

NOTITIE

ONDERWERP

Waterbeheerprogramma:
actualisatie missie,
visie, kernwaarden en
strategische doelen

ZAAKNUMMER

Aanleiding

Als waterschap werken we aan de totstandkoming van het Waterbeheerprogramma voor de planperiode 2028-2033. Voor dit Waterbeheerprogramma wordt geen nieuwe of geactualiseerde Watervisie opgesteld. In plaats daarvan wordt voorgebouwd op het bestaande koersverhaal zoals dat is vastgelegd in het huidige Waterbeheerprogramma. Die missie, visie, kernwaarden en strategische doelen worden geactualiseerd, zodat we blijven aansluiten bij maatschappelijke en ruimtelijke ontwikkelingen, nieuw vastgesteld intern en extern beleid, en veranderende omstandigheden in en om het watersysteem.

Deze actualisatie is nadrukkelijk bedoeld om het bestaande koersverhaal te actualiseren, verduidelijken en onderling consistent te houden als solide basis voor het nieuwe Waterbeheerprogramma.

Ook voor de eerdere Waterbeheerprogramma's (toen: Waterbeheerplan) is het moment van een nieuwe planperiode benut om de missie, visie en strategische doelen tegen het licht te houden en waar nodig aan te scherpen. Voor het WBP 2022-2027 zijn daar voor het eerst 'kernwaarden' aan toegevoegd. Dat is toen ingegeven vanuit het assetmanagement: ze zijn niet 'van assetmanagement', maar een overzichtelijke set kernwaarden was nodig om doelrealisatie en risicogestuurd werken door assetmanagement succesvol te kunnen implementeren.

De actualisatie vormt fase I van het WBP-proces, zoals vastgelegd in de procesaanpak. Deze beeldvormende behandeling is daarbij een belangrijke stap, waarbij een eerste beeld wordt opgehaald en richting wordt gegeven aan de verdere uitwerking van missie, visie, kernwaarden en strategische doelen. In het vervolg van het proces wordt deze koers verder aangescherpt. Als onderdeel van beeldvorming over de contouren van het gehele Waterbeheerprogramma (voorzien oktober 2026) is er gelegenheid om hierop opnieuw te reflecteren.

Functie van missie, visie en kernwaarden

De missie, visie en kernwaarden vormen samen het fundament van het koersverhaal van het waterschap.

- De **missie** beschrijft de publieke opdracht en de wettelijke kerntaken van het waterschap.
- De **visie** geeft richting aan hoe het waterschap naar zijn opgaven en de toekomst kijkt, inclusief de manier waarop het omgaat met maatschappelijke ontwikkelingen.
- De **kernwaarden** geven houvast bij keuzes en afwegingen in het waterbeheer: zij maken zichtbaar *hoe* het waterschap keuzes maakt wanneer belangen botsen of niet alles tegelijk kan.

Verschillende soorten waarden

Bij Zuiderzeeland kennen we drie soorten waarden: kernwaarden, bestuurswaarden en ontwikkelwaarden. In deze actualisatie gaat het enkel om de kernwaarden.

- Kernwaarden (WBP): richtinggevend voor koers en afwegingen in het waterbeheer.
- Bestuurswaarden (AB): waarden die horen bij het bestuurlijk handelen, rolopvatting en politieke afwegingen van het Algemeen Bestuur.
- Ontwikkelwaarden (organisatie): waarden die beschrijven hoe de ambtelijke organisatie zich wil ontwikkelen (helderheid, eigenaarschap, vertrouwen en verbinding).

Strategische doelen als kapstok van de doelenboom

De strategische doelen vormen als het ware de kapstok van de doelenboom in het Waterbeheerprogramma. Zij vertalen de missie en visie naar doelen voor de lange termijn en geven op hoofdlijnen aan wat het waterschap wil bereiken.

De strategische doelen vormen het kader waarbinnen tactische doelen (planperiode) en maatregelen worden uitgewerkt. Ze zijn daarnaast relevant in het licht van de wens om in de beleidscyclus sterker te sturen op effect en doelbereik.

Huidige missie, visie, kernwaarden en strategische doelen

Missie

Het beschermen tegen overstromingen, het zorgen voor schoon en voldoende water en het zuiveren van afvalwater zijn essentieel om veilig en gezond te kunnen blijven wonen, werken en recreëren op de bodem van de vroegere Zuiderzee. Daarom is de zorg voor het watersysteem, het zuiveringssysteem en de dijken toevertrouwd aan Waterschap Zuiderzeeland, als functionele overheid.

Visie

Wij zorgen voor water als onderdeel van de leefomgeving. Ons werk voeren we uit in een voortdurend veranderende omgeving, waarbij we oog hebben voor de uitdagingen die daaruit voortkomen. In het beheergebied zelf komen de grenzen aan het huidige gebruik van het watersysteem in zicht. Daarnaast staan we, net als in de rest van Nederland, voor enkele grote opgaven, zoals aanpassen aan klimaatverandering, bevorderen van biodiversiteit en een grote woningbouwopgave. Ook heeft ons land te maken met ingrijpende hervormingen, waaronder de energietransitie, de verduurzaming van de landbouw, de omschakeling naar een circulaire economie, en de digitale transformatie. Dit alles krijgt zijn beslag in onze werkwijzen en in de leefomgeving, waar het een beroep doet op het watersysteem en een claim legt op de schaarse ruimte.

We verbinden onze wateropgaven en bedrijfsmiddelen met deze maatschappelijke opgaven en transities. De urgentie is hoog, er is geen tijd te verliezen. Daarom richten we het beheergebied waterrobuust en klimaatbestendig in. We investeren fors in het watersysteem, zodat er ook in de toekomst voldoende water is bij langdurige droogte én voldoende bescherming bij hoogwater. Ook verduurzamen we onze eigen bedrijfsvoering: we verminderen de CO₂-uitstoot en het energiegebruik, we vergroten het aandeel duurzame energie, we winnen meer energie en grondstoffen terug uit afvalstromen en bevorderen de biodiversiteit op onze dijken en rond onze watergangen, gemalen en zuiveringen.

Als functionele democratie is het waterschap verantwoordelijk voor het waterbeheer. Ons algemeen bestuur zet de koers van het waterschap uit door alle belangen af te wegen en op een transparante manier verantwoording af te leggen. We doen ons werk tegen aanvaardbare maatschappelijke kosten. We zijn een rolbewuste waterpartner en zetten onze kennis en bedrijfsmiddelen in om samen met partners oplossingen te zoeken voor gedeelde opgaven. Via onze projecten maken we de verbinding met onze inwoners. We verbeteren onze werkprocessen en onze dienstverlening door datagedreven te werken en door gebruik te maken van kunstmatige intelligentie.

Kernwaarden

Betaalbaar en solidair: We doen ons werk tegen aanvaardbare maatschappelijke kosten en zorgen dat de lasten eerlijk verdeeld zijn.

Normen, wet- en regelgeving: We werken binnen de geldende wet- en regelgeving. Gericht op de ontwikkeling van de leefomgeving beschermen we de belangen van water.

Betrouwbaar en uitlegbaar: We zijn een functionele democratie en geven de geïnde waterschapsbelasting verantwoord en transparant uit.

Maatschappelijke meerwaarde: We verduurzamen ons eigen handelen en met onze kennis en

bedrijfsmiddelen dragen we in ons beheergebied bij aan een duurzame leefomgeving.
Veerkrachtig en vooruitkijken: We zijn deskundig en voeren onze taken uit met trots en ambitie.
Rolbewuste partner: Water beweegt ons! Stevig verbonden met partners komen we tot oplossingen voor gedeelde opgaven.

Strategische doelen

Omgeving: We zijn een rolbewuste, betrouwbare partner en dragen met onze kennis en onze bedrijfsmiddelen ('assets') bij aan een toekomstbestendige en waterrobuuste inrichting.

Waterveiligheid: We beschermen de inwoners en de waarden van ons gebied tegen overstromingen.

Voldoende en gezond water: We zorgen voor een robuust watersysteem dat past bij de gebruiksfuncties, dat goede levensomstandigheden biedt aan inheemse flora en fauna en dat bestand is tegen extreme weersomstandigheden. De fysische chemische toestand ondersteunt de ecologie en de gebruiksfuncties.

Schoon en gezuiverd water: We dragen bij aan een gezonde leefomgeving door afvalwater van huishoudens en bedrijven naar onze zuiveringen te transporteren en schoon te maken.

Werkwijze actualisatie

De huidige missie, visie, kernwaarden en strategische doelen zijn opgesteld in aanloop naar het WBP 2022-2027. Daarvoor is onder andere een analyse uitgevoerd op ons eigen beleid en is vervolgens via een informele werksessie het Algemeen Bestuur meegenomen. Voor de actualisatie nu is nadrukkelijk voortgebouwd op wat er ligt. De werkwijze bestaat uit meerdere samenhangende stappen.

Ter voorbereiding op de actualisatie van de missie, visie, kernwaarden en strategische doelen is een beleidsanalyse uitgevoerd op relevant intern en extern beleid dat sinds vaststelling van het lopende Waterbeheerprogramma is verschenen. Deze analyse brengt de belangrijkste nieuwe accenten, uitgangspunten en spanningen voor het koersverhaal in beeld.

Op basis hiervan zijn ambtelijke werksessies georganiseerd waarin is gereflecteerd op de actualiteit, houdbaarheid en samenhang van het bestaande koersverhaal. De uitkomsten hiervan vormden de basis voor de koersvragen die in een gesprek tussen het college van Dijkgraaf en Heemraden en het MT zijn geduid en gewogen.

In dit gesprek zijn de belangrijkste koersvragen aangescherpt en is bepaald op welke punten bestuurlijke reflectie gewenst is. Deze vragen worden nu voorgelegd aan het Algemeen Bestuur in een beeldvormend gesprek, met als doel om eerste beelden, accenten en aandachtspunten op te halen.

Vervolg

De reflecties en aandachtspunten uit de bespreking met het Algemeen Bestuur worden benut voor het verder uitwerken en herformuleren van de missie, visie, kernwaarden en strategische doelen. Deze aangescherpte voorstellen worden vervolgens voorgelegd aan het college van Dijkgraaf en Heemraden. Bij de beeldvormende bespreking van de contouren van het Waterbeheerprogramma in het najaar (oktober) krijgt het Algemeen Bestuur de gelegenheid om te reflecteren op deze herformulering, als onderdeel van het bredere gesprek over het ontwerp van het WBP.

Opbrengsten tot nu toe

Op basis van beleidsanalyse, ambtelijke werksessies en gesprek DenH-MT.

Waar het verhaal stevig staat:

- De kern van de huidige missie (zorgen voor waterveiligheid, voldoende en schoon water als basis voor veilig en gezond wonen, werken en recreëren) wordt breed herkend en inhoudelijk ondersteund.
- Het duurzaam handelen en realiseren van maatschappelijke meerwaarde wordt zowel in de beleidsanalyse als werksessies breed herkend. Voor veel onderwerpen (energie, biodiversiteit) wordt dit steeds vanzelfsprekender, andere onderdelen (circulariteit) krijgen ook steeds meer handen en voeten.

- Kernwaarden als 'betrouwbaar en uitlegbaar' worden belangrijk gevonden en herkend. Dat sluit aan bij het deel van de missie 'de zorg voor het watersysteem, het zuiveringssysteem en de dijken is aan ons toevertrouwd'. We hebben veel kennis om dat vertrouwen waar te maken.

Waar het verhaal schuurt, onder druk staat of niet meer passend is:

- Het strategische doel voldoende en gezond water staat inhoudelijk onder druk door toenemende schaarste, strengere normen en systeemgrenzen. Er is nog beperkt expliciet gemaakt hoe met situaties wordt omgegaan waarin niet alles (altijd en overal) realiseerbaar is.
- De verwachting die wordt gewekt met begrippen als 'waterrobuust' en 'klimaatbestendig inrichten' is hoog, terwijl tegelijkertijd steeds duidelijker wordt dat niet alles tegelijk of overal realiseerbaar is.
- Het explicieter maken van uitgangspunten als water en bodem sturend en systeemgrenzen vraagt om duidelijke normen en afwegingskaders, die vormgegeven worden vanuit onze zorgplicht.
- De positionering van het waterschap in de omgeving roept vragen op. Begrippen als functionele overheid en rolbewuste partner worden niet altijd als passend of uitnodigend ervaren; de term omgevingsbewust sluit beter aan bij hoe het waterschap wil werken.
- 'Betaalbaar' en 'maatschappelijk aanvaardbare kosten' staan onder druk met de tariefstijgingen van de afgelopen jaren. Dit wordt breed herkend en kan als schurend gezien worden met zinsneden als 'we investeren fors'. (Dit punt wordt verder uitgewerkt in het strategisch traject met het AB en is daarom nu geen onderdeel van de gespreksagenda.)

Wat nieuw is:

- Het uitgangspunt water en bodem sturend wordt breed onderschreven, maar is nu vooral impliciet aanwezig. De afweging is hoe nadrukkelijk en richtinggevend dit uitgangspunt een plek krijgt in de koers, en wat dit betekent voor onze positionering en manier van werken.
- Het uitgangspunt niet afwentelen wordt door sommigen gezien als een wezenlijk principe bij het maken van keuzes, met name in situaties van schaarste en grensbereik. Tegelijkertijd wordt dit ook opgevat als een verbodsbepaling en als een politieke afweging die zorgvuldig moet worden geduid en mogelijk beter past als onderdeel van bredere afwegingskaders dan als expliciete kernwaarde.
- In toenemende mate wordt het waterschap geconfronteerd met gebiedsprocessen, vaker en intensiever dan in eerdere Waterbeheerprogramma's. Dit vraagt om expliciete reflectie op onze rol in deze processen, hoe wij deze rol invullen, hoe ver wij daarin meebewegen en welke inzet van capaciteit, middelen en expertise dit van het waterschap vraagt.
- Er bestaat behoefte om sterker duidelijk te maken dat we van buiten naar binnen werken. Externe ontwikkelingen en inzichten (zoals uit PBL- en RLI-rapporten) bieden een bredere context voor waterbeheer en maken duidelijk dat keuzes rond water, ruimte en economie steeds nadrukkelijker met elkaar samenhangen. De vraag is hoe deze externe perspectieven een zichtbare plek krijgen in het koersverhaal. In dat licht wordt ook het belang van integraliteit sterk gevoeld.
- De veranderende context van ons werk (zoals bijvoorbeeld geopolitieke ontwikkelingen) brengt het thema weerbaarheid en adaptief vermogen nadrukkelijker in beeld. Er zijn verschillende beelden of dit expliciet onderdeel van de koers moet zijn, of vooral randvoorwaardelijk is voor het uitvoeren van ons werk.
- Het belang van leren, innoveren en kennisontwikkeling wordt benoemd als manier om met complexiteit en onzekerheid om te gaan. De afweging die daarbij speelt, is of dit onderscheidend en richtinggevend genoeg is voor het koersverhaal, of dat dit vooral randvoorwaardelijk is voor hoe het waterschap werkt en samenwerkt.
- Digitale transformatie, datagedreven werken en AI worden gezien als ontwikkelingen die het werk van het waterschap in toenemende mate beïnvloeden en mogelijk noodzakelijk zijn om taken ook in de toekomst

goed te kunnen uitvoeren. De afweging die hierbij speelt, is of dit vraagt om een expliciet koersaccent, of dat dit primair een randvoorwaarde en manier van werken is die meebeweegt met inhoudelijke keuzes in het Waterbeheerprogramma.

- Begrippen als toekomstgerichtheid en vooruitkijken worden regelmatig genoemd als gewenste houding, maar roepen ook de vraag op hoe dit concreet richting geeft aan de koers en of zich dit niet beter laat vangen in concretere en bestaande begrippen als robuustheid en adaptiviteit.

Andere constatering:

- In de visie lopen elementen die dienen als 'omgevingscontext' en elementen die echt over een beweging gaan door elkaar. Het kan helpend zijn dit explicieter te scheiden en alleen dat laatste als visie te bestempelen.
- Er zijn verschillende dubbele, maar net niet exact dezelfde, elementen in de visie en de kernwaarden. Er is veel herhaling, in net iets andere woorden. Het is krachtiger om bijvoorbeeld met een aantal kernboodschappen te werken.
- De wens bestaat om toe te werken naar een compact verhaal: onze publieke opdracht (missie) en hoe we daar richting aan geven/hoe we dat doen (visie).
- Het strategisch doel voor 'voldoende en gezond' is, naast dat het onder druk staat, erg complex en lang en valt uit de toon bij de overige strategische doelen.