

**Onderwerp:** Start Project Sterke Lekdijk  
**DM-nummer:** 1153673 – v19

## Voorgesteld besluit

Het algemeen bestuur wordt voorgesteld:

- 1) In te stemmen met de start van het versterkingsproject Sterke Lekdijk, met als doel om de primaire keringen tussen Amerongen en Schoonhoven te laten voldoen aan de nieuwe wettelijke normen van de Waterwet, welke per 1 januari 2017 van kracht zijn en hiertoe het STARTDOCUMENT vast te stellen met richtinggevende ambities, uitgangspunten en randvoorwaarden;
- 2) Het benodigde krediet voor de uitvoering van de verkenning en planuitwerking voor de deelprojecten, ter grootte van 49 miljoen euro, beschikbaar te stellen aan het dagelijks bestuur volgens een GOP-werkwijze, onder de voorwaarde van jaarlijkse bijstelling van dit krediet in het meerjarenperspectief bij de Voorjaarsnota (zie toelichting);
- 3) De indicatieve financiële programmering (kasreeks) van deelprojecten, zoals beschreven in bijlage 2, vast te stellen en deze jaarlijks bij te stellen bij de behandeling van de Voorjaarsnota.

## Toelichting

### Toelichting beslispunt 2

Het krediet is bepaald op basis van een indicatieve prognose (km's x 7 mln), o.b.v. kentallen en ervaringscijfers van het HWBP. Voor verkenning en planfase wordt gerekend met een % daarvan (respectievelijk 5% en 10%), zie voor een nadere specificatie per fase en per deelproject bijlage 2. Voorafgaand aan elke fase en per deelproject wordt een plan van aanpak vastgesteld die als basis geldt voor de werkelijke aanvraag tot subsidie HWBP.

### Toelichting uitgangspunten en kaders

De genoemde uitgangspunten zijn vertrekpunten en zijn inhoudelijk van aard. De kaders beschrijven de begrenzing van de speelruimte voor het project. Primair is dit onder te verdelen in externe kaders (o.a. vanuit HWBP) en de interne kaders van het eigen waterschap. Een aantal kaders dienen nog verder te worden ontwikkeld en/of te worden opgesteld specifiek voor dijkverbeteringen. In dit voorstel en in de startnotitie worden de uitgangspunten en kaders nader gespecificeerd.

### 1. Visie op de opgave.

De Stichtse Rijnlanden staat aan de vooravond van een versterking van de Neder-Rijn- en Lekdijk. Versterking is nodig om de veiligheid van een flink deel van de Randstad ook naar de toekomst te borgen. Een grote uitdaging, voor zowel het bestuur en de organisatie, als voor eigenaren en bewoners aan de dijk.

Tegelijkertijd is het ook een geweldige kans. Evident is dat veiligheid voorop staat. Maar het project biedt ook kansen om de dijk niet alleen steviger, maar ook mooier te maken. Er liggen kansen om ruimte te bieden voor ontwikkeling en vernieuwing en om ideeën en innovaties die aanwezig zijn in markt en maatschappij aan te boren. Een kans kortom voor ons waterschap om de weg van het 'samen doen' in plaats van 'zorgen voor' verder in te slaan.

Op de themabijeenkomst van 5 oktober 2016 is een gedeeld gevoel van eigenaarschap besproken en is gezamenlijk verkend waar onze ambities liggen. Hieruit is naar voren gekomen dat er een ruime bereidheid is om de ruimtelijke kwaliteit te verbeteren en om innovatie de ruimte te geven. Tegelijk kwam naar voren dat dit binnen financiële kaders moet passen, zoals die van het Hoogwaterbeschermingsprogramma (HWBP). Het betekent onder meer dat naar de omgeving duidelijk moet zijn dat soms financiering door derden nodig is. Dit geldt ook voor het waterschap zelf: bij extra wensen vanuit de eigen organisatie kan het betekenen dat aanvullende financiële middelen beschikbaar moeten worden gesteld door het College of Algemeen Bestuur.

Het waterschap is nu aan zet om richting te geven aan het realiseren van deze veiligheidsopgave. Dit besluit en het Startdocument zijn hiervoor de eerste stap. Het Startdocument heeft als doel om de aan de voorkant duidelijkheid te scheppen over de ambities van het waterschap en welke kaders en uitgangspunten gelden.

Om een project van deze majeure omvang en bijbehorende risico's beheerst te kunnen uitvoeren, moet de basis op orde zijn. Het huidige generieke beleid en de bijbehorende kaders zijn hierbij richtinggevend. Waar nodig worden het beleid en de kaders aangescherpt en wordt nieuw beleid ontwikkeld.

Gaande het project wordt als gevolg van de geleidelijke aanpak, de hardheid van de financiën en planning steeds verder gefinetuned. Op dit moment is voor de planning en raming gebruik gemaakt van de beste kentallen die ons vanuit HWBP ter beschikking staan. Daarbij is met de meest conservatieve getallen gerekend (7 miljoen per strekkende km). Uiteraard staan de HWBP kennis en kunde ter beschikking om in te zetten bij een accurate sturing op dit project.

Met gemeenten, provincies en Rijkswaterstaat is afgesproken samen koers te zetten op het verder in beeld brengen en toetsen van meekoppelkansen. Dit wordt de komende periode nader uitgewerkt, zowel op inhoud als proces. Aanpassingen aan bestaand beleid en nieuw beleid worden separaat voorgelegd aan het DB en, waar relevant, het AB.

Voor diverse relevante thema's bestaat al beleid of worden kaders ontwikkeld. Denk aan grondverwerving, kabels en leidingen, kaders ruimtelijke kwaliteit, contractmanagement en projectbeheersing, voortgangsrapportages en de inrichting van de project administratie. Hiervoor wordt een strategisch (deelproject overstijgend) team ingezet.

## 2. Wat is de opgave?

Per 1 januari 2017 is de nieuwe Waterwet van kracht. Hiermee is een nieuwe veiligheidsbenadering ingevoerd in Nederland op basis van overstromingskansen in plaats van overschrijdingskansen<sup>1</sup>. Met de nieuwe wet wordt verder naar de toekomst gekeken, ingespeeld op economische groei en houden we rekening met veranderingen in ons klimaat. Ook wordt de voortschrijdende kennisontwikkeling rondom dijken benut. In de Waterwet is bepaald dat alle dijken in Nederland uiterlijk in 2050 aan de nieuwe norm dienen te voldoen.

De Lekdijk tussen Amerongen en Schoonhoven heeft met deze wetswijziging niet alleen nieuwe, maar ook hogere normen gekregen. Als norm geldt voor de Lekdijk een overstromingskans van 1:30.000. Op basis van tot nu toe geldende normen is de Lekdijk op orde. Met de nieuwe wet in de hand is duidelijk geworden dat versterking van de dijk nodig is, om ook in de toekomst voldoende veilig te blijven. Tussen 2014 en 2016 is er de veiligheidsanalyse (DM 1008983) uitgevoerd binnen de POV Centraal Holland. De veiligheidsanalyse heeft opgeleverd dat van de totale 55,4 km circa 53,7 kilometer de komende jaren moet worden verbeterd.



Dijktraject 44-1

<sup>1</sup> Nadere informatie over de nieuwe veiligheidsbenadering en nieuwe norm voor de Lekdijk kunt u vinden op de website van het ministerie van I&M: [de nieuwe Waterwet](#)



Dijktraject 15-1



Uit de veiligheidsanalyse blijkt dat de voornaamste opgave uit piping en macrostabiliteit voortkomt. Het faalmechanisme 'hoogte' is op een beperkt aantal plekken aan de orde. Dit zijn de meest maatgevende mechanismen als basis voor de versterkingsopgave. Andere faalmechanismen, zoals micro-stabiliteit of niet-waterkerende objecten, worden in de ontwerpfase meegenomen in de berekeningen.

#### Veiligheidsopgave op basis van nieuwe normen

De veiligheidsanalyse is uitgevoerd in lijn met het nieuwe wettelijk beoordelingsinstrumentarium (WBI). In 2017 vindt nog de zogenaamde ILT-toetsing (Inspectie Leefomgeving en Transport) door het Rijk plaats. Daarmee wordt voldaan aan de formele grondslag voor opname op het HWBP. De veiligheidsopgave (DM 1025668) die uit deze analyse is gekomen, is weergegeven op bovenstaande kaart.

#### Samenwerking met Rijkswaterstaat

De Lekdijk tussen Amerongen en Schoonhoven is grotendeels in beheer van ons waterschap. Een klein deel van deze primaire kering is in beheer bij Rijkswaterstaat. Het gaat om de voorhavendijken van de Prinses Irenesluis, de Prinses Beatrixsluis en de gemeentesluis in Nieuwegein.

Van de totale opgave van 53,7 km te verbeteren dijkvakken valt 3,7 kilometer onder de verantwoordelijkheid van Rijkswaterstaat Midden Nederland. Door Rijkswaterstaat is aangegeven het beheer van haar deel van de Lekdijk over te willen dragen aan het waterschap. Ambtelijk is het waterschap hierover in gesprek. In 2017 volgt bestuurlijke besluitvorming hierover. Uitgangspunt is dat overdracht plaatsvindt met bijpassend budget uit de rijksbegroting om dit areaal op orde te brengen.

#### Samenwerking met gebiedspartners & participatie

De samenwerking met de betrokken gemeenten, provincies, Rijkswaterstaat en een aantal maatschappelijke partners als LTO en Staatsbosbeheer is al enige tijd geleden gestart. Vooraf investeren in de samenwerking levert immers alle partners later in het proces tijd, geld en kwaliteit op.

De provincie heeft meerdere rollen. Naast de wettelijke taken vanuit onder meer de Waterwet (toetsing Projectbesluit) en Wet Milieubeheer (bevoegd gezag Milieueffectrapportage) zal de provincie ook een coördinerende en ontwikkelende rol op zich nemen. De gedeputeerde heeft zich onder meer bereid getoond het voorzitterschap op zich te nemen van een daartoe ingerichte Bestuurlijke Tafel Sterke Lekdijk. Ook de samenwerking met Lekdijk gemeenten en een aantal grotere maatschappelijke partners als LTO en Staatsbosbeheer loopt al langer. Naast de formele gemeentelijke rollen als wegbeheerder of bevoegd gezag rondom archeologie, werken we onder meer nauw samen rondom communicatie en participatie.

Ook vinden we het belangrijk om vanaf het begin verbindingen te leggen met bewoners, bedrijven en het maatschappelijk middenveld. Hiermee bedoelen we bijvoorbeeld de verschillende bewonersverenigingen, natuur-, cultuurhistorische-, agrarische- of recreatieve verenigingen. Dit is nodig om op een goede en effectieve manier tot versterking van de dijk te komen. Participatie zal vanuit de deelprojecten plaatsvinden, daar waar concrete ideeën en oplossingen worden ontwikkeld. Dit vindt plaats meteen vanaf het begin van de dijkversterking (zie ook onder 4. 'communicatie'). Maar samenwerking richt zich daarnaast ook op het gezamenlijk ontwikkelen van kaders voor meekoppelkansen.

Naar aanleiding van een bestuurlijk afstemoverleg op 30 januari jl. hebben gemeenten, provincies en een aantal maatschappelijke partijen (LTO, Staatsbosbeheer, Utrechts Landschap, Recreatieschap Midden Nederland) aangegeven de voorgestelde aanpak te ondersteunen.

#### Bestuurlijke besluitvorming

De opgave die voor ons ligt is een resultante van een langer lopend proces, dat onderdeel uitmaakt van het Deltaprogramma. In de afgelopen jaren bent u hier op diverse momenten over geïnformeerd en heeft besluitvorming hierover plaatsgevonden. Eerdere bijeenkomsten en ontwikkelingen in dit kader waren:

Commissie BMZ 21 januari 2014	<b>Regio-advies Nederrijn/Lek Deltaprogramma</b> Het regio-advies van de provincie Utrecht over de C-keringen en aanpak Centraal Holland is ter consultering besproken in de commissie BMZ.
AB 17 december 2014	<b>Start POV Centraal Holland</b> Besluit van het algemeen bestuur tot de gezamenlijke aanpak van de Project Overstijgende Verkenning (POV) voor verbetering van de A- en C-keringen met vier waterbeheerders (Hoogheemraadschap AGV, Rijnland, HDSR en RWS MN).
12 september 2015	<b>Vaststelling Deltabeslissingen door de Tweede Kamer</b> Nieuwe veiligheidsbenadering, hogere normen voor de Lekdijk en verankering strategie 'Centraal Holland'.
Thema AB 27 november 2015	<b>Veldbezoek Centraal Holland</b> Een gezamenlijk veldbezoek van de bestuurders van de drie algemeen besturen en directie RWS Midden Nederland betrokken bij de POV Centraal Holland.
Thema AB 12 april 2016	<b>Themabijeenkomst AB, onder meer over Centraal Holland</b> Informatiebijeenkomst over de berekende opgave aan de Lekdijk en over de afronding van de samenwerking in de POV Centraal Holland.
Thema AB 5 oktober 2016	<b>Themabijeenkomst AB over bestuurlijke ambities</b> Inspiratiesessie over de bestuurlijke ambities t.a.v. de versterkingsopgave met het accent op de thema's 'ruimtelijke kwaliteit' en 'innovatie'.

Tabel 1: eerdere bestuurlijke bijeenkomsten en besluitvorming

### 3. Hoe gaan we de opgave aanpakken? Strategie en ambities

#### Opgave onderdeel van het Hoogwaterbeschermingsprogramma

Volgens de Waterwet is het de verantwoordelijkheid van de beheerder om de dijk aan de norm te laten voldoen. Als versterking nodig is, kunnen waterschappen bij het HWBP subsidie aanvragen. Van de kosten van voorbereiding en realisatie is 90% subsidiabel. De overige 10% moet het waterschap zelf betalen. Een nadere toelichting op de financiële kaders die vanuit het HWBP gelden, vindt u in bijlage 1.

De realisatie is echter niet vrijblijvend. Primaire waterkeringen worden in Nederland op basis van veiligheidsurgentie aangepakt binnen het HWBP. De landelijke urgentievolgorde wordt daarbij bepaald op basis van overstromingskansen en (economische) gevolgen. De beheerder is verantwoordelijk voor de eigen programmering en prioritering in relatie tot de landelijke volgorde. De versterking van de Lekdijk is opgenomen in het programma 2017-2022. Als voortzetting van de POV Centraal Holland kunnen we daarom op basis van dit besluit in 2017 reeds met de eerste deelprojecten starten.

#### C-keringen

Naast de veiligheidsopgave aan de Lekdijk is binnen de POV Centraal Holland ook een opgave berekend aan de voormalige C-keringen. Voor ons waterschap is dat aan de noordelijke kering van de Gekanaliseerde Hollandse IJssel. Hier vindt nog nader technisch onderzoek plaats. De opgave aan de C-keringen maakt daarom geen onderdeel uit van dit besluit, maar zal op een later moment voorgelegd worden ter besluitvorming.

### Stapsgewijze aanpak & starten met 2 deelprojecten

De opgave aan de Lekdijk is te omvangrijk en complex om voor het gehele traject een goed en vlot gebiedsproces te ontwikkelen. Bovendien vraagt dit teveel tegelijk van de organisatie. Daarom wordt voorgesteld om de opgave aan de dijk stapsgewijs aan te pakken met een voortrollend versterkingsproject. Hiermee kunnen we 'in control' de dijk versterken. Ook krijgt de organisatie, die in transitie is in verband met de opbouw van de projectorganisatie, dan tijd om mee te ontwikkelen. Dit is bijvoorbeeld in relatie tot de ontwikkeling van de benodigd aanvullend beleid en kaders in de organisatie.

Bij het bepalen welk deel van de dijk als eerste versterkt gaat worden, is naast de veiligheidsurgentie ook rekening gehouden met de omgeving. Waar kunnen bijvoorbeeld ruimtelijke ontwikkelingen worden gefaciliteerd door kansen mee te koppelen? Met de verschillende gebiedspartners, zoals gemeenten en grote terreinbeheerders, is geïnventariseerd welke majeure ontwikkelingen en kansen er zijn. Ook hebben we hen geconsulteerd over de voorgestelde aanpak.

In onderstaande tabel vindt u een indicatief voorstel voor een aanpak die deze consultatie heeft opgeleverd. Hierin is een balans gevonden tussen ambitie op basis van veiligheid, uitvoerbaarheid en kansen vanuit de omgeving (ruimtelijke kwaliteit verhogen). In de indicatieve financiële programmering is voorzien om in 2017 twee deelprojecten te starten, te weten (1) Amerongen-Wijk bij Duurstede en (2) Salmsteke. We spreken van een indicatie om flexibiliteit in te bouwen bij het starten van de verschillende deelprojecten. Dit is nodig om te kunnen anticiperen op ontwikkelingen in de omgeving en te reageren op basis van nieuwe inzichten of ontwikkeling- en leereffecten.

Volgorde	Deelproject	Urgentie (o.b.v. veiligheidsopgave DCH)	Ruimtelijke ontwikkeling (o.b.v. inventarisatie RO DCH)	Start jaar	Dijk-traject	Beheerder	Lengte (km)
1	Amerongen - Wijk bij Duurstede	●●●	☼☼	2017	44-1	HDSR	9,7
						RWS	1,2
2	Salmsteke	●	☼☼☼	2017*	15-1	HDSR	2,0
3	Culemborgs veer- Beatrixsluis	●●	☼☼☼	2018	44-1	HDSR	10,0
						RWS	0,8
4	Salmsteke – Schoonhoven	●●●	☼	2019	15-1	HDSR	8,4
5	Klaphek – Jaarsveld	●●●	☼	2020	15-1	HDSR	9,3
6	Irenesluizen – Culemborgseveer	●	☼☼	2021	44-1	HDSR	9,7
						RWS	0,3
7	Vreeswijk – Klaphek	●	☼	2021	15-1	HDSR	0,9
						RWS	1,4
<b>Totaal A-keringen</b>							<b>53,7</b>

Tabel 2: Lijst met voorziene deelprojecten met (indicatief) het startjaar per project. De indicatie 'urgentie' zegt iets over de mate waarin 'veiligheidswinst' geboekt kan worden (de afstand tot de norm). De indicatie voor ruimtelijke ontwikkeling zegt iets over de mate waarin meerwaarde gevonden kan worden bij majeure meekoppelkansen of ontwikkelingen.

\* Voor het deelproject Salmsteke wordt nog nader verkend of een meekoppeling mogelijk/wenselijk is met een ruimtelijke ontwikkeling (Recreatiegebied Salmsteke) en een meekoppelproject van Rijkswaterstaat (van KRW-opgave) en in 2017 te starten met een verkenning.

Op basis van de mogelijkheden om maatschappelijke meerwaarde te creëren met de omgeving is in dit voorstel ervoor gekozen om bij twee deelprojecten af te wijken van de volgorde van urgentie, namelijk bij Salmsteke (2) en Culemborgse Veer–Beatrixsluis (3). Bij Salmsteke kan mogelijk aansluiting worden gevonden bij de integrale gebiedsontwikkeling van de Uiterwaarden en de realisatie van KRW-doelen van Rijkswaterstaat. Bij Culemborgse Veer–Beatrixsluis (3) is forse meerwaarde mogelijk rondom onder meer (recreatieve) ontsluiting en ontwikkelingen rond de Hollandse Nieuwe Waterlinie.

### Hoofddoelstelling en richtinggevende ambities

Met het waterbeheerplan Waterkoers 2016-2021 en in diverse beleidsdocumenten zijn verschillende ambities vastgelegd voor het waterbeheer binnen ons waterschap. Ook heeft het algemeen bestuur in de thema-bijeenkomst op 5 oktober jl. aangegeven wat zij belangrijk vindt bij de realisatie van de dijkversterking. Op grond hiervan wordt voorgesteld de volgende vier thema's tot richtinggevende ambities te benoemen (zie onderstaande tabel), met veiligheid als hoofddoelstelling. Alle andere belangen en wensen zijn hieraan ondergeschikt. Dit

betekent niet dat andere belangen onbelangrijk zijn, Deze worden altijd afgewogen in het licht van onze hoofddoelstelling veiligheid. In bijgevoegd 'startdocument' worden de thema's nader toegelicht en uitgewerkt.

Thema	Richtinggevende ambities
Werken aan veiligheid (hoofddoelstelling)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veiligheid voorop; zo snel mogelijk een hoge veiligheidswinst behalen.</li> <li>• Tempo: voortvarend maar niet overhaast.</li> </ul>
Omgeving en participatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zo veel mogelijk maatschappelijke meerwaarde creëren, binnen de financiële kaders.</li> <li>• Vanaf de start van projecten samenwerken met bewoners en andere belanghebbenden, vanuit de overtuiging dat dit leidt tot betere en breed gedragen oplossingen.</li> </ul>
Innovatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Een hoge mate van ruimte creëren voor innovatie en ontwikkeling.</li> <li>• Al vanaf de start van het project wordt expliciet ingezet om kennis en ervaring op het gebied van innovatie in te zetten.</li> </ul>
Duurzaamheid	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambities van het waterschap rondom duurzaamheid staan beschreven in de (nog vast te stellen) Duurzaamheidsagenda. Dit is uitgangspunt voor de dijkversterking. Een nadere toelichting kunt u vinden in het startdocument.</li> </ul>

Tabel 3: richtinggevende ambities.

#### 4. Kaders en uitgangspunten

Naast de gewijzigde Waterwet, de invoering van de Omgevingswet en de HWBP regelgeving, vormen onze eigen regels en procedures belangrijke kaders voor de realisatie van de dijkversterking.

Externe kaders omvatten onder meer:

- Gewijzigde Waterwet (per 1 januari 2017 van kracht)
- Financieringsregeling HWBP d.d.10 maart 2014
- Programmaplan en programmering HWBP 2017-2022
- Omgevingswet (mogelijk van kracht vanaf 2019)

Ook verschillende interne kaders vormen een kader en uitgangspunt voor de dijkversterking, zoals:

- Reguliere P&C cyclus
- Delegatieregeling 2014
- Regeling met betrekking tot de organisatie van het financieel beheer 2010

Ten slotte zullen er ook een aantal specifieke kaders en uitgangspunten nader ontwikkeld moeten worden, waaronder bijvoorbeeld:

- Technische en algemene ontwerpuitgangspunten
- Kader meekoppelkansen

De verschillende kaders zijn vastgelegd en toegelicht in het startdocument.

#### 5. Financiële aspecten

De financiële aspecten worden hieronder toegelicht. In **BIJLAGE 1** is een nadere uitwerking te vinden.

##### Krediet en werkwijze verstrekking

Voorgesteld wordt een krediet van € 49 miljoen<sup>2</sup> beschikbaar te stellen, op de wijze zoals het Groot

<sup>2</sup> Per fase van een deelproject wordt een plan van aanpak uitgewerkt en voorgelegd ter besluitvorming. Het plan van aanpak is voorzien van gedetailleerde SSK-raming. Eventuele bijstelling van het totaal krediet wordt gespecificeerd per deelproject en vindt plaats a.d.h.v. reguliere P&C-cyclus.

Onderhoudsprogramma Watersystemen (GOP)<sup>3</sup>. Het krediet is bepaald op basis van een indicatieve prognose met kentallen en ervaringscijfers van het HWBP<sup>4a</sup>. Het doel van dit krediet is om de verkenning en planuitwerkingsfase van alle deelprojecten te kunnen realiseren. Ter verduidelijking dient onderstaande visualisatie.



→ **Voorkeursalternatief** incl. o.a. nadere veiligheidsanalyse, ruimtelijke impact, meekoppelkansen

→ **Projectbesluit** incl. o.a. projectplan, (evt.) m.e.r.-procedure, ruimtelijke plannen, conditionering

→ **Realisatie**

Dit betekent dat met dit krediet voor ieder deelproject een Voorkeursalternatief en Projectplan besluit kan worden voorbereid ten behoeve van besluitvorming in het Algemeen Bestuur, inclusief alle benodigde (deel)rapportages, onderzoeken en (gebieds)processen.

Per deelproject wordt dus aan het einde van de verkenning een voorkeursalternatief (een keuze van de in beeld gebrachte kansrijke verbeteralternatieven) en aan het einde van de planuitwerking een projectplan Waterwet vastgesteld door het Algemeen Bestuur. Het krediet is inclusief deelproject overstijgende kosten (bv de kosten voor coördinatie tussen deelprojecten en ontwikkeling projectgebonden kaders).

Het algemeen bestuur stelt aanvullend op het krediet de bijbehorende totale indicatieve, financiële programmering HDSR (nu 2017 tot ca. 2028) indicatief vast. Het krediet en de totale indicatieve financiële programmering wordt vervolgens jaarlijks herzien bij de behandeling van de Voorjaarsnota. Hiermee wordt het algemeen bestuur in staat gesteld om op hoofdlijnen (doelstellingen en financiën) bij te sturen.

De verkenning- en planfase worden afgerond met een door het bestuur vast te stellen projectplan. Dit vormt de juridische basis en het kader voor de start van de realisatiefase.

Voor de realisatiefase van de deelprojecten wordt krediet via aparte bestuursvoorstellen aangevraagd. De prognose voor de totale realisatiefase van alle deelprojecten bedraagt in totaal € 327 miljoen<sup>4b</sup>. Het krediet voor de realisatie van een deelproject is gekoppeld aan de vaststelling van het Projectplan Waterwet. Hiermee stelt het algemeen bestuur per deelproject tevens de financiële bandbreedte vast, waarbinnen het dagelijks bestuur het plan van aanpak voor de realisatie kan vaststellen. De huidige verwachting is dat de eerste besluitvorming wordt voorgelegd voor het deelproject Salmsteke (voorkeursalternatief in 2018 en projectplan Waterwet begin 2020) en deelproject Wijk bij Duurstede-Amerongen (2020, respectievelijk 2022).

In **BIJLAGE 2** zijn de indicatieve prognoses per deelproject nader uitgewerkt en voorzien van de huidige verwachte spreiding over de jaren.

<sup>3</sup> Werkwijze Groot Onderhoudsprogramma (GOP) Watersystemen is vastgesteld door AB op 14 december 2016).

<sup>4a/b</sup> Het krediet van 49 miljoen euro is gebaseerd op de weergegeven programmering en is inclusief RWS-areaal. Dit is onder voorbehoud van nadere overeenstemming over een mogelijke overdracht. De getallen zijn gebaseerd op kentallen en ervaringscijfers van het HWBP (aantal km x 7 mln. voor totaal benodigd krediet, onderscheid per fase is afgeleid met de percentage per projectfase).

### Beheersing conform HWBP- en HDSR-kaders

Als onderdeel van het HWBP is het project Sterke Lekdijk gebonden aan specifieke voorwaarden voor een werkwijze, welke gebaseerd is op de MIRT-werkwijze<sup>5</sup>. Tegelijkertijd zijn binnen HDSR beleid en kaders vastgesteld door het algemeen bestuur (zoals delegatiebesluit, regeling financieel beheer, planning- en controlcyclus, etc.) waar de werkwijze vanuit het HWBP moet worden ingepast. Deze vormen het kader.

Als invulling van de werkwijze wordt gekozen voor een aanpak volgens de 'GOP-systematiek'. Dit betekent een jaarlijkse bijsturing op de totale financiële programmering en het krediet, wat het algemeen bestuur in staat stelt jaarlijks de financiële kaders en doelen bij te stellen.

Een meer uitgebreide toelichting van de (financiële) kader en werkwijze vindt u in **BIJLAGE 1**.

### Hoe krijgen we de gewenste programmering van deelprojecten beheersbaar?

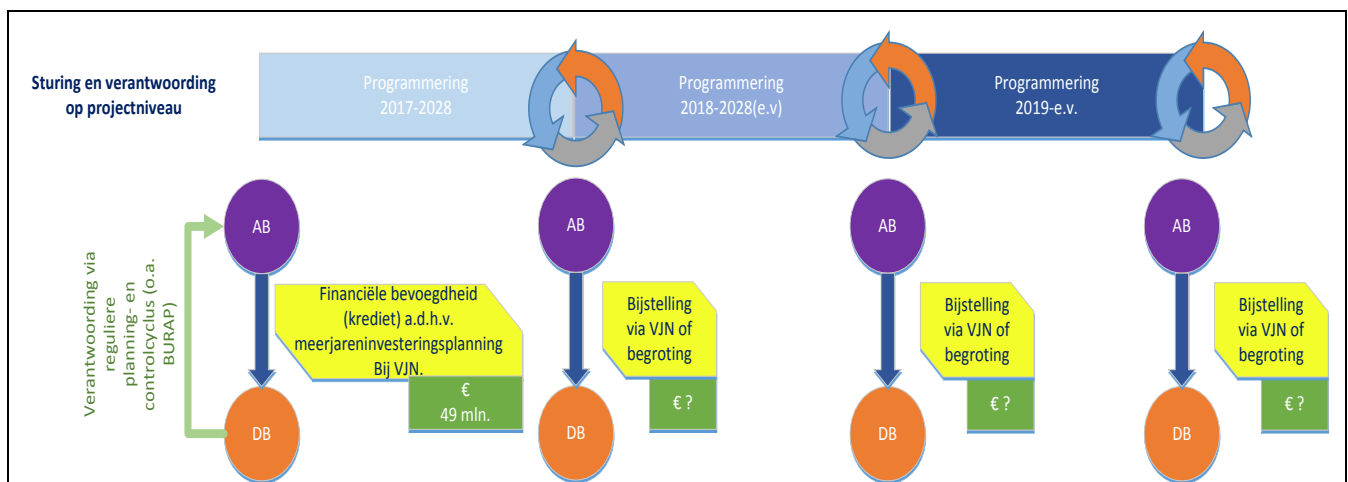
Om de huidige opgave beheersbaar te krijgen is geïnventariseerd op welke wijze de kredietverstrekking en sturing en verantwoording van het project kunnen worden ingericht. Hierbij houden we rekening met de specifieke karaktereigenschappen en de voorgeschreven HWBP-werkwijze. De ervaringen vanuit De Stichtse Rijnlanden, Waterschap Rivierenland en Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier zijn hierbij benut. Het voorstel voor een groot onderhoudsprogramma (GOP) Watersystemen (14 december 2016) is in lijn met de methodiek van Waterschap Rivierenland en Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier. Voor het project Sterke Lekdijk past deze methodiek goed bij het karakter en de wens om te kunnen anticiperen op het tempo van deelprojecten.

De voorgestelde sturing en verantwoording is op basis van vastgestelde kaders binnen HDSR, conform HWBP-spelregels en conform de reguliere (HDSR) planning- en controlcyclus. Het eerste bijstellingsmoment door het AB is bij de vaststelling van de voorjaarsnota (AB 28 juni 2017). Het dagelijks bestuur is bevoegd per fase van een deelproject budget toe te kennen a.d.h.v. het vaststellen van een plan van aanpak voor een fase van een deelproject. Jaarlijks bij de Voorjaarsnota worden alle afwijkingen per deelproject geclusterd en gerapporteerd. Indien nodig wordt het AB voorgesteld het krediet te wijzigen.

In de volgende paragrafen en figuren wordt het sturingsmechanisme voor zowel het algemeen bestuur als het dagelijks bestuur nader uitgelegd.

### Sturing en verantwoording door het AB

Sturing door het algemeen bestuur is gericht op het gehele project Sterke Lekdijk. Dit vindt plaats via de jaarlijkse momenten binnen de P&C-cyclus, te weten bij de VJN (blauwe pijl in figuur 1). Hiermee heeft het project een voortrollend karakter en wordt het algemeen bestuur in staat gesteld om jaarlijks bij te sturen (ronddraaiende pijlen). Verantwoording door het dagelijks bestuur aan het algemeen bestuur vindt eveneens plaats via reguliere P&C-cyclus-momenten, onder meer via de BURAP (groene pijl).



Figuur 1: Financiële sturing en verantwoording Algemeen Bestuur

<sup>5</sup> Het Spelregelkader Hoogwaterbeschermingsprogramma is namelijk gebaseerd op het Spelregelkader Meerjarenprogramma Infrastructuur, Ruimte en Transport (MIRT) dat het Ministerie van Infrastructuur en Milieu voor zijn eigen projecten kent.



Voorafgaand aan de realisatie stelt het algemeen bestuur het VKA (eindresultaat verkenning) en het Projectplan Waterwet (eindresultaat planuitwerking) vast. Het VKA is richtinggevend voor de nadere uitwerking tot een projectplan Waterwet. Het VKA en het projectplan zijn belangrijke eindresultaten in de totale planprocedure conform de Waterwet. Bij een aantal andere waterschappen wordt het voorkeursalternatief goedgekeurd door het dagelijks bestuur en wordt het algemeen bestuur daarover enkel geconsulteerd. Gezien de omvang van het project Sterke Lekdijk in relatie tot de investeringen, is het voorstel het AB zowel het Voorkeursalternatief als Projectplan voor te leggen.

De voorgestelde werkwijze wordt op een geschikt moment (tussen 3-5 jaar), tussentijds geëvalueerd om te bezien of er nog aanpassingen wenselijk zijn. De huidige verwachting is dat tot en met 2020 drie voorkeursalternatieven worden aangeboden ter besluitvorming (voor de eerste drie deelprojecten).

In het startdocument is een nadere uitwerking van deze sturingsprincipes opgenomen en een besluitvormingsmatrix waarin is uitgewerkt wie tijdens het proces waarover besluit.

#### Tempo versus financiële effecten

Het tempo kan grofweg variëren tussen de 12 en 22 jaar. Bij het bepalen van het gewenste tempo voor de versterking is van belang de context van de dijkversterking in relatie tot:

- de totale opgave van Centraal Holland;
- de speelruimte die vanuit het HWBP aanwezig is;
- de invloed op de investeringsagenda van uw waterschap en de uitvoerbaarheid voor de organisatie;
- samenwerking met bestuurlijke partners.

Het tempo van de versterking heeft consequenties voor de investeringsagenda van HDSR. Conform de financieringsregeling HWBP draagt HDSR van de totale investering van (nu voorzien) ca. 375 miljoen euro 10% daarvan zelf en eventuele kosten voor extra ruimtelijke kwaliteit (exclusief financiering door derden) indien HDSR daar zelf voor kiest. HDSR draagt de financiële risico's van de realisatie na subsidievaststelling voor 100%. Het tempo kan grofweg variëren tussen de 12 en 22 jaar. De consequenties (op de watersysteemheffing en de begroting) ten aanzien van de ambitie in tempo (12 of 22 jaar) op de lastenontwikkeling is minimaal. De huidige randvoorwaarden van het financieel beleid van HDSR komt met deze ambitie vooralsnog niet onder druk te staan.

Om voldoende tijd te geven aan partners zoals de provincie Utrecht en gemeenten, kan gekozen worden voor een tempo waarbij zoveel mogelijk meekoppelkansen worden verzilverd. De wens van de ambtelijke organisatie is een realistisch tempo voor de dijkversterking zodat de organisatie het programma kan bijhouden qua personele ontwikkeling. Dan kan doorgebouwd worden op wat er al in gang is gezet.

#### Personele ontwikkeling

De grote projecten binnen HDSR, en meer specifiek dit project, bieden kansen om de organisatie verder te professionaliseren. Uitgangspunt is het werken in Integraal Project Management (IPM)-rollen. Dit is een herkenbare en bewezen werkwijze voor projectmanagement. Door te bekijken welke medewerkers in IPM-rollen passen, een gezonde mix te maken met externen en daar goed op te coachen, kan de HDSR-organisatie verder geprofessionaliseerd worden. Daarom zijn voor dit project allereerst een ervaren Ambtelijk Opdrachtgever en projectmanager geworven. Met ondersteuning vanuit het HWBP wordt zorgvuldig een nieuw team opgebouwd, waarbij een aantal medewerkers uit de vorige fase is doorgestroomd naar dit project om de continuïteit te borgen. Binnenkort start de werving voor de bemensing van zowel de twee IPM-teams van de eerste deelprojecten, als van het strategische team.

## **6. Risico's en beheersing**

#### Wijze van beheersing volgens spelregels en met expertise HWBP

Voor de beheersing van risico's en de hoogte van financiële risicoreserveringen in kostenramingen gelden specifieke spelregels vanuit HWBP. De methodiek van beschikken is gebaseerd op voorcalculatie aan de start van elke fase (verkenning / planuitwerking / realisatie) van een deelproject. Dit betekent dat voorafgaand aan elke fase van een deelproject een kostenraming wordt opgesteld. Deze kostenraming is voorzien van diverse financiële risicoreserveringen ter dekking van voorziene en onvoorziene risico's. Om de projecten goed financieel te kunnen beheersen, worden voorafgaand aan de aanvraag tot beschikking per fase goede kostenramingen gemaakt.

Om de risico's te kunnen beheersen wordt het Integraal Project Management (IPM)-model gehanteerd van Rijkswaterstaat. Dit betekent dat de projecten worden gemanaged door 5 IPM-rolhouders, namelijk een projectmanager, een manager projectbeheersing, omgevingsmanager, technisch manager en contractmanager. Dit organisatiemodel wordt inmiddels bij veel waterschappen toegepast om majeure projecten, zoals de Sterke Lekdijk, te realiseren en goed te kunnen beheersen. Omdat er binnen HDSR ook nog een opgave ligt om op een aantal aspecten het beleid en de kaders -specifiek voor dit majeure project- mee te laten ontwikkelen wordt ook een strategisch (deelproject overstijgend) team geworven.

#### Risico is nu beperkt

Het financiële risico ten aanzien van het krediet van € 49 miljoen is minimaal. HDSR loopt pas risico vanaf de eerste vastgestelde beschikking (door het HWBP) per fase en per deelproject. De € 49 miljoen is gebaseerd op landelijke kengetallen en ervaring vanuit de programmadirectie HWBP en is indicatief.

Per fase en deelproject worden de uitgaven en inkomsten (van het HWBP en derden) en financiële risico's voor HDSR gedetailleerd in beeld gebracht en opgenomen in het plan van aanpak per planfase. Het plan van aanpak is de basis voor een beschikking HWBP (per fase, per deelproject). Het plan van aanpak wordt voorafgaand aan de aanvraag tot beschikking voorgelegd aan het dagelijks bestuur ter besluitvorming. Eventuele afwijkingen worden jaarlijks op deelprojectniveau via de Voorjaarsnota voorgelegd aan het algemeen bestuur.

Bij de start van de realisatiefase stelt het Algemeen Bestuur per deelproject nieuw krediet beschikbaar. Het dagelijks bestuur stelt een gedetailleerd plan van aanpak voor de realisatiefase, inclusief financiële risico's en beheersing daarvan. Op basis daarvan geeft het HWBP een beschikking af. Deze beschikking wordt aangepast na de aanbesteding. Hiermee is het aanbestedingsrisico van de realisatiefase voor rekening van het HWBP.

Gezien de omvang en complexiteit van het project en haar deelprojecten is goed risicomangement van groot belang. De organisatie sluit daarvoor aan bij de risicomethodiek die wordt voorgeschreven door het HWBP. Ten aanzien van risicomangement specifiek voor het project Sterke Lekdijk wordt een kader met een bijbehorende procedure uitgewerkt. Hierbij maken we onder meer gebruik van de kennis en ruime ervaringsdeskundigheid die aanwezig is bij het Programmadirectie HWBP, Rijkswaterstaat en de andere waterschappen.

#### Geïnterpreteerde risico's (op hoofdlijnen)

<b>Risico</b>	<b>Beheersing</b>
Spanning tussen (door HDSR) gewenst tempo en verwachtingen omgevingspartijen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Duidelijke verwachtingen en afspraken bij start projecten.</li> <li>• Voldoende flexibiliteit in de programmering van het project en haar deelprojecten om tussentijds bij te kunnen sturen.</li> </ul>
Spanning tussen gewenst tempo en programmering/prioritering HWBP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De voorgestelde systematiek maakt het mogelijk om op projectniveau (totaal van alle deelprojecten) te sturen en te beheersen i.r.t. de HWBP-programmering (kassturing vanuit I&amp;M).</li> <li>• Effectieve afstemming met Programmadirectie HWBP.</li> </ul>
Spanning tussen gewenst tempo en bouwen aan organisatie (ontwikkelingen arbeidsmarkt).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voldoende flexibiliteit in de programmering van het project en haar deelprojecten om tussentijds bij te kunnen sturen.</li> </ul>
Spanning tussen gewenst tempo en beschikbaarheid adviesmarkt en/of realisatiemarkt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voldoende flexibiliteit in de programmering van het project en haar deelprojecten om tussentijds bij te kunnen sturen.</li> </ul>
Financiële risico's (na vaststellen subsidie) voor beheerder: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschikking per fase (verkenning, planuitwerking en realisatie) o.b.v. voorcalculatie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aansluiten bij kwaliteitsnorm projectbeheersing van het HWBP en investeren in de ontwikkeling hiervan.</li> <li>• Risico gestuurd werken.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• In de realisatiefase wordt de beschikking bijgesteld o.b.v. aanbestedingsresultaat.</li> <li>• Bij innovatiemaatregelen ligt het risico voor 100% bij het HWBP.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aansluiten bij voorwaarden financieringsregeling HWBP of weloverwogen bestuurlijk besluit om af te wijken.</li> </ul>
<p>Voorfinanciering; voor projecten uit dijktraject 15-1 geldt een voorfinancieringsrisico. Voorafgaand aan opname op de landelijke programmering HWBP is een ILT-oordeel nodig op de veiligheidsbeoordeling door HDSR. Dit geldt voor beide dijktrajecten, namelijk 15-1 en 44-1.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Voor dijktraject 15-1 geldt dat moet worden voorgefinancierd tot 2019 en mogelijk (afhankelijk van landelijke prioritering) langer. Per fase van een deelproject worden mogelijke kosten en financiële risico's in beeld gebracht en opgenomen in het plan van aanpak van deze fase. Het plan van aanpak wordt voorgelegd ter besluitvorming aan het dagelijks bestuur.</li> <li>• Voor dijktraject 44-1 geldt dit risico niet. Dijktraject 44-1 is inmiddels opgenomen (conform besluit, status aparte, van de Stuurgroep HWBP). Dijktraject 44-1 is met deze status vooruitlopend op het ILT-oordeel geprogrammeerd, waarmee HDSR geen voorfinancieringsrisico loopt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Per deelproject het gewenste tempo en de kosten/baten tegen elkaar afwegen.</li> </ul>

Tabel 6: Geïnterpreteerde risico's en mogelijke beheersmaatregelen

## 7. Communicatie aspecten

Het 'samen met' de omgeving tot de beste oplossing en uitvoering komen, is cruciaal voor een efficiënte en doelmatige dijkversterking. Dit aspect is daarom uitgewerkt in het startdocument, als één van de centrale, richtinggevende ambities die het waterschap hanteert bij de uitvoering van dit project.

Een goed begin is daarbij het halve werk. Daarom nodigen we, nu we aan het begin van de dijkversterking staan, meteen bewoners en omgevingspartners uit om actief mee te denken en te doen bij de komende dijkversterking.

De eerste stap zetten we met drie informatiebijeenkomsten in maart 2017, die we samen met de gemeenten en de provincie Utrecht organiseren. Hiervoor nodigen we bewoners, bedrijven en andere belanghebbenden gericht uit om met ons het gesprek te voeren. We delen niet alleen de opgave en omgevingsinformatie, maar nodigen een ieder uit om vragen, zorgen en ideeën met ons te delen. Hierbij bevragen we mensen hoe ze in het vervolg van het project betrokken willen blijven.

Participatie en communicatie zullen vervolgens vooral vanuit de deelprojecten plaatsvinden. Hierbij is ook aandacht voor deelproject overstijgende doelen, onder meer rondom educatie en het vergroten van 'awareness'.

## 8. MVO aspecten

### Duurzaamheid en Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

Duurzaamheid en MVO zijn belangrijke aspecten voor de dijkversterking. Deze zijn nader uitgewerkt in het startdocument, als richtinggevende ambities die het waterschap hanteert bij de uitvoering van dit project.

In de bestuurlijk nog vast te stellen Duurzaamheidsagenda is een ambitie uitgewerkt op verschillende disciplines die binnen de Duurzaam GWW-aanpak zijn benoemd. Dit vormt het generieke uitgangspunt voor de dijkversterking. Daarvoor zoeken we aansluiting bij markt en maatschappij, zoals ook is vastgelegd in onze Waterkoers 2016-2021: *"De watersector is steeds meer in verbinding met andere disciplines: ruimtelijke ordening, natuurbeheer, landbouw, energievoorziening en volksgezondheid. Dat vraagt meer dan ooit om vernieuwing, creativiteit en innovatie."*

### Inzet kwaliteitsteam

Duurzaamheid zal binnen de deelprojecten verder worden uitgewerkt en meegenomen. Voorbeelden hiervan zijn de inzet van een kwaliteitsteam en het door de POV Centraal Holland opgestelde eindrapport Ruimtelijk Kwaliteitskader, waarin al een aantal meekoppelkansen zijn geïnventariseerd. Dit zijn middelen die we inzetten om de ruimtelijke kwaliteit, landschappelijke inpassing en vormgeving te borgen en waar mogelijk te verhogen.

De opdrachtformulering en inzet van het kwaliteitsteam gebeurt in nauwe afstemming met provincies en gemeenten. Invulling van het team vindt plaats samen met de Rijksadviseur fysieke leefomgeving en de Provinciaal adviseur ruimtelijke kwaliteit.

### **Bijlagen**

BIJLAGE 1 Financiële onderbouwing, sturing en verantwoording project Sterke Lekdijk. (BIJLAGE 1)  
BIJLAGE 2 Indicatieve financiële programmering HDSR 2017-2028. (BIJLAGE 2)