ORGANISATORISCHE HANDVATTEN
BESTUURS
AKKOORD
WATER
CARLEEN MESTERS
DIETER DE VROOMEN

In mei 2011 ondertekenden het Rijk, de Vereniging van Nederlandse Gemeenten, het Interprovinciaal Overleg, de Unie van Waterschappen en de Vereniging van waterbedrijven in Nederland het Bestuursakkoord Water. Doel van het Bestuursakkoord Water is te blijven zorgen voor: veiligheid tegen overstromingen, een goede kwaliteit water en voldoende zoet water.
De vijf partners willen dit bereiken door doelmatiger te werken, dat wil zeggen: goede kwaliteit tegen lagere kosten en minder bestuurlijke drukte. Noodzakelijke investeringen leiden daardoor niet tot sterke stijging van de lokale lasten voor burgers en bedrijven.
De partners streven daarnaast ook naar doelmatigheid, door met minder kosten en minder bestuurlijke drukte de werkzaamheden te verrichten.
Bron: www.helpdeskwater.nl

Twee professionals met ruime ervaring in de watersector onderzochten de organisatorische aspecten die het Bestuursakkoord Water kunnen helpen vormgeven én kunnen belemmeren. Aan de hand van twee jaar interviews, workshops, desk research en ervaring geven zij in dit boekje inzicht in een aantal verzamelde handvatten.

ORGANISATORISCHE HANDVATTEN

BESTUURS AKKOORD WATER

Inhoud

Voorwoord	6
Aanleiding	8
Handtekeningen gezet. En wat nu?	10
Invalshoeken verschillen. Wie ziet wat?	15
Samenwerkende keten. Waar staan we?	20
De beste stuurlui… zijn al aan boord!	24
Bronnen	26
Colofon	28

Voorwoord

"Vertrouwen ...

Ruim een jaar geleden was ik deelnemer aan een symposium over Samenwerking in de waterketen. Verschillende vertegenwoordigers van gemeenten en waterschappen vertelden over hun ervaringen met die samenwerking.
De symposiumorganisatie had de sprekers gevraagd hun presentaties af te sluiten met een aantal tips voor een goede samenwerking. Vrijwel alle presentaties eindigden met dezelfde vier 'bullets' : vertrouwen, heldere bestuurlijke afspraken, een samenwerkingsovereenkomst met SMART-doelen, en een juridische stok achter de deur voor als het allemaal niet lukt.

Ik begreep het toen even niet. Volgens mij gaat het woord 'vertrouwen' niet zo goed samen met die andere begrippen. Zelf woon ik al bijna 25 jaar samen en heb vier kinderen. Thuis loopt de samenwerking aardig, al zeg ik het zelf. Er is veel onderling vertrouwen, en zo nu en dan worden aardige resultaten geboekt en mooie prestaties geleverd. Maar wat duidelijk ontbreekt zijn heldere bestuurlijke afspraken en een samenwerkingsovereenkomst. En er is al helemaal geen juridische stok achter de deur ... Waarom moet dat in organisaties dan zo anders?

Het is daarom dat ik het onderzoek van Carleen Mesters en Dieter de Vroomen naar de menselijke kant van Samenwerking in de waterketen - en het belang van onderlinge relaties - toejuich. Alleen bij goede onderlinge relaties kan een goede samenwerking groeien. Het onderzoek was een persoonlijk initiatief van hen beiden. De resultaten leest u in dit prachtige boekje.

Het Koninklijk Nederlands Waternetwerk biedt als personenvereniging graag ruimte en ondersteuning aan dergelijke initiatieven om op een opbouwende manier aan kennisdeling in ons netwerk te werken! "

Renze van Houten

Directeur Waterschap Aa en Maas
Bestuurslid Koninklijk Nederlands Waternetwerk

Aanleiding

Het akkoord staat op papier, getekend door alle partijen die al heel lang succesvol samenwerken. ‘Dat samenwerkingsproces hoeft nu toch alleen maar efficiënter te verlopen! Dat is toch eenvoudig, met onze ervaring, kennis en professionaliteit? En mocht dat niet lukken, dan hebben we toch *de stok achter de deur wetgeving*?’

> “Die besparingen? Dat zijn ‘bestuurlijke bedragen’ die ruimte bieden voor interpretatie”
> *bestuurder waterschap*

Twee jaar geleden besloten wij tot nadere studie. Wij hoorden namelijk twee verschillende signalen. De eerste was dat de samenwerking best goed verloopt, dat er al veel nieuwe samenwerkingsvormen zijn en dat er een hoop synergie te bespeuren is. In het tweede signaal klonk een zekere gelatenheid door, dat Bestuursakkoord Water geen nieuws brengt, dat men het wel zal uitzitten, dat er niet echt iets zal veranderen. En dat waren precies de redenen dat wij op onderzoek gingen. En wel met een speciale bril: de menselijke aspecten van het organiseren. Die zijn naar onze mening van cruciaal belang, maar onvoldoende belicht.

> “Dat boekje staat mooi in de boekenkast, daar is het voor geschreven”
> *directeur gemeente*

Binnen het Koninklijk Nederlands Waternetwerk richtten wij in 2011 de tijdelijke werkgroep Bestuursakkoord Water op. Enerzijds vanwege de mogelijke raakpunten met de bestaande themagroepen, anderzijds meenden wij vanuit het individuele lidmaatschap objectiever te kunnen waarnemen en onafhankelijker te kunnen interpreteren. Gedurende twee jaar spraken wij 75 bestuurders, managers en mensen uit de praktijk en ook uit andere sectoren, zoals aannemers, adviseurs en managers uit markten die geen directe verbinding met water hebben maar wel een transitie doormaakten. Wij maakten kennis met hun inzichten, ambities en

> “Er is veel meer te besparen. Vertel ons waar dat moet gebeuren, dan doen we dat. Ik twijfel of we dat gaan horen”
> *technisch-operationeel medewerker*

verwachtingen. Omdat wij in de gesprekken de persoonlijke visies optekenden, besloten we om de citaten anoniem weer te geven.

Wij vonden een aantal interessante handvatten die wij graag met de waterprofessionals delen.

Carleen Mesters en Dieter de Vroomen
Culemborg en Wijk bij Duurstede, september 2013

Handtekeningen gezet. En wat nu?

De waterketen is in de kern een technisch proces. De complexiteit ontstaat doordat stukken waterketen door verschillende instanties worden gedaan. Die verschillen lopen uiteen van een hoge specialisatiegraad tot complexe agenda's, van overheid tot productiebedrijven, van kerntaak tot bijzaak, van sturing op jaarcyclus tot een ritme van vierjaarlijkse verkiezingen. En binnen die context is ruimte voor individuele belangen en drijfveren. Het Bestuursakkoord Water krijgt niet zozeer gestalte door de samenwerkende organisaties, maar juist door de mensen in die organisaties.

Externe druk op een bestaand systeem

> "Waarom zou ik het Bestuursakkoord Water willen? Wat is mijn belang?"
> *directeur drinkwaterbedrijf*

Het bestaande systeem kreeg door het Bestuursakkoord Water aanvullende en nieuwe expliciete doelstellingen. Naast het behoud van de goede kwaliteit komen er nu ook financiële prestaties bij. Deze moeten door de afzonderlijke organisaties worden behaald én door verbeteringen in de samenwerking, de keten.

In andere sectoren leidde een dergelijke impuls vanuit de overheid tot veranderingen in de keten of zelfs veranderingen in het systeem. Denk hierbij aan de invoering van marktwerking en liberalisering bij openbaar vervoer, post, telefonie, kabel en energie. Dat gold ook voor de minder ingrijpende ontwikkelingen in de bouw- en de zorgsector.

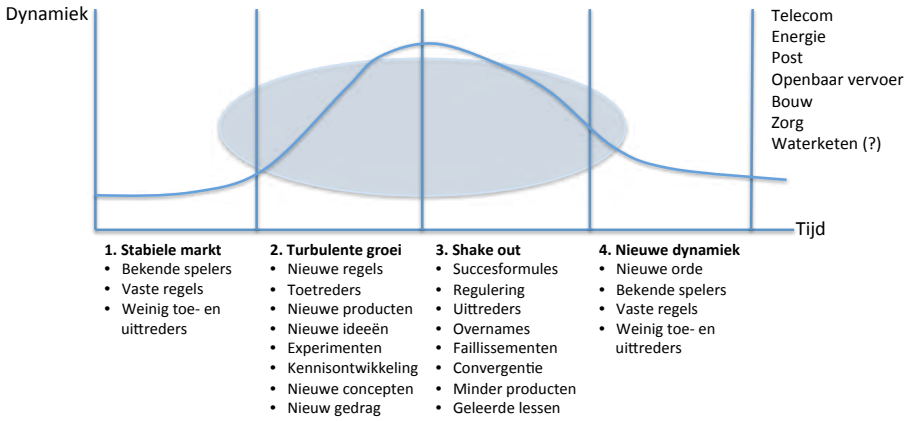
Dynamiek binnen het systeem

> "Wie is de baas van het water in Nederland?"
> *gemeentesecretaris*

Bij de totstandkoming van het Bestuursakkoord Water blijven de partijen, de keten en de diensten ongewijzigd. Hoewel er dus geen sprake is van een systeemwijziging, verwachten wij dat de nieuwe doelen wel voor extra dynamiek binnen het systeem zullen zorgen.

Ontwikkelingen te vergelijken met een ontwikkelende markt

Een herkenbaar patroon in de andere sectoren was dat de stabiele uitgangssituatie overging in een turbulente periode.



Dynamiek van een ontwikkelende 'markt' (vrij naar Porter's Five Forces)

In die turbulentie ontstond ruimte voor nieuwe samenwerkingsvormen, nieuwe producten en diensten, soms ook nieuwe spelers en bovenal een grote kennisontwikkeling. Na verloop van tijd bleken sommige samenwerkingsvormen, producten en diensten succesvoller

dan andere die langzaam van de markt verdwenen. En zo ontstond geleidelijk een nieuwe stabiele situatie. De bijgaande grafiek geeft dit schematisch weer, de originele versie werd gebruikt bij de liberaliserende energiemarkt.

"Wij doen het veel efficiënter"
woordvoerder verzamelde marktpartijen

De waterketen in fase van turbulente groei

Dit beeld vertalend naar het Bestuursakkoord Water, zou je kunnen stellen dat de waterketen in de tweede fase is beland. De beoogde besparingen gelden als de nieuwe regels, de visitatiecommissie als nieuwe toetreder, de besparingen binnen de keten als een nieuw product. Nieuwe ideeën over ketenbeheersing liggen klaar, van toeleveranciers die toegevoegde waarde zien in ketendiensten. Tegelijkertijd zijn er ook al diverse bedrijven, samenwerkingsverbanden en lokale initiatieven, waarvan sommige zeer succesvol zijn en andere inmiddels opgeheven zijn.

"Drinkwaterbedrijven zijn uiterst efficiënt. Verbeteringen zijn persoonlijke ambities van de directeur, die moet dat leuk vinden"
directeur drinkwaterbedrijf

Wat nog in mindere mate te herkennen is, zijn de nieuwe ideeën en concepten die feitelijk het levenslicht zien, ook wordt er nog weinig geëxperimenteerd in de keten. We hebben het hier nadrukkelijk over de keten, want binnen de organisaties zelf vindt wel vernieuwing plaats.

Wel is er op strategisch niveau het inzicht onder welke voorwaarden start van de verbetering van de samenwerking moet plaatsvinden. De belangen van de eigen organisatie moeten vanzelfsprekend gediend blijven, daar wordt geen concessie aan gedaan. Ketenpartners kunnen zo elkaars belangen beter leren kennen en samen uitvinden hoe de een de ander kan helpen.

"We kijken eerst naar verbeteringen tussen onze waterschappen, daarna naar de ketenpartners"
directeur waterschap

Handvatten

Handvat 1 Moedig het doen van experimenten en het maken van fouten aan.

> "We mogen geen concessie doen aan onze doelen en verder hebben we te maken met onze jaarlijkse plancyclus"
> *manager waterschap*

Het feit dat nieuwe ketenconcepten nog weinig te zien zijn is wel te verklaren. Waterschappen en drinkwaterbedrijven hebben door hun relatief eenduidige taakstelling een hoge standaardisatiegraad, waardoor afwijkingen snel herkend en bijgestuurd kunnen worden. Omgekeerd betekent dat experimenten die gebruik maken van variabelen die buiten de standaarden vallen, moeilijk door te voeren zijn. Het aanpassen van de rol in het watersysteem is dus een grote uitdaging.

Handvat 2 Stuur op het verspreiden van nieuwe kennis en inzichten, ook van zaken die niet blijken te werken.

De kennisdeling is van oudsher hoog; de watersector heeft naast de uitvoeringsorganen een hoge participatiegraad in ongekend veel platformen, specialistische netwerken, verenigingen, stichtingen, fora, samenwerkingsverbanden, stimulerings- en professionaliseringsgroepen waarin professionals en bestuurders van de ketenpartners met elkaar overleggen.

Handvat 3 Stuur op het importeren van kennis uit andere branches.

> "Nee hoor, we hebben geen advies nodig. We hebben op alle gebieden werkgroepen waar onze medewerkers in participeren"
> *bestuurder waterschap*

De participatiegraad in de netwerken is hoog, en vooral bemenst door de sector zelf. De vraag is in hoeverre impulsen van buiten de sector vertaald kunnen worden naar binnen de sector. Door de hoge kennisdichtheid sneeuwen nieuwe en vreemde impulsen gemakkelijk onder.

Handvat 4 *Probeer de 'turbulente groei' niet te geleiden of te managen, maar moedig die aan en zoek naar de pareltjes.*

> "Bij ons werkt het. Het is wel een stukje van het geheel en heel regionaal, maar het werkt"
> *manager gemeente*

Ook bespeuren we ontluikend 'nieuw gedrag', met name het verbeteren van de samenwerking tussen dezelfde organisaties, zoals de gezamenlijke inning van de waterschappen. Tussen de ketenpartners zien we lokale ambities, zoals bijvoorbeeld de afstemming tussen gemeente, waterschap, drinkwaterbedrijf en andere partijen bij het openbreken van een weg.

Invalshoeken verschillen. Wie ziet wat?

Wat ons bijzonder trof was de zware taak voor het management, dat klem lijkt te zitten tussen bestuurders en praktijk. Een bestuurlijke handtekening is nog geen opdracht tot uitvoering. Het gaat niet vanzelf, hoewel de praktijkmensen aangeven graag de koppeling te willen leggen. Geopperd werd om bestuurders successen te laten kiezen en de successen mogelijk te maken op de werkvloer. Vaker te luisteren naar verhalen van de werkvloer, om daarmee hun betrokkenheid te tonen. De managers lijken gemangeld te worden tussen bestuur en werkvloer. Er werd zelfs gesproken over het management als 'leemlaag' of 'het knellende midden'. Niet fijn om een dergelijke kwalificatie te horen terwijl je toch je uiterste best doet om de jaarplannen, doelen en financiën van je eigen organisatie op een betrouwbare manier te realiseren.

> "Onze ambities stuiten op de uitvoering, die begint bij het middle management. Dat voelt soms als een leemlaag"
> *bestuurder waterschap*

Interne en externe gerichtheid

"Kijk eens met een waterbril naar de fysieke leefomgeving", zei een van de geïnterviewden. "En voel dan het maatschappelijke belang. Waar is die burger eigenlijk gebleven en wat betekent het Bestuursakkoord uiteindelijk voor de burger? We moeten veel meer van buiten naar binnen leren kijken, en zijn nu te veel intern gericht."

> "Maar wat wil de burger eigenlijk?"
> *vele geïnterviewden*

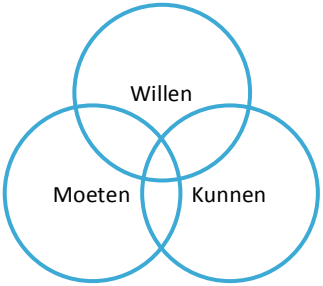
Het huidige organisatiemodel lijkt daarmee niet geschikt voor transitie. Dat te veranderen is ontzettend moeilijk en gaat zeker niet vanzelf. We zien een parallel met het begrip dynamisch evenwicht uit de ecologie, een systeem streeft naar evenwicht via zelfregulering; het handhaven van (vaak ongeschreven) regels.

> "Als je op een industriële manier naar de waterketen kijkt, blijf je je verbazen"
> *manager industrie*

Ingrijpen van buiten kan leiden tot verandering, tot een systeemsprong. Mits de actoren zich daarvoor openstellen. Geopperd is dat een externe regisseur ingeschakeld zou moeten worden, of dat de tucht van de markt heilzaam kan zijn. Of is een gideonsbende van vrijdenkers nodig om met een vrije opdracht aan de slag te gaan?

> "We zouden met een stelletje vrijdenkers, een Gideonsbende, hier en daar moeten prikken. Opstarten, beweging creëren. Maar ze moeten geen verantwoording hoeven af te leggen"
> *bestuurder waterschap*

Collectieve ambitie



Een van de steeds terugkerende geluiden die we hoorden tijdens interviews en workshops was de constatering dat er geen collectieve maatschappelijke ambitie is. Niemand gaat ermee aan de slag. En wat gaat er eigenlijk mis als we niets aan Bestuursakkoord Water doen? Daarvoor nemen we kort de drie succesfactoren willen - moeten - kunnen in ogenschouw.

"Het Kunnen" lijkt wel goed te zitten horen we regelmatig. De waterprofessionals vinden elkaar gemakkelijk en kennen elkaar uit de sector. Samen optrekken in de waterketen kan op onderdelen zeker en samenwerking wordt vaak als plezierig ervaren. Maar… horen we dan … samenwerken is geen doel op zich. En achter deze "maar" die wij veelvuldig hoorden, zit een hele wereld aan feiten en

> "Het ontbreekt aan een gezamenlijke strategische visie van de ketenpartners"
> *middle manager drinkwaterbedrijf*

emoties.

> "Drinkwaterbedrijven zouden met een goud-eerlijk verhaal moeten komen over wat zij werkelijk kunnen betekenen"
> *directeur drinkwaterbedrijf*

Niet zelden regeert waakzaamheid en is er een gebrek aan vertrouwen. Bijvoorbeeld bij gemeenten die met het bestuursakkoord een verlies van inkomsten en autonomie vrezen. Die de regie van de openbare ruimte graag in eigen hand houden, tenzij ze door wetgeving gedwongen worden hun zaken anders te regelen. En ook van waterschappen die vrezen dat ze autonomie verliezen in wetgeving en handhaving. En van de drinkwaterbedrijven wordt een geluid verwacht, een helder verhaal over wat een drinkwaterbedrijf zou kunnen betekenen in de samenwerking. Er is behoefte aan meer focus op gezamenlijke belangen ("het Willen").

De partijen uit de waterketen krijgen er met het Bestuursakkoord Water naast het realiseren van kwaliteit en veiligheid ook een financiële doelstelling bij. Daarmee lijkt "het Moeten" afgedekt te zijn. En toch hoorden wij in de eerste 'Onderweg Naar Huis bijeenkomst' bijeenkomst op 8 maart 2012 dat de gezamenlijke ambitie voor het Bestuursakkoord niet wordt gevoeld.
Zolang niet aan alle drie de succesfactoren wordt voldaan, zal het Bestuursakkoord een boekje voor in de kast blijven. Een gezamenlijk beleefde ambitie, focus op gezamenlijke belangen en een groeiend onderling vertrouwen zijn cruciale pijlers om de samenwerking die nodig is succesvol in gang te zetten.

Handvatten

Handvat 5 *Zorg dat je weet wat de ander bezighoudt, welke wensen hij heeft en waarvan hij wakker ligt*.

> "Misschien moeten we eens op elkaars stoel gaan zitten en van daaruit naar verbeteringen van onze oude organisatie kijken", adviseur waterschap

Wij zagen dat er tussen organisaties vaak een spreekwoordelijke muur staat. Een muur met hier en daar een kijkgaatje dat enig zicht biedt op de ander, maar het moeilijk maakt om werkelijk te weten wie je nu eigenlijk moet hebben aan de andere kant, welke wensen en belangen er zijn en waar je elkaar kunt vinden in een gezamenlijke ambitie. Kortom: het begint gewoon bij elkaar kennen.

Handvat 6 *Stimuleer dat managers van ketenpartners verbeteringen voor de samenwerking onderling verkennen en die in hun eigen organisatie inbrengen.*

> "Wij zorgen voor de uitvoering van de jaarplannen, die doelen moeten we halen, daar staan we voor"
> *manager drinkwaterbedrijf*

Samenwerking in de keten reikt tot buiten de systeemgrenzen van de eigen organisatie maar wordt vaak uitgevoerd binnen de eigen verantwoordelijkheden. En hoewel je niet verantwoordelijk kunt zijn over je eigen grenzen heen, is het wel van belang de andere kant van de grens te kennen. Want als je elkaars ambities en belangen kent, kun je veel eerder een winnende samenwerking van de grond krijgen. En proactief en met elkaar de afzonderlijke jaarcycli op elkaar af te stemmen.

Handvat 7 *Stimuleer dat managers bij hun bestuurders afdwingen dat zij een passende opdracht krijgen.*

> "In de waterwereld wordt het wiel keer op keer opnieuw uitgevonden"
> *ketenmanager waterschap*

Door managers met het bestuur mee te laten denken over hun taken en opdrachten kunnen de doelen van het Bestuursakkoord Water binnen de organisatie vertaald worden. Het klinkt paradoxaal, maar ook de bestuurslaag kan geholpen worden met het formuleren van haalbare doelen. Zo wordt 'de leemlaag' het centrum van activiteit en energie. Het management zou op die manier een goede aanjager zijn, een motor die het Bestuursakkoord Water voortstuwt.

Handvat 8 *Laat het management nieuwe en haalbare doelen formuleren om daarmee de praktijk aan te sturen.*

> "Het feit dat waterschappen en gemeenten met elkaar praten zorgt al voor verbetering en levert geld op. Gewoon met elkaar praten"
> *procesmanager waterschap*

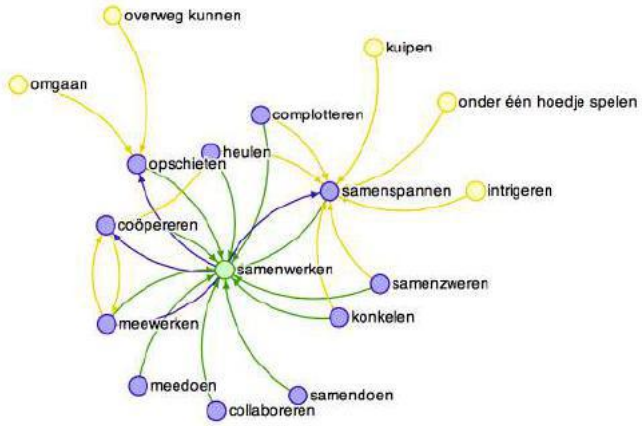
Bij een samenwerking in de keten telt de context, en is het niet het systeem dat dicteert. Projecten worden in de tussenruimtes van de gestelde regels vormgegeven en niet daardoor belemmerd. Pas dan voelt de praktijk zich gesteund en aangestuurd. Zo kunnen Bestuursakkoord Water-projecten ook opgenomen worden in persoonlijke doelen. Zoals een van de geïnterviewden zei: "We voelen geen steun en lopen vast van onderop".

Handvat 9 *Kijk van buiten naar binnen en haal inspiratie uit datgene wat de burger wil.*

De burger als drijvende kracht is vaak genoemd om winnend samenwerken mogelijk te maken. Daarbij kunnen we leren van collega-organisaties om ervaringen te delen, van andere sectoren als energie en telecom, of van de landen om ons heen die met vergelijkbare opgaven worstelen.

Samenwerkende keten. Waar staan we?

In hoeverre is er sprake van samenwerking bij de partners van de waterketen? ‘Samenwerken’ klinkt vriendelijk, aannemelijk en logisch. Toch is het een containerbegrip, kent het diverse interpretaties en blijkt de praktijk weerbarstig. Kenmerkend is de bijna reflexmatige reactie in onze gesprekken “Samenwerken is geen doel op zich”.



De partners van het Bestuursakkoord Water zijn alle overheden met wettelijk afgebakende taken. Je zou je kunnen afvragen of je met een monopolist überhaupt kunt samenwerken, laat staan of er tussen monopolisten onderling samenwerking mogelijk is.

Samenwerken volgens www.synoniemen.net

Kaats en Opheij geven in hun boek ‘Leren Samenwerken tussen Organisaties’ een voorzet zonder het woord samenwerken te gebruiken:

“Organiseren tussen organisaties is een vorm van organiseren waarbij mensen uit autonome organisaties ertoe overgaan duurzame afspraken te maken en zo delen van het werk

op elkaar af te stemmen. Het leidt tot een diversiteit aan samenwerkingsrelaties die een duurzame intentie hebben, maar wel eindig zijn."

> "De aanname dat commerciële bedrijven meer vrije keuzes hebben en daardoor beter kunnen samenwerken dan overheden is onterecht"
> *Organisatieprofessional*

Uit een verdere verkenning komt de algemene aanname naar voren dat overheden, of gelieerde organisaties weinig bewegingsvrijheid zouden hebben om te kunnen samenwerken, juist vanwege hun vast omschreven taken, monopoloïde handelswijze en unieke besturingsmodellen. Vrije marktpartijen zouden daarentegen alle vrijheid hebben om te kunnen samenwerken, daardoor over de juiste competenties beschikken en flexibeler zijn in hun bedrijfsvoering.

Volgens de auteurs is dat een voor de hand liggende aanname als je op institutioneel niveau kijkt, die niet per definitie waar is. Zij geven namelijk aan dat bij overheden en gelieerde organisaties de vrijheid en samenwerkingscompetenties niet zozeer op institutioneel niveau moet worden gezocht, maar veel meer bij de persoonlijke ambities van alle medewerkers, zowel bestuurlijk, managerial als operationeel. Dit is in lijn met onze bevindingen.

Van Delden schrijft in zijn onderzoek naar Ketensamenwerking:

"De belangrijkste uitkomst van het onderzoek is dat een succesvolle ontwikkelingsstrategie van samenwerkingsverbanden afhankelijk is van de sociale energie van de partners. Deze energie bestaat uit de drijvende krachten die zijn getypeerd als intentioneel, activistisch en verbindend. Deze krachten zijn te gebruiken als hefbomen om samenwerking op gang te krijgen en er meer resultaat uit te halen. Van de drie is het activisme de krachtigste energiebron, die dus de ruimte moet krijgen. Uiteindelijk leidt dit tot meer maatschappelijk resultaat. Om gebruik te maken van de dynamiek van de drijvende krachten is een exploratieve strategie nodig."

Van Delden geeft daarmee een dynamische kenschets van de diabolo Bestuurder-Manager-Werkvloer zoals beschreven onder "Invalshoeken". Het management kan als

verbindende kracht binnen en tussen organisaties de ruimte geven aan de werkvloer. En daarmee de motor voor de samenwerking zijn.

Waar nog een wereld te winnen is, is zowel bij gezamenlijke ambities en belangen als bij organisatie en procesvoering. Hoewel de ambitie van het Bestuursakkoord door iedereen op papier wordt gedeeld en als waardevol wordt bestempeld, lijkt deze de individuele vertegenwoordigers niet persoonlijk te raken. Het zoeken naar gedeelde belangen waarmee de taart kan worden vergroot gaat daarmee ten onder aan het vasthouden aan eigen belangen. Daarmee loop je het risico in eeuwige onderhandeling te blijven zitten, vloeit de inspiratie weg en ontstaat een obligate schijnsamenwerking.

Wij zien voorbeelden waar een goed proces op gang begint te komen, maar helaas ook situaties waar dat niet effectief is en er onvoldoende draagvlak is. Interne processen overheersen en belemmeren de samenwerking (zo doen we dat hier nu eenmaal, waan van de dag, waar protocollen en controlecycli leidend zijn). Een omslag is nodig naar een contextgedreven aanpak, waar veiligheid, de droge voeten en betrouwbaar drinkwater samen met de besparingsopgave de randvoorwaarden scheppen voor samenwerking. Op gestructureerde wijze om stagnatie op stokpaardjes te voorkomen.

Handvatten

Handvat 10 Zoek de verbetering niet in de herschikking van de keten, maar bij de persoonlijke drijfveren en mogelijkheden.

Dat brengt ons bij onze bevinding dat de basis voor samenwerking in de waterketen, namelijk de onderlinge relatie tussen de mensen, stevig is. Waterprofessionals in het netwerk kennen elkaar - vaak ook persoonlijk of nog uit de studietijd, en komen elkaar regelmatig tegen in projecten, tijdens studiedagen en bij KNW-bijeenkomsten. Door die relatie te versterken groeit vertrouwen en ontstaat van onderaf energie en gezamenlijkheid. Cruciaal is successen te vieren en conflicten niet uit de weg te gaan.

De beste stuurlui…
…zijn al aan boord!

Wij hoorden veel verhalen over succesvolle samenwerking. Waar waterschappen en gemeenten elkaar vinden in specifieke samenwerkingsprojecten. Wij hoorden ook verhalen dat het best moeilijk is om de juiste persoon aan de andere kant van de telefoon te vinden. Al was het alleen al maar omdat binnen organisaties niet iedereen weet wat de ander doet. Wij leerden dat er intensieve onderlinge contacten zijn, dat partijen best willen en kunnen samenwerken maar dat er druk van buiten nodig is van bijvoorbeeld het Bestuursakkoord Water om samenwerking daadwerkelijk van de grond te krijgen. En ook dat het soms helemaal niet zo gewenst is om samen te werken. De ontwikkelingen tot op heden zijn dus van velerlei aard en rijp en groen door elkaar.

Wat opvalt is dat het ‘moeten’ vaak ontbreekt en dat het middenmanagement daarvan de meeste last lijkt te hebben. Hoewel het ‘willen’ en ‘kunnen’ meestal wel aanwezig is, worden deze niet zelden overruled door de waan van de dag, gevoed door interne processen en jaarcycli. Samenwerking is immers geen doel op zich.

In Nederland is alles prima op orde, met hoge zekerheid en veiligheid: we houden onze voeten droog en er komt schoon water uit de kraan. Organisaties zijn gericht op het garanderen van die zekerheid en veiligheid. Nationale verworvenheden in ons laaggelegen land die in onze genen zitten. Waar we internationaal mee scoren en trots op zijn. Niemand komt aan ons water, en gebeurt dat toch dan zetten we alle zeilen bij om snel het evenwicht te hervinden. Veiligheid en volksgezondheid als systeemkenmerken waarvan ook alle waterprofessionals doordrongen zijn. Samenwerking veroorzaakt afwijkingen en dús gaan er alarmbellen af.

Door buiten de gebaande paden te denken binnen de randvoorwaarden van veiligheid en volksgezondheid, zou de aansturing van de waterketen, het slim combineren van werkzaamheden, de beheersbaarheid van het programma voor de waterkeringen en wellicht ook het beperken van de bestuurlijke drukte ook anders kunnen verlopen.

Managers kunnen daarin het voortouw nemen. Iedereen benoemt de middenlaag als kleilaag, maar het management kan juist de motor zijn van de samenwerking, mits ze daar de opdracht voor afdwingen bij hun bestuur. Met het gezamenlijk doel voor ogen ligt er een mooie toekomst in het verschiet. Waar samen werken aan een innovatieve waterketen vanuit gezamenlijkheid wordt vormgegeven. De beste stuurlui zijn namelijk al aan boord!

Bronnen

Publicaties

Boorsma, P, Besparen we 450 miljoen? Vakblad H2O 2013 nr. 7/8
Delden, P.J. van, Ketensamenwerking: interne krachten bepalen het externe resultaat, M&) 2010 nr. 3
Felix, P. et al. Denken vanuit taken en niet vanuit bestuursinvalshoek. FD 30-11-2012
Kaats, E., et al. Leren samenwerken tussen organisaties, Kluwer 2012
Offermans, A., et al. Huidige perspectieven op water en consequenties voor draagvlak voor beleid. H2O 2012 nr. 7
RIONED, Invulling onderdeel stok achter de deur: Visitatie en interventieladder, 2012
Stumpe, J., Bestuursakkoord Water, UvW, IPO, Vewin, MinIenM en VNG, 2011
Stuurgroep FBWK, Fries Bestuursakkoord Waterketen. Uitvoeringsprogramma 2011-2015, 2010
Stuurgroep Verkenning Opschaling Rijn Oost-3, Strategische schets waterschap anno 2020, 2011
Vewin, VNG en UvW, Feitenonderzoek Doelmatig Waterketenbeheer, 2010
Vlugt, J. Van der, Regionale aanpak afvalwaterketen; drinkwaterbedrijven goed voorbeeld. FD 10-03-2012
Vos de Wael, A. Et al., Bestuursakkoord Water 2011 zal weer tot onvoldoende resultaat leiden. H2O 2011 nr. 12
Vrom, Vewin, VNG, UvW en IPO, Langetermijnvisie Waterketen 2009

Bijeenkomsten

Samen meer (water)keten, KNW voorjaarscongres, 14 april 2011
Bestuursakkoord Water, KNW 'Onderweg Naar Huisbijeenkomst', 22 mei 2011, Utrecht
Samenwerking in de praktijk, symposium UvW en VNG, 29 sept 2011, Utrecht
Werkconferentie Bestuursakkoord Water, 8 maart 2012, Utrecht
Bestuursakkoord Water in de rioleringspraktijk, KNW bijeenkomst, 6 september 2012
Sleutel tot succesvolle samenwerking, KNW workshop samenwerkingsmethodiek, 8 december 2012
Water werkt door; Werkconferentie Bestuursakkoord Water, 20 juni 2013, Utrecht

Websites

www.waternetwerk.nl
www.samenwerkenaanwater.nl
www.conferentiebaw.nl
www.vng.nl/water
www.uvw.nl
www.vewin.nl
www.ipo.nl
www.rijksoverheid.nl/ministeries/ienm
www.helpdeskwater.nl
www.linkedin.com groep 'Samenwerken aan water, doelmatig waterbeheer'

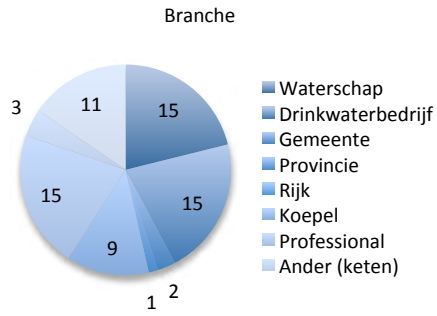
Initiatieven van de Werkgroep Bestuursakkoord Water

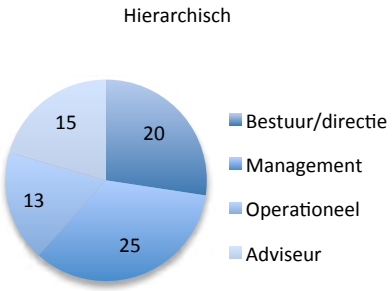
Publicaties
Het management kan juist de motor zijn, 2013, *www.bestuursakkoordwater.tumblr.com*
Afstand tussen top en werkvloer noodzakelijk voor behalen doelen, 2012, *www.bestuursakkoordwater.tumblr.com*
Nieuwe piketpaaltjes, 2012, *www.bestuursakkoordwater.tumblr.com*
Bestuursakkoord Water: Leren van elkaar, Antal Giesbers, 2012, Vakblad H2O 2012 nr. 8
Iedereen wacht tot de ander wat doet, Antal Giesbers, 2012, Vakblad H2O 2012 nr. 14/15

Discussiefora
www.bestuursakkoordwater.tumblr.nl
www.linkedin.com groep Bestuursakkoord Water

Bijeenkomsten
1. Denkrichtingen en handvatten, KNW 'Onderweg Naar Huisbijeenkomst', 28 maart 2012, Gouda - i.s.m. met gemeente Nederlek, Hoogheemraadschap HSK, Oasen, Waternet, themagroep Water en Maatschappij van KNW
2. Leren van elkaar, KNW 'Onderweg Naar Huisbijeenkomst', 20 juni 2012, Gouda – i.s.m. bekabelings- en telecombedrijven, een woningcorporatie, een GGD, organisatiedeskundigen, drinkwaterbedrijven en waterschappen

Interviews
Wij spraken ca. 75 mensen over het Bestuursakkoord Water. De meesten waren werkzaam bij de ketenpartners, toeleveranciers, adviesbureaus en ook bij partijen die niets met het Bestuursakkoord Water te maken hebben, maar een zinvolle bijdrage konden leveren vanuit hun kennis over transitie en samenwerking. Hun uitspraken verwerkten wij anoniem.





Colofon

Carleen Mesters is als procesbegeleider en mediator betrokken bij het organiseren van samenwerking en het oplossen van conflicten tussen organisaties. In de leefomgeving gaat dat vaak over de verbinding tussen verschillende publieke en private sectoren, zoals water, groen en bouw. Zij gaat daarbij uit van gezamenlijke ambities en belangen, is oplossingsgericht en heeft oog voor intermenselijke verhoudingen.
www.stroomenonderstroom.nl

Dieter de Vroomen ondersteunt organisaties bij hun vraagstukken over bedrijfsvoering. Binnen de watersector gaat dat vaak over de strategie van samenwerking, het dreigende tekort aan technische vakmensen en over de bestuurlijke aansturing van asset management. Nieuwe inzichten publiceert hij regelmatig in tijdschriften, kranten en op internet. Daarnaast is hij directeur van Calibro, bureau voor zeer ervaren senior technische interim managers, en bestuurder van de Stichting Hoger Technisch Instituut in Amsterdam.
www.goedadviseren.nl

Dit is een uitgave van de werkgroep Bestuursakkoord Water van het Koninklijk Nederlands Waternetwerk
www.waternetwerk.nl

© 2013 (digitale versie november ‘13)