

A22657

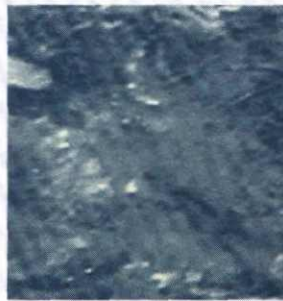


Rijksinstituut voor
Integraal Zoetwaterbeheer en
Afvalwaterbehandeling
Documentatie
Postbus 17
8200 AA Lelystad

Strategie RIZA 2000+

Strategisch bedrijfsplan RIZA

2002 - 2006





Voorwoord

Geachte lezer,

Voor u ligt de brochure 'Strategie RIZA 2000+'. De brochure is een verkorte versie van het Strategisch Bedrijfsplan dat in het najaar van 2000 is opgesteld door het Directieteam van het RIZA. In het plan wordt aangegeven welke ontwikkelingen zich naar verwachting binnen het taakveld van het RIZA voor zullen doen. Dat zijn niet alleen ontwikkelingen in de watersystemen zelf, maar ook bestuurlijke, institutionele en andere maatschappelijke ontwikkelingen.

Dat alles dwingt tot keuzes en dus tot veranderingen in doelstellingen, productenpakket en organisatie.

De gedachtewisseling hierover met opdrachtgevers, klanten en andere relaties is natuurlijk van groot belang. Dat geldt zeker ook voor de eigen RIZA-medewerkers. Juist voor deze groepen is de brochure gemaakt. In de brochure ligt de nadruk sterk op de externe ontwikkelingen, de antwoorden daarop en de veranderingen in het productenpakket.

Voor meer interne ontwikkelingen zoals op personeelsgebied, ICT, bedrijfsvoering en huisvesting wordt verwezen naar het Bedrijfsplan zelf. Dit is vooral gedaan om de omvang van de brochure beperkt te houden.

Mensen die geïnteresseerd zijn in de concrete plannen voor 2001 verwijs ik graag naar de brochure 'RIZA in beeld 2001'.

André van Bennekom
Hoofdingenieur-directeur RIZA

Lelystad, maart 2001





Inhoudsopgave

Positie RIZA	6
Missie RIZA	6
Inleiding	7
Recente ontwikkelingen	7
Business Idea	8
Scenario's	9
RIZA-visie en verdere acties	10
Verwachte ontwikkelingen	12
Rol van kennis en kennisinstituten	13
Vergroting draagvlak	14
Integraal waterbeheer in ontwikkeling	14
Water als ordenend principe	15
Ontwikkelingen productenpakket	16
WONS	16
Afdeling Integraal Waterbeleid	17
Internationale beleidsvoorbereiding	17
Internationaal advies	18
Anticiperend onderzoek	18
Wet verontreiniging oppervlaktewater	19
FWTA en informatietechnologie	19
Basisinformatie	20
RIZA-werk voor de Regio	20
Samenwerkingsverbanden	21
Lijst van afkortingen	23

Positie RIZA

RIZA werkt al vele tientallen jaren met water. In de achter ons liggende periode is er veel veranderd, ook voor het RIZA. Ook in de komende tijd zal er veel veranderen. Water was echter belangrijk, is belangrijk en blijft belangrijk. Het RIZA heeft daarbij een rol mogen spelen en wil ook gaarne in de toekomst zijn steentje bijdragen.

Water kent geen grenzen, water beweegt. Het RIZA beweegt mee en werkt in toenemende mate samen met instituten in binnen- en buitenland. Het gaat daarbij primair om het belang van water, vanuit de verantwoordelijkheid van het ministerie van Verkeer en Waterstaat.

Wat voor het RIZA als geheel geldt, is ook van toepassing op de individuele medewerkers. Ook zij zien het belang van water en willen hun bijdrage leveren in samenwerking met vele anderen.

De hierboven geschetste veranderingen zijn primair een uitdaging en stimuleren het verkennen van nieuwe wegen en oplossingen.

Missie RIZA

Het RIZA is één van de specialistische diensten van Rijkswaterstaat die gezamenlijk de kennisfunctie van het ministerie van Verkeer en Waterstaat verzorgen. Het RIZA bereidt beleid voor, adviseert bij de uitvoering en zorgt voor de nodige kennis. Dit gebeurt in opdracht van de beleids- en uitvoerende diensten van het ministerie. In beperkte mate, waar de expertise van het RIZA daar aanleiding voor geeft, wordt voor anderen gewerkt.

De producten worden ook buiten het ministerie gebruikt, vooral door andere waterbeheerders.

Het RIZA neemt daarmee een centrale plaats in het integraal waterbeheer.

De in 1999 vastgestelde missie is:

'Het RIZA staat voor veilige en goed functionerende watersystemen voor mens, maatschappij en milieu!' Deze missie geeft goed aan waar het uiteindelijk om gaat; uiteraard wordt aan deze missie gewerkt vanuit de positie als specialistische dienst van de Rijkswaterstaat.



Inleiding


Het belang van veiligheid tegenover overstromingen, een goede waterhuishouding en goede waterkwaliteit wordt alom erkend. De verwachting is dat het thema 'Water' de komende jaren hoog op de agenda blijft staan, maar dat de agendapunten wel veranderen. RIZA wil ook in de toekomst een belangrijke rol blijven spelen in het waterbeleid en waterbeheer. Dit betekent dat RIZA mee moet veranderen, waarbij het belang van water voorop staat.

De waarde van RIZA voor de opdrachtgever en de onderscheidende kenmerken zijn als Business Idea in kaart gebracht. Dit is getoetst aan een viertal scenario's met als belangrijkste conclusie dat de RIZA-organisatie op dit moment goed in elkaar zit. De organisatie is echter kwetsbaar door de afhankelijkheid van één opdrachtgever. De verdere strategie-ontwikkeling wordt ter hand genomen om te anticiperen op de veranderingen in de 'waterwereld' en de kwetsbaarheid te verminderen. Daarbij is ook de afstemming met het RWS-visietraject van cruciaal belang. De centrale visie van het RIZA is samengevat in 4 onderdelen:

- Rol en positie: Het RIZA staat voor het permanent vernieuwen en (doen) toepassen van kennis voor het huidige en toekomstige waterbeheer.
- Samenwerking: Het RIZA streeft naar een krachtig netwerk, waarin waterinstituten elkaars sterke punten benutten en waardoor versnippering en overlap wordt voorkomen.
- Toonaangevende deskundigheid: het RIZA is professioneel onafhankelijk en levert integere, betrouwbare producten van de juiste kwaliteit.
- Professionele medewerkers: het RIZA beschouwt zijn medewerkers als het belangrijkste kapitaalgoed van de organisatie.

Acties om deze visie verder inhoud te geven worden in dit plan geformuleerd.

Recente ontwikkelingen



Alles leek goed geregeld. De laatste jaren groeit echter het besef in ons land dat deze rooskleurige situatie ten aanzien van de waterhuishouding toch niet echt bestaat. In 1993 en 1995 hadden we bijna ernstige overstromingen, overvloedige neerslag leidde in 1998 tot grote wateroverlast en schade, de zeespiegel stijgt, de bodem daalt in het westen en het noorden van het land, klimaatverandering leidt waarschijnlijk tot hogere afvoeren van Rijn en Maas in de winter en tot lagere in de zomer, water wordt mogelijk ook in Nederland schaars, kortom is alles wel geregeld? Men ziet dan ook aan het einde van de 20e eeuw en in het begin van de 21e eeuw een scala van berichten met als boodschap dat we niet klaar zijn, dat het anders moet. Er moet meer ruimte voor water komen, de ordening van ons land moet meer gebaseerd zijn op onze 'water'situatie enz. Deze boodschap staat in regeringsnota's zoals de vierde Nota Waterhuishouding, en zal ook in de 5e Nota Ruimtelijke Ordening worden opgenomen. Diverse commissies wijzen erop. Belangrijk is de rapportage van de Commissie Waterbeheer 21e eeuw. Deze visie (vertaald in concrete acties) is ook vastgelegd in het Actieplan Hoogwater van de Internationale Rijncommissie (1997) en is bekrachtigd door de ministers van de Rijnsoeverstaten. Op diverse plaatsen wordt al vanuit deze visie gewerkt aan concrete projecten, zowel door het Rijk als door de regionale overheden. Ook wereldwijd komt water hoger op de agenda omdat het wel eens de beperkende factor kan worden voor de ontwikkeling van vele landen, ook voor met name de economische ontwikkeling. Het Wereldwaterforum dat in 2000 in Den Haag werd gehouden, wijst onder andere hierop. Tevens neemt het besef toe dat bij deze problematiek goed rekening moet worden gehouden met de natuurlijke grenzen van het water: het stroomgebied. De stroomgebiedbenadering staat dan ook centraal in de onlangs door de Europese Unie aangenomen Kaderrichtlijn Water. Waterkwaliteit staat in Nederland even wat minder in de aandacht. Maar ook op dit onderdeel kunnen we niet voldaan achteroverleunen. De waterkwaliteit in Nederland is weliswaar sterk verbeterd, maar de gewenste situatie is nog niet bereikt.

Business Idea

Eind 1999 is begonnen met de op de middellange termijn gerichte toekomstverkenning van het RIZA. Dit als vervolg op het Strategie, Koers en SPM-project dat voorjaar 1999 is afgerond. De toekomstverkenning van het RIZA past in het RWS-visietraject dat in 2001 wordt vervolgd met het ontwikkelen van de RWS-visie voor de middellange termijn.

Als eerste stap is het Business Idea geformuleerd. Het Business Idea beschrijft de waarde van het RIZA voor zijn opdrachtgevers en klanten, en geeft aan waarin het RIZA zich onderscheidt van andere organisaties. Eén en ander is onder meer gebaseerd op interviews met stakeholders.

De waarde van het RIZA:


- We zijn goed in kritisch meedenken met de opdrachtgever vanuit het maatschappelijk belang. Dit doen we met onze ervaring en actuele samenhangende kennis. We tonen onze betrokkenheid bij de probleemformulering en sluiten aan bij de behoeften van de klant.
- We zijn een integere bewaker van de kwaliteit van waterbeheer.
- We verschaffen, mobiliseren en organiseren kennis over integraal waterbeheer in de breedte en de diepte. Onze kennis van integraal waterbeheer en samenhangende kennis combineren we met overzicht in beleidsvorming, -uitvoering en kennis.
- Ons internationaal advies is gebaseerd op de brede ervaring in Nederland en zorgt voor exportbevordering.
- Het RIZA levert een belangrijke bijdrage aan het prestige van RWS en V&W, zowel nationaal als internationaal.

Door onze adviezen vergroot de slagvaardigheid van beleid en het waterbeheer.

Hiermee onderscheidt het RIZA zich:

- Brede expertise en vermogen tot integreren van veel disciplines, inzichten en kennis. Betrokkenheid bij beleidsvoorbereiding en -evaluatie. De gerichte inzet van externe kennis in projecten.
- De kennis en ervaring zijn het kapitaal van het RIZA en maken ons tot aantrekkelijke samenwerkingspartner. We hebben een goede reputatie in ons uitgebreide netwerk in de waterwereld.
- We zijn onderdeel van de Rijksoverheid, net als onze belangrijkste klant. We kennen de gemeenschappelijke taal en hebben een compleet beeld van de vraag. Onze taken zijn wettelijk vastgelegd, wat betekent dat daar ook geld voor beschikbaar is.
- Onze hoogwaardige medewerkers zijn betrokken, bevlogen en goed opgeleid; er is een open cultuur.
- Op een aantal gebieden excelleert RIZA, zoals grondwater, emissies en aquatische ecologie. We initiëren nieuwe ontwikkelingen en signaleren kennisleemtes en doen aan kennisontwikkeling. Dit gebeurt vanwege ons vermogen om te integreren.

RIZA kan de waarde voor de opdrachtgever leveren vanwege een aantal belangrijke onderscheidende kenmerken. De brede expertise en het vermogen om het geheel aan aspecten rond waterbeheer te overzien en te beheersen, de expertisegebieden en de vernieuwingsdrang, de reputatie en opgedane kennis en ervaring, de cultuur van bevlogen professionals, de inbedding in de Rijksoverheid en het



feit dat je deel bent van de opdrachtgever en de daaruit voortvloeiende duurzame relatie met de opdrachtgever. Deze onderscheidende kenmerken versterken elkaar in hoge mate.

Water vertegenwoordigt een belangrijk maatschappelijk belang en de zorg voor goed waterbeheer wordt daarom als Rijksoverheidstaak gezien. Hiertoe is 200 jaar geleden de Rijkswaterstaat opgericht, die vanuit het ministerie van V&W middelen krijgt toebedeeld om deze taak goed uit te voeren. Om het beleid rond waterbeheer en het operationele beheer van de Rijkswateren goed vorm te kunnen geven en het publieke belang goed recht te kunnen doen, zijn adviezen nodig die het gehele waterbeheer overzien (integraal), die rekening houden met lopende en toekomstige ontwikkelingen (pro-actief en vernieuwend) en die algemeen geaccepteerd worden (integer). RIZA levert deze adviezen. RIZA denkt kritisch mee en vooruit, vanuit een brede kennis van de problematiek van integraal waterbeheer en vanuit het maatschappelijk belang. RIZA draagt hierdoor bij aan slagvaardig beleid en beheer en daarmee aan het prestige van RWS en V&W nationaal en internationaal. Een aanvullende waarde voor de opdrachtgever is dat dit prestige in samenhang met internationale adviezen leidt tot exportbevordering.

Scenario's

Het Business Idea is getoetst aan een viertal scenario's voor de ontwikkeling van Nederland en Europa, toegespitst op het waterbeheer.

- De RIZA-organisatie zit op dit moment goed in elkaar met een sterk Business Idea, waarbij er wel een zeer sterke afhankelijkheid is van één opdrachtgever in een kleine wereld die water heet. In die kleine wereld zijn er vele afhankelijkheden waarbij de opdrachtgever ook concurrent is, concurrenten ook partners zijn en partners ook concurrenten zijn. Het Business Idea is kwetsbaar voor veranderingen op het vlak waar de afhankelijkheden liggen (b.v. opdrachtgeverschap, en de daaraan gekoppelde combinatie van werken voor zowel beleid, uitvoering als kennis).
- Er zijn op dit moment ontwikkelingen gaande die van grote invloed op het Business Idea van RIZA kunnen zijn, zoals de 'knip' en de inspectie Verkeer en Waterstaat. Uit de recente discussie met HK-A over de 'knip' kan over de gehele linie geconcludeerd worden dat er sprake is van een duidelijke toename in beleidsvoorbereidende werkzaamheden op het terrein van water.
- Ook voor de wat langere termijn, waar in onze scenario's een aantal mogelijkheden zijn beschouwd, zijn er ontwikkelingen met name ten aanzien van de rol van de markt en regionalisering/internationalisering, die van grote invloed zijn. De rol van de nationale overheid zou heel anders ingevuld kunnen worden, wat, vanwege die sterke afhankelijkheid met het RIZA, grote effecten heeft voor RIZA.
- Bij de bestudering van opties, kwamen het aangaan van strategische allianties, alsmede een verdere verbreding richting alfa- en gammakennis en -vaardigheden, als robuuste opties naar voren.
- RIZA is kwetsbaar door de sterke afhankelijkheid van één opdrachtgever, die zelf ook weer in beweging is. Die kwetsbaarheid kan worden verminderd door meer en andersoortige opdrachtgevers te zoeken, maar vooral door de organisatie beleidsgevoeliger en wendbaarder te maken, zodat RIZA soepeler met de belangrijkste opdrachtgever kan 'meebewegen'.

Deze exercitie zal worden voortgezet in het kader van de RWS-scenario-ontwikkeling.

RIZA-visie en verdere acties

RIZA-ambitie / RWS-thema	Heeft relatie met	Uitwerking binnen het RIZA
Ambitie: Rol en Positie. Het RIZA staat voor permanent vernieuwen en (doen) toepassen van kennis voor het huidige en toekomstige waterbeheer	De RWS-visie-thema's Rol & rolopvatting en Strategische koers en kaders.	<ul style="list-style-type: none"> • Op afdelingsniveau, op hoofdafdelingniveau en op RIZA-niveau wordt veel aandacht besteed aan vernieuwing en ontwikkeling van personeel. • Voortzetting middellangetermijnstrategie in samenhang met het RWS-visietraject. • Meerjarenplan formatie-ontwikkeling.
Ambitie: Samenwerking. Het RIZA streeft naar een krachtig netwerk, waarin waterinstituten elkaars sterke punten benutten en waardoor versnippering en overlap wordt voorkomen. Het RIZA wil daarin een vooraanstaande rol spelen.	RWS-visie-thema Benutting van de markt	<ul style="list-style-type: none"> • Het RIZA bevordert de samenwerking tussen de overheden, die bij het waterbeheer zijn betrokken, en andere betrokken instanties. • Het RIZA maakt deel uit van een (inter-)nationaal netwerk. De bouw van het netwerk vindt plaats door samenwerking. Het RIZA streeft naar grenzeloze samenwerking tussen instituten en departementen, over grenzen, tussen zout en zoet water en niet te vergeten binnen het RIZA zelf.
Ambitie: Toonaangevende deskundigheid. Het RIZA is professioneel onafhankelijk en levert integere, betrouwbare producten met de juiste kwaliteit.	De RWS-visie-thema's Innovatie en Kwaliteitsbesef.	<ul style="list-style-type: none"> • RIZA levert vakmatig-deskundige bijdragen aan de beleidsvoorbereiding. • RIZA is professioneel onafhankelijk door scherpe functiescheiding tussen enerzijds vakmatig deskundig onderzoek & advies over beleidsopties en anderzijds meewerken aan de bepaling van beleidskeuzes. • Eigen professionele verantwoordelijkheid, wat betekent dat het RIZA verantwoordelijk is voor de uitkomsten van uitgevoerd onderzoek. • Het RIZA laat het vrijgeven van onderzoeksresultaten aan de opdrachtgever over: RIZA treedt wel met zijn verworven kennis naar buiten. Intern V&W brengt het RIZA gevraagd en ongevraagd advies uit. • Het RIZA kan gerichte samenwerking zoeken en aangaan met marktpartijen, mits de onafhankelijkheid gewaarborgd is.



RIZA-ambitie / RWS-thema**Ambitie:**

Professionele medewerkers. Het RIZA beschouwt zijn medewerkers als het belangrijkste kapitaalgoed van de organisatie.

Heeft relatie met

De RWS-visie op Personeel. Deze ambitie is in de RWS-visie benoemd tot een thema dat permanente aandacht nodig heeft.

Uitwerking binnen het RIZA

- De ontwikkeling van de medewerkers en de ontwikkeling van de organisatie versterken elkaar in een interactief proces.
- De persoonlijke en professionele ontplooiing en ontwikkeling van de medewerkers zijn de belangrijkste voorwaarden voor de ontwikkeling van de organisatie als geheel.

RWS-thema:

Maatwerk in de regio

Het programma voor de regionale directies. Bekeken wordt of de RIZA-inbreng effectiever kan.

- Opdrachten voor regionale directies zijn maatwerk.

RWS-thema:

Kostenbesef

Aandacht voor het terugbrengen van kosten van overhead en beter calculeren bij het uitbrengen van offertes. Het RIZA kent de kosten van zijn producten. De komende tijd wil het RIZA een verdere aanscherping bereiken.

- Samenvoeging van de meetstations Lobith en Bimmen.
- Sluiten van meetstation Kampen.
- Terugbrengen van de kosten van meetstation Keizersveer door samenwerking met Waterleidingbedrijf Biesbosch.

RWS-thema:

Communicatie

Toegenomen aandacht voor in- en externe communicatie.

- Communicatiedeskundigen aangetrokken.
- Medewerkers volgen cursussen communicatie en klantvriendelijkheid.
- Communicatieplan voor het RIZA is geactualiseerd en wordt uitgevoerd.



Verwachte ontwikkelingen

Naar de toekomst kijkend stelden we al dat het belang van water voor de samenleving alleen nog maar toeneemt en dat die samenleving dat ook onderkent en aan water toekent. Ook is gewezen op de toenemende internationalisering. De internationale wet- en regelgeving, met name die vanuit de Europese Unie, heeft ten opzichte van de nationale regelgeving, een steeds grotere invloed. De drie grote riviersystemen in Nederland kunnen niet meer alleen vanuit een nationaal bestuur worden beheerd. Twee belangrijke stukken willen wij in dit kader nogmaals noemen, namelijk de vierde Nota Waterhuishouding en de rapportage van de Commissie Waterbeheer 21e eeuw. Is de eerste rapportage al in belangrijke mate ingebed en uitgangspunt voor de activiteiten van het RIZA, de tweede heeft de toekomstige ontwikkelingen niet alleen aangescherpt, maar ons ook bewust gemaakt van de voortdurende noodzaak daarop dynamisch in te spelen.

Uit de rapportage van deze commissie halen wij, de volgende punten naar voren:

'In algemene zin moet ten aanzien van water naar oplossingen worden gezocht die betrouwbaar, duurzaam en bestuurbaar zijn. Water is ordenend principe in onze samenleving.

Daartoe moet het maatschappelijk en politiek draagvlak aanmerkelijk worden vergroot. Moet er een duidelijke sturing en regiefunctie komen naar de uitvoering van het beleid. Moet er goed inzicht komen en zijn (dus ook bewustzijn) van de maatschappelijke kosten en baten'.

In de maatschappij staat de wijze waarop integraal waterbeheer organisatorisch vorm moet worden gegeven ter discussie. Zo is bijvoorbeeld de combinatie van drinkwaterwinning en distributie, riolering en afvalwaterbehandeling voor provincies, waterleidingbedrijven en waterschappen een onderwerp van nadere studie, waarbij ook marktpartijen zich aandienen om in de vorm van multi-utilitybedrijven taken uit te voeren.

De adviesraden NRLO, AWT en RMNO constateren in een gezamenlijke verkenning 'Over Stroom' dat de kennisinstituten op het terrein van water zich vooral op de natuurwetenschappelijke kanten van water- en natuurbeheer richten. Zij signaleren dat naast de huidige taken van het waterbeheer de kennisthema's beleving van water, waarden van water, participatieve planvorming, interbestuurlijk management en (maatschappelijk) kosten/baten besef van ruimte en water nadrukkelijk aandacht behoeven. Voor al deze kennisvelden is een versterkte inzet van alfa- en gammadisciplines noodzakelijk.

Allemaal signalen die ons ervan bewust doen zijn dat er verschuivingen zullen optreden in het bestaande takenpakket, zowel wat omvang maar vooral ook wat aanpak betreft. Andersoortige werkzaamheden waarvoor ook andersoortige ervaring en expertise noodzakelijk is. Als voorbeeld willen we noemen het meer beleidsgevoelig moeten en willen zijn, alsmede meer inzet op economische aspecten en sociologische aspecten van water. Daar staat wellicht een mindere aandacht voor de louter technische kant tegenover.

De grotere rol van provincies, gemeenten en waterschappen en de internationale aspecten betekent ook dat wellicht een verschuiving tussen opdrachtgevers gaat plaatsvinden. Misschien een (iets) verminderde opdrachtenstroom binnen de Rijkswaterstaat, maar wellicht een meer gevraagde inzet vanuit andere departementen, of andere overheden als waterschappen, provincies en internationaal als EU en VN.



En dat schept op zich weer dilemma's, als hoe je nog bezette capaciteit moet voorbereiden op een inzet voor andere opdrachtgevers. Hoe je in zo'n situatie bestaande capaciteit afbouwt en omvormt naar nieuw gewenste expertises. Hoe je in die situatie moet inspelen op de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, waar bestaande kwaliteiten niet moeten worden verwaarloosd, omdat nieuwe en andere nu eenmaal niet zomaar meer voorhanden zijn. Waarbij je ook de mogelijkheden van informatietechnologie op strategische wijze uitkiend moet inzetten. Waar je als kennisinstituut erbij moet zijn, regie moet voeren, waarbij je de mogelijkheden van de markt maximaal moet gaan benutten. Deze positie vraagt wellicht het toegroeien naar een meer netwerkgerichte organisatie. Daar moet je dan op een zo natuurlijk mogelijke wijze naar toegroeien, met de bijbehorende medewerkers. Daarbij moet je ook accepteren dat bepaalde gewenste verhoudingen zoals die tussen zelf doen en uitbesteden eerst wellicht verslechteren alvorens een koers te kunnen inslaan naar nu wenselijk geachte situaties. Al deze overwegingen zijn voor ons even belangrijke uitdagingen als dat zij dilemma's opleveren, waar we graag de komende tijd met onze belangrijkste opdrachtgevers over van gedachten willen wisselen. We besteden er in deze tekst juist in verbale zin aandacht aan, omdat de cijfermatige ontwikkelingen op het eindniveau nog altijd van een behoorlijk gelijkblijvende ontwikkeling blijken te geven, maar al die achterliggende factoren daarmee verhullen.

Uit al die ontwikkelingen zouden lange verhalen zijn te destilleren over de toekomstige ontwikkelingen. We kiezen er echter voor een aantal specifieke aandachtspunten op hoofdlijnen te noemen, ten einde te voorkomen dat wordt vervallen in eindeloze opsommingen.

Deze zijn:

1. Rol van kennis en kennisinstituten.
2. Vergroting draagvlak.
3. Integraal waterbeheer in ontwikkeling.
4. Water als ordenend principe.

De rol van kennis en de kennisinstituten

Velen wijzen erop dat de wijze waarop wij tot nu toe met water zijn omgegaan moet worden bijgesteld. Ook voor het RIZA betekent dit een herwaardering en een heroriëntatie van positie en taken. Een eerste conclusie is dat onze kennis meer dan tot nu toe ter beschikking moet worden gesteld aan de regionale overheden. RIZA is er ook voor de provincies en voor de waterschappen. Het gaat daarbij om het volledige spectrum dat RIZA bestrijkt. Dit houdt in dat de kennisontwikkeling nadrukkelijker wordt gericht op de regio en dus op de regionale stroomgebieden.

Een tweede conclusie is dat het aantal zaken dat onze aandacht vraagt, toeneemt en meer divers wordt. Vanuit het Hoofdkantoor van de Rijkswaterstaat ligt er de wezenlijke wens RIZA meer en meer in te zetten voor het beleidsmatige werk. Aan de andere kant vragen de waterbeheerders meer om een concrete vertaling van het beleid. Het werkveld ten behoeve van beleid en dat ten behoeve van beheer komen verder uit elkaar te liggen. Er wordt dus van twee kanten aan RIZA getrokken waarbij beide kanten een specifiek andere invulling van het werk betekenen. Beide terreinen volledig dienen is onmogelijk gezien de huidige beperkte middelen. Met de huidige middelen, met name binnen het programma WVO wordt overwogen algemene, landelijke uitvoeringsadviezen prioriteit te geven boven individuele (bedrijfs)adviezen.

Intern V&W stuurt de Bestuursraad versterkt. Er is een groeiende samenhang en meer samenwerking tussen diensten onderling en er treden veranderingen in de organisatiestructuur op, zoals bijvoorbeeld het afsplitsen van inspectietaken e.d. De centrale positie van RIZA als spilfunctie tussen beheer en beleid ondergaat langzamerhand verandering doordat ook de markt zich meer op deze terreinen gaat bewegen.

Om de waarde van RIZA voor de opdrachtgevers te behouden en te versterken is het permanent vernieuwen en (doen) toepassen van kennis van cruciaal belang. Een belang dat met de opkomst van de kenniseconomie nog nadrukkelijk toeneemt. Tegelijkertijd verandert de wijze waarop kennis vernieuwd, gemobiliseerd en toegepast wordt in sterke mate. Dit vraagt belangrijke aanpassing van het RIZA om het kennispotentieel daarvan op peil te houden. De houdbaarheidsdatum van kennis wordt steeds korter zoals in het rapport Voorkennis wordt geconstateerd, dus kennis moet sneller instromen en sneller weer uitstromen. Kennisontwikkeling vraagt ook veel meer een open en interactieve aanpak, en meer samenwerking in expertisenetwerken en samenwerking in internationaal verband. In dit licht is het onbegrijpelijk dat het budget voor dienstspecifiek onderzoek tot nul lijkt te worden gereduceerd.

RIZA wil de nationale en internationale samenwerking op het gebied van kennisontwikkeling verder versterken. De vele netwerken zoals Waterhoofdenoverleg, EURAQUA, CHR, nauwe samenwerking met BfG, etc. zijn daarom belangrijk.

Vergroting draagvlak

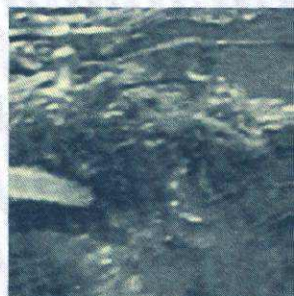
Integraal waterbeheer vraagt een meer procesmatige benadering, interactief met alle betrokkenen. Het vraagt een minder normatieve en minder regelgevende benadering. Dit heeft tot consequentie dat de technisch-rationele werkwijze die kenmerkend is voor RWS/V&W aangevuld moet worden met een meer strategische wijze van probleemhantering ('procesmanagement'). Een verschuiving is nodig van een actor die 'zelf het probleem en de oplossing het beste kent' naar een partner met inbreng van veel kennis, die de probleemstelling en oplossingsrichtingen open en faciliterend neerzet, bespreekt en uitwerkt. In het verlengde daarvan ligt een benadering vanuit meer maatschappelijk aansprekende invalshoeken als 'ruimte en water', 'beleving van water', 'waarden van water'.

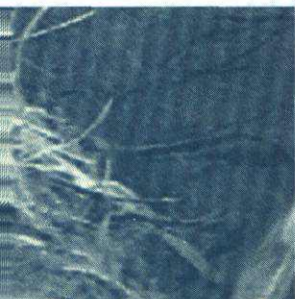
De ontwikkelingen op het terrein van het bestuur, de organisatie, de financiering en de participatie van het publiek bij integraal waterbeheer vragen een interdisciplinaire benadering. Binnen het RIZA betekent dat een versterking van bijvoorbeeld de alfa- en gammadisiplines. De roep en noodzaak van afgewogen en afgemeten maatschappelijke kosten/baten-evaluaties en analyses bevestigen dat beeld. Methoden en instrumentontwikkeling zijn daarbij belangrijke thema's. Een en ander sluit ook aan bij de verschuiving in de thema's binnen WONS en anticiperend onderzoek.

Het voorgaande betekent dat ook nagedacht moet worden over de wijze waarop de kennis en informatie ter beschikking komt. RIZA moet er voor zorgen dat een ieder die dat wil toegang krijgt tot deze kennis en wel op het gewenste niveau. Het gaat er niet alleen om informatie met andere deskundigen uit te wisselen of om onze huidige directe opdrachtgevers 'de beleidsdirectie water en de regionale directies van Rijkswaterstaat' door middel van gerichte adviezen te bedienen, het is ook van groot belang om de burger met alle relevante informatie te bereiken.

Integraal waterbeheer in ontwikkeling

Het werkveld (van RIZA) is zoals eerder gezegd in beweging. Zowel intern V&W als daarbuiten zijn er ontwikkelingen die invloed kunnen hebben op de rol van het RIZA. Buiten V&W strijdt 'water' met





andere onderwerpen om een plaats hoog op de agenda. Er treden ook verschuivingen op in de benadering van water: Water wordt steeds integraler en internationaler benaderd. Water(vervuiling) is slechts een van de vele belangen die een rol spelen bij kleine en grote beslissingen in de maatschappij. Een integrale benadering heeft ook zo zijn bestuurlijke consequenties. Een veel sterker op stroomgebieden gerichte benadering is daartoe een van de meest geschikte. En die stroomgebieden houden niet op bij de grens. In bijvoorbeeld advisering aan binnen een stroomgebied opererende instanties zal steeds nadrukkelijk de relatie met de buiten de scoop van de betrokken instantie gelegen delen van het stroomgebied moeten worden gezien en wie en welke instanties daar weer bij betrokken zijn. Het gaat daarbij om de samenhang over de verschillende overheidsniveaus heen: regionaal, nationaal, internationaal (stroomgebied en EU). RIZA stelt zich als taak studies te doen die deze samenhang inzichtelijk maken met als doel de besluitvorming op de verschillende niveaus te ondersteunen.

In de maatschappij neemt de aandacht voor de waterketen toe. De combinatie van drinkwaterwinning en distributie, riolering en afvalwaterbehandeling is voor provincies, waterleidingbedrijven en waterschappen een onderwerp van nadere studie, waarbij ook marktpartijen zich aandienen om in de vorm van multi-utility bedrijven taken uit te voeren. Naarmate deze grote organisaties zich verder ontwikkelen, en zowel publiek als privaat kunnen zijn, zal er in de toekomst minder behoefte zijn aan uitvoeringsgerichte adviezen van RIZA. Daarentegen zal de vraag naar de juiste kaderstelling en adviezen in verband met wettelijke taken en te stellen randvoorwaarden vanuit het beleid en de waterbeheerders kunnen toenemen.

Ontwikkelingen in de waterketenbenadering en de Europese Kaderrichtlijn Water leiden ertoe, dat de grens tussen Waterkwaliteitsbeheer en Emissie-aanpak komt te vervagen. Dit kan organisatorische verandering impliceren, zowel binnen RIZA, als in de CIW, als in bijvoorbeeld de Internationale Rijn Commissie, waar wordt overwogen de werkgroep Waterkwaliteit en de Werkgroep Emissies samen te voegen.

De sterker wordende samenhang tussen waterkwaliteitsbeheer en emissie-aanpak benadrukt de rol van de waterbeheerder. Gelet op zijn integrale verantwoordelijkheid wordt de vergunningverlening en handhaving in het kader van de WVO als een essentiële taak van de waterbeheerder gezien. De rol van de nieuw te vormen inspectiedienst binnen V&W is nog niet duidelijk maar zou aanvullend kunnen zijn op deze primaire taak van de waterbeheerder. Het RIZA ziet een rol voor kwaliteits- en efficiencyverbetering in vergunningverlening en handhaving voor zichzelf weggelegd.

Water als ordenend principe

De verdere verankering van het waterbeheer in de maatschappij houdt ook in dat het water als kwaliteitsdrager in de leefomgeving van mensen sterker benadrukt kan worden. Bij de praktische realisering van Ruimte voor Water in de hoofd- en regionale systemen dienen zich daar grote kansen voor aan. Tegelijkertijd zullen we zuinig moeten zijn op bestaande leefomgevingskwaliteiten. Niet alleen voor de leefomgeving van de mens, maar ook voor ecosystemen zal de aandacht voor het water meer dan in het verleden moeten worden meegenomen bij de inrichting van ons land. Op nationaal niveau gaat het dan primair om het kunnen realiseren van de ecologische hoofdstructuur.

Voor het RIZA betekent dit dat meer of nieuwe kennis ontwikkeld en/of ingekocht moet worden op o.a. de terreinen: meervoudig ruimtegebruik, beleving en waarde van water, planologie en ruimtelijke ordening, landschapsecologie, landschapskunde en landschapsbouw alsmede op het vlak van participatieve planvorming, interbestuurlijk management en gebiedsgericht beleid in relatie tot water en ruimte.



Ontwikkeling van het productenpakket

Het perspectief op groei in het productenpakket van het RIZA ligt met name in de programma's Internationaal en 'Derden'. De extra inzet van RIZA deskundigheid op Internationaal ligt in het uitwerken van een aantal thema's genoemd in de nota 'Partners voor Water'. Gezien de regionale en internationale accenten van het waterbeheer wordt verwacht dat de deskundigheid van het RIZA vaker kan worden benut voor betaalde opdrachten van onder meer waterschappen, provincies en Europese Unie.

Het formuleren van de gewenste ontwikkelingen in het productenpakket door de beleidsdirectie Water middels de beleidswensenbrief en de vertaling van die wensen in de beheersplannen wordt door het RIZA als een positieve ontwikkeling gezien. Op basis van de nu bekende meerjarencijfers voor de diverse deelprogramma's is de verwachting dat de opdrachtenstroom van het Hoofdkantoor en regionale directies voor een aantal programma's (WONS, FWTA, Basisinformatie, OGD/OND) ongeveer gelijk zal blijven. Gelet op de kostenstijging is er feitelijk sprake van een lichte daling. Onduidelijk is of de extra inzet op nationale beleidsvoorbereiding (Producten AW) in 2001 zich ook meerjarig zal doorzetten. In alle genoemde programma's is wel sprake van een duidelijke verandering in de inhoud.

Ronduit zorgwekkend wordt de financiering van het dienstspecifieke anticiperend onderzoek geacht. Feitelijk is er na 2001 geen geld meer voor het RIZA beschikbaar. Dit gaat ten koste van de noodzakelijke geachte vernieuwing en verdieping van technisch-inhoudelijke vakkennis en ontwikkeling nieuwe kennisvelden voor Waterbeheer.

16

WONS

Het RIZA verricht een zeer belangrijk deel van haar werkzaamheden in het verlengde van de taak van de beleidsdirectie Water. De aansturing van deze werkzaamheden door de directie Water vindt voor wat betreft het onderzoek en de themagerichte ondersteuning ten behoeve van de beleidsvoorbereiding en -evaluatie en de landelijke uitvoering van het waterbeheer plaats in het kader van WONS, de werkstructuur onderzoek en ondersteuning natte sector. WONS-water beheren betreft het kwantitatieve en kwalitatieve waterbeheer, en WONS-water keren richt zich op het waterkeringsbeleid. Binnen het programma WONS worden meerdere thema's onderscheiden. Kenmerk van WONS is dat in elke themagroep wordt overlegd tussen de beleidsdirectie Water, de betrokken specialistische diensten en vertegenwoordigers van enkele regionale directies over de planning, voorbereiding en uitvoering van de activiteiten van de specialistische diensten in dat thema.

Het RIZA hecht zeer aan het overleg met de beleidsdirectie Water, de andere natte specialistische diensten en de regionale vertegenwoordigers over haar werkzaamheden in de thema's van WONS. Het RIZA participeert in alle thema's van WONS uitgezonderd het thema Bouwgrondstoffen. Globaal gesproken kan worden geconstateerd dat het budget voor de werkzaamheden van het RIZA in het kader van WONS de afgelopen jaren min of meer op een zelfde niveau is gebleven. Wel hebben binnen en tussen de thema's verschuivingen plaatsgevonden, en moet daarmee ook in de toekomst rekening worden gehouden.

Om voldoende kwaliteit te houden in het beleidsonderbouwende onderzoek zal de relatie tussen het RIZA en de externe kennisinfrastructuur steeds intensiever moeten worden. De taak van het RIZA



daarin is om richting te geven aan kennisontwikkeling en deze via kennisoverdracht gebruiken in beleids- en beheersprocessen.

Hierdoor komt een zwaarder accent te liggen op eigen inzet voor meer brede beleidsgeoriënteerde, strategische onderwerpen en oplossingsstrategieën op korte en lange termijn, betrokkenheid en bewustheid van burgers, oriëntatie op de bestuurlijk/juridische organisatie van het waterbeheer en veiligheidsbeleid, communicatie, internationalisering i.r.t. stroomgebiedsbenaderingen, relatie met ruimtelijke ordening, what-if scenario's, veiligheidsbeleving i.r.t. de belevingswaarde van water en de economisering van water, zoeken naar duurzaamheid en duurzame veiligheid met koppelingen naar natuurlijke systemen (veerkracht i.r.t. water).

Deze onderwerpen die samenwerking vereisen tussen de betrokken specialistische diensten, tussen water keren en water beheren zullen een bredere disciplinaire aanpak vereisen.

Producten voor de afdeling Integraal Waterbeleid van het Hoofdkantoor

Beleidsvoorbereiding en beleidsimplementatie wordt door RIZA als een wezenlijk element van haar taak beschouwd. Door het RIZA worden een aantal specifieke concrete, veelal jaarlijks te leveren, producten voor de afdeling Integraal waterbeheer gemaakt, zoals de Voortgangsrapportage 'Water in Beeld', de landelijke waterkwaliteitsenquête, het emissiejaarrapport, bijdragen aan de milieu- en natuurbalans en verkenningen, bijdragen aan de totstandkoming van nieuwe wet- en regelgeving, en de verdrogingskaart van Nederland. Door RIZA wordt namens de beleidsdirectie Water geparticipeerd in diverse overlegsgremia zoals de CIW, doelgroepenoverleg en interdepartementaal overleg. Tevens worden werkzaamheden verricht ten behoeve van departementale -en interdepartementale nota's en implementatie van internationale regelgeving zoals de Kaderrichtlijn Water, advisering van de lagere overheden op het gebied van de WVO, alsmede technische adviezen aan de Raad van State inzake de WVO en de Grondwaterwet en direct inzetbare ondersteuning voor de Afdeling AW.

Het budget is de afgelopen jaren constant geweest, maar het aantal en de omvang van de activiteiten is duidelijk toegenomen. De achtergrond is dat het huidige werkpakket niet of nauwelijks afneemt, terwijl zich wel een aantal nieuwe ontwikkelingen voordoet. De belangrijkste zijn de toemende inzet voor de implementatie van internationale regelgeving (o.a. de kaderrichtlijn), de gewenste detachering van RIZA-medewerkers bij HK-AW, meer aandacht voor ruimtelijke ordening (Schakelpunt Water en ruimte), meer ad-hoc vragen, versterking CIW en de wettelijk verplichte grotere ondersteuning planbureau RIVM. In 2001 is daarom het budget voor producten AW verhoogd. De advisering aan de Raad van State inzake beroepen in het kader van de WVO en de Grondwaterwet zullen in 2001 worden overgedragen aan de Stichting Advisering Bestuursrechtspraak. Punt van nader overleg is in welke mate het gewenst is dat het RIZA kennis in huis houdt op het grensvlak van de technisch-inhoudelijke en juridische aspecten.

Internationale beleidsvoorbereiding en kennisontwikkeling (cat. 1 en 2)

De categorie 1 van het internationale programma omvat het voorbereiden van en deelnemen aan internationaal overleg en het opstellen van rapportages met betrekking tot onder andere EU, Rijn en Maas en Noordzee, en het daarvoor benodigde onderzoek in het Rivier Actie Programma (RAP). In categorie 2 is de kennisontwikkeling in internationaal verband zoals EURAQUA, CHR, IWAC, UN-EC opgenomen.

De Nederlandse inzet in de internationale fora is, in tegenstelling tot de inzet van veel andere landen, sterk door (onder meer) de goede interne afstemming tussen de verschillende fora en binnen de Nederlandse deelname aan de fora. De RIZA-medewerkers spelen hierin een belangrijke rol. Het beleid en de daarop gebaseerde regelgeving wordt steeds meer in internationale fora voorbereid en vastgelegd. Hierdoor komt een toenemende druk op de capaciteitsvraag voor voorbereiding en voor de 'vertaling' van de gemaakte afspraken naar de nationale implementatie in de uitvoering. Het leveren van de technisch-wetenschappelijke inbreng behoeft steeds meer internationale afstemming en het genereren van de specifieke kennis voor die inbreng staat onder druk. Het budget van RAP, zal na herziening van het programma opnieuw moeten worden bezien. Beoogd wordt om de kennisopbouw meer met buitenlandse partners te bundelen en indien mogelijk (gedeeltelijk) andere financieringsmogelijkheden benutten.

Internationaal advies en samenwerking (cat. 3 en 4)

Categorieën 3 en 4 van het internationaal programma omvatten de inzet op het gebied van ontwikkelingssamenwerking en exportbevordering.

De in 1999 uitgebrachte beleidsnota 'Partners voor Water' geeft een duidelijke richting aan en structuur voor de activiteiten van V&W op het gebied van de internationale advisering en de internationale samenwerking. De versnipperde inzet van Nederland in het buitenland wordt beoogd te worden gebundeld door de impulsen die in de beleidsnota worden voorzien.

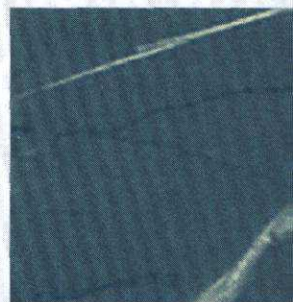
De advisering van RIZA-medewerkers op basis van hun kennis en ervaring in Nederland zal dus in de komende jaren meer worden afgestemd met de inzet van de andere Nederlandse partners en gefocust worden op de in de nota genoemde geografische prioriteiten: dichtbevolkte delta's en laaggelegen kwetsbare kustgebieden, grensoverschrijdende stroomgebieden en regionale zeeën en kandidaat-lidstaten van de EU, de z.g. 'pre-assessie' landen. De inzet zal zich richten op de 4 thematische prioriteiten uit de beleidsnota:

- bijdrage aan een duurzame ontwikkeling (ecologisch en sociaal en economisch)
- integrale aanpak van watersystemen
- integrale benadering van waterketens (drinkwater, sanitatie, irrigatie)
- bijdragen aan een goede waterrechtsorde, inclusief goed bestuur en participatie van de lokale bevolking.

Anticiperend onderzoek

Door RIZA wordt het anticiperend onderzoek als de kans bij uitstek gezien om slagvaardig en flexibel te kunnen inspelen op de voor het waterbeheer relevante nieuwe (internationale) kennisontwikkelingen, het ontwikkelen van het innovatiepotentieel van de medewerkers en het verkennen van nieuwe inzichten omdat bestaande kennis veelal niet meer toereikend is. Het is onderzoek dat niet past in het overwegend praktijk - en beleidsgebonden onderzoek dat wordt uitgevoerd in overleg met de beleidsdirectie water en/of regionale directies.

In het programma voor dienstspecifiek onderzoek ligt het accent op de technisch-inhoudelijke vak-kennis. Daarnaast zijn een viertal kennisvelden genoemd waarin naar verwachting extra in geïnvesteerd moet worden.



De kennisvelden zijn dus:

- Vernieuwen en verdiepen technisch-inhoudelijke vakkennis.
- Participatie in internationale kennisnetwerken.
- Versterking gamma-component in kennispositie RIZA.
- Anticiperen op nieuwe ontwikkelingen in de informatievoorzieningen.

Wet verontreiniging oppervlaktewateren (WVO)

Met het verregaand terugdringen van met name de industriële emissies dringt zich nu regelmatig de vraag op of het water niet schoon genoeg is. De waterkwaliteit is inderdaad sterk verbeterd echter vele doelstellingen worden nog steeds niet gehaald en zullen in de nabije toekomst zonder extra inspanning niet bereikbaar zijn. In de 4e Nota Waterhuishouding is beleid geformuleerd om tot verdere reductie van emissies te komen. Voor het bereiken van de doelstellingen benodigde verdere reductie van emissies uit puntbronnen en diffuse bronnen is een ketenbenadering van materiaal tot en met product en afval noodzakelijk. Andere acties om de effectiviteit van het beleid te vergroten zijn: meer verantwoordelijkheid leggen bij doelgroepen op bedrijfsniveau en bij partijen op lokaal en regionaal niveau, vergunning op hoofdzaken, anders handhaven en het verantwoord inschakelen van de markt. Daarnaast vragen internationale afspraken zoals de nullozing van gevaarlijke stoffen (Esbjerg) en de multi-media approach (IPPC/kaderrichtlijn) om een nieuwe benadering van water-emissies, die vertaald zullen moeten worden voor de Nederlandse situatie.

Dit beleid betekent ook dat in de uitvoering het roer om moet: de rol en de prioriteiten van de waterkwaliteitsbeheerder veranderen en er is meer aandacht voor het leveren van kwaliteit. Op het gebied van de WVO zijn een aantal belangrijke veranderingsprocessen in gang gezet die ook na 2000 doorlopen.

Belangrijk voor de uitvoeringsorganisatie van RWS is de oprichting van een Inspectie Verkeer & Waterstaat. Op dit moment wordt onderzocht of en in hoeverre de uitvoering van de waterwetgeving aangestuurd zal worden vanuit deze Inspectie. De mogelijke aansturing van de uitvoering van de WVO door een Inspectie kan ertoe leiden dat de opdrachtgever (voor een deel van dit budget) verandert. De meerjarenbudgetten voor de uitvoering van de WVO zijn constant, hetgeen in het licht van de bovenstaande ontwikkelingen en de rol van het RIZA daarin als tenminste noodzakelijk wordt beschouwd.

FWTA en informatietechnologie

RIZA ziet Informatie en Communicatie Technologie als een belangrijk gereedschap voor een efficiënte bedrijfsvoering van de primaire processen, zoals de WVO, berichtgeving aan de scheepvaart en de WBB, ook is het een belangrijk communicatiemiddel naar onze klanten en opdrachtgevers om informatie uit te wisselen.

RIZA wil om haar positie als het (zoet)waterinstituut van Nederland te bevestigen, een regisseursrol in de ontwikkelingen op ICT-gebied in de Waterwereld.

Een belangrijk platform voor afstemming en sturing binnen RWS binnen de sector water op ICT-gebied is de FWTA. De FWTA wil de samenhang, efficiency en effectiviteit van de geautomatiseerde informatievoorziening binnen de sector water van RWS optimaliseren. Tevens adviseert de FWTA de BOP over de beschikbaarstelling van de benodigde middelen. De FWTA is voor RIZA een belangrijk gremium om de regisseursrol in te vullen. Ook buiten RWS is het belangrijk voor RIZA om deze rol de

komende jaren nadrukkelijker op zich te nemen.
Buiten RWS is de CIW een belangrijk platform voor afstemming.

Basisinformatie

In november 2000 wordt de langetermijnvisie voor basisinformatie afgerond. Deze visie is opgesteld door een projectgroep met daarin de betrokken SD'en (RIKZ, MD en RIZA) en vertegenwoordigers van RDIJ en HK. In deze visie zijn ook de RIZA-gedachten rond basisinformatie (inhoud, rolopvatting, marktwerking en innovatie) uitgewerkt zoals in het vorige Strategisch Bedrijfsplan is beschreven.

De visie heeft de volgende hoofdlijnen:

Voor de lange termijn (10-20 jaar) ziet de projectgroep basisinformatie als integraal onderdeel van de kennishuishouding van V&W. Basisinformatie is geïntegreerd in de totale informatiehuishouding van V&W die op zijn beurt weer geïntegreerd is in de totale kennishuishouding van V&W. De ontwikkelingen in de maatschappij, met steeds mondiger, welvarender en door ICT-ontwikkelingen goed geïntegreerde burgers en belangengroepen, maken dit een noodzakelijke ontwikkeling omdat de positie van de overheid staat of valt met een goede informatie- en kennishuishouding. Deze visie kan niet alleen vanuit basisinformatie worden gerealiseerd, integendeel, basisinformatie is slechts één van de uitgangspunten.

Voor de middellange termijn (5-10 jaar) ziet de projectgroep wel een aantal belangrijke ontwikkelingen specifiek voor basisinformatie, die passen in de lange termijn visie, en die noodzakelijk zijn om gesteld te staan voor de toekomst.

- 1) De inhoud van basisinformatie moet verbreden
- 2) Regionale en landelijke basisinformatie moet tot één basisinformatiesector geïntegreerd worden.
- 3) Betere interactie tussen basisinformatie en de andere werkvelden van V&W.
- 4) Meer en continue innovatie.
- 5) Benut de markt.

RIZA-werk voor de Regio (regionale directies en derden)

Via thematische discussiegroepen, bestaande uit specialisten vanuit RIZA en de regionale directies, wordt in voorbereiding op de raamovereenkomsten per regionale directie overleg gevoerd over het takenpakket voor het komende jaar. Onderzoeks- en beheerskennis wordt zo in de raamovereenkomsten verwerkt. Gedurende het jaar wordt via offertes en protocollen dit geraamde werk omgezet in te realiseren producten per regionale directie. Ook voor overige regionale opdrachtgevers en derden (waterschappen, provincies en andere ministeries) worden offertes vervaardigd of schriftelijk werkafspraken over producten vastgelegd.

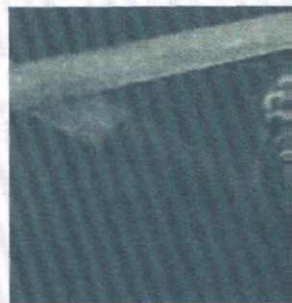
Rekening houdend met personeelskosten mag geconstateerd worden, dat RIZA al jaren een constant opdrachtenpakket heeft vanuit de regio ter grootte van ca. 23 miljoen gulden. De regionale directies Zuid-Holland, IJsselmeergebied en Oost-Nederland zijn daarbij de grootste opdrachtgevers. Ook het werk dat RIZA verricht in opdracht van derden is relatief groot (3 miljoen).

RIZA streeft ernaar om jaarlijks een regio-programma uit te brengen dat wordt vervaardigd in samenwerking met de RD's. Uit hoofde van de kennisfunctie poogt het RIZA Regio-werk op deze wijze in beeld te brengen, af te stemmen met de RD's, toepasbare innovaties te realiseren en lange termijn afspraken te maken gericht op goed beleidsmatig relevant maatwerk en meer integrale producten.

Samenwerkingsverbanden van het RIZA

- | | |
|--|---|
| 1 RIZA en NITG-TNO | Onderzoek voor beleid en beheer in en buiten Nederland op het gebied van grondwater, bodem en ondergrond |
| 2 RIZA en Danube Delta National Institute and Danube Delta Biosphere Reserve Authority | Wetenschappelijke samenwerking op het gebied van de ecologie en het watermanagement van de delta van de Donau. |
| 3 International Water Assessment Centre (IWAC) | Centrum dat onder de werking van VN/ECE dat zich bezighoudt met kennisuitwisseling op het gebied van wateronderzoek. |
| 4 MOU Hungary and the Netherlands | In 1985 gesloten overeenkomst tussen beide landen op het gebied van watermanagement en aanverwante aangelegenheden. |
| 5 Nederlands Centrum voor Rivierkunde (NCR) | Een samenwerkingsverband met universiteiten, het WL e.a. op het gebied van rivierkunde. |
| 6 Mantelovereenkomst Integraal Waterbeheer | Een overeenkomst tussen RIZA, RIKZ, Alterra, RIVM e.a. waarin gebruik, ontwikkeling, beheer en onderhoud van programmatuur en gegevensbestanden met betrekking tot integraal waterbeheer zijn vastgelegd. |
| 7 RIZA (DBW/RIZA)-RIVM en RIKZ (DGW) | Overleg met het oog op samenwerking en afstemming van werkzaamheden. |
| 8 RIZA en WL | PPP-overeenkomst in het kader van water voor later. |
| 9 RIZA en UVA/IBED | Initiëren en structureren van samenwerking in onderzoek naar de effecten van menselijk handelen op aquatische systemen. |
| 10 EURAQUA | Een samenwerkingsverband tussen 16 Europese instituten die zich met zoet water bezighouden. |
| 11 European Centre for River Restoration | Een netwerk van instituten en personen die zich richten op duurzaam rivierbeheer en -behoud. |
| 12 MOU's met: | Oekraïne, Polen, Roemenië, Rusland, Tsjechië en Slowakije waarin een watercomponent opgenomen is en waarvoor RIZA verantwoordelijk is. |

Dit overzicht zou nog aangevuld kunnen worden met samenwerkingsverbanden en overlegfora zoals CHR, IRC, de Internationale Commissie ter bescherming van de Maas (ICBM) idem voor de Schelde (ICBS), met EAWAG, LUA, Cemagref, BfG enz.



Strategisch bedrijfsplan RIZA 2000+ Keuzes voor een nieuwe toekomst

Niets is in de waterwereld meer hetzelfde, zo lijkt het wel eens. Vooral de laatste jaren merken we bij het RIZA de veranderingen in de maatschappij en het bestuur in Nederland en Europa. Burgers en belangengroepen willen meepraten over ons werk, onze plannen. Overheidsinstanties en waterbeheerders betrekken we bij onze aanpak. Soms zien we ze weer aan tafel terug als opdrachtgevers. Regelgeving uit 'Brussel' is soms belangrijker dan een beleidsplan uit 'Den Haag'.

Om deze ontwikkelingen een plaats te geven in de plannen van de komende jaren, werken we op verschillende niveaus aan een organisatiestrategie. Dat gebeurt voor heel Rijkswaterstaat en binnen de afzonderlijke directies. Het directieteam van het RIZA heeft de strategie vanuit verschillende gezichtspunten opgesteld. Vast staat dat het RIZA een leidende rol wil blijven spelen in het waterbeleid en -beheer, vanuit de verantwoordelijkheid van het Ministerie van Verkeer en Waterstaat. Maar om onze missie waar te maken -het RIZA staat voor veilige en goed functionerende watersystemen voor mens, maatschappij en milieu- moeten we kritisch naar ons eigen functioneren blijven kijken.

Het proces van verandering is niet meer te stoppen. De Vierde Nota Waterhuishouding en de Vijfde Nota Ruimtelijke Ordening vragen om antwoorden op problemen als klimaatverandering, wisselende waterstanden, inrichting en gebruik van de leefomgeving. Dat vraagt om zowel regionale, nationale als internationale samenwerking. Ook de Europese Kaderrichtlijn Water dwingt ons om samenwerking aan te gaan op stroomgebiedniveau.

Centrale visie geeft houvast

Om de veranderingen een plek te geven, is een centrale visie voor het RIZA gemaakt. De visie van het RIZA is als volgt: *Het RIZA*

- staat voor permanent vernieuwen en het (doen) toepassen voor het huidige en toekomstige waterbeheer
- streeft naar een krachtig netwerk, waarin waterinstituten elkaars sterke kanten benutten waardoor versnippering en overlap wordt voorkomen
- is professioneel onafhankelijk en levert integere, betrouwbare producten van de juiste kwaliteit
- RIZA beschouwt zijn medewerkers als het belangrijkste kapitaalgoed van de organisatie

De RIZA-visie past goed bij de visie-ontwikkeling van heel Rijkswaterstaat. Ook daarin staat samenwerking zoeken en bedrijfseconomisch werken centraal, met bijzondere aandacht voor de waarde van het personeel.

De visie van het RIZA hebben we aangemeld met een Business Idea. Het Business Idea beschrijft de waarde van het RIZA voor zijn opdrachtgevers en klanten en geeft aan waarin het RIZA zich onderscheidt van andere organisaties.

De waarde van het RIZA

Het Business Idea dat we gemaakt hebben is onder meer gebaseerd op wat opdrachtgevers en anderen van het RIZA vinden. *We zijn een goede en gedegen organisatie met deskundige en betrokken medewerkers. We denken kritisch mee met de opdrachtgever vanuit hetzelfde maatschappelijk belang. We verschaffen, mobiliseren en organiseren kennis over integraal waterbeheer. Kennis in de breedte en in de diepte. Dat combineren we met onze ervaring bij beleidsvoorbereiding en -uitvoering. We werken veel samen en hebben een goede reputatie in ons uitgebreide netwerk in de waterwereld in Nederland en in het buitenland. Op een aantal gebieden is het RIZA bijzonder goed zoals grondwater, emissies en aquatische ecologie. Dat is een sterke uitgangspositie in een veranderende wereld.*

Hoe onze producten veranderen

De toekomstige ontwikkelingen zullen onze producten veranderen. Maar, niet alles wat we in ons 80-jarig bestaan hebben opgebouwd, gaat zo maar op de schop. De veranderingen zitten vooral in onze werkwijze. In de samenwerking met anderen.

- **Wons: product richten op strategische onderwerpen.** De werkzaamheden binnen WONS vragen meer en beter overleg met het hoofdkantoor, de andere specialistische diensten en de regionale vertegenwoordigers. We verwachten dat verschuivingen binnen het budget, net zoals nu, aan de orde blijven. We willen richting geven aan kennisontwikkeling en kennisoverdracht. Daarvoor moet de relatie met andere kennisinstituten en marktpartijen nog intensiever worden. Het RIZA zal zelf de brede strategische onderwerpen en oplossingsstrategieën oppakken.
- **Beleidsontwikkeling krijgt meer ruimte.** De aandacht voor beleidsontwikkeling neemt toe. In de afgelopen tijd hebben we steeds meer gedaan, binnen hetzelfde budget. Er komen nieuwe onderwerpen bij, terwijl het normale werk ook gewoon doorgaat. We verwachten meer beleidswerk door het invoeren van internationale regels, meer aandacht voor ruimtelijke ordening en de toename van verschillende wettelijke taken. In 2001 is het budget daarvoor opgehoogd.
- **Beleidskeuzes voor internationale samenwerking.** De internationale beleidsontwikkeling vraagt ook steeds meer capaciteit. Vanouds is Nederland sterk aanwezig in internationale overleggen, overwegend voor de EU en VN. De toenemende Europese regels en afspraken vragen om doorvertaling naar Nederlandse uitvoeringsregels. Ook de kennisopbouw vraagt meer inzet. Daarom willen we vaker kennis uitwisselen met onze Europese partners en de krachten bundelen.
In de nota Partners voor Water, krijgen de internationale activiteiten voor ontwikkelingshulp en exportbevordering richting en structuur. Er is veel vraag naar de kennis en ervaring van onze medewerkers. Maar we kunnen niet alles tegelijk. Daarom gaan we de inzet in de komende jaren beter afstemmen met andere Nederlandse partners. We gaan ons richten op een aantal doelgebieden: dichtbevolkte delta en laaggelegen kwetsbare kustgebieden, grensoverschrijdende stroomgebieden, regionale zeeën en de landen die tot de EU toegelaten gaan worden.
- **Tegengaan watervervuiling blijft nodig.** De verontreiniging van het water uit puntbronnen (bijvoorbeeld aan het einde van fabriekspijpen) is zodanig verbeterd, dat het water soms schoon genoeg lijkt. We gaan werken met een ketenbenadering: van ruw materiaal, via het product, tot afval. Maar er zijn ook minder duidelijke, diffuse, bronnen van waaruit watervervuiling ontstaat. De bevoegdheden om emissies aan te pakken, verschuiven naar lokaal en regionaal niveau. We gaan daarom anders handhaven en onder voorwaarden vaker de markt inschakelen.
- **ICT-regie in de waterwereld.** Door de snelle ontwikkelingen in de Informatie- en Communicatie-Technologie (ICT) kunnen we elkaar sneller en beter informeren. De bedrijfsvoering verloopt bovendien efficiënter. Het RIZA wil de ICT-regie gaan voeren in de waterwereld. De maatschappij verwacht dat we onze zaken op orde hebben. Een goede informatie- en kennishuishouding is dan ook erg belangrijk. Daarom moeten we de inhoud verbreden, regionale en landelijke basisinformatie samenvoegen, informatie voortdurend verbeteren en de markt benutten, waar dat kan.

Om niet in de valkuil te stappen van mooie, maar niet realistische plannen, is het Business Idea getoetst aan vier scenario's. Deze scenario's kunnen de 'houdbaarheid' van de plannen vergroten: door vooraf in te schatten in welke richtingen onze omgeving verandert, kunnen we daarop onze strategie afstemmen.

De belangrijkste conclusie is dat het RIZA in een turbulente ontwikkeling terechtkomt. Want de rol van de overheid verandert, en steeds meer afspraken worden in Europees verband gemaakt. Daarom is het voor het realiseren van de doelstellingen van Verkeer en Waterstaat nodig om meer voor andere overheden te gaan werken en de samenwerking met anderen te verstevigen. We moeten daarom nog meer oog krijgen voor de samenhang in ons werk met andere disciplines, en doorgaan met de verbreding van onze expertise door het binnenhalen van alfa- en gammakennis. Daarnaast willen we ook wendbaarder worden, beter meebewegen met de opdrachtgevers.

Ontwikkelingen die ons productenpakket beïnvloeden

De Vierde Nota Waterhuishouding en de rapportage van de Commissie Waterbeheer 21^e Eeuw, beschrijven ontwikkelingen die van invloed zijn op de producten van het RIZA. Zo is er meer behoefte aan integrale sturing en uitvoering van beleid. Daarbij moeten we met meer factoren rekening houden dan alleen technische aspecten. Provincies, waterschappen en internationale organisaties gaan een grotere rol spelen. Mogelijk worden zij vaker opdrachtgever, in plaats van afnemer. Uit alle ontwikkelingen hebben we vier aandachtspunten gehaald:

- **Rol van kennis en kennisinstituten**
Het RIZA zal er in de toekomst meer zijn voor de provincies en waterschappen. Dat betekent dat onze kennisontwikkeling ook beter moet aansluiten bij de wensen uit de regio en regionale stroomgebieden. Het RIZA komt in een spagaat te zitten. Enerzijds vraagt het Hoofdkantoor meer beleidsondersteuning van ons, aan de andere kant willen beheerders van de (inter)nationale en regionale wateren concrete vertaling van beleid. Tot nu toe hebben we goed tussen deze wensen gebalanceerd, maar dat kunnen we onmogelijk lang volhouden. We komen eenvoudigerweg mensen en geld tekort om het beide goed te doen. We zullen in de toekomst dus een keuze maken. Kennis veroudert steeds sneller. Klassieke manieren van kennisvermeerdering werken minder goed. Daarom gaan we samenwerken met anderen, ook in internationaal verband. Maar dan moet er wel meer geld voor beschikbaar komen. Nu dreigt het budget voor dienstspecifiek onderzoek tot nul te worden gereduceerd.
- **Vergroting draagvlak**
De samenleving accepteert niet meer dat wetenschappers of overheidsinstanties wel even uitmaken 'wat goed is voor het land'. Daarom worden diverse belangengroepen betrokken bij onderzoek en planvorming. We gaan zelf meer (wetenschappelijke) disciplines betrekken bij het oplossen van problemen. Daarom wil het RIZA nieuwe medewerkers aannemen die bijvoorbeeld economie, sociologie of politicologie hebben gestudeerd. De kennis die we opdoen, willen we breed beschikbaar maken voor iedereen die daar belangstelling voor heeft. Niet alleen de bekende spelers in het veld, ook de burgers willen we bereiken. Dat zal een cultuurumslag vragen van de organisatie.
- **Integraal waterbeheer in ontwikkeling**
Waterbeheer gaan we in samenhang aanpakken, integraal en op alle bestuurlijke niveaus. Dat betekent dat overheden en instanties rekening met elkaars belangen moeten houden. Dat vergt een opstelling die (letterlijk) over de eigen grenzen heen gaat. Het RIZA wil de samenhang daarvoor in kaart brengen, zodat we alle betrokkenen goed kunnen ondersteunen.
- **Water als ordenend principe**
We willen zuinig zijn op het water dat we hebben. Het is belangrijk als ecosysteem, maar bijvoorbeeld ook als drinkwater en recreatiemogelijkheid. Daar moeten we bij de inrichting van Nederland rekening mee houden. Bij het RIZA gaan we daarom andere kennis ontwikkelen of inkoop. Bijvoorbeeld over ruimtelijke ordening en planologie, maar ook bestuurskundige kennis.

Veranderingen voor Personeel en Organisatie

- **Arbeidsmix:** Het RIZA houdt ruimte om flexibel mensen in te huren met kennis die we (soms kort, soms langere tijd) nodig hebben. We hebben nu een arbeidsmix van 85% vast personeel en 15% flexibel. Dat is een goede verhouding, die we de komende jaren willen vasthouden. Er zitten wel nadelen aan de arbeidsmix, maar de voordelen wegen daar ruimschoots tegenop: we zijn flexibeler, kunnen steeds actuele kennis binnenhalen en kunnen onze ambtelijke capaciteit inzetten op zaken die de markt niet kan uitvoeren.
- **Competenties:** Als we kijken naar het RIZA van de toekomst, zien we dat samenwerking, verbreding en communicatie belangrijker worden. Daarom gaan we kerncompetenties voor de organisatie vaststellen. Op basis daarvan stellen we competentieprofielen op voor de medewerkers. Daarin staat welke kennis, vaardigheden en gedrag we straks verwachten van onze mensen. Deze competenties gebruiken we bij de selectie van personeel, maar ook de huidige managers en medewerkers kunnen hun competenties ontwikkelen. Belangrijke hulpmiddelen daarvoor zijn het ontwikkelingscentrum, het opstellen van Persoonlijke Ontwikkelings Plannen en het voeren van ontwikkelingsgesprekken.
- **Communicatie:** Om onze meerwaarde bij klanten en opdrachtgevers duidelijk te maken, willen we communicatie systematisch inzetten. Daar hoort bij dat we al bij de start van nieuwe activiteiten nadenken over de communicatie. We gaan niet alleen communiceren over het eindresultaat, maar ook over het (werk-)proces. Want dat helpt bij het vergroten van draagvlak en acceptatie bij onze doelgroepen.
- **Bedrijfsvoering:** De bedrijfsvoering, en de controle daarop, gaan we zakelijker maken. We moeten ons nog meer bewust worden van kosten en baten. Daarvoor gaan we de urenverantwoording verbeteren. We willen ons niet alleen kunnen verantwoorden naar de maatschappij (waar blijft het belastinggeld), maar ook onze opdrachtgevers zien graag wat er met hun geld gebeurd is. We streven naar een verhouding van 1025/535 van direct productieve en indirect productieve uren per voltijdmedewerker.

Bovenstaande is een samenvatting van Strategie RIZA 2000+.
Exemplaren zijn te verkrijgen bij de Bibliotheek van het RIZA,
tel. 0320 - 29 88 33.

RIZA
bezoekadres
Smedinghuis
Zuiderwagenplein 2
8224 AC Lelystad
postadres
Postbus 17
8200 AA Lelystad

telefoon 0320 - 29 84 11
fax 0320 - 24 92 18
internet www.riza.nl

Lelystad, april 2001

Lijst met afkortingen

AW	de Afdeling Integraal Waterbeleid van de directie Water van HK
AO	Anticiperend Onderzoek
ao	administratie organisatie
AWT	Adviesraad voor het Wetenschaps- en Technologiebeleid
BEVER	systeem voor BEoordelen en VERwerken gegevens
BfG	Bundesanstalt für Gewässerkunde
BOP	Beheer Op Peil
CIW	Commissie Integraal Waterbeheer
CHR	Commissie Hydrologie van de Rijn
EAWAG	Eidgenössische Anstalt für Wasserversorgung, Abwasserreinigung und Gewässerschutz
FWTA	Functionele Werkgroep Telematica Aqua
HK	Hoofdkantoor van Rijkswaterstaat
ICBM	Internationale Commissie ter Bescherming van de Maas
ICBS	Internationale Commissie ter Bescherming van de Schelde
IRC	Internationale Rijn Commissie
ICT	Informatie- en communicatietechnologie
IWAC	International Water Assessment Centre
LUA	Landesumweltamt (Nordrhein Westfalen)
MD	Meetkundige Dienst
MOU	Memorandum Of Understanding
NRLO	Nationale Raad voor het Landbouwkundig Onderzoek
OGD/OND	Opdracht Gevende Diensten/Opdracht Nemende Diensten
RAP	Rivier Actie Programma
RD/rd	Regionale Directies (van RWS)
RDII	Rijkswaterstaat Directie IJsselmeergebied
RIVM	Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu
RIZA	Rijksinstituut voor Integraal Zoetwaterbeheer en Afvalwaterbehandeling (RWS)
RMNO	Raad voor Milieu- en Natuuronderzoek
RWS	Rijkswaterstaat
SAB	Stichting Advisering Bestuursrechtspraak
SD/sd	Specialistische Diensten (van RWS)
WL	Waterloopkundig Laboratorium
WONS	Werkstructuur Onderzoek Natte Sector (RWS)
WVO/Wvo	Wet verontreiniging oppervlaktewateren

COLOFON

'Strategie RIZA 2000+' is de verkorte versie van het Strategisch Bedrijfsplan RIZA 2002 - 2006. Dit plan bevat de visie van het Directieteam op de toekomst van het RIZA. Aan het plan heeft een groot aantal medewerkers bijgedragen.

De bewerking tot 'Strategie RIZA 2000+' is uitgevoerd in opdracht van Jan Walrecht. Daarbij zijn Jan Koster, Rien Kouwen, Elly Lemmers, Margriet Roukema en Gert Stijf behulpzaam geweest. De eindredactie lag bij Niels Abcouwer en Janus Berkers.

RIZA
Rijksinstituut voor Integraal Zoetwaterbeheer en Afvalwaterbehandeling
Postbus 17
8200 AA LELYSTAD
Telefoon: 0320 - 29 84 11
Fax: 0320 - 24 92 18
Internet: www.riza.nl