

Addendum Innovatie Strategie en Agenda

Het is niet genoeg, te willen, men moet ook handelen - Johann Wolfgang von Goethe

Op 26 oktober 2022 is de innovatie strategie en agenda behandeld in het algemeen bestuur. De strategie en agenda zijn in algemene zin goed ontvangen. Het algemeen bestuur gaf aan nog niet in te kunnen stemmen met de strategie en agenda. Hier waren de beperkte ambitie (in relatie tot capaciteit en middelen) en de behoefte om inhoud te concretiseren twee belangrijke redenen voor. Tevens is de suggestie gedaan om dit traject met een externe partij verder op te pakken.

Proces

Het vervolgtraject is samen met een innovatie en strategie bureau opgepakt. Eind 2022 en begin 2023 zijn diverse interviews gehouden met bestuurders, directie en medewerkers. In vervolg daarop hebben diverse bijeenkomsten plaatsgevonden met betrokkenheid van bestuur, directie, management en medewerkers. Hierbij is vooral gekeken naar de volwassenheid van strategie, aanpak, expertise, cultuur en middelen. Globaal kunnen de volgende conclusies getrokken worden:

- Innoveren gebeurt op dit moment ad hoc.
- Huidige programma's en processen sturen beperkt op innovatie.
- Een integrale aanpak bestaat op papier maar wordt (nog) niet ervaren.
- Veel inhoudelijke kennis, maar beperkte kennis van innovatief werken.

Op basis van de verzamelde input is samen met het externe bureau een advies in ontwikkeling om innovatie bij waterschap Brabantse Delta meer structureel vorm te geven en de inhoud verder te concretiseren. Dit advies wordt opgesteld en volgt als nazending bij dit document. Enkele zaken die daarin ter overweging meegenomen worden:

- Naast versterking om incrementeel te innoveren (verbeteren van het bestaande) wordt stevig ingezet op radicaal innoveren (vernieuwen vanuit een opgave).
- Naast de 'wat', wat over de inhoud gaat, gaat het waterschap zich sterker ontwikkelen op de 'hoe', de manier waarop we innovatief naar onze doelen komen.
- Er wordt in de toekomst bij voorkeur met partners geïnnoveerd, ook financieel.
- Er wordt ingezet op een cultuurverandering (in overleg met AB/DB) naar een cultuur om te kunnen innoveren. Bijvoorbeeld over de manier waarop risico's aanvaard in plaats van vermeden worden.

Ambitie

Eén van de zaken die opvalt is dat de innovatiestrategie geen vergaande ambitie koppelt aan middelen. In het overdrachtsdocument *Ruimte voor transities; ambtelijk advies aan het nieuwe waterschapsbestuur* wordt een voorzet gedaan voor de middelen om een transitie mogelijk te maken van anders organiseren, samenwerken en toepassen. Het gaat over een bedrag van €500.000 per jaar. Het gaat dan specifiek over de middelen die nodig zijn om van ideeën tot een concrete investering te komen (coördinatie, proces, verkennen, uitwerken, testen, toepassen). Verder is het binnen de huidige investeringsvolumes niet mogelijk om innovaties (en ontwikkelingen) in de waterketen te realiseren. Ook hierover is in het overdrachtsdocument een voorstel opgenomen dat breder is dan innovatie.

Inhoud

Ondanks dat de innovatie agenda met strategische innovatiegebieden focus biedt, kan de inhoudelijke focus van innovatie van het waterschap geconcretiseerd worden. In de sessies zijn daarvoor de volgende suggesties gedaan die ook in het overdrachtsdocument zijn opgenomen:

- Waarde van water en grondstoffen: Er is een flinke transitie van alle assets nodig om in 2050 klimaatneutraal en circulair te zijn.
- Droogte: de opgave voor droogte is groot en vraagt een andere aanpak dan in het verleden.
- Water en bodem sturend: bij nieuwe ontwikkelingen moeten we als waterschap ook mee kunnen schakelen in ruimtelijke vraagstukken.
- Slim en informatie gestuurd: de ontwikkelingen gaan snel, kansen en risico's nemen toe

Uitwerking

Het is aan de onderhandelende partijen om concrete afspraken op te nemen in het bestuursakkoord 2023-2027. Op basis van het doorlopen traject wordt voorgesteld om in ieder geval voor innovatie over de volgende zaken afspraken te maken:

- Het uitvoeren en implementeren van de innovatiestrategie;
- De rolopvatting van sturing op innovaties van bestuur (één portefeuillehouder)
- Het budget dat beschikbaar is om innovaties te realiseren;
- Het duidelijk focussen op een beperkt aantal specifieke onderwerpen:
 - Het inhoudelijk uitwerken en concretiseren van de innovatie agenda in 2023 aan de hand van het bestuursakkoord.

Innovatiestrategie Brabantse Delta

Werken aan de toekomst

Hoe ziet de toekomst eruit?

"The best way to predict your future is to create it." Abraham Lincoln

Hoe ziet de toekomst eruit? Een vraag die veel mensen bezighoudt. Bij waterschap Brabantse werken we aan de toekomst. Hieronder schetsen we een beeld van een mogelijke toekomst. Het beeld is losjes gebaseerd op 'Het Nieuwste Waterschap' dat de Brabantse Waterschappen samen met NSOB en de Erasmus Universiteit hebben ontwikkeld. (Nederlandse School voor Openbaar Bestuur et al, 2020). In hoeverre dit beeld realiteit wordt hebben we gedeeltelijk zelf in de hand. Met deze innovatie strategie proberen we het waterbeheer van toekomst richting te geven.

Glimp van de toekomst

Het beek- en rivierwater is schoon genoeg om te kunnen drinken. Waterschap Brabantse Delta werkte de laatste jaren samen met tal van partners om dit mogelijk te maken. Met innovatieve systemen en de gegevens van inwoners, houden we continu in de gaten of het water van de hoogste kwaliteit blijft. Bij incidentele vervuiling wordt de omgeving actief gewaarschuwd.

Duurzaamheid zit bij waterschap Brabantse Delta in de genen. Onze zuiveringsinstallaties zijn volledig energieneutraal en leveren grondstoffen voor verschillende producten. Het oppervlaktewater gebruiken we om hele wijken van warmte te voorzien.

Elke dag strijden we tegen klimaatverandering. Burgers en bedrijven werken hard aan meer groen en water in de stad. Het waterschap ondersteunt met kennis en kunde. De problemen met wateroverlast en hittestress zijn minder dan tien jaar geleden. Samen met agrariërs hebben we innovatieve toepassingen ontwikkelt om water op te slaan. Zo is er ook genoeg water in droge perioden.

Onze dijken en kunstwerken worden met sensoren, drones en satellieten in de gaten gehouden. De staat van dijken en kunstwerken kent voor ons geen geheimen.

Inwoners en bedrijven kunnen bij waterschap Brabantse Delta rekenen op uitstekende dienstverlening. Informatie is direct beschikbaar en medewerkers denken proactief mee in kansen. Het waterschap is een geliefd partner om dingen te realiseren. Er liggen nog voldoende uitdagingen voor ons. We pakken ze altijd samen op. Met burgers, bedrijven, kennisinstellingen en andere overheden werken we aan een veilig, gezond en duurzaam Midden- en West Brabant.

1. Inleiding

The difficulty lies not so much in developing new ideas as in escaping from old ones. 'John Keynes

Om onze belangrijkste doelen te kunnen halen moeten we innoveren. De glimp van de toekomst brengen we dichterbij door nieuwe werkwijzen, middelen en technieken in te zetten. We maken daarbij de keuze om gericht te innoveren. Voor waterschap Brabantse Delta is vernieuwen namelijk geen doel op zich. Uiteindelijk moeten innovaties zorgen dat wij onze watertaken en opgaven kwalitatief hoogwaardig kunnen uitvoeren.

Wat verstaan we onder innoveren?

Innovatie is het ontwikkelen en implementeren van een nieuwe techniek, proces of denkwijze met het doel een beter resultaat te leveren. We onderscheiden daarbij twee verschillende vormen (Gieske, 2019):

- **Radicaal innoveren / veranderen** - de implementatie van een nieuw concept, dat het functioneren en presteren van het waterschap verandert en substantieel verbetert en daarmee publieke waarde creëert.¹
- **Incrementeel innoveren (optimaliseren) / verbeteren** - Het geleidelijk verbeteren van bestaand beleid, processen, diensten en technieken, in continuïteit met het verleden, om het functioneren en presteren van het waterschap te verbeteren en om publieke waarde te creëren.²

Leeswijzer

De innovatie strategie heeft de volgende opbouw:

- **Hoofdstuk 2** bevat de filosofie en belangrijkste uitgangspunten voor innovatie bij Brabantse Delta. Als we innoveren houden we rekening met deze uitgangspunten.
- **Hoofdstuk 3** beschrijft wat er nodig is om innovatief te gaan werken. In dit hoofdstuk zijn de belangrijkste bouwstenen opgenomen.
- **Bijlage 1** beschrijft op hoofdlijnen hoe het innovatieproces er uit kan zien. Op welke wijze Brabantse Delta van idee tot innovatie komt.
- De **innovatie agenda** is geen direct onderdeel van deze strategie. De innovatie agenda is een zusterdocument en beschrijft de inhoudelijke focus en relevante uitvoeringsactiviteiten op het vlak van innovatie.

2. Filosofie

‘De omvang en complexiteit van de opgaven maakt dat we anders moeten kijken naar onze manier van werken’ (Waterbeheerprogramma 2022-2027 - Brabantse Delta)

Waterschap Brabantse Delta is een moderne overheidsorganisatie die samen met anderen innovaties ontwikkelt. Dat doen we om de watertaken beter uit te voeren en bij te dragen aan maatschappelijke opgaven. We focussen onze innovatiecapaciteit op die onderwerpen waar we echt verandering willen realiseren.

De innovatiestrategie van Brabantse Delta is gebaseerd op vijf **uitgangspunten**:

1. Helder proces.
2. Veranderen voor verbeteren.
3. Doelgericht innoveren.
4. Rol duidelijkheid.
5. Stap voor stap.

Helder proces

Innovatie is gebaat bij een helder innovatieproces. Dat geldt voor het bestuurlijke en organisatorische proces.

Het bestuurlijk proces bevat de volgende instrumenten:

- Deze **innovatiestrategie** geeft kaders voor de werkwijze. Het document stelt de uitgangspunten en aanpak voor innovatie bij Brabantse Delta voor langere tijd vast.
- De **innovatie agenda** geeft inhoudelijk invulling aan de strategische innovatie gebieden en benoemt de activiteiten voor de komende twee jaar.
- Innovaties worden opgenomen in de [innovatie etalage](#). Hiermee wordt de uitvoering van innovaties inzichtelijk gemaakt.

De innovatiestrategie (zes jaarlijks) en agenda (twee jaarlijks) worden vastgesteld door het algemeen bestuur. Zo geeft het bestuur proactief richting aan de innovatie activiteiten.

De organisatie hanteert een generiek innovatieproces om innovaties te inventariseren, uit te werken en beoordelen. Een innovatieteam met vertegenwoordigers vanuit programma's, één communicatieadviseur en één coördinator faciliteert en coördineert de uitvoering van het proces. Om dit proces te ondersteunen worden jaarlijks middelen beschikbaar gesteld. Het team is niet statisch en beweegt mee met de innovatie opgaven.

Veranderen voor verbeteren

We realiseren ons dat innovatie nodig is om de actuele en toekomstige uitdagingen aan te gaan. We zijn goed in het verbeteren wat we al doen (incrementeel innoveren). Het realiseren van radicale innovaties is minder gemakkelijk. Radicale innovaties veranderen het functioneren en presteren van het waterschap, hebben een bredere scope en grotere impact. Daarmee zijn ze direct relevant voor bestuur, management en organisatie. Om deze radicale innovaties verder te brengen, focussen we op veranderen voor verbeteren.

Doelgericht innoveren

De innovaties van waterschap Brabantse Delta dragen bij aan de realisatie van de doelstellingen van het Waterbeheerprogramma 2022-2027 en de programmaplannen. Onze creativiteit, inventiviteit, capaciteit en middelen zijn niet oneindig. We focussen ons daarom op die onderwerpen waarop de behoefte of kansen voor vernieuwing het grootst zijn. Deze onderwerpen noemen we strategische

innovatie gebieden. Van alle innovaties is duidelijk hoe deze bijdragen aan de strategische innovatiegebieden.

Rol waterschap

De publieke sector kan verschillende rollen in nemen bij de totstandkoming van radicale innovaties (Rathenau Instituut, 2019). Waterschap Brabantse Delta kiest bij innovaties nadrukkelijk voor een rol en hanteert de volgende de rollen³:

- **Loslaten:** Er worden geen middelen of capaciteit ingezet op innovatie. De mogelijkheden om toekomstgericht te werken liggen in het optimaliseren van bestaande processen en het aankopen van bewezen technieken.
- **Faciliteren:** Het waterschap stelt zich faciliterend op door externen gebruik te laten maken van onze kennis, faciliteiten of andere zaken zonder dat dit een significante/extra inspanning kost.
- **Stimuleren:** Het waterschap zet instrumenten als inkoopcriteria, subsidies en challenges in om de buitenwereld te stimuleren. Onze eigen activiteiten beperken zich tot het realiseren van de juiste randvoorwaarden.
- **Actief innoveren:** Het waterschap zet actief capaciteit en middelen in op realisatie van bepaalde innovaties. Hiervoor wordt het innovatie proces doorlopen.

Stap voor stap

De innovatieve strategie ondersteunt het proces om het waterschap verder te versterken door innovatiever te werken. Het is geen gedetailleerde roadmap of praktische handleiding. Het is een leidraad hoe we, soms ook nu al, gezamenlijk werken aan continue innovatie. Het vraagt iets van de organisatie om deze werkwijze in te voeren en te optimaliseren. Ook dat is een proces van constant verbeteren en veranderen.

In het volgende hoofdstuk zijn bouwstenen voor het vormgeven van de aanpak benoemd. Een aantal zijn we al aan het realiseren of staan in de steigers. Anderen moeten nog uitgewerkt of verkend worden. De innovatie agenda bevat een uitvoeringsagenda met een overzicht in de tijd voor de belangrijkste activiteiten.

3. Innovatie aanpak

Chance favours only the prepared mind. Louis Pasteur

Om tot uitvoering van deze strategie en aanpak te komen vergroten we het innovatieve vermogen van waterschap Brabantse Delta. Hiervoor wordt ingezet op het versterken van de het innovatie proces, trendwatching, innovatieklimaat en samenwerking.

Innovatieproces

Een van de doelen van deze strategie is de kansen te verzilveren om het innovatievermogen te versterken door specifiekere tijd, middelen en ruimte te reserveren ten behoeve voor innovatie.

Bouwstenen voor het innovatieproces

- De **innovatie aanpak** toepassen, beproeven en scherpstellen. Het proces zelf is onderdeel van continue leren, reflecteren en door ontwikkelen (zie bijlage 1).
- Een **innovatieboard** beoordeelt periodiek voor welke ideeën, concepten en pilots capaciteit en middelen worden vrijgemaakt. De innovatie agenda vormt het uitgangspunt. Als een innovatie in de projectfase belandt gaat deze het reguliere traject in.
- Het optimaliseren en transparanter maken van de **financiering** van innovaties. De diverse mogelijkheden hiertoe worden in beeld gebracht.

Trendwatching

Het is belangrijk dat we nieuwe ontwikkelingen signaleren en daar tijdig actie op ondernemen. Dat doen we bij voorkeur samen met onze omgeving.

Bouwstenen voor trendwatching

- Het **innovatiekabinet** heeft als doel om op strategisch niveau relevante ontwikkelingen te verkennen en richting te geven aan de innovatieve activiteiten. Het innovatiekabinet bestaat uit een vertegenwoordiging van het algemeen bestuur, dagelijks bestuur en de programmadirectie. Deze groep komt één keer per jaar bij elkaar en ontmoet daarbij de buitenwereld.
- In de **online innovatie etalage** creëren we overzicht van de activiteiten op het gebied van innovatie. Zo weten we van elkaar aan welke innovaties wordt gewerkt. Ook innovaties van andere waterschappen zijn daar te vinden. Dit bevordert de overdracht van kennis, inspireert en maakt de ontwikkeling concreet. Innovaties die het generieke proces doorlopen worden opgenomen in de etalage door projectleider/innovator.

Innovatie klimaat

Brabantse Delta staat voor een vruchtbaar innovatie klimaat binnen de organisatie. Hiervoor worden verschillende initiatieven genomen.

Bouwstenen voor het innovatie klimaat

- Jaarlijks vinden diverse **kleine innovatiebijeenkomsten** plaats om medewerkers de kans te geven om vernieuwende ideeën en werkzaamheden te delen met collega's. Bij een actueel onderwerp kan een **waterinnovatiedag** georganiseerd worden. Dit is een relatief grote bijeenkomst waarbij een (onderdeel van) een strategisch innovatiegebied onder de aandacht wordt gebracht.
- Voor alle medewerkers is een **digitaal innovatieplatform** beschikbaar. Dit platform ondersteunt het innovatieproces en stimuleert ontmoeten, samenwerken en creëren. Met

dit platform organiseren we innovatieve challenges. Inwoners, bedrijven, kennisinstellingen en overheden betrekken we ook op deze manier bij onze innovatie vraagstukken.

- Het verkennen van **Living labs** om innovaties uit te proberen en te testen. Een living lab is een proeflocatie waar we samen met anderen innovaties kunnen uitproberen.

Samenwerken

Vernieuwing op grote maatschappelijke opgaven kunnen we als waterschap zelden alleen realiseren. We zoeken daarom actief de samenwerking met burgers, bedrijven, kennisinstellingen en overheden.

Bouwstenen voor samenwerking

- **Strategisch samenwerken** in trajecten van anderen. Binnen de strategische innovatiegebieden selecteren we trajecten en initiatieven waar we actief op in zetten.
- **Samenwerking met waterschappen** versterken. We organiseren gezamenlijke campagnes met andere waterschappen. Landelijk participeren we actief in innovatieactiviteiten als innovatorenbijeenkomsten en doen we mee aan de waterinnovatieprijs.

Bijlage 1 – Innovatie aanpak

Creativity is thinking up new things. Innovation is doing new things.” -Theodore Levitt

Het innovatieproces geeft richting aan innovatieactiviteiten en geeft ruimte om te innoveren. De innovatie agenda is samen met de programma's leidend in het bepalen van de focus. Globaal gezien bestaat de innovatie aanpak uit drie fasen; ideevorming, conceptontwikkeling en uitwerking.



Fase 1: Ideevorming

In de eerste fase worden ideeën verzameld. Wanneer ideeën bijdragen aan de strategische innovatiegebieden kunnen deze worden ingediend. Hiervoor is een laagdrempelig en voor de hele organisatie toegankelijk proces. Voor specifieke vragen of onderwerpen wordt een challenge opgezet. Het resultaat van deze fase is een ideebeschrijving op hoofdlijnen. Aan het eind van deze fase wordt op basis van vooraf gestelde criteria een selectie gemaakt van ideeën die verder ontwikkeld worden. Dit wordt gedaan door de sponsor (challenge) of het innovatieboard. Door de beste ideeën te kiezen wordt focus aangebracht.

Fase 2: Conceptontwikkeling

De beste ideeën worden uitgewerkt tot een concept. Een concept is een invulling van je idee: een te valideren verhaal. Een concept komt bij voorkeur relatief snel tot stand zodat duidelijk is of de innovatie levensvatbaar is. Afhankelijk van de soort innovaties kan dit verschillende vormen aannemen, zoals mini business of value case. Als een idee voor conceptontwikkeling wordt aangemerkt worden ook beperkte ontwikkeltijd en middelen toegewezen. Op basis van de resultaten besluiten het innovatieboard over het vervolgtraject.

Fase 3. Uitwerking

In de projectfase worden de concepten uiteindelijk geïmplementeerd. Dit kan een pilottraject of kleinschalige implementatie zijn. Belangrijk in deze fase is dat leerervaringen worden opgedaan en wordt vastgelegd. Afhankelijk van de impact op financiën en organisatie wordt het juiste besluitvormingsproces gevonden. Dit is ook het moment waarop bepaalde risico's geïnventariseerd en afgewogen moeten worden. Als de innovatie klaar is om grootschalig geïmplementeerd te worden stroomt deze uit de innovatieve aanpak naar reguliere processen of projecten.