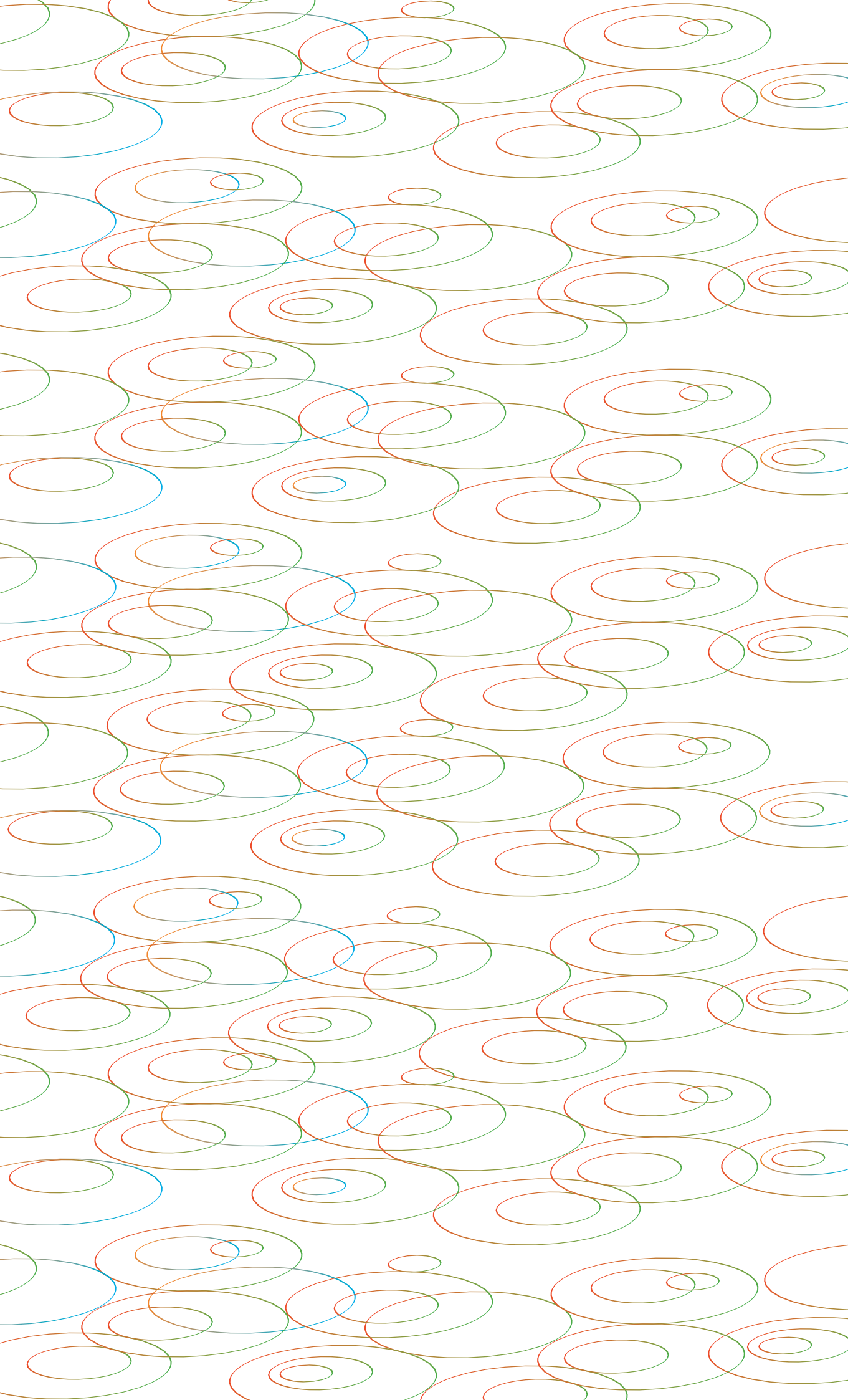


# WAARDEVOL VERBINDEN



**STRATEGIENOTA 2014-2018**







**WAARDEVOL VERBINDEN**



**STRATEGIENOTA 2014-2018**

|    |                                                    |
|----|----------------------------------------------------|
| 03 | TEN GELEIDE                                        |
| 04 | DE MISSIE VAN STOWA                                |
| 05 | STOWA IN HET KORT                                  |
| 06 | <b>HOOFDSTUK 1</b><br>WAARDEVOL VERBINDEN          |
| 08 | <b>HOOFDSTUK 2</b><br>DE WERELD OM ONS HEEN        |
| 14 | <b>HOOFDSTUK 3</b><br>ONZE UITGANGSPUNTEN          |
| 18 | <b>HOOFDSTUK 4</b><br>WAAR GAAN WE ONS OP RICHTEN? |
| 22 | <b>HOOFDSTUK 5</b><br>ORGANISATIE EN FINANCIËN     |
| 24 | COLOFON                                            |



## Ten geleide

**De waterwereld is sterk in verandering. STOWA wil en moet daarin meegaan. Er is veel werk aan de winkel. In deze strategienota 2014-2018 zetten wij uiteen wat we de komende jaren gaan doen en hoe we dat gaan doen. Maar vooral waarom we dat gaan doen en op welke manier wij de actuele ontwikkelingen in het regionale waterbeheer én in de wereld daaromheen gaan meenemen in ons werk.**

Deze strategienota is tot stand gekomen in nauw overleg met onze partners binnen het regionale waterbeheer. De basis ervoor is gelegd tijdens een bijeenkomst met bestuur en medewerkers van STOWA en in verkennende gesprekken met onze vier programmacommissies en enkele adviescommissies. Vervolgens heeft een open discussie plaatsgevonden met de waterschappen. Dit is gebeurd tijdens drie regionale bijeenkomsten in het voorjaar van 2013.

Sinds de vorige strategienota is er het nodige veranderd. Duurzaamheid en doelmatigheid zijn in het (regionale) waterbeheer politiek-bestuurlijk nog belangrijkere factoren geworden. Het waterbeheer kruipt steeds meer richting andere beleidsvelden (zoals omgevingsbeleid), waar andere actoren een rol spelen. Verder is er toenemende aandacht voor innovatie, ook bij de waterschappen zelf. Bovendien wordt de roep vanuit de waterwereld om te komen met concrete handelingsperspectieven, voortvloeiend uit kennisontwikkeling, steeds luider.

In de komende programmaperiode is de rode draad in ons werk, kort samengevat, het leggen van waardevolle verbindingen. Vandaar ook de titel van deze strategienota, 'Waardevol verbinden'. Het draait om verbindingen tussen kennis en kunde, kennisvragers en kennisaanbieders. Maar ook tussen water en aanpalende beleidsvelden, bestuurders en werkvloer. De mate waarin wij in staat zijn deze verbindingen te leggen en daar waarde aan toe te voegen, bepaalt in grote mate het succes van ons werk.

Met de nota willen wij helderheid scheppen over onze motieven en beweegredenen en verantwoording afleggen aan de deelnemers in onze stichting, de Nederlandse regionale waterbeheerders. We hebben gepoogd dat zo concreet mogelijk, maar tegelijkertijd beknopt te doen. Indien de nota voor u desondanks onduidelijkheden of onvolkomenheden bevat, kunt u altijd contact met ons opnemen.

Het is met gepaste trots dat wij deze nota aanbieden.

drs. Luc Kohsiek,  
Voorzitter STOWA

ir. Joost Buntsma,  
Directeur STOWA



*De grondbeginselen van STOWA zijn verwoord in onze missie:*

**HET SAMEN MET REGIONALE WATERBEHEERDERS  
DEFINIËREN VAN HUN KENNISBEHOEFTE OP HET  
GEBIED VAN HET WATERBEHEER EN HET VOOR ÉN  
MET DEZE BEHEERDERS (LATEN) ONTWIKKELEN,  
BIJEENBRENGEN, BESCHIKBAAR MAKEN, DELEN,  
VERANKEREN EN IMPLEMENTEREN VAN DE  
BENODIGDE KENNIS.**

## STOWA IN HET KORT

STOWA is het kenniscentrum van de regionale waterbeheerders (veelal de waterschappen) in Nederland. STOWA ontwikkelt, vergaart, verspreidt en implementeert toegepaste kennis die de waterbeheerders nodig hebben om de opgaven waar zij in hun werk voor staan, goed uit te voeren. Deze kennis kan liggen op toegepast technisch, natuurwetenschappelijk, bestuurlijk-juridisch of sociaalwetenschappelijk gebied.

STOWA werkt in hoge mate vraaggestuurd. We inventariseren nauwgezet welke kennisvragen waterschappen hebben en zetten die vragen uit bij de juiste kennisleveranciers. Het initiatief daarvoor ligt veelal bij de kennisvragende waterbeheerders, maar soms ook bij kennisinstellingen en het bedrijfsleven. Dit tweerichtingsverkeer stimuleert vernieuwing en innovatie.

Vraaggestuurd werken betekent ook dat we zelf voortdurend op zoek zijn naar de 'kennisvragen van morgen' - de vragen die we graag op de agenda zetten nog voordat iemand ze gesteld heeft - om optimaal voorbereid te zijn op de toekomst.

STOWA ontzorgt de waterbeheerders. Wij nemen de aanbesteding en begeleiding van gezamenlijke kennisprojecten op ons. Wij zorgen ervoor dat waterbeheerders verbonden blijven met deze projecten en er ook 'eigenaar' van zijn. Dit om te waarborgen dat de juiste kennisvragen worden beantwoord. De projecten worden begeleid door commissies waar regionale waterbeheerders zelf deel van uitmaken. De grote onderzoekslijnen worden per werkveld uitgezet en verantwoord door speciale programmacommissies. Ook hierin hebben de regionale waterbeheerders zitting.

STOWA verbindt niet alleen kennisvragers en kennisleveranciers, maar ook de regionale waterbeheerders onderling. Door de samenwerking van de waterbeheerders binnen STOWA zijn zij samen verantwoordelijk voor de programmering, zetten zij gezamenlijk de koers uit, worden meerdere waterschappen bij één en hetzelfde onderzoek betrokken en komen de resultaten sneller ten goede van alle waterbeheerders.



HOOFDSTUK 1

# WAARDEVOL VERBINDEN



Waardevol verbinden. Dat is de vlag waaronder STOWA de komende jaren wil varen en de rode draad die door deze strategienota loopt. Waardevol verbinden betekent voor ons meer dan het aan elkaar knopen van mensen, organisaties, producten en diensten. We voegen ook waarde aan die koppeling toe. Hoe ziet dat eruit?

STOWA verbindt van oudsher de vragers en aanbieders van kennis, de waterschappen, kennisinstellingen en bedrijfsleven. Die verbinding geven wij waarde mee door te zorgen dat de gestelde kennisvragen de juiste, adequate beantwoording krijgen.

Maar onze ambities reiken verder. Wij verbinden de ontwikkelde en bijeengebrachte kennis met kunde, zodat waterschappen er praktisch mee aan de slag kunnen. Dat doen we door de kennis te gieten in praktisch toepasbare handreikingen, modelinstrumenten, rekentools e.d.

De kennis en kunde gaan we in deze programmaperiode ook nadrukkelijk en waardevol verbinden met politiek-bestuurlijke handelingsperspectieven, door duidelijk aan te geven welke politiek-bestuurlijke keuzes er voorliggen, voortvloeiend uit de ontwikkelde kennis.

Wij zijn de motor achter het verbinden van regionale overheden, kennisinstellingen en het bedrijfsleven om het innoverend vermogen van de watersector te versnellen. Ten slotte verbinden we de waterschappen onderling, zodat zij kunnen leren van elkaars ervaringen.

Ambitieuus? Zeker. Maar we verbinden ons graag met deze ambitie, juist om van maximale waarde te kunnen zijn voor de watersector in het algemeen en de regionale waterbeheerders in het bijzonder.

HOOFDSTUK 2

# DE WERELD OM ONS HEEN



Er is op dit ogenblik meer dan genoeg aanleiding stil te staan bij de strategie van STOWA voor de komende jaren. De actuele ontwikkelingen in de maatschappij in het algemeen en de huidige dynamiek binnen het regionale waterbeheer in het bijzonder, zijn van grote invloed op het werk en de werkwijze van de waterschappen, op het regionale waterbeheer en dus op STOWA. Hieronder schetsen wij kort deze ontwikkelingen. Vervolgens geven wij aan op welke wijze wij daarmee om willen gaan in de komende programma-periode. Kortom: wat gebeurt er in de (water)wereld om ons heen en hoe spelen wij, als kenniscentrum van de waterschappen, daarop in?

## 2.1 TOEGENOMEN POLITIEK-BESTUURLIJKE AANDACHT VOOR WATER

Rijk, provincies, gemeenten, waterschappen en waterleidingbedrijven hebben in april 2011 het Bestuursakkoord Water gesloten. Het doel: waterbeheer dat niet alleen doelgericht, maar ook kosteneffectief wordt uitgevoerd. Het sluiten van het bestuursakkoord is slechts één van de voorbeelden die duidelijk maakt dat het waterbeheer steeds politieker wordt. Ook WB21, KRW, het Deltaprogramma, de Green Deals en het Topsectorenbeleid laten de toegenomen politiek-bestuurlijke aandacht zien voor water en waterinnovatie. Er wordt daarbij steeds vaker een voorschot genomen op te realiseren besparingen. De focus ligt als gevolg daarvan al snel op korte-termijnkostenbesparingen in plaats van op lange-termijn doelmatigheidswinst. Door een korte terugverdientijd als uitgangspunt te nemen bestaat het risico dat nieuwe ontwikkelingen minder kans krijgen.

### *Hoe spelen wij hierop in?*

Een belangrijke opgave in de programmaperiode is het bij elkaar brengen van de korte termijn van de politiek-bestuurlijke agenda en de lange-termijnagenda van het regionale waterbeheer. Als integraal onderdeel van de ruimtelijke ordening & infrastructuur is het regionale waterbeheer namelijk per definitie gericht op de lange termijn.

STOWA is in eerste instantie kennisleverancier voor regionale waterbeheerders. Voor een waardevolle verbinding van de bovengenoemde agenda's is het van groot belang dat we de voortgang van de kennisontwikkeling inzichtelijk maken, de politiek-bestuurlijke betekenis van de ontwikkelde en vergaarde kennis duiden en er bestuurlijke handelingsperspectieven aan hangen. Dat gaan we in de komende periode meer en beter doen. Het betekent ook dat we meer aandacht gaan besteden aan de adressering van de kennisresultaten, zodat die terecht komen in de juiste (i.c. bestuurlijke) 'brievenbus'.

De procesgang van probleemstelling, beleidsvoorbereiding, beleidsformulering, implementatie en het adresseren en beantwoorden van de bijbehorende kennisvragen, wordt steeds belangrijker. Vandaar dat we, als kennismanager van het regionale waterbeheer, de samenwerking met Rijkswaterstaat en de Unie van Waterschappen, als Haagse belangenbehartiger en procesmanager, gaan versterken. STOWA kan zo enerzijds de stand van de kennisontwikkeling inzichtelijk maken zodat deze bij beleidsdiscussies kan worden ingebracht. Anderzijds kunnen beleids-

relevante kennisvragen tijdig ingebracht worden in onze kennisprogramma's.

Tot slot: aandacht voor de verschillende aspecten van governance is bij de verbinding van agenda's onmisbaar. Governance slaat de brug tussen kennis en toepassing, techniek en bestuur, verantwoordelijkheden en cultuurverschillen. We gaan de aandacht voor de governance-aspecten van het waterbeheer intensiveren.

## 2.2 HERNIEUWDE AANDACHT VOOR ENERGIE EN DUURZAAMHEID

De voorspelde verandering van het klimaat heeft binnen het waterbeheer geleid tot hernieuwde aandacht voor energie en duurzaamheid. Die aandacht heeft zich vertaald in politiek-bestuurlijke afspraken over te behalen energie-efficiëncydoelen, de daarbij te realiseren kostenbesparingen en het terugdringen van emissies. Denk aan de Meerjarenaafspraken Energie-Efficiency en het Klimaatakkoord.

In oktober 2011 sloot de Unie van Waterschappen met het Rijk een zogenoemde Green Deal, waarin is afgesproken dat de waterschappen in 2015 minimaal twaalf 'Energiefabrieken' hebben gerealiseerd. De aandacht richt zich daarmee niet alleen meer op het verminderen van het energieverbruik op afvalwaterzuiveringen, maar ook op het op lokale schaal leveren van energie.

De mondiale grondstoffenvoorraad is eindig. Geschat wordt dat de fosfaatreserves nog deze eeuw zijn uitgeput. In diezelfde Green Deal is daarom afgesproken dat waterschappen op een aantal locaties fosfaat gaan terugwinnen uit afvalwater. Naast fosfaat worden ook de mogelijkheden voor het terugwinnen en hergebruiken van andere grondstoffen verkend, zoals de cellulose van toiletpapier. De rioolwaterzuivering wordt daarmee niet alleen energiefabriek, maar ook grondstoffenfabriek.

### *Hoe spelen wij hierop in?*

STOWA heeft in de afgelopen periode het initiatief genomen voor, of geparticipeerd in, een groot aantal kennisprojecten op het gebied van

energie-efficiency en het terugwinnen en hergebruiken van grondstoffen op rwzi's. We gaan de inspanningen op dit gebied de komende periode intensiveren. Het draait hierbij steeds om het verbinden en bij elkaar brengen van politiek-bestuurlijke wensen ten aanzien van energie en duurzaamheid en de praktijk van het waterbeheer.

## 2.3 HET WATERBEHEER KLIMAATBESTENDIG MAKEN

De roep om klimaatbestendig waterbeheer, met waarborgen voor de waterveiligheid en de zoetwaterbeschikbaarheid, wordt steeds luider. Het Rijk is het Deltaprogramma gestart, waarin belangrijke beslissingen op dit gebied worden voorbereid. Deze Deltabeslissingen worden gepresenteerd in het Deltaprogramma 2015. Om deze keuzes goed en weloverwogen te kunnen maken, is al veel nieuwe kennis ontwikkeld. Maar ook na deze beslissingen blijft kennisontwikkeling noodzakelijk, juist omdat beleidskeuzes concreet gemaakt moeten worden en uitvoering nieuwe vragen oproept.

Ook aan het waterkwaliteitsbeheer gaan de effecten van klimaatverandering niet voorbij. Hevige buien en een langer groeiseizoen versterken eutrofiëring en (blauw)algenoverlast. In stromende wateren zullen zowel zeer lage, als zeer hoge afvoerdebieten vaker voorkomen, hetgeen de ecologische kwaliteit sterk beïnvloedt. De maatregelen die benoemd zijn in de plannen bij de Kaderrichtlijn Water, zijn meer dan eens nodig om de nadelige effecten van klimaatverandering te verzachten.

### *Hoe spelen wij hierop in?*

Via het kennisprogramma Deltaproof - gestart in 2010 - initieert STOWA de noodzakelijke kennisontwikkeling voor klimaatbestendig, dan wel klimaatadaptief regionaal waterbeheer. Zowel op het gebied van waterveiligheid (o.a. meerlaagsveiligheid), als op het gebied van zoetwaterbeschikbaarheid, verzilting en het terugdringen van stedelijke wateroverlast. Daar gaan we de komende programmaperiode mee door. Ook nadat de concept-Deltabeslissingen genomen zijn, juist omdat de aard van de beslissingen vooral indicatief is en er nog veel kennis nodig is voor de concrete uitwerking ervan. We

richten ons onder meer op het vinden van praktische oplossingen voor de afnemende zoetwaterbeschikbaarheid.

STOWA heeft in de afgelopen programmaperiode het nodige (indicatieve) onderzoek verricht naar de effecten van klimaatverandering op het waterkwaliteitsbeheer en wat dit betekent, bijvoorbeeld voor de uitvoering van KRW-maatregelen. Hier gaan we de komende periode mee door.

#### 2.4 HET HOOGWATERBESCHERMINGSPROGRAMMA (HWPB)

In het Hoogwaterbeschermingsprogramma (voorheen nHWBP) is wettelijk vastgelegd dat de waterschappen en het Rijk samen financieel verantwoordelijk zijn voor de versterking van de primaire waterkeringen. De realisatie moet sneller en voor minder geld. Om dit zo efficiënt en effectief mogelijk te realiseren, zijn slimme oplossingen en vernieuwende werkwijzen onmisbaar. Daar is moed en vertrouwen voor nodig bij het Rijk, waterschappen, kennisinstellingen en het bedrijfsleven. Maar nog meer de wil om kennis te bundelen, open te staan voor elkaars ideeën en samen te werken.

Het toetsinstrumentarium voor de waterkeringen kent naast de rekenregels vanuit de voorspelde hydraulische belasting, ook het beheerdersoordeel. Aan dit beheerdersoordeel en daarmee de praktijkkennis van de beheerders wordt in toenemende mate waarde gehecht.

##### *Hoe spelen wij hierop in?*

STOWA wil de aanjager zijn van nieuwe kennis en innovaties die kunnen leiden tot het doelmatiger versterken en beheren van waterkeringen. Dat doen we onder meer door partijen bij elkaar te brengen en daarmee versnelling aan te brengen in het vinden van vernieuwende oplossingen. Rijkswaterstaat is hierbij de logische en belangrijke partner.

STOWA gaat in de programmaperiode werken aan een betere, dat wil zeggen: reëlere inschatting van de actuele sterkte van waterkeringen. Dit doen we door bij de beoordeling van de actuele sterkte een volwaardige plek te geven

aan het beheerdersoordeel. Op dit moment geven sterkteberekeningen vaak een conservatief beeld, waardoor eigenlijk onnodige kadeverbeteringen zouden moeten worden uitgevoerd.

#### 2.5 VAN SECTORALE NAAR INTEGRALE OPLOSSINGEN

Het regionale waterbeheer heeft zich ontwikkeld tot een beleidsveld dat van invloed is op alle ruimtelijke functies. Het schept mogelijkheden voor, maar stelt ook voorwaarden aan het ruimtegebruik. Dat betekent dat het aansluiting moet vinden bij andere ruimtelijke functies en andere ruimtelijke beleidsterreinen. Dat is des te meer van belang, omdat de grenzen om binnen het watersysteem zelf tot oplossingen te komen, inmiddels veelal zijn bereikt.

Het succes van oplossingen hangt steeds meer af van de mate waarin waterschappen de rol en positie van water weten in te bedden in hun omgeving. Kortom: het gaat om integrale in plaats van sectorale oplossingen. Oplossingen worden gevonden met andere ruimtelijke-plannenmakers, met de bewoners en gebruikers van de ruimte en het watersysteem én met de partners in de (afval)waterketen en aangrenzende ketens.

Het Nationaal Bestuursakkoord Water ziet voor waterbeheerders belangrijke besparingen in de stedelijke waterketen. Om die daadwerkelijk te kunnen realiseren, is het van groot belang dat er intensief wordt samengewerkt met andere partijen zoals gemeenten. De inrichting van de openbare ruimte, waterbeheer, rioleringszorg, drinkwatervoorziening en afvalwaterbehandeling kruipen zo steeds dichter naar elkaar toe. Voorwaarde hierbij is dat doelen helder worden geformuleerd. Zonder transparante doelen is het niet mogelijk effectiviteit te bereiken.

Voor het landelijk gebied stelt het Deltaplan Agrarisch Waterbeheer integrale doelen voor de verbetering van de waterkwaliteit en waterkwantiteit, meer ruimte voor water en tegelijkertijd een verbetering van de landbouw-economische structuur. Waterschappen, LTO



Nederland en het Ministerie van I&M werken hierbij samen.

#### *Hoe spelen wij hierop in?*

Regionale waterbeheerders moeten actief aan de slag, én in de slag, met andere ruimtelijke-plannenmakers (gemeenten en provincies), met gebruikers en bewoners van die ruimte en met belangrijke watersysteemgebruikers, zoals agrariërs. De mate waarin dat lukt, bepaalt meer en meer het succes van de realisatie van de waterdoelstellingen. Kennisontwikkeling is hierbij onontbeerlijk. STOWA wil een bijdrage leveren aan generieke kennisontwikkeling.

STOWA gaat daarvoor actief op zoek naar verbinding met andere kennisorganisaties, zowel binnen het waterbeheer als op aanpalende beleidsterreinen. Denk aan Rijkswaterstaat, Deltares, Alterra, Imares, Wetsus, KWR Watercycle Research Institute, RIONED en het Watergovernance Centre. Maar ook aan Platform 31, het Kennisnetwerk Ontwikkeling en Beheer Natuurkwaliteit (OBN), het Nederlands Instituut voor Ecologie (NIOO), het Planbureau voor de Leefomgeving (PBL) en het Landbouw Economisch Instituut (LEI).

We gaan in de programmaperiode tevens nadrukkelijker op zoek naar samenwerking met partijen buiten het waterbeheer als deelnemer in kennisprojecten. Dit doen we om te waarborgen dat er integrale wateroplossingen komen. Denk aan gemeenten (waterketen), land- en tuinbouworganisaties (zoetwaterbeschikbaarheid), projectontwikkelaars en woningbouwcorporaties (klimaatbestendig bouwen).

#### **2.6 TOENEMENDE AANDACHT VOOR INNOVATIE**

De klimatologische, ecologische, economische, maatschappelijke en politiek-bestuurlijke opgaven waar regionale waterbeheerders voor staan, zijn nog nooit zo groot geweest. Het oplossen van deze opgaven vereist dat waterbeheerders verder durven kijken dan oude vertrouwde (technologische) oplossingen. De lat ligt inmiddels zo hoog, dat we de hoogte niet meer met een traditionele polsstok kunnen bedwingen. Daarvoor zullen waterbeheerders opgaven en agenda's met elkaar moeten ver-

binden en moeten oplossingen worden gezocht in meer dimensies, ofwel tussen meer en nieuwe beleidsvelden. Er is dringend behoefte aan technologische, politiek-bestuurlijke en sociaal-maatschappelijke innovatie.

#### *Hoe spelen wij hierop in?*

Bij innoveren gaat de kost altijd voor de baat uit. Innoveren betekent bovendien het nemen van risico's; de uitkomst van innovatieprojecten staat nooit bij voorbaat vast. Deze twee aspecten staan vaak op gespannen voet met de taakuitoefening van waterschappen, die goed werk moeten leveren tegen de laagst maatschappelijke kosten.

STOWA neemt namens de waterschappen het voortouw bij het (door)ontwikkelen en praktijkgeraad maken van technologische, maatschappelijke en politiek-bestuurlijke innovaties in het waterbeheer. Wij spreiden daarmee de financiële innovatierisico's voor afzonderlijke waterschappen en voorkomen versnippering van innovatiekracht. In de innovatieprojecten werken wij samen met onze deelnemers en delen wij de ontwikkelde kennis.

STOWA innoveert niet alleen, de waterschappen innoveren in toenemende mate ook zelf. STOWA wil het platform bieden waar kennis en innovaties worden uitgewisseld en gedeeld.

#### **2.7 BIJDRAGEN AAN HET TOPSECTORENBELEID WATER**

In haar economisch beleid heeft het Kabinet gekozen voor een focus op economische topsectoren, waaronder water- en deltatechnologie. Het betreft sectoren waarin voor Nederland in het buitenland geld valt te verdienen. Om een topsector te blijven, is innovatie onontbeerlijk. Vandaar dat het Topteam Water het Kabinet heeft geadviseerd dat overheden, kennisinstellingen en bedrijfsleven - de 'gouden driehoek' - meer en beter met elkaar moeten samenwerken om het innoverend vermogen te versnellen. De voor de hand liggende rol in de gouden driehoek voor waterbeheerders is dat zij optreden als *hosts* van pilotonderzoeken en als *launching customers* van nieuwe technologieën.

*Hoe spelen wij hierop in?*

STOWA heeft in de afgelopen periode al veel ervaring opgedaan in innovatieprojecten waarbij we een aanjager waren in de samenwerking tussen kennisinstellingen, bedrijven en waterschappen bij het doorontwikkelen, praktijkgereed maken en uitrollen van nieuwe technieken en technologieën. Denk aan IJkdijk, Pharmafilter, Nereda® en 1-STEP® filter. We zetten de hierbij opgedane kennis en inzichten de komende programmaperiode in voor het smeden van nieuwe, succesvolle gouden-driehoek-coalities.

# ONZE UITGANGSPUNTEN





In het vorige hoofdstuk hebt u kunnen lezen welke actuele ontwikkelingen er in en rond het waterbeheer spelen en wat STOWA daar als kenniscentrum van de waterschappen tegenover zet. In dit hoofdstuk zetten wij uiteen wat de uitgangspunten zijn van waaruit we ons werk in de komende jaren vorm willen geven.

### 3.1 STOWA WERKT VIA DE VIJF O'S

STOWA onderscheidt in haar werk vijf belangrijke basisbeginselen, die wij de vijf O's noemen. Het draait in ons werk om Overzien, Ontdekken, Ontwikkelen, Ontsluiten en Overdragen. Deze O's zijn onontbeerlijk om het goede werk te doen en om ons werk goed te doen. Vandaar dat we in de komende programmaperiode veel aandacht besteden aan het scherp krijgen en houden van deze beginselen.

**Overzien van het werkveld.** STOWA steekt zijn voelhorens uit in het waterbeheer, maar ook in de (inter)nationale onderzoekswereld. Zo weten we steeds wat er speelt. STOWA doet dit onder meer door waterbeheerders, beleidsmakers en kennisontwikkelaars op te zoeken en met hen in gesprek te gaan.

**Ontdekken van kennisbehoeften.** Bij het ontdekken van kennisbehoeften staan de waterbeheerders centraal, maar soms kunnen deze behoeften ook geformuleerd worden door de 'aanbodzijde' (de specialisten in de wetenschappelijke wereld of adviseurs). STOWA doet dit door een goede bemensing van de programmacommissies (PC's), kennisaanbieders bij de PC's uit te nodigen en hen actief op te zoeken.

**Ontwikkelen en stimuleren van kennis en kunde.** STOWA zorgt ervoor dat gevraagde kennis en kunde er komt. We spelen hierbij een initiërende, coördinerende, begeleidende en financierende rol. STOWA doet dit door het uitzetten van eigen kennisontwikkelingstrajecten, en door deel te nemen aan die van anderen, zoals Rijkswaterstaat, RIONED, Kennis voor Klimaat, KWR Watercycle Research Institute, universiteiten, bedrijfsleven en kennisinstellingen. Voorwaarde voor deelname aan kennisontwikkelingsprojecten van anderen, is dat STOWA (mede) richting en koers kan bepalen. Niet alles kan echter tegelijk. Daarom is prioritering noodzakelijk. Zowel binnen een werkveld als tussen werkvelden.

**Ontsluiten en toepasbaar maken van kennis.** Wij bieden kennis op maat aan door vooraf, gedurende en na een kennisontwikkelingstraject na te gaan hoe ontwikkelde kennis het best kan worden ontsloten. Boeken en rapporten, de Hydrotheek, Deltafacts, modelinstrumentaria, korte films, websites en sociale media zijn een greep uit het palet van ontsluitingsvormen.

**Overdragen en verinnerlijken van kennis.** Nieuwe kennis moet uiteindelijk leiden tot anders handelen. Onlosmakelijk verbonden met het kennisontwikkelingstraject is dat wij ons medeverantwoordelijk voelen voor het overdragen van de kennis bij de waterbeheerders tot en met de implementatie. STOWA doet dit door het (mede-)organiseren van bijeenkom-



sten met de waterschappen, workshops, symposia en cursussen.

### 3.2 STOWA WERKT VRAAGGESTUURD

De kennisbehoeften van de regionale waterbeheerders, de feitelijke eigenaren van en deelnemers in de stichting, vormen altijd het vertrekpunt voor ons werk. Wij zijn voortdurend bezig om deze vraagsturing te waarborgen en zo mogelijk te versterken. Dit biedt de beste garantie dat wij het antwoord vinden op de vragen waarvan wij *weten* dat waterbeheerders die hebben, en niet waarvan wij *denken* dat zij die hebben.

Via vraagsturing ontstaat een transparante kennisontwikkelagenda die aansluit bij de (toekomstige) praktijk en bij het bestuur. De basis voor borging van de vraagsturing is een afgewogen samenstelling van de programmacommissies voor de verschillende werkvelden: Watersystemen, Waterwerken, Waterketen en Afvalwatersystemen. In onze programmacommissies zijn zowel vakspecialisten als management vertegenwoordigd.

Aanvullend wil STOWA optimale vraagsturing bereiken door in de komende programmaperiode de individuele waterschappen en hun besturen nog meer bij de voorbereiding en uitvoering van kennisprojecten te betrekken. STOWA wil dit onder meer doen door waterschapsmedewerkers in de functie van projectleider bij STOWA te detacheren. Hier hebben wij in de afgelopen programmaperiode al goede ervaringen mee opgedaan. In aanvulling hierop zal de verbinding worden versterkt door de onderzoeksthema's van STOWA periodiek door bestuurders van de waterschappen te laten 'schouwen'.

### 3.3 STOWA LOOPT VOOROP

Vraaggestuurd werken betekent voor STOWA meer dan goed luisteren naar de regionale waterbeheerders. Het gaat wat ons betreft een stap verder. STOWA verkent de toekomst en gaat actief op zoek naar de 'kennisvragen van morgen'. Daarvoor nodigen we kennisinstellingen en het innoverend bedrijfsleven uit. Het gaat om vragen die we vroegtijdig op de agenda

zetten om te zorgen dat waterbeheerders optimaal voorbereid zijn op die toekomst. Kortom: wij zijn dienstbaar maar ook eigen-wijs.

Om deze 'nog niet gestelde vragen' te beantwoorden, is in een aantal gevallen naast toegepast, meer fundamenteel-verkennend onderzoek nodig. Iets wat STOWA normaal gesproken niet doet. Dit nemen wij bewust voor onze rekening, omdat STOWA alleen op deze manier waterbeheerders maximaal kan helpen bij een goede, effectieve en doelmatige uitvoering van hun werk. Niet alleen nu, maar ook in de nabije en verdere toekomst.

### 3.4 STOWA WERKT DOELMATIG

Zoals eerder gezegd, neemt de aandacht voor vernieuwing en innovatie toe, terwijl er tegelijkertijd sprake is van toenemende druk op de beschikbare financiële middelen. Het is daarom meer dan ooit van belang de middelen die wel voorhanden zijn, zo doelmatig mogelijk in te zetten. Samen innoveren, innovatieagenda's op elkaar afstemmen en van elkaar leren is wat STOWA betreft de eerste, belangrijke stap naar doelmatigheid. Dat moet samen met de waterschappen maar ook samen met de innovatiekracht van Rijkswaterstaat. Die samenwerking met Rijkswaterstaat moet vanuit ieders taak, rol en verantwoordelijkheid leiden tot een vergaand afgestemde innovatie- en kennisagenda zoals bedoeld in het Bestuursakkoord Water.

Doelmatig kennis vergaren kan ook door samenwerking in internationaal verband. STOWA is al langere tijd actief in de Global Water Research Coalition (GWRC) en in Europese netwerken. Die inzet blijft onverminderd van kracht. Ook Europa stimuleert een gezamenlijke vraagsturing, vanuit de lidstaten, in het kader van het zogenoemde Joint Programme Initiative onder Horizon 2020. Horizon 2020 is vanaf 2014 tot en met 2020 het belangrijkste Europese programma voor onderzoek en kennisontwikkeling. De Europese Commissie voorspelt in dit kader een *multiplier* van drie tot tien maal de eigen bijdrage. Een lonkend perspectief. Daarom gaat STOWA samen met haar partners deze mogelijkheid nadrukkelijk verkennen en waar mogelijk gebruiken.

In het verlengde van efficiënt kennis vergaren ligt de aandacht voor het efficiënt delen van kennis tussen STOWA en regionale beheerders, maar ook tussen beheerders onderling. In deze programmaperiode zoekt STOWA naar daarbij passende instrumenten.

De doelmatigheid geeft STOWA in de planperiode ook handen en voeten in specifieke aandacht voor de mogelijkheden van assetmanagement, onder meer bij het werkveld Waterweren en het werkveld Waterketen. Assetmanagement leidt tot een denk- en werkwijze waarmee een organisatie meer (kosten)effectiviteit uit haar inspanningen haalt.

### 3.5 STOWA CREEËRT HANDELINGSPERSPECTIEVEN

Van oudsher legt STOWA de nadruk op het ontwikkelen, bijeenbrengen, ontsluiten en verankeren van praktisch toepasbare kennis voor het regionale waterbeheer. Dit blijft de basis. Maar de huidige ontwikkelingen in en rond het waterbeheer vragen een bredere benadering. We gaan in de komende programmaperiode een stap verder door vanuit de ontwikkelde en bijeengebrachte kennis handelingsperspectieven te creëren voor de waterbeheerders. Kortom: wat betekent de kennis voor het werk? Hoe transformeren we kennis naar kunde? Hoe kun je kennis incorporeren in je handelen en welke politiek-bestuurlijke bakens moeten hierdoor mogelijk worden verzet? Dit betekent overigens niet dat STOWA op de stoel van de ambtelijk adviseurs, laat staan op die van bestuurders wil gaan zitten, integendeel. Het betekent wel dat we duidelijk willen maken wat de politiek-bestuurlijke keuzes zijn voor het handelen van waterbeheerders. Kennis ontwikkelen betekent in dit kader ook het begeleiden van pilots en het verder geleiden naar implementatie.

HOOFDSTUK 4

# WAAR GAAN WE ONS OP RICHTEN?



De onderzoeksprogramma's bij STOWA zijn, arbitrair maar niet onlogisch, ingedeeld in de volgende vier werkvelden: Waterweren, Watersystemen, Waterketen en Afvalwatersystemen. Doelmatigheid, kostenreductie en watergovernance zijn voor de komende periode binnen alle werkvelden belangrijke aandachtspunten. Hieronder lichten we de belangrijkste thema's binnen de werkvelden kort toe.

#### 4.1 WATERWEREN

De thema's binnen dit werkveld zijn te plaatsen binnen drie relevante beleidsontwikkelingen:

- het Hoogwaterbeschermingsprogramma om de primaire waterkeringen op het afgesproken beschermingsniveau te brengen;
- het Deltaprogramma, waarin beslissingen worden voorbereid om het waterbeheer aan te passen aan de gevolgen van klimaatverandering;
- het professioneler beheer van waterkeringen inclusief het meenemen en belonen van de praktijkkennis van de beheerders. De samenwerking tussen beheerders enerzijds en de provincies en Rijkswaterstaat anderzijds zal in de programmering een verdere vlucht nemen, zowel ten aanzien van de programmering als van de kennisdeling.

De activiteiten op het gebied van (regionale) waterkeringen zijn binnen STOWA sinds enkele jaren grotendeels ondergebracht in drie grote kennisprogramma's: Professionaliseren Inspecties Waterkeringen (PIW), het Ontwikkelingsprogramma Regionale Keringen (ORK), met als specifiek onderdeel daarbinnen de stabiliteit van veenkaden, en innovatieve ontwikkelingen zoals IJkdijk, Livedijken en multifunctionele keringen.

In de komende periode richten wij ons op de volgende kennisthema's:

- De rol van assetmanagement:
  - het vanuit een levenscyclusbenadering koppelen van beheerinspanningen aan het ontwerpproces van versterkingen;
  - verkenning van de mogelijkheden van beheermaatregelen om onvoldoende getoetste waterkeringen weer aan de norm te laten voldoen;
  - het optimaliseren van inspectie, beheer en onderhoud van primaire en regionale waterkeringen.
- Gezamenlijke FloodControl-IJkdijk initiatieven op het gebied van waterveiligheid, specifiek gericht op dijkmonitoring, omgaan met onzekerheden, besluitvorming, ontwerp, belastingen op waterkeringen, crisisbeheersing en meerlaagsveiligheid.
- Van *waterkeringdenken* naar *veiligheidssysteemdenken*, waarbij gedacht kan worden aan:
  - multifunctionele keringen;
  - meerlaagsveiligheid (waar is investeren in veiligheid vanuit laag 1 en waar is een bijdrage vanuit laag 2 en laag 3 zinvol?);
  - regionale keringen als achterwacht voor, én samen met primaire keringen.
- Innovatieve hoogwaterbeschermingsconcepten. STOWA verkent met waterschappers wat voor vernieuwende concepten (technisch, bestuur-



lijk, sociaal) er op het gebied van hoogwaterbescherming zijn om zo een impuls te geven aan het innovatieve karakter van het waterschap rond deze kerntaak.

- Onderzoek naar de actuele sterkte van veendijken, in het kader van de toetsing en het op orde brengen van regionale keringen.

#### 4.2 WATERSYSTEMEN

Voldoende schoon grond- en oppervlaktewater is van groot maatschappelijk, economisch en ecologisch belang. Binnen dit werkveld staat de komende periode het vergroten van het inzicht in het functioneren van watersystemen centraal. Hydrologische en hydraulische omstandigheden zijn namelijk de onderlegger voor de meeste (gebruiks)functies. Belangrijke beleidsmatige input voor de programmering zijn het Deltaprogramma (waterveiligheid en zoetwaterbeschikbaarheid) en de Europese Kaderrichtlijn Water (waterkwaliteit en ecologie). Functioneel, en daarom onderzoeksmatig, zijn deze thema's nauw verweven.

In de komende periode richten wij ons op de volgende kennisthema's:

- Onderzoek naar mogelijkheden om regionale zoetwaterzelfvoorzienendheid te verbeteren en beter om te gaan met verzilting.
- Een betere inschatting van de relaties tussen waterhuishoudkundige condities, natuurkwaliteit en landbouwopbrengsten.
- Het bieden van handvatten voor het verkrijgen van inzicht in het ecologisch en hydrologisch functioneren van watersystemen.
- Praktijkonderzoeken naar de kosteneffectiviteit van bestaande en vernieuwende ecologische herstelmaatregelen.
- Onderzoek naar het optimaliseren van (ecologische) monitoring, bijvoorbeeld via DNA-technologie.
- Effectief beheer en onderhoud.

#### 4.3 WATERKETEN

Het vergroten van de doelmatigheid is in de komende periode de belangrijkste doelstelling bij het beheer van de waterketen. Een belangrijk middel daarbij is de ontwikkeling van methoden om de feitelijke toestand en het werkelijke functioneren van stedelijke watersystemen (regenwater- en afvalwaterriolering en stedelijk water) inzichtelijk te maken. Transparante doelen en het werkelijke functioneren zijn de pijlers onder kosteneffectief beheer en onderhoud.

In de komende periode richten we ons op de volgende kennisthema's:

- Maaiveldhydraulica bij extreme buien, hittebestrijding en waterschaarste bij langdurige droogte in het kader van de klimaatbestendige stad.
- De mogelijkheden voor assetmanagement in de waterketen, als hulpmiddel om nut en noodzaak van investeringen beter te onderbouwen en beheer en dienstverlening doelmatig en transparant te organiseren.
- Medicijnen en andere nieuwe, potentieel gevaarlijke stoffen in de waterketen, i.v.m. mogelijke gezondheidsrisico's voor mens en dier.
- De mogelijke bijdrage van water aan een veilige en plezierige stedelijke woon- en werkomgeving met aandacht voor wateroverlast, droogte, hitte en gezondheid.
- Innovatieve sanitatieconcepten en inrichting van de afvalwaterketen gericht op verwijdering van schadelijke stoffen, zoals medicijnen, en het terugwinnen van grondstoffen.

#### 4.4 AFVALWATERSYSTEMEN

Toenemende aandacht voor het milieu, strengere milieudoelstellingen en een groter kostenbewustzijn zijn belangrijke aandachtspunten bij het optimaliseren van afvalwaterzuiveringsystemen. De 'afvalwaterzuivering 2.0' is duurzaam, doelmatig, kosteneffectief en neemt minder ruimte in beslag.

In de komende periode richten wij ons op de volgende kennisthema's:

- Het terugwinnen van energie en grondstoffen uit afvalwater (meststoffen, biogas, plastics, cellulose).
- Het vergroten van de energie-efficiency, onder meer door meer eigen energieopwekking.
- Het reduceren van emissies, waaronder die van zogenoemde nieuwe stoffen als medicijnen en hormoonverstorende stoffen.

HOOFDSTUK 5

# ORGANISATIE EN FINANCIËN



**In dit hoofdstuk gaan wij kort in op de financiële consequenties van de in deze strategienota gemaakte keuzes.**

Zoals wij hiervoor al hebben aangegeven, kent de agenda van de waterschappen momenteel een grote dynamiek. Dit heeft mede geleid tot een heroriëntatie op de koers van STOWA. In zijn algemeenheid kwam daaruit naar voren dat die koers een juiste is. STOWA doet haar dingen goed, maar op onderdelen zullen wij samen met de programmacommissies na moeten gaan of we de goede dingen blijven doen.

De noodzaak hiertoe wordt sterker omdat belangrijke kennisprogramma's de komende periode worden afgerond. Het gaat om programma's waarvoor ofwel belangrijke subsidies (Watermozaïek), ofwel een aanvullende bijdrage vanuit de waterschappen (Deltaproof) aan STOWA waren toegekend. De behoefte aan kennis over de in deze programma's onderzochte onderwerpen, is echter nog altijd duidelijk aanwezig. STOWA wil daarvoor nadrukkelijk de verbinding zoeken met ontwikkelingen op rijksniveau.

Er is vanuit de achterban grote behoefte onze dienstverlening te versterken en te verbeteren, met name voor wat betreft de wijze waarop praktijk en bestuur van de regionale waterbeheerders in hun kennisbehoefte worden voorzien. Daarbij wordt het steeds minder relevant op welke wijze die kennis wordt verkregen; via eigen onderzoek, het makelen van kennis of kennistrjecten vanuit de individuele waterschappen zelf. Verder zouden wij ons nog meer moeten richten op het implementeren en laten beklijven van kennis in de dagelijkse praktijk van de regionale waterbeheerders.

De dynamiek binnen het waterbeheer is momenteel zo groot, dat bij alle kennisthema's veel te doen is. De aandacht van politiek en bestuur is momenteel op elk van de thema's gericht: vanuit het Deltaprogramma, de Green Deals, het Bestuursakkoord Water, het Hoogwaterbeschermingsprogramma en straks weer de Kaderrichtlijn Water.

Het bovenstaande in aanmerking nemend, concluderen bestuur en management van STOWA dat de opgave groot is en dus ook de roep om financiële middelen. De samenleving vraagt echter om matiging van de overheidsuitgaven, ook die van de waterschappen en dus van STOWA. De opgave voor STOWA is om de meerwaarde van samenwerking zichtbaar te maken. De ruimte om binnen de financiële randvoorwaarden aan de wensen van de waterbeheerders te voldoen, zal gezocht moeten worden in de prioritering van de kennisbehoeften, per werkveld en over de werkvelden, en/of in aanvullende projectfinanciering. STOWA heeft een klein bureau, is daardoor flexibel en wil dat graag zo houden. Dat kan echter alleen als waterschappen bereid zijn om personeel tijdelijk in deeltijd bij STOWA te detacheren, maar ook dat STOWA ruimte biedt aan medewerkers van de waterschappen om landelijke ervaring op te doen en zo hun horizon te verbreden: een win-win situatie.



## COLOFON

Amersfoort, februari 2014

*Dit is een uitgave van:*

Stichting Toegepast Onderzoek Waterbeheer (STOWA)

Stationsplein 89

Postbus 2180

3800 CD Amersfoort

**T** 033 460 32 00

**E** [stowa@stowa.nl](mailto:stowa@stowa.nl)

**I** [www.stowa.nl](http://www.stowa.nl)

*Teksten:*

STOWA

*Eindredactie:*

Bert-Jan van Weeren

*Illustraties:*

Istockphoto

*Vormgeving:*

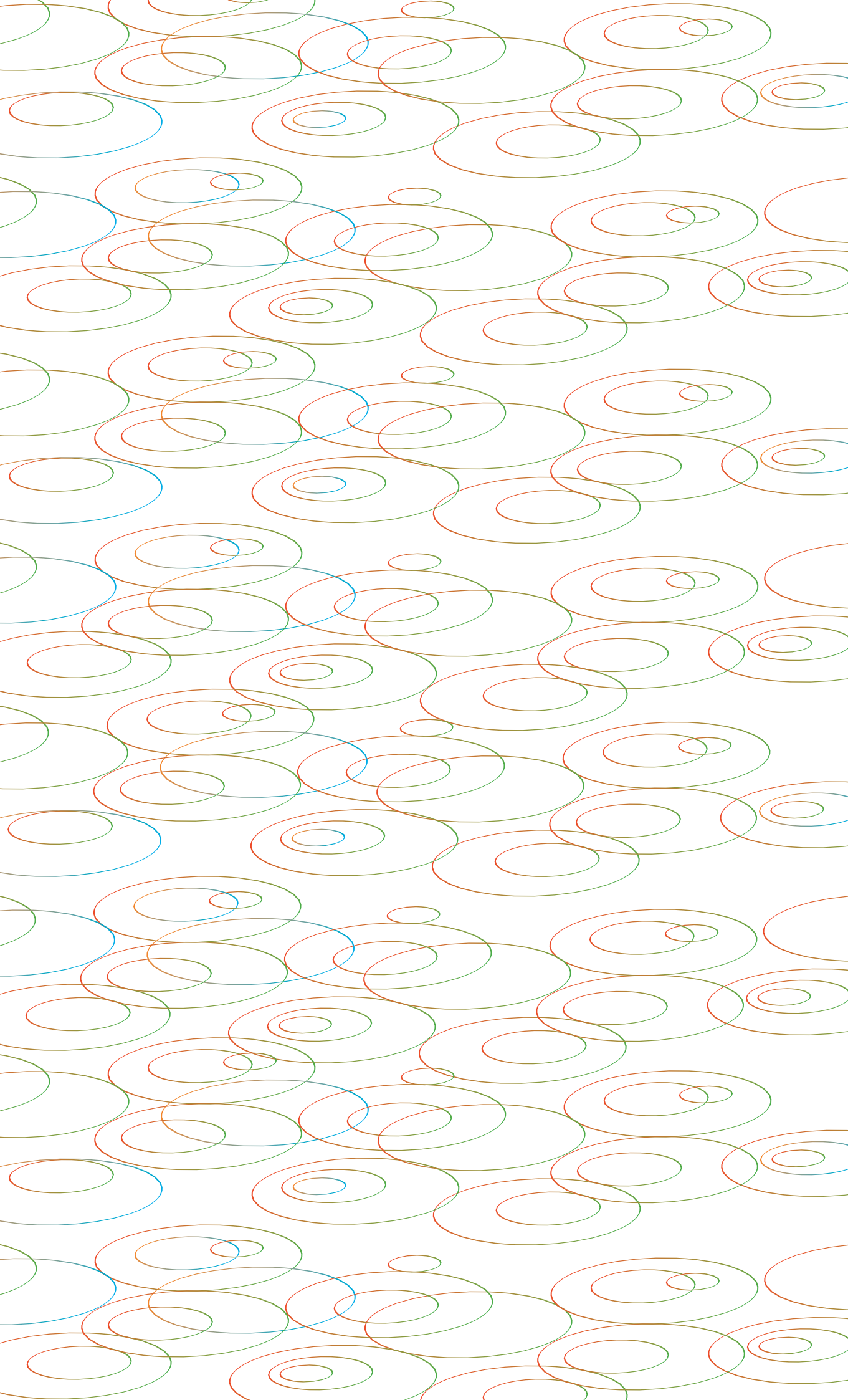
Studio B, Nieuwkoop

*Druk:*

Uleman-De Residentie, Zoetermeer

STOWA-nummer 2014-01

ISBN 978.90.5773.623.0



**stowa**

STICHTING  
TOEGEPAST ONDERZOEK WATERBEHEER

[stowa@stowa.nl](mailto:stowa@stowa.nl) [www.stowa.nl](http://www.stowa.nl)

TEL 033 460 32 00

Stationsplein 89

POSTBUS 2180 3800 CD AMERSFOORT

