



Van Expeditie RWS2050 naar

# Kompas RWS

RWS  
expeditie  
2050



# Aan de lezer

Dit boekje bevat een impressie van een tijdreis. We hebben de toekomst verkend, nieuwe perspectieven ontdekt en gesprekken gevoerd over de betekenis ervan voor Rijkswaterstaat. We eindigen met het resultaat van de reis: een actualisering van de langetermijnstrategie van Rijkswaterstaat.

Ongeveer eens in de vijf jaar heroverweegt Rijkswaterstaat zijn strategie voor de lange termijn. Dat is nu opnieuw gebeurd. De vorige strategie – Koers 2020 – werd in 2016 vastgesteld. In de zomer van 2019 gaf het bestuur van Rijkswaterstaat de opdracht tot de voorbereidingen voor de opvolger. Dat was het startsein voor de toekomstverkenning Expeditie RWS2050.

Dit boekje neemt je mee op reis: van het verkennen van trends en gesprekken met onze omgeving tot scenario's en ideeontwikkeling. Zo'n verkenningstocht is een verrijkende ervaring. Bij terugkomst hebben we de huidige werkzaamheden van Rijkswaterstaat bekeken in het licht van onze bevindingen. Dit heeft in juni 2021 geleid tot een bijgestelde strategie voor Rijkswaterstaat: Kompas RWS.

Kompas RWS springt eruit door de groene bladzijden aan het eind. Hier gaan we de komende jaren mee aan de slag. Want Rijkswaterstaat is tenslotte een doe-organisatie. Wat we gezien hebben tijdens de reis, blijft een rijke bron van inspiratie – vandaar dit reisverslag. Voor wie er meer van wil weten, is er een website met de uitgebreide versies van alle bevindingen.



[www.expeditiewsz050.nl](http://www.expeditiewsz050.nl)

## Verbeelding van de toekomst

In de illustratie op de volgende pagina is de toekomst verbeeld als een abstractie van een droombeeld, waarin de grote lijnen herkenbaar zijn en de details vervagen en interpretabel zijn voor de fantasie. Net zoals het kompas geeft het beeld een richting, maar niet direct de exacte route en de invulling ervan. Door gebruik te maken van moderne 3D-technieken, waarin objecten met een verschillende achtergrond worden gebruikt, ontstaat er een nieuwe beeldtaal.

*‘In dit beeld zie je een collectie werelden en scenario’s die in elkaar overvloeien, versmelten en elkaar overlappen. Het is een glimp van de toekomst die Rijkswaterstaat voor zich ziet.’*



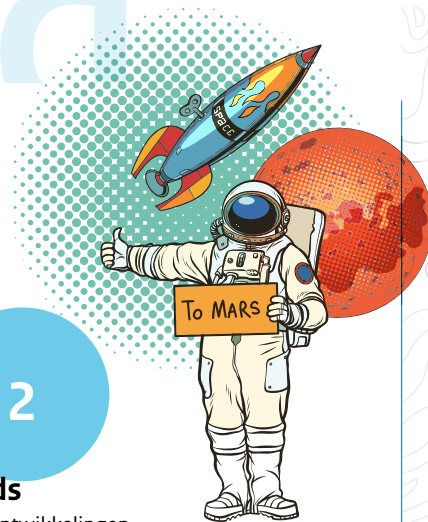
# Inhoud

1

## Interview

Een interview met Michèle Blom, directeur-generaal Rijkswaterstaat

7



2

## Trends

Welke ontwikkelingen spelen er in onze maatschappij? Wat zien anderen?

2.1 Experts.....	11
2.2 Jongeren.....	15
2.3 Dwarsdoorsnede van de samenleving .....	17
2.4 In de regio.....	25

10

3

## Overheid in beweging

De overheid verandert in wisselwerking met de samenleving

3.1 Welke trends zien we binnen de overheid? .....	29
3.2 Kompas lenW.....	30
3.3 Geschiedenis en toekomst.....	31

28





4

### Vooruitdenken en verbinden

Welke toekomst kunnen we ons voorstellen? Hoe zou RWS dan kunnen handelen?

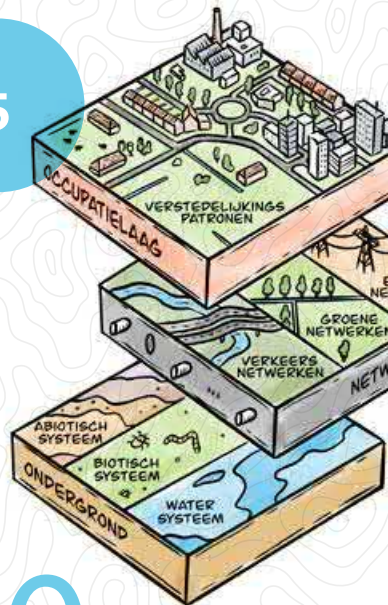
36

- 4.1 Toekomstscenario's ..... 37
- 4.2 Wat verwacht de omgeving van Rijkswaterstaat? ..... 50
- 4.3 Wat is onze maatschappelijke meerwaarde in de toekomst? ..... 53

### Kompas RWS

Actualisatie van de strategie van Rijkswaterstaat

5



60

### Tot besluit

670

# Interview

Een interview met Michèle Blom, directeur-generaal Rijkswaterstaat

## ‘Je hebt geluk als je bij Rijkswaterstaat werkt!’

### Waarom heeft het bestuur opdracht gegeven voor Expeditie RWS2050?

‘Rijkswaterstaat bestaat al ruim 220 jaar. Het is niet vanzelfsprekend dat je als organisatie twee eeuwen relevant blijft; je moet daar wat voor doen. Goed kijken wat de maatschappij van je vraagt. De dialoog voeren, hoe je hier het beste op kunt inspelen. En dat was de opdracht aan Expeditie RWS2050: trek de wereld in; kijk hoe de maatschappij verandert. Verras ons als dat nodig is! En confronteer ons als we iets anders moeten doen. Wat dat betreft vond ik het spannend. Een beetje zoals de mensen vroeger op de Schreierstoren wachtten op de schepen na een ontdekkingsreis. Wat hebben ze ontdekt? Wat nemen ze mee?’

### En... Wat is voor jou het belangrijkste resultaat van de Expeditie?

‘Als ik het kort mag zeggen: je hebt geluk als je bij Rijkswaterstaat werkt de komende decennia! Want wat krijgen we het spannend! Je ziet ons werkterrein bewegen. De waterhuishouding, de mobiliteit,

de leefomgeving... Het wordt een uitdagende klus om Nederland veilig, leefbaar en bereikbaar te houden – samen met anderen.

*‘De missie van RWS blijft onverkort relevant. Maar zij krijgt wel een nieuwe lading en urgentie.’*

Het klimaat verandert. Dat merken we goed. Piekbuien, droogte, verzilting en bodemdaling vragen nu om actie. De aandacht voor waterkwaliteit en een gezonde leefomgeving groeit. En we moeten natuurlijk vooruit gaan denken over onze waterveiligheid in de toekomst.

De mobiliteit ontwikkelt zich anders dan voorheen: in de vorige eeuw was er de explosieve toename van het autoverkeer. Die enorme groei is er wel uit. Wat blijft is een grote opgave in beheer en onderhoud. En we zien een langzame introductie van nieuwe vormen van “smart mobility”.

En kijk ook naar de digitale wereld om ons heen. Iedereen is al lang gewend aan internet en de opkomst van platforms als Booking.com. Maar ook rond onze netwerken ontstaan steeds meer platforms. Denk aan Waze en 4Shipping, en natuurlijk aan Mobility as a Service. Hoe gaan we daarmee om en hoe doen we dat eerlijk, veilig en efficiënt?’

### En wat betekent dat dan nu voor ons werk?

‘Om te beginnen: we zijn een uitvoeringsorganisatie met een grote opgave. We hebben de komende jaren veel werk voor de boeg om de netwerken van hoofdwegen, -vaarwegen en -wateren in stand te houden. Gelukkig groeit de aandacht voor de uitvoering, ook in de politiek. Het is in de uitvoering dat het vertrouwen van de burger in de overheid kan worden gewonnen of verloren.’

‘Daarnaast leren we uit Expeditie RWS2050 dat er op sommige onderwerpen de komende jaren veranderingen nodig zijn. Van zo’n onderwerp maken we bij



*‘Gelukkig groeit de aandacht voor de uitvoering, ook in de politiek’*

Rijkswaterstaat dan een focuspunt. De afgelopen jaren hebben we met zes focuspunten gewerkt. Op basis van de resultaten van Expeditie RWS2050 willen we daar nu een paar aanpassingen in doen en nieuwe accenten zetten. Deze worden eerst uitgewerkt door de portefeuillehouders. Lang niet alle RWS-ers en organisaties om ons heen zullen er direct wat van merken, maar ik verwacht dat wij vanaf de tweede helft van 2021 een aantal mensen gaan vragen om mee te denken.’

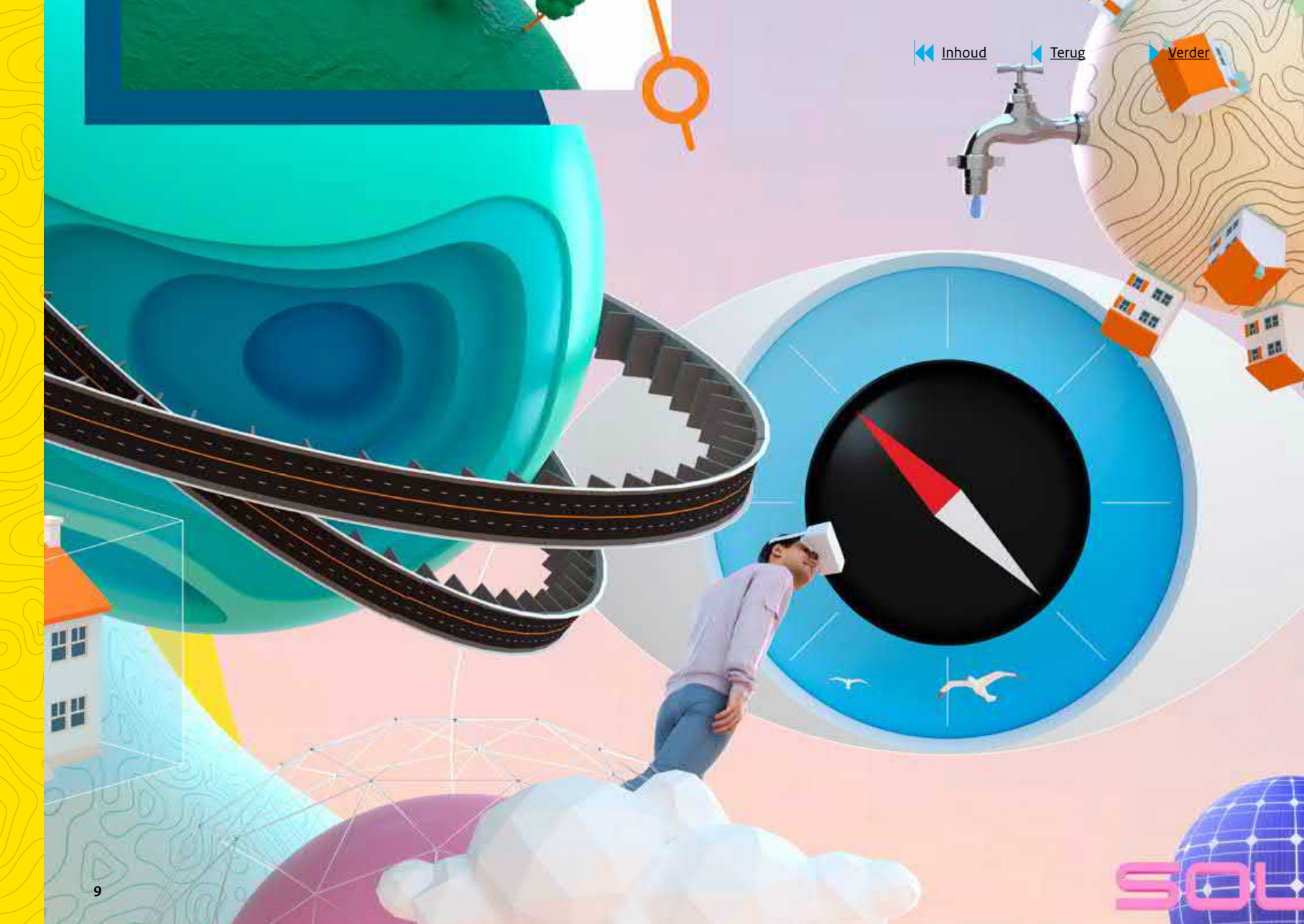
#### **Continuïteit is dus belangrijk...**

‘Ja, de missie van Rijkswaterstaat blijft onverkort relevant: veiligheid, leefbaarheid, bereikbaarheid. Maar zij krijgt wel een nieuwe lading en urgentie. De nieuwe opgaven zitten in klimaatadaptatie, de transities in het ruimtelijk domein en het digitale speelveld. Daar gaan we enkele nieuwe accenten zetten.’

#### **Jullie hebben de koers nu uitgezet. Mogen medewerkers daar nog wat van vinden?**

‘Natuurlijk! Om te beginnen: lees dit prachtige reisverslag van de Expeditie. Veel RWS’ers hebben zelf deelgenomen in kleine expeditieteams. Ik ben er trots op dat we dit als organisatie zo gedaan hebben. En ook aan de anderen zou ik willen zeggen: laat je inspireren! Met elkaar geven we Kompas RWS vorm.’ ●





# Trends

In de omgeving van Rijkswaterstaat spelen verschillende trends en ontwikkelingen, die van betekenis zijn voor ons werk en onze organisatie. In dit boekje nemen we je hierin mee. Wil je je hier verder in verdiepen, kijk dan op [www.expeditierws2050.nl](http://www.expeditierws2050.nl).

Wat de belangrijke ontwikkelingen en onzekerheden van de toekomst zijn, bedenk je niet in je eentje. Daarom spraken we met experts en met jongeren. Daarnaast luisterden we nieuwsgierig naar een 'dwarsdoorsnede van de samenleving' en trokken het land in om de horizon van de regio te verkennen.



[www.expeditierws2050.nl](http://www.expeditierws2050.nl)

2.1	Experts.....	11
2.2	Jongeren.....	15
2.3	Dwarsdoorsnede van de samenleving.....	17
2.4	In de regio.....	25

# Experts

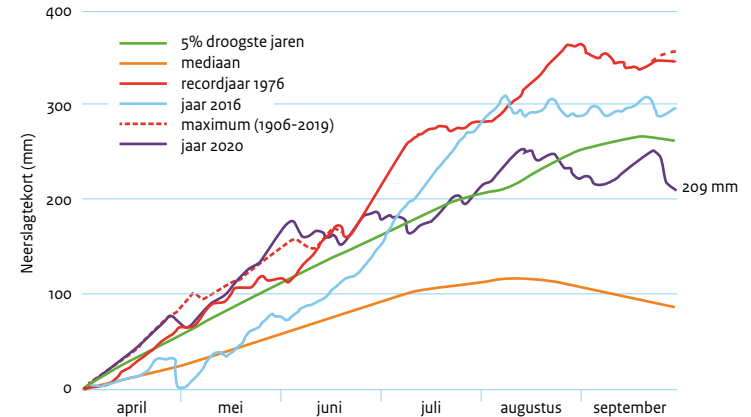
**Welke trends en ontwikkelingen signaleren wetenschappers en andere deskundigen? Waar moeten we als Rijkswaterstaat rekening mee houden?**

## Klimaatverandering

We merken steeds meer van de effecten van de klimaatverandering. In de samenleving en de politiek neemt het besef van urgentie toe. Op de langere termijn krijgen we te maken met zeespiegelstijging. Maar nu al zijn er vaker piekbuien en is er sprake van toenemende bodemdaling, verzilting, hittestress en droogte. Zo spreekt het KNMI van een aanhoudend neerslagtekort in de afgelopen jaren<sup>1</sup>.



Neerslagtekort in Nederland in 2020  
Landelijk gemiddelde over 13 stations



## Meer duurzame energie

Om de CO<sub>2</sub>-uitstoot te verminderen, nemen we in Nederland de komende jaren volop maatregelen voor opwekking, transport, opslag en gebruik van duurzame energie – op zee en op land, bovengronds en ondergronds. Deze maatregelen vragen veel ruimte en brengen een sterke toename van infrastructuur met zich mee, zoals kabels, buisleidingen en hoogspanningsleidingen. Er ontstaan steeds meer afstemmingsvraagstukken tussen infrabeheerders onderling en met lokale overheden.

<sup>1</sup> [www.knmi.nl](http://www.knmi.nl), historisch verloop neerslagtekort, geraadpleegd 27/06/2021.



## Aanpassingen in de landbouw

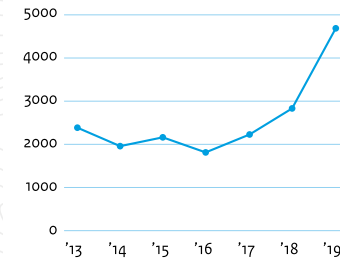
De gangbare landbouw loopt steeds meer tegen zijn grenzen aan. Er zijn problemen met de uitstoot van CO<sub>2</sub> en stikstof, met de kwaliteit van water en bodem en met de biodiversiteit. Dit betekent dat systeemaanpassingen noodzakelijk zijn. De sector zoekt naar alternatieven voor de gangbare landbouw: van sterk technologische tot meer ecologische benaderingen. Ook zoekt de sector naar gewassen die dierlijke eiwitten kunnen vervangen, zoals zeewier.

◀ Inhoud

◀ Terug

▶ Verder

Aantal bij de politie geregistreerde incidenten van cybercrime (2013-2019)



## Digitale wereld

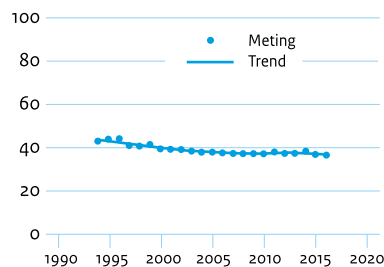
De wereld wordt steeds 'smarter': onze spullen produceren en ontvangen data, intelligente systemen combineren die data en doen hier iets mee. Dit biedt volop kansen voor nieuwe vormen van dienstverlening en efficiëntie. Tegelijkertijd komen we ook steeds meer achter de maatschappelijke en politieke risico's. Er spelen veel vragen op het gebied van privacy, autonomie en de toenemende afhankelijkheid van de grote techbedrijven. En er zijn groeiende zorgen over cybercriminaliteit<sup>4</sup>.

## Natuurkwaliteit fragiel

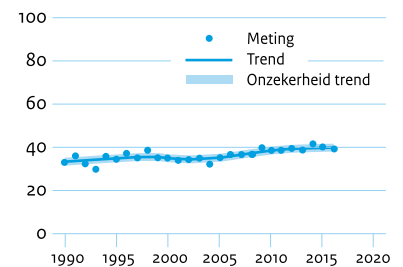
Het verlies aan biodiversiteit staat (inter)nationaal steeds hoger op de agenda, ook door het toenemende besef van de impact op onze economie en ons welzijn<sup>2</sup>. De gemiddelde kwaliteit van de Nederlandse zoetwater- en landnatuur is jarenlang achteruitgegaan. Dit proces is inmiddels gekeerd, maar van bestendig herstel is nog geen sprake<sup>3</sup>. Daarbij komt dat door klimaatverandering de natuurlijke condities op veel plekken veranderen, bijvoorbeeld doordat het warmer wordt. Daardoor verschuiven leefgebieden van planten en dieren.

### Gemiddelde natuurkwaliteit

Land  
Index (intact ecosysteem = 100)



Zoetwater  
Index (natuurlijke referentie = 100)



<sup>2</sup> DNB en PBL, 2020. Biodiversiteit en de financiële sector: een kruisbestuiving?

<sup>3</sup> PBL, 2018. Balans voor de Leefomgeving, blz. 147.

<sup>4</sup> [www.vnpgids.nl](https://www.vnpgids.nl): Explosieve stijging cybercrime in eerste helft 2020, geraadpleegd 27/06/2021.



## Sociale verschillen

De verschillen in Nederland nemen toe. Bijvoorbeeld op het gebied van vermogen, inkomen, baan zekerheid en (gezonde) levensverwachting. Maar het gaat ook om grotere verschillen tussen regio's en tussen de stad en het platteland. Hoogbetaalde banen concentreren zich meer in de stedelijke gebieden, terwijl laagbetaalde banen relatief vaker buiten de steden te vinden zijn<sup>5</sup>. Daarbij verschillen groepen ook steeds meer van mening over wat waar is, en wat waardevol is.

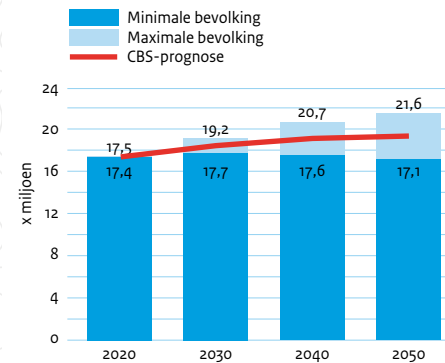
<sup>5</sup> PBL, 2016. *Balans voor de leefomgeving*, Den Haag, blz. 116.

<sup>6</sup> [www.pbl.nl](http://www.pbl.nl), themasite *Trek van en naar de stad, geraadpleegd 27/06/2021*.

Tot 2050  
**1,9 miljoen**  
nieuwe inwoners

## Demografische ontwikkelingen

De meest recente prognose is dat er tot 2050 1,9 miljoen nieuwe inwoners bij komen. Dat is best veel, maar in het verleden heeft Nederland in een zelfde tijdsbestek te maken gehad met een grotere bevolkingstoename. In de dertig jaar tussen 1960 en 1990 groeide de bevolking met 3,5 miljoen inwoners – bijna twee keer zo snel. De grootste toename zal zich de komende tien jaar voordoen. De woningvraag neemt hierdoor ook toe.



Bevolkingsomvang: CBS-prognose en minimale en maximale bevolking volgens de 95% interval 2020-2050 (CBS/NIDI)



## Ontwikkelingen in mobiliteit

In de afgelopen decennia groeide de mobiliteit, maar deze groei neemt wel af. Trends in mobiliteit hangen sterk samen met andere ontwikkelingen, zoals verstedelijking of spreiding van de bevolking. Cijfers van het Planbureau voor de Leefomgeving (PBL) laten zien dat de trek uit de stad sinds 2018 groter is dan de trek naar de stad<sup>6</sup>. Daarnaast hebben mensen digitale bereikbaarheid tijdens de coronacrisis leren kennen als alternatief voor fysieke verplaatsingen. Mogelijk blijft dit ook na de coronacrisis het geval.

# Jongeren

Zes trainees van Rijkswaterstaat interviewden negen groepen jongeren: van eilanders (op Texel) tot voetballers, van een bijbelstudiegroep tot schoonmakers, van rockers tot vluchtelingen. Hun conclusie? 'De jongeren van nu zijn veel meer maatschappelijk betrokken dan toen wij zo oud waren!'



De jongeren van nu hebben bijvoorbeeld hoge verwachtingen van de techniek: nieuwe vervoermiddelen, ruimtereizen en schone energiewinning zijn volgens hen nog maar het begin. De biotechnologie opent mogelijkheden voor kweekvlees én onsterfelijkheid. Jongeren kijken voor innovatie overigens zeker niet naar de overheid: het zijn meer ondernemers als Elon Musk die de toekomst vormgeven. Verder is opmerkelijk dat jongeren de tegenstelling tussen rijk en arm zien groeien. En: we eten in de toekomst véél minder vlees.

Kijk voor de complete gespreksverslagen en andere posters op [www.expeditieRWS2050.nl](http://www.expeditieRWS2050.nl).

# RWS Expeditie 2050 Interview jongeren subculturen

Subcultuur Schoonmakers  
21-10-2019



MINDER  
VLEES  
ETEN



DUURZAME  
ENERGIE

EEN SATELLIET DIE EEN WIFI  
VERBINDING AFGEeft



Geen leraren meer voor de klas,  
maar hologrammen

Als de toekomst er zo uitziet dan  
ga ik wel op Mars wonen.



TO MARS





# Dwarsdoorsnede van de samenleving

Hoe voorkom je als Rijkswaterstaat dat je alleen met mensen spreekt die je als organisatie in het normale leven ook ontmoet? Het korte antwoord: door met andere mensen in gesprek te gaan! Het Sociaal Cultureel Planbureau (SCP) onderscheidt in het rapport 'Verschil in Nederland' (2014) zes categorieën Nederlanders. Deze indeling hebben we gebruikt voor een aantal diepte-interviews over toekomstverwachtingen.

De TU Eindhoven heeft samen met ons zes verhalen geschreven over de toekomst. Deze verhalen zijn niet bedoeld als kloppende beschrijvingen van de toekomst. Ze zijn bedoeld om het gesprek op gang te brengen. Deze techniek van toekomst verkennen lijkt wel een beetje op wat vleermuizen en dolfijnen doen: ze zenden een signaal uit, waarna het teruggekaatste signaal iets vertelt over de werkelijkheid. De zes verhalen zijn te beschouwen als het verzonden signaal; de weerkaatsing is het belangrijkste. In dit boekje zijn twee van deze verhalen opgenomen, met daarbij een impressie van de reacties.

Ben je ook benieuwd naar de andere verhalen, kijk dan op [www.expeditieRWS2050.nl](http://www.expeditieRWS2050.nl).

## RHEINE AAN ZET

**W**il jij een cappuccino met melk van Bertha<sup>3</sup> of toch liever van Anna<sup>17</sup>? Teun zet het espressoapparaat aan en drukt de vaatwasserdeur dicht. Buiten ziet hij de pixelrobot naar het dockingstation rijden. Met het sproeiverbod dat sinds een week van kracht is, is het de vraag hoe lang ze nog kunnen oogsten. Het ziet er naar uit dat ze een aantal klanten teleur moeten stellen. De pixels aardappel, bonen, spinazie en bloemen liggen er droog en schraal bij. Een kleine oogst, en de kwaliteit houdt ook niet over. Gelukkig doet de quinoa het nog goed.

Teun schrikt op uit zijn gepeins als hij Saar hoort roepen: 'Schiet nou op, het live-regiodebat begint zo. Doe anders maar een koud glas melk van Dora<sup>10</sup>. Ik heb het al warm genoeg.'

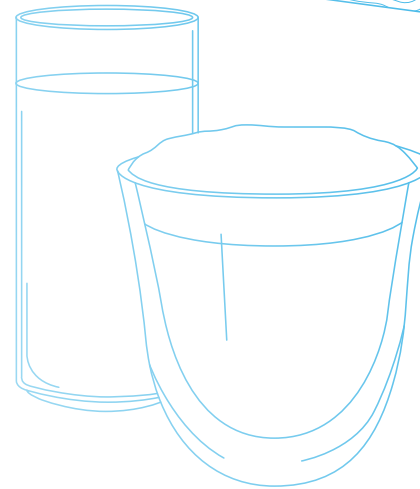
Saar zit gestrest op de bank. Het was een loodzware week en hun zorgen worden met de dag groter. Als de droogte aanhoudt, verliezen ze niet alleen een deel van de oogst, maar raakt ook hun veevoorraad op. Nu het water in het

Twentekanaal zo laag staat, zal het wel even duren voordat schepen nieuw voer kunnen leveren.

'Hier alsjeblieft, Dora<sup>10</sup> heeft er haar best opgedaan', zegt Teun als hij Saar het glas melk aanreikt.

'Ik snap niet dat jij morgen naar die lezing in Foodvalley Wageningen wil gaan', zegt Saar. 'Kijk naar die beelden uit Rheine. Daar op die regiotop zouden we moeten staan te protesteren. Samen met alle andere boeren en vakmensen. De politiek neemt ons anders gewoon niet serieus!'

Teun richt zijn blik op de tv waar hun regiominister Weenink van Twente-OsnabrückerLand een betoog houdt over extra investeringen in de regionale chemische industrie. 'Ach, op zich ben ik niet tegen investeringen in chemische bedrijven', zegt hij. 'Dat is ook gunstig voor de werkgelegenheid hier.'



'Oké', zegt Saar. 'Maar waarom investeert hij niet in fatsoenlijke landbouw? En in wateropslag en diepe waterwegen zoals ze in de IJsselvallei doen? Wim vertelde me laatst nog hoe goed het bij hen gaat. De scheepvaart over de IJssel heeft nergens last van. En zijn bed en breakfast in Zwolle loopt supergoed door die historische Hanzestedencruise van Giethoorn naar Lübeck. Mensen zijn weer op zoek naar dat nostalgische gevoel van Europa. Waarom kan dat ook niet hier in Twente, met onze historie en ons vakmanschap?'

Teun kijkt ongeïnteresseerd naar het scherm. 'Ach, van de politiek moet je het nooit hebben, dat weet je toch.'

'Dit is puur wanbestuur van die Weenink, en dat met ons geld! Moet je hem daar nou zien staan met die tevreden grijns op zijn gezicht.'

Teun haalt berustend zijn schouders op. 'Dat was vroeger niet anders, toen pa bijna ten onder ging aan die stikstofdiscussie, toen nog in Den Haag. Het landbouwbeleid van Twente-OsnabrückerLand is volgens mij geen haar beter. Landelijk of regionaal, politici zijn gewoon één pot nat.'

Saar drinkt ontmoedigd de laatste slok melk uit haar glas.

'Maar onze ultragepersonaliseerde melk en yoghurt', zegt Teun en hij wijst naar het lege glas van Saar, 'die lopen echt supergoed in de regio, en ook daarbuiten. Ik kreeg gisteren vragen uit China of we onze Ultramelk niet kunnen exporteren. Daarom wil ik morgen naar die lezing in Wageningen. Ik wil horen welke technologie eraan komt, en wat onze volgende stap kan zijn.'

Saar kijkt Teun liefdevol aan. 'Ach, je hebt ook helemaal gelijk, schat. Pfff, als ik jou niet had, dan zou ik het echt niet meer trekken.' Ze slaat haar armen om hem heen en geeft hem een dikke knuffel, voor ze naar de salontafel loopt. 'Ik ga naar bed, lieverd, ik ben doodop. De melk van Dora10 was trouwens superlekker. Zacht en slaperig makend.'

Saar pakt Teuns lege koffiekopje van tafel en loopt naar de keuken om de afwas in de vaatwasser te zetten. 'Breng jij straks om elf uur de koeien nog naar de wei om wat af te koelen?'

***'Als je het regionaal vormgeeft en aantrekkelijk maakt, en voor de mensen van die regio zorgt, dan kun je mensen ook beter aan je binden en daar behouden, in plaats van dat ze wegtrekken.'***



### Fragmenten uit het gesprek van de jonge kansrijken

***'Het voordeel van wat meer regionaal managen, is dat je als bestuur of als politieke personen veel beter kunt voelen: wat gebeurt er in onze community? Wat speelt er daadwerkelijk?'***

***'Ik denk dat de kwaliteit van leven gaat zitten in persoonlijk face-to-facecontact en dé oplossing daarvoor is mobiliteit.'***



*'Ik denk dat je veel meer bepaalde groeperingen van soorten mensen gaat krijgen. Dus dat je inderdaad van die mensen hebt die voeding uit een zakje eten, die toch nog tien uur per dag blijven werken. En je krijgt ook soorten mensen die terug naar de landbouw gaan en noem maar op.'*



*'Ik denk dat er een tijd gaat komen dat we verbaasd gaan zijn dat we vroeger vlees aten.'*

*'Ik denk eigenlijk dat dit een verhaal van 2025 is. Of 2030.'*

# LUNCH IN DE KERKHAVEN

**H**et geluid van de oogstrobots reikt ver over het water. Ondanks de afstand zijn ze met hun feloranje plaatwerk goed zichtbaar op het wijde, blauwgroene oppervlak. Als een keten van mechanische zwanen grazen ze onvermoeibaar het zeewier weg. Strak aan de wind vaart het jacht van Noa en Mila door de drukke recreatiegeul, die zich een brede weg baant door de Zuidplasplantage. De Carvalho is niet de enige boot die gebruikmaakt van de extra vaardiepte om de sokken erin te zetten. Geleund tegen de reling van het achterdek ziet Noa met halfgesloten ogen hoe de zeewierbalen in het ruim van een gereedliggend vriesschip verdwijnen.

‘Waarom wil je per se naar de Nieuwe Kerkhaven? Zullen we niet liever gewoon naar de Nieuwe Wadden varen en bij Katwijkeroog aanmeren? Of desnoods bij de Scheveningerplaat?’ De blik op Mila’s gezicht verradt haar ongemak.

Noa draait zich om en vlijt zich met haar armen wijd tegen de reling. ‘Smeer me nog een keer in, wil je?’

‘Oehoe, Noa, contact!’

Noa draait zich om en kijkt Mila meewarig aan. ‘Ik heb gewoon zin om naar Delft te gaan. De Nieuwe Wadden zijn suf, dat is waar papa en mama zouden gaan liggen. De Kerkhaven is zoveel cooler.’ Ze knijpt haar ogen dicht tegen de zon. ‘Het centrum van Delft is historisch gebied, ik weet zeker dat je het mooi vindt.’

‘Maar de Nieuwe Kerkhaven is voor tokkies! Er is daar niks. Je kunt er niet eens douchen!’

Noa spreidt haar armen met gevoel voor theater. ‘Tokkies, Mila!? Je hebt nog nooit van je leven een tokkie gezien. Oké, de Nieuwe Kerkhaven is misschien een beetje verwaarloosd, maar de plek lééft, daar komen tenminste interessante mensen. Bovendien, wat weet jij er nou van, je bent er nog nooit geweest.’

Als de Carvalho overstag gaat, zien de zussen tussen de zandbanken door de contouren van Delft aan de horizon verschijnen.

‘Hebben ze heel het centrum laten staan?’, vraagt Mila verbaasd. ‘Het had toch ook als plantage gebruikt kunnen worden?’

‘Gaaf toch? Ze wilden de zeewierakkers hier eigenlijk ook doortrekken, maar Brussel weigerde een sloopvergunning af te geven. Het is Europees erfgoed.’

Een kwartiertje later draait hun boot met beduidend minder vaart een Delftse vaarstraat in, geflankeerd door zeventiende-eeuwse panden. Vanaf de voorplecht laten de zussen de surrealistische omgeving op zich inwerken.

Noa wijst in het water. ‘Kijk dan!’ Met wijd open ogen staart Mila in het kraakheldere water. Niet langer gehinderd door zeewier dringt het zonlicht ruimschoots door onder het wateroppervlak. In de diepte zien ze de witte raamkozijnen van de benedenverdiepingen voorbijglijden. Ze varen over halfronde bruggetjes, over bankjes, over wat ooit een smalle gracht geweest moet zijn. Noa lacht triomfantelijk.

‘Had je niet gedacht, hè! Zo’n onderwatersprookjeswereld krijg je niet bij de Nieuwe Wadden.’

Ze schrikken op als uit een van de grachtenpanden een dikke man in onderbroek tegen hen

begint te schreeuwen in een taal die ze niet verstaan.

Angstig kijkt Mila naar Noa. 'Zullen we niet gewoon teruggaan?'

De man loopt al schreeuwend met hen mee op de tweede verdieping. Wel vier panden lang volgt hij de vrouwen. Vanachter ieder opengeschoven raam maakt hij een obscene gebaar.

Noa zet haar spiegelbril terug op haar neus. 'Gewoon negeren', zegt ze, terwijl ze de andere kant op kijkt.

De man kan niet verder, hij is bij het laatste raam gekomen. Ze horen zijn boze geschreeuw wegebben als de Carvalho verder vaart. Geluidloos draait de boot aan het eind van de gracht naar rechts. Daar, in het water tussen het Raadhuis en de Nieuwe Kerk, liggen meerdere terrassen op slordig aan elkaar geknoopte vlonders. Het is een drukte van belang. Noa en Mila voelen vreemde ogen in hun rug priemen.

In de Nieuwe Kerkhaven ligt een allegaartje aan boten. Mila herkent de shuttle naar de Utrechtse Heuvelrug. Er liggen ook een paar zonneloepen en zelfs een enkele oude handbestuurde zeilboot.

De Carvalho glijdt achterwaarts een nauwe box in. Nog voor de boot stilligt, springt Noa de steiger op. 'Kom dan, ik heb dorst!'

Ze vinden een plek aan het laatste vrije tafeltje. Mila bladert de menukaart door.

'Zilte aardappelpannenkoek, zeewierburgers, stampot met zeekraal... Helemaal niets met vlees?'

'Nee, niks met vlees.' Noa fluistert: 'Dat kan geen hond hier betalen, joh. Nou ja, lekker goedkoop toch? Oh wacht, hier staat wel een kip-tofuburger.'

'Noa?'

Bij het horen van haar naam kijkt Noa op van de menukaart. Ze staart in het gezicht van een vrouw met een stoer uiterlijk en een donker gebronsde huid.

'We hebben samen op het Herman Jordan Lyceum in Zeist gezeten. Ik herkende je onmiddellijk, je bent echt niets veranderd. Is dit je zusje?'

Noa probeert zich te herinneren wie de vrouw is, maar de stoere eigenares van het Kerkhaventerras praat alweer verder.

'Gek dit, hè?', zegt ze, terwijl ze met haar schoen op de steiger tikt. 'Mijn opa en oma zijn hieronder nog getrouwd. Nou ja, de hoge heren in Apeldoorn zullen wel weten wat ze doen.' ●

## Fragmenten uit het gesprek van de mensen met flexibele contracten



**'De armen zijn er meer de dupe van, want de rijken die gaan door, maar de armen kunnen niet verder.'**



**'Waar ik bang voor ben? Dat er geen plan B is. Dat er helemaal niks is ondernomen. Er komt gewoon een golf op ons af, en we zijn weg, omdat er helemaal niks is ondernomen van tevoren.'**



**'Ik zie wel van die drijvende tuinen voor me, zoals je nu ook al hebt op de Marnixkade.'**

**'Op basis van zeewier is prima. We moeten toe naar andere voedingsstoffen.'**

**'Ik zou het goed vinden als de overheid anticipeert op de toekomst. Bijvoorbeeld dat je woningen alvast waterbestendig maakt.'**



**'De overheid staat voor mij hoger dan de media. Maar daar moeten ze wel wat goeds mee doen natuurlijk.'**

**'Het is een oplossing natuurlijk, het verplaatsen. Alleen, wordt er dan gekeken naar de portemonnee of wordt er gekeken naar eerlijkheid? Krijg je dezelfde soort woningen weer terug? Krijg je wel dezelfde soort mensen om je heen? (...) Dat is een stukje aan de overheid om het goed in gang te zetten en in de gaten te houden.'**



# In de regio

In de regio worden trends concreet; daar wordt voelbaar hoe de verschillende ontwikkelingen op elkaar inwerken. Bovendien zijn niet overal dezelfde trends dominant; regio's verschillen van elkaar. En dat is belangrijke informatie voor een uitvoeringsorganisatie als Rijkswaterstaat. Expeditie RWS2050 heeft zeven regionale trendsessies

georganiseerd met een rijk palet aan deelnemers. Variërend van Tata Steel en Marin tot een voormalige schaapherder en OV-bureau Groningen Drenthe. Dit leverde mooie gesprekken op, ook voor de aanwezige RWS'ers uit de regio.

In alle zeven regio's staat **klimaatverandering** sterk op het netvlies. Terwijl in Zuid-Holland een angstig gevoel leeft ('Zuid-Holland loopt langzaam onder water'), staan de deelnemers in Zeeland klaar om de mouwen op te stropen. Zij praten over doorlooptijden van maatregelen aan de kust en grondaankopen die nu al gedaan moeten worden. In vijf van de zeven sessies verwachten de deelnemers dat er vanwege de

zeespiegelstijging een verhuisbeweging in Nederland op gang zal komen: van de natte kustregio's naar het droge oosten en noorden van het land. Maar in het droge deel spelen andere problemen: Oost-Nederland ziet de zoetwaterbel krimpen en Zuid-Nederland ziet het rivierwater dalen. 'Een aantal waterwegen zal in de toekomst een deel van het jaar droog staan. Dan is er geen scheepvaart meer.'



Ook de **energietransitie** houdt alle regio's bezig. Die 'staat met stip op één, omdat het een bizar grote opgave is' (Oost-Nederland). Voor de betrokkenen bij de Noordzee is internationale samenwerking rond de energietransitie van groot belang. Anders 'ontstaat een wereld waarin ieder zijn eigen windparken gaat aanleggen, zo veel mogelijk voor de kust. (...) Afspraken over scheepvaartroutes komen dan niet tot stand en de natuur krijgt het zwaar.'





Zetten de bevolkingsgroei en individualisering door, dan zien Noord-Holland, Zuid-Holland en Midden-Nederland een periode tegemoet waarin de **ruimtedruk** – die toch al hoog is – nog verder oploopt. En dat terwijl de grenzen van een gezonde leefomgeving vaak nu al zijn overschreden. ‘Er is een ander mentaliteit nodig: niet alles kan.’ Ook Zuid-Nederland maakt zich zorgen: ‘Wij krijgen hier dezelfde problemen als in de Randstad (...) Het is niet vol te houden zoals we het nu doen. De natuur kan dat niet hebben.’ Wezenlijk anders is het in Noord-Nederland: daar is nog ruimte voor keuzes.

Een ander onderwerp dat alle regio's bezighoudt, is de toenemende **segregatie in de maatschappij**. Alle regio's maken zich zorgen over de diversiteit aan meningen en over de polarisatie, over groepen die afhaken en over de mindere aandacht van Den Haag voor alles wat er buiten de Randstad gebeurt. Omdat wonen in de stad steeds duurder wordt, tref je hier meer jongeren en hoogopgeleide mensen aan, terwijl in het landelijk gebied vooral ouderen en laagopgeleiden verblijven.



## Proeftuinen

Deelnemers in Zeeland en Noord-Nederland zien mogelijkheden voor hun regio om (inter)nationaal als proeftuin te dienen voor klimaatadaptatie, energie en voedsel. Zeeland: ‘Zeespiegelstijging, verzilting en de zoetwateropgave, eiwittransitie, getijdenenergie, drijvende zonnepanelen, windparken... Alles komt hier samen.’

◀ Inhoud

◀ Terug

▶ Verder



Uitgesproken ideeën komen naar voren over de **rol en positie van de overheid**. Er zijn grote beslissingen nodig, maar de politieke besluitvorming stagneert. ‘Het bestuurlijk vermogen om besluiten te nemen, lijkt onvoldoende’ (Zuid-Holland). In de afgelopen decennia heeft de overheid bovendien ‘vaak niet helder, eerlijk en transparant over de problemen gecommuniceerd (...) maar gewoon vergunningen afgegeven. Die houding van de overheid van onduidelijkheid over de problemen moet veranderen.’



# Overheid in beweging

Ook binnen de overheid vinden ontwikkelingen plaats. Dat is geen autonoom proces; de overheid verandert in wisselwerking met veranderingen in de samenleving. Er ontstaan nieuwe manieren van sturen en organiseren als reactie op de gevoelde problemen en de rol die mensen hierbij van de overheid verwachten. Tegelijkertijd blijven (elementen van) eerder in gang gezette manieren van overheidsmanagement vaak nog lang voortbestaan.

In dit hoofdstuk schetsen we eerst een aantal trends binnen de overheid. Vervolgens zoomen we in op Rijkswaterstaat. Wat heeft bij Rijkswaterstaat in het verleden tot veranderingen geleid en wat is de continue lijn? En als we naar de toekomst kijken: welke verschuivingen achten medewerkers dan voorstelbaar? Ook schenken we aandacht aan de kernpunten van het Kompas IenW. In antwoord op maatschappelijke ontwikkelingen werkt ons ministerie aan een iets andere balans in de taken, verbetering van de samenwerking tussen beleid en uitvoering, en opgabegericht werken in co-creatie met anderen.



# Welke trends zien we binnen de overheid?

**Niet alleen de samenleving verandert; de overheid verandert mee. We hebben experts met verschillende achtergronden gevraagd naar hun beeld van de overheid van de toekomst en zijn met hen in gesprek gegaan. Vijf ontwikkelingen zijn van belang voor de rol en handelwijze van Rijkswaterstaat de komende jaren.**

- Het geloof in het marktdenken van de jaren '90 is op zijn retour. Van een overheid die zich terugtrekt en zo veel mogelijk overheidstaken aan de markt laat, gaan we naar een overheid die zelf weer meer verantwoordelijkheid neemt en die zich bezint op een andere marktrelatie.
- We zien een heroriëntatie van New Public Management naar Public Value Management. De focus van de overheid verschuift van optimalisering van het interne productieproces (asset- en prestatie-management) naar de maatschappelijke opgave die zich buiten voordoet (opgavegericht werken).
- De trend naar decentralisatie ontmoet zijn tegentrend in een roep om meer centrale overheidsregie. Er is behoefte aan een rijksoverheid die richting geeft aan de transitieopgaven en die op basis van overzicht bovenregionale afwegingen kan voorbereiden.
- De scheiding tussen beleid en uitvoering wordt steeds meer bevestigd. Veel maatschappelijke problemen zijn namelijk zo complex dat een strikte rolverdeling tussen opdrachtgever en opdrachtnemer niet werkt. Beleid kan in zulke gevallen slechts in de uitvoering gestalte krijgen. En dat vraagt om andere verhoudingen.
- De kwaliteit van uitvoeringsorganisaties en de impact van overheidsbeleid op het individu ligt de komende jaren onder een vergrootglas, mede als gevolg van het parlementaire onderzoek naar de toeslagenaffaire. Ook de rapporten 'Werk aan Uitvoering' bevestigen dit en dringen aan op verbetering van de wisselwerking en informatievoorziening tussen politiek en uitvoering.

# 3.2


## Kompas lenW

**Parallel aan Expeditie RWS2050 is het ministerie van lenW gestart met Kompas lenW, een nieuwe strategie voor het hele departement.**

De hoofdpunten:

- Kompas lenW signaleert dat de toekomst vraagt om de ontwikkeling van een innovatieve, krachtige balans tussen veiligheid, leefbaarheid en bereikbaarheid. We willen klimaatbestendig met water en bodem omgaan. We werken aan een nieuwe duurzame infrastructuur, zowel onder als boven de grond. En we beschouwen ict en informatievoorziening daarbij als primair proces.
- Kompas lenW beoogt de beheersbaarheid van programma's en projecten te versterken en de samenwerking tussen beleid en uitvoering te professionaliseren en te verstevigen.
- Kompas lenW maakt een beweging naar opgavegericht werken, transparant en in co-creatie met de buitenwereld. Dat vergt ook een sterker strategie-, innovatie- en kennisprofiel.

Het Kompas RWS is een invulling van, en bijdrage aan, Kompas lenW. De twee documenten sluiten naadloos op elkaar aan: vandaar ook dat gekozen is voor een overeenkomstige naam.



De complexiteit van de opgaven vereist samenwerking tussen overheden: project 'De Groene Loper', A2 Maastricht.

# Geschiedenis

## Stabiliteit en verandering bij Rijkswaterstaat

Wie vooruit wil kijken, doet er goed aan om ook terug te kijken. Welk pad ligt achter ons en wat leert ons dat? Een blik op de geschiedenis laat zien dat Rijkswaterstaat een stabiele kern heeft, maar daarnaast steeds nieuwe antwoorden bedenkt op de opgaven van de tijd. Benieuwd naar het essay 'De Rijkswaterstaat anno 2020, een beschrijving in historische context als referentie voor Expeditie RWS2050'? Je kunt het downloaden op [www.expeditieRWS2050.nl](http://www.expeditieRWS2050.nl).

⌘

# Toekomst

## Een staalkaart van perspectieven van medewerkers

Tijdens Expeditie RWS2050 bespraken ook RWS'ers zelf de toekomst van hun organisatie: in bijeenkomsten met externen, in afdelings- en directieoverleggen en in tientallen gesprekken dwars door de organisatie heen.



## missie

De missie en taken van Rijkswaterstaat kennen sinds de oprichting van het Bureau voor den Waterstaat in 1798 een vaste kern: waterveiligheid en – enkele jaren later – de zorg voor het wegennet. Kijken we naar de geschiedenis, dan zien we dat Rijkswaterstaat er steeds nieuwe taken bij krijgt: als er een dringende *maatschappelijke opgave* van nationale omvang is; als een *technologische innovatie* om nationale voorzieningen vraagt; als de regering een opgave wil realiseren waarvoor *technische deskundigheid* bij Rijkswaterstaat voorhanden is; en als *verschuivingen in de politieke context* een wijziging in de groepering van (rijks)uitvoeringstaken met zich

meebrengen. Zo bouwde Rijkswaterstaat na de komst van de trein in de 19<sup>e</sup> eeuw spoorbruggen. En toen de zorgen over het milieu in de jaren '70 van de vorige eeuw steeds groter werden, kreeg Rijkswaterstaat er de zorg voor de waterkwaliteit bij. Door de samenvoeging van de ministeries van VROM en V&W in 2010 breidde het takenpakket van Rijkswaterstaat zich uit met de zorg voor de leefomgeving. Zes jaar later (in Koers 2020) is de zorg voor de duurzame leefomgeving benoemd tot het fundament onder onze missie.

Welke verschuivingen in de missie van de organisatie achten zij denkbaar?

*'De focus van het werk als Rijkswaterstaat verandert; we krijgen veel meer natte projecten. De zorg voor droge voeten komt hoger op de agenda van Rijkswaterstaat.'*

Collega's denken ook wel na over de uitbreiding van taken – met soms zwaarig grote gebaren:

*'Ik denk dat we niet alleen naar auto's moeten kijken. Maar meer andere vormen van vervoer moeten faciliteren... Haal de OV-tak ook maar binnen.'*

Of zij kijken nog breder om zich heen:

*'Gezien de vele ontwikkelingen rondom de energie- en landbouwtransities krijgt Rijkswaterstaat misschien wel nieuwe netwerken toebedeeld.'*



## taken

Door de hele geschiedenis van Rijkswaterstaat heen zijn aanleg, beheer en onderhoud kermtaken geweest. Taken op het gebied van kennis, beleid, inspectie en data- en informatievoorziening kwamen er in de loop van de tijd bij, fluctueerden en verdwenen ook weer in een aantal gevallen. Verschuivende denkbeelden over de gewenste rollen en bijbehorende inrichting van de overheid vormden daarbij een dominante factor. Voortvloeiend uit het neoliberale gedachtegoed werd in de jaren '90 de scheiding tussen beleid en uitvoering ingevoerd. Het idee was dat dit de transparantie en efficiency zou bevorderen. Rijkswaterstaat werd in 2006 een Agentschap. In deze periode werden meer taken bij de markt gelegd en richtte Rijkswaterstaat zich sterker

op inkoop, contractbeheersing en prestatie management. Inmiddels keert die trend zich, net als bij andere overheden, en investeert Rijkswaterstaat weer meer in eigen kennis, in andere relaties met de markt en met de samenleving.

Met de verschuivingen in zijn missie, taken en werkwijzen kwamen er steeds nieuwe bloedgroepen bij in de Rijkswaterstaatorganisatie. Oorspronkelijk was Rijkswaterstaat een ingenieursbolwerk. Daaraan werden in de loop der tijd ecologen, juristen, bedrijfskundigen, communicatiespecialisten en IT'ers toegevoegd.

Veranderen de taken? Sommigen benadrukken vooral de continuïteit:

*'Voor de kunstwerken in Nederland zal er altijd een beheerder moeten zijn en waarschijnlijk zal Rijkswaterstaat daarbij een rol spelen.'*

Anderen wijzen op het groeiende belang van data-analyse:

*'Met big data, informatie van sensoren, AI en deep learning voorspellen we het beheer en onderhoud. Data-analist wordt de nieuwe belangrijkste functie bij Rijkswaterstaat.'*

Of naar andere aspecten van digitalisering:

*'Wordt digitale bereikbaarheid ook onderdeel van onze taak?'*

Ook andere transportmodaliteiten komen aan bod:

*'Het zou goed kunnen dat we een taak krijgen met betrekking tot buisleidingen.'*

En vergeet kennis niet:

*'Het Rijkswaterstaat van de toekomst is een kennispartner voor de regio, voor de burger, voor Europa zelfs. We krijgen misschien wel een experttaak als die van het RIVM.'*

Sommigen vragen zich daarbij hardop af:

*'Blijven we ook altijd in de rol van uitvoeringsorganisatie? We hebben zo veel kennis – inhoudelijk en van het gebied – dat we veel meer agendasettend zouden kunnen zijn.'*

## decentrale rijksuitvoeringsorganisatie

Als decentrale rijksuitvoeringsorganisatie opereert Rijkswaterstaat steeds in een spanningsveld tussen nationaal beleid en decentrale wensen, tussen markt en overheid, en tussen politiek en burger. Deze spanning is een constante in de geschiedenis van onze organisatie.

## kracht

De kracht van meer dan 220 jaar Rijkswaterstaat is de combinatie van een stabiele kern van taken die sterk samenhangt met de identiteit van Nederland, en het vermogen om steeds nieuwe antwoorden te vinden op actuele maatschappelijke vraagstukken.

De rol als decentrale rijksuitvoeringsorganisatie past ons goed:

*‘Rijkswaterstaat is een tussenfunctionaris: we kennen de beleidskaders én het gebied, waardoor we goed kunnen schakelen.’*

Anderen voorzien een actievere houding van Rijkswaterstaat richting regio:

*‘Droogte is een probleem dat wij niet alleen kunnen oplossen. Daarvoor moeten we intensief samenwerken met gemeenten en waterschappen. Maar ook de markt moeten we als samenwerkingspartner niet vergeten.’*

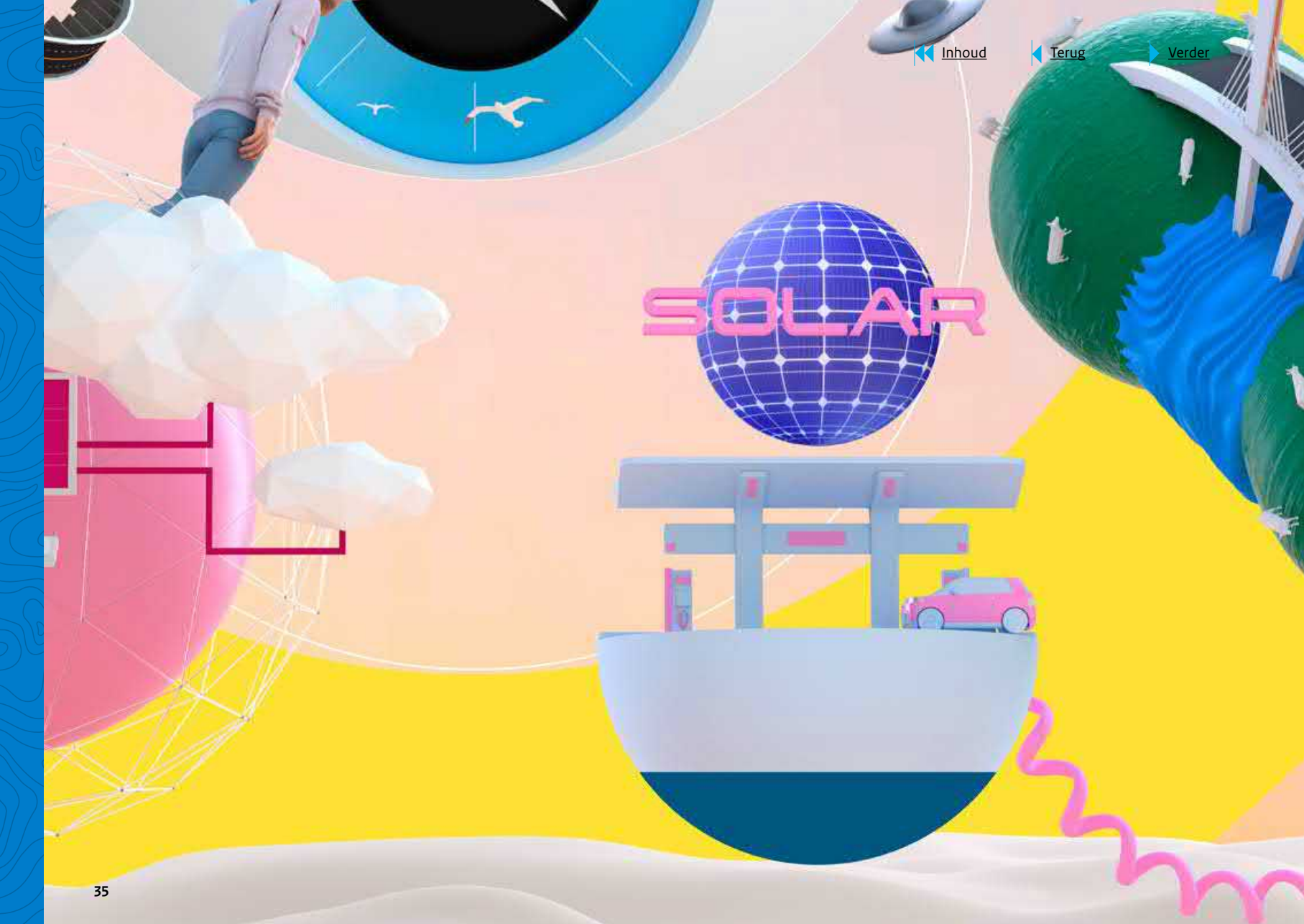
Dat brengt ook veranderingen in de organisatie met zich mee:

*‘We gaan groeien naar een netwerkorganisatie. Er komen steeds meer samenwerkingsorganisaties in bepaalde gebieden rondom bepaalde opgaven. Stakeholders werken naar één organisatie toe. We kunnen het niet allemaal meer alleen.’*

En de kracht van een doe-organisatie:  
die combinatie van idealen en no-nonsense

*‘Zorg nou maar dat we dat op orde hebben en doe vooral niet te gek.’*

# SOLAR



# vooruitdenken en verhinden

Kijkend naar de hiervoor geschetste trends en ontwikkelingen, hoe zou onze omgeving er dan in de toekomst uit kunnen zien? Op basis van de opgedane inzichten in de trends én met verbeeldingskracht hebben we vier mogelijk toekomstscenario's geconstrueerd. Hiermee zijn we op pad gegaan. Niet alleen langs de verschillende organisatieonderdelen van Rijkswaterstaat, maar ook 'naar buiten'. We spraken met partners binnen ons ministerie, met andere departementen, regionale overheden, bedrijven en maatschappelijke organisaties. Samen keken we vanuit het perspectief van de ander naar de vier toekomstscenario's. We spraken over de mogelijke betekenis voor ons werk en onze organisaties, over de opgaven en kansen. Gesprekspartners wezen ons op kenmerken van onze organisatie. Kenmerken die volgens hen juist hier nodig zijn, en die zij zien als de kracht van Rijkswaterstaat. Zo verzamelden we elementen voor vijf prototypen van een toekomstig Rijkswaterstaat. In dit hoofdstuk schetsen we de 'reis' van toekomstscenario's naar prototypen.

4.1	Toekomstscenario's.....	37
4.2	Wat verwacht de omgeving van Rijkswaterstaat?.....	50
4.3	Wat is onze maatschappelijke meerwaarde in de toekomst? .....	53

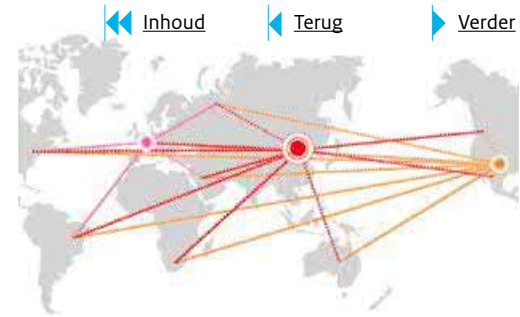
# Toekomstscenario's

Op basis van de verzamelde trends en diverse gesprekken hebben we vier toekomstscenario's gemaakt. Ze geven een beeld van hoe de toekomst rondom Rijkswaterstaat zich zou kunnen ontwikkelen. De scenario's zijn een middel, geen doel. Ze helpen om met elkaar het gesprek te voeren over strategische vraagstukken.

In deze paragraaf volgt een impressie van de scenario's. Wil je er meer over lezen, kijk dan op [www.expeditierws2050.nl](http://www.expeditierws2050.nl).

A	Datagedreven wereld .....	38
B	Dutch Design.....	41
C	Multiplex.....	44
D	Stuifzand.....	47

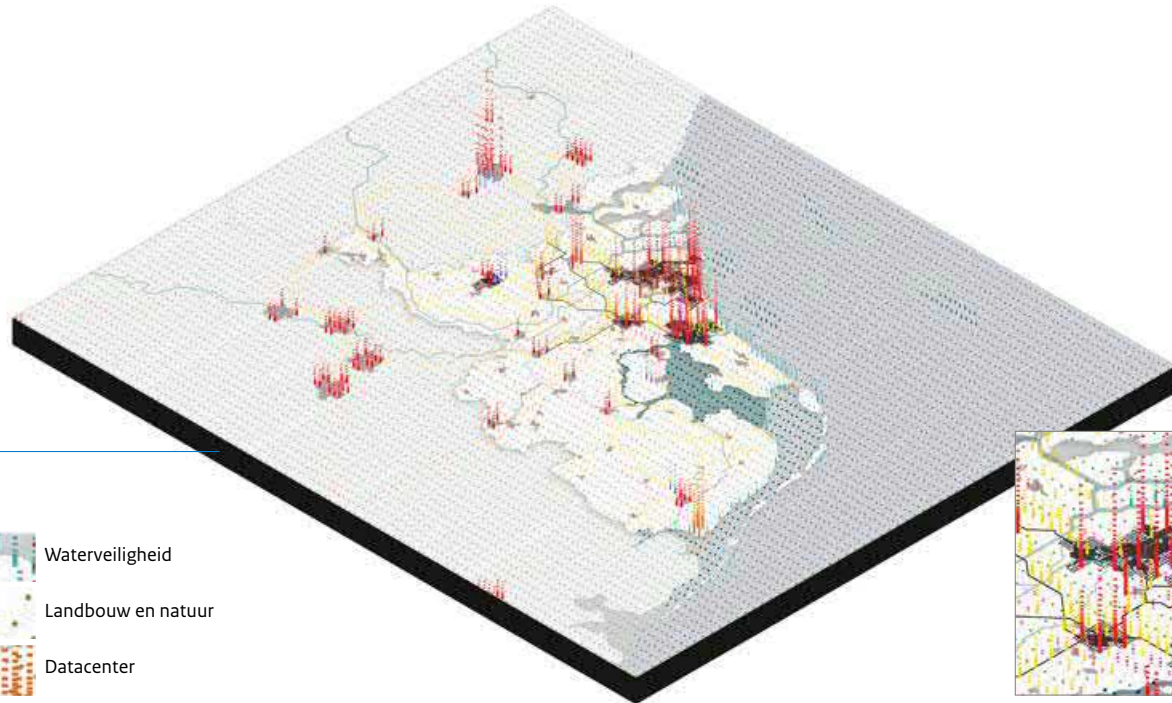




De Datagedreven wereld kent een sterke internationale dimensie: iedereen benut en verzendt data over de landsgrenzen heen. En ook voor dataopslag wordt volop gebruikgemaakt van faciliteiten buiten Nederland.

## A Datagedreven wereld

De kaart van Nederland laat de essentie van het scenario 'Datagedreven wereld' zien: een voortdurende stroom van datablokjes. De kaart bestaat niet meer uit de fysieke kenmerken van ons land, maar uit de soorten data en de plek waar deze worden gegenereerd.



### Legenda



Stedelijke data



Autonome voertuigen



Vliegveld / vlieghub



Reizigersinformatie openbaar vervoer



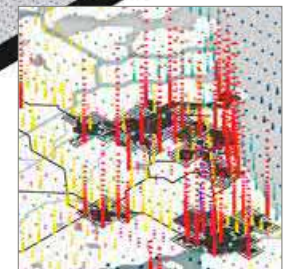
Waterveiligheid



Landbouw en natuur



Datacenter



Data en algoritmen sturen de wereld om ons heen aan. We zien landbouwrobots en automatische voertuigen. Grote internationale tech-bedrijven domineren het dagelijks leven. De EU stelt voorwaarden en bouwt ook aan een eigen IT-ecosysteem. Nederland is onderdeel van een internationaal netwerk.

**Levensmotto in deze wereld:**

'Ga tot de data, zie hun patronen en word wijs'



*'Onze inkooppositie verandert. We zijn gewend een grote speler te zijn in de GWW-markt, maar niet om een kleine speler te zijn in een grote IT-markt.'*  
(Uit: gesprek met Rijkswaterstaat PPO)

*'Denk niet in systemen, maar in diensten. Een systeem is af, terwijl een dienst altijd kan worden verbeterd.'*  
(Uit: gesprek met Stichting Digitale Infrastructuur Nederland)

*'We gaan in dit scenario platforminitiatieven ondersteunen. Als bijvoorbeeld de bloemenveiling van Aalsmeer via een platform gaat werken, gaan die bloemen niet meer via Aalsmeer. Zo haal je die bloemen van de weg af.'*  
(Uit: gesprek met Rijkswaterstaat CIV)

*'We kunnen de logistieke systemen dan veel efficiënter maken. Nu varen veel boten zonder lading.'*  
(Uit: gesprek met een waterschap)

*'Een datagedreven maatschappij mist verklaarbaarheid. (...) Wat uit de data komt, is moeilijk te corrigeren. Dat is een verantwoordelijkheidsgebied dat je moet leren begrijpen. (...) Je krijgt een reactieve overheid, want je baseert je op data uit het verleden. Je kijkt niet meer naar wat je creatief wil.'*  
(Uit: gesprek met Marin)

*'Twintig jaar geleden zouden we gezegd hebben: "Markt! Kansen!" Wat is dat, dat we nu anders praten? (...) We zijn publieke waarden meer gaan waarderen.'*  
(Uit: gesprek met ministerie van Financiën)



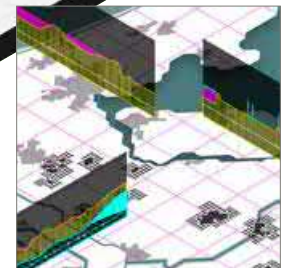
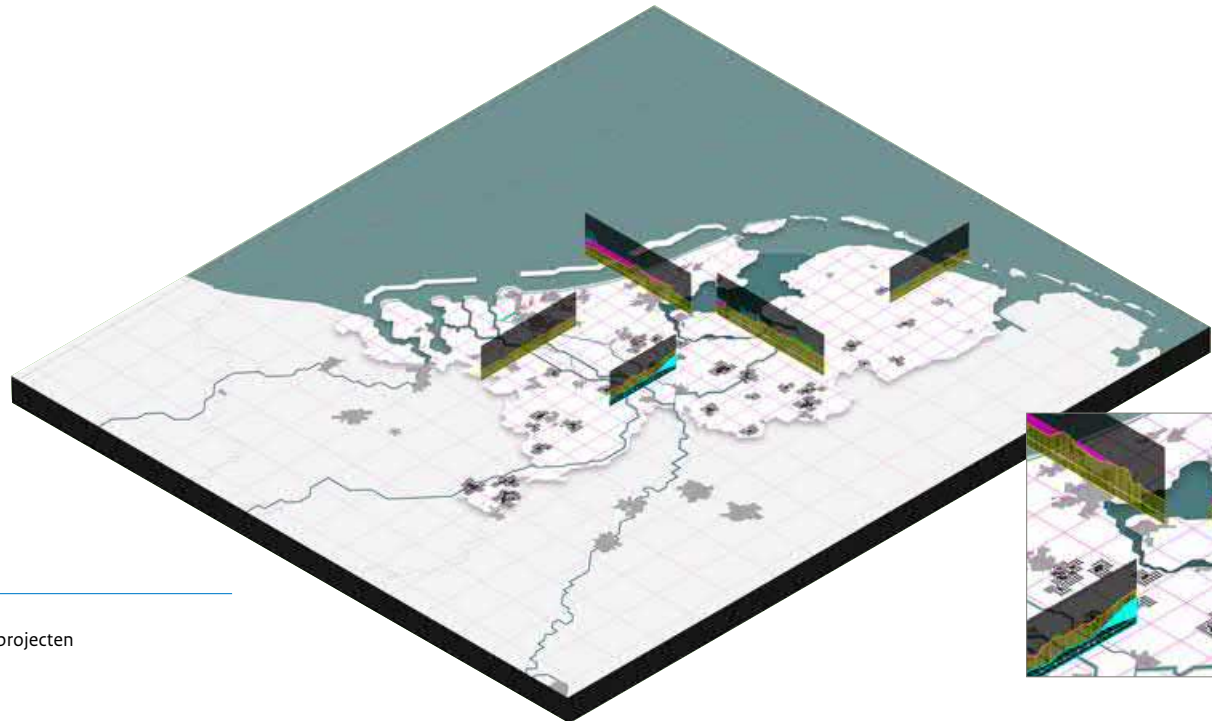
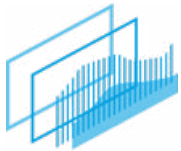


In de wereld van Dutch Design leren kustgebieden met elkaar hoe ze om moeten gaan met de rijzende zeespiegel voor de kust en in de delta's.

B

## Dutch Design

In het scenario 'Dutch Design' is Nederland in 2050 een 'ontworpen land'. De rechtopstaande schermen in de kaart van Nederland laten de dwarsdoorsneden van de landschapsarchitecten zien. Ze symboliseren de werken die worden uitgevoerd om de grote maatschappelijke vraagstukken het hoofd te bieden. De ontwerpen bepalen het aanzicht van Nederland.



### Legenda



Innovatieve ingenieursprojecten



Twee jonge vrouwen kijken naar de grote werken die zijn gerealiseerd: waterstofeilanden in zee, dijken, hogesnelheidslijnen. Het verkeer is geëlektrificeerd. Op de hogere zandgronden is houtbouw populair. De eiwittransitie krijgt vorm door de grootschalige teelt van zeewier.

**Levensmotto in deze wereld:**

Waar is dat wat de wetenschap zegt.

*'De kans dat er daadwerkelijk herstel van biodiversiteit plaatsvindt is in dit scenario het grootst.'*

(Uit: gesprek met WNF)

*'Als dit te technologisch wordt ingestoken, zal de natuurlobby tegen zijn.'*

(Uit: gesprek met ANWB)

*'Dit scenario spreekt mij zéér aan. Als we nu praten over thema's als verdroging, dan agenderen we het wel, maar blijven we het huidige systeem optimaliseren en stellen we de grote vragen uit.'*

(Uit: gesprek met een waterschap)

*'Tot nu toe zien we het onderliggend watersysteem als afgeleide van het hoofdwatersysteem. Maar dat kan wel eens omkeren.'*

(Uit: gesprek met gemeente Groningen)

*'... Je kunt een heleboel energie opslaan in water. Dat levert een hele andere manier van werken op ten aanzien van water en het ruimtelijke domein.'*

(Uit: gesprek met Deltares)

*'Zet de zee in, niet om er land van te maken – maar als zee. Nederland heeft meer zee dan land. Drijvende eilanden kunnen ook worden ingezet voor kustbescherming. (...) Ook op zee kun je een nieuwe infrastructuur realiseren waar schepen hun energievoorziening kunnen ophalen.'*

(Uit: gesprek met Marin)

*'Deltawerken z.o.: we kunnen dat nu veel beter dan toen. (...) We moeten een ander systeem ontwikkelen, water, natuur, energie (...) Zorgen dat er keuzes in samenhang gemaakt worden.'*

(Uit: sessie met bedrijfsleven)

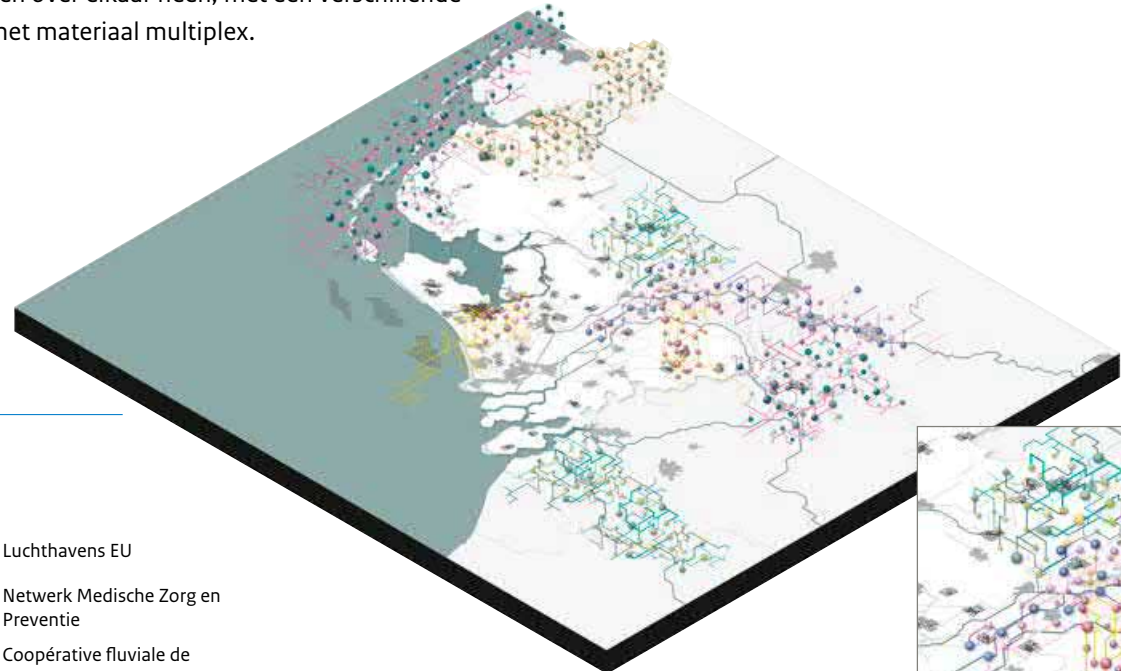
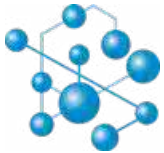




In Multiplex zoeken initiatiefnemers pragmatisch naar de beste partners voor hun netwerk, hier of elders.

## C Multiplex

In het scenario 'Multiplex' bestaat Nederland in 2050 vooral uit horizontale netwerken die de ontwikkeling van het land bepalen. Er zijn netwerken op lokaal en regionaal niveau, maar ook internationale netwerken van mensen die gemeenschappelijke doelen nastreven, kennis opbouwen en activiteiten ontplooiën. Al die verschillende netwerken liggen over elkaar heen, met een verschillende oriëntatie, net als de houtlagen in het materiaal multiplex.



### Legenda

#### Voorbeelden van netwerken



Healthy living in  
Coastal Wetlands



Energieke Havenregio 2050



Achterhoek Innovatief



Samenwerkingsverband  
Rijn bij Hoog en Laag



Luchthavens EU



Netwerk Medische Zorg en  
Preventie



Coöpérative fluviale de  
Circularité du Nord



Burgers, bedrijven, wetenschap en overheden vinden elkaar op maatschappelijke doelen. Van energie en gezondheid tot nieuwe technologie. Ze vormen netwerken om deze doelen te bereiken. Water is een kostbaar goed. De fiets is belangrijk: nabijheid kenmerkt wonen, werken en recreatie.

**Levensmotto in deze wereld:**

Waar is datgene wat werkt.





*'Mensen en bedrijven gaan vanuit hun waarden samenwerken. Dat zie ik nu al gebeuren. Daar kan Rijkswaterstaat meer op inspelen, in de quadruple helix, met burgers. Rijkswaterstaat kan daarbij op een hoger niveau acteren. Je moet meer in het systeem zitten om mee te kunnen bewegen met het systeem, te voelen wat de burger wil.'*

*(Uit: gesprek met Universiteit Twente)*

*'Je kunt hierin als overheid zelf je meso-netwerk gaan organiseren.'*

*(Uit: gesprek met de Spiegelgroep Expeditie RWS2050)*



*'Er is een hele interessante ontwikkeling gaande van coöperaties van mensen die zeggen: wij willen met jullie [installatiebedrijven, red.] samenwerken. Heel interessant! Dat helpt ons om los te komen van onze oude manier van denken.'*

*(Uit: gesprek met Techniek Nederland)*

*'De terugtrekkende overheid en de decentralisaties van de jaren negentig hebben negatieve gevolgen gehad voor de ruimte. De opgaven werden wel gedecentraliseerd, maar de regelgeving en financiering bleven grotendeels centraal. Dat zie je nu ook weer gebeuren met de energietransities... Een organisatie als Rijkswaterstaat kan met zijn uitvoeringskracht veel waard zijn. Je zou eigenlijk beleid en uitvoering, centraal en decentraal, direct moeten koppelen.'*

*(Uit: gesprek met de gemeente Tilburg)*

*'Opgavegericht is niet altijd gebiedsgericht. Maar wanneer het wel om hetzelfde gebied gaat, gaat het wel beter.'*

*'Maat' en "vertrouwen" zijn belangrijk.'*

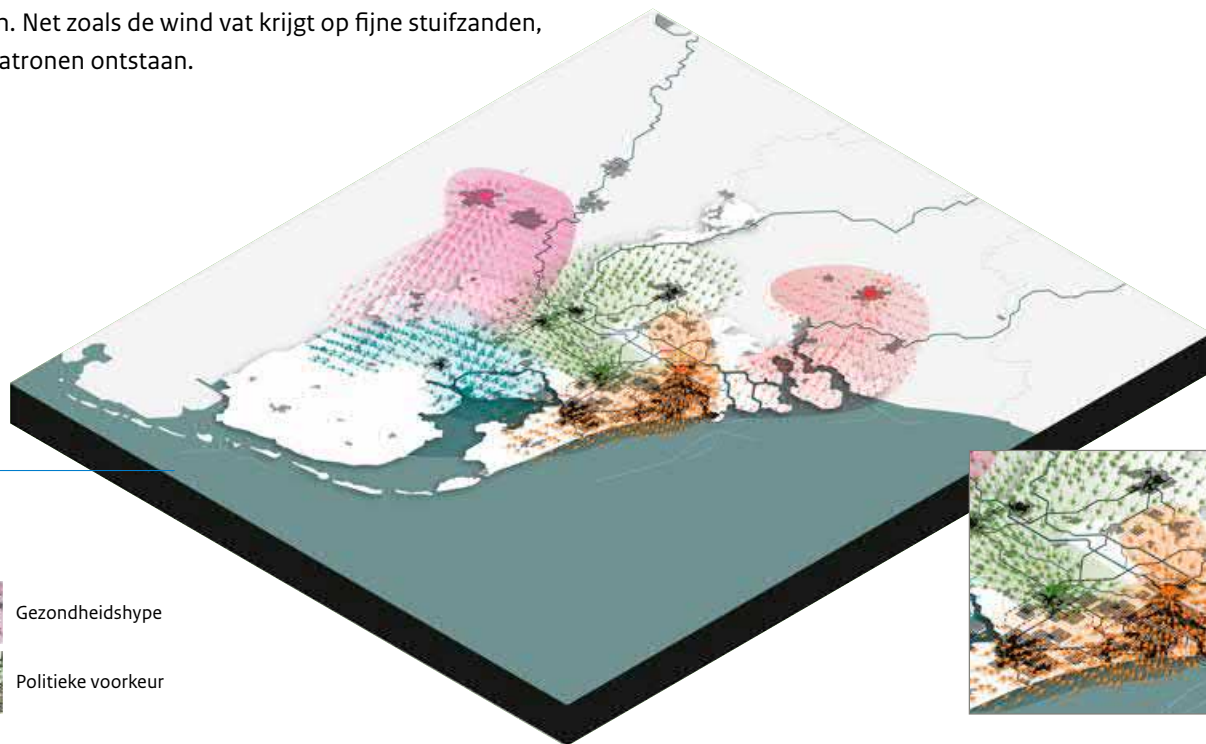
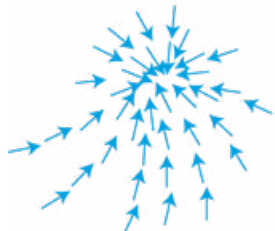
*(Uit: gesprek in Spiegelgroep Expeditie RWS2050)*



In de wereld van Stuifzand kunnen bewegingen snel overwaaien van het ene continent naar het andere.

## D Stuifzand

In het scenario 'Stuifzand' bestaat Nederland uit individuen die zich verenigen in constant wisselende groepen. Die zwermen bewegen zich nu eens hierheen, dan weer daarheen – nationale grenzen zijn daarbij nauwelijks van betekenis. Incidenten hier of elders en berichten die viral gaan via sociale media leiden tot het uiteenvallen en ontstaan van nieuwe zwermen. Net zoals de wind vat krijgt op fijne stuifzanden, waarbij steeds weer nieuwe patronen ontstaan.



### Legenda



Veel gebruikt  
online platform



Informatiehype



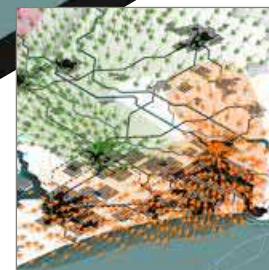
Populaire  
woonomgeving



Gezondheidshype



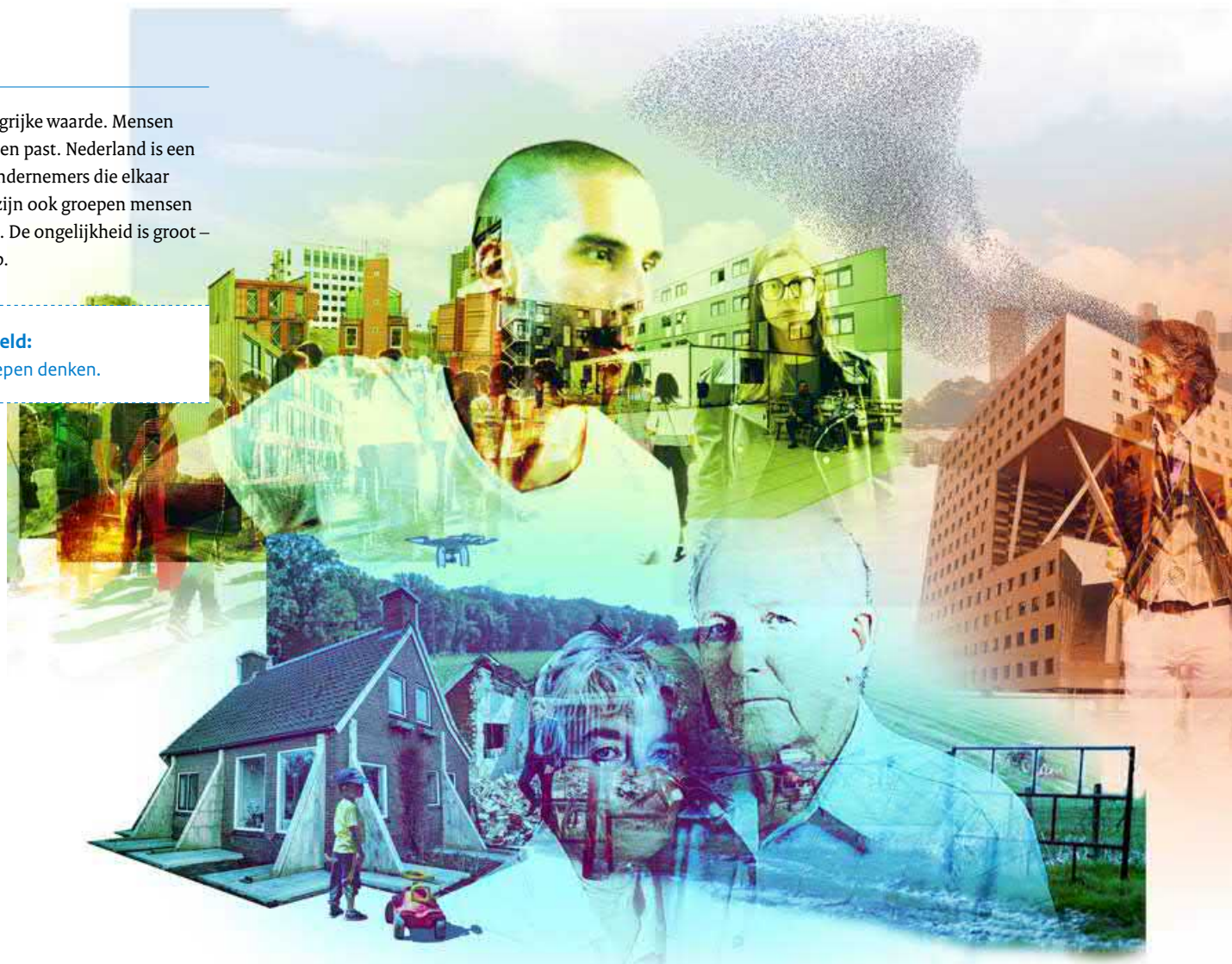
Politieke voorkeur



Zelfontplooiing is een belangrijke waarde. Mensen zoeken de groep uit die bij hen past. Nederland is een land van start-ups, gretige ondernemers die elkaar constant beconcurreren. Er zijn ook groepen mensen die niet mee kunnen komen. De ongelijkheid is groot – en dat zie je in het landschap.

**Levensmotto in deze wereld:**

Waar is, wat mijn (peer)groepen denken.





*'De overheid is niet in staat om voldoende mandaat op te halen om sturing te geven. Dat zien we nu ook op lokaal niveau; de overheid volgt wat grote projectontwikkelaars willen.'*

*(Uit: gesprek met de ANWB)*

*'Door verkeerde prikkels zoals goedkope grondprijzen zien we vandaag al grote concentraties zon tot ontwikkeling komen zonder dat er vraag tegenover staat. De netbeheerder moet dat probleem oplossen. Centrale regie is niet haalbaar.'*

*(Uit: gesprek met TenneT)*

*'De lobby wordt belangrijker. Je gaat meer ondershands regelen.'*

*(Uit: gesprek met Universiteit Twente)*

*'Misschien worden RWS-medewerkers [bij crises, red.] dan gevraagd om de communicatie naar hun peer-groepen te doen. Vanuit persoonlijke netwerken voelen mensen zich meer geïmmiteerd.'*

*(Uit: gesprek crisismanagement Rijkswaterstaat)*

*'In dit scenario moeten we in korte tijd veel kracht op een onderwerp kunnen zetten. Omdat het veel aandacht in de politiek en media heeft.'*

*(Uit: gesprek met Rijkswaterstaat CIV)*

*'Een van de belangrijke trends is de groeiende ongelijkheid. De lasten van de klimaatverandering zullen niet gelijk verdeeld worden. Daar zou ik graag aandacht voor vragen.'*

*(Uit: gesprek met de wetenschappelijke klankbordgroep)*

# Wat verwacht de omgeving van Rijkswaterstaat?

We hebben gesprekken gevoerd met organisaties om ons heen over de grote toekomstige opgaven en ontwikkelingen in de samenleving. Onze gesprekspartners hebben ons gewezen op een aantal kenmerken en capaciteiten die Rijkswaterstaat volgens hen in huis heeft, en die nu goed van pas komen.

**Systeemdenken.** In de horizontale samenleving nemen lokale partijen beslissingen over stukjes zonder dat zij het geheel kunnen overzien. De transitieopgaven rond klimaat, energie, wonen etc. vragen echter om ruimtelijk en fysiek samenhangende keuzes. Rijkswaterstaat is, volgens meerdere gesprekspartners, één van de weinige organisaties die dit type systeemdenken in huis heeft. Het gaat in essentie om een 'ecologische' manier van kijken. Dat is een denkwijze met een traditie in de waterwereld.

**De kracht van RWS is het landelijke.** Door de decentralisaties is het landelijke geheel vaak een afgeleide geworden van wat lokaal en regionaal ontwikkeld of bedacht wordt. Rijkswaterstaat is één van de weinige organisaties die vanuit landelijk overzicht kan kijken en handelen, en landelijke keuzes kan aankaarten. Dat kan in de toekomst meer nodig zijn.

*'Je kunt ook een andere benadering kiezen: wat kan en heb ik? En wat kan ik hier nog méér mee betekenen? Het unieke van Rijkswaterstaat is het landelijke. Wat in de regio's gebeurt: die informatie moet je dan wel eerst goed ophalen, om te bepalen wat je vanuit het landelijke te doen staat.'* (Uit: gesprek in de Spiegelgroep)

**Regionale aanwezigheid.** Rijkswaterstaat is de enige rijksuitvoeringsorganisatie in de fysieke leefomgeving die ook stevig regionaal aanwezig is. De bekendheid met de situatie in de regio en de contacten zijn van wezenlijk belang voor het gezamenlijk realiseren van toekomstige opgaven.

*'Wij onderschatten de betekenis als Rijkswaterstaat een ander accent zet.'*

*(Uit: gesprek met ministerie van Binnenlandse Zaken)*

**Kennis.** Rijkswaterstaat wordt gezien als een organisatie die op een aantal domeinen veel kennis in huis heeft – meer dan andere overheden. De vraag vanuit de omgeving is: hoe kan Rijkswaterstaat die kennis en competenties inzetten?

*'Ik kan mij goed voorstellen dat Rijkswaterstaat als domein-deskundige vanuit ruimte expertise inbrengt, zodat plannen aan de voorkant geoptimaliseerd kunnen worden.'*

*(Uit: gesprek met TenneT)*

**Uitvoeringskracht.** Rijkswaterstaat wordt gezien als een stevige partner in de uitvoering, met veel ervaring in het managen van grootschalige, complexe projecten. Andere departementen beschikken niet over een vergelijkbare uitvoeringsorganisatie. Ook lokale overheden en provincies hebben deze competenties niet zelf in huis.

*'Jullie zorgen dat Nederland niet onder water loopt. Jullie doen niet alleen studies, maar realiseren het ook! Er zullen echt dingen gerealiseerd moeten worden.'*

*(Uit: gesprek met ministerie van Financiën)*

**Koppelen van schalen en domeinen.** Veel organisaties noemen Ruimte voor de Rivier als de ideale aanpak die nu nodig is: een aanpak waarbij de schaalniveaus van nationaal, provinciaal en lokaal op een mooie manier in elkaar geschakeld zijn. Een aanpak waarbij de dubbeldoelstelling van waterveiligheid en ruimtelijke kwaliteit provincies en gemeenten in staat stelde om verbindingen te leggen met andere domeinen en een positieve impuls aan het gebied te geven.

**Meer regie.** Rijkswaterstaat heeft een periode achter de rug waarin de organisatie zich heeft teruggetrokken op het eigen areaal, en zich terughoudend toonde in het nemen van de voortrekkersrol. Omgevingspartijen doen nu een beroep op Rijkswaterstaat, vanuit het oogpunt van de (middel)lange termijn. Rijkswaterstaat kan partijen om de tafel brengen. Bij de Noordzee brengt de organisatie dit al in de praktijk.

*'Als beleidsmatig de kaders helder zijn, heb je daarmee nog niet automatisch dat de uitvoering ook geordend is. Dat vraagt ook om regie.'*

*(Uit: gesprek met Vitens)*



Koppelen van schalen en domeinen: Ruimte voor de Rivier bij Nijmegen.

# Wat is onze maatschappelijke meerwaarde in de toekomst?

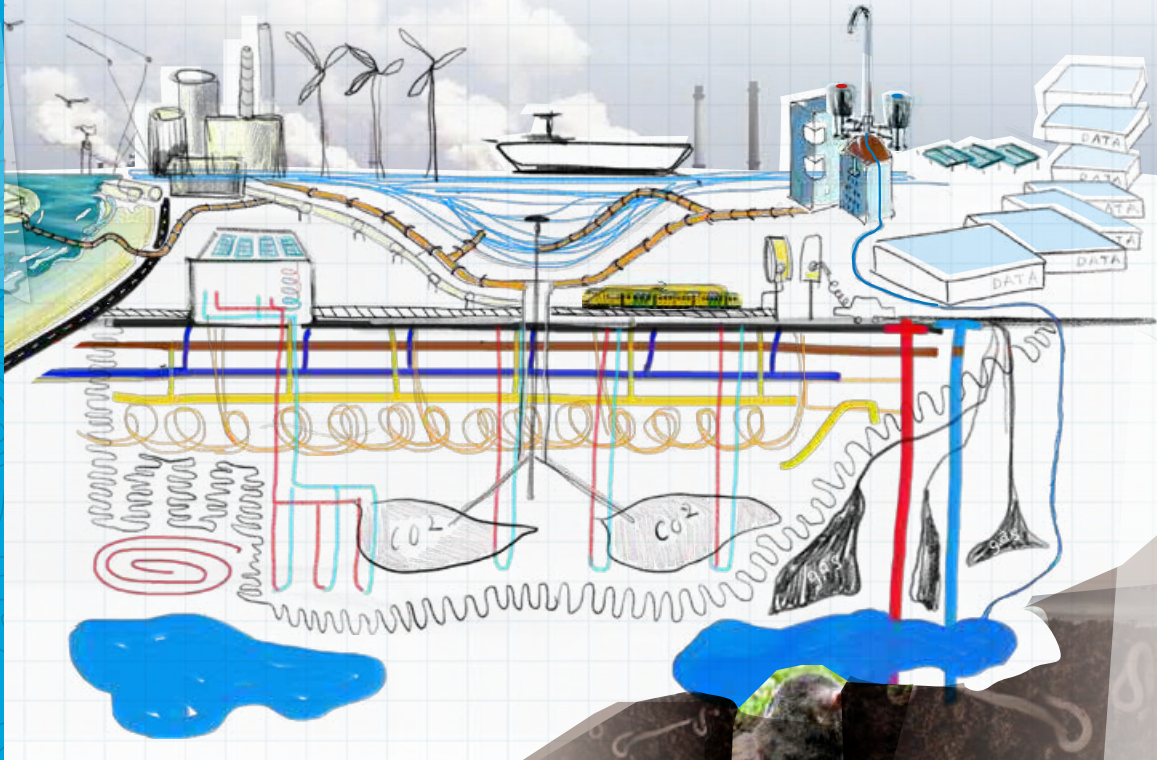
Hoe kan Rijkswaterstaat reageren op de geschetste trends en mogelijke toekomst?

Wat zouden we dan kunnen betekenen voor de maatschappij? Om de discussie hierover te prikkelen, brachten we vijf 'prototypen van een toekomstig Rijkswaterstaat' in het gesprek.

1	Weefsel.....	54
2	Kracht.....	55
3	Vormgever .....	56
4	Mee.....	57
5	Orkestrator.....	58

1

# WEEFSEL



WE SPELEN IN OP:

- DE STERKE GROEI VAN ENERGIE- EN DATA-INFRASTRUCTUUR, EN DE TOENEMENDE INTERFERENTIE MET WATER- EN TRANSPORTNETWERKEN;
- HET TOENEMENDE RUIMTEBESLAG VOOR DE ENERGIETRANSITIE – OP ZEE, OP LAND, BOVEN- EN ONDERGRONDS – EN OP DE WENS OM DE RUIMTELIJKE KWALITEIT HOOG TE HOUDEN.
- HET INZICHT DAT VERSCHILLENDE TYPEN INFRASTRUCTUUR ELKAAR STEEDS MEER NODIG HEBBEN; EEN GEAUTOMATISEERDE ELEKTRISCHE AUTO VRAAGT BIJVOORBEELD OM EEN DATA-, ENERGIE- EN VERVOERSNETWERK.

DE ROL VAN RIJWSWATERSTAAT ZOU KUNNEN ZIJN:

- SAMENWERKING EN SAMENHANG TUSSEN INFRASTRUCTUREN INITIËREN;
- MEEDENKEN OVER ORDENING EN BEHEER VAN DE ONDERGROND;
- DE KOPPELING VAN INFRASTRUCTUREN MET NATUURNETWERKEN BEVORDEREN.

2

# KRACHT

DE ROL VAN RIJWSWATERSTAAT ZOU KUNNEN ZIJN:

- AANKAARTEN VAN GROOTS(HALIGE) MAATREGELLEN DIE NODIG ZIJN OM NEDERLAND AAN TE PASSEN AAN HET KLIMAAT;
- HERONTWERP (SAMEN MET ANDEREN) VAN HET WATERHUISHOUDKUNDIGE SYSTEEM, WAARBIJ WE DENKEN VANUIT HAARVATEN EN STROOMGEBIEDEN;
- EROP AANSTUREN DAT HET WATER- EN BODEMSYSTEEM LEIDENDER WORDT VOOR RUIMTELIJKE KEUZES EN LANDGEBRUIK;
- ORGANISEREN VAN BETERE NATUURLIJKE (ONDTIEN EN KLIMAATMIGRATIEZONES) VOOR PLANTEN EN DIEREN.

WE SPELEN IN OP:

- KLIMAATVERANDERING: STIJGENDE ZEESPIEGEL, EXTREME NEERSLAG, VERSTERKTE BODEMDALING, GRILLIGER RIVIERAFVOEREN, LANGE PERIODEN VAN DROOGTE (MET PROBLEMEN VOOR DRINKWATER, LANDBOUW, NATUUR EN (SHEEP)VAART), VERZILTING, HITTE, VERSHUIVING VAN DE LEEFGEBIEDEN VAN PLANTEN EN DIEREN.



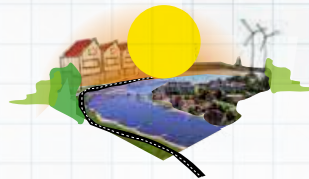
# 3 VORMGEVER

WE SPELEN IN OP:

- DE 'VERBOUWING VAN NEDERLAND': DE GROTE RUIMTELIJKE TRANSITIEOPGAVEN WAAR NEDERLAND VOOR STAAT, OP HET VLAK VAN ENERGIE, KLIMAAT, WONEN, LANDBOUW, BIODIVERSITEIT EN DE (IR)CLAUARE E(ONOMIE);
- DE ROEP OM MEER RIJXSREGIE;
- DE UITVOERING VAN DE NATIONALE OMGEVINGSVISIE (NOVI): DECENTRAAL MAAR OOK MET EEN GROOT AANTAL NATIONALE BELANGEN.

DE ROL VAN RIJXWATERSTAAT ZOU KUNNEN ZIJN:

- NATIONALE DOELSTELLINGEN VERBINDEN MET REGIONALE EN LOKALE AMBITIES;
- COMPLEXE UITVOERINGSPROGRAMMA'S MET VEEL ACTOREN EN VERSCHILLENDE BELEIDSDOELSTELLINGEN REALISEREN, ZOALS EERDER HET PROGRAMMA RUIMTE VOOR DE RIVIER.





# MEE

4

WE SPELEN IN OP:

- DE HORIZONTALISERING EN FRAGMENTATIE VAN DE SAMENLEVING;
- DE TOEGENOMEN VERANDERKRACHT VAN MAATSCHAPPELIJKE GROEPEN EN COALITIES;
- GROTERE MENINGSVERSCHILLEN OVER WAARDEN EN WAARHEID.



DE ROL VAN RIJKSWATERSTAAT  
ZOU KUNNEN ZIJN:

- MET DE SAMENLEVING VRAAGSTUKKEN ROND BEREIKBAARHEID, LEEFBAARHEID, VEILIGHEID OPLOSSEN;
- MENSEN EN IDEEËN VERBINDEN.

# ORKESTRATOR

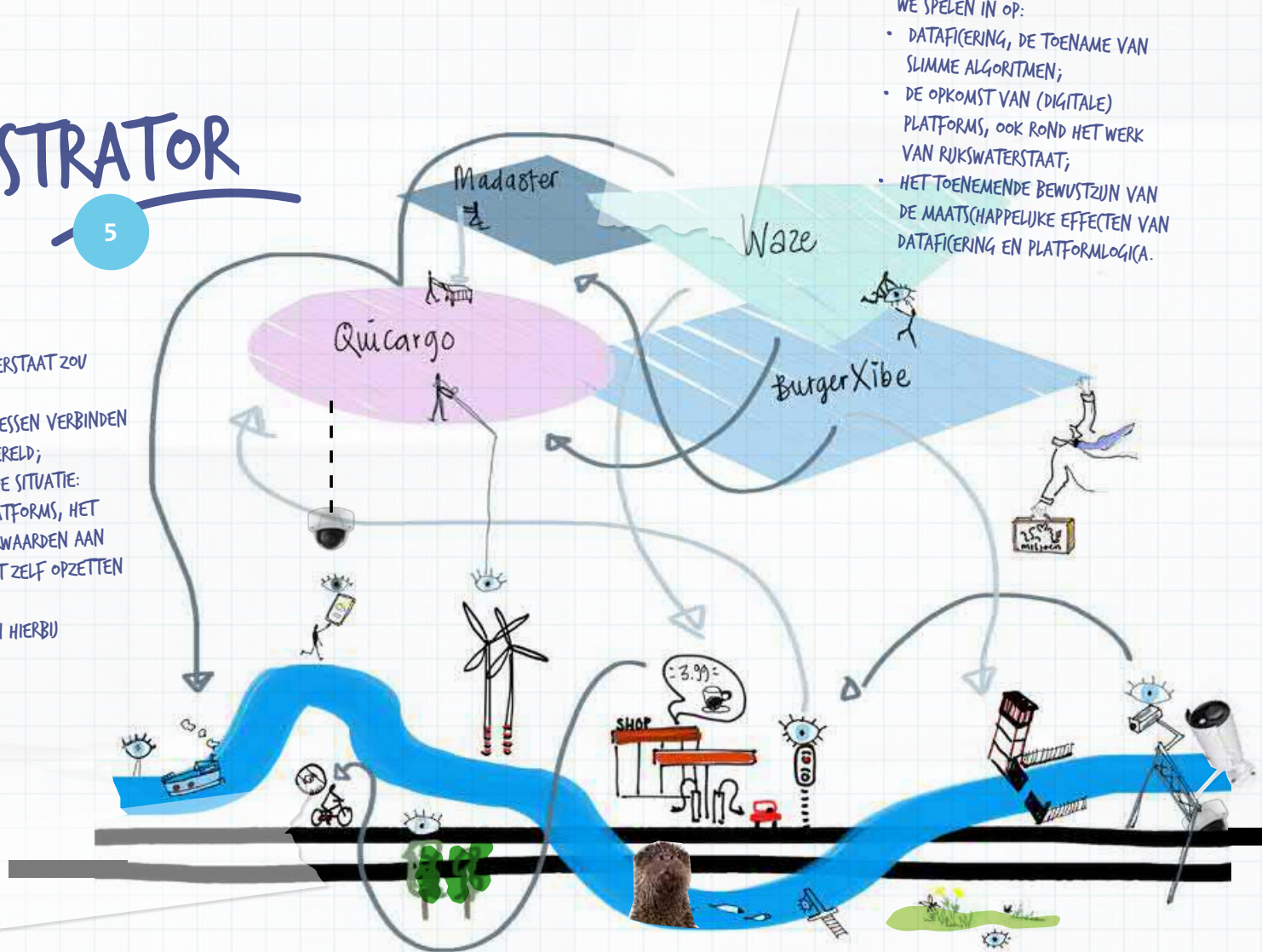
5

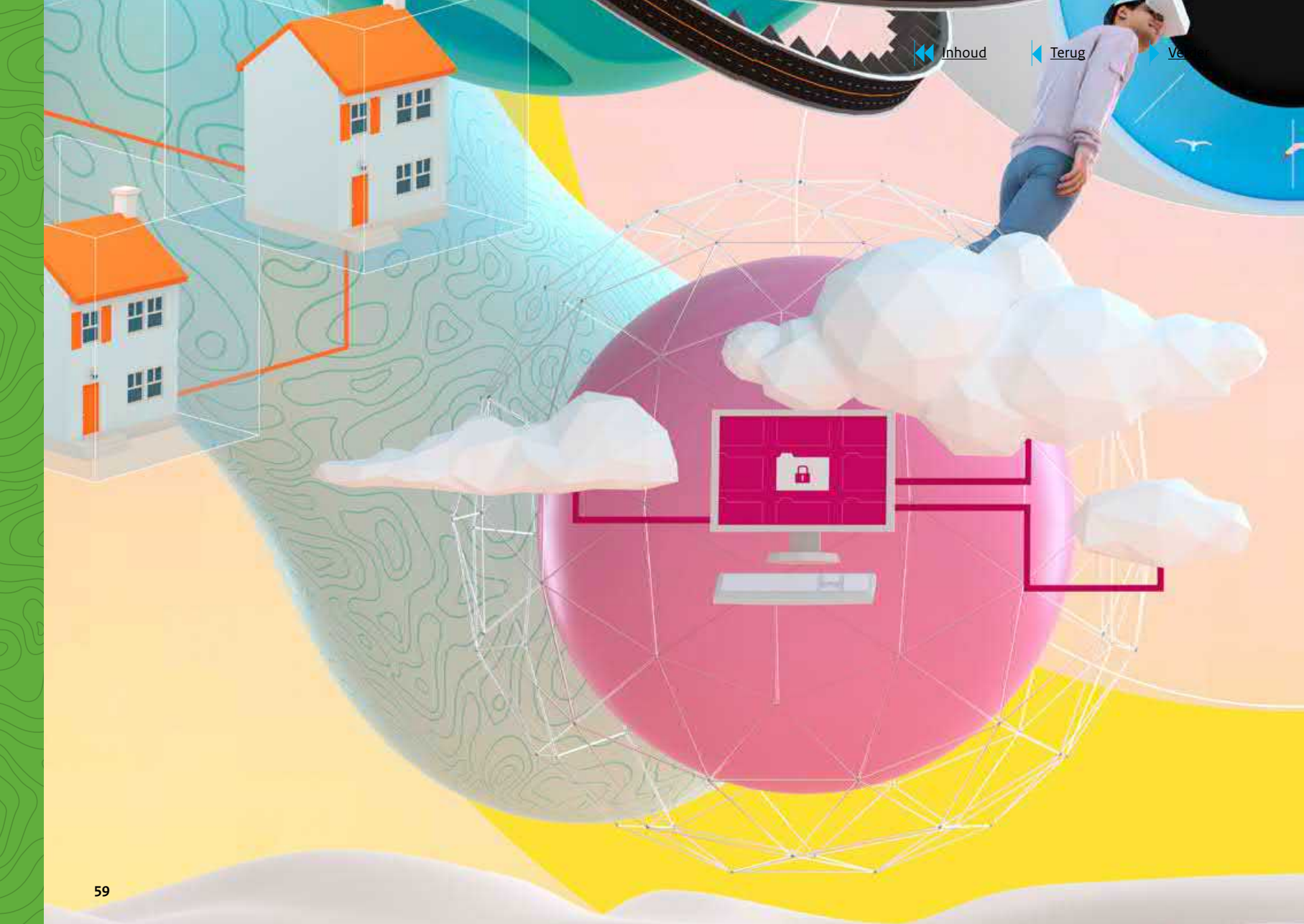
DE ROL VAN RIJKSWATERSTAAT ZOU  
KUNNEN ZIJN:

- ONZE PRIMAIRE PROCESSEN VERBINDEN AAN DE DIGITALE WERELD;
- AFHANKELIJK VAN DE SITUATIE: DEELNAME AAN PLATFORMS, HET STELLEN VAN VOORWAARDEN AAN PLATFORMS, OF HET ZELF OPZETTEN VAN PLATFORMS;
- PUBLIEKE WAARDEN HIERBU VOOROPSTELLEN.

WE SPELEN IN OP:

- DATAFICERING, DE TOENAME VAN SLIMME ALGORITMEN;
- DE OPKOMST VAN (DIGITALE) PLATFORMS, OOK ROND HET WERK VAN RIJKSWATERSTAAT;
- HET TOENEMENDE BEWUSTZIJN VAN DE MAATSCHAPPELIJKE EFFECTEN VAN DATAFICERING EN PLATFORMLOGICA.





◀ Inhoud

◀ Terug

▶ Ver...

# Kompas RWS

Kompas RWS is de geactualiseerde strategie van Rijkswaterstaat. Kompas RWS bouwt voort op de richting die de organisatie enkele jaren geleden met Koers 2020 heeft ingeslagen. Toen zijn zes focuspunten benoemd waarop we de verandering hebben geconcentreerd. Het bestuur heeft de resultaten van Expeditie RWS2050 intern en extern besproken, en gewogen met een blik op de stand van de huidige focuspunten en de organisatie. Ook is gekeken naar de richting die het Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat wil inslaan met Kompas IenW. Dit heeft geleid tot enkele aanpassingen en nieuwe accenten in de focuspunten.



[www.expeditierws2050.nl](http://www.expeditierws2050.nl)

**Kompas**RWS

voor een veilig, leefbaar en bereikbaar Nederland

# Kompas RWS: voor een veilig, leefbaar en bereikbaar Nederland

**Met Expeditie RWS2050 zijn we op reis gegaan om te onderzoeken welke toekomstige ontwikkelingen op Rijkswaterstaat afkomen. Nu de resultaten bekend zijn, is de vraag: veranderen hierdoor de opgaven voor de organisatie? Vragen ze om een heroverweging van onze taken of werkwijzen? Of om andere vormen van samenwerking met andere partners?**

Of vernieuwing van de strategie nodig is, kunnen we alleen goed zien als we de resultaten van Expeditie RWS2050 aanhouden tegen de huidige strategie en de stand van de organisatie.

- Onze missie is al lange tijd constant: we zorgen voor een veilig, leefbaar en bereikbaar Nederland.
- In het strategiedocument Koers 2020 (opgesteld in 2016) hebben we deze missie vertaald in vijf opgaven. Aan het traditionele drieluik 'droge voeten', 'voldoende en schoon water', en 'vlot en veilig verkeer over weg en water' voegden we toen twee elementen toe: een duurzame leefomgeving, en betrouwbare en bruikbare informatie.

- Een jaar later is besloten om de vernieuwing te richten op zes focuspunten:

1. Verjongen, Vernieuwen, Verduurzamen
2. Duurzaamheid en Leefomgeving
3. Data en Informatievoorziening
4. Smart Mobility
5. Omgevingswet
6. Samenwerking

Op basis van de resultaten van Expeditie RWS2050 concluderen we dat onze **missie onverkort relevant** blijft. Sterker nog, zij wordt alleen maar urgenter. Wel vestigt Expeditie RWS2050 de aandacht op enkele ontwikkelingen die reden zijn om **nieuwe accenten**

aan te brengen in onze strategie. De klimaatverandering baart zorgen. De ontwikkelingen bij andere infrastructuurbeheerders (energie, data, rail, drinkwater, etc.) blijken in toenemende mate relevant voor ons. De transities in het ruimtelijke domein beïnvloeden ons werk, en vice versa. De ontwikkelingen in de digitale wereld vragen om een nieuwe positionering van de overheid en van Rijkswaterstaat. En de ontwikkelingen in het denken over de overheid zelf hebben ook hun invloed op onze organisatie.

Op al deze ontwikkelingen willen we met Kompas RWS reageren. Hoe? Door een aantal aanpassingen en aanscherpingen van onze focuspunten.

## Sturing langs twee lijnen: *going concern* en focuspunten

Het bestuur van Rijkswaterstaat stuurt de organisatie langs twee lijnen aan: de lijn van continuïteit (of: *going concern*) via de DG-HID-sturing, en de lijn van verandering via de focuspunten.

Het merendeel van het werk van Rijkswaterstaat volgt de lijn van continuïteit, en ontwikkelt en verbetert zich continu op basis van vakmanschap. Responsiviteit en adaptiviteit in relatie tot de omgeving zijn hierin belangrijke elementen. Het is goed dat we ons realiseren dat dit werk – langs de lijn van continuïteit – zeker niet minder belangrijk is dan het werk aan de focuspunten. Integendeel! Dat wat blijft, is de basis: onze dienstverlening aan weg- en vaarweggebruikers, onze alertheid bij crises, onze zorg dag in dag uit voor het beheer van de netwerken en de omgeving.

De focuspunten zijn thema's waaraan het bestuur van Rijkswaterstaat de komende jaren meer aandacht wil geven, omdat hier meer fundamentele veranderingen nodig zijn.

Door te werken langs de lijnen van *going concern* en focuspunten proberen we de organisatie in balans te houden én richting te geven.

### Aanpassingen in de focuspunten

In dit Kompas RWS presenteren we daarom een nieuw beeld van de focuspunten en onderliggende actiepunten:

#### 1 Assetmanagement 2.0

- actiepunt Realisatie Ontwikkelplan Assetmanagement
- actiepunt AIRBIM
- actiepunt Vervanging en Renovatie

#### 2 Klimaatadaptatie

#### 3 Duurzaamheid en Leefomgeving

- Energie
  - Gebiedspartner
  - Circulair
- aanscherpen op: samenhang met andere infra en in het ruimtelijk domein*

#### 4 Data en informatievoorziening

- actiepunt Industriële Automatisering (IA)
  - actiepunt Sourcing
  - actiepunt I-Strategie
- aanscherpen op: RWS in data-ecosystemen*

#### 5 Smart Mobility

#### 6 Opgavegericht Samenwerken

- actiepunt Interne samenwerking
- actiepunt de Werf
- actiepunt Buiten Beter
- actiepunt Markt in Transitie

Op de volgende pagina's lopen we de aangepaste focuspunten één voor één langs.

# 1

## Focuspunt Assetmanagement 2.0

---

*Voorheen: Focuspunt Verjongen, Vernieuwen, Verduurzamen*

---

In 2017 zag Rijkswaterstaat een driedubbele opdracht aankomen: aanlegprojecten, extra inspanningen voor de instandhouding van de infrastructuur en de uitdaging om onze netwerken duurzaam vorm te geven. Het bestuur wilde extra focus op 'Verjongen, Vernieuwen, Verduurzamen', omdat de opgaven voor beheer en onderhoud en vervanging en renovatie nog onvoldoende in beeld waren, net zoals de kosten en dekking ervan. Binnen het focuspunt werkten we langs drie sporen: het programma Areaal Informatievoorziening Rijkswaterstaat/Bouwwerk Informatie Model (AIRBIM), de Instandhoudingsketen (IHK), en Vervanging en Renovatie (VenR). Er zijn goede resultaten geboekt. Bij de Instandhoudingsketen is de productiviteit vergroot door beter te prioriteren in de verwachte werkzaamheden (project Scherper en Stabieler). En er zijn inmiddels 26 VenR-projecten gerealiseerd.

In het afgelopen jaar hebben we geconstateerd dat Rijkswaterstaat ook naar de toekomst toe een grote instandhoudingsopgave heeft, maar tegelijkertijd een budgettekort heeft voor deze opgave. Daarom gaan we werken aan verbetering van het IenW-brede asset-

managementproces. Dit laten we ook zien in de naamgeving van het focuspunt: Assetmanagement 2.0. Onder dit focuspunt scharen we de realisatie van het Ontwikkelplan Assetmanagement en de hier nauw mee verbonden acties AIRBIM en Vervanging en Renovatie. Het actiepunt Instandhoudingsketen wordt afgerond en in de lijn gebracht.

# 2

## Focuspunt Klimaatadaptatie

---

*Nieuw*

---

We merken steeds meer van de effecten van de klimaatverandering. Belangrijke thema's zijn de stijgende zeespiegel, extreme neerslag, langere perioden van droogte en hitte, versterkte bodemdaling, verzilting en verschuiving van de leefgebieden van planten en dieren. We zien dat de effecten ook al op onze netwerken optreden. Denk aan wateroverlast op het hoofdwegennet, de capaciteitsproblemen van het Gemaal IJmuiden, toenemende verzilting van het hoofdwatersysteem, schepen die last hebben van laag water, stijgende watertemperatuur met gevolgen voor ecologie en koelcapaciteit. Maatschappelijk, politiek en beleidsmatig neemt het urgentiegevoel voor klimaatadaptatie toe.

Rijkswaterstaat wil zich intensiever richten op het onderwerp klimaatadaptatie en maakt het daarom tot een focuspunt voor de komende jaren. In ons huidige takenpakket dragen we al bij aan klimaatadaptatie. De vraag voor het focuspunt is daarom ten eerste welke zaken extra aandacht vragen. En ten tweede waar vernieuwende stappen nodig zijn om op de lange termijn robuust te zijn op onze kerntaken voor water en bodem. Waar wil Rijkswaterstaat over tien jaar staan? Dit vraagt niet alleen om doordenking op inhoud, maar ook op positie en organisatie. De komende maanden wordt een aantal scenario's uitgewerkt voor de vormgeving van dit nieuwe focuspunt.

### 3

## Focuspunt Duurzaamheid & Leefomgeving

---

### Met aanscherping

---

In Koers 2020 benoemden we ‘een duurzame leefomgeving’ tot één van de vijf belangrijkste opgaven voor Rijkswaterstaat. Daarom heeft het bestuur van dit thema een focuspunt gemaakt. Het onderwerp was urgent en raakte bijna al onze toekomstige taken en activiteiten. Er lagen veel keuzes voor.

Inmiddels is het focuspunt uitgewerkt in het programma Duurzaamheid & Leefomgeving, met als doelen dat we in 2030 al onze energie zelf opwekken, geen CO<sub>2</sub> meer uitstoten, zo min mogelijk primaire grondstoffen gebruiken en bestaande materialen hergebruiken. In de projecten die we buiten opleveren en onderhouden, in onze samenwerking in de regio, in het beheer van onze assets en in onze bedrijfsvoering zijn de resultaten inmiddels duidelijk merkbaar.

De uitkomsten van Expeditie RWS2050 bevestigen het belang van het focuspunt Duurzaamheid & Leefomgeving. Daarom continueren we dit focuspunt. Maar om goed aan te sluiten op ontwikkelingen in de omgeving, introduceren we daarbij twee nieuwe accenten:

#### 1. Infra meer in samenhang bezien

Als gevolg van de energietransitie en de toenemende digitalisering neemt de hoeveelheid infrastructuur op zee en op land, boven- en ondergronds de komende jaren sterk toe. Bovendien interfereren deze netwerken steeds meer met elkaar: een geautomatiseerde elektrische auto vereist bijvoorbeeld een data-, energie- en vervoersnetwerk. Als iedere infrabeheerder alleen voor zichzelf blijft optimaliseren, lopen we in Nederland ruimtelijk, functioneel en bestuurlijk vast. Zowel ondergronds als bovengronds en op zee. Risico's voor Rijkswaterstaat lopen uiteen van hinder voor de gebruiker en ruimtegebrek rond onze netwerken tot vertraging in projecten en stijgende kosten van aanpassingen. We gaan verkennen welke samenhang met andere soorten infrastructuur – en welke samenwerking met andere infrabeheerders – nodig is, zodat we risico's kunnen verminderen én duurzaamheidsdoelen kunnen realiseren.

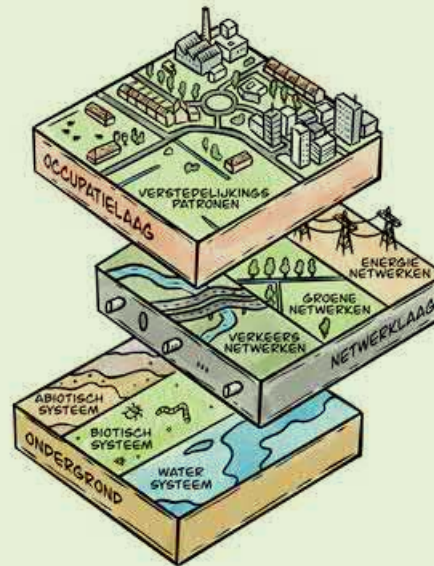
#### 2. Gericht acteren in het ruimtelijk domein

Nederland staat voor grote ruimtelijke opgaven: naast klimaatadaptatie en de energietransitie gaat het in elk geval om biodiversiteit, de landbouwtransitie, een grote woningbouwopgave en de vormgeving van de circulaire economie. Deze ruimtelijke transitie hebben impact op het werk van Rijkswaterstaat én andersom. Bij veel van deze opgaven is infrastructuur



essentieel. Vervoersnetwerken, water-, energie-, natuurnetwerken vormen het ‘zenuwstelsel’ van de transitie. De samenwerking van infrabeheerders kan daarom leiden tot een belangrijke bijdrage aan de nieuwe ruimtelijke inrichting van Nederland door de ‘zenuwstelsels’ samen vorm te geven met aandacht voor ruimtelijke kwaliteit.

We willen verkennen hoe Rijkswaterstaat, startend vanuit de areaalstrategie van het Rijk, gebiedsgericht kan bijdragen aan de ruimtelijke transitie. Daarnaast verkennen we – waar de situatie zich voordoet – hoe Rijkswaterstaat als uitvoeringsorganisatie van het Rijk kan meewerken in gebiedsopgaven waar de ruimtelijke transitie samen met anderen vorm krijgt.



## De lagenbenadering

We kunnen onze leefomgeving opdelen in drie lagen. De onderste laag staat voor de natuurlijke basis van Nederland, de mogelijkheden van bodem en ondergrond, van watersystemen en natuur. Dit is een laag met een trage dynamiek en een langetermijnhorizon. De tweede laag is de laag van de (diverse) infrastructurele netwerken, gekenmerkt door een middelmatige dynamiek en een verandertijd van ongeveer 20 tot 80 jaar. Deze laag vormt de basis voor het dagelijks functioneren van Nederland. In de derde laag, de occupatielaag, gaat het om de manier waarop we wonen, werken, recreëren, en hoe we ons bewegen. Dit is een hoogdynamische laag, met een verandertijd van ongeveer 10 tot 40 jaar.

Rijkswaterstaat opereert vooral in de onderste twee lagen, die sterk structurerend zijn voor de ruimtelijke ontwikkeling van Nederland. De komende jaren accentueren we onze rol op deze lagen met het focuspunt Klimaatadaptatie en de samenwerking van infrabeheerders in het kader van Duurzaamheid & Leefomgeving.

## 4

### Focuspunt Data & Informatievoorziening

---

#### *Met aanscherping*

---

In 2017 hebben we over dit focuspunt gezegd: eindgebruikers van de infrastructuur van Rijkswaterstaat verwachten actuele en klantgerichte data. Ook rekenen ze op een soepele doorstroming zonder storingen. Rijkswaterstaat wil eindgebruikers juist en snel informeren, meer rendement halen uit data en de infrastructuur beter beheren en onderhouden met behulp van ‘slimme informatievoorziening’.

Door middel van twee actiepunten – IA sourcing en de I-strategie – hebben we aan dit focuspunt gewerkt. Met IA sourcing zorgen we door standaardisering van de Industriële Automatisering (IA) in onze bruggen, sluizen en tunnels voor minder storingen, voorspelbaar onderhoud, betere veiligheid en grotere betrouwbaarheid. De I-strategie beoogt de informatievoorziening geheel te integreren in de primaire processen van Rijkswaterstaat.

Deze doelen zijn nog steeds belangrijk. Op basis van Expeditie RWS2050 voegen we echter één accent toe, namelijk het perspectief van ‘Rijkswaterstaat in

data-ecosystemen’. De hoeveelheid data en intelligente automatische systemen blijven namelijk sterk toenemen. Veel partijen verzamelen data – soms ook op en rond onze assets – en ontwikkelen hiermee producten en diensten. Er ontstaan platforms en projecten om data te delen met ketenpartners, zowel overheden als tech-bedrijven. De diensten en producten die hier ontwikkeld worden, kunnen het gemakkelijker maken om onze doelen te bereiken. Tegelijkertijd worden de maatschappelijke en politieke risico’s steeds duidelijker. Er ontstaan vragen op het gebied van privacy en autonomie, de toenemende afhankelijkheid van de grote tech-bedrijven, de transparantie van algoritmen, risico’s van automatische besluitvorming en cybersecurity.

Met dit nieuwe accent bepalen we als Rijkswaterstaat hoe we onze diensten en positie verder willen ontwikkelen in de wereld van data-ecosystemen. Daarbij besteden we zowel aandacht aan het benutten van de kansen als aan het in control zijn op de risico’s.

## 5 Focuspunt Smart Mobility

### *Kennisdelen met focuspunt Data & IV*

Het bestuur heeft smart mobility in 2017 tot focuspunt benoemd, omdat er op dat moment sprake was van een grote diversiteit aan pilotprojecten op dit gebied. De ratio hierachter was moeilijk te ontdekken en de stap naar implementatie bleek lastig. Bovendien had de maatschappij hoge verwachtingen van smart mobility (“automatisch rijden”) en was het onduidelijk welke rol de Nederlandse overheid precies moest spelen.

Inmiddels zijn de verwachtingen van smart mobility realistischer. We hebben een helder beeld bij welk type projecten Rijkswaterstaat wil leiden, waar we willen meedoen en waar we alleen willen volgen. Voor de thema’s Data, Gebruiker/gedrag, Infrastructuur en Voer- en vaartuigen zijn projecten ingericht volgens de systematiek van innoveren, uniformeren en produceren.

We continueren dit focuspunt, en aangezien hier al veel wordt geleerd over de positie van Rijkswaterstaat in data-ecosystemen, vragen we betrokkenen deze kennis en ervaringen te delen.

## 6 Focuspunt Opgavegericht Samenwerken

### *Voorheen: Focuspunt Samenwerken*

De opgaven buiten vragen om een versterkte sturing van onze complexe organisatie en verbetering van de samenwerking, zowel intern als extern – denk aan marktpartijen, kennisinstellingen en opdrachtgevers. Daarom heeft het bestuur in 2017 besloten tot een focuspunt Samenwerken. Dit is uitgewerkt in twee acties.

De actie ‘Markt in Transitie’ heeft geleid tot het transitieprogramma ‘Op weg naar een vitale infrasector’ met 23 maatregelen, waaronder experimenten met nieuwe contractvormen. Hierdoor stimuleren we gezamenlijke innovaties met marktpartijen. De actie ‘Interne samenwerking’ krijgt vorm in de veranderingbeweging ‘Buiten beter, binnen slagvaardig.’ Ander leiderschap, ondersteund door een leiderschapstraject, vormt hierin de rode draad, met als drie gedrags-effecten ‘Buiten voorop’, ‘Heldere sturing’ en ‘Optimale bijdrage van de medewerker’.

De afgelopen jaren zijn hier twee trajecten bijgekomen. De samenwerking tussen de landelijke

organisatieonderdelen GPO, PPO en CIV kreeg vorm in 'de Werf'. De zeven regio's werken met het traject 'Buiten Beter' aan het vergroten van hun slagkracht op de assets én het beter invullen van hun veranderende rol als bestuurlijk partner in de regio.

De resultaten van Expeditie RWS2050 sluiten aan op de in gang gezette trajecten. Het denken over de overheid verandert. Nederland komt uit een periode van marktdenken, een terugtrekkende overheid en bedrijfsmatig werken. We maken nu een beweging de andere kant op: de maatschappelijke opgave voorop, met een overheid die hierin meer verantwoordelijkheid neemt en samen met de markt, maatschappelijke organisaties en burgers aan oplossingen werkt. De overheid zal de komende jaren naar nieuwe vormen van samenwerking zoeken. Dit geldt ook voor de relatie tussen politiek, beleid en uitvoering.

Tegen deze achtergrond is besloten om de lopende acties Interne samenwerking, de Werf, Buiten Beter en Markt in Transitie samen te brengen onder de gemeenschappelijke noemer van het focuspunt Opgavegericht Samenwerken; met een bijbehorend samenhangend en inspirerend veranderverhaal.

### **Focuspunt Omgevingswet in de lijn**

Het bestuur heeft het focuspunt Omgevingswet in 2017 gekozen omdat verwacht werd dat deze wet in 2020 zou worden ingevoerd, en invloed zou hebben op het werk van veel medewerkers. De invoering van de Omgevingswet is uitgesteld tot 2022. De afgelopen jaren hebben in het teken gestaan van de voorbereidingen op de juridische wijzigingen als gevolg van de Omgevingswet en op de veranderopgave voor de medewerkers. Deze voorbereidingen zijn op dit moment vrijwel afgerond. En we schatten in dat ze nu ook ver genoeg zijn. Daarom brengen we het onderwerp Omgevingswet terug in de lijnorganisatie.

### **Tot slot**

De komende maanden gaan de betrokken portefeuillehouders en hun collega's aan de slag met de uitwerking en concretisering van bovenstaande besluiten voor hun focuspunten. Hierbij besteden zij ook aandacht aan de internationale aspecten. Op sommige punten hebben de focuspunten raakvlakken of kunnen ze elkaar versterken. Daarom werken de betrokken portefeuillehouders en hun collega's ook aan de onderlinge verbindingen, zowel inhoudelijk als organisatorisch.

Zo. Kompas RWS staat. De geactualiseerde strategie van een doe-organisatie. Voor het overgrote deel van ons werk gaan we door langs ingezette lijnen, maar op een paar vlakken zetten we nieuwe accenten. Die brengen we de komende tijd in gesprek. Zo geven we vorm aan continuïteit én richten we tegelijkertijd de verandering. ●

# SOLAR



# Tot besluit

Veel toekomstverkenningen eindigen met een prachtig document en een congres – zonder duidelijke verdere effecten. Met ‘Expeditie RWS2050’ heeft Rijkswaterstaat niet alleen een toekomstverkenning uitgevoerd, maar deze ook direct vertaald in ‘Kompas RWS’: een bijstelling van de strategie, met nieuwe acties en afspraken in de managementcontracten.

Dat is winst. Maar het is niet de enige winst van dit traject...

Tijdens Expeditie RWS2050 zijn nieuwe relaties gelegd. Mensen van andere organisaties en achtergronden én Rijkswaterstaters hebben samen nagedacht over de toekomst. Ze leerden kijken vanuit elkaars perspectief, en voor beide gesprekspartners is hierdoor iets veranderd. Hun kijk op de situatie is verrijkt met nieuwe inzichten, nieuwe contacten en onverwachte mogelijkheden voor samenwerking. Dat is winst, niet op papier, maar *en route*.

Wat in Kompas RWS staat, is het resultaat van wikken en wegen. Strategische keuzes zijn geen rekensommen. Er is niet één mogelijke uitkomst. Argumenten en overwegingen uit verschillende hoeken hebben tot deze besluiten in het Kompas geleid. Maar er waren ook andere besluiten denkbaar. Besturen is besluiten in onzekerheid. Die ervaring nemen we mee de toekomst in.

Dat we nu een nieuwe strategie hebben, betekent natuurlijk niet dat er geen onzekerheden meer zijn. Ook de komende jaren blijven er zich gebeurtenissen voordoen in onze omgeving – fysiek, maatschappelijk en politiek – die vragen om tussentijdse bezinning: wat betekenen ze voor ons werk? Hoe spelen we hier, gezien onze koers, goed op in?

We gaan het strategische werk bij Rijkswaterstaat daarom zó organiseren – met de strategische werkwijze 2.0 – dat we samen steeds alert blijven op die ontwikkelingen en waar nodig ons handelen kunnen bijstellen. Zodat Rijkswaterstaat ook de komende jaren goed met de complexe en steeds veranderende omgeving kan blijven meebewegen!

## Colofon

---

**Uitgave:**

Rijkswaterstaat, Postbus 2232, 3500 GW Utrecht

Rijkswaterstaat Expeditie RWS2050

[www.expeditierws2050.nl](http://www.expeditierws2050.nl)

[ExpeditieRWS2050@rws.nl](mailto:ExpeditieRWS2050@rws.nl)

---

**Tekst:**

Erna Ovaa en Hans Peter Benschop

---

**Redactie:**

Tessy van Rossum (Ravestein & Zwart)

---

**Ontwerp:**

Zandbeek. Pioniers in contentmarketing

---

**Fotografie:**

Mediatheek Rijksoverheid, Bart Versteeg

---

**Illustraties:**

Bureau Ruimtevolk, FABRIEKFANATIEK,

Hyperculture, VormVijf, Zandbeek

---

September 2021

**Eerder verschenen:**

Expeditie RWS2050 | Trends | Gesprekken | Scenario's.

Kosteloos verkrijgbaar via het emailadres

[ExpeditieRWS2050@rws.nl](mailto:ExpeditieRWS2050@rws.nl)

Het hergebruik van tekst en beeld is toegestaan onder voorwaarde van vermelding van de bron. Dit geldt niet voor de foto's: toestemming voor gebruik moet gevraagd worden aan de rechthebbenden.

Dit is een uitgave van

**Rijkswaterstaat**

[www.rijkswaterstaat.nl](http://www.rijkswaterstaat.nl)  
0800 - 8002

september 2021 | wvL0921ZB57

