



## Vijfjarenplan thema Trends

BTO 2013.010  
Augustus 2012

**KWR**

*Watercycle Research Institute*





*Watercycle Research Institute*

## Vijfjarenplan thema Trends

**BTO 2013.010**  
**Augustus 2012**

© 2012 KWR

Alle rechten voorbehouden.

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

# Colofon

**Titel**

Vijfjarenplan thema Trends

**Opdrachtnummer**

B111815

**Onderzoeksprogramma**

Thema Trends

**Projectmanager**

Nellie Slaats

**Opdrachtgever**

BTO

**Kwaliteitsborgers**

André Struker (Waternet)

Chris Büscher (KWR Watercycle Research Institute)

Hedwig van Berlo (Waterleiding Maatschappij Limburg)

Hilde Prummel (Waterlaboratorium Noord)

Johan Driessen (Vitens)

Lydia Barm (Evides)

Ruud van Nieuwenhuijze (Brabant Water)

Toine Ramaker (Dunea)

**Auteur**

Andrew Segrave (KWR Watercycle Research Institute)

*Dit rapport is verspreid onder BTO-participanten en is openbaar*

# Inhoud

<b>1</b>	<b>Definitie van het thema</b>	<b>2</b>
1.1	Missie	2
1.2	Visie	2
1.3	Doel van het onderzoek	2
1.4	Strategie	2
<b>2</b>	<b>Onderzoeksvragen</b>	<b>3</b>
2.1	Lopend onderzoek	3
2.2	Onderzoeksvragen 2013-2017	4
2.3	Relatie met speerpuntonderzoek	5
<b>3</b>	<b>Werkwijze</b>	<b>6</b>
3.1	Opbrengsten en implementatie	6
3.2	De systematische aanpak van het trendonderzoek	6
3.3	Mate van kennisintegratie	7
3.4	Samenstelling en rolverdeling	9
3.5	Samenwerking met externen	10
3.6	Financieel kader	10
3.7	Prioriteiten en planning	11

# 1 Definitie van het thema

## 1.1 Missie

Trends en toekomstbeelden signaleren, monitoren en ontwikkelen tot strategische inzichten en praktisch hanteerbare opties voor (1) beslissers bij de waterbedrijven en (2) agendasetters binnen het BTO.

## 1.2 Visie

In 2017 is het BTO trendonderzoek breed gewaardeerd en de opbrengsten hebben invloed. De waterbedrijven benutten deze opbrengsten voor het vormgeven, toetsen, en aanpassen van hun individuele bedrijfsstrategieën. Eveneens maken de aansturingsorganen van het BTO (Themagroepen + College van Opdrachtgevers) expliciet gebruik van inzichten uit het BTO trendonderzoek voor het formuleren en prioriteren van onderzoeksvragen.

## 1.3 Doel van het onderzoek

Nieuwe maatschappelijke en technische ontwikkelingen kunnen kansen en bedreigingen opleveren. In beide gevallen is het belangrijk voor organisaties in de watersector om veranderingen vroegtijdig te signaleren, zodat zij zich optimaal kunnen aanpassen aan de nieuwe omstandigheden. In het licht hiervan stellen we drie hoofddoelen voor het trendonderzoek:

1. *Horizonscanning & Effectenstudies*: inzicht verwerven in relevante ontwikkelingen die de sector de komende jaren sterk kunnen gaan beïnvloeden en vaststellen tot welke kansen en bedreigingen ontwikkelingen kunnen leiden voor de BTO partners, waar mogelijk gekwantificeerd.
2. *Responsstrategieën*: onderzoeken welke interventies geschikt zijn om kansen te benutten en risico's weg te nemen, welke (nieuwe) kennis en partners nodig zijn om deze strategieën uit te voeren, en methoden ontwikkelen die strategische planners kunnen toepassen
3. *Leren van elkaar*: kennisuitwisseling faciliteren tussen (1) onderzoekers en strategen van de waterbedrijven en (2) tussen verschillende waterbedrijven onderling. Dit betreft kennisuitwisseling over horizonscanning en het gezamenlijk ontwikkelen van responsstrategieën in cases. Overige kennisprocessen worden binnen algemene BTO Kennismanagement projecten opgepakt.

Door beslissers en agendasetters in staat te stellen strategische keuzes te maken gericht op de middellange termijn (5-10 j) willen we ervoor zorgen dat de watersector goed voorbereid is op de toekomst.

## 1.4 Strategie

Om de visie te bereiken wordt er geïnvesteerd in transdisciplinair samenwerking, waarbij er ook aandacht is voor netwerkontwikkeling en kennisuitwisseling met andere bedrijfstakken. We zoeken binding met agendasetters via andere themagroepen en het CvO, en via de Trends themagroep wordt er met strategische denkers en beslissers binnen de waterbedrijven gecommuniceerd. Als eerste stap definieert de themagroep twee projecten welke invulling geven aan (1) Horizonscanning en (2) het ontwikkelen van Responsstrategieën. Om de voortgang te bewaken wordt jaarlijks het programma geëvalueerd.

## 2 Onderzoeksvragen

Onder dit hoofdstuk laten we een aantal belangrijke leerpunten uit het lopend onderzoek 2009-2012 de revue passeren. Vervolgens gaan we specifiek in op de voorgestelde onderzoeksvragen 2013-2017.

### 2.1 Lopend onderzoek

Begin 2009 is er gekozen voor een nieuwe benadering van Horizonscanning in het BTO samen met de lancering van Dutch Water Sector Intelligence (DWSI): een alliantie gericht op participatieve toekomstverkenning voor en door de héle Nederlandse watersector. Deze koersverandering luidde een nieuwe filosofie van toekomstverkenning in met daarin aandacht voor enerzijds de informatiestroom (het verzamelen, analyseren, en prioriteren van informatie over de toekomst) en anderzijds sociaal leren (het gezamenlijk ontwikkelen van strategische inzichten).

Wat betreft de informatiestroom is er besloten zelf geen prognoses of scenario's meer te ontwikkelen en in plaats daarvan door middel van deskresearch bestaande trendverkenningen en scenariostudies, van bijvoorbeeld de nationale planbureaus, door te vertalen naar de watersector. Zo maken de horizonscanners efficiënt gebruik van informatie die reeds voorhanden is en benutten ze synergievoordelen door samen op te trekken.

Afgelopen vier jaar maakten de horizonscanners van KWR steeds de eerste vertaalslag van contextuele ontwikkelingen naar de Nederlandse watersector door trendalerts te schrijven. Dit zijn rapporten waarin een voor de watersector relevante ontwikkeling wordt samengevat (zie o.a. het rapport BTO 2011.008 voor een overzicht). Vervolgens werden de belangrijkste ontwikkelingen in DWSI besproken met externe partijen uit de hele watersector om tot nieuwe strategische inzichten te komen. In DWSI sessies, gericht op sociaal leren, wordt besproken welke strategieën geschikt zijn om kansen te benutten en risico's weg te nemen.

Vanaf 2013 krijgt horizonscanning een plek in het collectieve thema Trends van het BTO nieuwe stijl. Tijdens 2012 werken we aan het aanpassen van de horizonscanning werkzaamheden naar de visie van de nieuwe begeleidingsgroep. Als eerste stap hebben we het lopend onderzoeksproject geëvalueerd wat heeft geleid tot een aantal verbeterpunten. Ten opzichte van het lopend onderzoek streven we naar een aantal belangrijke aanvullingen:

- De resultaten van het horizonscanning onderzoek worden toegespitst op 2 doelgroepen: (1) beslissers bij de waterbedrijven en (2) agendasetters binnen het BTO.
- Een hogere graad van coproductie tussen onderzoekers en experts van de waterbedrijven zowel bij het signaleren van trends als de vertaalslag maken naar strategische bouwstenen voor beslissers en agendasetters.
- Horizonscanning onderzoek wordt aangevuld met toekomstverkenning door specialistische onderzoekers van andere BTO thema's en door experts bij waterbedrijven. De horizonscanners zullen de inzichten van deze nieuwe kennisbronnen vergaren en integreren in een totaalbeeld.
- Kennisuitwisseling tussen waterbedrijven wordt meer gestimuleerd, bijvoorbeeld door presentaties aan elkaar.
- De horizonscanners zullen meer nadruk leggen op het bezoeken van congressen en netwerken als informatiebron voor trendwatching.
- Naast het opstellen van trendalerts als informatiebron voor beslissers gaan we een issuelijst opstellen met kennisvragen als input voor onderzoeksprogrammering. Gedacht wordt om trends uit het horizonscanning onderzoek aan te vullen met input van de tien Themacoördinatoren van het nieuwe BTO en van de Directeurenoverleg en het CvO.
- We hebben ambities om ons Europees netwerk uit te breiden.
- De onderzoekers van KWR zullen meer aandacht besteden aan methodologieontwikkeling. Niet alleen om up to date blijven van de geschikte methoden voor toekomstverkenningen (bijv. participatieve scenarioplanning, backcasting, sociaal leren) maar ook om de nieuwste theorieën te

operationaliseren in methodes of tools die strategische planners van de waterbedrijven zelf kunnen toepassen.

- Samen met de Trends themagroep gaan de horizonsscanners onderzoeken wat het juiste abstractieniveau (de tijdshorizon en de ruimtelijke schaal) is om de onderzoeksresultaten over te brengen naar de doelgroepen binnen de waterbedrijven. Uit onderzoek blijkt dat om beslissers en agendasetters aan te spreken de horizonsscanners trends terug moeten vertalen naar kansen en bedreigingen voor de komende twee jaar.
- In alle nieuwe Trendalerts wordt een dashboard opgenomen met indicatoren voor de potentiële impact, de tijdshorizon, en de onzekerheid gerelateerd aan de trend. Dit dashboard dient als basis voor het monitoren van trends waarbij de horizonsscanners regelmatig updates zullen maken van de indicatoren.

## 2.2 Onderzoeksvragen 2013-2017

Het verkennen van mogelijke, waarschijnlijke, en wenselijke toekomstbeelden betreft een dynamisch proces van signaleren, monitoren, van elkaar leren, en de opbrengsten benutten. De onderzoeksvragen binnen de thema Trends komen overeen met de verschillende onderdelen van dit continue proces. Er zijn twee hoofdvragen, ieder met vier subvragen. Voor iedere gesignaleerde trend zijn de navolgende vragen afhankelijk van de antwoorden op voorgaande vragen. Omdat we talrijke trends tegelijkertijd bestuderen lopen de verschillende trendstudies niet synchroon. Dit maakt het prioriteren van de verschillende onderzoeksvragen op zich niet zinvol. Maar om de missie en visie van dit thema te realiseren is vraag 1a, die we door horizonsscanning onderzoeken, misschien het meest essentieel:

1. *Welke van de gesignaleerde trends heeft duidelijke eerste- of tweede orde relevantie voor de waterbedrijven, en waar liggen de kansen en de bedreigingen?*
  - a. *Welke technologische en maatschappelijke ontwikkelingen kunnen de Nederlandse watersector de komende jaren sterk gaan beïnvloeden?*
  - b. *Hoe ontwikkelen reeds gesignaleerde trends zich en wat is de mogelijke invloed op de Nederlandse watersector?*
  - c. *In hoeverre worden de gesignaleerde trends gekenmerkt door onzekerheid, complexiteit, en ambiguïteit?*
  - d. *Hoe hangen de verschillende trends samen en welke kansen en bedreigingen kunnen ontstaan op de raakvlakken tussen de verschillende ontwikkelingen?*
2. *Hoe kunnen waterbedrijven de informatie, kennis en het begrip uit het horizonsscanning onderzoek vertalen in beslissingen en handelingen?*
  - a. *Hoe robuust zijn de huidige praktijken?*
  - b. *Welke strategieën zijn geschikt om mogelijke kansen te benutten en bedreigingen weg te nemen voor de waterbedrijven?*
  - c. *Welke (nieuwe) kennis is nodig om geschikte responsstrategieën uit te kunnen voeren, en welke vragen willen we in het BTO onderzoeken?*
  - d. *Waar liggen de kansen voor samenwerking ten aanzien van adaptatie en/of kennisontwikkeling, inclusief strategische allianties buiten de watersector?*

Vanaf 2013 wil de themagroep deze onderzoeksvragen in twee concrete projecten behandelen; beide met een begin en een eind en een aantal specifieke doelen. Hieronder staat een korte samenvatting van deze projecten die verder worden uitgewerkt projectvoorstellen:

### *Project 1: Horizonscanning & Effectenstudies*

Verzamel op nationaal en internationaal niveau informatie over trends die relevant zijn voor de watersector en vertaal deze in mogelijke kansen en risico's voor waterbedrijven. Geef signalen af over de trends die in de komende twee jaar belangrijk kunnen zijn voor beslissers van waterbedrijven en agendasetters van het BTO. Met horizonscanning geven we concrete invulling aan de 'ogen en oren' functie van het BTO. Opbrengsten:

1. Trendalerts waarin beschreven worden wat de belangrijke maatschappelijke en technologische ontwikkelingen zijn en welke kansen en risico's kunnen ontstaan voor de waterbedrijven.
2. Een issuelijst met nieuwe vragen voor onderzoeksprogrammering.

### *Project 2: Responsstrategieën*

Onderzoek interventies om gesignaleerde kansen te benutten en risico's weg te nemen, nagaan welke kennis nodig is om deze strategieën uit te voeren, en ontwikkel methoden die strategische planners kunnen toepassen binnen hun eigen waterbedrijf. Opbrengsten:

1. Elke jaar twee kansrijke responsstrategieën getest in cases en uitgewerkt in een rapport voor beslissers samen met de waterbedrijven (coproductie) om de vertaalslag naar praktische bedrijfsvoering te bewerkstelligen.
2. Elk jaar 1 rapport met een samenvatting van een aantal methoden en tools voor toekomstverkenning en strategische planning die professionals zelf kunnen toepassen binnen hun eigen waterbedrijf.

## **2.3 Relatie met speerpuntonderzoek**

Op dit moment hebben de waterbedrijven nog niet besloten welke speerpuntonderzoek ze gaan agenderen. Er zijn een aantal ideeën door waterbedrijven geopperd die een verbinding hebben met het Trends onderzoek. Een van deze ideeën gaat over gebiedprocessen, en hoe diverse netwerken van belanghebbenden hun plannen operationaliseren en hun visies nastreven. Een ander idee is om voor een aantal afzonderlijke bedrijven ondersteuning te bieden, zowel methodologisch als inhoudelijk, met het vormgeven en/of toetsen van visies qua robuustheid en het in kaart brengen van de strategieën en kennisvragen die daaruit voortkomen.



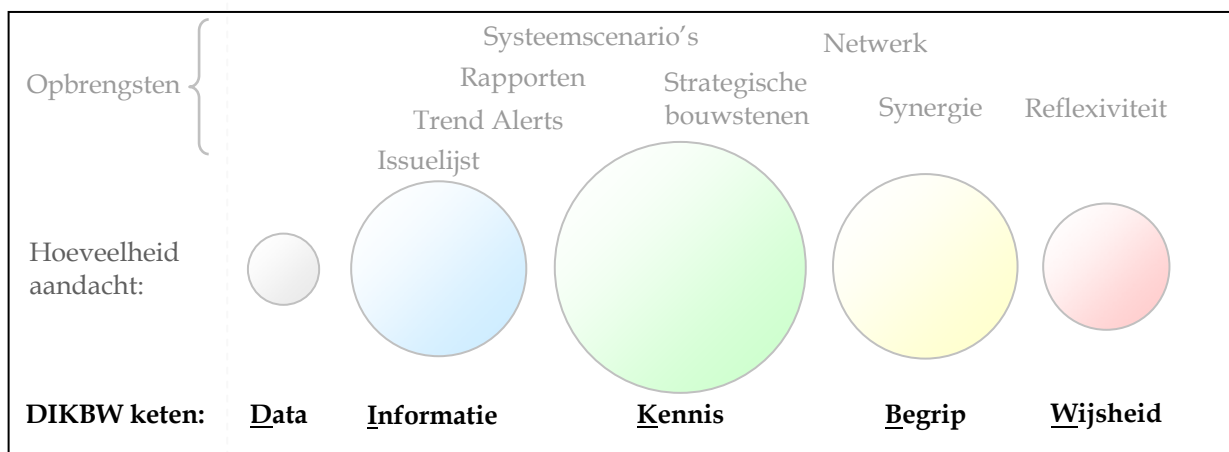
### 3 Werkwijze

De specifieke activiteiten die gepland zijn voor 2013-2017 zullen in projectvoorstellen uiteen worden gezet. Onder dit hoofdstuk geven we inzicht in de benadering die de themagroep wil inzetten voor het onderzoek. De gekozen werkwijze integreert kennis van zo wel specialistische en generalistische onderzoekers als experts bij de waterbedrijven en is daarom volledig interdisciplinair.

#### 3.1 Opbrengsten en implementatie

Onderzoek leidt tot diverse soorten opbrengsten; deels eindproducten en deels resultaten van het proces. Het type opbrengst hangt sterk af van in hoeverre verschillende samenwerkingspartners betrokken zijn bij de kennisontwikkeling. Het nieuwe BTO richt zich op meer vergaande kennisintegratie en het ontwikkelen van nieuwe strategische inzichten bij beslissers en agendasetters vergt een gezamenlijk leerproces. Een belangrijk deel van de opbrengsten van dit onderzoeksthema zal daarom bestaan uit tacit, interne, subjectieve, kennis (in de hoofden van mensen). Niettemin vindt de themagroep het belangrijk om naast deze abstracte producten ook tastbare opbrengsten te leveren.

In Figuur 1 wordt de aandacht voor de verschillende types opbrengsten visueel weergegeven. Om strategische besluiten te kunnen maken hebben beslissers en agendasetters Informatie nodig over trends zelf, maar ook Kennis over hoe verschillende trends met elkaar samenhangen en hoe andere belanghebbenden verwachten te gaan handelen. De Informatie kunnen we vastleggen in rapporten, maar Kennis bestaat alleen in de hoofden van mensen. Daarom leggen we de nadruk op een intensieve samenwerking tussen onderzoekers en mensen uit de bedrijfstak, waardoor de implementatie in feite een onderdeel wordt van de kennisontwikkeling.



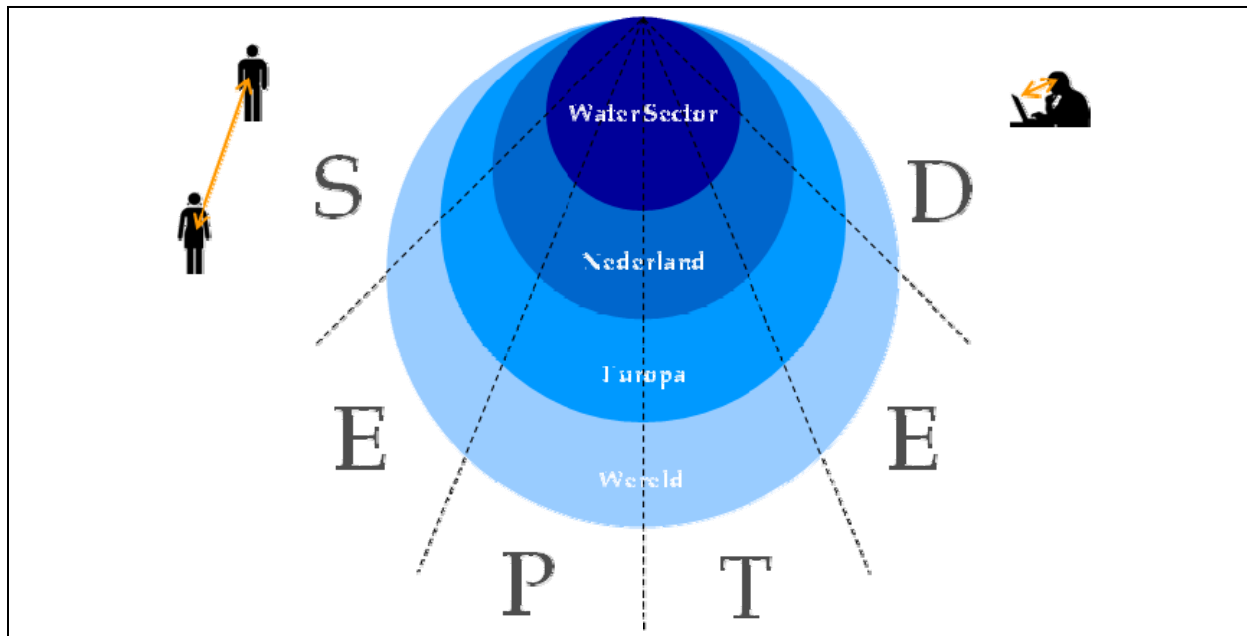
**Figuur 1:** Opbrengsten en relatieve hoeveelheid aandacht voor de verschillende dimensies van de DIKBW keten

De twee doelgroepen die we met strategische inzichten en kennis willen voeden zijn de beslissers bij de waterbedrijven en agendasetters binnen het BTO. Deze mensen hebben meestal drukke agenda's en zijn daarom vaak genooddaakt tijdsintensieve, ondersteunende werkzaamheden te delegeren. Een van de uitdagingen voor dit thema is om Kennis en Begrip te delen met deze doelgroepen die maar beperkt betrokken kunnen zijn bij de kennisontwikkeling. De praktische aanpak die we voorstellen is de horizonsscanning en de effectenstudies door onderzoekers en ondersteunende strategische denkers van de waterbedrijven te laten doen en de beslissers en agendasetters alleen te betrekken bij het ontwikkelen van mogelijke responsstrategieën. Daarmee houden we strategische kennis op peil voor de hele sector binnen BTO Trends zodat de beslissers wanneer nodig daaruit kunnen oogsten.

#### 3.2 De systematische aanpak van het trendonderzoek

Wat de themagroep wil voortzetten uit het lopend onderzoek is de systematische aanpak. Deze werkwijze maakt onder andere gebruik van de zogeheten SEPTED-dimensies: Sociaal-cultureel, Economie, Politiek, Technologie Ecologie, en Demografie. Indien er onevenredig veel aandacht is voor

trends op één gebied maakt deze aanpak dat zichtbaar. Het dwingt de horizonscanners rekenschap te geven van een breed palet aan ontwikkelingen en voorkomt dat ontwikkelingen op andere gebieden over het hoofd worden gezien. In elk van deze dimensies wordt nagegaan welke ontwikkelingen er spelen en welke daarvan relevant zijn voor de watersector (Figuur 2).



**Figuur 2:** Trendonderzoek gericht op de SEPTED-dimensies

Het horizonscanning onderzoek bestaat uit zowel deskresearch, als deelname in netwerken van toekomstverkenners (zoals de World Future Society, Shaping Tomorrow, en de European Foresight Platform). Horizonscanners vergaren inzichten van diverse kennisbronnen en integreren ze in een totaalbeeld. De kunst is om het juiste abstractieniveau te vinden zowel qua tijdshorizon (geen toekomstmuziek maar wel strategisch en niet operationeel) als focus (concreet genoeg om binnen de waterbedrijven te verankeren maar niet op het niveau van de specialisten of de beslissers zelf. Figuur 3 geeft ook aan dat de trends zich bevinden op verschillende systeemniveaus:

1. Intern systeem: waar de watersector controle over heeft
2. Transactionele omgeving: waar de watersector invloed op, maar geen controle over heeft
3. Extern systeem: waar de watersector geen invloed op heeft

Voor onze doelgroepen hebben trends binnen de transactionele omgeving de meest strategische relevantie (denk aan klanten, concurrenten, leveranciers, bronnen, nieuwe technologieën etc.) en daarbij de achterliggende drijvende krachten in het externe systeem. De horizonscanners zetten trends af tegen een aantal criteria om de relevante van de minder relevante trends te onderscheiden:

<i>Ruimte:</i>	De nationale, Nederlandse context buiten dat waar waterbedrijven invloed op hebben
<i>Tijd:</i>	Net iets verder dan de afzienbare toekomst voor beslissers en agendasetters (5-10 jaar) en afhankelijk van de snelheid van de ontwikkeling en de benodigde aanpassingstijd
<i>Impact:</i>	Potentie voor verstreckende gevolgen voor de Nederlandse watersector
<i>Onzekerheid:</i>	Zeker genoeg om handelingsperspectieven te beïnvloeden, maar niet vanzelfsprekend
<i>Betrouwbaarheid:</i>	Gerenommeerde bronnen - niet alleen de mening van de onderzoeker

### 3.3 Mate van kennisintegratie

Het Trends onderzoek integreert de kennis van generalistische en specialistische onderzoekers, strategische denkers van de waterbedrijven, beslissers van de waterbedrijven, en externe experts op gebied van trends buiten de watersector die invloed kunnen hebben op de waterbedrijven. Al deze kennis wordt benut zowel voor het signaleren van trends als voor respons van de waterbedrijven. In dit opzicht is het trendonderzoek bij uitstek transdisciplinair van aard.

In Figuur 3 staat een overzicht van de uitdagingen die de themagroep voor dit thema voorziet vanuit het oogpunt van kennisintegratie. Het eerste deel (links) gaat over horizonscanning en effectenstudies; met toekomstverkenningen die door zowel horizonscanners en specialistische onderzoekers van KWR als experts bij de waterbedrijven wordt gedaan. De specialistische onderzoekers van KWR zijn vakexperts op een specifieke discipline terwijl de horizonscanners generalistische onderzoekers zijn die breed kijken naar diverse ontwikkelingen. De experts bij de waterbedrijven zijn strategische denkers uit organisaties van de themagroepsleden. De uitdaging is om deze drie bronnen van kennis goed te benutten en een totaalbeeld te creëren terwijl we de kennis integreren en convergeren naar informatie in de vorm van rapporten, trendalerts, en issuelijsten. Vervolgens is het zaak deze informatie, en de kennis die uit het proces voortvloeit, over te dragen aan de beslissers en agendasetters. Kennisuitwisseling zal deels worden gerealiseerd door responsstrategieën te ontwikkelen in sessies samen met de doelgroepen. Maar dit zal niet altijd mogelijk zijn. Daarom gaan de horizonscanners, samen met strategische denkers van de waterbedrijven, berichten opstellen voor de beslissers en agendasetters ter raadgeving. Denk bijvoorbeeld aan systeemscenario's of doelscenario's die verschillende handelingsopties weergeven.



**Figuur 3:** *Uitdagingen aangaande opbrengsten en implementatie*

Om van de resultaten van het horizonscanning onderzoek te profiteren zullen beslissers bij de verschillende waterbedrijven de opbrengsten moeten benutten voor het vormgeven, toetsen, en aanpassen van hun bedrijfsstrategieën en beleid. Dit is geen collectief proces maar iets voor elk afzonderlijk bedrijf. De themagroepvertegenwoordigers hebben een belangrijke rol wat betreft het verankeren van de resultaten binnen de eigen organisatie. Toch hebben alle waterbedrijven een gezamenlijke uitdaging op dit gebied: In complexe situaties, met verschillende belangen en onzekerheid over toekomstige toestanden, kan het lastig zijn om strategische plannen en operationele beslissingen te maken. Om de opbrengsten van het trendonderzoek verder te operationaliseren wordt een nieuw product voorgesteld: de onderzoekers gaan inzoomen op enkele strategische keuzes die voor ieder waterbedrijf van belang zijn en samen met experts bij de waterbedrijven responsstrategieën verder concretiseren en toetsen in cases. Naast deze cases zullen de horizonscanners de nieuwste theorieën op het gebied van toekomstverkenning en planvorming ontwikkelen tot methoden die strategische planners van de waterbedrijven zelf kunnen toepassen.

Het BTO kan alleen profiteren van de resultaten van het Trends onderzoek wanneer de opbrengsten expliciet worden gebruikt bij het formuleren van relevante onderzoeksvragen. Zo blijven we tijdige antwoorden geven op de belangrijkste collectieve kennisvragen van de waterbedrijven. Hiervoor moeten er afspraken/protocollen worden gemaakt met de relevante aansturingsorganen van het BTO (andere Themagroepen + het CvO) over hoe en wanneer ze een issuelijst kunnen gebruiken. Naast het BTO kan KWR de inzichten van het Trends onderzoek benutten voor de agendering van verkennend onderzoek. In transdisciplinair onderzoek is het van belang dat de verschillende partijen van elkaar blijven leren om optimaal profijt te hebben van alle kennis die aanwezig is. Binnen het Trends thema willen we vanaf 2012 hier expliciet aandacht aan besteden. De inzichten van strategische denkers, beslissers, agendasetters, onderzoekers wordt benut om trends te prioriteren voor verdere uitwerking van horizonscanning in trendalerts, en het toetsen van responsstrategieën in casussen.

Verder is er vraag naar kennisuitwisseling tussen strategische denkers en beslissers van verschillende waterbedrijven onderling, bijvoorbeeld middels presentaties aan elkaar. De horizonscanners zullen dit faciliteren en ook nagaan waar samenwerking met organisaties buiten de watersector mogelijk is. DWSI kan inzichten opleveren die voor het vinden van strategische allianties relevant is. Daarom is een goede afstemming tussen BTO Trends en DWSI belangrijk. Nieuwe nationale en internationale netwerken van toekomstverkenner worden ook ontsloten en ontwikkeld om een oog in het zeil kunnen te houden als het om trends en methoden gaat.

### 3.4 Samenstelling en rolverdeling

De themagroepleden zijn:

<i>Persoon</i>	<i>Organisatie</i>
André Struiker	Waternet
Andrew Segrave	KWR Watercycle Research Institute
Hedwig van Berlo	Waterleiding Maatschappij Limburg
Hilde Prummel	Waterlaboratorium Noord
Johan Driessen	Vitens
Lydia Barm	Evides
Ruud van Nieuwenhuijze	Brabant Water
Toine Ramaker	Dunea

Omdat het Trends onderzoek voortdurend verandert qua inhoud zal de themagroep het onderzoek voornamelijk begeleiden op het proces en de aard van de opbrengsten. De themagroep moet het belang van de verschillende BTO participanten vertegenwoordigen en onderzoeksvragen inbrengen en/of borgen. We denken aan één overleg per kwartaal waarbij het belangrijk is dat alle themagroepsleden zich goed voorbereiden door de opbrengsten van het onderzoek te verankeren binnen hun eigen organisatie en daar feedback op te krijgen. Om informatie te delen tussen de vergaderingen wordt actief gebruik gemaakt van een LinkedIn groep. Binnen de themabegeleidingsgroep worden ook manieren bedacht waarmee strategische denkers bij de waterbedrijven trends binnen de watersector kunnen signaleren en doorgeven aan de generalistische onderzoekers van KWR Watercycle Research Institute. Omdat het Trends onderzoek unieke vertrekpunten kent, en omdat het een aanhoudend proces van coproductie van kennis betreft, is het in het bijzonder van belang dat we de continuïteit van de groepssamenstelling bewaken.

De rolverdeling is samengevat als volgt:

#### *Themagroep als geheel*

- Opstellen vijfjarenplan
- Opstellen projectvoorstellen
- Bewaken voortgang projecten
- Casussen inbrengen voor strategische keuzes die voor ieder waterbedrijf van belang zijn
- Wijzigen niet- substantiële budgetverdeling binnen de thema (projecten)
- Borgen onderzoeksresultaten
- Vaststellen communicatie- en implementatieactiviteiten
- Adviseren CvO over verkorten of verlengen exclusiviteitsperiode
- Evalueren processen
- Jaarlijks verantwoording afleggen over voortgang en resultaten thema (BTO-evaluatie)
- Delen van kennis en ontwikkelingen (platformfunctie)

#### *Inbreng KWR Watercycle Research Institute*

- Generalisten doen SEPTED onderzoek
- Specialisten signaleren trends binnen hun onderzoekdiscipline
- Op een systematische wijze ontvangen de generalisten de diverse signalen, onderzoeken ze verder, en rapporteren de resultaten met een eerste vertaalslag naar de Nederlandse watersector
- Faciliteren van Sociaal Leren + Netwerk

#### *Rol van de voorzitter*

- Eerste aanspreekpunt voor TG leden, coördinator, en CvO
- Toelichting geven aan de CvO op de voortgang en resultaten wanneer nodig
- De bijeenkomsten voorbereiden en voorzitten

#### *Rol van de themacoördinator*

- Inhoudelijk expertise toekomstverkenning + strategische planvorming
- Aanspreekpunt relatie KWR: Waterbedrijven en voor BTO programmamanagement
- Uitwerken vijfjarenplan
- Uitwerken projectvoorstellen en projectplannen
- Projecten aan andere onderzoeks- of subsidieprogramma's koppelen
- Multidisciplinaire invulling van de thema vormgeven
- Overleggen met Vewin wanneer de resultaten beleidsrelevant zijn
- Jaarlijkse BTO evaluatie opstellen
- Toelichting geven aan het CvO op de voortgang en resultaten wanneer nodig
- De bijeenkomsten voorbereiden en verslagen uitwerken

### **3.5 Samenwerking met externen**

Uit het lopend BTO Horizonscanning project zijn de mensen waar we het nauwst mee samenwerken leden van DWSI. Dit is logisch omdat DWSI deels ontwikkeld is om het netwerk van strategische denkers uit te breiden en nieuwe allianties te vormen binnen de watersector. DWSI is het platform gericht op toekomstverkenningen voor en door de gehele watersector. Dit platform is ontworpen om kennisoverdracht te faciliteren door middel van sociaal leren in denktanksessies. In deze sessies komen strategische denkers uit alle hoeken van de watersector samen om trends te vertalen naar strategische kansen en bedreigingen. DWSI heeft inmiddels meer dan 20 leden, inclusief waterschappen, waterbedrijven, kennisinstellingen, en belangenbehartigers. De nadruk ligt op het luisteren naar en het leren van elkaar, het toetsen van eigen vertrekpunten, en het vergroten van inzicht. Op basis daarvan worden bouwstenen voor mogelijke responsstrategieën ontwikkeld voor individuele organisaties en waar mogelijk integraal voor de watersector als geheel. Samen met andere waterorganisaties strategische bouwstenen ontwikkelen heeft diverse voordelen. DWSI heeft een sterke netwerkfunctie en draagt zo bij aan uitwisseling van ideeën, ervaringen en kennis over toekomstvisies en adaptatie. Strategische denkers kunnen elkaar via DWSI makkelijker vinden en leren kennen. En omdat de verschillende stakeholders samenwerken binnen DWSI –en die samenwerking ook kunnen voortzetten in vervolgotrajecten als onderzoeksagenda's of responsstrategieën- ontstaan belangrijke synergievoordelen. Door inspanningen te bundelen creëren zij meer resultaat dan in een individueel traject.

De themagroep heeft voorlopig sterk de behoefte om de inhoudelijke focus te vinden en de rolverdeling binnen de groep te ontwikkelen voordat we beginnen met externe inbreng. Er is nagedacht over samenwerking met het kernteam van DWSI maar we hebben besloten om eerst de uitwisseling natuurlijk te laten verlopen via Andrew, André en Toine, die aan beide groepen deelnemen. Verder zijn de horizonscanners van KWR aangesloten bij verschillende internationale netwerken, zoals de World Future Society en de European Foresight Platform. Zo blijven we continu op de hoogte van de meest actuele ontwikkelingen.

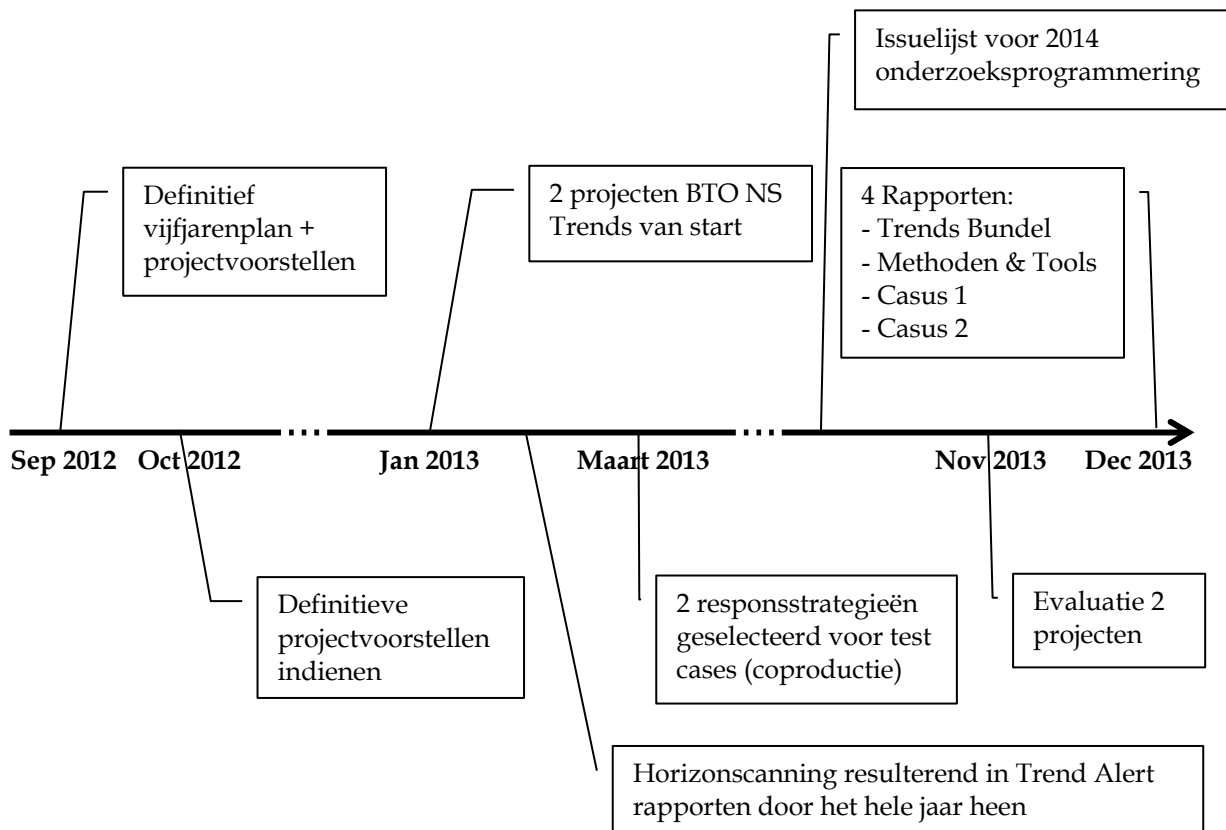
### **3.6 Financieel kader**

Het CvO heeft op 14 september 2011 voor dit thema een financiële ruimte voor 2012 vastgesteld van ongeveer 200 k€. In de CvO-vergadering van november 2012 wordt de definitieve financiële ruimte vastgesteld, op basis van een inhoudelijke discussie over de ingediende projectvoorstellen. In het Directeurenoverleg van 30 maart 2012 is aangedrongen op focus en massa binnen de thema's. De minimale omvang van een onderzoeksproject bedraagt daarmee ca. 100 k€. Het voortzetten van het lopend Horizonscanning onderzoek zou 110 k€/jaar kosten. Naast dit basis onderzoek heeft het Trends Themagroep een aantal aanvullende onderzoeksvragen aangegeven. Het versterken van het Horizonscanning project zal ongeveer 50 k€/jaar kosten (Budget Horizonscanning: 150 k€/jaar). Het nieuwe Responsstrategieën project zal circa 85 KEuro/jaar kosten. In de periode 2013-2017 is het

voorgestelde budget voor het BTO Trends thema daarom 235 KEuro/jaar. Jaarlijks wordt het programma geëvalueerd. Eind 2013 wordt gekeken of er behoefte is om in 2014 weer twee nieuwe casussen uit te werken in het Responsstrategieën project.

### 3.7 Prioriteiten en planning

Horizonscanning is de basis van al het onderzoek in dit thema. Daarom geven we prioriteit aan Project 1: Horizonscanning. Maar de verschillende trendstudies lopen niet synchroon, wat het prioriteren en plannen van individuele onderzoeksvragen onmogelijk maakt. Responsstrategieën worden ontwikkeld voor een trend terwijl een andere trend net gesignaleerd is. Trendalerts worden daarom gedurende het hele jaar gepubliceerd. Op het einde van elk jaar bundelen de horizonscanners alle trendalerts in een BTO rapport en actualiseren ze het dashboard voor elke trend. De issuelijst wordt regelmatig geüpdate met veel aandacht voor het einde van het jaar (om af te stemmen met het directeurenoverleg en het CvO overleg waarin onderzoeksvragen worden geprioriteerd en het BTO agenda wordt geprogrammeerd). In het begin van elk jaar kiezen de beslissers van de waterbedrijven 2 responsstrategieën die ze willen zien uitgewerkt in casussen. Voor het einde van datzelfde jaar resulteren deze casussen in een eindrapport voor de beslissers bij waterbedrijven.



**Figuur 4:** Planning BTO Trends

