

INTERVIEW

WATERBEDRIJVEN VAN DE TOEKOMST EEN TOEKOMSTVERKENNING VAN HET HOOGHEEMRAADSCHAP VAN RIJNLAND EN DRINKWATERBEDRIJF DUNEA

*Patrick van der Duin, Sonja Kooiman**

■ Drinkwaterbedrijf en natuurbeheerder Dunea en Hoogheemraadschap van Rijnland werkten in de periode 2018 – 2019 aan een gezamenlijke toekomstverkenning: 'Waterbedrijven van de toekomst'. Water Governance sprak met Timo van Tilburg (Hoogheemraadschap van Rijnland) en Willemijn Bouland-Oosterwijk (Dunea) over toekomstdenken, zorgen en kansen voor 2050 en hoe waterbeheer en drinkwaterproductie beïnvloed worden door maatschappelijke ontwikkelingen.

Hoe is jullie gezamenlijke toekomstvisie gestart?

Willemijn: "Onze directeuren hebben elkaar een droombrief geschreven, met het idee: wat zou er in de toekomst kunnen, vrijuit gedacht. Daar kregen ze

zoveel energie van dat ze hebben gezegd: we gaan anderhalf jaar met twintig mensen van Dunea en twintig mensen van Rijnland, waaronder strategisch adviseurs, omgevingsmanagers, technologen, juristen, HR adviseurs, waterzuiveraars en peilbeheerders, de



Timo van Tilburg
Hoogheemraadschap van Rijnland

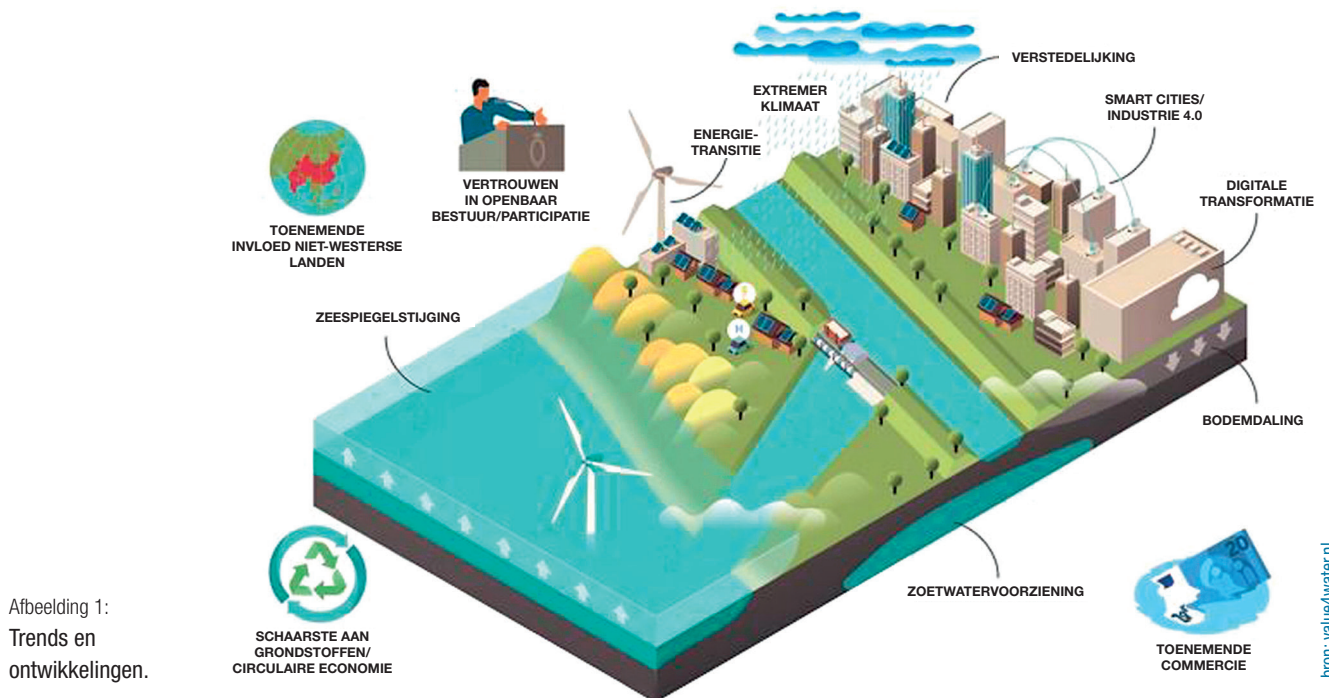
'De complexiteit van de uitdagingen vraagt om nieuwe samenwerkingen: niemand kan dit alleen oplossen.'



Willemijn Bouland-Oosterwijk
Drinkwaterbedrijf en natuurbeheerder Dunea

'Alleen verbeteren is niet meer voldoende, we moeten vernieuwen om onze delta leefbaar te houden'

* Patrick van der Duin is gastredacteur van deze editie van Water Governance. Sonja Kooiman is redactiesecretaris van dit tijdschrift.



Afbeelding 1:
Trends en
ontwikkelingen.

bron: value4water.nl

toekomst verkennen. Wij mochten dat traject begeleiden. Vanuit een achtergrond in hetzelfde werkveld en een gedeeld gevoel van urgentie: er moet iets gebeuren, we moeten nu iets gaan doen.”

Waar zit die urgentie in? Hoe kijken jullie naar de toekomst?

Willemijn: “Wij denken dat er zo veel op ons afkomt, dat het systeem dat we hebben ontwikkeld in de toekomst niet houdbaar is. Omgaan met onzekerheid en in de toekomst kijken is daarom voor ons enorm belangrijk. Dunea heeft dat in het verleden vaker gedaan, maar nu komen er veel veranderingen bij elkaar. Het is de optelsom van al die trends en ontwikkelingen die we nu echt voelen en die ertoe leidt dat wij denken dat we echt fundamenteel moeten gaan veranderen.”

Welke trends en ontwikkelingen zijn dat vooral?

Willemijn: “Het zijn er veel, maar de allerbelangrijkste voor ons is toch klimaatverandering. Iedereen zegt altijd dat dat nog wel even duurt, maar wij merken het nu al. Zo zijn waterkwantiteit en waterkwaliteit sterk met elkaar verbonden. Dunea haalt haar water uit de Maas. Dat is een regenrivier. Bij weinig afvoer neemt de kans op serieuze kwaliteitsproblemen toe. De droogte in 2018 heeft dat laten zien. Veel partijen liggen ook niet in onze invloedscirkel. Wij hebben niets te zeggen over wat ze in België lozen of wat er in Duitsland in de Ruhr wordt gestopt. We hebben wel een noodinnamepunt, dus als de Maas niet kan, kunnen we overstappen naar de Lek. Maar ook de Lek is gevoelig voor klimaatverandering, vooral voor verzilting.”

Wat zien jullie nog meer op waterbeheer af komen?

Willemijn: “We zeggen niet *dat* het op ons af komt, maar *stel* dat het komt. Klimaatverandering, bevolkingsgroei, drukte in de ondergrond, energietransitie. De bekende ontwikkelingen. Maar ook voorbeelden die minder voor de hand liggen hebben we bewust opgezocht om te kijken: stel dat dit hier komt. Zoals nieuwe commerciële spelers die een rol gaan spelen in het waterbeheer. Of de voortgaande digitalisering, maar ook een andere wereldorde is een relevante verandering.”

Welke ontwikkelingen maak je je zorgen over?

Timo: “Een zorg is dat er een nog veel scherpere tweedeling komt in de maatschappij tussen de haves en de have-nots (oftewel: tussen mensen met veel of weinig werk en inkomen, goede of minder goede gezondheid, gunstige of minder gunstige leefomgeving) en die kloof lijkt zich te verdiepen. Het thema van ons toekomstcongres op 6 juni jl. was: de groeiende waarde van water. Wij zien dat water veel meer waarde heeft dan wat er nu aan wordt toegekend, om allerlei redenen. Als jij de middelen hebt, dan kun je jezelf de waarde van water toe-eigenen en kun je mogelijk anderszins anderen ervan afsluiten. Dat is best een serieus probleem voor een schaars goed.”

Zijn er ook kansen?

Willemijn: “Nieuwe ontwikkelingen bieden ook kansen. We willen niet alleen de angstige kant benadrukken. Als je je nu realiseert wat er allemaal kan, dan is er een wereld aan mogelijkheden. Alleen, je moet ze wel pakken. Als je

dingen wilt veranderen, zeker in de waterwereld, dan is daar veel tijd voor nodig.”

Hoe ziet waterbeheer er voor jullie uit in 2050?

Timo: “We zijn begonnen met een soort blanco opdracht: ‘Maak een sprong van nu naar 2050. Doe dan je ogen open en kijk om je heen wat je ziet.’ Dus probeer niet allerlei dingen naar de toekomst door te trekken die we nu al zien, maar stap eroverheen. Teken de brandweerauto die je nog nooit gezien hebt. Er zijn mensen die daar niets mee kunnen, want hoe kun je nu iets tekenen wat je nog nooit gezien hebt? Er zijn ook mensen die opeens beginnen te glimmen. Leuk. Gaan we doen.”

Hoe faciliteer je die manier van denken binnen de organisatie?

Willemijn: “Wij waren geïnspireerd geraakt door de theorie van strategische innovatie. Dat was de achtergrond van onze exercitie. Het gaat om het verschil tussen verbeteren en vernieuwen. Dan gebruikt men altijd het voorbeeld van Kodak of Nokia. Nokia was eerst een bosbouwer en ging toen mobiele telefoons maken, maar heeft de slag naar de smartphone gemist. Kodak is natuurlijk heel lang marktleider in de fotografie geweest, maar heeft ook de slag naar digitaal gemist en ook het denken in een ander businessmodel. Het interessante is natuurlijk: wanneer zit je op het moment waarop je van verbeteren naar vernieuwen gaat? Wat zijn de signalen dat je daar zit en dat je er dus serieus mee aan de slag moet gaan? Onze opdracht was: analyseer of wij op het kantelpunt zitten. Ons antwoord is ‘ja’, om vier redenen:

- 1 De wereld van het waterbeheer is zelf in verandering, met nieuwe spelers;
- 2 Waterbeheer speelt een belangrijke rol in andere transities als verstedelijking, voedselproductie, energie, natuurontwikkeling;
- 3 Zoet water wordt (steeds vaker) schaars;
- 4 De toekomst blijkt veel dichterbij te zijn, dan we dachten.

Kortom: blijven doen wat je deed is krijgen wat je kreeg, en dat is niet voldoende.

Wat betekent dat vervolgens voor de toekomstverkenning?

Willemijn: “Vervolgens is de vraag wat dan de vernieuwing is die nodig is. Denk dan niet in scenario's, maar in strategische opties. Opties zeggen iets over een gewenste toekomst, terwijl scenario's iets over een mogelijke of waarschijnlijke toekomst zeggen. Een optie is iets waardoor mensen denken: ja, maar dat weten we toch allang? Of: dat zie je toch allang aankomen? Die voorstelbaarheid maakt dat het een optie is waarbij je het gevoel hebt dat die realiseerbaar is. We hebben er negen geïdentificeerd [zie kader – red.] waardoor we nu concreet aan de slag kunnen met pilots of met verder nadenken over: stel dat dit gebeurt, wat betekent dit dan nu? Dat gaat bijvoorbeeld over multi-utility / wijkgericht samenvoegen, of een regierol in het landelijk gebied waarbij we een combinatie maken van voedselproductie, biodiversiteitsherstel, recreatie en wateropvang.”

In het kader van de toekomstverkenning hebben Dunea en Hoogheemraadschap van Rijnland negen strategische opties voor 2050 uitgewerkt:¹

- 1 Continu verbeteren: Doorgaan op de huidige weg waarbij door interne verbeteringen ingespeeld wordt op de ontwikkelingen. Dit is de referentie-optie.
- 2 Watercyclusbedrijf: Eindelijk doorbraak van echte synergie in de keten.
- 3 Stroomgebiedsschap: KRW districten zijn optimale schaal voor efficiënt toekomstig watermanagement in NL.
- 4 Multi-Utility: Een geheel nieuwe speler in stedelijk gebied voor energietransitie en klimaatadaptatie in de stad.
- 5 Groen Blauwe Delta: Dé beheerder van het groen-blauwe leefsysteem voor een duurzame delta.
- 6 Water geeft energie: Tijdig een rol pakken in de opkomst van de groene waterstof economie en volle potentie benutten van aquathermie.

- 7** Data gedreven toekomst: Van data als middel naar data als core-business.
- 8** Water het blauwe goud: Een krachtige topsector water die onze Nederlandse water reputatie werkelijk waarmaakt in de wereld.
- 9** Decentraal: Regenwater als bron voor drinkwater of huishoudwater, decentrale sluiting waterkringloop.

Helpt het denken in die opties je ook om op initiatieven van anderen te reageren?

Willemijn: “Jazeker. Voorheen als een bedrijf aan de bel trok dat iets ontwikkelt om van regenwater drinkwater te maken, zeiden we: niet ons ding. Nu denk je: als dat in deze nieuwe wijk wordt geïnstalleerd, dan betekent het wel degelijk iets voor ons. Laten we er alsjeblieft mee gaan samenwerken, want dan kunnen we kijken wat het betekent en hoe we erop kunnen inspelen. Misschien biedt het kansen. Een ander voorbeeld: wat nu als een wijk decentraal zuivert? Of als bedrijven allemaal zelf hun water gaan zuiveren? Het is beter om samen te werken en er ervaring mee op te doen om te kijken wat de voors en tegens zijn, dan dat je dat van je af probeert te houden.”

Wat is binnen jullie organisaties nodig om daarin een volgende stap te zetten?

Timo: “Het waterschap is van oudsher een volgende bestuurslaag wat betreft beleidsvorming en – uitvoering. Wij bepalen niet de functies in de ruimtelijke inrichting, maar wij realiseren voor zover het waterbeheer betreft die functies. Dat heeft er bijvoorbeeld toe geleid dat je in Zuid-Holland op plaatsen die 7 meter onder NAP liggen woonwijken kunt bouwen en dat de waterschappen dan de taak hebben om ervoor te zorgen dat de sanitatie en de waterveiligheid in orde zijn. We merken echter ook dat het zo langzamerhand niet meer vol te houden is om problemen die worden veroorzaakt door de ruimtelijke inrichting op te lossen. Deze problemen ontstaan omdat

de groeiende waarde van water, ook bij de ruimtelijke inrichting, nog onvoldoende wordt ingezien. Bijvoorbeeld in Zuid-Holland bij het aanleggen van een woonwijk op een lager punt dan een naastgelegen recreatie/natuurgebied (Bentwoud bij Zoetermeer). Wij willen dus voorkomen dat die problemen ontstaan, maar dat vraagt een andere manier van denken binnen de organisatie.”

Hoe zou je die andere manier van denken typen?

Timo: “In onze visie stellen we: “Om in te kunnen spelen op de complexiteit van de snelle veranderingen en ontwikkelingen die we nu om ons heen zien gebeuren, is meer nodig dan alleen verbeteren. Die complexere wereld vraagt om vernieuwing. Die vernieuwing kunnen Dunea en Rijnland op hoofdlijnen vormgeven door opschaling en verbreding, zodat we integraler kunnen werken en meer invloed hebben. Om in te spelen op nieuwe ontwikkelingen en kansen te pakken is ondernemerschap van belang. Daarbij zijn twee tijdsaspecten van belang: we moeten zowel sneller als wendbaarder worden.” Als we eerlijk kijken naar onze organisatie, zijn veel van deze elementen niet onze *core* competenties; dat is niet hoe we ingericht zijn. Maar het is wel wat we nodig hebben als we naar de toekomst kijken. Die vijf elementen ‘verbreding, opschaling, wendbaarheid, versnelling en ondernemerschap’ gaan in de visie en strategie van onze organisaties landen. Het gaat om het vinden van een andere balans tussen het stabiele doet-gewoon-wat-hij-moet-doen-deel van het bedrijf en het vooruitkijken-en-omgaan-met-onzekerheid-deel.”

Hoe wordt dit proces binnen jullie (uitvoerings)organisaties beleefd?

Timo: “Een kracht van dit proces is dat we van het begin af aan breed in de organisaties bezig zijn gegaan met kijken naar de toekomst. We hebben onszelf daarbij steeds de vraag gesteld ‘hoe ziet waterbeheer in 2050 eruit?’ en niet ‘hoe zien Dunea en Rijnland eruit in 2050?’. Door los te komen van organisatiestructuren ontstond veel vrijheid om buiten de bestaande kaders te denken.”

Timo: “Dat wil overigens niet zeggen dat er geen weerstand is. Bij het waterschap speelt mee dat we oorspronkelijk een ‘volgende organisatie’ zijn en ‘dat is toch altijd goed gegaan’. Als je daar heel strak aan vast houdt, gaan we hiermee al snel buiten het boekje. Wat we ook terug horen is dat we op het gebied van zoet water het Deltaprogramma toch al hebben. De reactie is: we werken er al aan. En dat is ook zo en moeten we vooral ook blijven doen, maar daarbovenop denken wij dat we op dit schaalniveau ook en nu aan de slag moeten gaan. Uiteindelijk krijg je niet iedereen mee, en dat hoeft ook niet, maar er is wel breed in de organisatie meer bewustzijn van wat in de omgeving speelt.”

Hoe zie je de toekomst als het gaat om dit bewustwordingsproces?

Timo: “Wij moeten leren omgaan met die omgeving. Strategisch omgevingsmanagement is ook een discipline die we de laatste acht, negen jaar erbij hebben gekregen, die hartstikke belangrijk is. Er komen nu ook ineens initiatieven van anderen voor het waterbeheer. Hoe moet je daar als waterschap op reageren? Moet je dat steunen? Moet je dat begeleiden? Hoe bepaal je je positie in dit speelveld, als het speelveld verandert? Dat maakt dat je niet automatisch kunt blijven doen wat je altijd deed. Kortom: wij moeten meer omgevingsbewust worden.”

Hoe verhouden volgens jullie de omgevingsvisies zich tot toekomstdenken?

Timo: “Wij willen graag dat het belang van water als ordenend principe wordt meegenomen in de omgevingsvisies. Het toekomstdenken is in de omgevingsvisies die we tot nu toe hebben gezien echter nog te vrijblijvend. Er wordt gesignaleerd wat er nu gebeurt, wat er nu knelt en gezegd dat alles in 2050 beter is. Op basis van aannames. Er worden geen mogelijke, nieuwe problemen genoemd. We moeten ons realiseren dat er keuzes gemaakt moeten worden. Als er nog honderdduizenden huizen bij komen in de delta, dan moet je bedenken hoe we omgaan met de grondgebonden landbouw die er nu plaatsvindt. Dat gebeurt niet heel erg vaak.”

Wat is voor jullie de volgende stap in het toekomstdenken?

Timo: “Dat is de beweging Value4Water. Op 6 juni 2019 organiseerden we een gezamenlijk congres over de groeiende waarde van water. Dat beschouwen we als een soort startpunt om op allerlei manieren nu in beweging te komen en te blijven werken aan een toekomstbestendig West-Nederland. Bijvoorbeeld door met de universiteit wetenschappelijk onderzoek te doen naar toekomstbestendige delta's. Of dat we met nieuwe partijen (zoals grote klanten en start-ups) waarmee we normaliter niet samenwerken, ineens wel iets in een partnerschap ontwikkelen. En dat het in onze eigen visies en waterbeheerplannen wordt verankerd. En dat er enthousiasme voor is in de organisaties. De kunst is om het op al die vlakken in leven te houden.”

Aan welke termijnen en schaalniveaus denken jullie?

Willemijn: “De strategische opties staan voor 2040/2050. Dat is enerzijds hartstikke ver weg, maar als je kijkt naar klimaatverandering en zeespiegelstijging bijvoorbeeld, is het weer tamelijk dichtbij; dat gaat meer over 2100. De mensen die nu geboren worden gaan dit overigens ruimschoots meemaken, dus het is ook weer niet zo ver weg. We hebben op sommige vlakken wel een tussenhorizon nodig. 2030 wordt voor de hand liggend om invulling aan te geven, en om te verbinden met bestaande beleidskaders, zoals de Kaderrichtlijn Water die in 2027 resultaten moeten opleveren.”

Timo: “Toewerken naar een volledig toekomstbestendige delta is uiteindelijk weer een ander en groter schaalniveau dan die van onze beide organisaties. We zijn dit traject dus wel met zijn tweeën begonnen, maar we kunnen het niet alleen maar met zijn tweeën afmaken. Wij worden daar ook niet de regisseur van, maar hopen wel te kunnen faciliteren en dat anderen gebruik maken van wat hier is ontwikkeld. En daarom gaan we verder met de beweging Value4Water.”

1 Eindrapport: <https://value4water.nl/nieuws/>