Lekdijk en hoofdstuk 3 de visie, kernwaarden en programmadoelstellingen. Beide hoofdstukken zijn een must-read en zijn samengevat in figuur 1;
- In de hoofdstukken 4 t/m 8 zijn de belangrijke onderwerpen weergegeven in figuren.
- De Sterke Lekdijk is een innovatiepartnerschap. De strategie voor innovatiemanagement verdient bijzondere aandacht en is beschreven in paragraaf 6.4.1..

#### **1.4 Wijzigingenbeheer**

Het voorliggende programmaplan is een gezamenlijk resultaat van de partners in het innovatiepartnerschap. In het plan zijn de maatregelen verwerkt uit de plannen die de innovatiepartners bij inschrijving hebben ingediend. Ook is het reviewcommentaar van de innovatiepartners op eerdere versies van het plan verwerkt en zijn de uitkomsten van de project startup van het directieteam en het programma-team opgenomen. Het programmaplan is bovendien in lijn gebracht met de verschillende deelmanagementplannen van het programmateam. Het programmaplan wordt aan het eind van elk kalenderjaar op basis van de leerpunten geactualiseerd en vastgesteld door het directieteam van het programma.

## 2 Het verhaal van de Sterke Lekdijk

### 2.1 Niet zomaar een dijk

“De dijk als muze” is de titel van een paragraaf in het ruimtelijk kwaliteitskader voor de Sterke Lekdijk. Hierin staat beschreven hoe de Noorder Lekdijk als inspiratiebron heeft gediend voor schrijvers en kunstenaars. En niet zonder reden want de rijke ontstaansgeschiedenis, het belang van de dijk als bescherming voor een groot deel van de Randstad en de aantrekkingskracht van het omliggende natuur- en cultuurlandschap maken deze dijk uniek, een icoon. De dijk is niet alleen voor kunstenaars en schrijvers een inspiratiebron, maar ook voor de dijkwerkers van weleer en van vandaag. We staan aan de vooravond van een nieuwe versterking van één van de meest markante dijken van Nederland. De betekenis van de Lekdijk verdient daarom wat ons betreft een bovengemiddelde benadering en ambitieniveau. Het resultaat dat we nastreven is een veilige dijk in een aantrekkelijke omgeving waarin de rijke historie zichtbaar is, met ook ruimte voor ontwikkeling en innovatie.

### 2.2 Eeuwenoude strijd

Wie over de dijk van de toekomst nadenkt heeft het verleden en heden als belangrijke raadgever. Natuurlijke processen en menselijke ingrepen in het rivierengebied bepalen in hoge mate de opgave van vandaag. In de aanvankelijk dijkloze, natuurlijke delta wandelden de rivieren door het landschap, zetten her en der hun sediment af en vormden het land. Met de start van de bedijking in de 12e eeuw kwam abrupt een einde aan de breed uitwaaierende rivier. De door de rivier gevormde variabele ondergrond is nog altijd bepalend voor de sterkte van de dijk. Voor de Lekdijk, maar zeker ook voor het achterliggend gebied, vormde de afdamming van de Kromme Rijn in 1122 bij Wijk bij Duurstede een sleutelmoment. Het markeerde dat de Lek definitief de hoofdstroom werd van deze Rijntak en dat er voor het eerst sprake was van doorgaande bedijking.

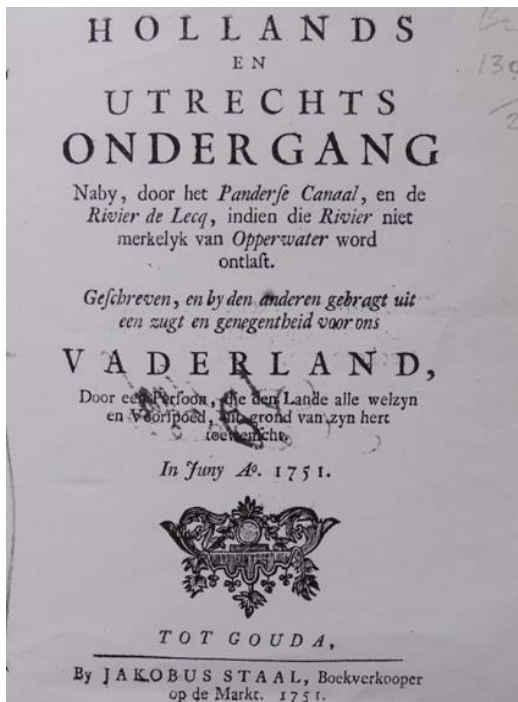


*Afdamming van de Kromme Rijn in 1122 door Otto III ? bisschop van Utrecht: symbolische geboortegrond van de machtige Lekdijk*

In 1285 werd dit gecompleteerd door de afdamming van de Hollandsche IJssel. De bedijking was de voorwaarde en startpunt voor verdere ontginning van de komgronden. De betekenis van de Lekdijk als beschermer van bewoners en economische belangen kreeg vorm. Al eind 12e eeuw en begin 13e eeuw werd deze betekenis pijnlijk duidelijk door verschillende overstromingen. Dat luidde de eerste ronde grootschalige versterkingen van de Lekdijk in op last van de Hollandse graaf Floris IV. In de eeuwen daarna zouden nog meerdere dijkdoorbraken, verleggingen en versterkingen volgen.

In de 17<sup>e</sup> en 18<sup>e</sup> eeuw beïnvloedde de Noorder Lekdijk het nationale denken over hoogwaterveiligheid. De aanleg van het Pannerdensch Kanaal, bracht strategisch en economisch voordeel maar was rivierkundig een crime. Met overstromingen die ver het land indrongen en zelfs tot aan Amsterdam en Leiden voelbaar waren, werd men in dit dichtbevolkte en welvarende deel van het land herinnerd aan

het belang van de Lekdijk. De evenwichtige waterverdeling rond de Rijntakkensplitsing was het ei van Columbus; ‘pan-europese’ afspraak tussen Holland, het Sticht, Gelre en Pruisen: de Hoofddam bij Pannerden werd de grootste waarborg voor behoud van de Noorder Lekdijk, alsmede de inlaagdijk bij Herwen die de Noorder Lekdijk en daarmee het Westen redde! De eeuwenlange strijd tegen het water en het belang van de Lekdijk wordt verwoord in de spreuk op de gevel van het oude dijkhuis in Jaarsveld: *Vivo leo cespite tutus* - De Hollandse leeuw is veilig achter de groene zoden van de dijk.



*Periode van Apocalyps; Holland en Utrecht leken te vergaan: 1726, 1747, de ramp van 1751  
Noorder Lekdijk ging het nationale denken over hoogwater veiligheid beheersen*

De meest recente versterking van de Lekdijk tussen Amerongen en Schoonhoven vond in diverse etappes plaats in de jaren tachtig en negentig van de vorige eeuw. Begin deze eeuw werd het laatste deel opgeleverd. De Lekdijk van vandaag getuigt nog altijd van de rijke geschiedenis en is nog steeds van onverminderde betekenis voor de bescherming van een groot deel van Utrecht en Holland, tegenwoordig beter bekend als de Randstad. Sterker nog: die betekenis neemt alleen maar toe zolang de economische belangen toenemen, het aantal mensen achter die dijk groeit en klimaatverandering ons voor grote uitdagingen stelt.

### 2.3 Zorg en toewijding

Met de komst van de Lekdijk begon ook de zorg daarvoor. Al snel bleek de noodzaak dit in georganiseerd verband te doen. Bisschop Jan van Diest gaf al in de 14<sup>e</sup> eeuw de eerste schouwbriefven voor de Lekdijk uit, een reglement voor het onderhoud en het toezicht erop. Wie over de Lekdijk fietst of wandelt ziet nog diverse relictten die herinneren aan de uitzonderlijke samenwerking in de zorg voor de Noorder Lekdijk. Zo zien we op een oude dijkpaal bij de Heul in Schalkwijk, vlakbij de plek waar in 1638 de dijk doorbrak, de wapenspreuk van Hoogheemraadschap Lekdijk Bovendams, *Concordia res parvae crescunt*. ‘Door eendracht groeien kleine dingen’ – oftewel, ‘eendracht maakt kracht’. Maar we komen ook andere palen tegen zoals de wachthuispalen, die de wachthuizen markeerden waar het dijkleger bij hoogwater bijeen kwam. Ook vinden we langs de Lekdijk tussen IJsselstein en Schoonhoven nog zo’n honderdvijftig verhoefslagpalen. Eigenaren van grond die beschermd werd door de Lekdijk moesten een dijktraject onderhouden. Elk traject werd gemarkeerd door een verhoefslagpaal. Ook in de binnenstad van Wijk bij Duurstede staan er nog meer dan honderd. Die laatste zijn verwijderd bij

de laatste dijkversterking en door particulieren opgehaald vanaf de gemeentewerf en hergebruikt als anti-parkeerpaal. Een enkele staat nog langs de dijk.



*Een wachthuispaal langs de Noordelijke Lekdijk en de eeuwigdurende rentegevende obligatie op een geitenvel*

Een bijzonder fenomeen, en in de financiële wereld beroemd, is de uitgifte van obligaties om na een dijkdoorbraak reparaties aan de dijk te financieren. De vierhonderd jaar oude rentebrieven van Lekdijk Bovendams zijn de oudst bekende, nog steeds rentegevende obligaties ter wereld, en zijn in de woorden van voormalig dijkgraaf Patrick Poelmann een vorm van *crowdfunding avant la lettre*. De eeuwenlange zorg en toewijding voor de Lekdijk op basis van solidariteit en gezond eigenbelang weerspiegelt wederom het belang van de dijk.

#### **2.4 Een nieuwe bladzijde: Sterke Lekdijk**

Als we één ding kunnen leren van de geschiedenis van de Lekdijk is het dat de zorg ervoor continu de aandacht vergt; het werk in de Nederlandse delta is nooit af. In 2050 moeten alle Nederlandse primaire waterkeringen voldoen aan de normen die sinds 1 januari 2017 van kracht zijn, te beginnen bij de dijken die het meeste betekenen voor de veiligheid waaronder onze Lekdijk. We doen dat aan de hand van de uitdagingen van onze tijd, maar met de ontstaansgeschiedenis als kompas. Deze versterking valt onder het Hoogwaterbeschermingsprogramma, waarbinnen meer dan 1100 kilometer dijk versterkt moet worden.

De versterking van de noordelijke Lekdijk kent een begin dat geheel in lijn ligt met de geschiedenis. In een zogeheten projectoverstijgende verkenning (POV Centraal Holland) bekijken de 5 'Hollandse' en 'Utrechtse' waterbeheerders naar de vraag: hoe houden we Centraal Holland in de toekomst veilig tegen overstromingen? In uitstekende bestuurlijke samenwerking is op systeemniveau naar een maatschappelijk antwoord gezocht. Dat resulteerde uiteindelijk in de keuze om de 'achterdeur naar Holland', de noordelijke Lekdijk te versterken, en de primaire waterkeringen langs de Hollandse IJssel af te waarden tot regionale keringen. Hiermee was het project Sterke Lekdijk geboren.

De nieuwe normen zijn bepaald aan de hand van de schade die optreedt bij een overstroming en het aantal te verwachten slachtoffers. Hoe groter de gevolgen, des te strenger de norm. Omdat het achterland van de Lekdijk een groot deel van de Randstad beslaat, is de schade bij een overstroming enorm. Als de noordelijke Lekdijken breken zijn er ruim 1 miljoen getroffen en 70 miljard euro aan schade. En streng is de norm dus: de kans dat in een jaar een overstroming optreedt, moet kleiner zijn dan 1:10.000. Dat betekent werk aan de winkel langs de hele Lekdijk tussen Amerongen en Schoonhoven, in totaal 55 kilometer. Om aan de nieuwe norm te voldoen, zijn vrijwel overal aanpassingen aan de dijk nodig. Met name de stabiliteit van de dijk en de weerstand tegen piping zijn aandachtspunten. De hoogte van de dijk is een kleiner probleem, maar om het hoofd te bieden aan de natuurlijke zetting van de ondergrond zijn op verschillende plekken wel verhogingen nodig.



*Hoogwater in de Nederrijn en Lek in april 2018*

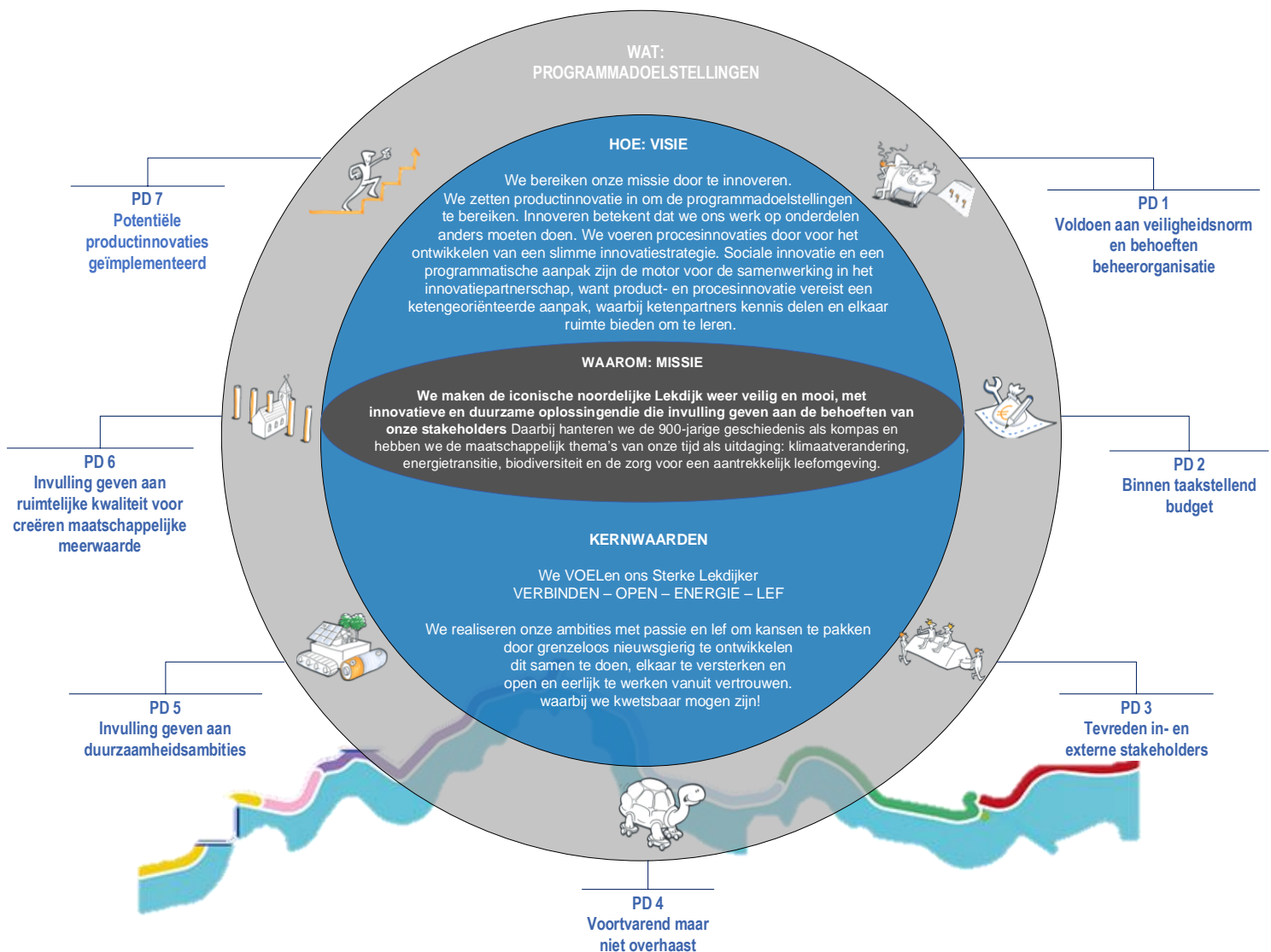
Een bovengemiddelde dijk verdient een bovengemiddelde benadering. De opgave waar we nu voor staan is groot. Verbetering op een traditionele manier zou een aanzienlijke verbreding van de dijk betekenen. Intussen staat de ontwikkeling van de techniek niet stil. Nieuwe rekenmethoden en nieuwe onderzoeken dragen bij aan een zo nauwkeurig mogelijke bepaling van de opgave. Deze nieuwe inzichten vragen om een continue uitwisseling tussen waterschappen, kennisinstellingen en marktpartijen om ervaringen uit te wisselen. Het betekent ook dat nog wel eens een stap teruggedaan moet worden in het ontwerpproces om nieuwe inzichten toe te passen. Gelijktijdig worden de nieuwe oplossingen beproefd, die de dijk sterker maken, maar minder ruimte vragen. Anno 2020 werkt de dijkversterker niet alleen met grond en staal, maar ook met geotextielen, drainagemiddelen en natuurlijke oplossingen ('building with nature'). De nieuwe technieken zijn vaak al wel in een pilot getest, maar nog niet grootschalig toegepast. Nieuwe normen, nieuwe kennis en nieuwe oplossingen betekenen een enorme uitdaging om te komen tot een optimaal dijkontwerp.

Tegelijkertijd voeren we ons werk uit in een tijd waarin grote maatschappelijke thema's op de agenda staan, zoals de klimaatverandering, de energietransitie, het herstel van biodiversiteit en de zorg voor een aantrekkelijke leefomgeving. De dijk van vandaag is meer dan een waterkering. Het is een plek om te fietsen, wandelen, motor te rijden of simpelweg te genieten van het omliggende landschap, een plek waar wordt gewerkt en gewoond en een plek waar natuur en cultuurlandschap elkaar ontmoeten. Dit alles vraagt om een aanpak van bovengemiddelde benadering met de nodige innovatiekracht. Niet alleen qua techniek, maar ook qua samenwerking en participatie.

## 3 Missie, visie en programmadoelstellingen

### 3.1 Opbouw missie, visie en programmadoelstellingen

'Het verhaal van de Sterke Lekdijk' uit hoofdstuk 2 beschrijft 'waarom' we als programma bestaan en wat onze belangrijkste drijfveren zijn: de missie van het programma. De visie die we als innovatiepartners hebben ontwikkeld beschrijft hoe we de missie gaan bereiken. In de visie gaan we uitgebreid in op factoren die bepalend zijn voor het bereiken van de programmadoelstellingen. De visie beschrijft ook wat ons verbindt; waar we voor staan, welke kernwaarden we belangrijk vinden en wat dat betekent voor hoe we met elkaar omgaan in het programma. De kernwaarden worden nader beschreven in hoofdstuk 5. De programmadoelstellingen beschrijven het concrete resultaat dat we met de dijkversterking willen bereiken; het 'wat'. In de onderstaande figuur zijn de missie en visie verwoord in een kernboodschap. In de figuur zijn ook de doelstellingen van het programma weergegeven. De visie en programmadoelstellingen werken we in het vervolg van dit hoofdstuk verder uit.



Figuur 1 Missie, visie, kernwaarden en programmadoelstellingen

### 3.2 Wat: programmadoelstellingen

Het algemeen bestuur heeft bij de start van de Sterke Lekdijk in 2017 in een startnotitie zijn ambities verwoord voor de versterking van de Lekdijk<sup>1</sup>: Het programma heeft de ambities uitgewerkt in zeven programmadoelstellingen die we in deze paragraaf toelichten.

#### **Programmadoelstelling 1: Voldoen aan veiligheidsnorm en behoeften beheerorganisatie**

Het doel is om de Lekdijk als primaire waterkering tussen Schoonhoven en Amerongen over een lengte van 55 km. zodanig te verbeteren, dat de dijk op alle faalmechanismen voldoet aan de veiligheidsnorm uit de Waterwet en een beheerbare dijk oplevert. Faalmechanismen worden met een ontwerphorizon van 50 jaar beschouwd, voor waterkerende constructies geldt een ontwerphorizon van 100 jaar. Het programma streeft naar optimalisatie van de levensduurkosten van de dijk. Ook weegt het programma het adaptief vermogen van de technische oplossingen, om zodoende te kunnen anticiperen op onzekerheden in de klimaatscenario's.

#### **Programmadoelstelling 2: Gerealiseerd binnen taakstellend budget**

Het HWBP verleent financiering op basis van voorcalculatie voor 90% van de begrote kosten van een dijkversterkingsproject. De overige 10% financiert HDSR. Het doel is binnen het taakstellend budget te blijven dat in de subsidiebeschikking door het HWBP is toegekend. De subsidieregeling vanuit het HWBP eist een 'sober en doelmatig' dijkontwerp. Dit wil zeggen dat alleen de kosten van maatregelen om de primaire waterkering weer aan de veiligheidsnorm te laten voldoen en de wettelijke inpassing daarvan in de omgeving, voor subsidie in aanmerking komen". Een project baseert de subsidieaanvraag op de gemiddelde waarde van de raming (volgens de SSK-systematiek). De totale kosten van het programma bedragen tussen de € 400 en € 500 mln. Het programma hanteert als kengetal een bedrag van € 8,5 miljoen per kilometer dijkversterking.

#### **Programmadoelstelling 3: Tevreden in- en externe stakeholders**

Het programma geeft invulling aan de belangen van stakeholders. We inventariseren de stakeholders en brengen de belangen van deze partijen in kaart. De belangen vertalen we naar concrete eisen die aangeven wanneer ze tevreden zijn, vanuit de visie: "de dijk is van ons allemaal" en "samen met" leidt tot betere en breed gedragen oplossingen. We gaan proactief de dialoog aan met de stakeholders en maken hierbij heldere afspraken over de ruimte die er wel of soms ook niet is voor de behoeften van stakeholders.

We werken zo veel mogelijk in lijn met omgevingsvisies in het gebied die al bestaan of worden uitgewerkt en nodigen omgevingspartijen actief uit om waar mogelijk meekoppelkansen te realiseren. We spannen ons in om met en door de omgeving geuite ambities onderdeel te laten uitmaken van de dijkversterking of hier op een specifieke wijze rekening mee te houden als raakvlakproject.

#### **Programmadoelstelling 4: Voortvarend, maar niet overhaast**

De nieuwe Waterwet bepaalt dat in 2050 alle primaire keringen aan de gestelde normen dienen te voldoen. De Nederrijn en Lekdijk hebben een hoge urgentie. Tegelijk vinden we het belangrijk om zorgvuldig en weloverwogen de beste oplossing te vinden, samen met belanghebbenden. Ook vinden we het belangrijk dat het programma de projecten efficiënt en beheerst kan uitvoeren. Voor de totale doorlooptijd van het programma is op basis van kengetallen een periode van circa 9 jaar voorzien. In de huidige programmering wordt in 2021 het laatste project opgestart. In 2017 heeft het algemeen bestuur besloten om tussen de 12 en 22 jaar uit te trekken voor dit project. Daarmee komt de einddatum voor een veilige dijk op zijn vroegst in 2029 en uiterlijk 2039. Een project stelt per fase de planning vast uitgaande van de gemiddelde waarde.

---

<sup>1</sup> [DM53PRD-#1153673-v19-Bestuursvoorstel\\_start\\_project\\_Sterke\\_Lekdijk\\_-\\_AB\\_22\\_februari\\_2017](#)

### **Programmadoelstelling 5: Invulling gegeven aan ruimtelijk kwaliteit**

Het programma realiseert bij de dijkversterking een goede inpassing in de omgeving, zodat de huidige maatschappelijke functies worden ondersteund en waar mogelijk versterkt. Vanuit de maatschappelijke functies van een waterschap vergroten we 'awareness' en draagvlak voor doorgaand werken aan waterveiligheid, door het verbeteren van zichtbaarheid en kwaliteit van watererfgoed en beleefbaarheid van dijk en water. Het programma ondersteunt en biedt waar mogelijk ruimte voor bijdragen van anderen.

Het programma volgt een integrale landschapsarchitectuur-benadering, waarbij in een creatief ontwerpproces meerwaarde wordt gecreëerd. Hiervoor heeft het programma een 'Ruimtelijk Kwaliteitskader Lekdijk' opgesteld, waarin de belangrijkste waarden en functies van het gebied zijn geïnventariseerd. Het programma laat zich daarbij adviseren door een onafhankelijk Omgevingskwaliteitsteam. Het Ruimtelijk Kwaliteitskader met de genoemde ontwerpprincipes dient als kompas voor de projecten. Het programma streeft ernaar de Lekdijk als historisch icoon te laten leven. Kwaliteit betekent ook dat lokaal maatwerk mogelijk is, binnen een programma overstijgende visie van herkenbaarheid en samenhang.

### **Programmadoelstelling 6: Invulling gegeven aan duurzaamheidsambities**

Het programma maakt gebruik van de Green Deals om de duurzaamheidsdoelstellingen te realiseren. De focus ligt op de volgende onderwerpen:

- *Energie*: Green Deal C-203 - Het nieuwe Draaien; reductie van energieverbruik door het inzetten op een slim ontwerp, een slimme logistiek en het stimuleren van de energietransitie door aan te sturen op een emissieloze uitvoering van de dijkversterking;
- *Grondstoffen*: Green Deal C-159 - Circulair inkopen; waar mogelijk gebiedseigen grond (her)gebruiken, evenals het bevorderen van hergebruik van bouwmaterialen binnen het project. NB: Het gebruik van secundaire bouwstoffen, zoals bijvoorbeeld thermisch gereinigde grond, wordt nadrukkelijk uitgesloten voor toepassing binnen de dijkzone;
- *Ecologie*: Green Deal C-196 – Infratuur; versterken van biodiversiteit rondom infrastructurele werken, onder meer door een slimme landschappelijke inpassing van het dijkontwerp en de mogelijke inzet van Building with Nature technieken.
- *Ruimtelijke kwaliteit*: is als aparte programmadoelstelling opgenomen.
- *Investerings*: de levensduurkosten benadering uit programmadoelstelling 2, maakt deel uit van de duurzaamheidsdoelstelling.
- *Ruimtegebruik*: Green Deal C-209 - Duurzaam GWW 2.0. Deze Green deal sluit aan op de werkwijze Marktvisie Waterschappen, waarin staat: ruimte bieden aan innovaties (zie programmadoelstelling 7) en daar waar mogelijk klimaatadaptief ontwerpen (programmadoelstelling 1);
- *Social return*. Van de loonkosten van de realisatiefase wordt 2,5% ingezet als social return, te besteden binnen het project.

### **Programmadoelstelling 7: Potentiële innovaties geïmplementeerd**

Het project hanteert 'innovatie' als een strategische doelstelling: innovatie is geen doel op zich, maar een effectief en noodzakelijk middel om de programmadoelstellingen te realiseren. Vanuit het HWBP zijn in verschillende projectoverstijgende verkenningen technische innovaties uitgewerkt tot op pilot-niveau. Deze kansrijke "jonge technieken" vragen om opschaling en bredere toepassing en zijn (op termijn) noodzakelijk om het HWBP-programma betaalbaar te houden. Innovatie wordt om die reden ook door het HWBP gestimuleerd. Ook vragen stakeholders in de omgeving steeds explicieter naar verbinding van de dijkversterking met andere disciplines, zoals ruimtelijke ordening, natuurbeheer of energievoorziening. Dat vraagt meer dan ooit om vernieuwing en creativiteit.

### **3.3 Hoe: succesbepalende factoren**

Het programma onderkent in de visie vier succesbepalende factoren voor het realiseren van de programmadoelstellingen. Deze lichten we in deze paragraaf toe.

### Productinnovatie

De klimaatverandering vraagt om forse investeringen in dijkversterkingen nu en in de toekomst, waarbij slimme klimaat adaptieve technische oplossingen worden toegepast. Dijkversterkingen gaan veelal gepaard met een fors ruimtebeslag dat in ons land steeds moeilijker is in te passen en uitdagingen biedt voor behoudt van de ruimtelijke kwaliteit. De behoefte aan versterking van de biodiversiteit vraagt om een slimme landschappelijke inpassing van het dijkontwerp. Verder staat de betaalbaarheid en doorlooptijd van het Hoogwaterbeschermingsprogramma onder druk.

HDSR heeft een marktonderzoek uitgevoerd met als doel antwoord te krijgen op de vraag of er productinnovaties in de huidige markt beschikbaar zijn die kunnen bijdragen aan het realiseren van de programmadoelstellingen. Het marktonderzoek toont aan dat er diverse productinnovaties tot op pilot schaal voorhanden zijn vanuit de projectoverstijgende verkenningen (POV 's) van het Hoogwaterbeschermingsprogramma. Zowel marktpartijen, HDSR als collega waterschappen/ HWBP voelen de urgentie om de POV's verder op te schalen en te ontwikkelen tot inzetbare, voorspelbare technieken. Ook ontwikkelingen op het gebied van duurzaamheid, waaronder circulariteit en emissieloze uitvoering vragen om initiatieven en innovatieve oplossingen. Het is onze visie dat productinnovatie één van de bepalende factoren is om op de langere termijn het HWBP-programma betaalbaar te houden, de maatschappelijke functies van de Lekdijk te behouden en te versterken en de duurzaamheidsambities van het bestuur te realiseren.

### Procesinnovatie

Onderzoek van kennisinstellingen toont aan dat innoveren een proces is van 'horten en stoten' en een sterk adaptief vermogen vereist van een organisatie. Innoveren in dijkversterkingen betekent op behoorlijke wijze omgaan met (een toename in) onzekerheden die samenhangen met de innovatie. Om deze onzekerheden te managen dienen beslissers en stakeholders te worden betrokken in de ontwikkeling van innovaties en dienen kennis en leerervaringen van innovaties breed te worden gedeeld voor verdere implementatie. In het marktonderzoek voor het innovatiepartnerschap zijn door marktpartijen diverse belemmeringen voor productinnovatie in dijkversterkingen genoemd, waaronder: hogere initiële kosten, de (vaak lange) ontwikkeltijd, rechten voor intellectueel eigendom, de aantoonbaarheid van de veiligheid (ontwerprichtlijnen, rekenregels) en de wijze waarop het bestuur, beheerders en anders belanghebbenden worden meegenomen in de besluitvorming. Het is de visie van het programma dat we onze manier van werken op onderdelen moeten veranderen om deze belemmeringen voor productinnovatie weg te nemen. In het innovatiepartnerschap gaan we deze noodzakelijke procesinnovatie ontdekken en gezamenlijk een effectieve innovatiestrategie voor dijkversterkingen ontwikkelen.

### Sociale innovatie en ketensamenwerking

Het realiseren van een omvangrijke dijkversterking vereist de inzet van alle partijen in de keten; beheerders, hoofdaannemers, onderaannemers, leveranciers, Zelfstandige Hulppersonen en stakeholders. Voor het ontwikkelen van innovaties geldt dit in het bijzonder. Product- en procesinnovatie is pas echt kansrijk als ketenpartners de krachten bundelen. Om innovatieve kennis te benutten, kansen tot gedragen besluiten te brengen en risico's te beheersen is het nodig om alle partijen in de keten vroegtijdig te betrekken bij het project en op alle niveaus 's van de organisatie effectief te laten samenwerken. Ketensamenwerking op basis van gelijkwaardigheid en complementariteit en met respect voor elkaars belangen. Effectieve ketensamenwerking vergt een gedeelde visie en open cultuur, waarin het delen van kennis vanzelfsprekend is.

Samenwerken in een innovatiepartnerschap is nieuw voor de betrokken partijen en zal niet altijd vanzelf gaan. Medewerkers komen uit verschillende organisaties met een eigen cultuur, zijn meestal gewend om in een 'traditionele' verhouding tussen opdrachtgever en opdrachtnemer te werken of zijn vaak elkaars concurrenten. Een voorwaarde voor ketensamenwerking is dat medewerkers van betrokken partijen de ruimte voelen om kennis te delen, te experimenteren en te leren. Sociale veiligheid betekent dat medewerkers zich gesteund voelen door het management vanuit een gedeelde visie en gemeenschappelijke belangen.

Een tweede voorwaarde voor effectieve ketensamenwerking betreft de contractuele afspraken tussen ketenpartners, niet alleen tussen opdrachtgever en innovatiepartners, maar ook tussen innovatiepartners en onderaannemers. Het adagium van het programma is: 'eerlijk geld voor eerlijk werk'. HDSR en innovatiepartners hebben met de vaststelling van de samenwerkingsovereenkomst afspraken gemaakt over onder andere een 'fair reward' (vast AKWR-percentages over de keten), rechten voor intellectueel eigendom, aansprakelijkheid en de gunning van een tweede project op basis van de prestaties op de innovatiedoelen. De afspraken zijn randvoorwaardelijk voor de marktpartijen om te kunnen innoveren. Sociale veiligheid en de op het innovatiepartnerschap toegesneden contractuele afspraken zijn voorbeelden van sociale innovatie die bijdragen aan de ketensamenwerking en een succesbepalende factor voor het realiseren van de programmadoelstellingen.

#### Programmatische aanpak

De vierde succesbepalende factor is de keuze voor een programmatische aanpak van de versterking van de Sterke Lekdijk. Er is om volgende redenen gekozen voor een programmatische aanpak:

1. **Beheersbaar door opdelen in projecten**  
In de initiatiefase van het programma is de totale opgave van 55 kilometer dijkversterking opgedeeld in zes projecten die gefaseerd worden opgestart. De opdeling in afzonderlijke projecten met ieder een eigen dynamiek, maakt de scope en risico's beter beheersbaar voor een organisatie met de omvang van HDSR.
2. **Projectoverstijgend ontwikkelen, leren en verbeteren (lerende organisatie)**  
Een dijkversterking van deze omvang is een uitdaging voor een organisatie met de omvang van HDSR. Daarbij komt dat innoveren voor de partijen in het innovatiepartnerschap deels een onontgonnen gebied is. Er is daarmee veel te leren, zowel over wat ervoor nodig is om te innoveren, als over hoe we als partijen samenwerken in de keten. De 'dakpansgewijze' programmering van de projecten biedt ruimte om te leren 'over de as van de projecten' en om deze leerervaringen te implementeren in latere projecten. Door innovatiemanagement en kennismanagement centraal vanuit een programma te organiseren faciliteren we de kennisdeling tussen de projecten. Bovendien versterken we de business case voor productinnovaties door een groter volume en meer ontwikkeltijd. In bredere zin biedt een programmatische aanpak kansen om kennis vanuit de moederorganisatie van de innovatiepartners te ontsluiten. Partijen brengen best practices van processen, plannen, tooling en informatiesystemen in om daarmee een kwaliteitsimpuls te geven aan de projecten en gezamenlijk invulling te geven aan de lerende organisatie.
3. **Benutten synergievoordelen**  
De programmatische aanpak maakt het eenvoudiger projectoverstijgende initiatieven te organiseren om synergievoordelen te verzilveren. Voorbeelden hiervan zijn: het verleggen van kabels en leidingen die over projectgrenzen heengaan, het realiseren van inkoopvoordelen door het centraal inkopen van producten en diensten (zoals onderzoeken) en de inzet van emissieloos materieel.
4. **Eenheid van handelen**  
Een programmatische aanpak maakt het eenvoudiger om 'eenheid van handelen' te bewaken tussen de projecten en continuïteit en consistentie te realiseren waar nodig en mogelijk. Voorbeelden hiervan zijn een integraal landschappelijk en civieltechnisch ontwerp, gelijkheid in de wijze waarop we communiceren met stakeholders, waaronder het HWBP, gebiedspartners of kennisinstellingen en de wijze waarop we invulling geven aan de contractuele afspraken in het innovatiepartnerschap.

In hoofdstuk 4 werken we de programmatische aanpak voor het realiseren van de programmadoelstellingen verder uit.

## 4 Programmatische aanpak

### 4.1 Inrichting van het proces programmamangement

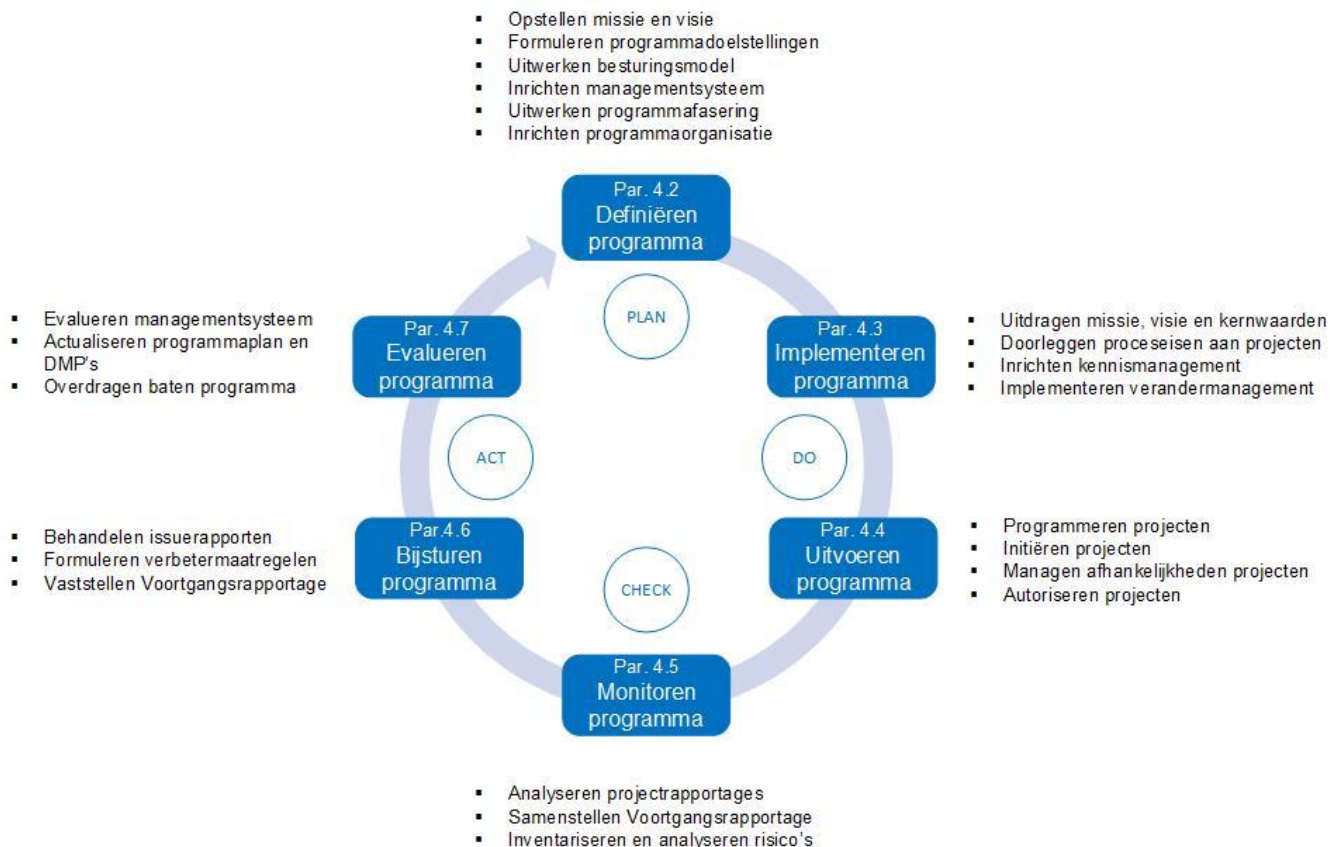
Het programma manageert de projecten als een portfolio. Portfoliomanagement borgt dat de projecten in onderlinge samenhang worden aangestuurd<sup>2</sup> en draagt eraan bij dat de resultaten van projecten aansluiten op de programmadoelstellingen.

#### Doel proces programmamangement

Het doel van het proces Programmamangement is het inrichten en besturen van een programmaorganisatie voor de coördinatie, aansturing en bewaking van een samenhangend geheel van projecten om de programmadoelstellingen te realiseren. Het proces faciliteert de projecten vanuit de organisatiegebieden Leiderschap, Beleid en strategie, Human Resources, Middelen en processen.

#### Processtappen

De stappen (hoofactiviteiten) van proces Programmamangement zijn weergegeven in de onderstaande figuur.



Figuur 2 Inrichting proces Programmamangement

<sup>2</sup> Het proces Programmamangement geeft invulling aan de proceseisen voor het proces Project Portfolio management uit de NEN-EN-ISO/IEC 15288:2015

### Procesresultaten

Een succesvolle implementatie van het proces leidt tot de volgende procesresultaten:

- Er is een gedragen missie, visie en kernwaarden voor het programma;
- De programmadoelstellingen zijn gedefinieerd en sluiten aan op de ambities van het bestuur;
- Het managementsysteem van het programma is ingericht en wordt continu verbeterd;
- De organisatie voor de besturing van het programma is beschreven in het managementsysteem;
- De beheersstrategie voor het programma is uitgewerkt op basis van de PDCA-cyclus;
- De programma aanpak en het leiderschap dat nodig is om de visie en de veranderingen die daarmee samenhangen uit te dragen is geïmplementeerd en daarvoor is draagvlak bij de medewerkers en de stakeholders;
- De afhankelijkheden tussen de projecten worden gemanaged;
- De voortgang op de programmadoelstellingen wordt bewaakt;
- Issues worden gemanaged binnen de met projecten afgesproken projecttoleranties;
- De baten van het programma zijn gerealiseerd en overdragen aan de interne organisatie en de stakeholders.

De aanpak van het programmamanagement is in het vervolg van dit hoofdstuk uitgewerkt aan de hand van de processtappen uit de bovenstaande procesbeschrijving.

## **4.2 Definiëren programma**

De eerste stap in het programmamanagement is het definiëren van het programma. De programma-definitie bevat een beschrijving van de missie, visie en doelstellingen van het programma<sup>3</sup> zoals uitgewerkt in hoofdstuk 3. In aanvulling daarop richt het programma een managementsysteem in voor het realiseren van de programmadoelstellingen<sup>4</sup>. Het managementsysteem is uitgewerkt aan de hand van een besturingsmodel dat is gebaseerd op het INK-managementmodel. De programmadefinitie bestaat verder uit de programmafasing en de programmaorganisatie. Deze paragraaf beschrijft de onderdelen in de programmadefinitie.

### **4.2.1 Besturingsmodel**

Het programma hanteert een besturingsmodel dat bestaat uit resultaatgebieden en organisatiegebieden. Het besturingsmodel is weergegeven in de onderstaande figuur 3.

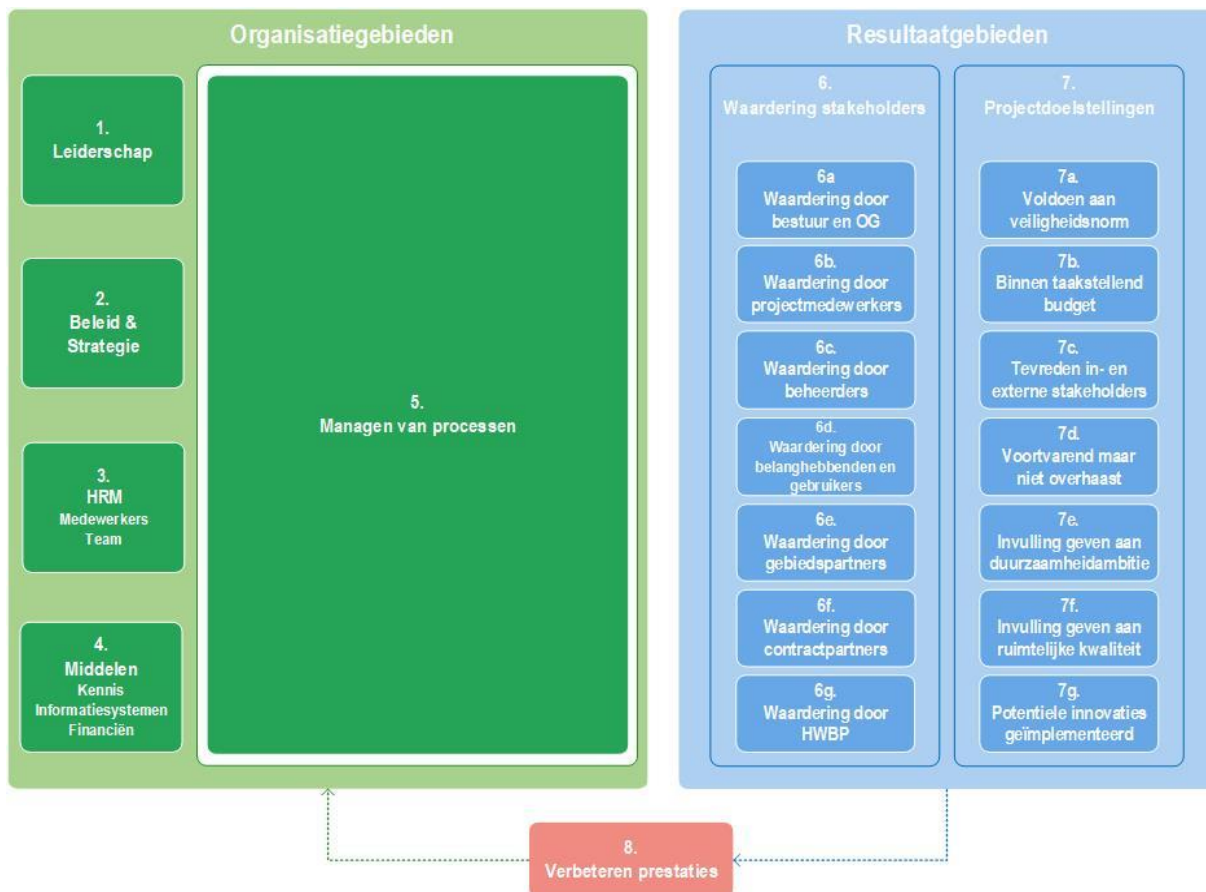
De resultaatgebieden beschrijven wat we als programma willen bereiken; de zeven programmadoelstellingen beschreven in hoofdstuk 3. Het programma streeft daarnaast naar 'waardering' van (groepen van) stakeholders. Deze stakeholders zijn in het besturingsmodel expliciet genoemd en zijn een nadere uitwerking van de programmadoelstelling 'Tevreden in- en externe stakeholders'. In het vervolg van deze paragraaf beschrijven we op hoofdlijnen de behoeften van deze stakeholders.

De vijf organisatiegebieden beschrijven het managementsysteem van het programma. Het zijn de 'knoppen' waaraan de programmaorganisatie kan 'draaien' om de prestaties te verbeteren. Het programma meet periodiek de voortgang op de resultaatsgebieden en neemt waar nodig verbetermaatregelen op de organisatiegebieden. Door terugkoppeling tussen de resultaten en de organisatiegebieden presenteert het model een continue cyclus van verbeteren. In het verbetermanagement geeft het programma op evenwichtige wijze aandacht aan de vijf organisatiegebieden, vanuit een integrale aanpak.

---

<sup>3</sup> In programmamanagement zijn de programmadoelstellingen de 'baten' van het programma

<sup>4</sup> In programmamanagement definieert een managementsysteem 'de bekwaamheden' van het programma.



Figuur 3 Besturingsmodel

#### 4.2.2 Stakeholdermanagement

De belangrijkste groepen van stakeholders van het programma zijn:

- Bestuur en ambtelijk opdrachtgever
- Programmamedewerkers
- Beheerders
- Belanghebbenden en gebruikers
- Gebiedspartners
- Contractpartners
- HWBP

Stakeholders hebben doelstellingen bij de Sterke Lekdijk die een behoeften definiëren. De programmaorganisatie verricht periodiek tevredenheidsmetingen om de mate van waardering van stakeholders vast te stellen en eventuele verbeterpunten. Het programma maakt daarbij gebruik van middelen die in samenspraak met de stakeholders worden opgesteld. In het vervolg van deze paragraaf zijn op hoofdlijnen de behoeften van de stakeholders uitgewerkt.

##### Waardering door bestuur en ambtelijk opdrachtgever

Het algemeen bestuur van HDSR heeft de publieke waarde die zij wil realiseren uitgewerkt in ambities in het startdocument Sterke Lekdijk (zie het overzicht beleid en strategie in bijlage 2). In het startdocument zijn ook de betrokkenheid van het bestuur en overige randvoorwaarden uitgewerkt. Namens het dagelijks bestuur is de dijkgraaf Jeroen Haan de overall portefeuillehouder van de Sterke Lekdijk. De portefeuillehouder van de deelprojecten is hoogheemraad Els Otterman. De waardering van het bestuur richt zich met name op de vraag of de programmaorganisatie de gewenste publieke waarde genereert, met legitimiteit en steun van de stakeholders.

De ambtelijk opdrachtgever is eindverantwoordelijk voor het slagen van het programma. De ambtelijk opdrachtgever ziet erop toe dat de afgesproken programmadoelstellingen behaald worden, vormt de schakel tussen bestuur en programmaorganisatie en zorgt ervoor dat de organisatiebelangen en programmabelangen met elkaar in balans zijn. De waardering door de ambtelijk opdrachtgever ziet op voornoemde aspecten.

#### Waardering door programmamedewerkers

Tevreden en betrokken medewerkers zijn cruciaal voor het welslagen van het programma. De waardering van de programmamedewerkers is te bezien vanuit verschillende invalshoeken:

- De koppeling van geschikt werk met de natuurlijk aanwezige talenten
- De balans tussen bijdrage aan en opbrengsten van het werk.
- Het hebben van doelen die duidelijk zijn, geaccepteerd, haalbaar en uitdagend.
- De inhoudelijke kant van de taak: is er sprake van voldoende autonomie, competentie, persoonlijk verantwoordelijk kunnen zijn, zinvol werk en zicht op de bereikte resultaten

#### Waardering door beheerders

Het assetteam Waterkeringen en de gedelegeerd asset owner (afdelingshoofd Waterbeheer) sturen het beheer en onderhoud van de primaire waterkeringen op strategisch, tactisch en operationeel niveau. De waardering door de beheerders wordt bepaald door de mate waarin invulling wordt gegeven aan de geformuleerde ambities:

- Veilige dijk, die veilig is te houden in de toekomst; een volgende versterking mag geen belemmeringen ondervinden van de huidige versterking.
- Continue en zorgvuldige overdracht tussen de programmaorganisatie en de beheerorganisatie.
- Realisatie van de projecten in nauwe samenwerking met de beheerorganisatie - alle interne gebruikers van de dijk zijn betrokken bij het project.
- Eenduidige communicatie; de programmaorganisatie en de beheerorganisatie dragen dezelfde boodschap en beelden uit.

#### Waardering door belanghebbenden en gebruikers

In het gebied zijn divers belanghebbenden en gebruikers, zoals (dijk)bewoners, agrariërs, bedrijven, grondeigenaren, pachters, recreanten, weggebruikers, hulpdiensten en belangenverenigingen bijvoorbeeld voor natuur, milieu en landschap. Hun waardering vormt zich met name door:

- De mate waarin aan hun belangen wordt tegemoetgekomen. Bijvoorbeeld voor bewoners: de beperkingen in grondbezit en toekomstig gebruik, de mogelijkheid om te genieten van landschap en uitzicht, het verbeteren van de verkeersveiligheid en de mate van overlast tijdens de uitvoering
- De mate van betrokkenheid en de mate waarin de informatievoorziening aansluit bij de informatiebehoefte
- Het beeld over de professionaliteit van de programmaorganisatie.

#### Waardering door gebiedspartners

In het gebied zijn onder andere zes gemeentes actief, alsmede de provincie Utrecht, LTO, Staatsbosbeheer, recreatieschap De Stichtse Groenlanden, Rijkswaterstaat Midden-Nederland en netbeheerders. Zij zijn actief in diverse rollen, bijvoorbeeld als beslisser, als initiatiefnemer van een gebiedsopgave, als bevoegd gezag en als beheerder. Zij hebben verschillende belangen en invloed, en overwegend een neutraal tot positief standpunt over het programma en een gemiddeld vertrouwen. Hun waardering voor het programma wordt met name gevormd door:

- De mate van creëren van maatschappelijke meerwaarde
- De mate van (duidelijkheid over de) ruimte voor het realiseren van de gebiedsopgave
- De mate van betrokkenheid en het informatieniveau, toegesneden op de informatiebehoefte

- Het beeld over de professionaliteit van de programmaorganisatie

#### Waardering door contractpartners

De contractpartners zijn de strategische partners van HDSR om samen de Sterke Lekdijk te realiseren. De drie marktpartijen die deelnemen in het innovatiepartnerschap zijn Mourik Infra B.V., Van Oord Nederland B.V. en het Lek ensemble bestaat uit de marktpartijen Heijmans Infra B.V., GMB Civiel B.V. en De Vries en van de Wiel B.V. De ingenieursbureaus die via een raamovereenkomst de projecten ondersteunen en adviseren met ingenieursdiensten zijn Lievense/ Strootman, RHDHV met o.a. Fugro en Arcadis/ Sweco. De waardering door onze contractpartners komt met name tot stand in de mate waarin invulling wordt gegeven aan de drie bouwstenen voor vernieuwing gebaseerd op de gezamenlijke marktvisie 'Waterschapsmarkt van de toekomst':

- Maximale maatschappelijke waarde: strategisch partnerschap om in een maatwerkuitvraag projectoverstijgend te leren met een structurele oplossingsruimte om maatschappelijke waarde over de levenscyclus te creëren.
- De mens staat centraal: samenwerken op basis van gelijkwaardigheid en complementariteit, handelen op basis van vertrouwen en investeren in wederzijdse kennisopbouw.
- Een gezonde bouwkolom: fair reward voor alle partijen in de keten en een eerlijke verdeling van risico's en beheersmaatregelen.

#### Waardering door programmadirectie HWBP

De programmadirectie HWBP heeft een regisserende, faciliterende en toetsende rol in de uitvoering van het HWBP en de subsidieregeling. De financiering van de veiligheids- en inpassingsopgave van de Sterke Lekdijk bestaat uit een bijdrage van 90% van het HWBP en een projectgebonden bijdrage van 10% van HDSR. Namens de alliantie van waterschappen en Rijkswaterstaat, die beiden 50% van het HWBP financieren, ziet de programmadirectie toe op een sobere, doelmatige en beheerste aanwending van de beschikbare middelen om gezamenlijk de programmadoelstellingen te realiseren. De waardering door de programmadirectie ziet op de mate waarin HDSR de zes alliantieprincipes hanteert: best for program, solidair, rolzuiver, transparant, voorspelbaar en verrassingsvrij en betrouwbaar.

### **4.2.3 Organisatiegebieden**

In deze paragraaf lichten we de vijf organisatiegebieden in het besturingsmodel op hoofdlijnen toe:

#### **1. Leiderschap**

Het eerste organisatiegebied in het besturingsmodel betreft 'leiderschap'. Innoveren vraagt van leiders 'een lange adem', koersvastheid en volharding. Het is belangrijk dat leidinggevenden een gemeenschappelijke visie ontwikkelen en deze continu uitdragen. De visie van het programma is verwoord in hoofdstuk 3. De boodschap is gericht op het belang van innoveren en samenwerking tussen de ketenpartners, waarbij partijen gezamenlijk werken aan een cultuur waarin het delen van kennis vanzelfsprekend wordt om daarmee het lerend vermogen te laten toenemen. Om te kunnen innoveren hebben medewerkers vertrouwen en ruimte nodig om te excelleren. Dat kan alleen als je je ook veilig voelt. Ook hier speelt leiderschap een belangrijke rol. De leiders van dit programma gaan het gesprek aan met de medewerkers, ontvangen en geven feedback en staan achter de keuzes die we gezamenlijk maken. De leiders als cultuurdragers stimuleren houding en gedrag gericht op innovatie en samenwerking. Het organisatiegebied Leiderschap wordt in hoofdstuk 5 nader uitgewerkt.

#### **2. Beleid en strategie**

Beleid en strategie is een nadere uitwerking van de visie en beschrijft de weg naar het doel. Een strategie geeft richting aan hoe we activiteiten in het programma en de projecten uitvoeren. Het is onze visie dat proces- en sociale innovaties nodig zijn om belemmeringen voor productinnovatie weg te nemen. Dit betekent dat we ons werk op onderdelen anders moeten gaan doen. Uitgangspunt voor het

programma is dat ieder proces een strategie kent. Alles wat we in de processen anders moeten gaan doen om te kunnen innoveren noemen we 'de innovatiestrategie'. We gaan in programma samen met de projecten ontdekken wat een effectieve strategie is voor innovatie in dijkversterkingen.

Op programmaniveau betekent innovatie dat we in de besluitvorming rekening moeten houden met onzekerheden die samenhangen met innovaties, dat we al vroeg in het innovatiepartnerschap gezamenlijk gaan onderzoeken (middels een innovatiescan) wat de meest kansrijke productinnovaties zijn voor de Lekdijk om door te ontwikkelen, dat we gezamenlijk gaan inventariseren welke (aanvullende) competenties onze medewerkers nodig hebben voor innovatie en welke nieuwe informatiesystemen en applicaties, enzovoort. Op projectniveau richt de innovatiestrategie zich op de primaire processen van de dijkversterking, zoals een strategie voor ontwerpen, valideren en risicomangement. In de eerste drie projecten ontwikkelen de innovatiepartners productinnovaties op basis van het Innovatieplan dat zij hebben ingediend bij inschrijving. De kennis en leerervaringen die we opdoen in deze projecten vangen we op in het programma en delen we met de projecten. In hoofdstuk 6 wordt de strategie voor de processen op programmaniveau uitgewerkt, op projectniveau worden de dominante strategieën uitgewerkt in het projectmanagementplan.

### 3. Human resource management

In het besturingsmodel nemen de medewerkers en de teams een centrale plaats in. De programmaorganisatie bestaat uit drie organisatieonderdelen; een directieteam, een programmateam en zes projectteams voor de projecten. Ieder organisatieonderdeel heeft sleutelfunctionarissen die als proceseigenaar verantwoordelijk zijn voor de processen die zijn toegewezen aan de sleutelfunctie. Om de kwaliteit van de medewerkers en de teams continu te versterken is 'leren' verankerd in de werkwijze. We streven naar een balans tussen de organisatie- en de medewerkersbehoeften, zodat mensen met plezier bij de Sterke Lekdijk werken. Belangrijke randvoorwaarden daarbij zijn: benutting van de beschikbare competenties, een evenwichtige vertegenwoordiging van partijen in de verschillende organisatieonderdelen en continuïteit in de bezetting over de projectfasen heen. Het organisatiegebied Human resource management is nader uitgewerkt in hoofdstuk 7.

### 4. Middelenmanagement

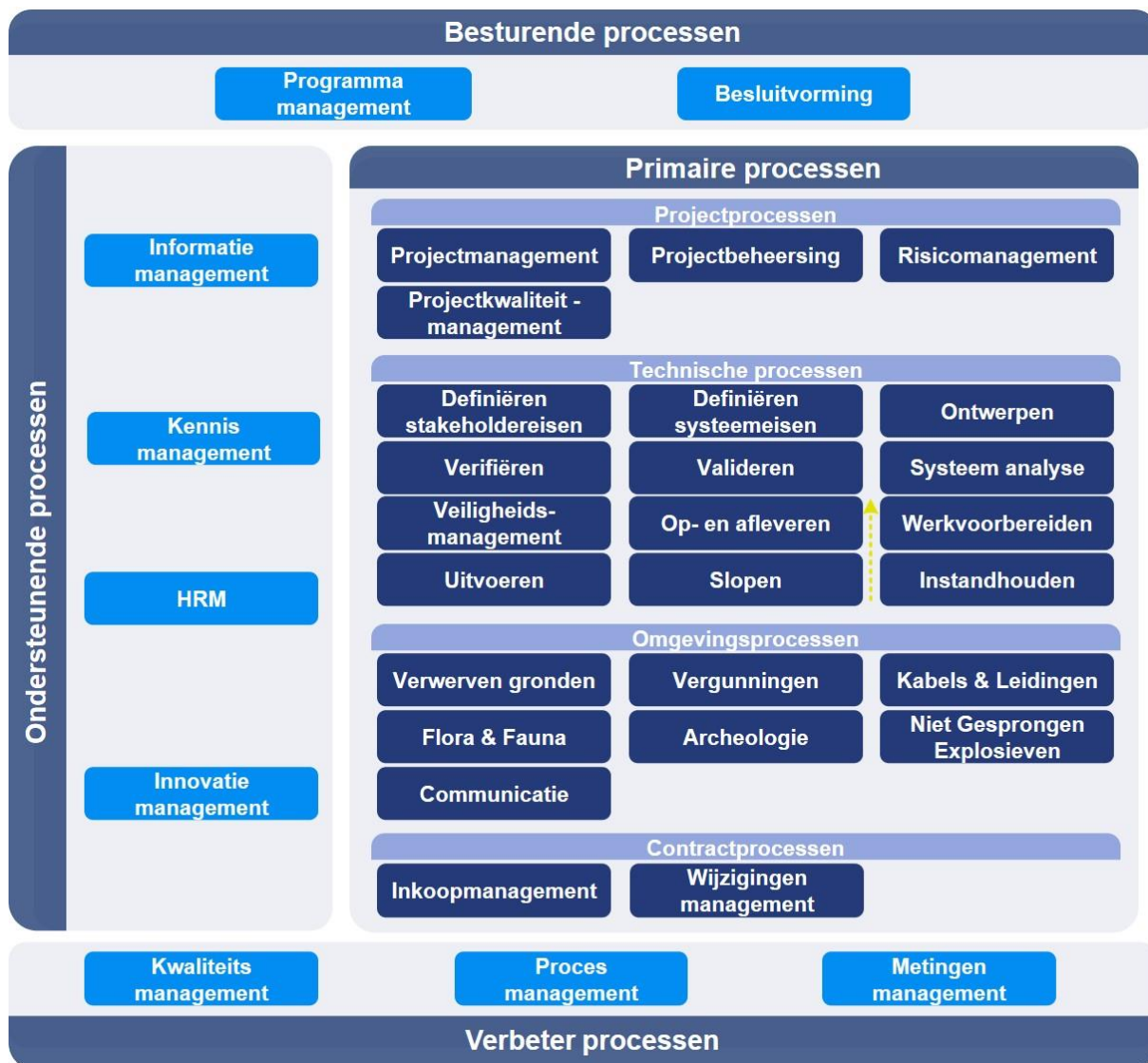
Het organisatiegebied Middelen gaat over de beschikbaarheid van financiën, informatie, kennis en technologie, materieel, fysieke infrastructuur en diensten van derden. In het middelenmanagement van het programma is veel aandacht voor kennismanagement. Kennis en technologie is essentieel om het optimale maatschappelijke rendement te kunnen realiseren van de in het project ontwikkelde innovaties. Het programma gaat in het innovatiepartnerschap de kennis en technologie die nodig is voor productinnovaties in dijkversterkingen ophalen, ontwikkelen en delen. De middelen van het programma zijn nader toegelicht in hoofdstuk 8.

### 5. Managen van processen

Het vijfde en laatste organisatiegebied waarmee het programma haar prestaties kan verbeteren zijn processen. Processen beschrijven de wijze waarop we activiteiten uitvoeren. Procesmanagement is voor ons programma van extra belang omdat we samen gaan ontdekken hoe we activiteiten moeten uitvoeren om productinnovatie tot stand te brengen. We gebruiken de processen om datgene wat we hebben geleerd (de procesinnovaties) te verankeren in processen en om onze werkwijze te standaardiseren als deze effectief blijkt te zijn.

#### 4.2.4 Procesarchitectuur

Een procesarchitectuur is een weergave van de processen van een organisatie in een samenhangende structuur. Het programma hanteert twee ISO-normen als grondslag voor de procesarchitectuur; de NEN-EN-ISO/IEC 15288:2015 (ISO 15288) en de NEN-EN-ISO 9001:2015 (ISO 9001). De procesarchitectuur van de processen in het managementsysteem is weergegeven in de onderstaande figuur.



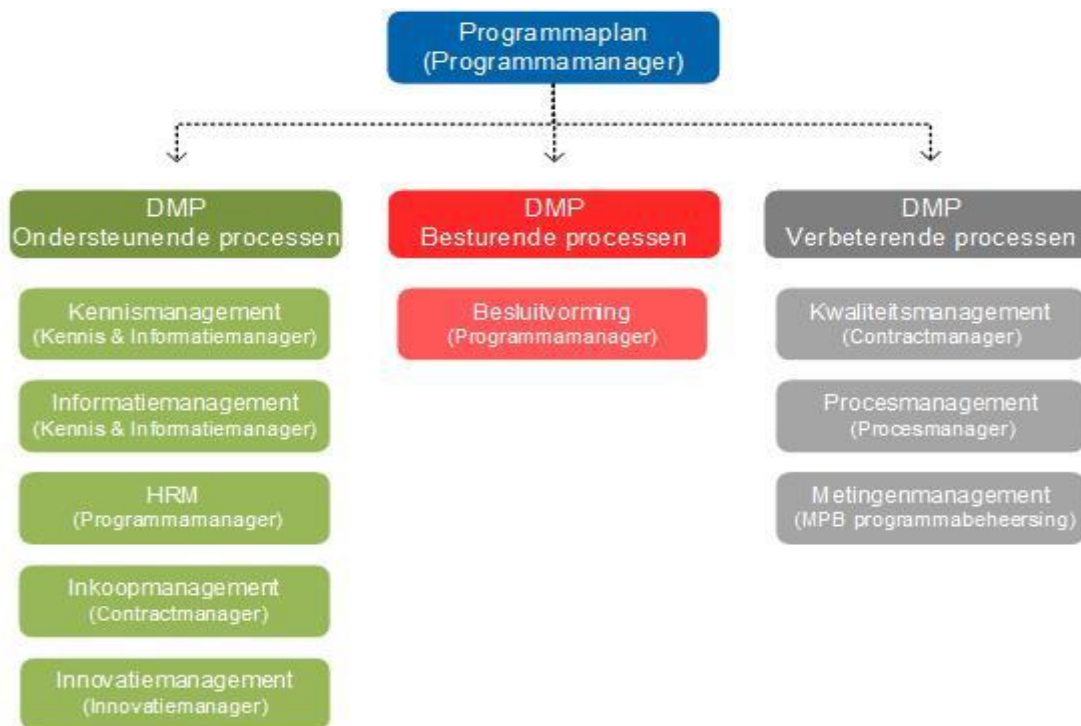
Figuur 4 Procesarchitectuur

De procesarchitectuur is gebaseerd op een viertal pijlers:

1. Het beschrijft processen op programmaniveau. Het betreft de besturende-, ondersteunende- en verbeterprocessen die als een soort van 'hoefijzer' om de primaire processen heen liggen. De programma processen faciliteren de projecten met een goed ingerichte besturing, voldoende en competente medewerkers, de voor de projecten benodigde informatiesystemen, kennis en processen en kwaliteitsborging.
2. Het beschrijft technische processen voor een gestructureerde ontwikkeling van een systeem in alle fase van de levenscyclus en waarbij steeds de behoeften van stakeholders centraal staan.
3. Het beschrijft projectprocessen voor het plannen en beheersen van een project.
4. Het beschrijft contractprocessen voor inkoop en contractmanagement in projecten.

#### 4.2.5 Plannenstructuur

Het programma stelt voor ieder hoofdproces van het programma een afzonderlijk deelmanagementplan op. Een deelmanagementplan bevat een procesbeschrijving van de processen in de vorm van een flow chart en de strategie van het proces. Het managementsysteem kent twee overkoepelende managementplannen: het programmaplan voor het programmateam en het projectmanagementplan voor een projectteam. De plannenstructuur bij het programmaplan is weergegeven in de onderstaande figuur:



Figuur 5: Plannenstructuur programmaplan.

Het proces Inkoopmanagement is benoemd als primair proces op projectniveau. Ook op programma-niveau worden inkoop gedaan. De inrichting van het inkoopproces is voor de projecten hetzelfde als voor het programmaniveau, de inkoopstrategie en de uitwerking daarvan verschilt echter. Om die reden bevat het DMP Ondersteunende processen een strategie voor inkoop op programmaniveau.

#### 4.2.6 Programmafasering

De scope van het programma is gestructureerd in een programmafasering. Het fasemodel met de fasering is weergegeven in de onderstaande figuur.



Figuur 6 Fasemodel programma

Elke fase in het fasemodel heeft een doel en te realiseren programmaresultaten. Aan het einde van de fase beoordeelt het programmateam of het doel van de fase en de projectresultaten zijn bereikt en wordt een fasebesluit genomen. De Initiatiefase en Marktbenaderingsfase van het programma zijn inmiddels afgerond.

In de Transitiefase richt het programmateam het programma in met een gemeenschappelijke visie van de innovatiepartners, een managementsysteem op programmaniveau waarin de plannen van de innovatiepartners bij inschrijving zijn opgenomen en de bemensing van de sleutelfuncties van de organisatieonderdelen. Het programma heeft de kaders voor de projecten vastgesteld en vertaald naar proceseisen. Het doel van de Transitiefase is het programma zo in te richten dat de besturing is ingericht en de projecten optimaal kunnen worden gefaciliteerd.

Het programma heeft in de marktbenaderingsfase bepaald dat een innovatiepartnerschap zoals beschreven in de aanbestedingswet, maximaal bijdraagt aan het bereiken van de programmadoelstellingen. Het fasemodel bevat de fasen uit de procedure voor het innovatiepartnerschap. De procedure voor het innovatiepartnerschap kent een Onderzoek- en ontwikkelfase en een Aankoopfase. In de Onderzoek- en ontwikkelfase doorloopt elke innovatiepartner de planuitwerkingsfase en realisatiefase van een project. De drie projecten in de onderzoek- en ontwikkelfase van het innovatiepartnerschap zijn: Salmsteke, Culemborgse Veer - Beatrixsluis en Wijk bij Duurstede – Amerongen. Een innovatiepartner krijgt in de aankoopfase een tweede project, als in het eerste project de innovatiedoelen zijn behaald. De tweede serie projecten in de Aankoopfase van het innovatiepartnerschap betreft: Salmsteke – Schoonhoven, Jaarsveld – Vreeswijk of Culemborgse Veer – Irenesluis.

In de overdrachtsfase draagt het programma de baten van het programma over aan de interne organisatie en de stakeholders, waaronder de kennisdocumenten van de ontwikkelde product-, proces- en sociale innovaties.

#### **4.2.7 Programmaorganisatie en taakomschrijving**

In de programmaorganisatie onderscheiden we drie domeinen:

1. Sterke Lekdijk-domein, met als belangrijkste organisatieonderdelen het directieteam, het programmateam en de projectteams
2. Privaat domein, met daarin de organisatieonderdelen van de innovatiepartners: Mourik Infra, Van Oord en het Lek ensemble
3. Publiek domein, met daarin de organisatieonderdelen van HDSR, de programmadirectie HWBP en de (publieke) gebiedspartners

Deze paragraaf beschrijft de organisatieonderdelen aan de hand van taken en verantwoordelijkheden. De belangen en doelstellingen van de organisatieonderdelen zijn uitgewerkt in de programmadoelstellingen (par.3.2) en de stakeholderbelangen (par.4.2.2). De wijze van besluiten staat beschreven in de besluitvormingsstrategie in paragraaf 6.1.1 en in het deelmanagementplan Besturende processen.

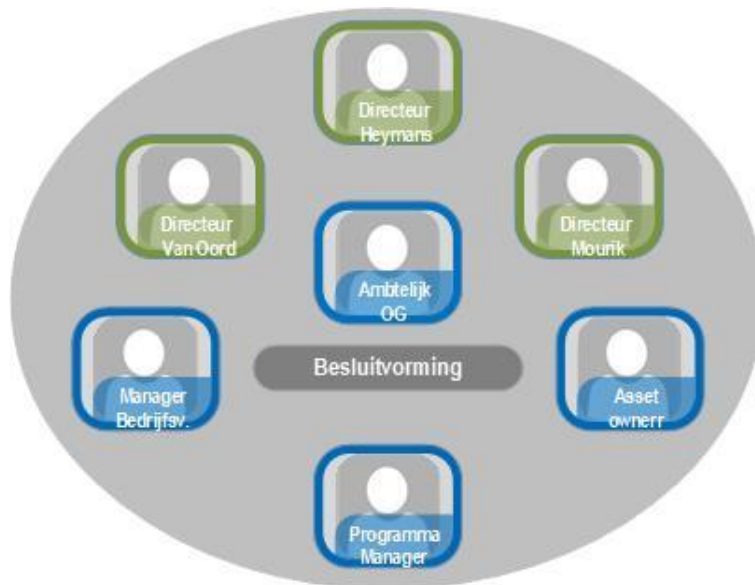
#### **Sterke Lekdijk domein**

Het Sterke Lekdijk domein bestaat uit drie organisatieonderdelen; een directieteam, een programmateam en projectteams voor elk project. Sturen en verantwoorden vindt plaats in de lijn project-, programma- en directieteam.

#### Directieteam

Op strategisch niveau vindt de samenwerking in het innovatiepartnerschap plaats in het directieteam. Het directieteam bestaat uit de directeuren van de drie innovatiepartners en de ambtelijk opdrachtgever, asset owner en manager bedrijfsvoering van HDSR, met de programmamanager als secretaris. Het directieteam is eindverantwoordelijk voor het behalen van de programmadoelstellingen, neemt de

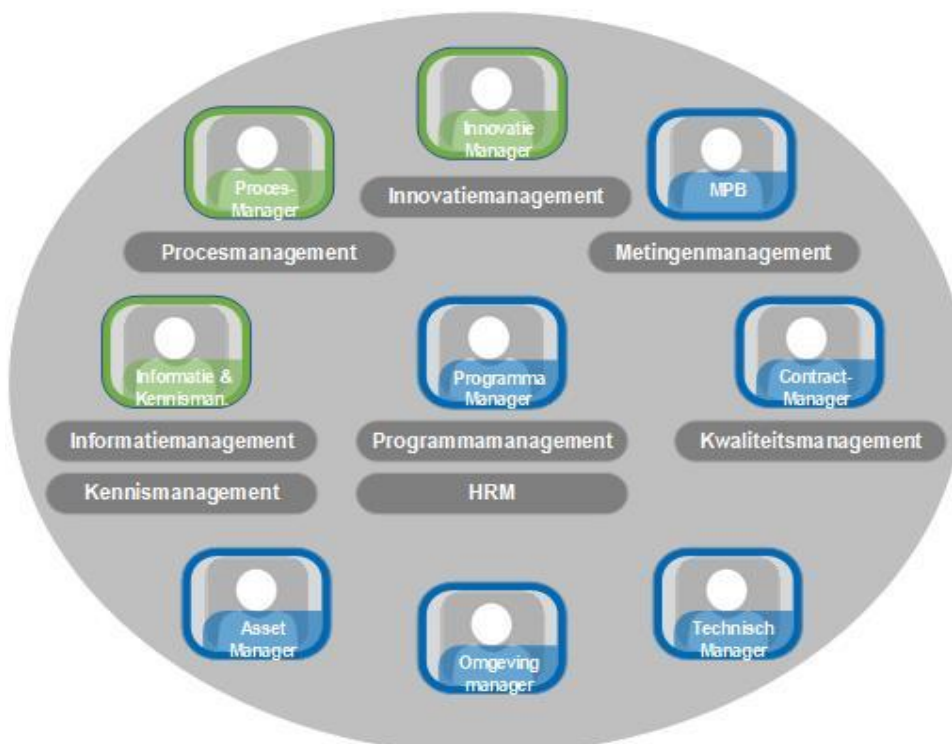
besluiten die zijn belegd op of geëscaleerd naar strategisch niveau en bereidt de besluitvorming voor bestuurlijke niveaus voor. Het directieteam draagt een gezamenlijke visie op het programma uit en houdt de ambitie hoog. Daarbij wordt de samenwerking en het gezamenlijk leren gestimuleerd. De leden van het directieteam creëren een veilige omgeving voor medewerkers en zorgen voor draagvlak en betrokkenheid bij de achterban. Het proces Besluitvorming is op strategische niveau gealloceerd. De organisatiestructuur van het directieteam is weergegeven in de onderstaande figuur:



*Figuur 7: Organisatiestructuur directieteam*

Programmteam

Op tactisch niveau vindt de samenwerking in het innovatiepartnerschap plaats in het programmteam. De organisatiestructuur van het programmteam is weergegeven in de onderstaande figuur.



*Figuur 8: Organisatiestructuur programmateam*

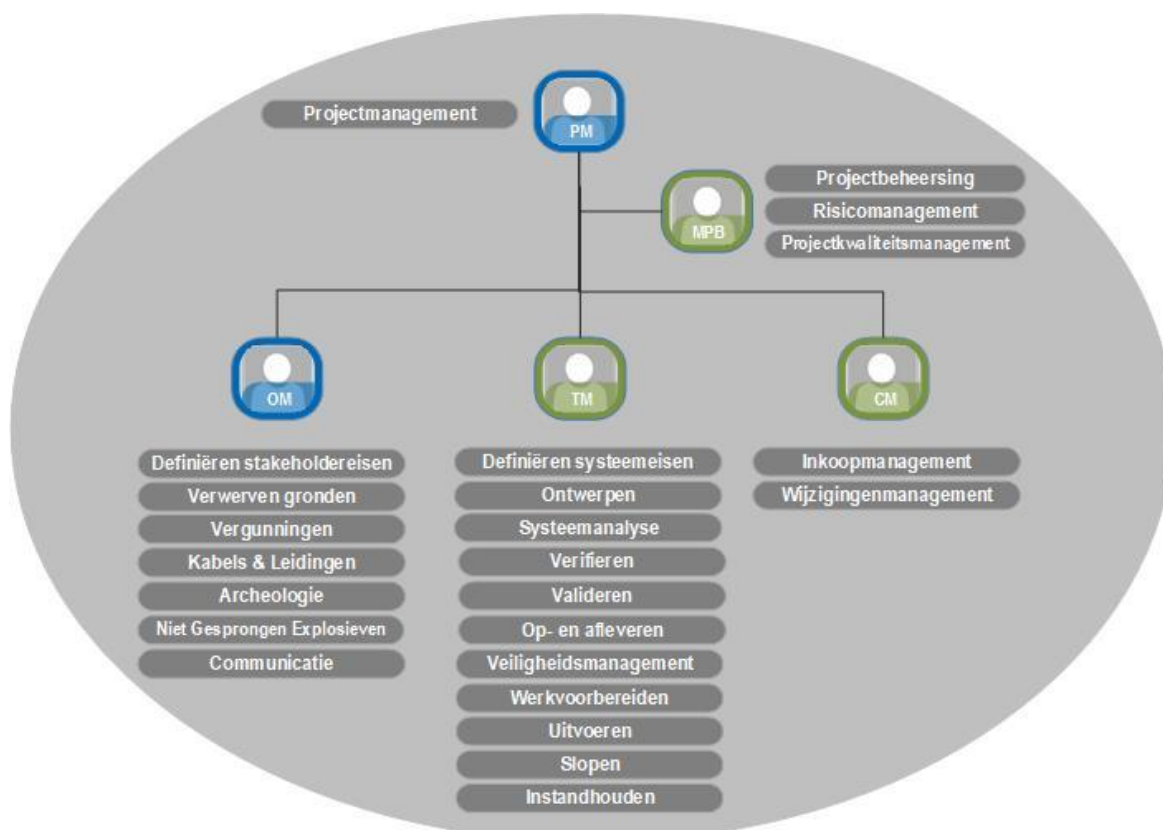
Het programmateam bestaat uit specialisten op de processen die op programmaniveau zijn ingericht. Een sleutelfunctionaris aan wie een rol is toegewezen is tevens proceseigenaar. HDSR vult in het programmateam de rollen in die in de figuur in blauw zijn weergegeven. De innovatiepartners vervullen de rol van innovatiemanager, procesmanager en kennis- en informatiemanager, waarbij geldt dat iedere innovatiepartner 1 van de drie rollen invult.

Het programmateam is verantwoordelijk voor het behalen van de programmadoelstellingen en het uitvoeren van de sturende, ondersteunende en verbeterprocessen, met als hoofdproces het sturende proces Programmamanagement. Het programmateam hanteert hierbij de strategie van de vier succesbepalende factoren, met als belangrijke activiteiten:

- Stimuleren en faciliteren van product-, proces- en sociale innovaties;
- Stimuleren van kennisdeling tussen projecten, en landelijk samen met de programmadirectie van het HWBP;
- Ervoor zorgen dat de juiste ketenpartners worden gemobiliseerd;
- Bewerkstelligen van de benodigde 'Sterke Lekdijk-cultuur' om de ambities waar te maken en het zorgen voor 'verticale en horizontale' verbinding tussen de teams;
- Initiëren en benutten van projectoverstijgende kansen, oplossen van projectoverstijgende issues en beheersen projectoverstijgende risico's;
- Identificeren van geleerde lessen en implementeren verbeterde werkwijzen;
- Meten en vastleggen van de groei van product- en proceskwaliteit in de projecten.

Projectteams

Op operationeel niveau vindt de samenwerking in het innovatiepartnerschap in de planuitwerkingsfase plaats in een gezamenlijk ontwerpteam. De projectorganisatie wordt ingericht op basis van het IPM-model. De organisatiestructuur van het ontwerpteam is weergegeven in de figuur 9.



Figuur 9: Organisatiestructuur Projectteam

In de planuitwerkingsfase vervult de innovatiepartner de rol van technisch manager, contractmanager en manager projectbeheersing. HDSR levert de projectmanager en de omgevingsmanager. Het ingenieursbureau uit de verkenningsfase ondersteunt het ontwerpteam met ingenieursdiensten (afhankelijk van de behoefte) en bij het doorlopen van de procedure voor de Waterwet. Voor de uitvoering van de processen zet het projectteam specialisten in onder aansturing van de IPM-rolhouder, zoals een risicomanager, vergunningencoördinator etc. Het ontwerpteam is verantwoordelijk voor het behalen van de projectdoelstellingen. Het team stelt het projectmanagementplan op voor de planuitwerkingsfase en richt het managementsysteem voor het project in. Het projectmanagementplan is een bijlage bij de ontwerpovereenkomst. Aan het einde van de planuitwerkingsfase stelt het ontwerpteam het projectmanagementplan voor de realisatiefase op en de vraagspecificatie bij de aannemingsovereenkomst.

In de realisatiefase van een project werken de partijen samen op een wijze die vergelijkbaar is met een samenwerkingsvorm zoals we die kennen bij de uitvoering van een UAV-GC contract. In de realisatiefase wordt het projectteam volledig door de innovatiepartner ingevuld. De IPM-rolhouders van de innovatiepartner hebben in de realisatiefase een counterpart aan de kant van HDSR.

#### Vakgroep overleggen

Het programma organiseert vakgroep overleggen per discipline volgens het IPM-model. In de overleggen vindt kennisuitwisseling plaats tussen de projectteams, wordt de 'eenheid van handelen' bewaakt en worden projectoverstijgende zaken gesignaleerd, ter agendering bij het programmteam.

#### **Private domein**

Het private domein bestaat uit de organisatieonderdelen van de drie innovatiepartners op twee niveaus:

- Het directieoverleg (Mourik Infra en Van Oord) dan wel afstemmingsoverleg (Lek-ensemble);
- Raad van bestuur.

#### Directie-/ afstemmingsoverleg

De directeur van de innovatiepartners die zitting heeft in het directieteam Sterke Lekdijk informeert het directie-/ afstemmingsoverleg van de innovatiepartner over de voortgang en stemt alle relevante activiteiten bij de innovatiepartners af, gericht op het efficiënt en effectief realiseren van de projectdoelstellingen af.

#### Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur is het hoogste orgaan van een innovatiepartner dat betrokken is bij het Innovatiepartnerschap Sterke Lekdijk. De directeur van de innovatiepartners die zitting heeft in het directieteam Sterke Lekdijk houdt de raad van bestuur van de innovatiepartner geïnformeerd over de voortgang.

#### **Publieke domein**

##### HDSR

Het publieke domein van betekenis voor de Sterke Lekdijk kent bij HDSR twee organen: het dagelijks bestuur en het algemeen bestuur. De portefeuillehouders voor de Sterke Lekdijk in het dagelijks bestuur zijn dijkgraaf Jeroen Haan en hoogheemraad Els Otterman (voor de projecten). Het programma legt via de ambtelijk opdrachtgever Els van Grol verantwoording af aan het dagelijks bestuur. Afstemming vindt plaats via de portefeuillehoudersoverleggen.

#### Programmadirectie HWBP

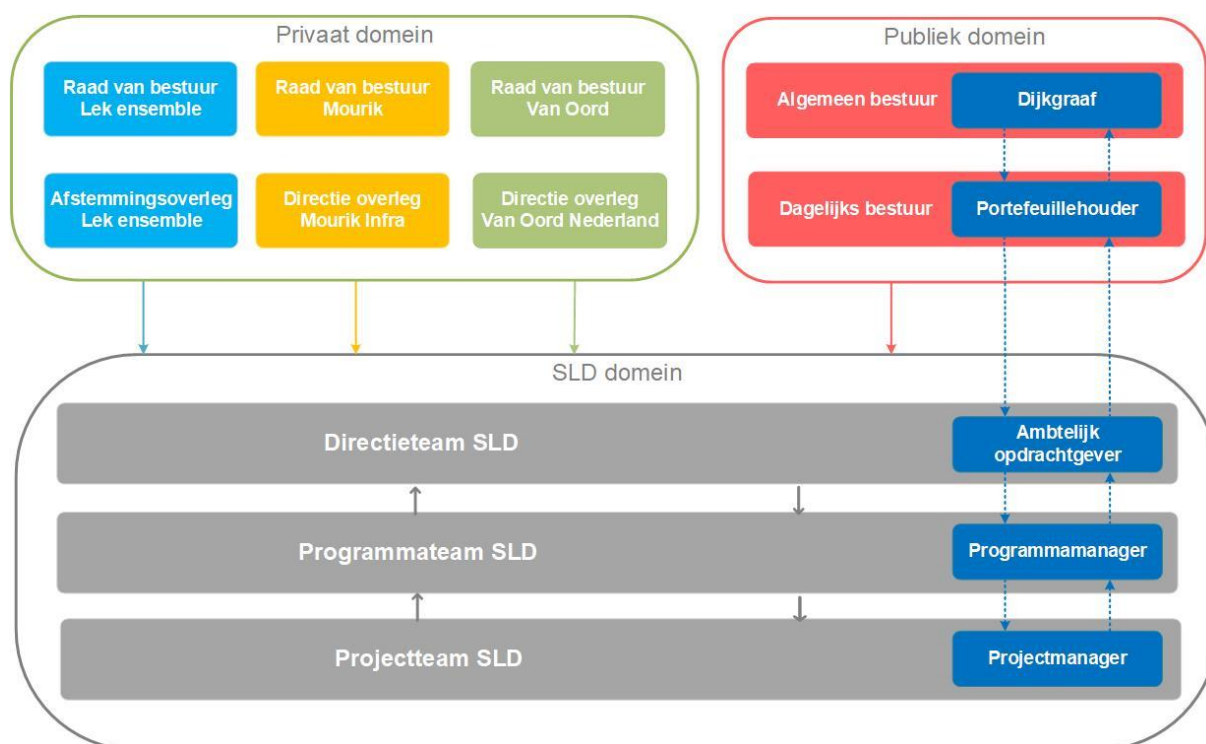
De programmadirectie HWBP wordt bij HDSR vertegenwoordigd door het begeleidingsteam onder leiding van programmabegeleider Martien Reniers. Op directieniveau vindt afstemming plaats tussen Eric Withaar, directeur bedrijfsvoering, en Els van Grol, ambtelijk opdrachtgever van de Sterke Lekdijk.

### Gebiedspartners

Het publieke domein met de gebiedspartners is georganiseerd op drie niveaus. In het ambtelijk overleg hebben de projectmanager, omgevingsmanager en vertegenwoordigers van de gebiedspartners zitting. In het ambtelijk opdrachtgevers overleg vindt afstemming plaats op managementniveau. Vertegenwoordiger van de Sterke Lekdijk daarin is Els van Grol. Op bestuurlijk niveau vindt het bestuurlijk overleg plaats, met daarin bestuurders van de gebiedspartners, zoals wethouders en de gedeputeerde. Hoogheemraad Els Otterman is daarin vertegenwoordiger van de Sterke Lekdijk.

### Organisatiestructuur

De onderstaande figuur geeft de organisatiestructuur van het programma weer:



Figuur 10: Organisatiestructuur Sterke Lekdijk

De onderstaande figuur geeft de organisatiestructuur met het HWBP weer:



Figuur 11: Organisatiestructuur met HWBP

De onderstaande figuur geeft de organisatiestructuur met de gebiedspartners per project weer:



Figuur 12: Organisatiestructuur met de gebiedspartners per project

#### Overleg- en rapportagestructuren

Het project richt overlegstructuren in zoals weergegeven in de onderstaande tabel

Overlegstructuur	Frequentie	Deelnemers	Voorzitter
Directieteam	1x per maand	Sleutelrollen	Ambtelijk opdrachtgever
Programmateam	1x per 2 weken	Sleutelrollen	Programmamanager
Ontwerpteam/ projectteam	1x per 2 weken	IPM-rollen	Projectmanager
Vakgroepoverleg per IPM-rol	1x per maand	Per IPM-rol projecten	Lid programmateam/ IPM-rol
Portefeuillehouder overleg	1x per 3 weken	Portefeuillehouders, ambtelijk opdrachtgever, programmamanager, projectmanagers (naar behoefte)	Portefeuillehouders
Bestuurlijk overleg met gebiedspartners (per deelproject)	Rond mijlpalen	Vertegenwoordigers gebiedspartner	Gedeputeerde (bestuurlijke tafel Sterke

			Lekdijk); portefeuillehouder
--	--	--	------------------------------

De overlegstructuren maken gebruik van een zogeheten ABI-lijst, waarin acties, besluiten en informatie is opgenomen. De ABI-lijsten worden opgeslagen op een wijze dat alle medewerkers steeds op de hoogte zijn van besluiten en relevante informatie. De overlegstructuren bepalen zelf of er naast de ABI-lijst ook een verslag van het overleg wordt opgesteld. Daarnaast hanteren de drie organisatieonderdelen één en dezelfde voortgangsrapportage (zie paragraaf 4.6).

### 4.3 Implementeren programma

De tweede stap in het proces Programmanagement is het implementeren van de programma aanpak in de projecten. De implementatiestrategie bevat de volgende hoofdpunten:

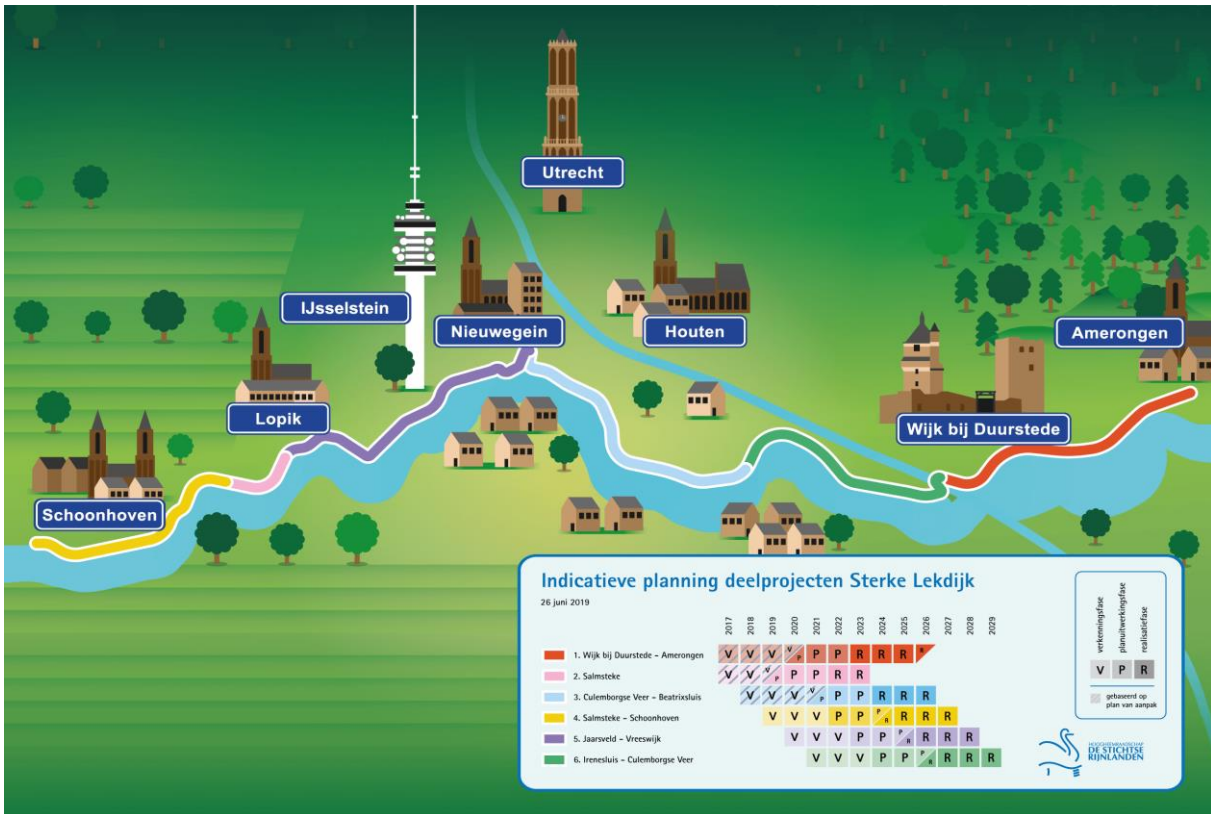
- De directieleden vervullen een centrale rol bij het uitdragen van de missie, visie en kernwaarden van het programma in de projecten. Daarbij is in het bijzonder aandacht voor sociale veiligheid;
- Het procesteam specificereert de proceseisen, valideert deze met de proceseigenaren in het programma en de projecten en ondersteunt bij de uitwerking van het managementsysteem;
- Het programmateam richt kennismanagement in om leerervaringen op te vangen en kennis te ontwikkelen en te delen met de projecten;
- Het programma bepaalt de veranderopgave en zet (waar nodig) in overleg met het directieteam een verandermanager in om de veranderingen te begeleiden.

### 4.4 Uitvoeren programma

De derde stap in het proces Programmamanagement is het managen van de projecten als een portfolio van projecten. De procestap bestaat uit de volgende activiteiten:

#### Programmeren projecten

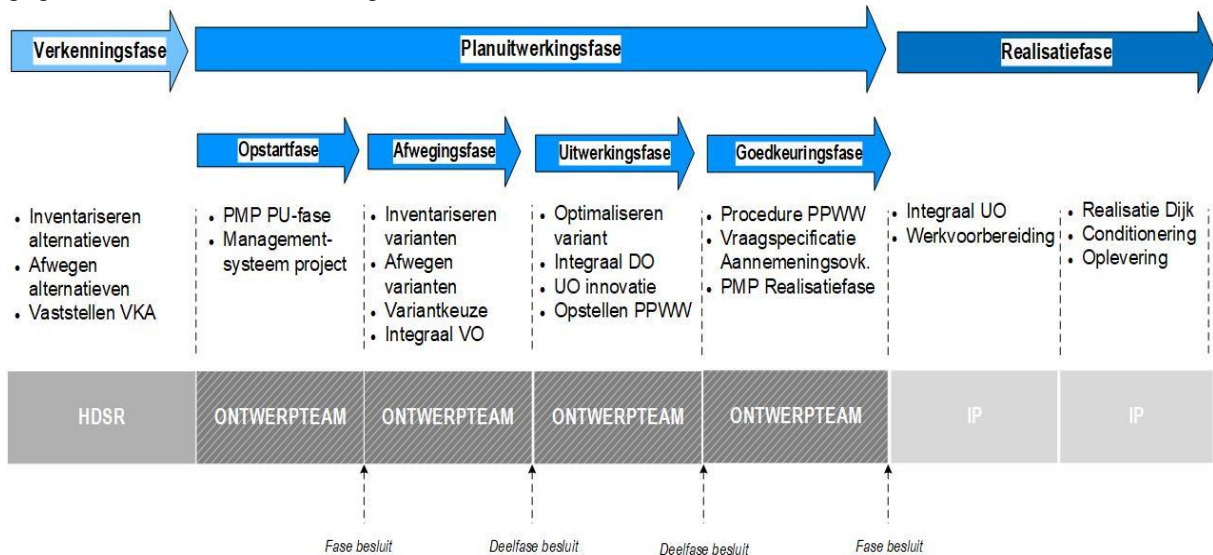
De Sterke Lekdijk is opgedeeld in zes projecten, die gefaseerd worden opgestart en ten uitvoer worden gebracht. Het programma heeft de volgorde waarin de projecten worden opgestart bepaald op basis van de afstand tot de veiligheidsnorm en de actualiteit van koppelkansen van de gebiedspartners. Voor de doorlooptijd van de projecten is op basis van ervaring een periode van circa 9 jaar voorzien, waarbij inbegrepen het opstellen van de plannen van aanpak voor iedere projectfase. De onderstaande figuur geeft de geografische ligging van de projecten weer en de indicatieve planning. Het programmateam stemt de programmering af met de programmadirectie HWBP, zodat deze opgenomen wordt in het vigerende landelijke Hoogwaterbeschermingsprogramma. De trajectindeling is opgenomen in het Waterveiligheidsportaal en wordt beheerd door de manager programmabeheersing.



Figuur 13: Geografische ligging en indicatieve planning projecten.

**Toepassen Life Cycle Model**

De projecten hanteren een standaard projectfasering in de vorm van een life cycle model zoals weer-gegeven in de onderstaande figuur:



Figuur 14 Life Cycle Model projecten

De hoofdfasering in het model volgt het faseringsmodel van het HWBP. In het model is de planuitwerkingsfase onderverdeeld in vier deelfasen. Per (deel)fase zijn in het model de belangrijkste projectresultaten van de projecten beschreven. Het einde van een (deel)fase geldt als een mijlpaal, waarbij het deelproject de projectresultaten oplevert en het doel van de (deel)fase bereikt. Het project organiseert

een review bij een (deel)fase-overgang. Het programmteam bereidt aan het einde van een fase een fase besluit voor en legt dit besluit ter goedkeuring voor aan het directieteam.

#### Initiëren van projecten.

De projecten stellen een plan van aanpak op voor een projectfase in de vorm van een projectmanagementplan. Het plan bevat tenminste een beschrijving van:

- De projectdoelstellingen afgeleid van de programmadoelstellingen;
- De projectscope uitgewerkt in een work breakdown structure;
- Het managementsysteem met de procesbeschrijvingen en de plannenstructuur;
- De projectaanpak op basis van de (dominante) strategieën in de primaire processen, in het bijzonder de 'innovatiestrategie' voor de productinnovatie(s);
- Het life cycle model met de projectfasering;
- Het organisatieschema van de projectorganisatie, met een bijbehorende capaciteitsplanning en rolbeschrijvingen;
- Een integrale projectplanning, waarin het life cycle model en de werkpakketten herkenbaar terugkomen. Uit de projectplanning is een document- en inkoopplanning te destilleren;
- Een projectbegroting op basis van de work breakdown structure en het actuele risicodossier.

Het projectmanagementplan wordt ter goedkeuring voorgelegd aan het programmteam. De manager programmabeheersing beoordeelt in samenspraak met de kostendeskundigen de projectbegroting, ter voorbereiding op de besluitvorming over het projectmanagementplan voor de betreffende projectfase. In de kader van de subsidieregeling wordt de aanpak getoetst door de programmadirectie HWBP. Met een positief besluit van het dagelijks bestuur op het plan worden ook de middelen aan het project toegewezen en vraagt het project de subsidie aan bij de programmadirectie HWBP.

#### Managen afhankelijkheden projecten

Het programmteam analyseert continu de afhankelijkheden tussen de projecten. De analyse is gericht op het behalen van synergievoordelen en het borgen van eenheid in handelen. Voorbeelden van afhankelijkheden tussen de projecten zijn:

- Ontwerpen: het borgen van een integraal ontwerp dat onder andere invulling geeft aan het kader ruimtelijke kwaliteit;
- Inkoopmanagement: het inkopen van adviesdiensten, onderzoeken, materieel of materiaal voor meerdere projecten tegelijk, vanuit de inkoopbehoefte van de individuele projecten
- Omgevingsmanagement: het verleggen van kabels en leidingen die de projectgrenzen overstijgen;
- Omgevingsmanagement: een gemeenschappelijke communicatiestrategie.

Er zijn ook afhankelijkheden in de besturing van de overige organisatiegebieden van het besturingsmodel. Een voorbeeld hiervan is een projectoverstijgende inzet van emissieloos materieel of informatiesystemen.

Het programmteam managet de afhankelijkheden. De voorzitter van de vakgroep van een IPM-rollen in het programmteam, heeft de taak de afhankelijkheden te bespreken en de voorstellen uit te werken met de IPM-rolhouders in de projecten.

#### Autoriseren uitvoering en oplevering projecten

Het programma autoriseert de uitvoering van de projecten met gebruik van het Life Cycle Model. Aan het einde van een (sub)fase in de projectfasering organiseert het projectteam een review, waarin de projectresultaten van het project voor de betreffende (deel)fase worden beoordeeld. Het programmteam bereidt een (deel)fase besluit voor ter autorisatie door het directieteam of het bestuur conform de spelregels van het proces Besluitvorming.

Een projectteam wikkelt een project af in overeenstemming met de contractuele afspraken met de innovatiepartners en de eisen van stakeholders. Eventuele restpunten en/of doorlopende verplichtingen

worden expliciet vastgelegd en overeengekomen. Prestaties van het project worden periodiek geëvalueerd. Belangrijke aandachtspunt voor een project is de continue overdracht van de assetinformatie aan de beheerder en gebiedspartners. Het project borgt dat aan het einde van een projectfase de actuele baseline met assetinformatie is vastgesteld en voorzien van een V&V dossier. De manager programmabeheersing wikkelt de financiële afspraken met de subsidieverleners in het bijzonder het HWBP af in overeenstemming met de daarvoor geldende procedure(s).

#### 4.5 Monitoren programma

De vierde stap in het proces Programmamanagement is het monitoren van de voortgang op de programmadoelstellingen. Het programma ontvangt ieder kwartaal een projectrapportage van de projecten (zie proces Projectbeheersing). De rapportage bestaat uit:

- Een KPI-status rapport. Een project formuleert in het proces Projectmanagement projectdoelstellingen. Van deze doelstellingen leidt het project kritische prestatie indicatoren af (KPI's) conform het proces Metingenmanagement. De projectdoelstellingen dienen aan te sluiten op de programmadoelstellingen. De projecten meten conform de meetplanning van het programma periodiek de prestaties op de KPI's, analyseren de scores en formuleren waar nodig verbetermaatregelen. Een project neemt de scores, analyses en verbetermaatregelen op in het KPI-status rapport.
- Een risicorapportage. De projecten rapporteren ieder kwartaal de top 10 risico's van het project. Ook geeft een project in de rapportage inzicht in de effectiviteit van de risicobeheersmaatregelen.
- Een Afwijkingenrapportage. Het project analyseert het afwijkingenregister en rapporteert over de voortgang in de afhandeling van afwijkingen.

Het programma verzamelt de projectrapportages en analyseert de voortgang op de project- en programmadoelstellingen en de effectiviteit van de verbetermaatregelen van de projecten. Het programma stelt op basis van de projectrapportages een Voortgangsrapportage (VGR) op voor het programma. De VGR bevat de managementinformatie die invulling geeft aan de informatiebehoefte van het bestuur, de innovatiepartners, het projectteam en overige stakeholders. Het KPI-Dashboard uit het proces Metingenmanagement vormt de basis voor de voortgangsrapportage. Wanneer een KPI-score betrekking heeft op de prestaties op de innovatiedoelen bespreekt een project de verbetermaatregelen vooraf met de contractmanager van het programma. Het programma analyseert op basis van de projectrapportages eventuele projectoverstijgende risico's en legt deze vast in een risicodossier.

#### 4.6 Bijsturen programma

De vijfde stap in het proces Programmamanagement is het bijsturen van het programma. Het programmateam bespreekt de VGR en stelt de KPI Status rapporten van een project vast. Het directieteam stelt de VGR vast.

Het programmateam bemoeit zich niet in detail met de projecten. Het programma spreekt met de projecten projecttoleranties af, waarbinnen de projecten handelingsvrijheid hebben. De projecttoleranties zijn beschreven in het deelmanagementplan Besluitvorming. Op deze wijze is er een duidelijke afbakening gecreëerd tussen de verantwoordelijkheid van het projectteam en het programmateam. Het programmateam richt zich in de besturing van projecten op (dreigende) overschrijdingen van projecttoleranties en verwacht van projecten dat zij overschrijdingen tijdig in de vorm van een issuerapport escaleren. Issues kunnen uit verschillende bronnen komen, bijvoorbeeld:

- Vanuit afwijkingen op de toegestane projecttoleranties;
- Vanuit afwijkingen op de streefwaarde van een KPI;
- Vanuit voortgangsbewaking, budgetbewaking en capaciteitsmanagement
- Vanuit afhankelijkheden tussen projecten;
- Van de leden van het programmateam of een stakeholder.

Een issuerapport kan aanleiding zijn voor een wijziging. Een wijzigingsverzoek wordt vastgelegd in het issuerapport en afgehandeld in het proces Wijzigingenmanagement. Indien een wijziging verband

heeft met een besluit dat conform het proces Besluitvorming moet worden genomen wordt het issue-rapport/ wijzigingsverzoek door het programmateam behandeld ter voorbereiding op de besluitvorming door de directie of het bestuur.

#### **4.7 Evalueren programma**

De zesde en laatste stap in het proces Programmamanagement betreft de jaarlijkse evaluatie van het programma, met als eerste evaluatiemoment het jaar 2021. In de evaluatie bepaalt het programma-team of het managementsysteem effectief is in het bereiken van de programmadoelstellingen. De evaluatie wordt vastgelegd in een evaluatierapport en besproken met het directieteam. Verbetermaatregelen worden verwerkt in de jaarlijkse actualisatie van het programmaplan en de onderliggende managementplannen.

Het programma gaat de kennis van product-, proces- en sociale innovatie vastleggen in het managementsysteem. Door leerervaringen op te nemen in processen en kennisdocumenten borgt het programma dat de baten van het programma overdraagbaar zijn naar de interne organisatie en betrokken stakeholders, waaronder het HWBP.

## 5 Leiderschap

### 5.1 Start met persoonlijk leiderschap en ‘het waarom’

Iedereen is een leider bij de Sterke Lekdijk. Leiders kennen het verhaal van de Sterke Lekdijk en schrijven mee aan het volgende hoofdstuk. Leiderschap vraagt om leiderschapscompetenties. Het HRM-plan (onderdeel van het deelmanagementplan Ondersteunende processen) beschrijft hoe we de leiderschapscompetenties van medewerkers in de diverse teams gaan ontwikkelen voor de Sterke Lekdijk.

Het succes van het programma wordt voor een groot deel bepaald hoe iedere medewerker in zijn activiteiten en contacten bewust werkt vanuit de missie, visie, strategie en programmadoelstellingen, zoals die verbeeld zijn in figuur 1. Bij de Sterke Lekdijk starten we met het ‘waarom’. We vertellen vaak als we ons voorstellen eerst ‘wat’ we doen in een project; onze taak. Soms vertellen we er ook bij ‘hoe’ we dat doen; de wijze waarop we onze taak uitvoeren. We vertellen vaak niet ‘waarom’ we doen wat we doen; onze drijfveren. De ‘waarom’ is wat ons verbindt en inspireert in projecten. We beginnen daarom bij de Sterke Lekdijk met de kern; het ‘waarom’. Het ‘waarom’ staat voor het doel wat je voor ogen hebt, wat je drijfveren zijn om dat doel te bereiken en waarin je gelooft. Ook als team is het belangrijk met elkaar scherp te hebben ‘waarom’ we bestaan en waarom we ertoe doen voor anderen. De kernboodschap aan elkaar en onze stakeholders is het verhaal van de Sterke Lekdijk uit hoofdstuk 2.

### 5.2 Onze cultuur en kernwaarden

De cultuur van het innovatiepartnerschap is een ‘innovatiecultuur’ en een ‘partnerschap cultuur’. Innovatiepartnerschap vraagt een cultuur waarbij er een andere mindset geldt voor iedereen die aan dit project werkt. In plaats van met een ‘technische of inhoudelijke’ bril zaken te benaderen, werkt iedereen in dit programma met een ‘toegevoegde waarde’ bril aan het behalen van de programmadoelstellingen.

Wat zijn de kernwaarden die passen bij een dergelijke cultuur? Voor ons karakteriseren de volgende kernwaarden de opgave het best: Verbinden, Openheid, Energie en Lef: (afgekort: VOEL). Om je Sterke Lekdijker te VOEL-en is het belangrijk deze kernwaarden toegelicht in figuur 15, te doorleven. De Sterke Lekdijker staat voor eenheid van handelen over de projecten heen en gaat voor het gezamenlijke succes van alle projecten. De kernwaarden zijn in onze visie en aanpak verankerd en we dragen de VOEL-kernwaarden als team gezamenlijk uit. Hiermee staan ze centraal in onze manier van (samen)werken en omgang met elkaar.



Figuur 15 VOEL Kernwaarden

De Sterke Lekdijk-cultuur van het innovatiepartnerschap wil je samen vormen en beleven, zowel tijdens als naast het werk. In het HRM-plan gaan we hier verder op in.

## 6 Beleid en strategie

### 6.1 Inleiding

Dit hoofdstuk beschrijft Beleid en strategie van de processen die op programmaniveau zijn ingericht. Verder zijn in bijlage 2 aanvullende kaders opgenomen die vanuit het programma worden gesteld aan de processen. De strategie van het proces Human Resource Management wordt uitgewerkt in hoofdstuk 7 bij het organisatiegebied Human Resource Management.

### 6.2 Strategieën Besturende processen

De besturende processen zijn de processen Programmanagement en Besluitvorming. Veiligheidsmanagement is als een primair proces ingericht. Op programmaniveau is wel beleid en strategie voor Integraal veiligheidsmanagement geformuleerd. Hoofdstuk 3 beschrijft de strategie van het proces Programmamanagement.

#### 6.1.1 Strategie Besluitvorming

In het programma en de projecten worden dagelijks besluiten genomen. Het is belangrijk dat dit op zorgvuldige wijze gebeurt. We hanteren de volgende strategie voor het proces Besluitvorming:

##### Besluiten bij consensus

Besluitvorming in de teams op de verschillende niveaus van de organisatiestructuur van de Sterke Lekdijk vindt plaats op basis van consensus. Consensus is een methode van besluitvorming op basis van gedeelde meningen en uiteindelijke overeenstemming. In het uiterste geval dat een besluit bij consensus niet mogelijk blijkt, wordt geëscaleerd naar het bovenliggende niveau. Het directieteam Sterke Lekdijk is het hoogste escalatieniveau.

##### Rechtmatige en expliciete besluitvorming

We volgen bij het nemen van besluiten de delegatieregeling HDSR 2014, het mandaat- en volmachtbesluit en de regeling financieel beheer van HDSR. Het programma categoriseert vanuit deze kaders de besluiten die door het (algemeen)bestuur, het directieteam/AOG, het programmteam of het IPM-team worden genomen. In een besluitvormingsmatrix worden per categorie de besluiten genoemd waarop het proces Besluitvorming van toepassing is, met daarbij een RASCI-tabel.

##### Betrekken stakeholders.

We betrekken relevante stakeholders in de voorbereiding en het nemen van een besluit, door de besluitvormingsprocedure zo in te richten dat de expertise van deze partijen wordt benut en belangen van partijen worden geadresseerd. De besluitvormingsprocedure sluit aan op de interne en externe organisatiestructuur van het programma, waarin de stakeholders een plek hebben.

##### Kiezen uit alternatieven.

We formuleren voor een besluit (waar mogelijk) meerdere alternatieven waaruit een beslisser kan kiezen. De kwaliteit van een besluit neemt toe als er iets te kiezen valt.

##### Besluitvormingscriteria op basis van de programmadoelstellingen.

We definiëren vooraf de criteria op basis waarvan een besluit wordt afgewogen. De programmadoelstellingen gelden als basis voor de besluitvormingscriteria. De criteria worden herleidbaar afgeleid van de programmadoelstellingen en een besluit wordt afgewogen tegen deze doelstellingen. Een voorbeeld hiervan is een trade-off matrix voor een innovatiebesluit.

##### Motiveren besluit.

We motiveren een besluit aan de hand van de besluitvormingscriteria, zodat we ook achteraf kunnen terugkijken hoe het besluit tot stand is gekomen om daarvan te leren. Een motivering bevat de relevante beslisinformatie voor de afweging, niet een score op de criteria in absolute getallen.

### 6.3 Strategieën Verbeterprocessen

De verbeterprocessen zijn de processen Procesmanagement, Kwaliteitsmanagement en Metingenmanagement. Het proces Procesmanagement faciliteert de projecten bij de inrichting van processen en de continue verbetering daarvan. In het proces Kwaliteitsmanagement voeren we toetsen uit, zoals assessments, audits en reviews, waarmee we de kwaliteit van producten en processen beoordelen. De toetsbevindingen leveren input voor het verbeteren van de processen. In het proces Metingenmanagement meten we de prestaties van het programma en de projecten aan de hand van KPI's. De meetresultaten op de KPI's en de toetsbevindingen uit het kwaliteitsmanagement zetten we in om ons te verbeteren op de organisatiegebieden van het besturingsmodel. De strategie van de verbeterprocessen wordt in deze paragraaf toegelicht.

#### 6.3.1 Strategie Procesmanagement

De strategie voor het proces Procesmanagement bestaat uit de volgende punten:

##### Gebruik van bewezen standaarden

We maken voor de inrichting van onze processen gebruik van ISO-normen. Deze normen beschrijven eisen aan alle processen die we inrichten om de dijkversterking te realiseren. Het programma leidt met een integraal team van de normen de proceseisen af die we belangrijk vinden om de kwaliteit van onze producten te borgen, passende op onze opgave; we noemen dat 'het tailoren van de normen'. De afgeleide eisen nemen we op in de vraagspecificatie proces, die een bijlage is bij de SOK. Het managementsysteem van de projecten moet aantoonbaar invulling geven aan de proceseisen uit de vraagspecificatie proces. De belangrijkste ISO-normen in dit kader, waarvan het project gebruik maakt zijn de ISO-15288 voor systems engineering, de ISO 19650 voor Informatiemanagement en de ISO 9001 voor kwaliteitsmanagement.

##### Proceseigenaren

We hebben in de figuren 7, 8 en 9 de processen uit de procesarchitectuur gekoppeld aan functies in de drie organisatieonderdelen. Een functionaris waaraan een proces is toegewezen is de proceseigenaar van het betreffende proces. Een proceseigenaar is degene die op basis van deskundigheid het best in staat is te bepalen hoe het proces moet worden ingericht. Een proceseigenaar stelt de procesbeschrijving op, draagt samen met de procesmanager zorg voor de implementatie van het proces, is aanspreekpunt voor verbeteringen in het proces, evalueert het proces en initieert procesverbeteringen.

##### Geleidelijke groei in procesvolwassenheid

We streven naar een geleidelijke groei in procesvolwassenheid, ook omdat we met elkaar gaan ontdekken welke procesinnovaties nodig zijn om productinnovaties tot stand te brengen. We maken gebruik van de ISO 33020 om periodiek onze procesvolwassenheid te beoordelen. De norm biedt objectieve criteria voor het meten van de proceskwaliteit aan de hand van zogeheten capability levels. Het programma haalt de bevindingen uit assessments, audits en reviews op en deelt deze met de proceseigenaren uit de projecten om te leren. De strategie is om in de onderzoek- en ontwikkelfase geleidelijk de processen te standaardiseren conform de eisen uit de vraagspecificatie proces, waarna de projecten in de aankoopfase een uniforme werkwijze toepassen.

##### Gebruiken best practices

We gaan processen niet (allemaal) opnieuw uitvinden, maar maken (zoveel mogelijk) gebruik van best practices. De drie innovatiepartners brengen veel expertise mee op het gebied van procesmanagement. De best practices van de innovatiepartners samen met de Werkwijzer van HDSR vormen

samen de inrichtingen van de procesbeschrijvingen. We zetten het programma in om de Werkwijzer verder te verbeteren voor de HDSR-organisatie. De best practices dienen invulling te geven aan de vraagspecificatie proces. Hierbij geldt dat ook de vraagspecificatie proces wordt doorontwikkeld op basis van de procesinnovaties, omdat we een lerende organisatie zijn.

#### Ruimte voor vakmanschap

We hechten veel waarde aan een hoge proceskwaliteit, echter de processen moeten voldoende ruimte laten voor het vakmanschap van onze medewerkers. De strategie is om bij iedere detaillering in de procesbeschrijvingen de vraag te stellen aan de betrokken professionals of het afleiden van proceseisen noodzakelijk is. De mate van detaillering van de uitwerking van de processen in procedures en onderliggende werkinstructies dient ruimte te bieden voor vakmanschap. Dit leidt tot een hiërarchie in het managementsysteem, met processen, procedures en werkinstructies.

### **6.3.2 Strategie Kwaliteitsmanagement**

De strategie voor het proces Kwaliteitsmanagement bestaat uit de volgende punten:

#### Kwaliteitsbeleid van het programma

We hebben het kwaliteitsbeleid verwoord in de aanpak zoals beschreven in dit programmaplan. Het beleid bestaat uit:

- a. Kwaliteitsdoelstellingen. De kwaliteitsdoelstellingen zijn de programmadoelstellingen en de daarvan af te leiden projectdoelstellingen en KPI's.
- b. Eenduidige rollen voor kwaliteitsmanagement. De contractmanager van het programmateam is verantwoordelijk voor het kwaliteitsmanagement op programmaniveau en de manager projectbeheersing voor het kwaliteitsmanagement in de projecten
- c. Proceseisen aan het managementsysteem. De vraagspecificatie proces, het programmaplan en de onderliggende deelmanagementplannen beschrijven de eisen aan het managementsysteem van het programmateam en de projecten.
- d. Continue verbetering. Met het besturingsmodel en de kwaliteitsborgingsmaatregelen beoordelen en verbeteren we continu de kwaliteit van onze producten en processen.

#### Three lines of defense

We richten kwaliteitsmanagement in op drie niveaus; projectniveau, programmaniveau en concernniveau. De strategie houdt in dat de projecten verantwoordelijk zijn voor de kwaliteitsborging van de processen en producten van de primaire processen. Het project organiseert kwaliteitsborgingsmaatregelen, waaronder audits, reviews en afwijkingenbeheer. Op programmaniveau organiseert de contractmanager vanuit een systeemgerichte en risicogestuurde aanpak SCB-toetsen, peerreviews en faseovergang toetsen. Een specifieke kwaliteitsborgingsmaatregel betreft het bewaken van de voortgang op de innovatiedoelen. Het programma verricht ISO 33020 proces assessments voor het meten van de geëiste capability levels voor Proceskwaliteit en bewaakt de opvolging van bevindingen uit de assessments. Het programma bewaakt de Productkwaliteit van de productinnovaties met gebruik van het proces Metingenmanagement. Het derde niveau van kwaliteitsborging betreft de onafhankelijke borging vanuit HDSR door concerncontrol. Concerncontrol stelt een controleplan op waarin verbijzonderde controles worden gepland op het programma en de projecten.

#### Kwaliteitsmanagement is contractmanagement

We richten voor de contractbeheersing geen afzonderlijke processen in. Contractmanagement is integraal onderdeel van het proces Kwaliteitsmanagement. Het proces Kwaliteitsmanagement is mede om die reden belegd bij de contractmanager van het programmateam. Het deelmanagementplan Kwaliteitsmanagement is het contractbeheersplan voor de contractbeheersing.

### **6.3.3 Strategie Metingenmanagement**

De strategie voor het proces Metingenmanagement bestaat uit de volgende punten:

#### Meetdoelen toegesneden op besturingsmodel

We gebruiken het proces om de prestaties op de resultaatgebieden in het besturingsmodel te meten, in de vorm van KPI's. Het proces wordt tevens ingezet voor het meten van de voortgang op de innovatiedoelen van het IPS, zoals beschreven in de SOK. We analyseren de scores op de KPI's om (waar nodig) verbetermaatregelen te treffen op de organisatiegebieden van het besturingsmodel ten behoeve van de besturing

#### Meetresultaten geven invulling aan informatiebehoeften

We borgen dat de managementinformatie in de meetrapporten (in de vorm van KPI's) volledig aansluit op de informatiebehoefte van de ketenpartners en overige stakeholders van het proces. Het proces genereert alle noodzakelijke managementinformatie voor de voortgangsrapportage van het programma en de projecten.

#### Efficiëntie in verzamelen meetgegevens

We maken bij de inrichting van de meetprocedures voor de KPI's, (waar mogelijk) gebruik van metadata in de informatiesystemen. Het streven is het aantal handmatige handelingen voor het verzamelen van meetgegevens tot een minimum te beperken.

#### Meetfrequentie sluit aan op rapportages

We hanteren een meetplanning die aansluit op de frequentie van de voortgangsrapportage van het programma, zodat belanghebbenden steeds beschikken over actuele managementinformatie.

### **6.4 Strategieën Ondersteunende processen**

De Ondersteunende processen zijn de processen Informatiemanagement, HRM en Kennismanagement. De strategie van deze processen wordt in deze paragraaf toegelicht, met uitzondering van de strategie voor HRM die in hoofdstuk 7 is verwoord. Het proces Inkoopmanagement is als primair proces aangemerkt. Voor de inkopen op programmaniveau is de strategie beschreven. Verder is een innovatiestrategie opgenomen, waarin de eerste inzichten voor product-, proces-, en sociale innovatie is uitgewerkt.

#### **6.4.1 Strategie Innovatiemanagement**

Onderdeel van de ambities is de programmadoelstelling "potentiële innovaties geïmplementeerd". Innovatie is geen doel op zich, maar een effectief en noodzakelijk middel om de programmadoelstellingen te realiseren. Product-, proces- en sociale innovatie beschouwen we als vliegwiel om de projectdoelstellingen en ambities van het project waar te kunnen maken.

#### Analyse

De innovatiepartners en HDSR hebben in de tenderfase een analyse gemaakt van de belemmeringen voor innovatie. De volgende belemmeringen kwamen naar voren:

- a. Innovatie heeft onvoldoende draagvlak bij stakeholders en gebruikers;
- b. Innovatie lost het probleem niet (aantoonbaar) of niet volledig op, het validatieproces is onvoldoende helder en SMART en onzekerheden leiden tot (onmogelijke) robuustheid;
- c. De benodigde doorlooptijd voor de ontwikkeling van productinnovaties met onderzoeksvragen, testen en pilots past niet binnen de beschikbare projecttijd;
- d. Innovatie is niet vermarktbaar (de business case is onvoldoende om op te schalen). Achtergronden en geleerde lessen worden onvoldoende vastgelegd, gevalideerd en gedeeld en er heerst een korte termijn focus.
- e. Innovatie is niet ons dagelijks werk. De benodigde kennis ontbreekt dikwijls en de gebruikelijke projectmatige aanpak is ontoereikend om succesvol te innoveren.

De strategie voor het innovatiemanagement is erop gericht deze belemmeringen weg te nemen.

## Strategie

Het innovatiepartnerschap met de programmatische, integrale en ketengeöriënteerde aanpak scheidt de juiste context om belemmeringen weg te nemen. Aanvullend op deze aanpak, volgen we de onderstaande strategie om productinnovaties wel grootschalig toegepast te krijgen.

1. We brengen productinnovaties naar grootschalige toepassing. Centraal hierin staan:
  - We focussen op kansrijke jonge technieken die, bijvoorbeeld in de POV's Macrostabiliteit en Piping, al zijn ontwikkeld tot op pilotschaal (TRL 5-6) (*belemmering a, b, c, d*).
  - We vinden het noodzakelijk dat we vanaf het eerste project leren om het vliegwiel-effect zo groot mogelijk te krijgen; dit vergroot onze 'multiplier'. We starten daarom met een programma brede innovatiescan voor een overzicht de van meest kansrijke innovaties per dijkvak en focus op die productinnovaties die met de grootste kans op succes grootschalig toegepast kunnen worden op Sterke Lekdijk. Werkwijze, groslijsten en format voor TOM's worden vanuit het programmatische team aangereikt en begeleid (*belemmering a en d*).
  - We zetten een ontwikkelprogramma op voor deze meest kansrijke productinnovaties, gericht op verschillende invalshoeken (product-, proces- en sociaal niveau). Een gezamenlijke testlocatie maakt onderdeel uit van het programma (*belemmering a, b, c*).
  
2. We groeien in onze procesmatige aanpak om innovaties de juiste kansen te bieden (procesinnovatie):
  - We gebruiken een procesmodel (ISO 15288) om in kaart te brengen hoe we processen *anders moeten inrichten* om innovaties meer kans te geven. Vanuit innovaties richten we ons daarbij specifiek op de processen: ontwerpen, definiëren stakeholdereisen, verifiëren, valideren, systeem analyse, risicomanagement, metingenmanagement en besluitvorming (*belemmering a, b, c, e*).
  - We hanteren als kader voor de projecten een kort-cyclische werkwijze in de ontwikkeling van de productinnovatie, waarbij stakeholders een nadrukkelijke rol krijgen bij het opstellen van de afwegingen en maken van de keuzes. We volgen het spiraalmodel als ontwikkelmethode (*belemmering a, c, e*).
  - We laten in de eerste drie projecten van de onderzoek- en ontwikkelfase van het innovatiepartnerschap, ruimte voor drie leersporen, dicht tegen de eigen aanbieding van de innovatiepartner. Dat is het startpunt om continu te leren en verbeteren (*belemmering e*).
  
3. We reflecteren op onze interactie en samenwerking om de beste condities te scheppen (sociale innovatie):
  - We zijn ons ervan bewust dat de programmatische, integrale en ketengeöriënteerde aanpak vraagt om specifieke competenties en skills. Een veilige omgeving voor 'anders denken' is daarbij van groot belang. In het HRM-plan en kennismanagementplan wordt dit verder uitgewerkt; wat betekent dit voor onze kernwaarden, leiderschap, lerend vermogen etc. (*belemmering a-e*).
  - We zetten in op verkorting van formele procedures om innovaties op hoger TRL-niveau te krijgen door betrokken partijen met elkaar aan één tafel te krijgen (*belemmering a, b en c*).
  - We gaan de bereidheid van stakeholders om innovaties toe te passen expliciet maken, waarmee we effectiever kunnen sturen op ontwikkelpunten (*belemmering a en e*).

Naast deze pijlers op product, proces en sociaal gebied zetten we ook in op een paar specifieke innovatiedoelen met betrekking tot middelen:

4. We ontwikkelen gezamenlijk een emissieloze bouwwijze:
  - We stimuleren de ontwikkeling en inzet van emissieloos materieel, aanhakend op markt-brede initiatieven. We begeleiden pilots en doen concrete voorstellen voor samenwerking tussen de innovatiepartners (*belemmering c en d*).

- We reiken afwegingskaders aan voor ontwerp, materialisatie en uitvoeringsmethoden. Enerzijds borgen we zo duurzaamheid in de afwegingen, anderzijds sturen we zo met het ontwerp en uitvoeringsmethoden op kansen voor emissieloze aanleg (*belemmering c en d*).
  - We maken grote investeringen in laadinfrastructuur mogelijk door actief in te zetten op koppelkansen hierin. Daarnaast ondersteunen we projecten met afwegingskaders voor keuzes in laadinfrastructuur en laadstrategieën (*belemmering a, c en d*).
  - We proberen co-financiering te organiseren vanuit de subsidiestromen die de Rijksoverheid beschikbaar stelt voor de transitie naar emissieloos materieel (*belemmering d*).
5. We verfijnen de opgave door inzet van nieuwe rekentechnieken en -methoden:
- We brengen, gelijk aan de innovatiescan ook voor de rekentechnieken en methoden een inventarisatie en kansrijkheid van nieuwe technieken in beeld, om behoeftes aan verdere ontwikkeling te inventariseren (*belemmering b, c en d*).
  - We zetten rekentechnieken en -methoden ook in om beter te kunnen anticiperen op onzekerheden vanuit de productinnovaties, om en consequenties van keuzes direct te kunnen visualiseren (*belemmering a, b, c, e*).

De innovatiestrategie wordt in een apart DMP uitgewerkt op basis van de eerste ervaringen uit de innovatiescan en een nadere uitwerking van bovengenoemde punten.

In de onderstaande tabel bevat een verdeling van de hoofactiviteiten van het innovatiemanagement voor het programma en de projecten

	Programma	Project
Productinnovaties	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programmabrede innovatiescan</li> <li>- Groslijst</li> <li>- Format voor Trade-off matrix en werkwijze</li> <li>- Faciliteren ontwikkeling 3D GIS omgeving met 3D ondergrondmodel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Innovatiescan per dijkvak</li> <li>- Invullen TOM's per dijkvak</li> </ul>
Emissieloos bouwen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gezamenlijke inkoop/inzet materieel</li> <li>- Afwegingskaders duurzaamheid</li> <li>- Initiëren koppelkansen</li> <li>- Afwegingskaders laden materieel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- In kaart brengen behoeften</li> <li>- Afwegen</li> <li>- Bepalen locaties bouwplaatsen</li> <li>- Afwegen</li> </ul>
Rekentechnieken	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programmabrede scan rekentechnieken</li> <li>- Gezamenlijke ontwikkeling tooling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toepassing rekentechnieken</li> <li>- Toepassing systemen</li> </ul>
Procesgroei	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faciliteren systeemanalyse</li> <li>- Kaders/processeisen primaire processen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uitwerken primaire processen</li> <li>- Groeien in deze processen</li> </ul>
Interactie en samenwerking	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sociale veiligheid stimuleren</li> <li>- Organiseren Sterke Lekdijk Adviesgroep (SLAG)</li> <li>- Ontwikkelen SRL-SLD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inbreng en agenderen keuzes</li> <li>- Toepassing Stakeholder readiness Level (SRL)</li> </ul>

#### 6.4.2 Strategie Inkoopmanagement

Het programma gebruikt de programmatische aanpak om waar mogelijk synergievoordelen te behalen door het bundelen van de inkoopbehoeften van de projecten. Daarnaast koopt het programma diensten en leveringen in op programmaniveau. De strategie voor het proces inkoopmanagement bestaat uit de volgende punten:

#### Generiek inkoopproces voor alle inkopen

We passen het proces Inkoopmanagement toe voor de inkoop van diensten, leveringen of werken van zowel de projecten als het programma. Het proces is aangemerkt als primair proces omdat het zwaartepunt in de inkoopbehoefte in deze fase van het programma bij de projecten ligt.

#### Bundelen van percelen

We maken in de inkoopstrategie voor de inkoop van diensten, leveringen of werken steeds een integrale afweging tegen de programmadoelstellingen. De projecten specificeren de inkoopbehoefte in de inkoopplanning (als bijlage bij het PMP). De contractmanagers van de projecten stemmen de inkoopplanning 3-maandelijks af met de contractmanager van het programmateam om kansen voor synergievoordelen te benutten door het bundelen van percelen.

#### Beste Prijs Kwaliteit Verhouding (BKPV)

We gunnen een inkoopperceel altijd op basis van BKPV, waarbij we meerdere leveranciers om een offerte vragen. Het aspect kwaliteit wordt ingericht op basis van de programmadoelstellingen en/of de daarvan afgeleide projectdoelstellingen, waaronder duurzaamheid, betrouwbaarheid en levertijd. De onderbouwing van de prijs dient aan te sluiten bij de uitgangspunten van het innovatiepartnerschap waaronder een maximale transparantie in kosten en een "fair reward" voor de gehele keten.

#### Toepassen inkoopprocedures HDSR

We volgen in de inkoop van diensten en leveringen voor het programma de inkoopprocedures van HDSR. De procedures zijn binnen HDSR in hoge mate gestandaardiseerd middels systemen en te gebruiken formats (contractmodellen).

### **6.4.3 Strategie Informatiemanagement**

De strategie voor het proces Informatiemanagement bestaat uit de volgende punten.

#### Werken met open data

We borgen dat informatie als open data beschikbaar is voor hergebruik door derden. Open data is gedefinieerd als rechtenvrij, openbaar, machine leesbaar en vormgegeven volgens open standaarden. Open data bevordert de samenwerking met derden en ketenpartners en maakt de communicatie eenvoudiger. Daarnaast stimuleert open data vernieuwende digitale diensten en hergebruik van informatie.

#### Informatieoverdracht vanaf dag één

We borgen dat de informatieoverdracht vanuit de projecten naar de assetmanager vanaf dag één plaatsvindt. Dijkversterkingen zijn cyclische processen; beheer → toetsing → versterking → beheer en overdrachtsmomenten zijn daarom een belangrijke schakel in de levenscyclus van een object zoals een dijk. Het programma hanteert een Project informatiemodel en een Asset informatiemodel. Om de overdracht soepel te laten verlopen worden de eisen aan de assetinformatie vanuit de beheerorganisatie van HDSR al aan het begin van een project meegenomen. Een voorbeeld is het datamodel ontwerp 'dat het level of detail' van het ontwerp in de verschillende fases beschrijft en is afgestemd met het Asset information model.

#### Voldoen aan landelijke wetgeving en dataveiligheid

We borgen dat we altijd voldoen aan landelijke wetgeving. De besluiten en verordeningen binnen HDSR dragen zorg dat dit ook daadwerkelijk gebeurt. Het waterschap (en daarmee het programma) voldoet voor de bescherming van informatie aan de Baseline Informatieveiligheid Overheid (BIO).

### Gebruik van bewezen standaard

We hanteren de ISO 19650:2018 voor de inrichting van het informatiemanagement. Het programma streeft naar BIM-level 2, wat inhoudt:

- Een gestandaardiseerde werkwijze voor de naamgeving van documenten;
- Het (geleidelijk) werken met een Common Data Environment (CDE), in zowel de assetfase als de projectfase. Conform de principes van een CDE hanteert het programma de standaard workflow: work in progress, shared, published, archived. De eerste 3 stappen maken onderdeel uit van het Project information model. Via de stap 'archived' wordt informatie overgedragen van het Project information model naar het Asset information model.
- Uitvoeren van digitale reviews m.b.t. kwaliteitsmanagement, digitaal samenwerken;
- Vindbaar en herbruikbaar opslaan van data, modellen en resultaten.

De strategie van het proces Informatiemanagement is ten tijde van het schrijven van dit programma-plan nog in ontwikkeling en wordt in de volgende versie aangescherpt.

### **6.4.4 Strategie Kennismanagement**

Het doel van het proces Kennismanagement is het ontsluiten en resultaatgericht toepassen van de benodigde kennis voor, met én door iedere Sterke Lekdijker om zo de programma- en projectdoelstellingen mogelijk te maken.

#### Analyse

Het menselijk kapitaal bepaalt het succes van het programma en de Sterke Lekdijkers zelf. De kennis van onze medewerkers is een waardevol bezit om onderscheidend (en innoverend) te worden, te zijn en te blijven en bij te dragen aan de programmadoelstellingen. Het proces Kennismanagement zorgt ervoor dat we de benodigde kennis in beeld brengen, dat we deze toegankelijk maken en ontsluiten voor de praktische toepassing ervan en bovenal dat we ervoor zorgen dat de Sterke Lekdijkers resultaatgericht kennis uitwisselen en van elkaar leren. Het proces Kennismanagement faciliteert de primaire processen van een project, zonder deze te verstoren. De projecten definiëren hun kennisbehoefte en het programma voorziet in deze behoefte met behulp van het proces Kennismanagement. Het proces heeft raakvlakken met de andere drie ondersteunende processen. Zo ondersteunen ICT-middelen de ontsluiting van kennis (informatiemanagement), draagt het proces HRM bij aan het kennisniveau van de medewerkers en zorgt Innovatiemanagement dat de leerervaringen met product-, proces- en sociale innovatie worden opgevangen en vastgelegd.

Kennis is onmisbaar. Met kennis leggen we de verbinding tussen informatie, ervaring, vaardigheden en attitude, wat op meerdere gebieden een bijdrage levert:

- Commercie: hogere productiviteit, minder behoefte aan externe trainingen;
- Flexibiliteit en wendbaarheid: groter probleemoplossingsvermogen en verbeterde omgang met veranderingen;
- Efficiëntie: snellere ontwikkeling; besparing op arbeidstijd en kosten; lagere belasting kennisdragers;
- Kwaliteit: verbeterde dienstverlening; behoud van kennis; verbeterde besluitvorming; stimulans voor innovaties; verhoogde betrokkenheid van experts; verbeterde samenwerking.

Er zijn een aantal belemmeringen die kennismanagement in de weg kunnen staan:

- Organisatorisch: gebrek aan sturing of een verbindende strategie; te formele leercultuur; onvoldoende prikkels voor kennisdeling; onvoldoende vastleggen van succes en fouten; hiërarchisch organisatiecultuur; focus op expliciete kennis;
- Individueel: onvoldoende tijd; emotionele drempel; onvoldoende vertrouwen in veilige cultuur; weinig vertrouwen in kwaliteit van kennis; niet bewust van waarde en nut van kennisdeling; individuele verschillen;

- Technologisch: onvoldoende gebruiksvriendelijke technologie; meerdere platformen voor vastleggen en delen van kennis; alleen vastleggen van expliciete kennis is gefaciliteerd.

De strategie van het proces Kennismanagement is gericht op het wegnemen van deze belemmeringen.

### Strategie

Het succesvol borgen en delen van kennis binnen het programma vraagt om een aantal basisvoorwaarden die de organisatorische, individuele en technologische belemmeringen elimineren. Uitgangspunt hierbij is dat wij op alle organisatieniveaus: zeggen wat wij doen; doen wat wij zeggen; en laten zien wat wij gezegd hebben. Ofwel wij: maken expliciet wat wij denken; toetsen of iemand daar blij mee is; en leggen het vast als toepasbare en herbruikbare kennis.

### Leercultuur als onderdeel van de programmastrategie

We maken de leercultuur onderdeel van de programmastrategie, die kennis delen mogelijk maakt, waardeert en faciliteert. Een strategie die ervoor zorgt dat het vanzelfsprekend is om kennis intern continu te borgen en toe te voegen. Daarvoor is een veilige cultuur nodig met prikkels om kennis met elkaar te delen, zonder vertraging door hiërarchie of te sterke focus op expliciete kennisdeling.

### Duidelijke afspraken over de in te zetten middelen

Een kennisdelende cultuur vraagt om duidelijke afspraken over de verwerking van kennis en het vastleggen hiervan. Dit betreft niet alleen de organisatiestructuur, maar ook de controle en de invloed van het management op het gebruik en de borging van kennis. Dusdanig dat medewerkers voldoende tijd hebben en prikkels krijgen om (impliciete) kennis te delen. Een goed communicatieplan rond kennismanagement is waardevol.

### Gemak en betekenis voor medewerkers

We dienen ervoor te zorgen dat er voldoende tijd voor de medewerkers is om kennis te borgen en te delen. Essentieel is ook het vertrouwen van medewerkers in een veilige organisatiecultuur, de leercultuur en de kwaliteit van de aanwezige kennis. Dat zij de waarde en het nut ervan inzien.

### Aandacht voor individuele verschillen en beren op de weg

De organisatorische belemmeringen zijn vaak verweven met de individuele belemmeringen. Door de samenhang hiertussen te analyseren, ontstaan aanvullende oplossingen die de individuele belemmeringen van medewerker wegnemen.

### Individuele stimulans

We zetten verschillende methoden en middelen in voor het vastleggen en delen van kennis. Voorbeelden zijn: organiseren van workshops, leerlunches, templates voor kennisoverdracht, nieuwsflitsen, podcasts, vlogs, IPS SL Talks, innovatiebrainstorms of jamsessies. Ook gaan we kennisdeling actief belonen, wanneer medewerkers bijdragen aan interne wiki's, trainingen of 'kenniscommunities'. Verder onderzoeken we de mogelijkheden die bijvoorbeeld het persoonlijk ontwikkelingsplan biedt om kennis borgen en delen echt gewicht te geven. Ook hebben we aandacht voor mogelijkheden voor informele en laagdrempelige overdracht, zoals interne app-groepen of slimme communicatie apps (slacks).

### Gebruiksvriendelijke technologie om tijd- en plaats- en niveau-onafhankelijk te leren

Het programma richt een centraal (online) leerplatform in voor het vastleggen en raadplegen van kennis (vanuit single point of information). Een platform voor het formeel leren (trainingen en opleidingen), het leren van anderen en informeel leren van impliciete kennis. Een stabiel platform in plaats van meerdere (zoals kennismanagementplatformen en leerplatformen), dat past bij het programma en voor alle medewerkers op de verschillende niveaus (project, programma) te gebruiken is. En dat de herhaalbaarheid van kennisoverdracht versterkt.

## 6.5 Strategieën op projectniveau

Het programmateam heeft in het voortraject diverse documenten opgesteld waarin kaders zijn vastgelegd voor de primaire processen in de projecten. De kaders zijn opgenomen in bijlage 2 (tabel 2).

### 6.5.1 Strategie veiligheidsmanagement

Veiligheidsmanagement in projecten betekent dat veiligheid en gezondheid een integraal onderdeel is van ons werk in alle fasen van het project. Daarbij is het niet alleen belangrijk om te voldoen aan de wet- en regelgeving, maar ook om veiligheid een prominente plaats te geven binnen het project en steeds bewuste keuzes te maken. Het programma en de projecten zorgen voor een veilige werkomgeving en een veilig te gebruiken en te beheren dijk. Hiervoor richten de projecten het proces Veiligheidsmanagement in. Voor dit proces hanteren we de volgende strategie.

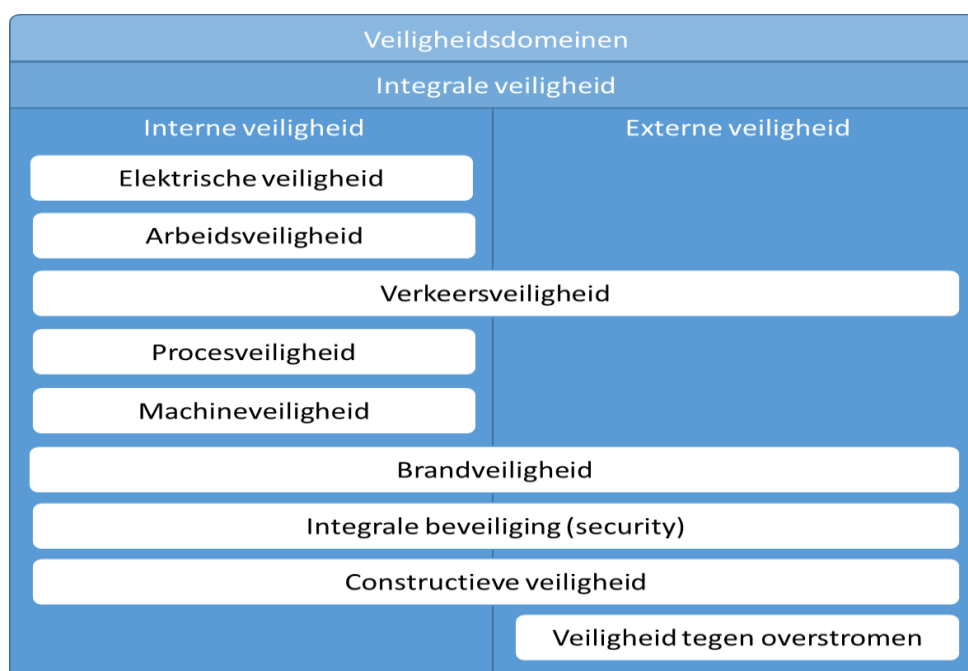
#### Proactieve veiligheidscultuur

Voor een veilige werkomgeving en een veilige dijk is met name ons veiligheidsbewustzijn en gedrag van belang. Het programma streeft naar een proactieve veiligheidscultuur, zoals beschreven in trede 4 van de veiligheidsladder.

*Veiligheid heeft een hoge prioriteit, zit in alle vezels van de organisatie. Er wordt continu geïnvesteerd in verhoging van het veiligheidsbewustzijn en medewerkers worden aangespoord elkaar aan te spreken op onveilig gedrag. Verbeteringen worden stelselmatig ingevoerd en geëvalueerd. Er wordt vooruitgedacht en initiatief genomen. Bewust veilig werken wordt ervaren als een eigen verantwoordelijkheid; 'welke bijdrage kan ik leveren?'. Deze vorm van gedrag wordt hoog gewaardeerd.*

#### Integrale veiligheidsbenadering

De integrale veiligheidsbenadering heeft aandacht voor alle aspecten van veiligheid in de hele levenscyclus van de dijk en bijbehorende bouwwerken. De veiligheidsaspecten zijn in onderstaande figuur weergegeven. Per project dient een beschouwing gegeven te worden van de relevante veiligheidsaspecten.

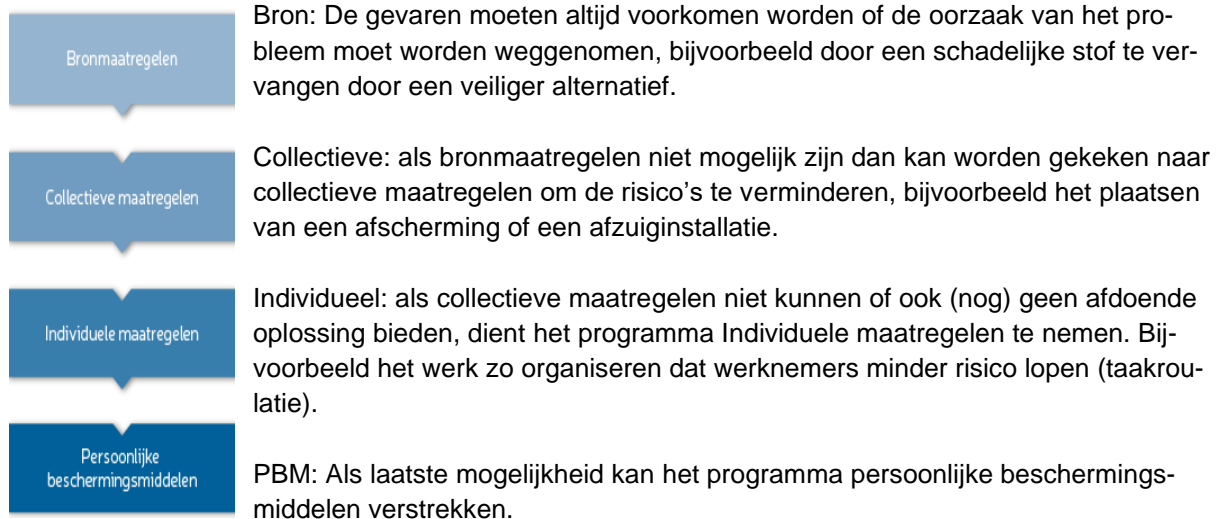


*Figuur 16 Veiligheidsaspecten voor integraal veiligheidsmanagement*

Altijd de hoogst haalbare veiligheid nastreven

Vanuit de Arbeidshygiënische Strategie (hierna AHS te noemen) dient in een zo vroeg mogelijk stadium geprobeerd te worden om het gesignaleerde veiligheidsrisico binnen een project van HDSR te elimineren. De niet te elimineren veiligheidsrisico's moeten vervolgens op een zo hoog mogelijk veiligheidsniveau beheersbaar gemaakt worden:

Arbeidshygiënische strategie



De maatregelen op de verschillende niveaus hebben nadrukkelijk een hiërarchische volgorde. Het is alleen toegestaan een niveau te verlagen als het redelijkerwijs-principe wordt gevolgd. Dit betekent dat daarvoor een goede motivatie (dit kunnen technische, uitvoerende of economische redenen zijn) vastgelegd moet worden.

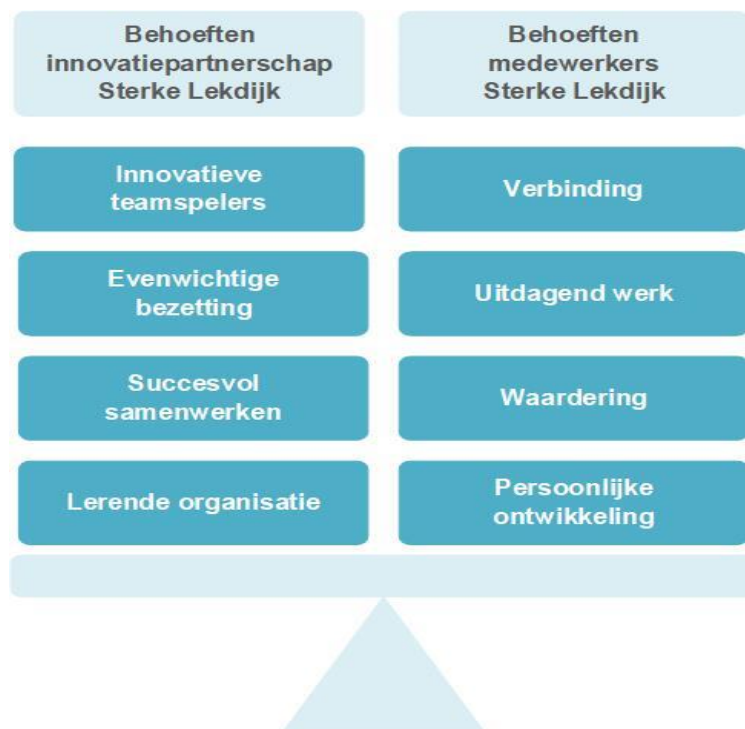
Benutten van de veiligheidssystemen van de innovatiepartners

Het project dient het proces Veiligheidsmanagement te baseren op het veiligheidsmanagementsysteem van de innovatiepartner. Het veiligheidsmanagementsysteem is gericht op continue verbetering van het veiligheidsmanagement. De taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden moeten per procesactiviteit via de RASCI-methode zijn vastgelegd. De verantwoordelijkheid voor de verschillende veiligheidsaspecten van integraal veiligheidsmanagement moeten eenduidig belegd zijn bij een IPM-teamlid. De veiligheidskundige van het project heeft de bevoegdheid het werk stil te leggen en rapporteert aan het directieteam.

## 7 Human Resource Management

### 7.1 Inleiding

Het doel van human resource management is het in balans brengen van de organisatie- en de medewerkersbehoefte, zodat mensen met plezier bij de Sterke Lekdijk werken. Mensen die met plezier aan de Sterke Lekdijk werken, dat is wat het Human resource managementproces uiteindelijk moet opleveren. Human resource management (HRM) betreft alle beslissingen en activiteiten van organisaties om het gedrag en inzet van werknemers te sturen. HRM creëert optimale inzet door organisatie- en medewerkersbehoefte met elkaar in balans te brengen. Dit is weergegeven in de onderstaande figuur.



Figuur 17 Balansvisie Sterke Lekdijk

Een succesvolle implementatie van het proces leidt tot de volgende procesresultaten:

- De medewerkers zijn tevreden. Er is sprake van verbinding, uitdagend werk, waardering, ontwikkeling en een veilige werkomgeving (sociale veiligheid);
- De medewerkers zijn gekwalificeerd om de benodigde activiteiten en strategie uit te voeren, die leiden tot het behalen van de programmadoelstellingen.
- Het programma en de projecten beschikken over voldoende bekwame medewerkers, die kunnen innoveren, de leerervaringen kunnen borgen en kunnen samenwerken in teams met ketenpartners.
- De competenties van projectmedewerkers worden ontwikkeld, onderhouden en verbeterd.

### 7.2 Strategie

De strategie voor het proces HRM bestaat uit de volgende punten:

#### Inrichten human resource management

De organisatie van het human resource managementproces vraagt om integraliteit over de deelprojecten heen én verbinding met de moederorganisaties. Daarom wordt gewerkt met **één centraal HRM-**

**team**, bestaande uit 4 HRM-medewerkers (van de drie innovatiepartners en HDSR), aangevuld met coaches en ondersteuning.

#### Bepalen behoefte aan gekwalificeerde medewerkers

Op basis van de behoefte aan medewerkers uit de teams worden **rolbeschrijvingen opgesteld op basis van de procesactiviteiten**, met daarin onder andere de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, de benodigde competenties en de kennis en ervaring voor die rol. De visie, missie, strategie en kernwaarden van de Sterke Lekdijk zijn vertaald naar **individuele en samenwerkingscompetenties voor de Sterke Lekdijk**. Hiervoor wordt een competentiebibliotheek voor de Sterke Lekdijk ingericht met generieke competenties voor de sleutelrollen, specifieke competenties per rol en samenwerkingscompetenties voor de teams.

Er zijn veel specialismes en unieke kennis nodig, die vanwege de aard van innovatie kortcyclisch open afgeschaald moeten worden. Daarom wordt de **behoefte aan gekwalificeerde medewerkers kortcyclisch bepaald**, bij voorkeur maandelijks maar in ieder geval één keer per kwartaal. Daarnaast wordt er een **Sterke Lekdijk-pool** ingericht, de gezamenlijke flexibele schil.

#### Werven en selecteren

Bij het werven en selecteren van medewerkers gelden drie gelijkwaardige criteria: de aanwezigheid van de benodigde bekwaamheden, een evenwichtige vertegenwoordiging van de innovatiepartners en HDSR, en betrokkenheid van sleutelfunctionarissen uit voorgaande of opvolgende fases van het project. In eerste instantie wordt gezocht in de Sterke Lekdijk-pool. Daarna wordt verder gezocht bij de moederorganisaties onder medewerkers die in dienst zijn of een duidelijk en langdurig commitment hebben bij de moederorganisaties. De laatste optie is extern werven. Daarnaast wordt het SROI-criterium (2,5% van de loonsom van de realisatiefase, in te zetten in de projecten) ingevuld in langjarige samenwerking met onderwijsinstellingen (1 stageplek en 1 afstudeeropdracht in de planuitwerkingsfase, en hetzelfde in de realisatiefase) en regionale werkbedrijven.

#### Ontwikkelen en ondersteunen van medewerkers en teams

Om te ontwikkelen en ervoor te zorgen dat de behoefte van de medewerkers, teams en de organisatie met elkaar in balans zijn, hanteren we de volgende strategie:

- Vertrekpunt voor het ontwikkelen en ondersteunen van medewerkers en teams zijn de visie, missie, strategie en kernwaarden, de individuele en samenwerkingscompetenties en de rolbeschrijvingen.
- De focus als lerende organisatie gaat van de eigen organisatie naar de hele keten, waarbij een schat aan kennis beschikbaar komt voor iedereen. Kennis delen en openheid kan bemoeilijkt worden door de traditionele OG/ON-verhouding, de aanwezigheid van concollega's, en zijsturing vanuit de achterban. De uitdaging zit in het bespreekbaar maken en verbinden van belangen. De basisvoorwaarde daarvoor is sociale veiligheid. Dit onderwerp maakt deel uit van het opleidingsprogramma. Tevens wordt een vertrouwenspersoon aangesteld.
- Ontwikkelen en ondersteunen vindt plaats op drie niveaus: de medewerker, de teams en de Sterke Lekdijk als geheel. Op alle niveaus maken we gebruik van een ontwikkelcyclus (PDCA), met een ontwikkelpad en een competentiedashboard of samenwerkingsdashboard
- Als leer- en ontwikkelstrategie hanteren we het 70-20-10-principe: 70% leren in het werk, 20% leren van elkaar en 10% formeel leren.

#### In dienst, uit dienst: ook dat is cultuur

We investeren in een onboardingsprogramma. Nieuwe medewerkers worden persoonlijk ontvangen door de HRM- en functioneel leidinggevende, die de nieuwe medewerkers voorstelt aan het team. Ook volgt er een startgesprek, waarin onder andere sociale veiligheid op de agenda staat. Iedere nieuwe medewerker wordt gekoppeld aan een buddy, een Sterke Lekdijk medewerker die al langer aan het project werkt.

We zorgen ervoor dat vertrekkende collega's met een goed gevoel weggaan bij Sterke Lekdijk. We nemen passend afscheid met de vraag of ze nog wel tijdelijk stand-by kunnen staan in verband met vragen en het borgen een goede overdracht van werkzaamheden. Bij afscheid/uiteengaan van teams hebben we aandacht voor rituelen en een ambassadeurschap met referrals; onze mensen zijn ons visitekaartje.

## 8 Middelen

### 8.1 Inleiding

Het organisatiegebied Middelen betreft de beschikbaarheid van financiën, informatie, kennis en technologie, materialen, fysieke infrastructuur en diensten van derden. De middelen zijn nodig om de strategie tot uitvoering te brengen en om de activiteiten in de processen te faciliteren. Een voorbeeld hiervan is de applicatie Relatics. Zonder een goede database voor het vastleggen en beheren van eisen is de strategie en aanpak in de technisch managementprocessen voor het ontwerpen en realiseren van de dijk, bijna niet mogelijk. Middelen zijn ook nodig voor de samenwerking in het innovatiepartnerschap, bijvoorbeeld door de kennis en leerervaringen over productinnovaties vast te leggen in informatiesystemen die voor alle medewerkers beschikbaar zijn. In dit hoofdstuk worden de belangrijkste middelen van het project toegelicht.

### 8.2 Financiën

#### 8.2.1 Kredieten

In februari 2017 heeft het algemeen bestuur een moederkrediet beschikt ter grootte van M€49 voor de verkenningen en planuitwerkingen van de projecten van de Sterke Lekdijk. In december 2020 wordt dit moederkrediet op basis van nieuwe kengetallen bijgesteld naar M€133. Zodra er voor een project een plan van aanpak gereed is, stelt het college binnen het moederkrediet het benodigde krediet vast. In onderstaande tabel is een overzicht van de kredieten opgenomen (standlijn maart 2020). In mei 2018 heeft het algemeen bestuur een moederkrediet ter grootte van M€30,9 beschikbaar gesteld voor de grondverwerving op basis van de grondverwervingsstrategie Sterke Lekdijk.

Project Nummer	Projectnaam	
120000	M120000 STERKE LEKDIJK	<b>€ 49.000.000</b>
120112	Wijk bij Duurstede-Amerong VFU	€ 5.886.278
120122	Wijk bij Duurstede-Amerong PFU	€ 1.500.000
120212	Salmsteke VF U	€ 2.732.706
120222	Salmsteke PF U	€ 2.500.000
120312	Culemborgsevr-Beatrixsluis VFU	€ 8.836.705
120322	Culemborgsevr-Beatrixsluis PF U	€ 100.000
120412	Salmsteke - Schoonhoven VF U	€ 6.566.665
120422	Salmsteke - Schoonhoven PF U	€ 160.000
120512	Vreeswijk - Jaarsveld VF U	€ 1.000.000
120522	Vreeswijk - Jaarsveld PF U	€ 190.000
120612	Irenesl-Culemborgsev VF U	€ 1.000.000
120622	Irenesl-Culemborgsev PF U	€ -
120902	Strategisch Team U	€ 7.588.861
<b>Totaal</b>		<b>€ 38.061.215</b>

#### 8.2.2 Inkomsten

Volgens de subsidieregeling HWBP wordt 90% van de veiligheidsopgave en inpassingsopgave van een sober en doelmatige dijkversterking vergoed. Inmiddels zijn er 4 subsidiebeschikking ontvangen conform de subsidieregeling HWBP. Het HWBP heeft ook een subsidieregeling voor innovaties, wat duidelijk maakt dat ook het HWBP het belang van innovaties voor dijkversterkingen onderkent. Aan

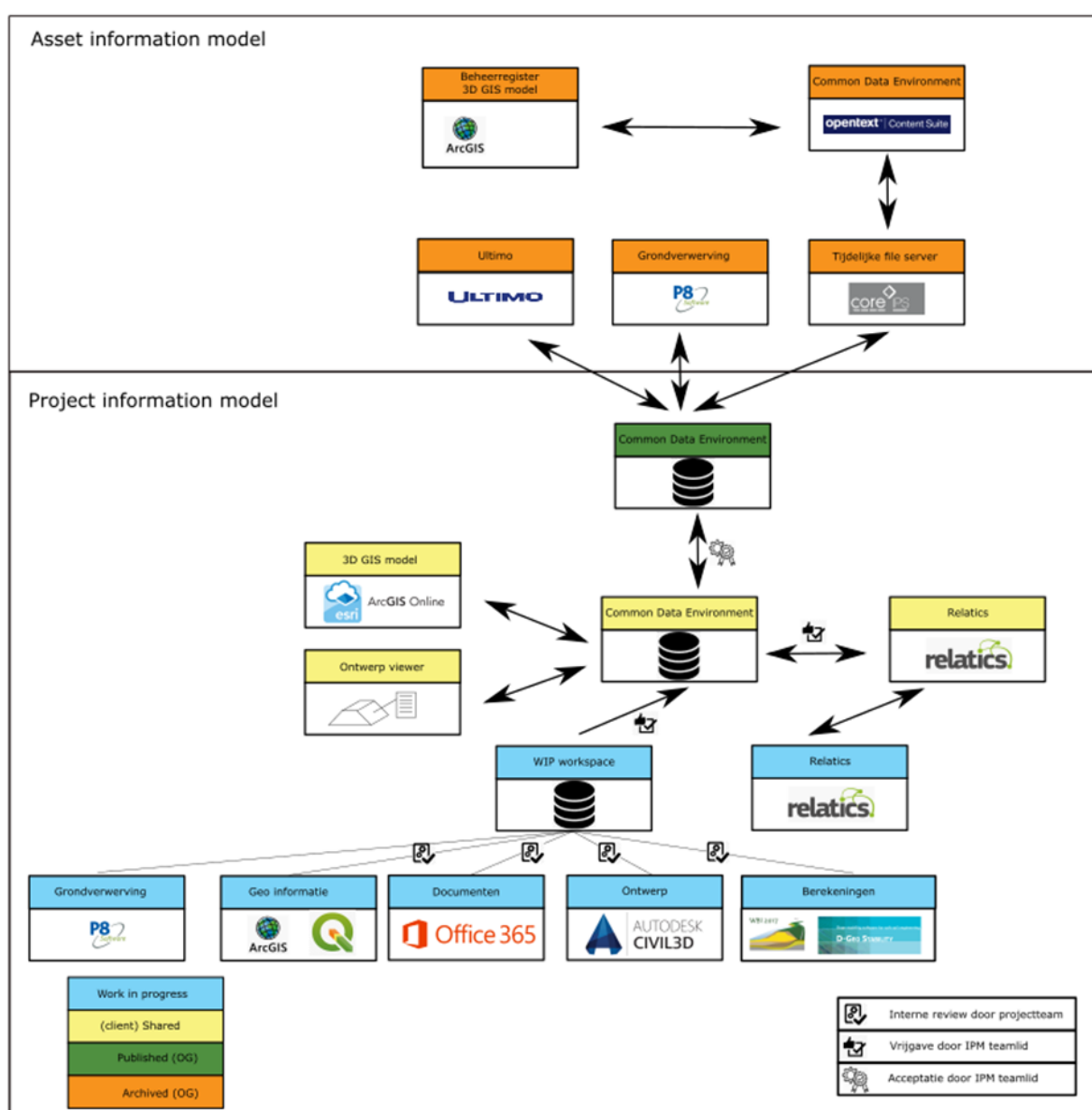
een innovatiesubsidie zijn voorwaarden verbonden. Het programmteam kan vanuit de programmatische aanpak de projecten faciliteren bij het aanvragen van innovatiesubsidie.

Een deel van de inkomsten komt via gebiedspartners RWS Midden-Nederland (overeenkomst nog af te sluiten) en andere gebiedspartners. Hiervoor zijn door de projecten inmiddels 4 samenwerkingsovereenkomsten gesloten.

Uiteraard zijn er ook andere subsidiestromen, die bij de financiering van de Sterke Lekdijk in beeld komen. Een specifiek voorbeeld daarvan is de subsidie voor emissieloos materieel.

### 8.3 Informatiesystemen

Het informatiemanagementplan bevat de informatiearchitectuur en dataomgeving van het programma. Deze dataomgeving is weergegeven in de onderstaande figuur:



Figuur 17: Informatiearchitectuur & dataomgeving programma

De informatiesystemen en applicaties zijn een belangrijk middel om de uitvoering van de processen te ondersteunen en om kennis te delen. De informatiesystemen worden tijdens de opstartfase van de planuitwerkingsfase van de projecten verder ingericht door de innovatiepartners en wordt de informatiearchitectuur verder vorm en inhoud gegeven.

#### 8.4 Kennis- en technologieontwikkeling

Technologische ontwikkelingen volgen elkaar in rap tempo op in onze maatschappij. Ook in dijkversterkingen wordt steeds vaker nieuwe technologie ingezet, zoals het gebruik van sensoren voor het monitoren van het gedrag van een dijklichaam, een digital twin van de Sterke Lekdijk en het gebruik van satellietdata om de autonome bodemdaling van de Lekdijk in beeld te brengen. De digital twin van de Sterke Lekdijk is een digitale 3D weergave van de ondergrond en bovengrond van de Sterke Lekdijk in GIS. Deze speelt een belangrijke rol in het informatiemanagement en in de ondersteuning van diverse primaire processen.

Kennis en technologie is een belangrijk middel waarin productinnovaties worden ontwikkeld en procesinnovaties nodig zijn. De innovatiepartners hebben bij inschrijving in het innovatieplan een eerste aanzet gegeven voor de inzet van reeds beschikbare kennis en technologie. In de projecten gaan we in samenwerking met de ketenpartners en vanuit een programmatische aanpak dit middel verder verkennen en ontwikkelen om de dijkversterkingen te realiseren.

#### 8.5 Diensten van derden

Het programma maakt voor het realiseren van de projectdoelstellingen gebruik van producten en diensten van aannemers, ingenieursbureaus en leveranciers. Hiervoor zijn in het inkoopproces contracten afgesloten. In de onderstaande tabel zijn de contracten en contractpartijen weergegeven van de contractpartners die producten en diensten leveren, genoemd in paragraaf 4.2.2. stakeholdermanagement.

Marktpartij	Contract	Documentnr.
Lievensse – Strootman – Quatre-C	ROVK Ingenieursdiensten Projecten: Salmsteke en Jaarsveld - Vreeswijk	1323891
RHDHV met o.a. Fugro	ROVK Ingenieursdiensten Projecten: Culemborgse veer – Beatrixsluis en Irenesluis – Culemborgse veer	1323896
Arcadis - Sweco	ROVK Ingenieursdiensten Projecten: Wijk bij Duursede – Amerongen en Salmsteke - Schoonhoven	1323909
Inpijn - Blokpoel – Wiertsema	ROVK Geotechnisch veld- en laboratoriumonderzoek	1363006 1364338
	ROVK detacheringen HDSR	
AKD	Overeenkomst (MVO) HDSR juridische dienstverlening	

#### 8.6 Materieel en materialen

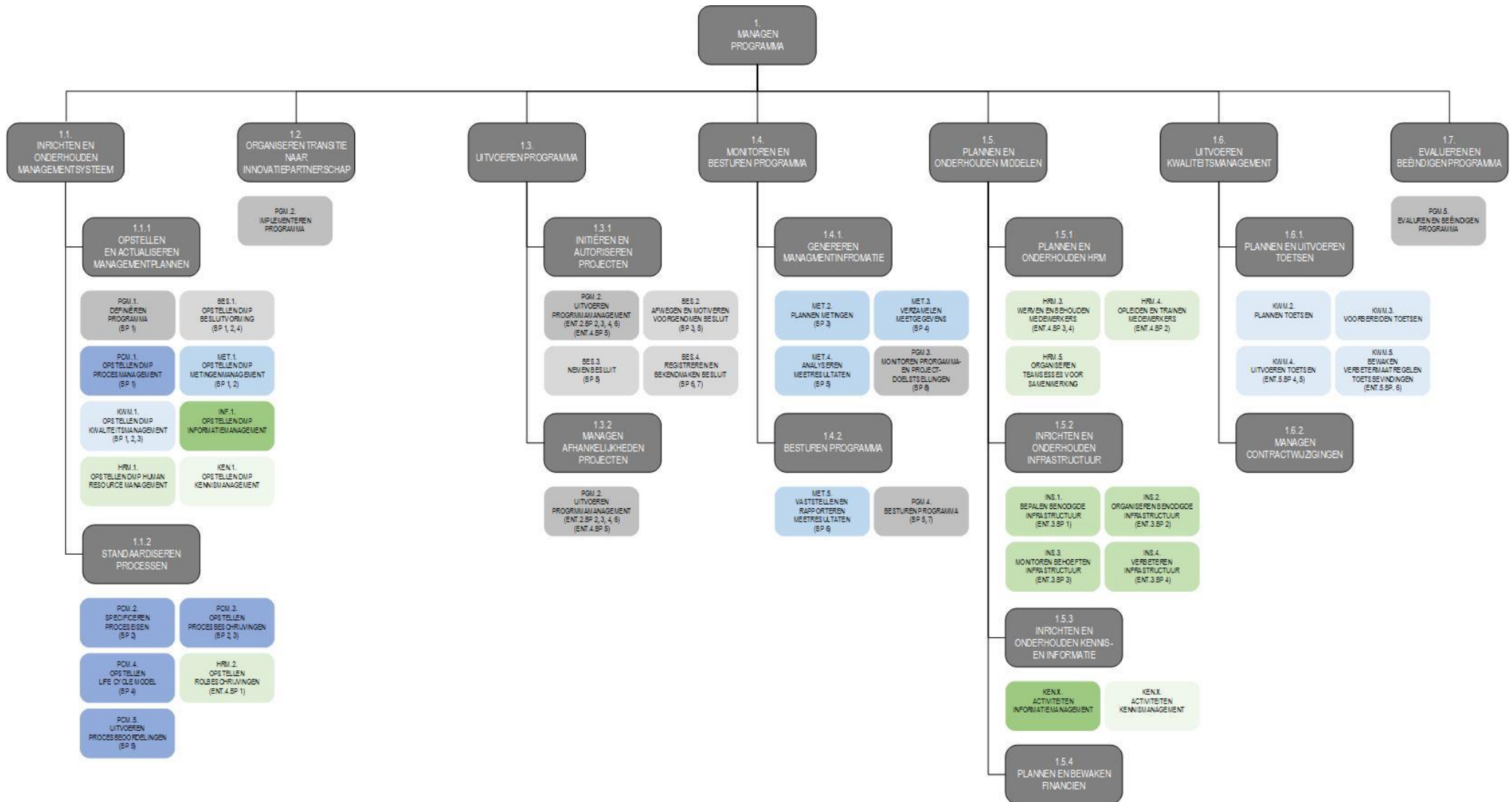
De inzet aan materieel en materialen is primair de deskundigheid van marktpartijen. De keuzes voor de inzet van materieel en materiaal kunnen in hoge mate bijdragen aan de duurzaamheidsdoelstelling. Voorbeelden hiervan zijn het benutten van kansen voor circulariteit, het gebruik van ‘materialenpaspoorten’ en de inzet van emissieloos materieel. Deze middelen zijn om die reden belangrijk voor de besturing van het programma.

HDSR neemt zelf geen ‘strategische posities’ in voor emissieloos materieel of materiaal zoals bijvoorbeeld de beschikbaarheid van klei. De innovatiepartners nemen hierin de verantwoordelijkheid, waarbij geldt dat vanuit de programmatische aanpak mogelijk synergievoordelen kunnen worden benut, zoals bijvoorbeeld een pool voor emissieloos materieel of een grondstoffenbank gebaseerd op een integrale grondbalans.

### **8.7 Huisvesting**

Voor de huisvesting van de projecten is een pand ingericht aan de Poldermolen 3, naast het hoofdkantoor van HDSR. Het werken in één pand bevordert de samenwerking tussen de projecten, waaronder het delen van kennis. Er is een reserveringssysteem voor het reserveren van werkplekken, vergaderzalen en presentatieruimtes.

## Bijlage 1 Work breakdown structure programmateam



## Bijlage 2 Kaders voor de processen

In de onderstaande tabellen zijn de documenten opgenomen die gelden als kader voor de werkwijze in het programma, behoudens de in de kleur blauw weergegeven documenten, deze zijn ter informatie. De documenten zijn gekoppeld aan het proces in de procesarchitectuur waarop het document als kader betrekking heeft. Tabel 1 beschrijft de kaders voor de besturende, ondersteunende en verbeterprocessen die zijn toegewezen aan het programmteam, tabel 2 de kaders voor de primaire processen. Onderstaande kaders worden voor baseline 4 uitgewerkt tot proceseisen en opgenomen in de Vraagspecificatie Proces baseline 4.

Tabel 1 Kaders Besturende, ondersteunende en verbeterprocessen

Proces	Document		
Besturende processen	Titel	Documentnr.	Doel
Programmamanagement	Startbesluit Sterke Lekdijk		
	- Bestuursvoorstel start project Sterke Lekdijk - AB 22 februari 2017	1153673	Dit document bevat de ambities, uitgangspunten en randvoorwaarden van het algemeen bestuur voor het project Sterke Lekdijk, waaronder de manier waarop het algemeen bestuur sturing wil geven aan dit project en het krediet voor de verkennings- en planuitwerkingsfases. Op dit startbesluit zijn de projectdoelstellingen en strategieën van het project gebaseerd.
	- Startdocument project Sterke Lekdijk, ambities uitgangspunten randvoorwaarden	1163753	
	- Bijlage 1 - Financiële onderbouwing, sturing en verantwoording - bij AB voorstel start project Sterke Lekdijk	1164681	
	- Bijlage 2 - Indicatieve programmering HWBP 2017-2028, bij bv Start project SLD	1180272	
	Nadere invulling ambities HDSR en synergiekrediet	1663449 en 1712341	Dit document beschrijft de nadere invulling van de ambities, update van de uitgangspunten en randvoorwaarden en bijstelling van het krediet.
	<a href="#">Actualisatie moederkrediet verkennings- en planuitwerkingsfase Sterke Lekdijk</a>	1625454	
Programmaplan Sterke Lekdijk	1737678	Dit document beschrijft hoe met elkaar gaan werken op programmaniveau aan de hand van het Managementsysteem, waarbinnen de deelprojecten optimaal kunnen functioneren.	
<a href="#">Strategische agenda Sterke Lekdijk 2019-2023</a>	1560803	<a href="#">Sterke Lekdijk is één van de tien strategische bestuurlijke thema's. Via de strategische agenda Sterke Lekdijk worden bestuurlijk relevante onderwerpen voor de komende vier jaar geïnventariseerd en geagendeerd.</a>	
<a href="#">Redeneerlijn bijstelling programmering Sterke Lekdijk</a>	1536072	Dit document onderbouwt de nieuwe financiële kengetallen van de Sterke Lekdijk. Op basis hiervan is het Hoogwater-beschermingsprogramma bijgesteld en zal het krediet voor de verkennings- en planuitwerkingsfases worden bijgesteld.	

Besluitvorming	Aangepaste besluitvormingsmatrix n.a.v. AB 22 februari 2017	1229485	Dit document beschrijft de besluiten die conform het proces Besluitvorming moeten worden genomen en op welk niveau binnen HDSR en de projectorganisatie een besluit wordt genomen (met name voor 'mijlpaalproducten').
	Delegatieregeling HDSR 2014	<a href="#">Link</a>	Dit document beschrijft de bevoegdheden die zijn gedelegeerd van het algemeen bestuur naar het dagelijks bestuur van HDSR.
	Mandaat- en Volmachtbesluit Hoogheemraadschap De Stichtse Rijnlanden 2003 en Lijst bij het Mandaat en Volmachtbesluit HDSR d.d. 12 april 2016	<a href="#">Link</a>	Dit document beschrijft de mandaten en volmachten die ambtenaren uitoefenen namens het college van HDSR.
	Proces voor het agenderen van collegevoorstellen	<a href="#">Link</a>	Dit document beschrijft de procedure voor het agenderen van collegevoorstellen.
	Deelmanagementplan Besturende processen		Dit document beschrijft het proces en de strategie van het proces besluitvorming
<b>Ondersteunende processen</b>	<b>Titel</b>	<b>Documentnr.</b>	<b>Doel</b>
Informatiemanagement	SLD-HDSR-XX-PB-RP-A1-0001 Informatiemanagementplan Sterke Lekdijk, Laatste versie 27 september 2019.	1578908	Dit document beschrijft de strategie en aanpak van het proces Informatiemanagement
	Documentair informatieplan Sterke Lekdijk, Laatste versie 4 april 2019	1486541	
	3D-informatiemodel Sterke Lekdijk met daarin 3D-ondergrondmodel Salmsteke, WAM en CUB		Dit model bevat alle actuele 2D- en 3D geografische informatie van de Sterke Lekdijk. Het model heeft een rol in diverse primaire processen.
	Deelmanagementplan Ondersteunende processen		Dit document beschrijft het proces en de strategie van het proces Informatiemanagement
HRM	Deelmanagementplan Ondersteunende processen		Dit document beschrijft het proces en de strategie van het proces Human Resource Management
Kennismanagement	Deelmanagementplan Ondersteunende processen		Dit document beschrijft het proces en de strategie van het proces Kennismanagement
Innovatiemanagement	Deelmanagementplan Innovatiemanagement	Nog opstellen	Dit document beschrijft het proces en de strategie van het proces Innovatiemanagement
<b>Verbeterprocessen</b>	<b>Titel</b>	<b>Documentnr.</b>	<b>Doel</b>
Kwaliteitsmanagement	Deelmanagementplan Verbeterprocessen		Dit document beschrijft het proces en de strategie van het proces Kwaliteitsmanagement
	<a href="#">Kwaliteitsborging grondonderzoek door Deltares</a>	1327396	<a href="#">Dit document beschrijft de procedure voor kwaliteitsborging van het grondonderzoek zoals door Deltares begeleid gedurende de verkenningsfases van de verschillende deelprojecten.</a>
Procesmanagement	Deelmanagementplan Verbeterprocessen		Dit document beschrijft het proces en de strategie van het proces Procesmanagement
	<a href="#">Werkwijzer projecten</a>	<a href="#">Via intranet HDSR</a>	<a href="#">Dit document beschrijft projectmanagementmethodieken voor de werkwijze in projecten van HDSR</a>

	Proceseisen projecten primaire waterkeringen Verkenning-fase en Planuitwerkingsfase	1578946	Doel van deze proceseisen is om de samenwerking tussen be- heer- en projectorganisatie vorm te geven.
Metingenmanagement	Deelmanagementplan Verbeterprocessen		Dit document beschrijft het proces en de strategie van het proces Metingenmanagement

Tabel 2 Kaders primaire processen

Proces	Document		
Projectprocessen	Titel	Documentnr.	Doel
Projectmanagement en projectbeheersing	Afstemming projecten uit het GOP PWK met project SLD - definitieve besluiten (14 maart 2019)	1505321	
	Hoogwaterbeschermingsprogramma 2020-2025	<a href="#">Link</a>	Dit document bevat (onder andere) de scope, planning en subsi- diebijdrage van de projecten van de Sterke Lekdijk, vastgesteld door de minister.
	Afstemming projecten uit het GOP PWK met project SLD - definitieve besluiten	1505321	In dit document is vastgelegd welke onderdelen van het groot on- derhoudsprogramma van de primaire waterkeringen uitgevoerd worden in de deelprojecten van de Sterke Lekdijk
	Aanscherping scope Sterke Lekdijk	1309484	Dit rapport bevat een aanscherping van de te versterken dijken langs Lek en Nederrijn. Dit rapport is de basis voor de program- mering van de deelprojecten, onder andere in het Hoogwaterbe- schermingsprogramma 2020-2025.
	Eindrapportage Detailtoetsing A-keringen Dijkversterking Centraal Holland (bijlagen in DM-map 1010719)	1010945	In de projectoverstijgende verkenning Centraal Holland is gekeken naar een systeemoplossing om Centraal Holland veilig te houden. In dit rapport zijn de te versterken dijken langs Lek en Nederrijn beschreven.
	Overeenkomst overdracht voorhavendijken RWS-HDSR en bijbehorende uitgangspuntennotitie	1644130 en 1644131	
	Kaders voor projectplanning, laatste versie 11 juni 2019	1513069	Dit rapport bevat de strategie en aanpak op hoofdlijnen van het proces planningsmanagement.
	Indicatieve planning Sterke Lekdijk 26 juni 2019 (vige- rend)	1628039	Deze programmaplanning bevat de indicatieve planning van alle deelprojecten van de Sterke Lekdijk op hoofdlijnen. De planning is de basis voor de programmering van de deelprojecten, onder an- dere in het Hoogwaterbeschermingsprogramma 2020-2025
	Kaders financieel management Uniform HDSR format, laatste versie 10 september 2019	1573527	Dit rapport bevat de strategie en aanpak op hoofdlijnen van het proces financieel management.
	Kaders en spelregels SSK-raming HDSR, laatste versie 6 juni 2019	1543325	Dit rapport bevat de procedure voor het opstellen van SSK-ramin- gen
Risicomangement	Kader Risicomangement Sterke Lekdijk, laatste versie d.d. 3 oktober 2019	1489383	Dit rapport bevat de strategie en aanpak op hoofdlijnen van het proces risicomangement.

Projectkwaliteitsmanagement	Zie Kwaliteitsmanagement		
<b>Technische processen</b>	<b>Titel</b>	<b>Documentnr.</b>	
Definiëren stakeholdereisen	Visie mobiliteit en recreatie Sterke Lekdijk	1583211	Dit document bevat de visie op mobiliteit en recreatie op de Lekdijk, die vervolgens verder wordt uitgewerkt in een beeldkwaliteitskader
	Kader meekoppelkansen	1718284	Dit document beschrijft de procedure waarmee kansen kunnen worden afgewogen of deze meegenomen kunnen worden bij de versterking van de Lekdijk.
	Ambitiedocument provincie	astr	Dit document bevat de ambities van de provincie Utrecht en dient als input voor onder andere het proces eisenanalyse.
	Programmaplan provincie	1717091	
	Ambitiedocument Wijk bij Duurstede	1580092	Dit document bevat de ambities van de gemeente Wijk bij Duurstede en dient als input voor onder andere het proces eisenanalyse.
	Ambitiedocument Lopik	NTB	Dit document bevat de ambities van de gemeente Lopik en dient als input voor onder andere het proces eisenanalyse.
	Ambitiedocument Utrechtse Heuvelrug	1580093	Dit document bevat de ambities van de gemeente Utrechtse Heuvelrug en dient als input voor onder andere het proces eisenanalyse.
	Ambitiedocument Houten	NTB	Dit document bevat de ambities van de gemeente Houten en dient als input voor onder andere het proces eisenanalyse.
Definiëren systeemeisen	Strategische nota van ontwerputgangspunten	1497540	Het doel van deze nota is de uitgangspunten voor het ontwerpproces en technische uitgangspunten voor de hele Lekdijk eenduidig vast te leggen, zodat het ontwerp op een consistente, transparante, herleidbare wijze tot stand komt en keuzes voor ontwerp en beheer voor alle partijen duidelijk zijn.
	Basisspecificatie primaire waterkeringen	1561757	Dit document bevat de eisen van het assetteam waterkeringen en dient als input voor diverse (technische) processen
	<a href="#">Eisenset innovatieve oplossingen Sterke Lekdijk (concept)</a>	1570762	<a href="#">Dit document bevat een voorzet voor een uitbreiding van de basisspecificatie primaire waterkeringen voor innovatieve versterkingsmaatregelen.</a>
	Objectenboom Sterke Lekdijk	1509917	Dit document beschrijft de koppeling tussen functies en objecten en dient als input voor diverse processen.
	Beleidsregels op grond van de Keur van het Hoogheemraadschap De Stichtse Rijnlanden 2009	Link	Dit document bevat uitgangspunten op basis waarvan vergunningen worden verleend, zodat waterstaatkundige belangen niet in het gedrang komen.
	Kwaliteitskader eindrapport Noordelijke Rijn- en Lekdijk Amerongen - Schoonhoven • 1245940 Kaartenatlas	1245937	Het kwaliteitskader biedt afgewogen informatie over landschappelijke, historische en ecologische kwaliteiten die in het dijkversterkingsproject richting geeft aan de omgang met de omgeving van

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kwaliteitskader bijlage natuur</li> <li>• Kwaliteitskader bijlage cultuurhistorie</li> </ul>		<p>de dijk en aan de ontwerpkeuzen voor de dijkversterking. Het doel is drieledig:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- inventariseren, analyseren en vastleggen van de aanwezige omgevingskwaliteiten</li> <li>- inventariseren van de ruimtelijke ontwikkelingen en mogelijke meekoppelkansen</li> <li>- een visie op de dijkversterkingsopgave en het afleiden van generieke ontwerpprincipes</li> </ul>
	Opdrachtbeschrijving en werkwijze team omgevingskwaliteit	1331987	Dit document beschrijft de procedure waarmee het onafhankelijke omgevingskwaliteitsteam tot adviezen komt en hoe de adviezen geborgd worden in het primaire proces. Inmiddels zijn er # adviezen beschikbaar.
	Hydraulische randvoorwaarden Sterke Lekdijk	1387903	In dit rapport zijn de hydraulische randvoorwaarden voor de Nelderrijn-Lekdijk, voor hoogte en sterkte van de dijktrajecten 15-1 en 44-1 bepaald. Deze hydraulische randvoorwaarden zijn input voor de deeltrajecten van project Sterke Lekdijk.
	Rivierkundigmodel Sterke Lekdijk	1574508	Rijkswaterstaat Oost-Nederland heeft op verzoek van HDSR een riviermodel gemaakt, waarmee effecten van buitendijkse maatregelen en eventuele noodzaak tot compensatie in beeld gebracht kunnen worden. Dit 'verkenningenmodel' voor alle deeltrajecten bevat de huidige situatie en is geschikt om een eerste inschatting van effecten te maken.
	Bathymetrie Sterke Lekdijk	NTB	
	Eisen inmeten digitaal terreinmodel	In bewerking	Beschrijft de eisen aan het inmeten van een digitaal terreinmodel ten behoeve van het ontwerp. Inmiddels is de bathymetrie van CUB, WAM en SAS beschikbaar, alsmede het DTM van Salmsteke op \\ad.hdsr.nl\fs\ORDPLAN\Beheer Waterkeringen\Realisatie\Primaire waterkeringen\Project_SterkeLekdijk\
	Bodemdaling Sterke Lekdijk (satellietmetingen)	1406657	Kwantificeert de autonome bodemdaling van de Lekdijk gebaseerd op satellietmetingen, dient als input voor het ontwerpproces.
	Grondonderzoek: Resultaten terrein- en laboratoriumonderzoek	1534131	Dit document beschrijft de resultaten van de geotechnische onderzoeken, dient als input voor het ontwerpproces.
	<a href="#">Meet- monitoringsstrategie ICU</a>	1323339	<a href="#">Afweging van meetstrategieën voor het inwinnen van informatie over het dijktraject Irenesluis – Culemborgse Veer in een kosten – baten analyse.</a>
	Overzicht documentatie Lekdijk en kunstwerken (beschikbare documenten bij HDSR)	1605389	Overzicht documentatie Lekdijk en kunstwerken (beschikbare documenten bij HDSR)
Ontwerpen	Geen		
Systeemanalyse	Geen		

Verifiëren	Werkpakket Verifiëren en Valideren	1506413	Beschrijft de strategie en aanpak die HDSR hanteert voor het verificatie- en validatieproces conform de Werkwijzer projecten
Valideren	Zie Verifiëren		
Veiligheidsmanagement	Veiligheidsmanagementplan Sterke Lekdijk	1366009	Beschrijft de aanpak voor het proces Veiligheidsmanagement
	<a href="#">Contracteisen veiligheid Sterke Lekdijk</a>	1516464	<a href="#">Dit document is een eerste concept, de eisen volgend uit dit document zijn deels al opgenomen in de selectie eisen bij de aanbesteding en deels input voor nader op te stellen contracteisen voor de realisatiefase.</a>
Werkvoorbereiden	Geen		
Uitvoeren	Geen		
Slopen	Geen		
Instandhouden	Geen		
<b>Omgevingsmanagementprocessen</b>	<b>Titel</b>	<b>Documentnr.</b>	
Verwerven gronden	Strategienota grondverwerving Sterke Lekdijk	1314067	Deze nota is een vertaling van het huidige Vastgoed en eigen-dommenbeleid <sup>2</sup> naar een strategische werkwijze voor het project Sterke Lekdijk. Hiermee creëren we een weloverwogen, gestructureerde aanpak, waarmee we het beleid op een consequente, rechtmatige en zorgvuldige manier kunnen uitvoeren voor de gehele Lekdijk. Deze Nota dient als input en kader voor de afwegingen op operationeel niveau binnen de deelprojecten. De invulling van deze afwegingen leggen we vast per deelproject in afzonderlijke grondverwervingsplannen
	<a href="#">Krediet grondverwerving Sterke Lekdijk</a>	1347641	
	Toekomstig beheer en onderhoud van binnendijkse percelen	1667879 en 1627800	
	<a href="#">Grondverwervingsproces in P8</a>		<a href="#">Dit proces beschrijft de aanpak van het grondverwervingsproces.</a>
Vergunningen	Notitie reikwijdte en detailniveau	1430984	In deze notitie wordt aangegeven hoe we komen tot de keuze van dijkversterkingsmaatregelen, en hoe we de milieueffectrapportage willen aanpakken.
	Advies commissie-m.e.r. over reikwijdte en detailniveau milieueffectrapport	1467374	Onafhankelijk advies over welke onderwerpen moeten worden behandeld in het MER en met welke diepgang.
Kabels en leidingen	Strategische plan van aanpak kabels en leidingen Sterke Lekdijk	1380101	Dit document bevat de strategie en aanpak van het verleggingproces van kabels en leidingen.
	Vaststellen Nadeelcompensatieregeling kabels en leidingen	1382988	De NKL is van toepassing voor het bepalen van de toe te kennen schadevergoeding voor het verleggen van kabels en leidingen.
Flora en fauna	Zie Ruimtelijk kwaliteitskader		
Archeologie	Zie Ruimtelijk kwaliteitskader		

Niet Gesprongen Explosieven	Historisch Vooronderzoek NGCE Verkenning Centraal Holland	939220	Vooronderzoek naar de aanwezigheid van conventionele explosieven
Communicatie	Participatie- en communicatieplan Sterke Lekdijk	1494963	Dit document bevat de strategie en aanpak van het participatie- en communicatieproces
	Nadeelcompensatieregeling Hoogheemraadschap De Stichtse Rijnlanden	<a href="#">Link</a>	Regeling voor de vergoeding van schade veroorzaakt door rechtmatig overheidsoptreden
<b>Contractprocessen</b>	<b>Titel</b>	<b>Documentnr.</b>	
Inkoopmanagement	Werkproces van offerte-uitvraag naar opdrachtverlening en facturatie, laatste versie 4 oktober 2019 (word-document)	1554609	Deze procedure beschijft de specifieke afspraken en formats voor de Sterke Lekdijk betreffende offerteaanvraag, opdrachtverlening, prestatieverklaring en goedkeuren van facturen.
	Werkproces van offerte-uitvraag naar opdrachtverlening en facturatie, laatste versie 13 september 2019 (excel-document met stroomschema)	1556391	Deze procedure beschijft de specifieke afspraken en formats voor de Sterke Lekdijk betreffende offerteaanvraag, opdrachtverlening, prestatieverklaring en goedkeuren van facturen.
	<a href="#">Marktstrategie Sterke Lekdijk</a>	1454213	Dit document beschrijft de belangrijkste keuzes in het inkoopproces van het project, waaronder de best passende aanbestedingsprocedure en de keuze van de contractvorm. Een effectieve strategie draagt bij aan het bereiken van de doelstellingen van het project en geeft invulling aan het beleid van HDSR.
	<a href="#">Inkoopplan Sterke Lekdijk</a>	1554573	Het plan geeft een nadere uitwerking van de Marktbenaderingsstrategie en beschrijft de activiteiten en producten van het proces Inkoop- en contractmanagement voor het project Sterke Lekdijk tot en met de aanbestedingsprocedure. Ook wordt een doorkijk gegeven naar de contractbeheersing.
	<a href="#">Contractbeheersplan verkenningfase / ingenieursbureaus (per deeltraject in ontwikkeling)</a>	1376362 (STE) 1571393 (SAS)	
	Selectieleidraad IPS Sterke lekdijk	1519342	Dit document is een aanbestedingsdocument en beschrijft de procedure voor het selecteren van marktpartijen als gegadigde voor de procedure voor het Innovatiepartnerschap
	Gunningsleidraad IPS Sterke lekdijk	1565900	Dit document is een aanbestedingsdocument en beschrijft de procedure voor het gunnen van het Werk aan de inschrijvers voor de procedure voor het Innovatiepartnerschap
	Tussentijdse afspraak HWBP	1586377	
	Samenwerkingsovereenkomst IPS Sterke lekdijk	1576528	Dit document beschrijft de algemene afspraken tussen de innovatiepartners en HDSR bij de uitvoering van het innovatiepartnerschap
	Ontwerpovereenkomst IPS Sterke lekdijk	1577976	Dit document beschrijft de contractuele afspraken voor het realiseren van de eindproducten in de planuitwerkingsfase in het gezamenlijke ontwerpteam van HDSR en innovatiepartner

	Aannemingsovereenkomst IPS Sterke lekdijk	1577977	Dit document beschrijft de contractuele afspraken voor het realiseren van de dijkversterking van een deelproject door de innovatiepartner op basis van de eindproducten van het ontwerpteam.
	Afwijkingen UAV-gc	1577978	Dit document beschrijft de afwijkingen op de UAV-GC 2005 en is een bijlage bij de Aannemingsovereenkomst.
	Vraagspecificatie Proces IPS Sterke lekdijk	1564342	Dit document beschrijft de proceseisen die het project Sterke Lekdijk stelt aan het Managementsysteem van het programmteam en de projectteams tijdens het innovatiepartnerschap
	<a href="#">Aanbestedingsprotocol IPS Sterke lekdijk</a>	1582242	<a href="#">Dit document beschrijft de interne spelregels voor de beoordeling van de inschrijving van de Inschrijvers van de procedure voor het innovatiepartnerschap.</a>
Wijzigingenmanagement	Kader en werkproces issuemanagement Sterke Lekdijk, laatste versie 23 juli 2019	1546684	Aanzet voor strategie en aanpak voor het afwijkingenproces
	Bijlage 1 kader issuemanagement: format issueregister (Relatics), laatste versie 23 juli 2019	1546691	Aanzet voor strategie en aanpak voor het afwijkingenproces
	Werkproces baseline- en wijzigingenmanagement Sterke Lekdijk, laatste versie 19 juli 2019	1455544	Aanzet voor strategie en aanpak voor het wijzigingenproces
	Format wijzigingsformulier (verzoek tot wijziging) Sterke Lekdijk, laatste versie 23 oktober 2018	1450798	Aanzet voor strategie en aanpak voor het wijzigingenproces
	Afwegingskader scopebewaking Sterke Lekdijk, laatste versie 29 juli 2019	1328139	Aanzet voor strategie en aanpak voor het wijzigingenproces
	Projectopdrachtformulier HDSR, laatste versie 28 oktober 2018	1455576	Aanzet voor strategie en aanpak voor het wijzigingenproces
	Toelichting bij het projectopdrachtformulier HDSR, laatste versie 28 oktober 2019	1455577	Aanzet voor strategie en aanpak voor het wijzigingenproces