

WAT WACHT HET WATERSCHAP?

Stock

Wie een blik werpt op de websites van verschillende waterschappen ziet het meteen: deze bestuurslaag bereidt zich voor op een ongewisse toekomst. En dat komt met name door invloeden van buitenaf. H₂O onderzocht afgelopen zomer in een reeks artikelen voor de website de opgaven waar de waterschappen voor staan. “Ik zie veel lerend vermogen.”

TEKST BERT WESTENBRINK, MMV KEES JAN VAN KESTEREN, PAULINE VAN KEMPEN, HANS KLIP, CORIEN LAMBREGTSE EN BARBARA SCHILPEROORT

Waterschappen hebben behoefte aan nieuwe vormen van strategisch denken, zegt Stefan Kuks. Hij is watergraaf van Waterschap Vechtstromen, maar ook hoogleraar bestuurskunde aan de Universiteit Twente en voorzitter van de stuurgroep van het Deltaprogramma Ruimtelijke adaptatie. “Als wij mee willen praten over de inrichting van ons land, over de verdeling van de beschikbare ruimte, dan hebben we mensen nodig die vanuit dilemma’s kunnen denken.”

Dilemma’s komen met de crises die de toekomst van het land bepalen: klimaatverandering, de stikstofproblematiek, de energietransitie, de gevolgen van de oorlog in Oekraïne, de vluchtelingenproblematiek, tekort aan woningen, het slinkende vertrouwen van de bevolking in de overheid.

Het is een stapeling aan uitdagingen en in de aanpak hebben de waterschappen een (leidende) rol te spelen. Kuks: “Het is aan de waterschappen om vanuit hun verantwoordelijkheid duidelijk stelling te nemen in het maatschappelijke debat over de toekomst van ons land.”

Deze rol vergt niet alleen nieuwe vormen van strategische denken, ook moet de uitvoeringscapaciteit van de water-

schappen worden vergroot, zegt Kuks. “We hebben grotere organisaties nodig om überhaupt aan onze wettelijke taken te kunnen blijven voldoen.” Grotere opgaven betekent ook meer investeren. Kuks ziet in zijn eigen waterschap het investeringsbudget sterk toenemen.

“Misschien is dit wel het moment om een tariefsprong te maken.” Tel het allemaal op en de waterschappen staan voor een grote uitdaging, maar de watergraaf is niet pessimistisch: “De schaalvergroting van de wa-

terschappen heeft gezorgd voor professionalisering. Ik proef geen concurrentie tussen de schappen en ik zie veel lerend vermogen en organisaties die samen optrekken. Ik zou de uitgangspositie dus zonder meer positief willen noemen.”

Digitale transitie

Dat lerende vermogen moet zich onder andere richten op het integreren van digitale technieken. De waterschappen staan nog maar aan het begin van deze digitale transitie binnen hun werkprocessen, zeggen Jonas Heffels (Het Waterschapshuis) en Richard Bremer (Waterschap Rivierenland). De toepassing van onder meer kunstmatige intelligentie, machine learning en robotica zal het werk fundamenteel veranderen. Bestuurders, managers en medewerkers moeten mee in de verandering, aldus Heffels.

De verwachting is dat de meeste waterschappen over vijf jaar data science en digitale toepassingen structureel hebben opgenomen in hun werkprocessen. Die aanpassing is fundamenteel. Er ontstaan zelfdenkende systemen, schetst Bremer. “Hiermee zijn voorspellingen mogelijk van wat in de bedrijfsvoering gaat gebeuren. Het betekent dat je op een heel nieuwe manier de organisatie

OMGEVINGSWET



Onder de nieuwe Omgevingswet wordt participatie straks een verplicht onderdeel van een besluitvormingstraject. Omgevingsmanager Ricardo Nuijens (Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier) spreekt van ‘een metamorfose die in Nederland gaat plaatsvinden’. Van de waterschappen zal dat nog heel wat gaan vergen, voorspelt hij. Projecten? “Het kan zijn dat er iets anders uitkomt dan je zelf had bedacht.”

BIS: HET NIEUWSTE WATERSCHAP

De Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB) schreef in 2020 het essay 'Het Nieuwste Waterschap' bij het 90-jarig bestaan van de Brabantse Waterschappenbond. Het rapport was bedoeld om de Brabantse waterschappen te laten nadenken over hun toekomst. Die impuls krijgt een landelijk vervolg. Op verzoek van de Unie van Waterschappen begeleidde het instituut in drie sessies waterschappen om zich voor te bereiden op veranderingen die op ze afkomen. In het najaar komt er een verslag met de uitdagingen voor de toekomst, vertelt Martijn van der Steen, adjunct-directeur van de NSOB.

kunt sturen en vormgeven.”

De Chief Information Officer gaat nog een stap verder en stelt dat de bedrijfsvoering wordt aangepast aan de nieuwe werkelijkheid van zelfdenkende systemen. “De verwachting is dat we toegaan naar een autonoom werkend waterschap, waarbij processen autonoom plaatsvinden door algoritmen.”

Sociale innovatie

De veranderende rol van het waterschap vraagt om sociale innovatie, zegt de ondernemingsraad van Waterschap Rivierenland. Sociale innovatie betekent dat je investeert in mensen, in scholing

en in tijd, aldus de OR, die dit jaar bij een landelijke verkiezing werd gekozen tot 'OR van het jaar' mede vanwege zijn visie.

Centraal in die visie staat verandering. Vice-voorzitter Wouter de Bie: “De samenleving verandert en ons werk verandert. Kunnen wij daarin meebewegen?” Waterschappen, traditioneel hiërarchisch georganiseerd, zullen zich als netwerkorganisaties moeten gaan ontwikkelen, aldus de OR. “Willen we als waterschap maatschappelijk relevant zijn en blijven, dan zijn samenwerkingsverbanden nodig, met andere overheden, met het bedrijfsleven”, zegt voorzitter Peter Sollie.

De grootste uitdaging is echter: hoe kun je anticiperen op ontwikkelingen die je nog niet kent? “Het gaat om de balans tussen de harde en de zachte kant. Sturen op hoofdlijnen en doelen en professionals de ruimte bieden om zelf te bepalen hoe ze tot resultaten komen”, zegt Sollie, die nu vaststelt dat waterschappen nog te veel houvast zoeken in kennis en structuren. “We moeten leren om beter met onzekerheden om te gaan. Dat is spannend, maar het bepaalt wel voor een groot deel de toekomstbestendigheid van het waterschap.”

Politiëker

Ook al zijn waterschappen functionele democratieën, in bestuurlijk opzicht worden ze steeds politieker. Ook spannend, de bestuursstijl verandert. Vier jaar geleden stelden Evelien van der

JEUGDBESTUURDERS

Waterschappen moeten jongeren aan zich binden, want wie de jeugd heeft, heeft de toekomst. Hoe doe je dat? Drie jeugdbestuurders Julia Goets (18), Wilhelmine Rambonnet (17), en Bas Peeters (25) ('Het gaat om ónze toekomst!') geven suggesties. Een greep: elk waterschap een eigen jeugdbestuur, maar creëer ook jongerenpanels en betrek die bij het vinden van antwoorden op actuele vragen. Voorts: ontwikkel lespakketten over water en waterschap voor het onderwijs.

Kuil en Arjan Loesink van organisatieadviesbureau TwynstraGudde in een zogeheten white paper dat de algemene besturen door de veranderende samenwerking met andere overheden meer visie moeten ontwikkelen en kaders stellen. Hoe is hun visie nu? Van der Kuil: “De ontwikkeling dat de algemeen besturen nog meer sturen en regie in handen nemen en minder volgen, is niet af. Het vraagt om verandering van het hele systeem: ambtenaren, dagelijks bestuursleden en natuurlijk algemeen bestuursleden zelf. Daarbij zijn bewustzijn en tijd belangrijk.”•

FINANCIERING

Klimaatrobuust maken van het watersysteem vraagt grotere investeringen. Hoe gaan de waterschappen dit financieren? Corine Hoeben van Coelo, onderzoeksinstituut van Rijksuniversiteit Groningen, zegt: “In het Hoogwaterbeschermingsprogramma werken de afzonderlijke waterschappen samen met de Rijksoverheid, met een gedeelde financiering via een fonds. Dit model lijkt me bij uitstek interessant om de klimaatopgaven in de toekomst te financieren. Klimaat is per slot van rekening waterschapsoverstijgend.”

NATUURDENKEN

Water en bodem moeten sturend worden voor gebiedsontwikkelingen. “Dat vraagt een omslag in denken: van ingenieursdenken, oftewel technische oplossingen, naar natuurdanken: hoe kunnen we water op een natuurlijke manier vasthouden, bergen en afvoeren”, zegt dijkgraaf Luzette Kroon van Wetterskip Fryslân.