



Figuur 1. De samenwerkingsladder: via interesse naar echte samenwerking.

Doelmatig werken aan water vooral mensenwerk

Watersystemen liggen ingebed in een sociaal landschap waar mensen met verschillende posities, opvattingen en drijfveren elkaar beïnvloeden. En om in dit landschap te kunnen overtuigen, moet je de schoonheid inzien van het spel dat mensen spelen. Zo vormt zich kennis. Veel water- en rioolbeheerders vinden de ontwikkelingen in het sociale landschap echter lastig en vervelend en negeren het of draaien om de hete brij heen. En dat komt de doelmatigheid niet ten goede. Voor de kenniscoaches die binnenkort aan de slag gaan ligt hier de grootste uitdaging.

Het doelmatig werken aan stedelijke watersystemen met riolering, zuiveringen, grondwater, oppervlaktewater, oevers, ecologische waarden en relaties met wegen en groen is fundamenteel anders dan het aansturen van een machine. Er is geen vanzelfsprekende relatie tussen het bedenken van maatregelen en gaan voldoen aan de eisen die we aan watersystemen stellen. Wie in de praktijk met stedelijk waterbeheer en de waterketen aan de slag gaat, bemerkt dat het voor een belangrijk deel mensenwerk is.

Elk vraagstuk is uniek

Het verhaal in het kader laat een unieke situatie zien. Het is een bijzondere combinatie van factoren die het vraagstuk kleurt. Maar geldt dat niet voor elk project? Op papier lijken veel vraagstukken gelijk, maar

wie zich verdiept in de praktijk leert dat elk stedelijk watervraagstuk uitzonderlijk is. Of het nu om riolering, grondwater of oppervlaktewater gaat. Je moet ze dan ook niet te allen tijde te lijf willen gaan met generieke normen, regels en protocollen waarmee elk probleem tot de orde geroepen kan worden. In de wijk De Brake moet je niet proberen de grondwaterstanden te verlagen door de normen toe de passen die genoemd zijn in het f17 dictaat van de TU Delft, (die normen zijn opgesteld op basis van ervaringen in Lelystad en Almere). Dan verlaag je grondwaterstanden tot ver in de omtrek. Je kunt beter contact zoeken met iemand die veel weet van bouwfysica. Natuurlijk zul je zoveel mogelijk gebruik moeten maken van de beschikbare informatie over de staat en het functioneren van het

watersysteem, maar vergeet niet om ook de wijk in te gaan en met mensen te praten.

Interesse als basis voor verbinding

In het Bestuursakkoord Water is overeengekomen dat er voor stedelijk water en de waterketen doelmatiger gewerkt gaat worden. Dat moet resulteren in flinke besparingen. Dat kan, maar niet door voor grote gebieden in één keer watersysteem en waterketen te optimaliseren, maar door stap voor stap - met maatwerk - vraagstukken in de praktijk aan te pakken. Door projecten klein, lokaal en concreet te houden, ontstaan mogelijkheden om bij ontwerp meer rekening te houden met beheer en onderhoud. Ook wordt het mogelijk werkelden als riolering, water, groen, wegen, verkeer en sociale veiligheid met elkaar te verbind-

den. Alleen professionals zien dit als verschillende disciplines. Voor bewoners heeft alles te maken met hun leefomgeving. Zij willen kwaliteit en professionals willen waardering. Het kernbegrip waar het om draait is interesse. Je kunt op doelmatige wijze meer kwaliteit krijgen als je interesse toont in wat andere mensen beweegt, zowel bij je collega's als bij bewoners en werknemers in de stedelijke omgeving. Samenwerken met resultaat kan alleen als je interesse hebt in elkaars praktijk. De samenwerkingstrap illustreert dat. Op basis van onderling begrip en waardering, ontstaat vertrouwen. En pas dan kan het echte samenwerken – zowel binnen als buiten de eigen organisatie -beginnen.

Verstandig met normen omgaan

Samenwerken is meer dan samen vergaderen. Deels kun je uiteraard niet om papieren tijgers en vergadercircuits heen, maar de echte samenwerking ontstaat in projecten waar je beseft dat je afhankelijk bent van elkaar. Dus: concreet aan de slag gaan en op basis van inhoud en praktijk keuzes durven maken. De grootste besparingen

Een persoonlijk verhaal: 'Lang geleden, lang voor de uitvinding van de Tomtom, reed ik naar één van de stadjes aan de rand van de Veluwe, met de kaart van Nederland uitgevouwen op de bestuurdersstoel. Ik was de dag ervoor gebeld door iemand van een woningbouw-corporatie. Bij één van hun projecten was sprake van grondwateroverlast. Vlak nadat ik het stadje was binnengereden, zag ik een autochtone inwoner op een bankje zitten: zwart jasje, zwarte zeemanspet, kauwend op pruimtabak en een jaar of 80 oud, schatte ik. Ik stopte de auto, stapte uit en vroeg aan hem: "Meneer, kunt u mij misschien vertellen waar ik de wijk De Brake kan vinden?" De man hoefde niet lang na te denken. "Oh, het Moeras... dan moet u hier rechtsaf!" Daarmee was al een deel van de puzzel opgelost. De autochtone bewoners noemen de wijk het Moeras, omdat het voorheen een moeras was, volgebouwd in de droge jaren '70. Waterlopen werden gedempt. Maar de jaren '80 waren natter en het grondwater kwam omhoog.

In de wijk zelf is een aantal kruipruimten bekeken. Deze bleken plaatselijk anderhalve meter diep te zijn, deels met puin gevuld. Zo had de aannemer de grondbalans sluitend gekregen en hoefde hij minder puin af te voeren. Er stond dikke laag water in de kruipruimten. Bij een aantal woningen was tegen de onderkant van de niet geïsoleerde begane grondvloeren een laag porschuim gespoten. "Dat werkt gegarandeerd," had de man gezegd van het bedrijfje dat het schuim had aangebracht. Aan de onderkant van het schuim – een soort kunststofstalcactieten – vormden zich waterdruppels die na verloop van tijd naar beneden vielen. "Pling, pling," hoorden de bewoners die leefden boven de kruipruimteklankkast, de hele dag door. "Het lijkt hier wel de grotten van Han," vertelde een huurder die moeite had geconcentreerd z'n krant te lezen. Er zat schimmel op de wanden. De huizen waren kierdicht afgewerkt en voorzien van mechanische ventilatie, maar veel bewoners hadden de ventilatie uitgezet, want de motor maakte teveel lawaai.'

krijg je niet door zo efficiënt mogelijk aan normen te voldoen, of jezelf af te vragen of "je de dingen goed doet." Het gaat veel meer om het verstandig met normen om te gaan. Dus: je te richten op de keuzes en besluiten die er toe doen. Met andere woorden: "Doen we de goede dingen?" In de praktijk van het stedelijk waterbeheer zijn dat vooral de beleidsvoorbereiding en keuzes bij investeringen. Hierbij is altijd sprake van lokaal maatwerk.

De grootste drempel in samenwerking is de vertrouwensdrempel. Het opbouwen van vertrouwen stelt hoge eisen aan de wijze waarop we communiceren. Hiervoor gelden de volgende principes: (1) zoveel mogelijk op directe wijze communiceren, in plaats van met folders, brochures en e-mails, (2) intenties formuleren (doelen), in plaats van regels en procedures (middelen), (3) discussiëren op basis van belangen, in plaats van op claims, (4) onzekerheden van andere mensen serieus nemen, ook al komen ze irrationeel over en (5) geen beloften doen die je niet waar kunt maken. Deze manier van werken is niet gemakkelijk, maar wel hard nodig.

Kenniscoaches, Nieuw Vakmanschap en innovatie

Binnenkort gaan er kenniscoaches aan de slag. Dit zijn experts die werken bij een gemeente, waterschap, drinkwaterbedrijf of de rijksoverheid. Zij leveren ondersteuning, niet beschouwend over projecten, maar kri-

tisch reflecterend in projecten. Zij nemen geen problemen over, maar functioneren als katalysatoren voor samenwerking en richten zich met name op de inbedding van technische watervraagstukken in het sociale landschap. De echte uitdaging ligt nog steeds bij de vrager.

Steeds vaker hoor je over tekorten aan capaciteit en nieuwe vakmensen. Daarom is het ook zo belangrijk te innoveren. Dan wordt het werk interessanter en ontstaat Nieuw Vakmanschap. Een mooie voorbeeld betreft de wijk Augustenborg in het Zweedse Malmö (zie foto), eind jaren '80 nog een verpauperde wijk. Vooral dankzij waterinnovaties is de leefomgeving erg aantrekkelijk is geworden. De projectleider Peter Stahre stelde ooit: "Het heeft mij tien jaar gekost om mensen echt te laten samenwerken." Wat erg bijzonder is, is dat twee jonge medewerkers van afdeling Beheer en Onderhoud vanaf de eerste schetsen hebben mee ontworpen. Oudere medewerkers brengen hun ervaring in en voor jongeren is het een spannende leeromgeving. Door innovatie en samenwerking is er enorm veel geld bespaard, want verpauperde wijken met veel leegstand kosten veel, en medewerkers gaan met nog meer plezier naar hun werk. ■

*) Eerstgenoemde auteur is werkzaam bij VNG en Stichting Rioned. Laatstgenoemde auteur is lid van Adviesgeuzen.