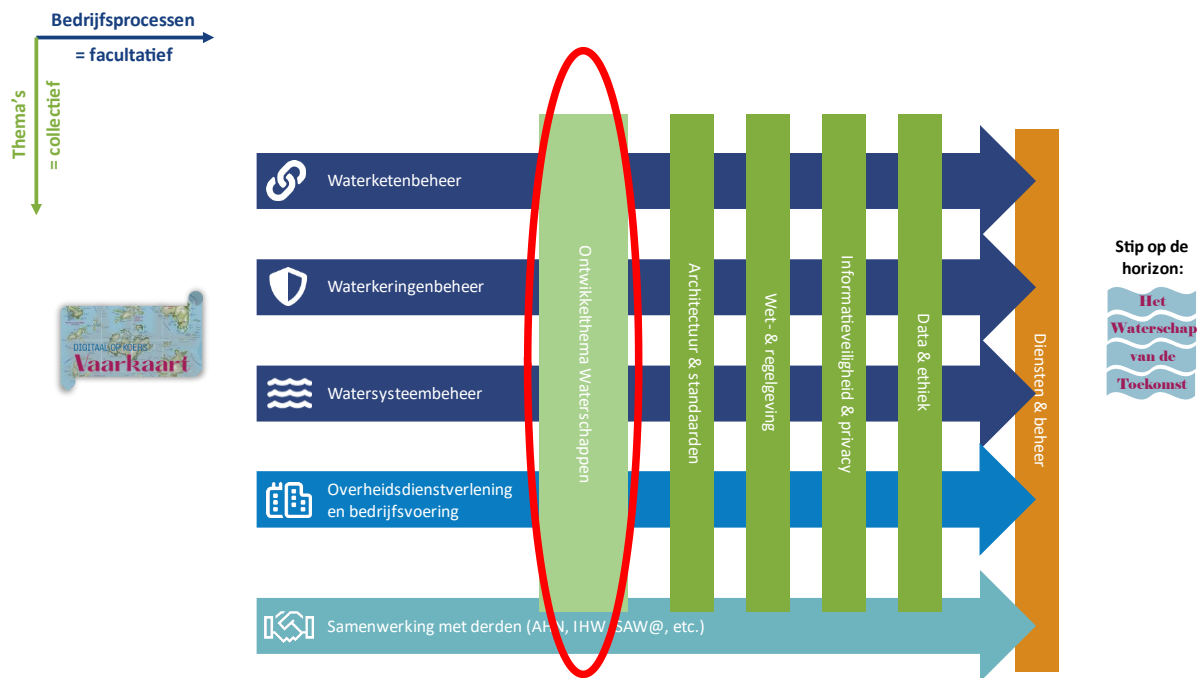




Themaplan

Ontwikkelthema waterschappen

Opdrachtgever: de secretarissen-directeur van de 21 waterschappen verenigd in de OGT

Opsteller: Themawerkgroep ontwikkelthema waterschappen



INHOUDSOPGAVE

1. INLEIDING..... 3

2. AMBITIE: SAMEN OP WEG NAAR HET GETRANSFORMEERDE WATERSCHAP..... 4

3. DOELEN 4

4. WERKING THEMA’S WATERSCHAPPEN, WATER EN BEDRIJFSVOERING..... 5

5. RESULTATEN..... 6

6. SUNRAY ACTIVITEITEN IN DE TIJD: 7

7. SCOPE & SUCCESVOORWAARDEN..... 8

7.1. BINNEN SCOPE:8

7.2. BUITEN SCOPE:.....8

7.3. SUCCESVOORWAARDEN8

8. STAKEHOLDER POSITIONERING..... 9

8.1. STAKEHOLDERS BINNEN WATERSCHAPPEN EN HWH:9

8.2. STAKEHOLDERS BUITEN WATERSCHAPPEN.....9

9. FINANCIËLE PLOT PROGRAMMA INNOVATIE EN TRANSFORMATIE 10

1. Inleiding

Het uitgangspunt van het ontwikkelthema waterschappen is de ingezette koers van het getransformeerde waterschap uit de Vaarkaat. De Vaarkaat is een bestuurlijk vastgestelde visie voor de waterschappen van vandaag, morgen en overmorgen op het gebied van de digitale transformatie. (Bron: Vaarkaat, Digitaal op koers.)

Onder invloed van externe factoren als klimaatverandering, wetgeving en beleid worden de systemen en ketens van waterschappen steeds complexer. Het optimaal bedrijven en beheersen wordt daarmee steeds uitdagender. Dit wordt versterkt door het verlies aan kennis door vergrijzing en de ontwikkelingen op de krappe arbeidsmarkt. De zich snel ontwikkelende digitale innovatie biedt allerlei concepten en technologieën om deze uitdagingen het hoofd te bieden.

Het onderzoeken en selecteren van kansrijke ontwikkelingen doen wij nu grotendeels los van elkaar. De krapte op de arbeidsmarkt en de complexiteit van de opgave vergroot de noodzaak tot een gezamenlijke aanpak en is de wederzijdse afhankelijkheid een nieuwe basis. Een innovatieve leeromgeving waarin geëxperimenteerd kan worden en waar experimenten mogen falen is noodzakelijk. Deze omgeving moet flexibel zijn, voldoende financiële ruimte hebben en voorzien zijn van specifieke expertise en vaardigheden. Randvoorwaardelijk hierbij is dat de waterschappen transformeren naar ontwikkelgerichte, lerende organisaties met een positief innovatieklimaat, waarin medewerkers beschikken over de benodigde kennis, competenties en vaardigheden om al deze ontwikkelingen om te zetten in maatschappelijke meerwaarde voor onze omgeving.

In het ontwikkelthema waterschappen ondersteunen wij de waterschappen bij het ontwikkelen van transformatief denken & doen. Daarvoor bieden we een veilige ruimte om te experimenteren en leren met en van nieuwe technologieën die een basis kunnen vormen voor het getransformeerde waterschap. We bundelen onze ontwikkelkracht als waterschappen om zo samen te versnellen in de digitale transformatie. Het helpt de waterschappen in het leren en ontwikkelen om met nieuwe kansen en de veranderende omgeving om te gaan (sociale innovatie). Dit ontwikkelthema creëert een groep experts die ons helpt bij het uitvoeren van experimenten. Proof of concepts (POC's) en innovatief onderzoek (technische innovatie).

Technische innovatie vindt plaats in twee subthema's: ontwikkelthema Water en ontwikkelthema Dienstverlening en bedrijfsvoering (zie figuur 2). POC's, experimenten en innovatieve projecten starten op basis van onderzoeksvragen vanuit de waterschappen zelf. Kansrijke en succesvolle uitkomsten worden opgeleverd. Elk waterschap kan deze uitkomsten implementeren binnen de eigen bedrijfsprocessen, zelfstandig of in samenwerking met andere waterschappen. Indien gewenst, kan bij de implementatie ondersteuning worden gekregen. De uiteindelijke implementatie bij de waterschappen ligt buiten het ontwikkelthema Waterschappen.

1. Een getransformeerd waterschap

We zijn lerende en wendbare waterschappen die op alle niveaus verantwoord omgaan met data en digitale technologie.

Een lerende en wendbare organisatie is een voorwaarde voor de digitale transformatie. Onder dit thema vallen de digitale uitdagingen voor innovatie, cultuur en samenwerking.

◆ Bestuurlijke ambities:

- In 2025 hebben we een passende leeromgeving voor ambtenaren en bestuurders waarin ze de benodigde digitale kennis en vaardigheden voor waterschappers kunnen opdoen. Hierdoor is de sector, op alle niveaus bewust bekwaam is in 2029.
- Schaarse digitale expertise wordt gedeeld en voor het collectief ingezet.
- We versterken bestaande samenwerkingen op het gebied van (digitale) innovatie en zetten deze in voor de hele sector.
- In 2026 hebben we een beeld van de impact van de netwerksamenleving op onze besluitvormingsstructuur, zodat we ons hierop kunnen blijven organiseren.

◆ Doelen:

- Iedereen binnen de waterschappen beschikt over de benodigde digitale vaardigheden.
- (Digitaal) innoveren en het toepassen van nieuwe technologie doen we samen.
- We blijven ons passend organiseren om aan te kunnen sluiten bij de netwerksamenleving en delen onze ervaringen hierover actief.

◆ Resultaat:

Een waterschap dat op alle niveaus verantwoord kan omgaan met data en digitale technologie. Een getransformeerd waterschap is een waterschap dat modern werkgeverschap toepast, innovaties omarmt en durft te experimenteren met nieuwe technologie en vormen van samenwerking.

Figuur 1: Getransformeerd waterschap (Uit de Vaarkaat)

2. Ambitie: Samen op weg naar het getransformeerde waterschap.

Het is de ambitie van de waterschappen om optimaal gebruik te maken van de mogelijkheden die data en digitale innovaties ons bieden en deze te implementeren in de primaire waterschapstaken. We erkennen de noodzaak om samen de uitdagingen van de toekomst het hoofd te bieden. Wij handelen hiernaar door als waterschappen te transformeren naar een innovatieklimaat waarin gezamenlijk innovaties en projecten geselecteerd worden en bijvoorbeeld volgens het koplopersmodel geïmplementeerd kunnen worden.

3. Doelen

Bij de ambitie zijn 5 doelen geformuleerd:



1. Ondersteunen van de sector bij het succesvol transformeren



2. Volgen, onderzoeken en selecteren van kansrijke ontwikkelingen voor de sector



3. Geregisseerde en uitgevoerde pilots



4. Pilots omgezet naar waarde genererende projecten



5. Implementeerbare ontwikkelingen binnen de waterschapsprocessen

Doelen 1 en 2 geven voornamelijk richting aan de transformatieve kant de digitale transformatie. Deze doelen zijn erop gericht om als sector te ontwikkelen op het vlak van digitale transformatie en kennis en kansrijke initiatieven in de business te ontplooiën. Hiermee ontstijgen we het niveau van digitaliseren en optimaliseren. De doelen helpen de waterschappen om de kansen van daadwerkelijk disruptieve en transformatieve kansen te zien en klaar te zijn om deze ook te kunnen verwaarden.

Doelen 3, 4 en 5 geven voornamelijk richting aan het samen ontwikkelen van meerwaarde genererende innovaties. De transformatie dient uiteindelijk te landen binnen de waterschapsprocessen zelf. Om de kansen in de markt en bij de waterschappen op waarde te kunnen schatten voor de sector, is het noodzakelijk om samen te experimenteren en samen te leren. Dit gebeurt in een veilige omgeving waar ook het falen van experimenten een positieve uitkomst is. Uiteindelijk leveren deze experimenten en POC's inzichten en/of voorstellen op, waar de sector samen of waterschappen individueel mee verder kunnen.

4. Werking thema's waterschappen, water en bedrijfsvoering

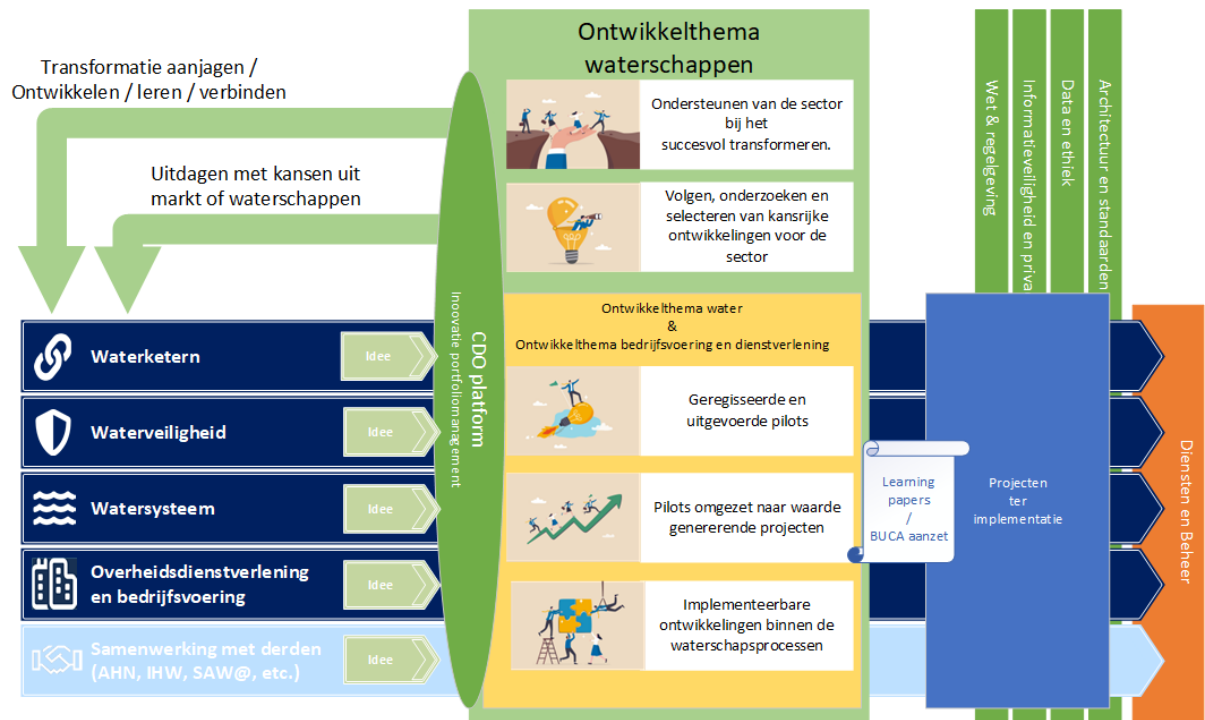
Innoveren en transformeren gaat niet vanzelf. Het ontwikkelthema waterschappen (figuur 2 - groen) richt zich op het ondersteunen hiervan binnen de sector. Het helpt de sector met de groei in volwassenheid rond transformatie en innovatie binnen de werkprocessen zelf. Tevens heeft het de taak om de ontwikkelingen in de markt en bij de waterschappen te volgen en de waterschappen hiermee te inspireren en aan te jagen. Zonder dit thema blijven nieuwe kansen vaak beperkt tot digitaliseren of optimaliseren.

Er worden activiteiten ontplooid zoals: doorontwikkelen van de leerlijnen digitale transformatie naar een passen leerklimaat voor transformatief denken & doen bij de waterschappen, het brengen en aanjagen van ontwikkeling en zorgen voor inspiratie en verbinding. Daarnaast wordt er vormgegeven aan activiteiten en interventies zoals het aanbieden van workshops, thema café's, strategische masterclasses op onderwerpen zoals transformationeel leiderschap, scenario denken, digitale ethiek, innovatie management en nieuwe thema's die zich aandienen. Het uiteindelijke doel is deze onderwerpen te incorporeren in de werkprocessen van de waterschappen.

Het ontwikkelthema draagt bij aan de implementatie van thema's uit de vaarkaart. Samenwerking beperkt zich niet tot de sector maar breidt zich uit naar triple Helix structuur waarin overheid samen met de markt en kennisinstellingen vorm geven aan toekomstige ontwikkelingen zoals nu bijvoorbeeld al gebeurd in de [Dutch innovation hubs](#) van de VNG en IPO.

De subthema's water en bedrijfsvoering (figuur 2 - geel) zijn de samenwerkingsomgeving waarin de werkprocessen van de waterschappen samen met het CDO-platform vorm geven aan het selecteren, experimenteren en vertalen van succesvolle poc's naar value-case, businesscase of learning-papers voor implementatie door de waterschappen. Het CDO-platform speelt hierbij de rol van ambassadeur naar de business in het eigen waterschap en van portfoliomanager van het innovatie en transformatie portfolio.

De uiteindelijke implementatie in de werkprocessen van de waterschappen vindt plaats in een facultatieve vorm (figuur 2 – blauw) en valt buiten de scope van het ontwikkelthema waterschappen.



Figuur 2: Structuurplaat ontwikkelthema waterschappen

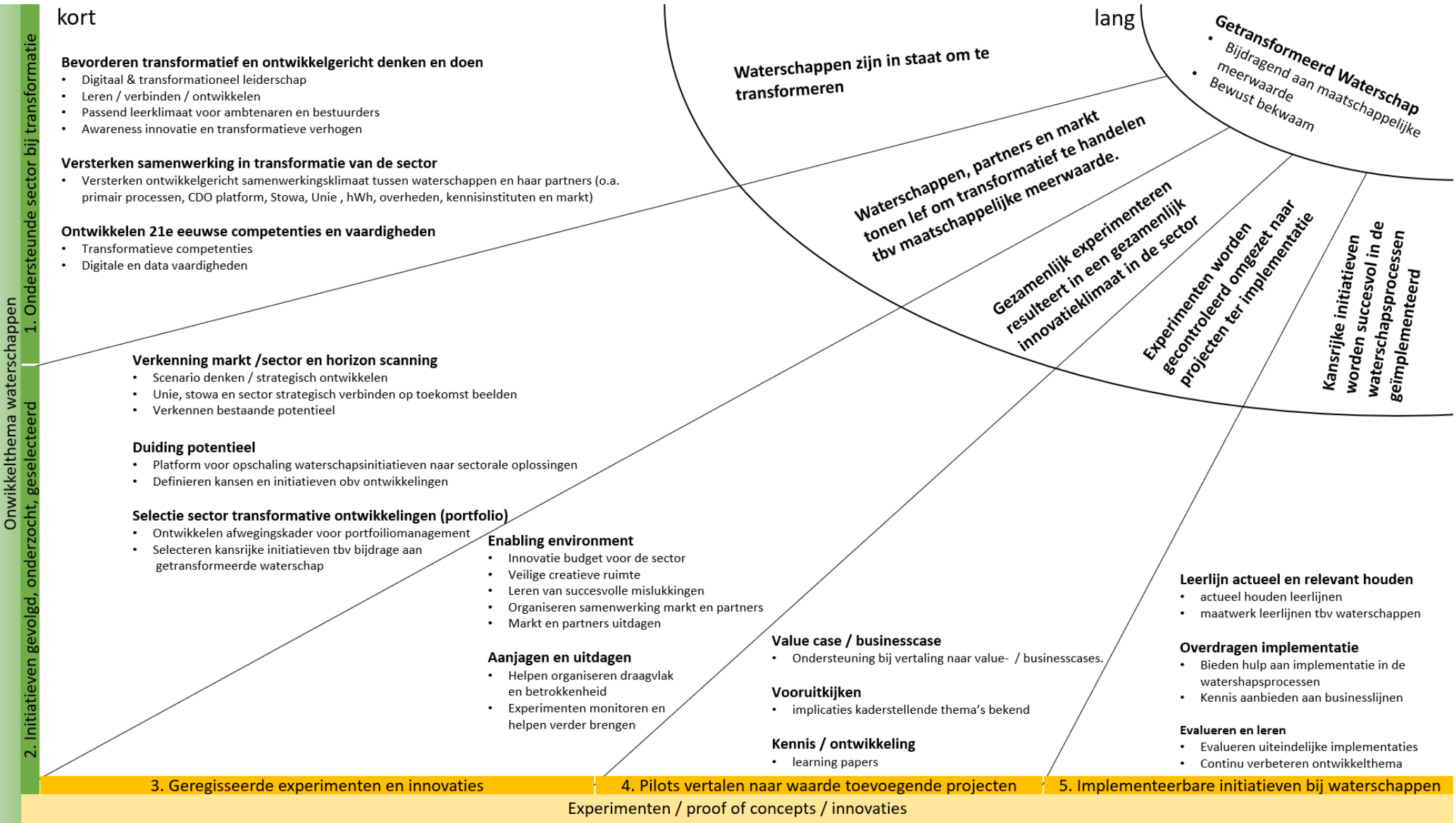
5. Resultaten

De activiteiten die uiteindelijk bijdragen aan de doelen en op de lange termijn het getransformeerde waterschap vormen zijn verwerkt in de sunray (figuur 3).

Op de korte termijn betekent dit dat er gewerkt wordt aan de bevordering van het transformatie en ontwikkelgericht denken en doen. Samen met onze omgeving wordt er gewerkt aan versterking van benodigde competenties en vaardigheden. Verkenning van de huidige markt maar ook de toekomstige horizon helpen te duiden wat het potentieel is voor het getransformeerde waterschappen. Samen met de werkprocessen van de waterschappen worden kansrijke ontwikkelingen geselecteerd en aangejaagd om te komen tot value-cases of learning-papers. Actuele zaken rond leren, verbinden en innoveren rond de digitale transformatie worden in stand gehouden en, waar nodig, actueel gemaakt.

Op de lange termijn dragen alle activiteiten bij aan het getransformeerde waterschap. Dit zie je terug in het transformatief handelen en het bijbehorende leiderschap in de sector. Er wordt gezamenlijk geëxperimenteerd en geleerd. Projecten die maatschappelijke meerwaarde leveren via de opgaves van sector worden in een gezond innovatieklimaat uitgevoerd en succesvol geïmplementeerd. Waterschappers zijn ook in een digitaal getransformeerd ecosysteem bewust bekwaam aan het handelen en doen om de maatschappij te voorzien van een veilig, voldoende en schoon en watersysteem.

6. SUNRAY Activiteiten in de tijd



Figuur 3: Sunray activiteiten op korte en lange termijn

7. Scope & Succesvoorwaarden

7.1. Binnen scope:

Binnen scope van het Ontwikkelthema Waterschappen vallen allen activiteiten zoals benoemd in de sunray (figuur3).

7.2. Buiten scope:

Buiten scope vallen:

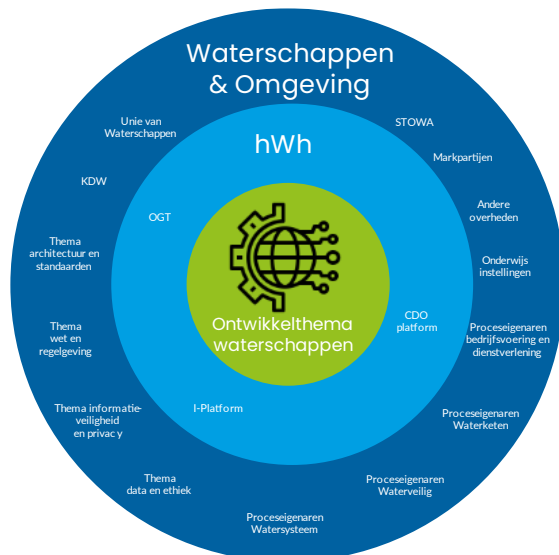
- Facultatieve projecten implementatie.
- 1 op 1 vervangingsprojecten vanuit lifecyclemanagement en beheer zijn geen transformatieprojecten voor de sector en vallen daarmee buiten de scope van ontwikkelthema waterschappen.
- Het CDO-platform is geen gremium dat uitvoering geeft aan innovatieve projecten en/of PoC's

7.3. Succesvoorwaarden

Voor het slagen van het Ontwikkelthema Waterschappen is een aantal succesfactoren van belang:

1. De business van de waterschappen is georganiseerd en aanspreekbaar als eigenaar van innovatie op het werkproces. De eigenaar is bevlogen, bewust, bekwaam, bevoegd en betrokken.
2. Het CDO platform is een volwaardige partner van de digitale transformatie en stelt middelen vanuit het ontwikkelthema beschikbaar voor PoC's en experimenten die bijdragen aan het getransformeerd waterschap.
3. Om Innovatie en transformatie in een veilige omgeving te laten plaatsvinden heeft het ontwikkelthema een vast en kaderstellend budget nodig waarmee experimenten en onderzoeken gefinancierd worden. Dit kaderstellend budget wordt door het CDO platform beheerd en toegewezen.

8. Stakeholder positionering



01

Waterschappen & Omgeving

Waterschappen helpen open staan voor disruptieve of transformatieve kansen. Organiseren van de sector om leiding te kunnen nemen in de digitale transformatie.

02

Het Waterschapshuis

Helpen verbinden van de waterschappen. Uitdagen en inspireren van waterschappen. Helpen kiezen van kansrijke ontwikkelingen. Faciliteren van experimenten en POC's met een veilige en uitdagende omgeving.

03

Ontwikkeltemawaterschappen

Waterschappen helpen klaar te zijn om nu en in de toekomst de kansen van digitale transformatie te zien en te implementeren.

8.1. Stakeholders binnen waterschappen en HWH:

De digitale transformatie omvat een groete hoeveelheid processen en stakeholders. De hier gegeven stakeholders betreffen een eerste analyse en zullen in de praktijk verder worden uitgewerkt en eventueel gewijzigd.

Opdrachtgeverstafel :

opdrachtgever tbv Ontwikkelthema waterschappen & ter beschikking stellen kaderstellend budget.

CDO-platform:

portfoliomanagement, budgettoekenning, monitoring, gedelegeerd opdrachtgever voor initiatieven.

I-platform:

strategische I-ontwikkeling waterschappen, portfoliomanagement voor implementatie van bewezen kansrijke initiatieven.

Waterschapsprocessen Waterketen / watersysteem / waterveilig / bedrijfsvoering en dienstverlening:

Beschrijven van de vraag om innovatie en transformatie vanuit het business proces, ontvangen bewezen kansrijke initiatieven tbv daadwerkelijke implementatie binnen de sector (facultatief).

Kaderstellende samenwerkings thema's (architectuur en standaarden / informatieveiligheid en privacy / data en ethiek / wet en regelgeving):

Onderzoeken van onderlinge invloeden van experimenten en POC's en kaderstellende thema's

8.2. Stakeholders buiten waterschappen

- STOWA
- Onderwijsinstellingen
- Onderzoeksinstellingen
- Markt-partijen
- Unie van waterschappen (digitale richting van de sector)
- Medeoverheden

9. Financiële plot programma Innovatie en transformatie

Het ontwikkelthema waterschappen heeft consequenties in ieder waterschap. Waterschappen zullen hier intern zelf uitvoering aan geven op basis van snelheid en aanpak. Het ontwikkelthema waterschappen zorgt voor een impuls om de nodige samenwerking en landelijke ontwikkeling te richten op het getransformeerde waterschap. Het Waterschapshuis wordt gevraagd om onder regie van het CDO-platform de facilitator te zijn van dit ontwikkelthema.

In figuur 4 is een indicatie weergegeven van de kosten voor het ontwikkelthema waterschappen. Een werkelijke financiële invulling wordt in het meerjarenplan innovatie en transformatie van HWH voorgelegd ter besluitvorming van de OGT.

Het ontwikkelthema werkt met een kaderstellend budget voor ondersteuning, ontwikkeling en experimenten. Dit maakt dat het ontwikkelthema voldoende daadkrachtig is om onder regie van het CDO-platform vrije te experimenteren en te leren rond de digitale transformatie. Opschaling naar sector implementaties gebeurt via separate facultatieve projectinitiatieven in de opgavelijnen.

Begin 2025 wordt gestart met een kaderstellend budget van 1.5 miljoen euro voor 21 waterschappen. Voorzien wordt dat de komende jaren de waterschappen meer zullen gaan vragen van het ontwikkelthema waterschappen, doordat zij steeds meer volwassen zullen zijn op het vlak van innoveren en transformeren (verwachte ontwikkeling vanuit vaarkaat en strategienota). Op basis van de groei zal door het CDO-platform in samenspraak met het I-platform een voorstel gedaan worden aan de OGT.

Naast de financiële ruimte vraagt het thema ook meewerkijd van de waterschappen. De combinatie van ruimte vanuit het thema en inbreng van capaciteit door de waterschappen zorgt voor het succesvol zijn van het thema.

Op dit moment zijn er binnen het ontwikkelthema waterschappen nog geen onderdelen overdraagbaar naar diensten en beheer. Het CDO platform zal er, als regievoerder, op sturen dat producten overgaan naar diensten en beheer. De kosten die met opschaling naar of implementatie in productie gepaard gaan, worden via aparte business- of valuecases voorgelegd aan de opgavelijnen. De CDO-platform afvaardiging neemt deel in de opgavelijnoverleggen, zodat de opgavenlijnen worden uitgedaagd om de business- of valuecases (uit doelen 3 t/m 5) mee te nemen in de transformatieplanning van de opgavelijnen.



Figuur 4: Financieel overzicht schematisch weergegeven