Onderwerp: Innovatiestrategie HDSR
Datum vergadering: 16-12-2026
Registratienummer: 2096970 versie 3

Besluitnota

Onderwerp
Innovatiestrategie HDSR

Voorgesteld besluit
Het algemeen bestuur besluit:
1. De innovatiestrategie HDSR vast te stellen (Bijlage A, DM 2100426).

Inleiding
Hoogheemraadschap de Stichtse Rijnlanden (HDSR) staat voor grote maatschappelijke opgaven. Klimaatverandering, waterkwaliteit, de transitie naar een circulaire economie, digitale transformatie, strengere wettelijke eisen en een groeiende druk op beschikbare menskracht en middelen vragen om nieuwe oplossingen. Tegelijkertijd neemt de onzekerheid toe en worden vraagstukken complexer en meer met elkaar verweven.

Om ook in de toekomst zijn maatschappelijke opgaven effectief, betaalbaar en maatschappelijk verantwoord uit te voeren, zet HDSR innovatie doelgericht in als middel om maatschappelijke waarde te creëren. Binnen HDSR worden al veel mooie en aansprekende innovaties ontwikkeld, maar het innovatiepotentieel van de organisatie kan effectiever worden benut. De lessen uit de bestaande innovaties en de opgedane ervaringen zijn verwerkt in de innovatiestrategie. Momenteel is innovatie bij HDSR binnen de specifieke opgaven georganiseerd. Een centraal bestuurlijk kader ontbreekt.

Op 8 oktober 2025 is, in het kader van het rekenkameronderzoek ‘terugwinning van grondstoffen uit afvalwater’ (DM 2054350), door het algemeen bestuur besloten (DM 2080703) om het college te vragen om een innovatiebeleid te ontwikkelen, om daarmee onder andere bij te dragen aan betere monitoring en sturing van innovaties. De innovatiestrategie HDSR is daarvan de invulling en legt de bestuurlijke uitgangspunten vast voor het versterken en centraler organiseren van innovatie bij HDSR.

In de vergadering van de Commissie Financiële en Algemene Zaken van het algemeen bestuur op 14 april 2026 is de commissie geïnformeerd en geconsulteerd over de in ontwikkeling zijnde innovatiestrategie HDSR. Dat is gebeurd aan de hand van een presentatie over de huidige manier waarop HDSR innoveert, de bereikte resultaten en wat innovatie verder nodig heeft. Met dit voorstel wordt het algemeen bestuur gevraagd de innovatiestrategie HDSR (Bijlage A, DM 2100426) vast te stellen, zodat innovatie doelgerichter kan bijdragen aan de maatschappelijke opgaven van HDSR.

De innovatiestrategie versterkt het innovatievermogen van HDSR door:

- Innovatie centraler en samenhangend te organiseren met centrale ondersteuning;
- Een herkenbare innovatiemethodiek te implementeren;
- Een organisatiebreed innovatieportfolio op te stellen;
- Structureel te leren van innovatieprocessen.

Hiermee ondersteunt HDSR het gericht verkennen en testen van kansrijke ideeën en het toepassen en opschalen van succesvolle innovaties. HDSR leert structureel van innovatieprocessen en verbetert

daarmee stapsgewijs de innovatiemethodiek en de centrale ondersteuning. Keuzes, risico's, voortgang, resultaten en maatschappelijke waarde worden transparant gemaakt.

In de strategie staan kaders waarbinnen het innovatievermogen vergroot wordt en waarbinnen innovatie plaatsvindt:

- Innovatie moet bijdragen aan de maatschappelijke opgaven van HDSR;
- Klassieke resultaatsturing werkt niet voor innovatie. In plaats daarvan wordt gestuurd op het vergroten van het innovatievermogen en maatschappelijke waarde, niet op aantallen en uitkomsten van innovatietrajecten. Hiermee ontstaat de benodigde ruimte voor innovaties om zich te ontwikkelen;
- Keuzes, risico's, voortgang, leeropbrengsten en maatschappelijke waarde worden transparant gemaakt, evenals de toepassing, opschaling en borging van kansrijke innovaties;
- HDSR start met een minimaal werkende innovatiemethodiek en ontwikkelt deze verder op basis van resultaten, leerervaringen en behoeften uit de organisatie.

De strategie vergroot het innovatievermogen op de volgende manier:

- Door een samenhangende aanpak te ontwikkelen waarin strategische sturing, een herkenbare innovatiemethodiek en actief innovatiemanagement samenkomen;
- Door een organisatiebreed innovatieportfolio op te bouwen dat overzicht geeft en keuzes ondersteunt over prioriteren, starten, voortzetten, opschalen of stoppen;
- Door een innovatiemethodiek te gebruiken waarmee kansrijke ideeën professioneel worden verkend en getest en succesvolle vernieuwingen worden opgeschaald en toegepast;
- Door medewerkers met kansrijke ideeën effectief te ondersteunen bij het verkennen, testen, toepassen en opschalen van hun ideeën;
- Door succesvolle innovaties toe te passen, op te schalen en te borgen in de reguliere bedrijfsvoering;
- Door kennis en leerervaringen structureel te delen en te benutten om innovatieprocessen en de aanpak stapsgewijs te verbeteren.

Beoogd effect

Het beoogde effect van het voorstel is het vaststellen van de innovatiestrategie HDSR.
Met de innovatiestrategie HDSR kunnen we:
- Verandering en ontwikkeling beter positioneren en organiseren;
- Het innovatievermogen van HDSR versterken zodat innovatie doelgerichter bijdraagt aan de maatschappelijke opgaven van het waterschap;
- Ervoor zorgen dat strategische doelen van het waterschap beter maakbaar en sneller bereikbaar worden.

Argumenten

Het voorstel steunt op de volgende argumenten:

1.1 Vernieuwing en verandering van werkwijzen en methoden zijn noodzakelijk om de opgaven van de komende jaren aan te kunnen. Een groot deel van de uitdagingen waar het waterschap nu voor staat, vraagt om nieuwe methoden en werkwijzen. Die ontstaan niet vanzelf, maar vragen om een gerichte strategie voor de manier waarop wij vernieuwing organiseren binnen het waterschap. De innovatiestrategie voorziet in het opzetten van centrale ondersteuning, een herkenbare innovatiemethode en een organisatiebreed portfolio en het structureel leren van innovatieprocessen. Op die manier zorgt de strategie ervoor dat het innovatievermogen van HDSR wordt vergroot en dat innovatie gericht op onze maatschappelijke opgaven wordt ondersteund.

1.2 Meer volwassenheid op het gebied van innovatie is passend bij de strategie en doelen van HDSR en bij een werkcultuur die vernieuwing in zich draagt. Bij innovatie kan niet worden teruggevallen op bestaande kennis en kaders, maar wordt iets geheel nieuws ontwikkeld, waarbij geen garantie bestaat op succes. De innovatiestrategie voorziet in een volwassen innovatieaanpak waarin

strategische sturing, een herkenbare innovatiemethodiek en actief innovatiemanagement samenkomen. Hiermee kan HDSR innovatie samenhangend organiseren, kansrijke ideeën professioneel begeleiden en structureel leren van opgedane ervaringen.

1.3 *Innovatie heeft sturing op het vergroten van innovatievermogen en maatschappelijke waarde nodig, niet op resultaat.* Klassieke resultaatsturing werkt niet voor innovatie. Ruimte voor en vertrouwen in de professionals die de opdracht hebben om te innoveren, zijn van groot belang. Daarnaast is prioritering nodig, omdat middelen schaars zijn. De innovatiestrategie maakt sturing op het vergroten van het innovatievermogen en maatschappelijke waarde mogelijk. Op basis van de maatschappelijke waarde worden innovatietrajecten binnen het organisatiebrede innovatieportfolio geprioriteerd. Er wordt inzicht gegeven in keuzes, risico's, voortgang en leeropbrengsten.

1.4 *Bestaande mandaten geven voldoende sturingsmogelijkheden om de risico's van innovatie te beheersen.* Het geven van ruimte en vertrouwen is een belangrijke voorwaarde voor een goed innovatieproces. Tegelijk is het algemeen bestuur wel verantwoordelijk voor een doelmatige besteding van de middelen. Toetsing en controle zijn ook nodig. De bestaande mandaten en rapportagestructuren zijn daarvoor toereikend. Financiële en juridische risico's van innovatie kunnen worden beheerst vanuit de bestaande mandaten voor bestuur en management. Dit sluit aan bij de innovatiestrategie, waarin ruimte en vertrouwen voor innovatie samengaan met risicobeheersing binnen de bestaande mandaten en rapportagestructuren.

1.5 *Deze innovatiestrategie sluit aan bij de werkwijze van collega-waterschappen, het Waterschapshuis, de STOWA en de Unie van Waterschappen.* Dat innovatie van belang is en dat daarvoor een gerichte strategie nodig is, is een breed gedeelde opvatting die bij veel waterschappen en koepelorganisaties leidt tot vergelijkbare besluiten én strategieën. De innovatiestrategie sluit aan bij de methodiek van het Waterschapshuis. HDSR innoveert zelf en werkt daarbij complementair aan wat STOWA en het Waterschapshuis aan innovatie doen. Beide organisaties pakken niet alles op wat voor ons belangrijk is.

Kanttekeningen

Bij het voorstel zijn de volgende kanttekeningen te plaatsen:

1.1 *Innovatie is een fundamenteel onzeker proces waarvan de resultaten niet kunnen worden gegarandeerd.* Niet alle innovatieproducten leiden direct tot een toepasbaar product, maar de gekozen trajecten leveren minimaal belangrijke kennis en leerervaringen op. De kern van wat een innovatieproces onderscheidt van andere productieprocessen, is het ontbreken van een garantie op succes. Daarom kiest de innovatiestrategie niet voor klassieke resultaatsturing, maar voor sturing op het vergroten van het innovatievermogen en de maatschappelijke waarde, met inzicht in voortgang, risico's en leeropbrengsten.

1.2 *Om succesvol te innoveren, moet er soms buiten de geldende juridische kaders worden gewerkt.* Het is denkbaar dat er voor innovatie of praktijkonderzoek pilots worden uitgevoerd die niet toegestaan zijn binnen de geldende wet- en regelgeving en/of het eigen (interne) beleid. Als daarvan sprake is, moet er een bestuurlijke toets plaatsvinden en een passende vorm worden gezocht, waardoor geen precedenten ontstaan naar het bestaande juridische kader.

Financiën

Om deze innovatiestrategie effectief uit te kunnen voeren, is de inzet nodig van specialisten op het gebied van innovatie. Naast de al in de organisatie aanwezige capaciteit is hiervoor nog een inzet van € 120.000 nodig. Deze inzet wordt via het aankomende voorjaarsnotaproces aangevraagd. Daarmee kan een centraal team worden gevormd dat de regie voert over het innovatieproces en de ruimte creëert om effectief te kunnen innoveren. Daarnaast is binnen de huidige begroting al een bedrag van € 50.000 beschikbaar voor het innovatieproces. Dit bedrag komt ter beschikking van het team. Daarbij zal worden gewerkt met de specialisten op allerlei thema's die nu al in de organisatie aanwezig zijn. Als de aanvullende middelen niet beschikbaar worden gesteld, wordt er met de bestaande

middelen op een beperkte wijze uitvoering gegeven aan de innovatiestrategie. Het uitvoeringsplan en de ambitie worden hierop aangepast.

Los van de middelen voor het innovatieproces kost innoveren zelf ook geld, bijvoorbeeld voor onderzoek, apparatuur en metingen. Deze middelen worden volgens de gangbare route binnen de P&C-cyclus opgehaald per opgave of thema waarvoor de innovatie plaatsvindt, indien nodig met een apart bestuursvoorstel.

De bestemmingsreserve innovatie is al eerder ingesteld door het algemeen bestuur en bevat momenteel € 925.000, waarvan € 325.000 is gereserveerd als risicodekking voor een innovatieproject regionale waterkeringen. Het college heeft daarover op 22 september 2026 besloten. Toen is ook besloten over een procedure om de bestemmingsreserve in te zetten als een pot om risico's mee af te dekken.

Juridische aspecten
Innovatie vindt plaats binnen bestaande juridische kaders.

Specifiek aandachtspunt bij innovatie is het eventuele intellectueel eigendom van een geslaagde innovatie. Uitgangspunt daarbij is dat er bij samenwerking met marktpartijen vooraf gedegen afspraken worden gemaakt over het intellectueel eigendom. Dat geldt voor innovatie die is gericht op productontwikkeling waar het waterschap financieel aan bijdraagt en dus risico loopt.

Communicatie
De vaststelling van deze strategie is geen extern communicatiemoment. Intern informeren we medewerkers via intranet over de strategie, de vervolgstappen en de mogelijkheden om vragen te stellen of mee te denken via het team Innovatie.
In de uitvoering van de innovatiestrategie speelt communicatie een belangrijke rol. Door zichtbaar te maken welke vernieuwingen worden ontwikkeld, welke resultaten worden bereikt en welke lessen worden geleerd, dragen we bij aan begrip, betrokkenheid en draagvlak voor innovatie. Daarbij communiceren we niet alleen over successen, maar ook over ervaringen en inzichten die helpen om ons werk verder te verbeteren.
Communicatie over innovatie is daarbij geen doel op zichzelf. Innovatie laat zien hoe HDSR invulling geeft aan zijn rol als deskundige en betrouwbare waterautoriteit. Door zichtbaar te maken hoe we nieuwe kennis en werkwijzen toepassen bij waterveiligheid, waterkwaliteit en klimaatadaptatie (ruimtelijke ordening en watersysteem), versterken we het begrip voor onze keuzes en ons handelen.

Samenwerking & participatie
Dit voorstel gaat uit van uitgebreide samenwerking met partijen om te innoveren, daarvan te leren en mogelijk tot succesvolle innovaties te komen. Het waterschap werkt daarvoor nu al samen met onderwijsinstellingen zoals de TU Delft en de Hogeschool Utrecht, met collega-waterschappen en met het bedrijfsleven. Ook draagt het waterschap actief bij aan STOWA; veel medewerkers participeren in onderzoeken die onder de vlag van STOWA worden uitgevoerd.

Omdat het hier niet gaat om beleid met een bindend karakter voor bedrijven en inwoners, is er geen participatietraject geweest rond de innovatiestrategie.

Vervolg
Na vaststelling van de innovatiestrategie door het algemeen bestuur werken het dagelijks bestuur en het MT de strategie uit in een meerjarig uitvoeringsprogramma, dat vervolgens door het college wordt vastgesteld. Daarin worden de centrale innovatieondersteuning, de werkwijze, prioriteiten, monitoring en verantwoording uitgewerkt. Ook wordt bepaald waar het centrale innovatieteam organisatorisch wordt ondergebracht. Het team wordt opgebouwd met bestaande en nieuw te werven medewerkers en

stelt een eerste organisatiebreed innovatieportfolio op. Vanuit deze aanpak worden kansrijke ideeën ondersteund bij het verkennen, testen, toepassen en opschalen. Kennis en leerervaringen worden benut om de aanpak stapsgewijs verder te ontwikkelen.

Het algemeen bestuur wordt via de reguliere P&C-cyclus geïnformeerd over de voortgang en resultaten. Daarnaast wordt gekeken hoe het algemeen bestuur op een aansprekende wijze kan worden betrokken bij de successen, mislukkingen en leerervaringen van innovatie bij HDSR.

Bijlagen
A. Innovatiestrategie HDSR (DM 2100426).