

Onderwerp: Bijlage 6: opvolging aanbevelingen evaluatie KWINK

Datum vergadering: 6-3-2024

Registratienummer: 1981973 versie 2

Wat zijn de aanbevelingen uit de KWINK evaluatie en hoe is de opvolging?

Algemene reactie op de aanbevelingen van KWINK

Het programma Sterke Lekdijk ziet dit als een goede en diepgaande evaluatie halverwege het project. Het rapport omvat uitstekende aanbevelingen die we ter harte nemen, waar we deels al mee aan de slag zijn en die we deels nog op gaan pakken.

We kijken kritisch naar onze eigen ambities en naar de aanpak zelf. Op meerdere onderdelen vragen we externe partijen de resultaten van onze aanpak te meten en verbeterpunten aan te geven. Daar doen we ons voordeel mee en gaan we mee aan de slag. Deze aanpak is onderdeel van de lerende organisatie die we zijn. Dit is een continue proces.

Aanbevelingen zijn niet van het één op andere moment gerealiseerd. Daar zijn we binnen het programma voortdurend mee aan de slag. Het eerste deelproject, Salmsteke, is nu in uitvoering. De lessen die we daar geleerd hebben, nemen we mee naar het volgende project.

We weten dat volledige control niet haalbaar is, dat we wendbaar moeten zijn en lessen ter harte nemen waar ze komen. Met de evaluatie door KWINK verwachten we weer nieuwe stappen te zetten om het programma volgens de doelstellingen af te ronden.

Hieronder de zes verbeter suggesties uit de KWINK-evaluatie met de opvolging.

1. Prioriteren en selecteren in ambities.

- a. Beperken van het aantal productinnovaties. Investeer in de uitontwikkeling van de geselecteerde innovaties en maximaliseer de toepassing ervan binnen het programma.
- b. Lichter en/of selectiever toepassen van de processtandaard. Waar (bij welke projectonderdelen en -stappen) voegt het kwaliteit toe. Voorkom hoeveelheid papierwerk.
- c. Beperk de meekoppelkansen tot de echt kansrijke. Overweeg of het zelf realiseren van de meekoppelkans door de gebiedspartner een optie is. Maar maak wel afspraken over hoe uitvoering van de dijkversterking en meekoppelkansen op elkaar kunnen aansluiten om onnodige overlast en inefficiëntie te voorkomen.

Opvolging

- a. *Onderdeel van de aanpak is om kansrijke innovaties te vinden met behulp van een planmatige aanpak en deze stapsgewijs te ontwikkelen en terug te brengen tot de uiteindelijk te implementeren productinnovaties. In deze fase hebben we de productinnovaties van circa tien teruggebracht tot vijf kansrijke innovaties, hiermee past de reeds toegepaste praktijk bij de aanbeveling. Eén van de innovaties (Prolock) is intussen succesvol afgerond en deze wordt medio april 2024 toegepast in de dijkversterking bij Salmsteke. In de werkwijze is opgenomen dat deelprojecten steeds alle innovaties in de afwegingen meenemen voor toepassing. Dit wordt vervolgd, evenals het 'convergeren' van het aantal innovaties.*
- b. *De processtandaard is een belangrijk instrument in de kwaliteitsborging, het kennismanagement en de verbetercyclus. Ook is het een instrument in het contractmanagement naar de innovatiepartners. De verbetering en mogelijk versimpeling is een continu proces. Een voorbeeld is het versimpelen van het besluitvormingsproces. Tegelijk schat het project in dat de geïnterviewden en KWINK het beeld van 'veel papierwerk' hebben, maar dat de verbetering ook deels zit in beter uitleggen en beter toepassen. Op alle vlakken zullen we hier de komende tijd aandacht aan besteden.*
- c. *Kritisch kijken naar meekoppelkansen*
Over de aanbeveling rondom de meekoppelkansen zijn we op dit moment volop in gesprek met onze gebiedspartners. Dit zal gaan leiden tot een andere taak-, kosten- en risicoverdeling met voornamelijk de provincie Utrecht en RWS Oost-Nederland, met naar verwachting minder taken, kosten en risico's voor HDSR. Een aandachtspunt hierbij is wel dat het anders organiseren van de gebiedsprojecten, niet automatisch leidt tot minder kosten. Er is nog steeds veel afstemming nodig

tussen partijen, omdat nu eenmaal in hetzelfde (geografische) gebied meerdere doelen en ambities worden uitgewerkt, samen met een actuele dijkversterking.

2. Temporiseren

- a. Temporiseren door eerst de projecten die al langer lopen af te ronden en projecten die net zijn opgestart tijdelijk stop te zetten. Op de projecten die worden stopgezet kan de capaciteit tijdelijk worden afgeschaald. De vrijgekomen capaciteit kan indien nodig worden ingezet om de bezetting op de lopende projecten te versterken.
- b. Voldoende ruimte laten tussen projecten, zodat dat wat geleerd is in het ene project kan worden benut in het volgende project. Zet op nieuwe projecten personeel uit afgeronde projecten met relevante ervaring.

Opvolging

- a. *De zes deelprojecten van Sterke Lekdijk hebben inmiddels allemaal de verkennende fase afgerond, vijf zijn in de planuitwerkingsfase en één is in de realisatie. Met de gefaseerde aanpak kunnen we de geleerde lessen van eerdere projecten goed meenemen in de vervolgprojecten.*
- b. *Stopzetten van deelprojecten lijkt simpel en effectief maar dat ligt genuanceerd. Stopzetten van de rijdende trein van deelprojecten kent nadelen. Zo staan alle deelprojecten nu op de programmering van het HWBP en zijn deze dus in principe subsidiabel. Stoppen we met een deelproject, dan gaat dat uit de programmering en is het de vraag wanneer we weer kunnen opstarten en hoeveel subsidie er dan nog is. Daarnaast betekent het stoppen van een deeltraject nu het ontbinden van het team met een verlies van kennis tot gevolg en mogelijk later heropstartkosten. De kracht van temporiseren is tempo veranderen, zoals bij Salmsteke is gedaan. Hiermee is de innovatie voldoende ontwikkeld om ook toegepast te worden. Dat is ook de wijze waarop met andere projecten gekeken wordt naar eventueel aanpassen van het tempo.*
- c. *Lerende organisatie*
Medewerkers met veel ervaring in project Salmsteke zetten we waar dat kan ook in op andere dijkversterkingstrajecten binnen Sterke Lekdijk. Daarnaast voorziet het projectteam van Salmsteke de andere deelprojecten van advies. Zo benutten we de opgedane kennis om de geleerde lessen in het volgende project direct toe te kunnen passen. Daarnaast selecteren we meer ervaren medewerkers voor de inzet op project Sterke Lekdijk.

3. Financiële structuur inrichten

- a. Ontwikkelen van een financiële structuur die aansluit bij het complexe, strategische karakter van het programma en in staat stelt om bestuurlijk en op programmadirectie-niveau de afweging te maken tussen ambities en kosten.
- b. Opstellen van een financieel dashboard voor programmadirectie en -team met een actueel financieel beeld uitgaande van verschillende scenario's.

Opvolging

De financiële systemen die HDSR gebruikt voor de kostenbewaking van de projecten zijn en worden aangepast om beter aan de behoeftes te voldoen. Vanwege de vele onderdelen waaruit Sterke Lekdijk is opgebouwd en de verschillende financiers met bijbehorende financiële stromen, vraagt het ook om flexibiliteit van het financiële systeem om het op een passende manier in te richten. Aan het verder bouwen van het financieel model wordt al enkele jaren gewerkt en de doorontwikkeling gaat nog door. Hierover wordt ook met andere waterschappen kennis gedeeld, en met veel belangstelling gekeken naar het financiële model dat Sterke Lekdijk ontwikkelt.

4. Afspraken met HWBP en gebiedspartners uitwerken

Uitwerken van afspraken met het HWBP en gebiedspartners over de bijdragen in de kosten uitgaande van verschillende scenario's.

Opvolging

Met zowel het Hoogwaterbeschermingsprogramma als ook de gebiedspartners worden aanvullende uitgangspunten vastgelegd. Een voorbeeld met het Hoogwaterbeschermingsprogramma is dat in gezamenlijkheid een actualisatie van de business case wordt uitgevoerd om daarmee de kosten en de baten van Sterke Lekdijk te bepalen en te gebruiken als sturingsinstrument bij de keuze van

innovatieontwikkeling en toepassing in de projecten. Ook zal de business case gaan worden gebruikt bij de beoordeling van de subsidieaanvragen die projecten per fase doorlopen.

5. Duidelijkheid creëren in de programmaorganisatie

- a. Verhelderen van rollen en verantwoordelijkheden binnen de verschillende lagen van de programmaorganisatie (programmadirectie, programmateam en projectteams).
- b. Meer aandacht geven aan de samenwerkingscultuur. Welke verwachtingen hebben medewerkers binnen en tussen de verschillende lagen van de programmaorganisatie van elkaar en hoe werken we samen?
- c. Verduidelijken van afspraken over hoe om te gaan met project-overstijgende ambities en belangen.
- d. Het programmateam in zijn kracht zetten door focus te leggen op het creëren van de juiste randvoorwaarden voor de projecten, het monitoren en sturen op project- overstijgende afspraken en het stimuleren van onderling leren.

Opvolging

- a. *In de zeven jaar dat we aan het bouwen zijn aan de programmaorganisatie, zijn de rollen en taken tussen de verschillende programmaonderdelen steeds verder verduidelijkt en aangescherpt. Voorbeelden zijn het periodiek aanpassen van functieprofielen van medewerkers binnen Sterke Lekdijk. Het bijwerken van de besluitvormingsmatrix is meest recent in februari 2023 gedaan om wijzigingen als gevolg van de komst van de Omgevingswet duidelijk vast te leggen. Ook worden de procesbeschrijvingen verder gestandaardiseerd en in formats uniform beschikbaar gesteld.*
- b. *De wijze waarop we samenwerken is gebaseerd op de vastgestelde kernwaarde VOEL (verbinding, open, energie en lef) en deze worden periodiek gekoppeld bij het bespreken van casussen binnen het programma om daarmee voorbeeldgedrag te stimuleren en het concreet te maken.*
- c. *De projectoverstijgende ambities worden door tijdelijke werkgroepen met diverse experts uitgewerkt en ter besluitvorming door het directieteam voorgelegd en vastgesteld. Een voorbeeld is de ambitie voor emissieloos bouwen waarbij we op basis van opgedane inzichten concretere doelstellingen bepalen en vastleggen. Hiervoor is een rekenmethodiek bepaald om op eenzelfde wijze het percentage emissieloos bouwen te kunnen bepalen aan de voorkant, maar ook als registratie tijdens de uitvoering. Een ander voorbeeld is de visiekaart die momenteel binnen het omgevingsspoor wordt uitgewerkt door diverse landschapsarchitecten. Het is daarmee een concretere invulling van de accenten die door Sterke Lekdijk worden aangebracht als het gaat om ruimtelijke kwaliteit, natuur of juist cultuurhistorie. Dit geeft focus en bepaalt de prioritering bij het alloceren van de financiële middelen.*
- d. *De komende periode gaan het directieteam en het programmateam met elkaar in gesprek om deze randvoorwaarden nader uit te werken. Vervolgens worden ook de projectteams hierbij betrokken om in gezamenlijkheid te toetsen of de aanpak aansluit bij de behoefte en kan bijdragen in het verder verbinden van de organisatie.*

6. Anticiperen op nieuwe mogelijke tegenvallers

- a. In de planning, de scenario's en de interne en externe afspraken rekening houden met nieuwe mogelijke tegenvallers. Een voorbeeld daarvan is de grondverwerving. Het grondverwervingsproces kan leiden tot veel juridische problemen, imagoschade en kosten. Een ander voorbeeld is de nog doorlopende en nog doortikkende inflatie.
- b. Tijdig mogelijke tegenvallers, de impact daarvan op de programma-ambities en de daaruit volgende dilemma's delen en bespreken met het bestuur van HDSR.

Opvolging

- a. *Prognoses met een bandbreedte zijn gelijk al toegepast bij het uitwerken van bestuursvoorstellen en werden al eerder gehanteerd bij het vaststellen van de bandbreedte van het uitvoeringskrediet.*
- b. *Drie maal per jaar rapporteert Sterke Lekdijk over de voortgang van het gehele programma om daarmee tijdig tegenvallers, impact op ambities en dilemma's te delen met het dagelijks bestuur en het algemeen bestuur. Daarnaast is er tweewekelijks een portefeuillehoudersoverleg, zijn er regelmatig strategische colleges waar Sterke Lekdijk een onderwerp agendeert. Ook worden er technische briefings verzorgd bij programmabrede bestuursvoorstellen. Vraag hierbij is wat het algemeen bestuur nog meer verwacht.*