



WATERSCHAP
vechtstromen



Innovatiestrategie

Definitief mei 2015



WATERSCHAP
vechtstromen

Voorwoord

Ik ben trots op Vechtstromen. Trots omdat we met z'n allen de schouders er onder zetten om de wateropgaven waar we voor staan vorm te geven. En hoe. Steeds meer zijn creativiteit en innovatie belangrijke sleutelwoorden. Vernieuwingen in de waterketen, het watersysteem maar ook op organisatorisch vlak worden op een innovatieve manier gerealiseerd. Daarvoor hulde! Hulde voor technische initiatieven zoals de ontwikkelingen in de waterketen bijvoorbeeld de hybride Nereda. Of de pilot waar effluentwater via een pomp van de zuivering in drainage wordt ingebracht. Maar ook sociale innovatie zoals samenwerking met partners in de KlimaatActieve Stad. En niet te vergeten het bouwen met water en natuur bij de Regge (Building with Nature). Maar er is nog veel meer. Nog veel meer parels waar wij ons de afgelopen jaren mee hebben gepresenteerd. Maar die parelketting is nog niet gereed. Er zijn nog meer spreekwoordelijke korreltjes zand die uit kunnen groeien tot een parel aan die ketting. Innovatie kan ons helpen om betere en slimmere oplossingen te ontwikkelen. Om zo te zorgen dat wij als waterschap onze doelen kunnen realiseren. Betere en slimmere oplossingen die breed gedragen worden binnen en buiten. En dat tegen maatschappelijk aanvaardbare kosten. Ik vraag u allen om die handschoen op te pakken. Om samen met collega's, partners en stakeholders ons werk slim vorm te geven. Om niet te schuwen 'out of the box' te denken. Zo kunnen we samen ons waterschap toekomstbestendig te maken.

Ik daag u uit!

Jan van Hoek

Dagelijks bestuurslid waterschap Vechtstromen
Portefeuillehouder innovatie



WATERSCHAP
vechtstromen

‘Onder de stoep ligt het strand’

De innovatiestrategie van waterschap Vechtstromen

Vooraf: waarom innoveren?

In de ‘Visie op innovatie’ van waterschap Vechtstromen is het belang van innovatie voor ons waterschap aangegeven. Dit belang komt voort uit de constatering (in het bestuursprogramma ‘door water verbonden’) dat de klassieke methoden om de regionale wateropgaven het hoofd te bieden niet meer volstaan. De veelheid aan opgaven waar we als Vechtstromen aan werken laat zich samenvatten tot vier uitdagingen: (1) klimaatverandering, (2) functiebediening, (3) waterkwaliteit en (4) financiering waterbeheer. Ook de directie onderkent het belang van innovatie. In het Directieplan 2015 heeft de directie ‘innovatie en duurzaamheid’ als jaarthema benoemd.

We voelen daarmee de urgentie tot innoveren ten behoeve van onze kerntaken en onze opgave om bij te dragen aan welvaart (economische ontwikkeling), duurzaamheid en welzijn (veilige & prettige leefomgeving). Innoveren is geen doel op zich, maar een middel om de strategische doelen te realiseren.

Niet alléén, maar samen

Als Vechtstromen zijn we actief op zoek naar vernieuwing binnen ons waterschapswerk: in watertechnologie, toepassing, wijze van organiseren en wijze van samenwerken. Dat alles noemen we innovatie. We innoveren bij voorkeur in samenwerking, omdat we daarmee de inzet van mensen en middelen beperken, risico’s spreiden, de kennisbasis verbreden, maar ook omdat we dan het potentieel van de innovatieve ontwikkeling beter benutten (‘verwaarden’). Samenwerking tussen overheden, kennisinstellingen, bedrijfsleven in innovatietrajecten wordt betiteld als de ‘gouden driehoek’. Door de toenemende aandacht voor burgerinitiatieven wordt aan deze driehoek steeds vaker de ‘energieke samenleving’ toegevoegd.

Bij grotere ontwikkelingen wordt in Rijn-Oost-, in STOWA- en in Unieverband de samenwerking georganiseerd. De Unie van Waterschappen heeft een zevental koploperinnovatiethema’s benoemd. Alle innovatieve trajecten bij de waterschappen kunnen onder deze thema’s geplaatst worden. Innovatie in de waterschapssector krijgt door deze samenwerking massa in gesprekken met EU, rijk, provincies, kennisinstellingen en brancheorganisaties.

Binnen deze koploperinnovatiethema’s heeft Vechtstromen gekozen voor de focus op vier thema’s:

- Building with Nature (BwN)
- Klimaatactieve stad (KAS)
- Watertechnologie
- Sociale innovatie

In innovatieve trajecten spelen we als waterschap veelal de rol van initiator en van facilitator. Als initiator nemen we het initiatief vanuit de uitdaging waarvoor we staan en als facilitator participeren we in een innovatief traject als de koppeling aan onze innovatiethema’s aannemelijk is.

Innovatiefonds

Om onze innovatiebehoefte een impuls te geven, heeft het bestuur M€ 1,0 beschikbaar gesteld via het Innovatiefonds. Dit fonds is bedoeld om innovaties, die snel van de grond moeten komen, te financieren. Om de snelheid te bevorderen, is besloten dat financiering vooraf kan en verantwoording

mag achteraf. Het DB bepaalt op basis van concrete voorstellen de besteding uit het innovatiefonds. Middelen kunnen uitsluitend worden toegekend indien innovatieve projecten op andere wijze niet tot stand kunnen komen, zodat het fonds daadwerkelijk als aanjaagbudget wordt gebruikt

Naar daden!

Maar er is meer nodig. Stevig inzetten op innovatie betekent: woorden omzetten in daden. In de Visie op innovatie heeft het bestuur aangegeven wát er georganiseerd moet worden, en wel op drie gebieden: (1) een fundament in projecten, beleid en dagelijks beheer (zie onderdeel II en III van de strategie), (2) een sturing- en verantwoordingsstructuur (zie onderdeel III) en (3) een solide framing (zie I en II). Deze notitie is een uitwerking van de Visie op innovatie en geeft aan hóe we dat gaan doen. Het is echter geen eindstation of eindproduct, maar een tussenstap: een brug tussen visie en implementatie. Aan de slag dus!

I Focus voor Vechtstromen

‘Wie nieuwe dingen wil ontdekken, hoeft niet op reis te gaan, maar slechts de wereld te bekijken met een nieuwe blik.’

In de ‘Visie op innovatie’ heeft het bestuur vier focuspunten benoemd. Door ons te richten op zaken die we wél willen, vergroten we de kans om ze te bereiken. De focuspunten helpen ons verder bij de beoordeling van innovatieve initiatieven.

- **Building with Nature** (BwN) is een aanpak waarbij gebruik wordt gemaakt van de natuurlijke kenmerken van het systeem en van natuurlijke processen om doelen te realiseren. Het is een andere manier van inrichten en onderhoud, waarbij de natuur meer de kans krijgt en deels het werk voor ons doet. Duurzamer en vaak goedkoper.
- De **Klimaatactieve Stad** (KAS) wil bijdragen aan een duurzame en leefbare stad waarin goed met water en klimaat wordt omgegaan. Een stad waar kelders niet onderlopen, de hitte binnen de perken blijft en slimme groene en blauwe infrastructuren de stad gezond houden. Dat gebeurt niet alleen door te anticiperen op de effecten van klimaatverandering, maar ook door actief bij te dragen aan het tegengaan van die klimaatverandering.
- **Watertechnologie** omvat de ontwikkeling van nieuwe technologie voor de zuivering van afvalwater en voor de verwerking van zuiveringsslib. Doel hiervan: kostenreductie, energiebesparing/klimaatbeheersing en betere zuivering van afvalwater. Watertechnologische ontwikkelingen gebeuren bij voorkeur onder de vlag van de STOWA. Binnen Waterkracht wordt een Technologie-innovatieprogramma geschreven voor 2016-2020.
- **Sociale innovatie** is bij Vechtstromen een voorwaarde om maximaal te presteren in de samenwerking met partners. Dit vraagt een ander organisatie-model, waarbij de medewerker centraal staat. Dwars door grenzen en hiërarchieën kennis uitwisselen en teams vormen rond thema's, dossiers, casussen, etc. Deze nieuwe manier van werken, ‘verbindend werken en bestuurlijk schakelen’, hebben we beschreven in de ‘Visie 2020’.

II Naar een innovatief klimaat

‘Initiatief zoekt nemer (m/v).’

Ons doel is om een werkomgeving te ontwikkelen waarin makkelijk kansrijke ideeën ontstaan en worden gedeeld. Vechtstromen heeft al veel innovatief vermogen. De kunst is om dit potentieel uit te bouwen én een nieuwe impuls te geven.

Met een goede rolinvulling

In innovatieve projecten wordt van ons vaak de rol van initiator of facilitator gevraagd. **Initiator** zijn we als een innovatieve ontwikkeling ons kan helpen bij een uitdaging waar we voor staan. Om de rol goed te vervullen, zijn binnen de drie programma's van het waterschap mensen en middelen georganiseerd.

Facilitator is de andere rol die we in toenemende mate vervullen, omdat we steeds vaker de dialoog met de omgeving aangaan. Andere partijen vragen ons regelmatig om te participeren in een innovatief traject. Dat doen we als het past bij onze uitdagingen en innovatiefocus. 'Kansen benutten' is de term die deze rol kenmerkt. Hoe we ons kunnen ontwikkelen tot (nog betere) initiators en facilitators, staat in het ontwikkelperspectief Vechtstromen 2015 – 2020. De hierin beschreven lijn en maatregelen bieden voldoende ontwikkelmogelijkheden voor bestuur en individuele medewerkers.

Vanuit een ondernemende werkomgeving

Bij Vechtstromen is vanuit beide fusiepartners al veel innovatief vermogen in het DNA: een open houding, een sterke intrinsieke motivatie van medewerkers, verder kijken dan wettelijke taken en actief zoeken naar gezamenlijke meerwaarde met de omgeving kenmerken de cultuur. Aanmoedigen van innovatie door bestuur en management is van belang om de cultuur verder te stimuleren. Dat kan door:

- meer interactie tussen eenheden en aandacht voor diversiteit. Denk aan cross functionele teams, multidisciplinaire prijsvragen en creatieve sessies;
- intensieve samenwerking met partners in de omgeving, gekoppeld aan de verscheidenheid in onze werkzaamheden;
- veel aandacht voor innovatie, want wat aandacht krijgt, groeit. Daarbij kunnen we aansluiten bij ontwikkelsporen benoemd in het Ontwikkel perspectief Vechtstromen 2015-2020;
- mensen en capaciteit beschikbaar stellen om de innovatiestrategie te laten wortelen in de organisatie.

Met sterke kennis en competenties

Onderzoek toont aan dat de innovatieve capaciteiten van een organisatie toenemen naarmate het kennisniveau hoger wordt. Vechtstromen ambieert een hoog kennisniveau, dat is goed nieuws voor innovatiegroei. De uitdaging zit hem vooral in het uitwisselen van de aanwezige kennis, zowel binnen de organisatie als met partijen daarbuiten. Naast kennisuitwisseling is het nodig om kennis en competenties van medewerkers verder te ontwikkelen. Het gaat dan om kennis die aansluit bij en een bijdrage levert aan onze innovatiebehoeften.

Door innovatie te borgen

Vechtstromen heeft innovatie geborgd bij de portefeuillehouder Innovatie, binnen het dagelijks bestuur (DB), en gaat dit ook borgen via de reguliere procesgang in de organisatie. Innovatie wordt vanaf 2016 als vast (gespreks)punt opgenomen in eenheidsplannen, teamplannen en in de individuele gesprekscyclus.

Verder is een innovatiebudget beschikbaar om kansen en ideeën die om snelle actie vragen, te kunnen financieren. Dit innovatiebudget is gereserveerd in de begroting en voornamelijk bestemd voor projecten die bijdragen aan de focuspunten. We kunnen het bijvoorbeeld gebruiken voor haalbaarheidsonderzoek, voor pilots of kleine innovatieprojecten. Grote projecten, die een significante investering vergen, lopen via de programmering en de jaarlijkse planning en control cyclus.

Met professionele communicatie

Professionele bedrijfscommunicatie helpt een innovatief klimaat door er steeds aandacht aan te geven. Dat kan door het delen van succesvolle vernieuwingen en samenwerkingen, maar ook van de risico's en minder geslaagde pogingen. Openheid en transparantie staan dus centraal. Dit voorkomt onnodige teleurstellingen en stimuleert samenwerking op basis van vertrouwen.

Ook de buitenwereld informeren we over onze innovatieve positionering. Kernwoorden zijn daarbij: successen vieren, werken aan een positionering als innovatieve, samenwerkende en verbindende

organisatie, bijdragen aan een positief imago van Vechtstromen (goed werkgeverschap) en innovatie en samenwerking op de maatschappelijke agenda plaatsen. Dit willen we bereiken door onder andere:

- mijlpalen vooraf te identificeren en te gebruiken in de communicatie;
- structurele aandacht voor innovatie te creëren in de reguliere communicatie van Vechtstromen;
- werken met basiskernboodschappen voor de vier speerpunten binnen innovatie;
- interactie organiseren met (mogelijke) partners uit de regionale 'gouden driehoek' (bv symposia, pressure-cookerbijeenkomsten, netwerkbijeenkomsten, of anders);
- aansluiting zoeken met jongeren, door samen te werken met middelbaar onderwijs en beroepsonderwijs (educatie/jongerencommunicatie).

III Organiseren

'Verander muren in deuren'

Innovatie: inbedding in processen

In een innovatieve organisatie is het de uitdaging om de meest waardevolle ideeën, projecten of ontwikkelingen te selecteren en vervolgens succesvol te realiseren. Bij Vechtstromen wordt die selectie en beoordeling opgenomen in de reguliere organisatiesturing (planning en control-cyclus); de vastgestelde innovatiefocuspunten krijgen een prominente plek bij de programma-overleggen. Innovatie is op deze manier integraal onderdeel van de sturing op alle niveaus.

Voor de **routing** betekent dit concreet dat nieuwe voorstellen via 'de lijn' tot uitvoering komen. Een medewerker heeft een **idee**. De verantwoordelijk manager **beoordeelt** het voorstel (op programmadoelstellingen en innovatiefocus) en is verantwoordelijk voor **uitwerking**. Het bestuur neemt het **besluit**, waarna het idee uitgevoerd kan worden. Uitzondering hierop zijn de 'snelle' innovaties die buiten de programma's om uit het innovatiefonds gefinancierd worden. Om de implementatie te bespoedigen, zal het MT de voorstellen beoordelen en hierop besluiten en zal achteraf verantwoording aan het bestuur volgen. Voor **uitvoering en monitoring** ligt de verantwoordelijkheid weer bij de desbetreffende manager.



Hoewel deze 'innovatieprocesgang' wordt opgenomen in de reguliere processen, zullen we er ervaring mee moeten opdoen. Dat betekent: vallen en opstaan en steeds nieuwe leerpunten formuleren. Gaande het traject zal deze procesgang waar nodig worden aangepast. Wat in ieder geval nodig is:

- koppel innovaties telkens aan de beoogde multi-schaligheid van de organisatie en de organisatieprincipes. Deze moeten faciliterend zijn aan innovatieve proces;
- geef expliciet ruimte (tijd, gecalculeerd risico) om al doende te leren. Echt innoveren is voornamelijk geen 'business as usual', dus het zal tijd kosten daarin een weg te vinden.

Hoe helpen we elkaar?

Op elk organisatieniveau zullen medewerkers zich meer met innovatie gaan bezighouden. Dat kan alleen als de vrijheid wordt gevoeld om te experimenteren met innovaties, om open te zijn en om fouten te maken. Maar ook om gewaardeerd te worden voor succesvolle pogingen, werkwijzen en resultaten. Dat klimaat, die *mindset*, ontstaat vooral in het contact tussen medewerker en leidinggevende. Daarom is een belangrijke rol weggelegd voor het (middle) management.

Directie en MT zijn niet alleen verantwoordelijk voor het functioneren van de innovatiestructuur en voor (innovatieve) resultaten. Ze stimuleren innovatie door letterlijk en figuurlijk ruimte te geven aan

innovatie. En ze ondersteunen de teamleiders bij het opsporen van kansen. De teamleiders hebben daarmee een 'aanjaagfunctie' voor nieuwe initiatieven en zorgen voor de inhoudelijke samenhang van de innovatieve elementen. Door het organiseren van ateliersessies waarbij leidinggevenden, bestuur en partners op thema's bij elkaar worden gebracht wordt iedereen gestimuleerd om te komen tot nieuwe werkwijzen. De programmacoördinatoren zorgen voor kennis- en expertiseontwikkeling binnen projecten en zorgen dat in de opdrachtformulering bij randvoorwaarden expliciet aandacht wordt gevraagd voor innovatie. Het op te stellen plan van aanpak wordt aangevuld met het hoofdstuk innovatie.

IV Aan de slag

'Onder de stoep ligt het strand.'

Met deze strategie komt een innovatiever waterschap in zicht. Er is nog werk aan de winkel, vooral om elkaar nieuwsgierig te maken naar die innovatieve toekomst en elkaar te stimuleren om het 'anders' te doen. Daar kunnen we vandaag mee beginnen en elke dag in leren. Dus laten we aan de slag gaan: til jij de stoeptegels op?

Naschrift: citaten en titel zijn copyright van Loesje.