



Waterschap Hollandse Delta

Maat op klimaat

Op weg naar een veilige en schone toekomst



waterschap
**Hollandse
Delta**

Donderdag 31 januari 2019

Mijn vlakke land

Wanneer de Noordzee koppig breekt aan hoge duinen
En witte vlokken schuim uiteenslaan op de kruinen
Wanneer de norske vloed beukt aan het zwart basalt
En over dijk en duin de grijze nevel valt
Wanneer bij eb het strand woest is als een woestijn
En natte westenwinden gieren van venijn
Dan vecht mijn land, mijn vlakke land

Wanneer de regen daalt op straten, pleinen, perken
Op dak en torenspits van hemelhoge kerken
Die in dit vlakke land de enige bergen zijn
Wanneer onder de wolken mensen dwergen zijn
Wanneer de dagen gaan in domme regelmaat
En bolle oostenwind het land nog vlakker slaat
Dan wacht mijn land, mijn vlakke land



(Jacques Brel, 1963)

Inleiding

Waterschap Hollandse Delta heeft een uniek deltagebied, waarin Rijn, Maas en Noordzee hun zoete en zoute water elk getijde uitwisselen. Waterschap Hollandse Delta heeft zowel landelijke, agrarische, (groot) stedelijke als industriële gebieden, die doorkruist of omlijnd worden door bijzondere natuurnetwerken. Leven en werken met water is onze kerntaak. Met het ambitietraject 'Maat op klimaat' bereiden we ons voor op de veranderingen die we op ons af zien komen.

Voor u ligt een verkenning van die veranderingen. Deze verkenning is een eerste van veel stappen om de uitdagingen die ons deze eeuw te wachten staan het hoofd te bieden. Het klimaat zal sneller en heviger veranderen dan ooit tevoren. Juist wij als waterschap worden met de gevolgen geconfronteerd en moeten daarop inspelen. Dit is geen keuze, maar raakt het bestaansrecht van het waterschap. Tevens biedt het unieke kansen om betekenisvolle veranderingen in te zetten, die de kwaliteit van onze dienstverlening en de welvaart van onze inwoners en bedrijven ten goede komen.

De doorkijk (2030/2050) die we maken lijkt nog ver weg, maar de opgave die we hebben is groot. De ambities vormen samen onze lange termijn visie. De in dit document genoemde (sub)doelen, definities en maatregelen zijn een verkenning. Het is niet mogelijk nu de volledige invulling van de doelen te geven. De invulling van de ambities, zoals genoemd in dit document, is daarmee niet in beton gegoten. De komende periode gaan we leren en ervaren welke invulling het meest wenselijk is. We zullen regelmatig bijsturen en onze kerntaken stap voor stap richten op het invullen van de ambities. Hierdoor kunnen we maatwerk voor ons gebied leveren en de gewenste dienstverlening en risicoacceptatie in stand houden tegen een beheerst kostenniveau. Met dit document maken we de dilemma's bespreekbaar die achter de ambities zitten. Voorbeelden hiervan zijn het in stand houden van een beheerste tariefstijging in geval van hogere kosten, de reikwijdte van onze verantwoordelijkheid en de manier waarop de regio ons ziet.

We kunnen ons werk niet alleen. Ook externe belanghebbenden zoals collega waterschappen, gemeenten, provincie, Rijk, agrariërs, bedrijfsleven, natuurorganisaties en inwoners van ons gebied staan voor deze opgave. Vanuit het interbestuurlijk programma (IBP) wordt om een optimale samenwerking tussen overheden gevraagd, zodat er rond belangrijke maatschappelijke opgaven een meer gezamenlijke aanpak tot stand komt. Deze verkenning van hoe we tegen de doelstellingen aankijken is noodzakelijk om met hen verder in gesprek te gaan over de rol van het waterschap bij deze brede maatschappelijke uitdagingen. Het waterschap wordt gezien als een autoriteit waar het gaat om veel van de gevolgen van klimaatverandering. Door de uitdagingen te onderkennen, visielijnen op te stellen en vroegtijdig samen te werken, zijn we een betrouwbare en professionele gebiedspartner met een visie op de toekomst.

Met deze verkenning zetten we de stip op de horizon en werpen we verkennende lijnen uit hoe we naar die stip gaan koersen. De komende jaren gaan we als organisatie en bestuur samen met onze omgeving focus aanbrengen over het 'HOE'. In samenwerking met anderen zullen we een concrete invulling geven aan onze ambities.

Aanleiding

De klimaatverandering en de impact daarvan op onze kerntaken is een belangrijke motivator voor de doelstellingen. De veranderingen zijn echter veelzijdiger en complexer. Klimaatverandering vraagt om maatregelen om dit op te vangen. Dat noemen we adaptatie. De wetgever en de maatschappij vragen echter ook om het voorkomen of verzachten van de impact van de klimaatveranderingen. Dit heet mitigatie. Dit laatste is de drijvende kracht achter thema's zoals energieneutraliteit, duurzaamheid en circulariteit. Deze laatste thema's komen ook voort uit het bewustzijn dat we onze aarde moeten overdragen aan volgende generaties. Onder de huidige condities kan dit niet meer op een verantwoorde wijze. We moeten zuiniger met natuur, water en primaire materialen omgaan, als we een leefbare en veilige (water)omgeving willen blijven garanderen. We hebben als waterschap een zorgplicht en moeten zorgen voor een balans tussen de drie voor duurzame ontwikkeling essentiële elementen van 'mensen', 'planeet' en 'opbrengst'. De veranderingen, die op ons afkomen, moeten we het hoofd te bieden. Daarom hebben we ambities opgesteld voor de korte en lange termijn. In dit document worden de ambities toegelicht.

Het interbestuurlijk programma (IBP) vraagt het waterschap om 'goed openbaar bestuur' in een veranderende samenleving. De maatschappelijke transities in de samenleving zijn van grote invloed op onze kerntaken. De steeds verdergaande verstedelijking in een dichtbevolkt land als Nederland maakt dat we in onze leefomgeving steeds meer met de belangen van anderen worden geconfronteerd. Dit vraagt om een overheid die zich aanpast en op alle niveaus intensief en vroegtijdig samenwerkt. De invoering van de Omgevingswet is een voorbeeld van hoe dit zich uit. Ook de exponentiële snelheid en soms radicale veranderingen waarmee digitalisering onze maatschappij beïnvloedt vragen om aanpassingen. Enerzijds moeten we inspelen op bedreigingen zoals cybercriminaliteit. Anderzijds liggen er kansen, zoals de met automatisering gepaard gaande verhoging van de productiviteit. Op deze kansen willen we op een innovatieve en vernieuwende manier inspelen.

Ons waterschap is ambitieus. Als overheid moeten we ervoor zorgen dat de wereld – voor zover wij die kunnen beïnvloeden – er van jaar tot jaar beter op wordt. Achteruitgang is onwenselijk. Dit betekent dat we, soms decennia, vooruit moeten kijken. We moeten in ons werk blijven groeien. We willen anticiperen op diverse (mondiale) ontwikkelingen en voorop lopen bij autonome trends in de maatschappij. Onze ambities reiken soms verder dan de wijze waarop we onze kerntaken van oudsher uitvoeren. Een belangrijk uitgangspunt blijft echter een betaalbare overheid.

Leeswijzer: In het hoofdstuk 'Stip op de horizon' worden de ambities en doelen voor de aanpak opgesomd met een aantal uitgangspunten en spelregels. Vervolgens gaan we in op de drie ambities klimaatadaptatie, energietransitie, circulair en duurzaam. Daarna worden de vier doelen voor de aanpak benoemd die de bedrijfsprocessen op een hoger plan moeten brengen, namelijk: samen sterk, digitalisering, innovatie en assetmanagement. Daarna wordt ingegaan op het vervolgproces. Tot slot wordt stilgestaan bij de randvoorwaarden die horen bij de ambities voor de organisatie, cultuur en de financiën.

De stip op de horizon

Waterschap Hollandse Delta werkt aan een veilige en schone toekomst en bereidt zich voor op de (ernstige) gevolgen van klimaatverandering. Die hebben immers grote invloed op de watersystemen en op de veiligheid in onze Delta. Waterschap Hollandse Delta zal nu en in de toekomst zorgen voor robuuste bescherming tegen het water en voor schoon en voldoende zoetwater voor de inwoners en gebruikers in ons gebied.

Waterschap Hollandse Delta ziet drie grote transities voor zich en heeft ambities opgesteld om de veranderingen die op ons afkomen het hoofd te bieden. Het waterschap werkt aan een veilige toekomst door de kerntaken zo aan te pakken dat wij tijdig en flexibel reageren op de klimaatverandering. Wij streven naar een schone toekomst door onze impact op het milieu zo klein mogelijk te maken. Daarom worden wij steeds zuiniger met energie zodat wij in 2030 energieneutraal zijn. We handelen duurzaam en omdat ook het efficiënt omgaan met de steeds schaarser wordende grondstoffen belangrijk is, willen wij in 2030 voor 50% circulair zijn.

Deze ambities kunnen wij bereiken door in onze aanpak innovatief en digitaal te zijn en te werken met assetmanagement. Wij beseffen dat wij dit alleen kunnen bereiken met de inwoners en partners in de regio. Vandaar dat waterschap Hollandse Delta samenwerking, participatie en dienstverlening in zijn aanpak voor de ambities centraal stelt.

In het beknopt overzicht hieronder vindt u de ambities en de doelen voor de aanpak. Deze worden in de hoofdstukken hierna toegelicht.

De ambities zijn:

- A1: Waterschap Hollandse Delta bereidt zich daadkrachtig en flexibel voor op het versneld veranderende klimaat (kerntaak);
- A2: Waterschap Hollandse Delta is in 2030 energieneutraal (bestuurlijke afspraak);
- A3: Waterschap Hollandse Delta handelt duurzaam en voert zijn kerntaken in 2030 voor de helft circulair uit.

Naast deze ambities zien we ook in de uitvoering van onze taken, de bedrijfsprocessen, een aanpak voor ons. We zien vier belangrijke doelen om onze ambities en de gewenste vooruitgang op de kerntaken mogelijk te maken. Deze zullen vooral op de korte termijn worden gerealiseerd. Het uitgangspunt is, dat in 2021 de basis van de doelen voor de aanpak op orde moet zijn.

De doelen voor onze aanpak zijn:

- B1: Samen sterk;
- B2: Optimaal gebruik maken van digitalisering;
- B3: Gebruik maken van innovaties;
- B4: Werken volgens assetmanagement zodat we een goede afweging tussen prestaties, risico's en middelen kunnen maken.

In dit stuk zullen de ambities terugkomen onder de nummering A1 tot en met A3. De doelen voor de aanpak komen terug onder de nummers B1 tot en met B4. Voordat we hier verder op ingaan benoemen we een aantal spelregels en uitgangspunten.

De drie ambities zijn *dienend aan de kerntaken*. Bij de invoering en uitwerking van de ambities worden zij optimaal verbonden. Getoetst wordt of ze bijdragen aan de doelen die gesteld zijn aan de kerntaken. Via de reguliere strategische beleidsnotities en de planning & controlcyclus wordt gerapporteerd en besluitvorming aan de Verenigde Vergadering voorgelegd. Het proces van controle en evenwicht en de jaarlijkse evaluatie worden hiermee geborgd. Er zal sprake zijn van continue afstemming en bijsturing.

We zijn staan *open voor maatschappelijke wensen en behoeften* en kijken in de uitvoering van ons werk naar de mogelijkheden om hieraan gehoor te geven. Het bieden van maatschappelijke meerwaarde is een uitgangspunt voor onze ambities. De kerntaken van het waterschap staan daarbij altijd centraal. We zullen altijd ons gezond verstand blijven gebruiken. Een belangrijk voorbeeld hiervan is, dat de maatschappelijk toegevoegde waarde van de te nemen maatregelen altijd groter moet zijn dan de investering. In de praktijk kan dit ook betekenen dat het '100%' bereiken van een doel niet wenselijk is vanwege de inefficiëntie om die laatste procenten te halen.

Er zit een *grens aan onze verantwoordelijkheid*. Ook andere partijen dragen verantwoordelijkheid. We moeten in gesprek met onze omgeving over wat het waterschap als dienstverleningsniveau kan bieden, waar onze verantwoordelijkheid eindigt en vanaf waar andere partijen zelf maatregelen moeten treffen. Dit betekent op tijd en eerlijk communiceren over onze mogelijkheden, onmogelijkheden, verantwoordelijkheidsverdeling en keuzes.

Onze rol als overheid is veranderd. Het waterschap introduceert steeds meer elementen van een *netwerkende en responsieve of participerende overheid* in zijn bestaan. Met de ambities en aanpak spelen wij in op deze rol om de doelen beter te realiseren. We formuleren doelstellingen voor meer openheid en samenwerking met de omgeving. We willen proactief samenwerken, meer afspraken maken met andere partijen en open staan voor maatschappelijke initiatieven van onze omgeving.

Onze ambities

A1) Klimaatadaptatie

Wat zien we: Van oudsher zorgt het waterschap ervoor dat mensen en dieren in ons gebied veilig zijn, beschermd tegen overstromingen. We zorgen ervoor dat er voldoende zoet water is in droge periodes en dat wateroverlast door neerslag tot een minimum wordt beperkt. Het klimaat verandert. Dit zorgt voor een stijgende zeespiegel, langere droge periodes, verzilting, heftigere regenbuien, zwaardere regenbuien in andere seizoenen, hitte en bodemdaling. Dit zorgt er voor dat ons werk nooit klaar is. We zullen moeten anticiperen op de veranderingen in het klimaat. Klimaatadaptatie heeft rechtstreeks invloed op al onze kerntaken en de eisen/doelen die we daar aan stellen.

De ambitie: Waterschap Hollandse Delta bereidt zich daadkrachtig en flexibel voor op het versneld veranderende klimaat.

De definities: De grootste uitdaging van deze ambitie is dat de landelijke uitgangspunten en doelen nog volop in beweging zijn en een hoge onzekerheidsmarge kennen: moeten we bijvoorbeeld rekening houden met een zeespiegelstijging van één, twee of zelfs vier meter? Dit zal voorlopig niet veranderen. Er wordt vanwege de genoemde dynamiek voorlopig bewust niet gekozen voor een harde doelstelling, maar voor een strategie met een tweetal kenmerken:

- Daadkrachtig betekent dat, daar waar wij kansen en risico's zien, we onze eigen keuzes maken om de belangen van onze inwoners en ondernemers te borgen. Ook als deze vooruit lopen op de landelijke visie (zoals eerder gedaan is met de extra robuustheid bij de dijkversterking van het Eiland van Dordrecht) of niet direct binnen onze kerntaken vallen;
- Flexibel betekent dat we ervoor zorgen dat we ons systeem zo inrichten dat we snel kunnen opschalen, mochten scenario's sneller ten negatieve veranderen. Het betekent ook, dat we voorkomen dat we grootschalige of dure maatregelen treffen die achteraf niet nodig blijken.

We zullen meer dan voorheen maatwerkgericht kijken naar slimme oplossingen voor risico- en/of kans locaties en daarbij extra investeren.

We geven met deze ambitie invulling aan het landelijk Deltaprogramma voor klimaatadaptatie. Hierbinnen vallen de Deltaplannen Waterveiligheid, Zoet Water en Ruimtelijke Adaptatie. Voor de invulling van het Deltaplan Ruimtelijke Adaptatie voeren wij met gemeenten klimaatstresstesten uit. Dit doen we om de knelpunten voor wateroverlast, droogte, hitte en de gevolgen bij overstromingen te bepalen. De uitkomsten hiervan, samen met de overleggen die we met partners hebben over de risico's, gaan we aanwenden om onze ambities verder aan te scherpen. Dit zal de komende periode worden uitgewerkt in een routekaart Ruimtelijke Adaptatie.

Ook de ruimtelijke ontwikkelingen op de Noordzee hebben onze aandacht. Als voorbeeld, de komst van steeds meer windmolenparken op zee heeft invloed op het halen van zandsuppletie. Zandsuppletie is cruciaal voor de waterveiligheid van de duinen die in ons beheer zijn. De ontwikkelingen op de Noordzee betreffen een vraagstuk van ruimtelijke ordening. We onderzoeken

de kansen en bedreigingen van de ontwikkelingen en zoeken proactief de samenwerking op met de partijen die hierbij betrokken zijn.

De concrete invulling: Hieronder wordt per kerntaak ingegaan op de concrete invulling die we zien en waarover we in gesprek gaan met de omgeving. Wij stellen daarvoor een Wateragenda op. Dit is een gespreksagenda met uitgangspunten vanuit al onze kerntaken. In deze agenda komen onze hoofdpunten uit vastgesteld beleid en de essentiële punten van onze ambities tot uitdrukking.

Waterveiligheid: Veiligheid, bescherming tegen overstromingen, blijft onze topprioriteit. De zeespiegelstijging stelt ons voor grote uitdagingen. Dijken kunnen ook in de toekomst nog worden verhoogd en verbreed, maar door de grote ruimtelijke impact worden oplossingen in het voorland steeds interessanter. Als partner in een goede ruimtelijke ordening zullen we mee moeten praten over buitendijkse bouwplannen. Er staan al ruim 60.000 buitendijkse woningen in ons gebied, een aantal bedrijven staat buitendijks en ook de industrie in de havens is vaak buitendijks gebouwd. We hebben als waterschap geen buitendijkse opgave, maar kunnen binnen de wettelijke kaders onze kennis en kunde wel inzetten om ook deze inwoners en bedrijven te beschermen. We zullen hierover onze partners zoals gemeenten en veiligheidsregio's actief adviseren.

Naast het versterken en verhogen van dijken kunnen we ook gevolgen van eventuele overstromingen beperken. We zullen daarvoor meerlaagse veiligheidsstrategieën onderzoeken. Het is een manier om voor een gebied een optimale en kosteneffectieve oplossing te bieden. Ook maken klimaatstresstesten duidelijk waar de knelpunten zitten. Dit vergt nauwe samenwerking met gemeenten en veiligheidsregio's.

Om dijkverzwaringen mogelijk te houden, pleiten wij bij andere overheden voor ruime vrijwaringszones of flexibel bouwen binnen de vrijwaringszones. Dit met het oog op de dreiging dat de zeespiegel met één of meerdere meters gaat stijgen. Het is belangrijk dat we ook in het kader van de Omgevingswet hierop actief adviseren. Onze uitdagingen op het terrein van waterveiligheid worden groot en de ruimte steeds beperkter. Dit vraagt om creatieve en innovatieve oplossingen om de veiligheid te waarborgen.

Voldoende zoet water: Klimaatverandering betekent ook dat verzilting van het zoet water op kan treden. De langere periodes van droogte daarbij betekenen dat voldoende zoet water voor steden, industriële en agrarische gebieden in de toekomst lastiger wordt. Op de korte termijn verwachten we geen acute problemen, maar richting de toekomst willen we weten waar we staan. Een doorrekening van ons hele watersysteem is nodig. Hierbij moet rekening worden gehouden met landelijke verdelingsvraagstukken. Als we voorzien dat zoet water en het (grond)waterpeil een probleem wordt in de toekomst, moet worden gekeken naar maatregelen op landelijk en regionaal niveau. Daarnaast moeten we met onze partners bepalen in hoeverre de wensen van natuurorganisaties, agrariërs, steden, dorpen en industrie nog kunnen worden gefaciliteerd. Als we weten of er een zoet watergebrek te verwachten is, moeten we samen bepalen welke zoutgehaltes, ecologische kenmerken en gewassen teelt haalbaar zijn.

Wateroverlast beperken: Nog decennialang kunnen we het beschermingsniveau gelijk houden. Dat geldt in mindere mate voor het beheersen van wateroverlast door neerslag. Ons oppervlaktewatersysteem heeft een belangrijke functie in het bergen van water bij hevige regenbuien. Maar de opgave door klimaatverandering is groot. Juist hier moeten we samenwerken. We kunnen veel, maar er zit een grens aan onze mogelijkheden op dat gebied. Ten eerste omdat wij het weer niet kunnen controleren, maar ook omdat andere partijen verantwoordelijkheden hebben.

Ondernemers, inwoners en gemeenten kunnen het gebied waarin ze wonen of werken zo inrichten dat water tijdelijk wordt opgevangen en daarna vertraagd wordt afgevoerd. Zij maken daarnaast zelf de keuze of ze zich verzekeren of niet. Woonwijken en bedrijventerreinen kunnen klimaatbestendig worden gebouwd.

Waterbergingsgebieden kunnen door gemeenten juridisch en met omgevingsvisies en omgevingsplannen mogelijk worden gemaakt. Ook zal waterberging gevolgen hebben voor natuurgebieden en moeten we in overleg treden met terrein behorende organisaties. In overleg met andere partijen zullen we altijd een gezamenlijke risico/kostenafweging moeten maken, bepalen wie waarvoor verantwoordelijk is en waar wij als waterschap kunnen helpen.

Om potentiële wateroverlast in beeld te brengen, zijn de klimaatstresstesten en risicodialogen belangrijk. Als we de resultaten hebben, zullen we gezamenlijk maatregelen in kaart moeten brengen. Hierbij moet rekening worden gehouden met de groeiende bevolking en versterking van ons gebied. Klimaatbestendig (ver)bouwen is een terrein, waar wij in steeds sterkere mate actief op moeten inzetten. Hierbij moeten we niet alleen samenwerken met overheden, maar ook met private partijen, zoals projectontwikkelaars.

Waterkwaliteit, natuur en ecologie: Het waterschap is verantwoordelijk voor de waterkwaliteit. Het behalen van de Kaderrichtlijn Water (KRW) en natuurdoelstellingen is echter een gezamenlijke verantwoordelijkheid van alle overheden, inwoners en het bedrijfsleven. Wij vinden dat doelstellingen realistisch moeten zijn en dat we moeten anticiperen op het veranderende klimaat, denk aan de toenemende temperatuur of hitte in stedelijk gebied. Voor het oppervlaktewater gaan we een nieuw beoordelingssysteem opzetten, dat beter aansluit op het KRW-systeem. Er is voor de Rijkswateren in ons gebied een sterke behoefte om de ecologische kwaliteit te verbeteren door getijdewerking terug te brengen en te verzilten. Wij werken mee aan dergelijke initiatieven, mits het geen negatieve effecten heeft op de zoetwatervoorziening én geen toekomstige belemmeringen oplegt voor de bescherming tegen hoog water.

Ons waterschap is als eigenaar en beheerder verantwoordelijk voor vele honderden kilometers dijken, watergangen, wegbermen en bomenrijen. Daarmee zijn wij in het buitengebied een bepalende factor als het gaat om het landschapsbeeld en de biodiversiteit. In samenwerking met natuurorganisaties en agrarische natuurverenigingen willen wij kansen pakken en het beheer en de eigendommen verduurzamen. In 2019 stellen wij samen met belanghebbenden een Groenbeleidsplan op waarin deze ambitie concreet wordt gemaakt.

Water zuiveren: De gesloten akkoorden voor energie en grondstoffen vormen de bouwstenen voor een toekomst, waarin een paradigmaverschuiving plaats vindt van 'effectief en efficiënt zuiveren' naar het 'produceren van schoon water, energie en grondstoffen'. De bestuurlijke ambities op het gebied van duurzaamheid, circulair en energieneutraal moeten leiden tot kosteneffectieve en circulaire zuiveringen. De plannen van aanpak voor de toekomststudies zijn inmiddels vastgesteld. Kansen als hergebruik van afvalwater als grondstof (zoals schoon water, fosfaten, bioplastics en alginaat) en technologische innovaties wegen we mee bij het maken van onze bestuurlijke keuzes. Naast medicijnresten en hormoonverstorende stoffen komen ook andere microverontreinigingen en nieuwe stoffen via de afvalwaterketen in het watersysteem terecht. Wij zetten ons in voor aanpak bij de bron. Wij volgen nationale ontwikkelingen nauwlettend en participeren in landelijke onderzoeken.

Klimaatverandering zal in de toekomst een grotere belasting voor onze waterzuiveringen betekenen. Samen met gemeenten en andere belanghebbenden gaan we kijken naar de mogelijkheden voor het scheiden van stromen zoals rioolwater en hemelwater, de opslag van piekmomenten en het saneren van lozingen. We zetten in op maatregelen in de openbare ruimte zoals vergroening en stedelijke waterberging. Bij zowel nieuwe stedelijke ontwikkelingen als in de bestaande wijken liggen kansen om de hemelwaterafvoer efficiënter aan te pakken.

A2) Energietransitie

Wat zien we: Er is steeds meer maatschappelijke druk om energieverantwoord te opereren. De technologische ontwikkelingen op dit gebied gaan snel. Dit biedt kansen voor de verduurzaming van ons energieverbruik. Daarnaast wordt de klimaatverandering voelbaar. We kunnen als waterschap niet meer om de noodzaak om minder CO₂ uit te stoten heen. Het internationale klimaatakkoord van Parijs leidt tot bindende afspraken, waaraan ook wij als waterschap invulling moeten geven. Op landelijke schaal wordt gewerkt aan de Klimaatwet en het Klimaatakkoord. Op regionale schaal nemen we deel aan de totstandkoming van Regionale Energiestrategieën.

De ambitie: Al onze kerntaken voeren we in 2030 100% energieneutraal uit. We brengen in 2030 het gebruik van fossiele brandstoffen en CO₂ uitstoot zoveel als mogelijk terug.

De definities: Bij de uitwerking van deze energieambitie hanteren we in beginsel de definities en uitgangspunten zoals die door de Unie van Waterschappen in de Green Deal Energie en de Energiecoalitie met Rijkswaterstaat zijn vastgelegd. In de routekaart WSHD Energieneutraal 2030 hanteren we vervolgens de rekenmethodieken van de Klimaatmonitor van de Unie, waarbij alle verbruikte en opgewekte energie wordt teruggerekend naar primaire energie. Onze energietransitie werken we uit volgens de volgende stappen: energieverbruik terugdringen, duurzaam opwekken en duurzaam inkopen.

De concrete invulling: De energietransitie is op dit moment het meest geoperationaliseerd van al onze ambities. Op basis van de definitie van de Unie van Waterschappen is Hollandse Delta op weg naar energieneutraliteit met zicht op 70% in 2020. In 2018 is de routekaart WSHD Energieneutraal 2030 opgesteld. We zetten geen limiet op onze ambitie. Daarmee bedoelen we dat we onze doelstelling ook eerder mogen behalen dan in 2030 en dat er ook meer energie mag worden opgewekt dan we zelf gebruiken.

Energieopwekking kan op verschillende manieren. Zonne- en windenergie zijn beproefde technologieën. Daarnaast winnen het gebruik van aardwarmte en warmte uit oppervlaktewater ook steeds meer terrein. Als waterschap staan we positief tegenover nieuwere vormen van energieopwekking zoals zoet-zoutgradiënten, getijdewerking, riothermie (warmte uit het riool), warmtenetten etc. Op dit moment staan deze vormen van energieopwekking nog in de kinderschoenen in Nederland. Op pilotschaal zullen we hiermee experimenteren om zo de technologie en kennis vooruit te helpen en in te zetten om onze doelstellingen te behalen. We kijken wel in eerste instantie naar oplossingen die dicht bij onze kerntaken liggen, zoals energieopwekking uit zuiveringsslib op onze assets en waterkracht. Voor oplossingen buiten onze kerntaken hebben we vooral een faciliterende en ondersteunende rol bij initiatieven van derden.

Wij hoeven niet altijd zelf de energie op te wekken. Als een marktpartij dat goedkoper of efficiënter kan doen op onze terreinen, dan vinden we dat verstandiger. Energieopwekking is op al onze assets toegestaan, mits het de functionaliteit niet nadelig beïnvloedt. Wij stellen het gebruik van onze terreinen en assets tegen marktconforme prijzen en voorwaarden beschikbaar aan derden. Duurzaam inkopen van energie doen we alleen als dat echt onvermijdelijk is.

Het beperken van het energieverbruik van het waterschap levert een belangrijke bijdrage aan de CO₂-reductie die nodig is en heeft al langer onze aandacht. Wij werken volgens ons energie-efficiëntieplan en zetten dit vanuit deze ambitie verder voort.

A3) Circulair en duurzaam

Wat zien we: Het klimaat verandert als gevolg van menselijk handelen, grondstoffen dreigen schaars te worden door de groeiende bevolking en toenemende welvaart in de wereld. Hierdoor wordt duurzame ontwikkeling steeds belangrijker. Beschikbare grondstoffen moeten zo efficiënt mogelijk worden gebruikt, het liefst met een gesloten grond(stoffen)balans. In een duurzame en circulaire economie staat het hergebruik van producten en grondstoffen centraal en worden afval en schadelijke emissies naar bodem, water en lucht zo veel mogelijk voorkomen ('het sluiten van kringlopen'). Als waterschap kunnen wij hierbij een belangrijke rol vervullen. Met name waar het gaat om de water- en nutriëntenkringloop, de potentie voor het opwekken van energie en bij de inkoop en hergebruik van grondstoffen.

De ambitie: Waterschap Hollandse Delta handelt duurzaam en voert zijn kerntaken in 2030 voor de helft circulair uit. In 2050 opereren wij 100% circulair (maatschappelijke verantwoordelijkheid).

De definities: Het doel van duurzaamheid en circulair handelen is om de impact van het menselijk handelen te beperken tot het tempo waar de aarde in kan voorzien, zowel qua grondstoffen en materialen als ook energie en natuurwaarden. Bij duurzaamheid en circulariteit zijn de definitiemogelijkheden groot en kan de bijbehorende impact op de bedrijfsvoering zeer vergaand zijn. Duurzaamheid is een overkoepelende term en ook de ambities klimaatadaptatie en energietransitie bevatten (elementen van) duurzaam handelen. Deze ambitie omvat behalve circulariteit ook de overige aspecten van duurzaamheid. Bij deze ambitie zullen we lerende wijs de komende jaren de nodige herijkingen moeten doen. Gaandeweg zullen we focus aanbrengen en de precisering en prioritering definitief vaststellen. We zullen hierbij ook kijken naar anderen. Want ook gemeenten, andere overheden en bedrijven zijn bezig hun ambities ten aanzien van duurzaamheid en circulariteit te formuleren. Het committeren in gezamenlijke convenanten, zoals het energieakkoord, klimaatakkoord, grondstoffenakkoord, interbestuurlijke programma (IBP) en het manifest maatschappelijk verantwoord inkopen (MVI) zal de nodige kadering aanbrengen bij deze ambitie de komende jaren.

De concrete invulling: Op dit moment wordt er in Nederland een breed spectrum aan definities en maatregelen gehanteerd voor duurzaamheid en circulair handelen. Het waterschap beschouwt nu diverse concrete maatregelen bij het opstellen van de routekaart Circulair en Duurzaam, bijvoorbeeld:

- afval terugdringen in onze eigen bedrijfsvoering, zoals het streven naar gesloten grondstoffenbalansen. Ook kan dit via het inkoopbeleid;

- hergebruik van onze afvalstoffen in en buiten de eigen kringloop, zoals de inzet van bagger als bouw materiaal en zuiveringsslib als grondstof;
- hergebruik van andermans afval zoals gerecycled asfalt, brede toepassing van circulaire materialen en circulair bouwen;
- vervuiling en transportbewegingen terugdringen via slimmer uitvoeringsbeleid en het inkoopbeleid.
- versterken van het duurzaamheidsbewustzijn binnen en buiten het waterschap.

Een belangrijk instrument bij het invullen van deze ambitie is de aanpak Duurzaam Grond, Weg en Waterbouw (GWW) in onze activiteiten. Dit biedt een gemeenschappelijke taal en structuur waarmee de maatschappelijke waarde kan worden geformuleerd en gerealiseerd.

De realisatie van 100% circulair handelen is sterk afhankelijk van technologische ontwikkelingen. Wij zullen in pilots participeren om benodigde kennis te ontwikkelen. Daarnaast vinden we het van belang om in te spelen op marktontwikkelingen.

Onze aanpak

Wat zien we: De samenleving verandert snel en op veel verschillende vlakken. De samenleving dwingt bijvoorbeeld af dat we transparant, alert, betrouwbaar en benaderbaar zijn in wat we doen. Van een moderne overheid wordt ook verwacht dat ze samenwerkt in netwerken om doelstellingen te behalen. Een moderne overheid faciliteert daarnaast andere partijen en heeft een zorgplicht. Ook wordt van de overheid verwacht dat zij haar taken zo efficiënt en effectief mogelijk uitvoert en bijdraagt aan groei van de productiviteit met minder middelen. Om deze veranderingen en verwachtingen het hoofd te bieden en genoemde doelstellingen voor 2030 en 2050 te kunnen realiseren is een aanpak nodig om de bedrijfsvoering op een hoger plan te brengen. Dit is geen doel op zich, maar een middel om effectiever onze opgaven te kunnen realiseren. Het is belangrijk hier de komende jaren de basis voor te leggen, zodat onze bedrijfsvoering ondersteunend kan zijn aan een moderne en optimale uitvoering van de kerntaken en het realiseren van de benoemde lange termijn ambities. Het zijn instrumenten van bestuur en organisatie om de transitie mogelijk te maken en een professionelere organisatie neer te zetten. Ze zijn cruciaal bij de invoering van de drie ambities.

De ambitie: in 2021 is de 'basis' van de doelen van de aanpak gerealiseerd, zoals deze in de plandocumenten is of zal worden opgenomen.

B1) Samen sterk

Het eerste doel voor de aanpak betreft een sterke relatie van het waterschap met zijn omgeving. Om de ambities waar te maken leggen wij mede door de komst van de Omgevingswet de nadruk op een goede externe samenwerking, op structurele en zorgvuldige participatie en op een optimale dienstverlening door de organisatie. Immers, samen met onze omgeving kunnen we veel meer bereiken dan alleen.

Samenwerken: Voor het succesvol uitvoeren van de ambities en kerntaken is het van fundamenteel belang dat onze samenwerking met de omgeving intensiever wordt. We werken natuurlijk al vaak samen met andere partijen en met inwoners. Maar zoals we in de inleiding al aangeven, zal dat worden opgeschaald. We zitten in een transitie. Dat betekent dat de samenwerking op alle niveaus van die transitie wordt geïntensiveerd. Wij hebben daarbij oog voor de belangen en wensen van anderen. Intensiever samenwerken, omgevingsbewustzijn en het verder ontwikkelen van de hiervoor benodigde competenties is belangrijk. We zien ten aanzien van samenwerking een drietal niveaus:

Niveau één van intensivering is de samenwerking bij het ontwikkelen van *beleid en plannen*. Om onze kerntaken uit te kunnen voeren, participeren we in het landelijke Deltaprogramma en sturen we mee met het landelijk beleid op het gebied van zoetwatervoorziening, waterkwaliteit, waterveiligheid en ruimtelijk adaptatie. Met gemeenten en provincie stemmen we in een vroege fase ruimtelijke plannen, (nieuw)bouw en overige projecten af op onderwerpen zoals waterberging en kwaliteit. Wij participeren proactief bij de ontwikkeling van gemeentelijke en provinciale omgevingsvisies en omgevingsplannen en bij grote gebiedsontwikkelingen. Ook voor de bestuurlijke agenda's van onze partners en bij gelijke ambities is dat het geval. Vanzelfsprekend nodigen wij onze partners uit tot participatie voor onze Wateragenda en voor andere belangrijke beleidsdocumenten. We zien ons zelf ook als proactieve partner van andere partijen. Hierbij kan worden gedacht aan andere overheden,

agrariërs, belangenverenigingen en inwoners die binnen ons grondgebied initiatieven ontplooiën zoals recreatie- en natuurontwikkeling. Samenwerken in een vroege fase van projecten zorgt ervoor dat de wederzijdse belangen – waaronder het waterbelang – beter worden geborgd.

Niveau twee is samenwerking bij de ontwikkeling en creatie van *processen en technieken* ter ondersteuning van de ambities. Het is ondoenlijk om op alle gebieden van bijvoorbeeld digitalisering en innovatie alles zelf te doen. We zullen intensief samenwerken met andere waterschappen, kennisinstellingen, wetenschappelijke instituten en marktpartijen. We hanteren daarbij het volgende principe. Wat samen kan, doen we samen. Wat we kunnen kopiëren, kopiëren we. Wat we zelf moeten ontwikkelen, doen we zelf. Onze kennis, data en applicaties zullen we ter beschikking stellen aan andere waterschappen en partijen, zodat zij onze kennis kunnen overnemen.

Niveau drie betreft de samenwerking in de *uitvoering*: het is noodzakelijk dat we samenwerken met marktpartijen en ketenpartners. We zullen altijd de vraag stellen: 'wie kan wat het beste doen?'. Als overheid hoeft je niet alles zelf te ontwikkelen. Als je samenwerkt, kom je er vanzelf achter welke partij welke rol het beste op zich kan nemen. Wij hoeven bijvoorbeeld geen windmolens te plaatsen op onze terreinen of in fosfaten te handelen als blijkt dat het bedrijfsleven dat beter, goedkoper en efficiënter kan. Deze vorm van samenwerking kan soms een verschuiving in verantwoordelijkheden inhouden. We zullen op basis van rationele argumenten telkens weer afwegen wie welke taak op zich neemt.

De samenwerking is cruciaal om onze invloed te behouden, aan tafel te zitten en mee te praten. Waar nodig zullen we, om onze ambities te realiseren, deze invloed verder uitbreiden. Ook zal de betrokkenheid groter worden omdat het waterschap één van de autoriteiten is op het gebied van klimaatadaptatie. Samenwerking is de verbinding tussen het formuleren van de ambities en realisatie van de ambities.

Participatie: Bij het uitvoeren van al onze werkzaamheden voelen we een grote verantwoordelijkheid naar onze omgeving. Onze projecten, assets en wijzigingen in het watersysteem hebben niet alleen consequenties voor de uitvoering van onze kerntaken, maar ook voor de bedrijven, inwoners, natuur en recreanten in ons gebied. Daar staat tegenover dat activiteiten van anderen, zoals gemeentelijke omgevingsvisies en grote gebieds- en woningbouwontwikkelingen, gevolgen hebben voor ons. Daarom zullen we bij de uitvoering van onze projecten en het opstellen van beleid altijd communiceren met onze omgeving en de verbinding zoeken. Ook participeren wij als een betrouwbare en constructieve partner in de activiteiten van anderen. De Omgevingswet is ook hier een belangrijke aanleiding voor.

De tendens is dat de rol van de overheid verandert en van de burger meer zelfredzaamheid wordt verwacht. De Omgevingswet sluit hierbij aan, doordat de overheid meer 'loslaat' en van de samenleving (ruimtelijke) initiatieven worden verwacht. De maatschappij verandert en mensen willen betrokken zijn bij de uitvoering van ons werk. We kunnen delen van ons werk uit handen geven. Waarom moeten wij een noodgemaal bedienen als de agrariërs en bewoners in een gebied zelf ook de knop kunnen indrukken als het waterpeil te hoog dreigt te worden? De eerste waterschappen experimenteren al met deze samenwerkingsvormen. Voor ons geldt dat we open staan voor samenwerking met agrariërs en inwoners en dat we voorzichtig nieuwe samenwerkingsvormen kunnen uitproberen.

De Omgevingswet is ook aanleiding om de eerder genoemde Wateragenda op te stellen, zodat we aan de hand van dat document het gesprek met de omgeving kunnen aangaan. Onze projecten worden beter als belanghebbenden mee kunnen praten over de wijze waarop wij ons werk uitvoeren. We hanteren het motto: 'Ja het kan, mits'. Participatie van organisaties en inwoners is niet alleen wenselijk, de Omgevingswet dwingt participatie bij ruimtelijke projecten ook af en is vanaf 2021 van kracht.

Dienstverlening: Ook onze dienstverlening willen we op de toekomst voorbereiden. Naast het moderniseren van onze dienstverlening door digitalisering, kijken wij integraal naar onze werkprocessen, naar onze communicatie en naar al het andere wat de tevredenheid van inwoners, bedrijven en andere organisaties in ons gebied verbetert. We denken hierbij dienstverleningsgericht en maken het inwoners, ondernemers en anderen makkelijker, niet moeilijker. Dat is de essentie van onze aanpak. In 2019 volgt een opdracht voor integrale dienstverlening en gaan wij aan de slag om dit verder uit te werken. De ontwikkeling van de organisatie krijgt hierin nadrukkelijk aandacht. We werken daarvoor aan een gedragen beeld en stemmen dit af op de verwachtingen, wensen en beelden vanuit onze omgeving. Wij zijn tevreden, wanneer het moderne dienstverlenend denken en doen in de genen van ons waterschap zit.

De komende periode gaan we werken aan een routekaart Omgevingswet waarin we de organisatie van participatietrajecten, maatregelen en samenwerking voor de onderdelen van de Omgevingswet verder uitwerken. In 2021 moet de basis van de Omgevingswet op orde zijn. Het verbeteren van de samenwerking is organisatie breed en werken wij voor een belangrijk deel uit via de organisatieontwikkeling en de gewenste cultuurverandering (zie het hoofdstuk hierna). De integrale dienstverlening pakken wij op in een aanvullend traject.

B2) Digitalisering

De digitaliseringsopgave is niet nieuw. Al enkele decennia verandert onze 'vertrouwde analoge' wereld naar een digitale omgeving. Onder invloed van technologische ontwikkelingen, zoals meer rekenkracht, het verbinden van alledaagse objecten met internet, Kunstmatige Intelligentie en het zogenaamde blokketen, oftewel een specifiek digitale systeemomgevingswet om gegevens vast te leggen en de relatief dalende kosten daarvan, gaat de digitalisering steeds sneller. Voor ons waterschap ligt er een opgave en een grote kans om deze ontwikkelingen fundamenteel te benutten. We onderscheiden vier stappen in digitalisering:

1. De basis op orde, nodig om onze taken naar behoren uit te kunnen voeren;
2. Wat moet, bijvoorbeeld wetgeving ten aanzien van computer beveiliging en privacy;
3. Wat hoort en wat loont, slim gebruik maken van digitalisering;
4. Digitale transformatie, de stap maken om fundamenteel anders te gaan werken.

Op dit moment bevinden al onze digitaliseringsacties zich op de eerste drie niveaus. Deze acties zien we als ontwikkelingen die gewoon moeten worden gedaan als onderdeel van ons normale werk. Door de Unie van Waterschappen is een baseline 'de basis op orde' ontwikkeld om hier invulling aan te geven. De doelstellingen uit de baseline nemen we één op één over in de routekaart Digitalisering.

Onze aanpak reikt echter verder ten aanzien van digitalisering. Gaandeweg zullen we steeds vaker constateren dat digitalisering ons fundament van hoe we werken disruptief verandert. Dit vindt plaats tussen de stappen van 'wat hoort en wat loont' en 'digitale transformatie'. Dit radicaal anders werken wordt veelal ondersteund door baanbrekende innovaties. De komende periode zullen we daarin de eerste stappen gaan maken. Dit zal wel een proces zijn dat we met 'de hand aan de kraan' doorlopen. We zetten iedere stap bewust en doen dat vooral samen met de andere waterschappen en gemeenten in ons gebied.

Verdergaande digitaliseringsmaatregelen die we op de korte termijn zien zijn:

digitale dienstverlening: In 2021 treedt de Omgevingswet in werking. Alle digitale informatie is dan op één plek te vinden in het nieuwe Omgevingsloket. Via dit loket kunnen initiatiefnemers, overheden en belanghebbenden snel zien wat mag in de fysieke leefomgeving. Ook kunnen ze hier een vergunning aanvragen en meldingen doen. Veel partijen werken samen om het loket en het Digitale Stelsel Omgevingswet (DSO) erachter te ontwikkelen. Voordat de Omgevingswet in werking treedt, zullen alle overheden, waaronder de waterschappen, de lokale voorzieningen en systemen op het digitale stelsel moeten aansluiten. Dit is voor ons ook aanleiding om onze processen en dienstverlening verder te moderniseren met digitalisering.

Efficiency van bedrijfsprocessen: Een grote stap om efficiënter te kunnen worden, is bijvoorbeeld de digitalisering van de bediening van ons (water)systeem en de digitalisering van informatie over onze dijken. Het is een kans om ons werk eenvoudiger en adequater te maken. Het schept ook de mogelijkheid om actuele informatie over waterkeringen, waterpeilen, waterkwaliteit, weersverwachtingen enzovoorts. permanent digitaal te ontsluiten voor gebruikers in ons gebied. Alle bedrijfsprocessen zullen hierdoor worden geraakt.

B3) Meer innovatie

De maatschappelijke opgaven van thema's zoals klimaatverandering, energie, duurzaamheid en circulaire economie vragen soms om innovatieve oplossingen. We zetten daarom in op permanente innovatie, waar die een toegevoegde waarde heeft of noodzakelijk is om een systeemsprong te kunnen maken. Dit om onze doelstellingen te behalen of kosten te beheersen. Bij innovaties kijken we niet alleen naar techniek maar ook naar procesinnovaties en sociale innovaties. Denk hierbij aan sensoren in dijken, inspectie met vliegende of varende drones, automatisering in bemonstering, het slimmer en beter vastleggen en toepassen van informatie over onze assets. Het zijn een paar van de ontwikkelingen die in de toekomst ons werk makkelijker, goedkoper en beter kunnen maken.

Belangrijk is, dat de organisatie deze nieuwe ontwikkelingen onderdeel maakt van haar DNA. We moeten ruimte creëren voor creativiteit. Voor de medewerkers moeten er voldoende experimenteermogelijkheden zijn. Er is daarnaast een exploratiestructuur nodig, die zorgt voor een netwerk met kennisinstellingen en bedrijven om belangrijke kansen en mogelijkheden tijdig te signaleren en indien bruikbaar naar binnen te halen. We hoeven niet alles zelf te doen en te bedenken.

Innoveren kan soms alleen als niet op voorhand vast hoeft te staan dat de kosten lager zijn dan de baten. Vanuit deze gedachte zal het waterschap vaker dan voorheen kiezen om te investeren in

innovaties die radicaal zijn en vragen om fundamenteel onderzoek of om het testen en toepassen van niet-bewezen technieken. Dit is nodig om innovatieve ideeën naar levensvatbare projecten of activiteiten om te kunnen zetten. Vervolgens kan de markt deze ideeën over nemen.

We kiezen voor deze aanpak als er een grote maatschappelijke meerwaarde is, maar de markt (nog) niet het initiatief neemt. Dit doen we alleen voor een paar cruciale strategische onderwerpen, waarbij we vinden dat het waterschap een grote maatschappelijke verantwoordelijkheid heeft en het van belang is dat we hier een leidende rol innemen. De koppeling met water staat bij innoveren centraal.

Naast deze strategische innovaties investeren we in diverse (incrementele) innovaties, die al een bewezen positieve uitkomst hebben als het gaat om de afweging tussen kosten, baten en risico's. Deze innovaties zullen zichzelf terugverdienen door lagere uitvoeringskosten of een hoger doelbereik. Wij beschouwen ze als maatregelen om nooit spijt van te krijgen. Dit soort innovaties vormen standaard onderdeel van onze uitvoering en werkwijze. Het aantal innovaties is daarom niet limitatief. We kunnen echter niet op alle innovaties tegelijkertijd inzetten. Daarom hebben we een routekaart Innovatie ontwikkeld. Dit kader gaan we verder uitwerken, concretiseren en omzetten in een uitvoeringsagenda voor de komende jaren. In 2021 moeten de bouwstenen uit de routekaart gerealiseerd zijn en een meerjarige uitvoeringsagenda opgezet zijn.

B4) Assetmanagement

Assetmanagement is het op een meer gestructureerde wijze beheren en sturen op investeringen en meerjarig onderhoud en beheer. Ons waterschap heeft ervoor gekozen om assetmanagement als werkwijze te implementeren. De belangrijkste reden, waarom we invulling willen geven aan assetmanagement, is het vinden van de goede balans tussen prestaties, kosten en risico's. Op deze manier kunnen er weloverwogen keuzes worden gemaakt, gericht op de levensduur van onze assets. We onderzoeken daarom wat assetmanagement voor ons is en hoe ver we hier uitwerking aan geven.

Het doel is om de prestaties van dijken, waterzuiveringen, wegen en ons watersysteem te waarborgen tegen zo laag mogelijke kosten. Om assetmanagement goed te kunnen invullen is het van primair belang om te weten wat we aan assets hebben. Om vervolgens richting te geven aan de keuzes die in het kader van assetmanagement moeten worden gemaakt (prestaties, risico's, kosten) is het belangrijk om een helder beeld te hebben van waar we naar toe willen. Toepassing van het bedrijfswaardenmodel is daar bijvoorbeeld een onderdeel van.

Tot 2021 ligt onze focus op het goed beheren en exploiteren van de bestaande assets. Hiervoor wordt in de eerste helft van 2019 een startnotitie Assetmanagement opgesteld. Daarna volgt de concretisering in een plan van aanpak. In de periode die daarop volgt, willen we doorgroeien naar een niveau waarop we onze assets structureel verbinden met ontwikkelingen in de openbare ruimte en andere maatschappelijke opgaven. Optimale samenwerking in de keten wordt steeds belangrijker om met onze assets maatschappelijke meerwaarde te creëren.

Het vervolg

Deze verkenning is een eerste stap. We zetten de stip op de horizon waar we met onze ambities naar toe willen. Tevens geeft de verkenning richting aan de uitgangspunten en hoe we invulling willen geven aan de ambities. De ambities zijn concrete hoofddoelen, die vervolgens verder moeten worden uitgewerkt in concrete subdoelen en maatregelen. Alle ambities kennen hun eigen dynamiek en daarmee ook snelheid betreffende het uitwerkingsniveau van de doelen en maatregelen. We verkennen samen met de omgeving wat de ambities gaan betekenen. Ook zal snel een aantal concrete maatregelen worden opgestart. Voor de volgende bestuursperiode zal een update van deze verkenning worden aangeboden ten behoeve van het nieuwe bestuursprogramma.

Concretisering

De vervolgstappen voor de ambities en de aanpak hebben ieder een eigen tempo. Een groot deel van de planvorming wordt in de eerste helft van 2019 opgeleverd. Onderwerpen zoals dienstverlening volgen later in 2019. De benaming van het document waarin de planvorming gaat landen kan variëren (routekaart, plan van aanpak, startnotitie enzovoorts). In deze plannen wordt, afhankelijk van de ambities een nadere uitwerking van bijvoorbeeld de definities, scenario's, tussendoelen, bijhorende planning, ontwikkelingen in wetgeving, bestuurlijke afspraken of maatschappelijke trends gegeven en worden de eerste uitvoeringsmaatregelen geschetst. Deze planvormingsdocumenten worden door de Verenigde Vergadering vastgesteld. De planvormingsdocumenten worden periodiek herijkt om de koers bij te stellen naar de laatste inzichten en besluiten.

Tevens zullen we verdere gesprekken met onze omgeving aangaan zoals gemeenten, provincie en anderen. Dit doen wij om de uitwerking van onze ambities te delen, te kijken welke stappen zij nemen en waar de verbinding met het waterschap ligt. Dit ambitiedocument en de uitwerking daarvan in planvormingsdocumenten vormt de basis om die gesprekken aan te gaan. Dat geldt ook voor onze gesprekken met gemeenten over omgevingsvisies en -plannen. We stellen een Wateragenda op waarin dit nog specifiekier uitgewerkt wordt. De opbrengsten uit deze gesprekken vormen vervolgens de inbreng voor het concretiseren van de subdoelen en maatregelen.

Er is een aantal belangrijk randvoorwaarden, dat samenhangt met het slagen van de ambities. Dit betreft de organisatieontwikkeling, cultuurverandering en imago en niet in het minst de financiële kaders.

Organisatieontwikkeling

Om de ambities goed te laten landen, is het nodig dat we kijken naar de organisatieontwikkeling. De transitie brengen de nodige veranderingen met zich mee en vragen om een blik naar buiten, waarbij het vroegtijdig samenwerken met andere partijen en een dienstverlenende houding belangrijk zijn. Dit betekent dat we samen met medewerkers, leidinggevend en het bestuur moeten kijken welke ontwikkeling in competenties en op organisatorisch en communicatief vlak nodig zijn om deze uitdagingen aan te gaan. Met gebiedsgericht werken kunnen wij in de samenwerking aansluiten bij onze partners. Deels doen wij dit al. De verdere mogelijkheden hiervoor gaan wij onderzoeken. Momenteel zijn er diverse acties gaande in het kader van al lopende transitie en deze richten zich

op loopbaanbegeleiding (de juiste persoon op de juiste plaats), het versterken van competenties door opleidingen maar ook leerwerktrajecten en detacheringen. Er zal een integrale organisatievisie komen, die in kaart brengt welke capaciteitsvraag, competenties en kennis we in huis moeten hebben de komende jaren en welke (bestaande) initiatieven we verder moeten uitbreiden. Met de uitvoering van projecten zijn daar goede ervaringen mee opgedaan. Ze hebben geleid tot een professionelere uitvoering. De ambities moeten dan ook worden gezien als een kans om te leren en de competenties van de organisatie op een hoger niveau te brengen.

Cultuurverandering en imago

De ambities komen niet vanzelf tot stand. Een voorwaarde is dat we een cultuurverandering gaan doormaken. Onze basishouding naar onze omgeving moet worden: 'ja het kan, mits'. Daarnaast zullen we als motto moeten gaan hanteren: 'Als u iets wilt, kijken we samen hoe we dit kunnen realiseren'. Vanuit deze basishouding hebben wij oog voor de belangen van anderen en voor de maatschappelijke wensen ten aanzien van ons werk. We geven hier zoveel mogelijk ruimte voor. Het waterschap denkt straks niet meer vanuit bedreigingen voor haar taken, maar steeds meer vanuit kansen voor de omgeving. Dit vraagt van de organisatie meer verantwoordelijkheid voor het doel van de regels. Het vraagt lef en vertrouwen om daar waar nodig af te (mogen) wijken. Voor dit motto is bovendien belangrijk dat we weten wat anderen willen. Andere partijen moeten ons weten te vinden en ons als een open, meedenkende, betrouwbare en constructieve partner beschouwen. Dat gaat niet vanzelf.

Ons imago en onze wijze van communiceren is hierbij cruciaal. We moeten zichtbaar zijn en in onze communicatie en dienstverlening tonen dat we inlevend, meedenkend, creatief, flexibel en snel zijn. We moeten moderne communicatiekanalen benutten en de complexiteit van de boodschap aanpassen aan de ontvanger. We moeten daarnaast energie steken in het samenwerken en in goede relaties in het gebied. Het imago van het waterschap en onze manier van samenwerken onderzoeken en monitoren we met een zogeheten reputatieonderzoek. Dit onderzoek geeft naast een nulmeting ook informatie over onze benaderbaarheid en het benaderen van onze externe belanghebbenden en partners door het waterschap zelf.

Ook gaan wij aan de slag met de veiligheidscultuur binnen de organisatie. De komende jaren hebben we nadrukkelijk aandacht voor professionaliteit en discipline en voor het creëren van een sterke veiligheidscultuur. Uiteindelijk wordt dit onderwerp geborgd in de assetmanagement organisatie.

De realiteit is dat cultuurveranderingen niet van de ene op de andere dag plaatsvinden. Een heldere koers, vertrouwen binnen de organisatie, training van vaardigheden, het nemen van verantwoordelijkheid en het binnenhalen van andere competenties zijn hiervoor noodzakelijk. Dat moet groeien.

Financiële kaders

Bij het realiseren van de ambities en de aanpak is het uitgangspunt dat we ook op de lange termijn een betaalbare overheid willen zijn. Dit betekent dat we bij een stijging van de kosten van jaar op jaar een beheerste groei van de tarieven blijven nastreven. De financiële groei mag zeker ook nul of negatief zijn. Er is een aantal manieren om dit te realiseren. Het is belangrijk dat de investeringen, die nodig zijn om de doelen te realiseren, zorgvuldig worden opgenomen in de financiële planning en dat de lange termijn impact van de maatregelen (tot 2050) in kaart wordt gebracht.

Tevens is het belangrijk dat wordt nagestreefd dat processen en investeringen niet alleen slimmer, maar ook goedkoper worden of even duur blijven. Slimme innovaties en systeemspelingen kunnen kosten op de lange termijn beheersen en kunnen soms oude processen door nieuwe processen vervangen, zonder dat er sprake hoeft te zijn van uitbreiding van financiële middelen (nieuw voor oud). Daarnaast willen we meer gebruik maken van externe financieringsbronnen die vooral voor de nieuwe ambities en innovaties beschikbaar zijn, zoals financiering vanuit het Deltaprogramma, provincie en de Europese Unie. Subsidies kunnen een belangrijke bijdrage leveren en een stimulans zijn voor partners om de kosten te delen.

Als er wel sprake is van aanvullende kosten, zullen deze afzonderlijk en onderbouwd aan de Verenigde Vergadering worden voorgelegd. Aan een besluit ligt altijd een maatschappelijke kosten en baten analyse (MKBA) ten grondslag waarin naast bedrijfseconomische afwegingen ook de maatschappelijke noodzaak en toegevoegde waarde worden meegewogen.

Zoals eerder benoemd, gaan we de ambities stap voor stap uitvoeren en vindt het proces van wederzijdse controle en van evenwicht plaats met de reguliere planning & controlcyclus als ruggengraat. De ambities en de aanpak worden verweven met de producten van de planning & controlcyclus. Hierbij wordt een koppeling gemaakt tussen de doelen van de ambities en aanpak en de financiën. We borgen hiermee dat er jaarlijks meerdere momenten plaatsvinden, waarop de Verenigde Vergadering de voortgang, de doelen en de maatregelen kan evalueren en bijsturen.