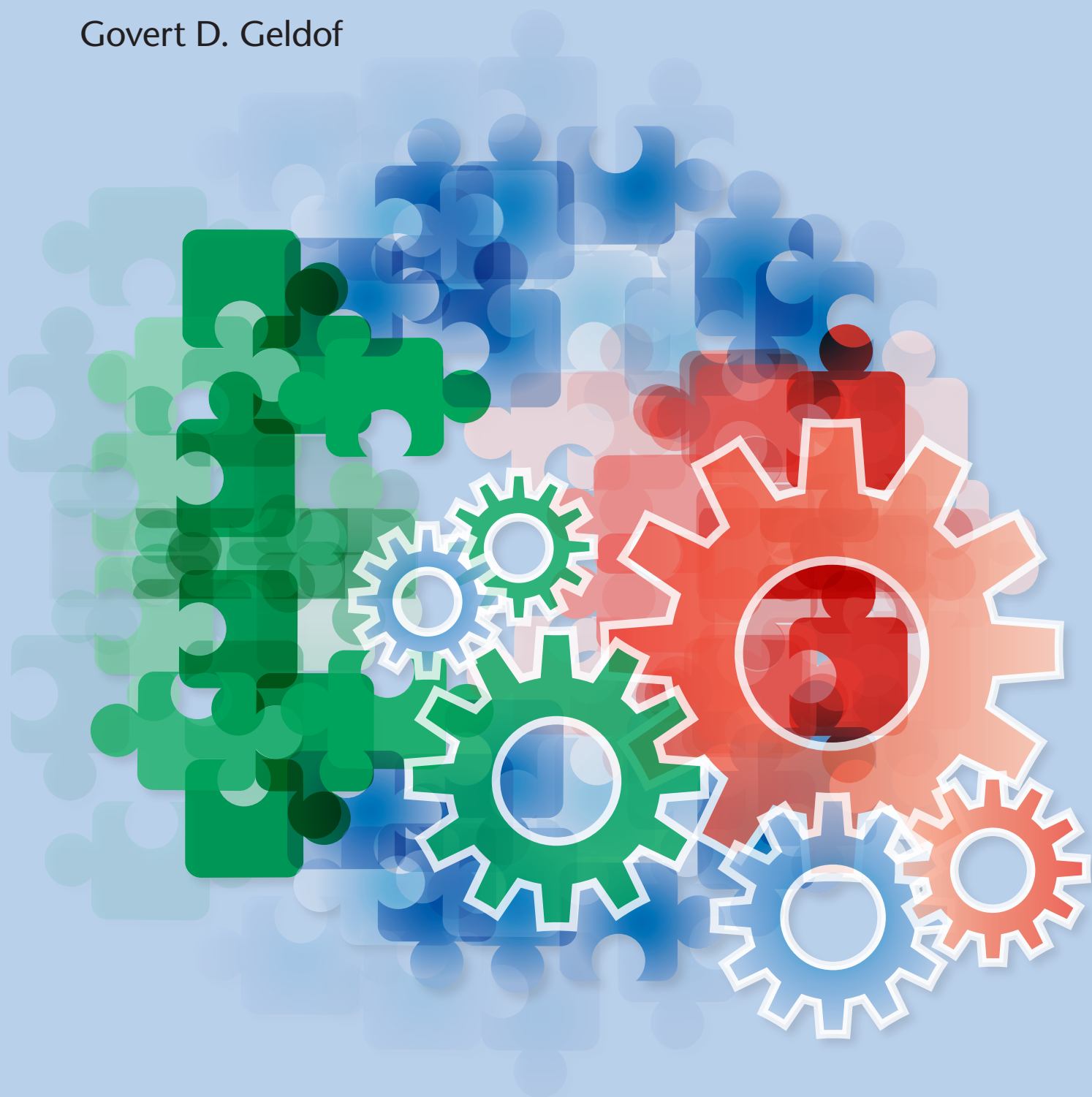


Albert Cath &
Govert D. Geldof



Morrapark Fertelsum

ONDERHOUD EN BEHEER VAN STEDELIJK WATER:
MAATPAK OF CONFECTIE?

Dit is een uitgave van Wetterskip Fryslân.



Postbus 36, 8900 AA Leeuwarden, telefoon: 058 - 292 22 22
info@weterskipfryslan.nl - www.weterskipfryslan.nl

In dit Fertelsum komen de verschillende Sferen bij Wetterskip Fryslân en de gemeente Smallingerland aan het woord over de overdracht van stedelijk waterbeheer. Zij worden gepresenteerd door drie icoontjes:

  De Praktijk Sfeer

  De Management Sfeer

  De Bestuurlijke-Directie Sfeer

De icoontjes voor de verschillende Sferen bij Wetterskip Fryslân zijn blauw en voor de gemeente Smallingerland rood.

 Citaten van de auteur(s).

 Citaten van overige personen.

Morrapark Fertelsum

ONDERHOUD EN BEHEER VAN STEDELIJK WATER:
MAATPAK OF CONFECTIE?

Albert Cath & Govert D. Geldof

Februari 2015, Amsterdam/Tzum

Inhoudsopgave

Voorwoord Samen (op)werken in het Morrapark	5
1 Generiek versus specifiek waterbeheer	7
Over tekentafel en keukentafel	7
Wetterskip Fryslân: een organisatie in beweging	7
Generiek versus specifiek: een schijnbare tegenstelling	8
Van landelijk gebied naar de stedelijke omgeving: een sprong in het diepe	9
Morrapark is niet het lastigst over te dragen	10
2 Achtergrondschematiseer Werkplaats Morrapark	13
Verleden, heden en toekomst	13
Onderzoek naar water en ervaringskennis	13
Vijf Sferen	15
De Schaduw	16
Achtergronden van de keuze voor Werkplaats Morrapark	16
Korte omschrijving van de Werkplaats Morrapark	17
Verhalende werkwijze	17
Morrapark Fertelsum	18
Werkplaats Morrapark	19
3 Het stromen van ervaringskennis in waterbeheer	21
Doeltreffend waterbeheer	21
De betekenis van ervaringskennis	21
Is waterbeheer complex of ingewikkeld of beide?	22
4 Sober en Doelmatig waterbeheer	27
Hoe helder is het leidende beginsel sober en doelmatig?	27
Beelden over sober en doelmatig van gemeentemedewerkers	28
Intermezzo: adaptief wegbeheer in de gemeente Bernheze	29
5 Dialoog over de praktijk van de overdracht stedelijk waterbeheer	31
Morrapark: een duurzaam watersysteem	31
Excursie tijdens de eerste Werkplaatsessie	32
Dialoog over de overdracht van het stedelijke waterbeheer in Fryslân	34
Medewerkers van gemeente Smallerland	34
Medewerkers van Wetterskip Fryslân	36
6 Contouren van een Boppeslach	39
De uitdaging	39
Bouwstenen voor onderhoud en beheer van stedelijk water	39
Samen een plan maken voor beheer en onderhoud van het stedelijk waterbeheer	41
Het stellen van heldere kaders	42
Ten slotte: Werkplaatsachtig werken	43
Vijf samenhangende en belangrijke voorwaarden voor werkplaatsachtig werken	43
Literatuur	46
Colofon	47

VOORWOORD

Samen(op)werken in het Morrapark

Dit boekje vertelt het verhaal van beleidsmakers, plannenmakers, waterbeheerders pur sang, directieleden, bestuurders en hun belevingswereld bij waterinrichting en beheer en onderhoud. Over de grenzen van organisaties en van organisatieonderdelen heen willen kijken, breder denken en samen activiteiten doen, daar gaat het om. Samenwerken om iets te bereiken, waar de burgers in hun woonomgeving zich senang bij voelen, daar ligt een fantastische uitdaging voor gemeente en waterschap.

Medewerkers van de gemeente Smallerland en waterbeheerders van Wetterskip Fryslân delen hun ervaringskennis. Overdracht, in stedelijk gebied, van het beheer en onderhoud van het oppervlaktewater van gemeente aan waterschap is in dit verhaal het vertrekpunt. Gekozen is om Morrapark Drachten voorbeeld en rode draad in het verhaal te laten zijn. Het water wordt overgedragen, maar hoe doe je dan daarna het beheer en onderhoud? Kan het waterschap het waterbeheer binnen de kern Drachten op hetzelfde kwaliteitsniveau uitvoeren en de communicatie met de burgers vergelijkbaar uitoefenen als de gemeente? Of is juist samenwerken van de twee organisaties het parool? Uit de verhalen blijkt dat de praktijk van alle dag, zoals die nu door Smallerland wordt uitgevoerd, voor de burgers van Drachten transparant is en goed afgestemd op de leefbaarheid en de leefomgeving. En dat is veel meer dan alleen het beheersen en beheren van het stedelijke water. Maar hoe gaat dat dan straks als het waterschap het stedelijk waterbeheer overneemt?

Morrapark is een bijzonder watersysteem. Toen waterschap Het Koningsdiep begin jaren negentig van de vorige eeuw in de stuurgroep voor de aanleg voor een duurzaam en milieuverantwoord bestemmingsplan werd gevraagd, moest er een andere denklijn worden gevolgd. Tot dan waren waterschappen vooral bezig in het landelijk gebied. In die tijd speelden er zwaarwegende discussies over de kostenverdeling tussen landelijk gebied en bebouwde gebieden. Het belastingsysteem stond zwaar ter discussie. Daarbij was de diepgewortelde gedachte bij de agrarische bestuurders van het toenmalige waterschap dat stedelijk gebied, met zijn waterbezwaar, een last was voor het landelijk gebied. En dientengevolge moest daarvoor betaald worden! Met dit

gegeven in het achterhoofd werd Morrapark ontworpen. Het uitgangspunt is dat stedelijk gebied zo aangelegd moet worden dat deze zo weinig mogelijk extra waterbezwaar oplevert voor zijn omgeving. Dit leidde tot de introductie van flexibele peilbepalingen en berging van water in het systeem zelf. Dat was redelijk nieuw in die tijd. Daarnaast stond de aanleg van een ecologisch hoogstaand watersysteem op de voorgrond. Dit enigszins overgedimensioneerde watersysteem wordt nu overgedragen aan het waterschap. De centrale vraag, die als een rode draad door de werkplaats Morrapark heen liep, was de volgende: hoe gaat het waterschap het beheer van dit bijzondere watersysteem, rekening houdend met de uitgangspunten van het ontwerp en aanleg van Morrapark, uitvoeren? Daar gaat het Morrapark Fertelsum over.

De dialogen in de 'Werkplaatszetting' waren boeiend en diepgaand. Deelnemers beproefden vanuit hun enthousiasme en betrokkenheid elkaar en het samen kunnen werken over de grenzen van hun organisatieonderdeel en kennis heen. Dierbare herinneringen bewaar ik aan de discussies in een veelzijdige samenstelling en het resultaat ervan biedt soelaas voor een gezamenlijke aanpak van beheer en onderhoud van het stedelijk waterbeheer in het beheergebied van Wetterskip Fryslân. Maar bovenal biedt dit boekje ook een waardevolle bijdrage aan de organisatieverandering die ons waterschap momenteel doorvoert. Procesgericht werken dwars door onze organisatie heen en invoering van ons nieuwe Bedrijfsmodel 'Verbinding tussen stabiliteit en innovatie' wordt met dit waargebeurde, levende verhaal gevoed en versterkt.



Ing. H.B. Hiemstra
Manager Water
Wetterskip Fryslân

Sculptuur van kunstenaar Theo Schepens bij de entree van Morrapark Drachten.

1 Generiek versus specifiek waterbeheer

De volgende vraag is als rode draad door de verhalen in Morrapark Fertelsum geregen: moeten we als Wetterskip Fryslân het waterbeheer en onderhoud op generieke wijze aansturen of moeten we op elke plaats inspelen op de specifieke omstandigheden? Leveren we confectie of zetten we in op een maatpak? Willen we medewerkers in het veld laten werken volgens vaste regels, of geven we ze veel vrijheid om naar eigen inzicht hun werk uit te voeren? Het antwoord kan niet met een sommetje worden uitgerekend. Tevens is het ongewenst aan te koersen op een zoutloos compromis. De kunst is om zowel generiek als specifiek te sturen, waarbij generiek en specifiek elkaar op spanning zetten. En dat is complex... zo blijkt.

OVER TEKENTAFEL EN KEUKENTAFEL

Hoe meer je met de voeten in de klei staat, hoe meer je de werkelijkheid ervaart zoals deze is. De praktijk is rijk aan wisselende omstandigheden, terwijl de tekentafelwerkelijkheid zich daarvan meer en meer losgeweekt lijkt te hebben. Aan de tekentafel ontwerpen we voorstellingen van hoe de praktijk er zou kunnen of moeten uitzien. Aan de keukentafel bespreken we onze ervaringen in de praktische werkelijkheid en wat we daarmee moeten aanvangen. Generieke principes, die per definitie geen oog hebben voor de grillige praktijk, zijn overkoepelend en trachten de werkelijkheid te vangen in een vereenvoudigde voorstelling of theoretische beschouwing daarover. Het sterke punt van de tekentafelwerkelijkheid is echter dat ze samenhang biedt. Deze samenhang is nodig om het Friese watersysteem, dat ooit bij vele kleine waterschappen was ondergebracht, te laten functioneren als een geheel. Het ene deelsysteem moet bij voorkeur geen problemen afwentelen op een ander deelsysteem. Maar uiteindelijk moet de generieke principes landen in de praktijk: het specifieke. En daar kunnen ze gaan knellen.

WETTERSKIP FRYSLÂN: EEN ORGANISATIE IN BEWEGING

Het verhaal van het waterbeheer in Fryslân is doordrenkt van historie. Via de lijn van het verleden en inzicht in het heden kan een beeld gevormd worden van mogelijke toekomst. Dit alles klinkt ook door in de verhalen die ons vertellen als opmaat voor de werkplaats en de kennisstroom die plaats vond in

de Werkplaats. We beginnen onze vertelling dan ook met drie betekenisvolle golven: de al lang lopende fusiegolven, de recentere (re-)organisatiegolven en de nu lopende overdrachtsgolven. Het huidige Wetterskip Fryslân is op 1 januari 2004 ontstaan uit de circa 1200 particuliere polders, veenpolders en waterschappen die de provincie Fryslân in 1958 nog telde. Deze fusiegolven kennen een duidelijke richting: van klein naar groot, van veel naar weinig. Zoals een gebiedsbeheerder opmerkt:

 “Ik ben gekomen van een mooi klein waterschapje uit het Noorden. Ik word dus nu wel geconfronteerd met de complexiteit van de gebieden daarbuiten. Dat betekent dat je beeldvorming van vroeger toch zonder kennis van zaken was. Ik heb door nu in Zuidwest te zitten toch een heel ander beeld gekregen.”

Na een fusiegolf is de nodige absorptietijd nodig. Er zijn daarom projecten voor organisatieverandering gestart om de nieuwe schaal aan de omstandigheden aan te passen en omgekeerd. Dat vergt de nodige aandacht en energie. Een manager schetst daarbij een spanning tussen theorie en praktijk:

 “Door losse waterschappen op papier te fuseren heb je nog niet in de praktijk één coherent waterschap.”

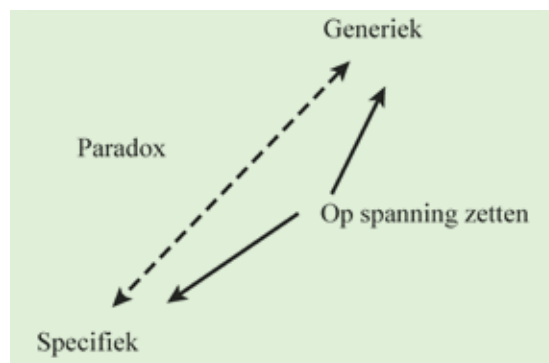
Deze organisatiegolven hebben ook een duidelijke richting: van structuren naar processen waarbij de trits bepalen, vertalen, uitvoeren een avontuurlijke oefening in verwevenheid blijkt te zijn. Een gebiedscoördinator vertelt over de trits:



“Bij ‘bepalen’ kun je thema’s nog apart beschouwen, maar bij ‘vertalen’ en ‘uitvoeren’ komen deze bij elkaar. Dan wordt het dus complex.”

En voor zowel de fusiegolven als de daarmee samenhangende organisatiegolven, nu culminerend in de praktijk van het thema overdracht stedelijk waterbeheer of elk ander thema geldt: als het golft, dan golft het echt... en dan komt het spanningsveld tussen het generieke, het enkelvoudige en het specifieke, het praktische volop tot uitdrukking met verschillende mogelijke uitkomsten.

We hebben het ook gemerkt bij onze terugkoppeling van de opgedane kennis in de Morrapark Werkplaats: op het moment dat we het hebben over generiek versus specifiek - en centraal versus decentraal - komt er energie vrij. Het raakt aan de ziel van waar men zelf mee bezig is en waarbij duidelijk is geworden dat Wetterskip Fryslân de afgelopen jaren gekozen heeft voor de lijn centraal - generiek, in combinatie met procesgericht werken: transactioneel in plaats van positioneel. Dus niet het water beheren omdat je een bepaalde positie daarin hebt en op je strepen kunt staan, maar het beheer doen omdat je gezamenlijk verschillende mogelijkheden ziet voor goed beheer. Dat is voor menigeen nog wel even wennen, het heeft tijd nodig om effectvol uit te kristalliseren.



Schematische weergave van de paradox.

GENERIEK VERSUS SPECIFIEK: EEN SCHIJNBARE TEGENSTELLING

In de huidige situatie staat het generieke op de voorgrond en is het specifieke van de praktijk meer naar de achtergrond geschoven. Dat zijn over het algemeen de kenmerken van rationeel waterbeheer met haar top-down cyclus van bepalen via vertalen naar uitvoeren. Een cyclus die valt onder de noemer van positioneel werken en gekenmerkt wordt door een sterke mate van eenrichtingsverkeer. Je zou ook het specifieke van de praktijk op de voorgrond kunnen zetten en het generieke meer naar de achtergrond

kunnen schuiven, maar dat heeft als mogelijk bezwaar dat de samenhang in het Friese watersysteem vervaagt, de coherentie in beleid verdwijnt en er afgewenteld gaat worden. Ook kunnen er ‘koninkrijkes’ ontstaan waar de lokale beheerder los van het beleid een eigen koers uitzet. Kortom, de evenwichtskunst tussen generiek en specifiek is het spanningsveld waarbinnen het waterbeheer zich afspeelt.

De dans tussen generiek en specifiek toont zich als een paradox: een schijnbare tegenstelling. Het is geen kwestie van ‘of ... of’ maar van ‘en ... en’. De twee begrippen zetten elkaar op spanning. Het goed kunnen omgaan met deze spanning kenmerkt adaptief waterbeheer als tegenwicht van rationeel waterbeheer. Een gebiedsbeheerder illustreert tijdens de Werkplaats hoe in de huidige situatie het accent vooral gelegd wordt op het generieke:



“Een rayonbeheerder kreeg een fraaie vraag van een gemeente om een springschans voor het fierljeppen over het water te mogen aanleggen. Dat is een recreatieve functie. Het liep via vergunningverlening en handhaving en... werd afgewezen. Er moet een springschans komen en dan krijg je met de Keur te maken. Hoe ga je daar als waterschap mee om? Daar moet je dan wel even over praten. Sommige medewerkers zien maar een heel klein stukje van het werk en ze voelen zich dan ook niet meer verantwoordelijk voor de rest. En dan zitten ze heel formeel op dat hele kleine stukje.”

Tijdens de dialogen in de Werkplaats kwam het spanningsveld tussen generiek en specifiek waterbeheer steeds weer boven drijven. Deze rode draad wierp een aantal samenhangende vragen op. Moet er generiek, uniform, overgedragen worden of is er ruimte voor het specifieke? De ene gemeente is immers de andere niet. En wat zet je dan op de voorgrond en wat zet je op de achtergrond? Zet je de angst voor, en onwetendheid over, de kosten voorop of juist het innovatieve van slimme combinaties die zich in de praktijk voordoen. Zet je vertrouwen of wantrouwen op de voorgrond? Staat een defensieve of juist actieve houding voorop bij de overdracht van het stedelijke water? En dat wat je op de achtergrond duwt, daar hebben we nu even geen aandacht voor want eerst moeten nog al die andere akkevietjes opgelost worden, verdwijnt niet zomaar. Plotsklaps kunnen ook achtergrond en voorgrond van stuivertje wisselen, door nieuwe inzichten, het elkaar ergens kunnen vinden in de samenwerking in de praktijk. Een clusterhoofd bij Wetterskip Fryslân geeft aan dat je moet beginnen met een generieke lijn, maar ervaart ook de spanning die dat geeft met het specifieke van de uitvoering:



“Je moet in eerste aanleg een rigide lijn hanteren. Dan moet je ook tegen elkaar zeggen waar dat tot hele vreemde excessen leidt: wat is nu voor de burger en de gemeente het meest praktisch om daar mee om te gaan? In feite bepaal je dus wel uiteindelijk wat doelmatig is in de praktijk. En daarbij zit ik ook wel eens tussen twee vuren. Ik vind enerzijds dat we moeten waarmaken wat we allemaal opschrijven. Maar ik voel me anderzijds het meeste thuis bij die groep die het uiteindelijk ook moet uitvoeren.”

Hoe kun je nu een generiek concept ontwikkelen voor gemeenten die zo verschillend zijn? Dit is een wederkerig dilemma: van gemeente naar waterschap toe en van waterschap naar gemeente toe. Het lijkt erop dat dit dilemma steeds een zelfde cyclus doorloopt: bij voordeel gebruiken we het generieke, en bij nadeel roepen we allemaal dat we uniek zijn. En zo proberen beide partijen het onderste uit de kan te halen. Het draaipunt is steeds weer: de burger reageert vooral op de dagelijkse overlast van diverse gebeurtenissen, en is niet zozeer geïnteresseerd in gebeurtenissen die haast nooit optreden, zoals bijvoorbeeld dijkdoorbraken. Onderhoud en beheer zie je elke dag en daar ontstaat steeds weer dialoog over. Het is in deze dagelijkse zichtbaarheid dat zich het ongenoegen manifesteert. Een gebiedsbeheerder merkt daarover op:



“Procesmatig werken... de klik met van anderen is er niet. Het procesmatige werken binnen het waterschap moet ook naar de werkvloer vertaald worden. Dat komt bij de rayonbeheerders niet door. Wij van onderhoud en beheer hebben het gevoel een soort derde partij te zijn... je hebt de gemeente, je hebt Wetterskip Fryslân en je hebt ons, van onderhoud en beheer.”

Een opzichter onderhoud stelt vast dat als je meer maatwerk wil, een goede afstemming met de gemeente een voorwaarde is:



“Ik heb een voorbeeld in Haulerwijk. Daar deden we als waterschap ieder jaar de watergangen, waarbij we het riet afmaaiden. Maar de laatste jaren doen we dat niet meer. Nu doen we het één keer in de drie jaar. Maar de bewoners klagen dat ze niet meer bij de burens naar binnen kunnen kijken. Voorheen konden ze eroverheen kijken. Het is reuzenriet. En enige tijd later reed ik er langs en ik was verbaasd: ‘hé, het riet is weg.’ Dus ging ik navraag doen. De bewoners hadden bij de gemeente geklaagd en die hebben gezegd van ‘nou, dan doen wij het wel.’ En zo was alles eraf gemaaid.”

VAN LANDELIJK GEBIED NAAR DE STEDELIJKE OMGEVING: EEN SPRONG IN HET DIEPE

De stad is chaos en het land is orde. Een eeuwenoude gedachte die deels nog voortleeft maar ook te simpel is en historisch onjuist. Daarnaast laat het negentiende eeuwse idee van de stad als samenleving en het land als gemeenschap zich nog wel gelden. De stad als verzameling stenen en water... of een mensenstad? Gemeenten in Fryslân - het worden er gestaag minder - zijn een hybride vorm geworden, stedelijke kernen die gedrapeerd liggen tussen dorpen en land of omgekeerd. Landelijke beelden tegenover stedelijke beelden houden geen stand meer. Als het echter op waterbeheer aankomt, is er wel degelijk een verschil, zo blijkt telkens weer. In een stad wonen burgers en zijn er vele functies voor het water verweven met elkaar. Een clusterhoofd verwoordt het als volgt:



“Ik heb steeds het gevoel dat ik een verbinding moet maken tussen het generieke en uniforme beleid en de diversiteit van de praktijk. Ik weet ook dat diversiteit, u vraagt, wij draaien, veel geld kost. En dat moet je niet willen. Als je als rayonbeheerder in een klein stukje stedelijk gebied zit, een dorp, dat je op zich al kent, dan kan de overdracht bijna in de heupzwaai meegenomen worden. Maar bij de overdracht van



Wandeling door Morrapark, de eerste werksessie van de Werkplaats.

de steden, waar gedeeltes van rayons in zitten of Drachten, waar je het hebt over overkluisd water, daar zit een hele hoop onder de grond, dan vraag ik mij af wat dat voor ons betekent. Daar moet je heel goed naar kijken en bedenken hoe je dat overneemt.

Wij willen weten wat je hebt, wat er van je verwacht wordt, en dat willen we vastleggen, ook naar de gemeente toe. Maar ook naar onszelf toe. En daar komt nog iets belangrijks bij: inwoners hebben over het algemeen een veel beter geheugen dan de waterorganisaties zelf. Dan zeggen ze: ik heb met die en die afgesproken dat hij het zo zal doen, en nu komt hij langs, vaak dezelfde rayonbeheerder, en die zegt: ik heb nieuw beleid. Dit zit erachter, en we gaan er nu zo mee om."

Deze spanning geldt niet alleen voor Wetterskip Fryslân. Ook bij de gemeenten zit men in deze spagaat van veerkrachtig meebewegen. Een gemeente-beheerder die we spraken ziet het als volgt:

“In grote lijnen houd je je aan de regels. Maar soms ontkom je er niet aan om het eens wat anders te doen. We kunnen niet strak werken, dat kan in wezen niemand. Je moet wel eens een keer naar links of naar rechts meebuigen. Maar een handhaver heeft alleen maar een rechte lijn. Wij kunnen nog een beetje schipperen. Eigenlijk zijn onze burgers onze handhavers en toezichthouders. In grote lijnen hebben we een beeld van hoe het eruit moet zien. Daarbinnen zijn speelmogelijkheden."

MORRAPARK IS NIET HET LASTIGST OVER TE DRAGEN

De Werkplaats gaat vooral over Morrapark, maar deze wijk representeert niet het gemiddelde in Fryslân, zo maakt een rayonbeheerder duidelijk:

“Morrapark overnemen is vrij gemakkelijk, want het is er goed voor elkaar. Maar kijk ook eens naar andere plannen, zoals Postlaan. Dat is een en al drainage. En we moeten ook wat met die onderkluizing in Drachten. Het hele ondergrondse systeem in Drachten, dat wordt nu nog buiten beschouwing gelaten, zo lijkt het. Maar dat wordt in de toekomst wel een heikel punt. Moeten we alleen overnemen wat goedkoper is dan het landelijke gebied? En hoe gaan we om met het stedelijk grondwater? En het vaarwegbeheer? Er zijn wijken in Fryslân waar het waterbeheer goed op orde is, maar plaatselijk is het soms ook een rommeltje. Soms is er vrijwel geen oppervlaktewater. Moet je dan denken, lekker goedkoop in onderhoud of moet je proberen een watersysteem te krijgen dat even fraai en robuust is als Morrapark? Als er te weinig oppervlaktewater is, ontstaat er op termijn wateroverlast. Kun je dit soort verschillen accepteren, of wil je dat alles precies aan de normen voldoet?"

Laten we daarom ter illustratie een klein uitstapje maken naar een andere wijk in Drachten met de rayonbeheerder als gids. In een deel van Drachten is het onderhoud en beheer al enige tijd geleden overgenomen door het waterschap. Dat het niet altijd even gemakkelijke is om onderhoud uit te voeren legt onze gids helder uit:

“De hoofdwatgang van Wetterskip Fryslân ligt hier naast de Verdeniusstraat (zie foto) en tussen de watgang en de straat staat een dichte boomwal. Aan de andere zijde van de watgang ligt een voetbalveld en hier staat een afrastering omheen en voor een groot gedeelte een dichte boomwal. Het probleem is dat de watgang niet machinaal onderhouden kan worden en ook met een maaiboot lukt dit niet. De reden daarvoor is dat de watgang niet breed en diep genoeg is. Op zich valt er weinig begroeiing te ontdekken vanwege de schaduwwerking van de boomwal, maar deze zorgt wel weer voor extra bladafval in de watgang. Hier kun je dus niet volgens generieke regels onderhoud uitvoeren. Waar het op neer komt, is dat de sloot niet elk jaar schoon-gemaakt hoeft te worden maar om de zoveel tijd. Als ik hier met enkele onderhoudsmensen naar toe ga dan komen we niet veel verder dan de constatering dat ‘de bomen eraf moeten’. Maar bedacht moet worden dat deze boomwal hier in het verleden bewust is aangebracht om de overlast van de sportvelden te beperken voor de mensen die aan de Verdeniusstraat wonen. De gemeente wil niet meewerken aan het verlenen van de benodigde ontheffingen voor het kappen van bomen. Persoonlijk kan ik hier veel begrip voor opbrengen, want het gaat deze mensen om overlast én woongenot. Binnen de leiding van Wetterskip Fryslân is men hier wat krampachtig over omdat we vasthouden aan onze Keur. Bepaalde leidinggevendens komen niet uit een boomachtige omgeving waardoor er minder begrip is voor het groengebeuren. Voor mij is dit frustrerend omdat je elke keer weer moet uitleggen waarom iets is zoals het is. Onze organisatie zal hier toch wat flexibeler in moeten worden omdat we nu enkel problemen zien, maar je kunt ook goede afspraken maken en dan kunnen water en bomen in prima harmonie samengaan."



Situatie rond de Verdeniusstraat.

Het belang van de specifieke omstandigheden waarin het praktische beheer plaatsvindt, heeft ook een relatie met de sociaal-culturele achtergrond van een wijk, een stad, een gebied of een provincie. Dat valt niet te kaderen in een strakke generieke mal van ‘one size fits all’. De geschiedenis van Fryslân laat zien dat Friezen sterk hechten aan autonome waarden. In het algemeen staat men vrij kritisch tegenover generieke regels. Een waterbeheerder constateert het volgende:

“In het algemeen zijn de gemeenten in Fryslân vrij eigenzinnig. Ik heb een aantal jaren bij een gemeente buiten Fryslân gewerkt en ik constateer toch wel dat het hier in Fryslân meer eilandjes zijn. Elke streek en gemeente heeft zijn eigen cultuur en identiteit. Er moet veel gepraat worden voordat er iets tot stand komt. De uitdrukking van ‘op zijn elfendertigst’, is niet voor niets Fries."

Bijzonder om te weten is dat tot 1504 Fryslân het Oudfriesse recht kende. Toen Albrecht van Saksen eind 15e eeuw aan de macht kwam, wilde hij dit rechtssysteem opheffen en mochten de Friezen kiezen tussen het Saksische recht en het Romeinse recht. Het Saksische recht heeft de basis gelegd voor het Angelsaksische top-down managementmodel en het Romeinse recht voor het Rijnlandmodel, dat samenspraak als uitgangspunt hanteert. Er is toen – in 1504 – gekozen voor het Romeinse recht. Het Romeinse recht kent minder regels en vraagt elke keer opnieuw om een lokale interpretatie. Nog steeds stellen we dat toepassing van recht *redelijk en billijk* moet zijn. Het Angelsaksische model gaat uit van procedures, het Rijnlandmodel van principes.



2 Achtergrondsheets Werkplaats Morrapark

Dit hoofdstuk is een theoretisch intermezzo. Daarin introduceren we twee belangrijke begrippen: ervaringskennis en Werkplaats. Resultaten van ons onderzoek naar de betekenis van ervaringskennis voor het waterbeheer, gestart in 2004, worden samengevat. Kernconclusie is dat het belang van ervaringskennis de laatste decennia te veel onder het vloerkleed is geveegd. De Werkplaats is een werkvorm om ervaringskennis weer volop in het spel te brengen. Afgesloten wordt met de introductie en de procesbeschrijving van Werkplaats Morrapark.

VERLEDEN, HEDEN EN TOEKOMST

Als je naar de verdere toekomst kijkt, voorbij de waan van de dag, en probeert greep te krijgen op wat je nu moet doen, ervaar je het belang om ook te kijken naar het verleden, naar dat waarop we verder moeten bouwen. De geschiedenis waaruit het heden is voortgekomen. Als je bijvoorbeeld kijkt naar wat er de afgelopen 25-50 jaar allemaal is veranderd in de (water)wereld, dan schrik je je enerzijds een hoedje en anderzijds lijkt het allemaal de gewoonste zaak van de wereld te zijn. Wat een veranderingen, en wat vinden we de meest veranderingen alweer heel gewoon! Kennelijk zijn we zeer adapterende wezens. Maar ook een beetje vervreemde wezens. Het is deze vervreemding die ten grondslag lag aan het onderzoek waar we¹ in 2004 mee zijn begonnen.

ONDERZOEK NAAR WATER EN ERVARINGSKENNIS

In 2004 zijn we gestart met het project *Water en ervaringskennis; een onderzoek naar de positie van ervaringskennis in de watersector*. Het project maakte onderdeel uit van het Leven met Water (LmW) programma. Een onderzoek naar de positie van ervaringskennis komt niet uit de lucht vallen. Uit vele LmW studies en verhalen blijkt immers dat (ervarings) kennis steeds weer het bestaansrecht van waterschappen rechtvaardigt en bestendigt. Een bestaansrecht dat tot op de dag van vandaag met enige regelmaat door de tijd heen, vooral in politieke

kringen, in twijfel wordt getrokken, en daarmee weer onder druk komt te staan. Je zou kunnen stellen dat in de wapenspreuk 'Luctor et Emergo, ik worstel en kom boven', het Emergo geschraagd wordt door drie dingen: kennis, kennis en kennis². Kennis die tegelijkertijd, en vooral de onzekere positie van ervaringskennis, mede het Luctor bepaalt en wellicht, en dat is ook onze veronderstelling, een versterking van die positie ook het Emergo ten goede zal komen.

Vertrekpunt voor het onderzoek waren drie vooronderstellingen:

1. de complexiteit van het waterbeheer neemt toe, mede onder invloed van integraal waterbeheer.
2. ervaringskennis is cruciaal, zo niet onmisbaar, bij het hanteren van die complexiteit.
3. de aandacht voor ervaringskennis in organisatie en management van het waterbeheer neemt af.

Ervaringskennis is kennis die enerzijds persoonlijk en belichaamd is: dat wat je je eigen hebt gemaakt door veel tijd, aandacht en nieuwsgierigheid te investeren in een onderwerp. Het verwijst in deze betekenis naar vakmanschap. Anderzijds is het kennis die steeds in wisselwerking tot stand komt waardoor het geheel van wat ervaren mensen kennen altijd meer is dan de som van hun individuele kennis. Het gaat dan om steeds twee soorten interactie. Interactie tussen jou en anderen op het sociale vlak, waarbij je je kennis met plezier inbrengt bij anderen, en met evenveel plezier leert van anderen. En interactie tussen jou en de wereld, op het hydrologische, het ecologische en ruimtelijke vlak. Vanwege dit interactieve karakter

¹ In eerste instantie Govert Geldof en Albert Cath; later voegden Gijsbert van der Heijden en Roel Valkman zich bij dit initiatief.

² Zie o.a. het proefschrift *Tussen wetten en weten, de rol van kennis in waterbeheer in transitie*, 2011 van Marlou Blankenstein. In dit boek wordt getoond hoe kennis steeds weer het bestaansrecht van waterschappen bevestigt.

van ervaringskennis spreken we ook wel over lokale oftewel omstandigheid specifieke kennis. Het is kennis die met een specifiek werkterrein of kennisdomein te maken heeft, of beter: specifieke omstandigheden waarin werk, kennis, het sociale, het culturele, het technologische in of op een bepaald gebied vloeiend samenhangen. Het is kennis die aan de ene kant niet los van zo'n lokale omstandigheid gezien kan worden en aan de andere kant de specifieke complexiteit van zo'n lokale omstandigheid in het handelen betreft. Het is zo gezien de schaduwzijde, het fundament onder alle andere, expliciete, overdraagbare vormen van kennis, informatie en data. Ervaringskennis bouwt zich op door te dóén, en niet alleen te praten over het doen... en op zichzelf is dat niets nieuws (zie figuur hieronder).



Afbeelding in de Statenzaal van Provisje Fryslân:
'It is mei sizzen net to dwaen'.

Naast ervaringskennis heb je ook expliciete kennis: geformaliseerde kennis. Expliciete kennis toont zich vooral in modellen, simulaties, protocollen, nota's, voorschriften en normen, veelal in een cijfermatige en grafische vorm. Beide vormen van kennis, ervaringskennis én expliciete kennis, bepalen - in combinatie - onze identiteit en ons succes in relatie tot onze omgeving. Het is de dynamische balans tussen die twee vormen van kennis, die vervolgens de kwaliteit van die balans bepalen. In onze drie gecombineerde veronderstellingen maken we ons zorgen over die balans, en vooral over de rol en betekenis die ervaringskennis nog heeft in de organisaties in de watersector in relatie tot het omgaan met complexe vraagstukken. En over het gegeven dat het niet meer in het spel kunnen, dan wel mogen, brengen van ervarings-

kennis onze identiteit, ons menszijn, aantast, zeker in het licht van de tsunami aan expliciete kennis die ons (werkende) leven beheerst.

Het toenmalige onderzoek had drie doelstellingen.

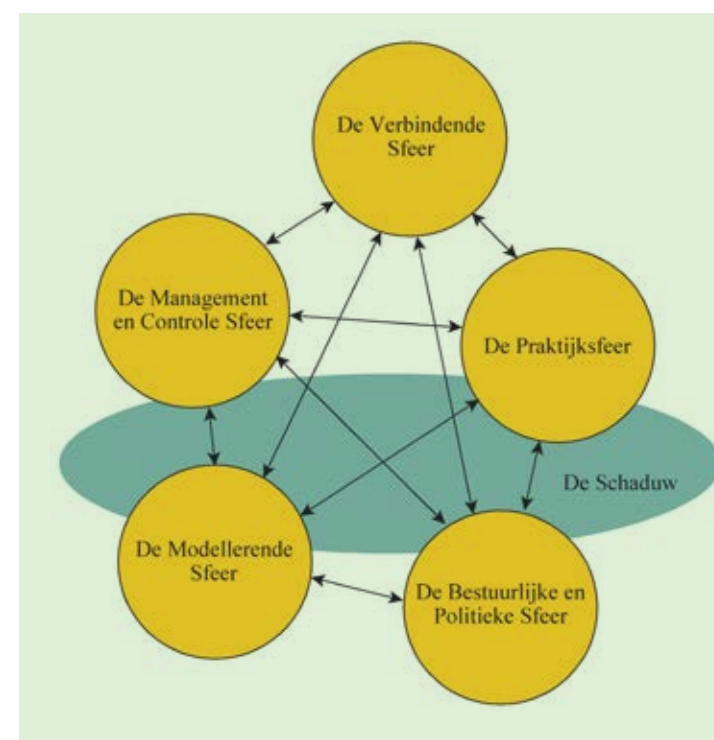
1. Het nader analyseren van de problematiek, zodat duidelijk kon worden in hoeverre ervaringskennis in de waterwereld aan het verdwijnen is en wat hiervan de prijs zou kunnen zijn.
2. Het aanreiken van een handelingsperspectief aan waterorganisaties op basis van inzicht in de mechanismen die ten grondslag liggen aan de veronachtzaming van ervaringskennis.
3. Het breed verspreiden van nieuwe inzichten en afgeleide handelingsperspectieven binnen de waterwereld³.

Wat op ons een diepe indruk heeft gemaakt, zijn de emoties die boven kwamen drijven in de gesprekken die we hielden met een breed scala aan mensen bij deze organisaties. Eén knoestige medewerker bij een waterschap in het westen des lands, bijvoorbeeld, vertelde ons dat hij dertig jaar lang verantwoordelijk was geweest voor het watersysteem in één specifiek gebied, dat hij eigenhandig elk stuwte en elke damwand had geslagen, maar dat hij door 'de reorganisatie' zomaar was losgerukt uit dit gebied en dat hij nu met een bonnenboekje was gepositioneerd in een volstrekt andersoortig gebied. Hij voelde zich ontheemd en vrijwel al zijn ervaringskennis was in één klap overbodig gemaakt. De gedachte achter deze en veel andere reorganisaties was (en is) dat een professionele organisatie niet afhankelijk mag en kan zijn van de ervaringskennis van een enkele medewerker, gekoppeld aan een bepaald gebied of op een bepaald gebied, en dat daarom frequente roulatie van mensen geboden is.

Ook de bevlogen verhalen van middelmanagers, ingenieurs, ecologen en andere hoogopgeleide professionals bij de waterschappen en waterdienst raakten ons. Bevlogen, vrijmoedig, ook weemoedig, niet zozeer naar verre verledens toen alles anders was, maar naar het samenwerken aan goed beheer en gezien te worden daarin. Deze 'koude lassen' van het waterbeheer, een ieder bekommert zich om zijn wel omschreven schakeltje, zijn deeltje, in de keten, in isolement van het geheel waarbij de steeds verdergaande schaalvergroting van gebied en organisatie zich doet voelen. Een gevoel dat een zekere vervreemding en machteloosheid verklankt, mede door verlies van zicht op het geheel.

VIJF SFEREN

Langzaam kwamen wij tot de bevinding dat twee, heel verschillende, maar binnen de managementopvatting waaruit ze voortkwamen, samenhangende impulsen, ertoe hadden geleid dat in de watersector mensen en hun werkveld, mensen en hun collegae, mensen en hun bazen en bestuurders, mensen en hun ondergeschikten en mensen en hun cliënten steeds verder uit elkaar gegroeid zijn, de laatste jaren. Deze twee ontwikkelingen waren, en zijn nog steeds, aan de ene kant die van de steeds verdergaande splitsing van 'kennis' en de mens die deze kennis heeft en aan de andere kant de schaalvergroting. Onder druk van nog steeds actuele opvattingen over kennismanagement is jarenlang gestreefd naar het losmaken van kennis van degene die die kennis heeft, ook al is deze opgebouwd door jaren van ervaring. Daarmee is ook een ont koppeling van specifieke omstandigheid en kennis bewerkstelligd. *Dit is te lang ontkend.* Mensen, ongeacht hun kennis, naar heel andere gebieden laten rouleren en daarmee naar heel ander werk, is daarvan een voorbeeld. Maar ook bijvoorbeeld het beleid om mensen niet langer dan een paar jaar op een functie te handhaven, of om te pogen de kennis van mensen te distilleren om deze vervolgens op te slaan in één of ander expertsysteem. De combinatie van dit soort ingrepen met de schaalvergroting van organisaties in deze sector, waardoor mensen per definitie op grotere afstand van elkaar komen te zitten, heeft geleid tot wat wij de *Sferenproblematiek* zijn gaan noemen.



Schematische weergave van de vijf Sferen en de Schaduw.

Het probleem dat we aantreffen is dat diverse vormen van ervaringskennis uit elkaar raken in *eigen Sferen*. Mensen gaan daardoor steeds minder elkaars taal verstaan. Een Sfeer is een samenhangende groep van mensen, waarden en denkwijzen. De bestudeerde waterschappen toonden vijf (hoofd)Sferen:

- De Politiek-Bestuurlijke Sfeer, bestaande uit, de (dagelijks) bestuurders van een waterschap.
- De Modellerende Sfeer, bestaande uit de ingenieurs, ecologen, hydrologen, en andere specialisten, die als (hoog opgeleide) modelleurs, meters en wetters de organisatie voeden met een heel specifiek soort wetenschappelijk en technologisch gegronde kennis.
- De Management & Controle Sfeer, bestaande uit de managers en controllers die, sinds een jaar of dertig, langzaam maar zeker de organisaties in de sector naar hun hand hebben gezet en daarmee een heel specifieke opvatting over organiseren en leidinggeven centraal hebben gesteld.
- De Sfeer van de Praktijk: mannen en enkele vrouwen die vooral in een bepaald gebied verworteld zijn en hun kennis vooral ontleen aan jarenlange ervaring met zo'n gebied of vak.
- De nog jonge Sfeer van de Verbinders, voornamelijk bestaande uit mensen die, bijvoorbeeld als beleidsmedewerker of communicatiefunctaris de gaten dicht proberen te lopen nu communicatie (ook met de buitenwereld), verbinding, organiseren, gezamenlijkheid en identiteit door het uiteendrijven van de Sferen steeds moeilijker realiseerbaar zijn.

Uiteraard liggen de grenzen tussen deze Sferen niet precies vast, maar wel dat men binnen iedere Sfeer een voor die Sfeer gezamenlijke en vertrouwde manier van kijken naar het waterbeheer aantreft die voor de andere Sferen steeds minder vanzelfsprekend is. Een gevolg daarvan is dat ervaringen, kennis en vakmanschap steeds moeilijker heen en weer stromen en gedeeld worden. We constateerden een dubbele beweging: enerzijds dat deze Sferen steeds minder met elkaar in contact staan en kennis en ervaring uitwisselen en anderzijds dat de Sferen in zichzelf opgesloten raken.

Kortom, een boeiend onderzoek met een verrassende uitkomst: ervaringskennis neemt niet zozeer af, verdwijnt niet, maar raakt meer en meer opgesloten in 'Sferen' binnen de organisatie. Met de beschrijving van die Sferenproblematiek eindigde ons eerste onderzoek, maar het was ook startpunt van ons vervolgonderzoek naar handelingsperspectieven: hoe kan de boven geschetste ontwikkeling worden omgebogen naar herstel van verbinding en betrokkenheid op elkaars kennis en werkterrein. We zijn die perspectieven *werkplaatsachtig werken* gaan noemen. Deze kreeg vorm in de Werkplaats Morrapark.

³ We hebben over ons doorgaande onderzoek op diverse plekken gepubliceerd. Een greep uit deze publicaties is:

- Van 'weten' naar 'kunnen'. (H2O, december 2010).
- The importance of Tacit Knowledge for Urban Water Management. (12th International conference on Urban Drainage, Porto Alegre, Brazilië, September 2011).
- Een sprong in het Diepe; het belang van ervaringskennis voor waterbeheer. (STOWA, april 2012).
- Werkplaatsen. (H2O, nazomer 2012).

DE SCHADUW

In de figuur met de vijf Sferen is ook een Schaduw getekend. We zien namelijk dat de waterschappen veerkracht hebben en een zeker 'zelforganiserend' vermogen. Problemen die ontstaan door het buitenspel zetten van ervaringskennis worden nog aangepakt doordat mensen elkaar in een soort van Schaduw onder of om de organisatie heen, uit het zicht van formele autoriteiten en managers, weten te vinden. Daar in die Schaduw is veel gemopper en geklaag maar waagt men ook dingen die eigenlijk formeel niet kunnen of mogen. Ze doen dat vaak vanuit de overtuiging dat de specifieke en soms urgente situatie daarom vraagt, en het gezonde verstand een ander handelen aangeeft. Zo houdt men de zaak nog overeind en vindt men wegen om aan nieuwe mensen vakmanschap over te dragen. Ook blijken jonge mensen, vooral de hoger opgeleiden, steeds weer mogelijkheden te zien, te midden van de tekentafel werkelijkheid waarin ze aan het werk zijn, om andere kennis te vergaren. De vraag is echter hoe lang dit 'zelforganiserend' vermogen zich, tegen de heersende trend van steeds verdergaande efficiëntievergroting in, zal handhaven. Zeker nu door de vergrijzing en onder druk van de crisis veel ervaringskennis onbedoeld verloren dreigt te gaan.

ACHTERGRONDEN VAN DE KEUZE VOOR WERKPLAATS MORRAPARK

Het boekje *Een sprong in het Diepe*, dat ons onderzoek naar het belang van ervaringskennis voor waterbeheer toegankelijk beschrijft, eindigt met de volgende constatering en de aankondiging van een vervolg.



'De studie naar water en ervaringskennis biedt zekerheden en onzekerheden. Zeker is dat er problemen ontstaan bij complexe watervraagstukken als ervaringskennis niet nadrukkelijk wordt gewaardeerd. De drie vooronderstellingen in het onderzoek zijn bevestigd: (1) de complexiteit van watervraagstukken neemt toe, (2) voor het omgaan met complexiteit is ervaringskennis cruciaal en (3) de aandacht voor ervaringskennis neemt af. Dit resulteert in een beeld waar Sferen uit elkaar drijven, in zichzelf opgesloten raken en de Schaduw in omvang toeneemt. Er zit nog voldoende zelforganiserend vermogen in de waterwereld, maar deze is eindig. Uiteindelijk gebeuren er rampen. Het is niet zo dat alle problemen in de organisatie van het waterbeheer teruggevoerd kunnen worden tot het uithollen van ervaringskennis. Het ligt genuanceerder dan dat en uiteraard speelt er veel meer. Maar het is wel een heel belangrijk facet en het speelt breder dan we zelf in eerste instantie hadden gedacht. We zijn het onderzoek ingegaan met het idee dat ervaringskennis vooral aanwezig is bij de 'verwortelde'

medewerkers in het veld, maar ervaringskennis speelt in alle Sferen een cruciale rol.'

'Tot zover de zekerheid. Op het moment, echter, dat wordt gedacht over handelingsperspectieven wordt het onzeker. Hier dient maatwerk geleverd te worden dat rekening houdt met de specifieke omstandigheden van een complex vraagstuk. We hebben ideeën over Nieuw Vakmanschap, Werkplaatsen en zelfs het opnieuw introduceren van een Gildensysteem. De ideeën daarover zijn nog rijp en groen en vragen om nader onderzoek. Dat kan natuurlijk nooit een droog afstandelijk 'papieren' onderzoek zijn, maar zal actie-onderzoek zijn waarbij Werkplaatsen worden ingericht rondom concrete, levende vraagstukken. Hierbij zullen dan zoveel mogelijk verschillende Sferen betrokken worden, om de stroom van ervaringskennis tussen deze Sferen weer op gang te brengen. Een aantal waterschappen is hiermee aan de slag gegaan en ook Stowa is geïnteresseerd. Het rapport van het onderzoek naar water en ervaringskennis, waarvan dit boekje op samenvattende wijze de inhoud schetst, is niet de afronding van een proces, maar een begin. Wederom, een sprong in het diepe.'

Met deze constatering in het achterhoofd is uiteindelijk de Werkplaats Morrapark ingericht: actie en onderzoek ineen. Ons doel: revitalisatie van het waterbeheer, door de nog altijd aanwezige maar in Sferen opgesloten ervaringskennis bij Wetterskip Fryslân te ontsluiten en weer te laten stromen.

We waren er door ons eerste onderzoek van overtuigd geraakt dat in het vervolg *concreet*, onmiddellijk in de praktijk gewerkt moest worden aan het ontsluiten van ervaringskennis en het weer laten stromen daarvan tussen de Sferen. Het moest daarom een werkvorm zijn die dicht op de huid van de praktijk zit, oftewel de wereld van de ervaring en de mensen en hun ervaringskennis. Het moest een werkvorm zijn, gericht op een concreet probleem of vraagstuk van het waterbeheer, waarin mensen uit verschillende Sferen samen zouden kunnen werken aan concrete, praktische oplossingen. Samenvattend komt dit neer op een belangrijke voorwaarde namelijk dat de Werkplaats plaats vindt in een concreet project, met een concreet probleem en een concreet doel dat behoort tot het alledaagse waterbeheer. Daarmee wordt meteen ook het probleem vermeden dat organisaties zo plaagt: dat veel processen steeds vaker gaan werken als een soort aparte 'heisessie' die los van de dagelijkse werkelijkheid van het werk komen te staan. Deze 'heisessies' hebben als bezwaar dat de daar opgedane rijkdom aan ideeën en handelingsperspectieven een korte halfwaardetijd hebben: opgedane kennis is veelal expliciet en lost daarom vlug op in de concrete ervaringen en waan van de dag.

We hebben er bovendien voor gekozen de processen in de Werkplaats Morrapark consequent te baseren op twee grondvormen van het menselijke communiceren: *verhalend en dialoog*. Concreet komt dit erop neer dat alle gesprekken over de concrete opgave waar een Werkplaats aan werkt, steeds op een verhalende manier benaderd worden, omdat uit eerder onderzoek blijkt dat op die wijze ervaringskennis gedeeld en overgedragen kan worden. Verder komt dit erop neer dat we steeds hebben vermeden dat een klimaat van discussie en debat kon ontstaan, maar dat telkens werd gesproken in dialoogvorm. Zo ontstond er een kans dat de ervaringskennis vanuit alle Sferen weer in het spel gebracht kon worden en kon gaan stromen.

Deze werkvorm hebben we 'Werkplaats' gedoopt. Vier Werkplaatsen zijn tot nog toe gestart en ook weer afgerond. Zeven waterschappen en STOWA waren met ons de initiators, de opdrachtgevers, de financiers en dragers. De eerste Werkplaats, een gecombineerd initiatief van de waterschappen Aa en Maas, Brabantse Delta en de Dommel, ging in het voorjaar van 2012 van start, de laatste, een initiatief van waterschap Rijn en IJssel, ronden we af vlak voor de zomer van 2013. Daartussen in werden ook Werkplaatsen bij het Hoogheemraadschap Schieland en de Krimpenerwaard en bij Wetterskip Fryslân gestart, uitgevoerd en weer afgerond. De zoektocht naar handelingsperspectieven bij de zeven waterschappen is goed op stoom gekomen en de eerste resultaten van deze lange reis met de deelnemers zijn in het door Stowa georganiseerd seminar, werkplaatsachtig, met elkaar gedeeld op 18 maart 2014 in Amersfoort. Een weerslag van deze zoektocht en haar resultaten bij Wetterskip Fryslân treft de lezer hierna aan. Het smaakt naar meer zo hebben we ervaren.

KORTE OMSCHRIJVING VAN DE WERKPLAATS MORRAPARK

Om de hierboven genoemde redenen hebben we in de werkplaats Morrapark zoveel mogelijk alle Sferen betrokken. Ook hebben we ervoor gezorgd om de gekozen problematiek zo lokaal en concreet mogelijk te maken. Het blijkt steeds weer dat we een dialoog over de verschillende relaties met betrekking tot een vraagstuk gemakkelijk uit de weg kunnen gaan door het steeds theoretischer en algemener te maken. Dat heeft twee grote voordelen: het wordt steeds eenvoudiger en je hoeft het er niet echt over te hebben. Het vervelende nu is dat de complexiteit van de praktijk daarmee niet verdwenen is en erger nog als een boemerang, meestal op een moment dat het ons helemaal niet uitkomt, weer in onze nek vliegt. Het negeren van de complexiteit van de praktijk lijkt sterk op de komiek Tommy Cooper die zijn gehele publiek wegtovert door de handen voor zijn ogen te houden. Door de processen in een Werkplaats met een zekere hardnekkigheid te verankeren in het concrete en lokale voorkomen we dat. Een belangrijk gegeven is

ook dat ieder goed gekozen concreet, lokaal en klein probleem al alle complexiteit bevat die een organisatie confronteert.

Daarom hebben we gekozen voor een Werkplaats waarin de complexiteit van de overdracht van stedelijk water van gemeente naar waterschap in Fryslân in het algemeen werd teruggebracht tot één wijk in één gemeente: de wijk Morrapark. Hoe moet het beheer en onderhoud daar worden vormgegeven? De complexe problematiek van de overdracht is teruggebracht naar één wijk. Dit geeft weer een doorkijk naar de gemeente Smallerland en dat geeft weer een doorkijk naar Fryslân en zo kijk je steeds indirecter naar andere omgevingsinvloeden zoals het Nationale Bestuursakkoord Water en de Europese Kaderrichtlijn Water. Dit zijn allemaal op elkaar inwerkende krachten.

De opdracht van de Werkplaats Morrapark was een combinatie van (sociale) innovaties te ontwikkelen en voor te stellen waarmee het kleine, lokale en concrete vraagstuk tot een oplossing gebracht zou kunnen worden. Dat was in ons geval de overdracht van het waterbeheer van het Morrapark aan Wetterskip Fryslân. Bovendien kon hiermee ook een perspectief ontstaan voor het grotere, generieke vraagstuk: de overdracht stedelijk water in heel Fryslân. Wij organiseerden tijdens dit voortraject een min of meer open bijeenkomst voor (een deel van) het hele waterschap. We gaven een presentatie over werkplaatsachtig werken aan een brede vertegenwoordiging van het waterschap, waarna nog tijdens die bijeenkomst mensen ideeën voor onderwerpen voor een Werkplaats konden inbrengen. Op deze wijze is bij Wetterskip Fryslân gekozen voor het actuele onderwerp overdracht stedelijk water.

VERHALENDE WERKWIJZE

Vervolgens hebben we een *verhalende scan* uitgevoerd waar de problematiek vanuit de verschillende Sferen en perspectieven werd verwoord en verbeeld. Een verhalende scan wordt gemaakt op basis van interviews waarin de verschillende Sferen ruimschoots aan het woord komen. Er zijn tien verhalen gecombineerd, verteld door negen medewerkers van Wetterskip Fryslân en de gemeente en een bestuurder. Vanuit de verschillende perspectieven en posities van de deelnemers aan deze overdracht wordt zo de complexe problematiek in beeld gebracht. We hebben indertijd openhartige gesprekken gevoerd met betrokken Bepalers (bestuur en beleid), Vertalers (de plannmakers) en Uitvoerders (de mensen die in de praktijk opereren van beheer en onderhoud). In het startverhaal is al dit materiaal door ons in dialoog met elkaar gebracht zodat een lopend verhaal ontstond in de taal en beleving van de deelnemers. Dit startverhaal vormde het vertrekpunt van de Werkplaats Morrapark.

Beeld van eerste sessie Werkplaats Morrapark (in het Karmelklooster te Drachten).



De feitelijke Werkplaats Morrapark bestond uit een serie van vier werksessies, van steeds ongeveer een dagdeel, waarin de problematiek aanvankelijk werd verkend, verwerkt en gaandeweg steeds verder werd verdiept en uitgewerkt. Een eerste stap was een veld-bezoek aan het Morrapark en voor de tweede sessie hadden we twee medewerkers van de gemeente Smallerland uitgenodigd.

De werkplaats Morrapark is geëindigd in een *'Speech Act'*. Een Speech Act is een verhaal waarin de intentie, het plan, het idee en de voorstellen van de Werkplaats gepresenteerd wordt samen met de meest concrete voorstellen voor verdere actie, dit alles op basis van de bevindingen en ervaringen tijdens de Werkplaats. De Speech Act is pas afgerond als de opdrachtgever, dan wel het management en/of het Bestuur op basis hiervan overgaat tot de voorgestelde acties⁴.

In de vier - intensieve - sessies is voortgeborduurd op het startverhaal en is dit verder uitgewerkt naar mogelijke handelingsperspectieven. Elke sessie is steeds weer in een voortgangsverhaal beschreven en zo ontstond een steeds verder uitdijend verhaal. Enerzijds als belangrijke geheugensteun en anderzijds om de beleving vast te houden. Zoals een deelnemer het verwoorde:

“Dat werkt fantastisch. Als ik de avond voor de volgende bijeenkomst het verhalende verslag weer doorneem, lijkt het wel of het zich gisteren heeft afgespeeld. Terwijl er steeds een lange tijd tussen de verschillende sessies zat en het weer fors was weggespoeld door de waan van de dag. Dat scheelt ook weer in het gegeven dat je niet steeds weer opnieuw begint, maar weer een stap kunt zetten.”

In voorliggend boekje 'Morrapark Fertelsum' putten we uit al deze verschillende verhalen. Het is een kleine selectie van alles wat er gezegd is en wat we hebben

uitgeschreven op basis van de mp3 opnamen. Voor de titel hebben we dankbaar gebruik gemaakt van het Friese begrip 'Fertelsum', een bijvoeglijk naamwoord dat in het Nederlands niet bestaat. Een persoon is Fertelsum als deze veel te vertellen heeft en een object is qua aard Fertelsum als er veel verhalen over verteld kunnen worden. Het vertellen van verhalen is dé manier om ervaringskennis zichtbaar te maken en te laten stromen.

MORRAPARK FERTELSUM

In dit Fertelsum komen vele waterbeheerders aan het woord. Vooral medewerkers van Wetterskip Fryslân, maar ook beheerders van de gemeente Smallerland die het waterbeheer van het Morrapark doen. Ze praten inhoudelijk over beheer en onderhoud van het stedelijke water, in samenhang met een organisatie in ontwikkeling. Ooit was er een tijd dat de bemoeienis van waterschappen ophield bij de grens van de bebouwde kom. Nu liggen ook daar taken en verantwoordelijkheden en dat is nieuw. De teksten zijn afkomstig uit interviews en de vier Werkplaats-sessies die gehouden zijn in Drachten (het Karmelklooster) en Boksum (Loft). Het verhaal toont het proces van een zoektocht met als rode draad de vraag: moeten we voor stedelijk beheer en onderhoud streven naar maatwerk, of leveren we confectie? Deze vraag komt niet uit de lucht vallen, immers het door Wetterskip Fryslân gekozen leidende beginsel om deze vraag te beantwoorden is het motto 'Sober en Doelmatig'. En dan is de vervolgvraag al snel: in welke mate kunnen we rekening houden met de specifieke omstandigheden van een gemeente en de verschillende locaties binnen een gemeente? Of gaan we uit van de grootst gemene deler, zoeken we ergens een gemiddelde algemene norm die geldt voor alle gemeenten.

In het landelijk gebied worden hoofdwatgangen beheerd en onderhouden door Wetterskip Fryslân. In wisselwerking met vooral agrariërs en natuurorganisaties is daar een lange traditie opgebouwd. Het zit als het ware in de genen van het waterschap om waterlopen op peil en op diepte te houden. Oevers worden zowel netjes als natuurlijk onderhouden. Het beheer en onderhoud in het stedelijk gebied is voor Wetterskip Fryslân een nieuw hoofdstuk, een nieuwe uitdaging. Voorheen lagen eigendom, beheer en onderhoud volledig bij de gemeenten. Dat verschuift.

Er loopt al enige tijd een proces om het beheer en onderhoud van stedelijk water deels over te dragen van de gemeenten naar waterschap. Het overdrachtsproces gaat niet louter over wat wel en niet formeel overgedragen moet worden en tegen welke kosten – dat is ook wezenlijk – maar vooral over het door Hans Hiemstra in het voorwoord genoemde gewenste samenwerkingsproces. Hoe willen en kunnen medewerkers en bestuurders van Wetterskip en gemeenten met elkaar samenwerken? De uitdaging daarbij is op korte en krachtige wijze verwoord door een ervaren planvormer:

“Mijn observatie is dat praktijk en plan over de praktijk vaak niet stroken. Hoe krijg je de verschillende werkelijkheden bij elkaar? Dat is het grote grijze gebied.”

WERKPLAATS MORRAPARK

In het waterschap wordt gewerkt aan wat in het Bedrijfsmodel van Wetterskip Fryslân wordt aangeduid als de overgang van 'positioneel organiseren' naar 'transactueel organiseren'. Een werkplaats-deelnemer geeft daar het volgende commentaar op:

“Als ik het goed begrijp gaat het dus om de transactie tussen elk mens en de uitwisseling daartussen. Ook als organisaties onderling. Als we dus transactueel met de gemeente gaan werken, dan gaat het er niet meer om vanuit een positie elkaar te bestoken maar vanuit transactie de mogelijkheden te onderzoeken. Een kwestie van geven en nemen. En dat is per definitie beweging.”

Dat sluit aan bij de inzet van Werkplaats Morrapark: het in beweging brengen van een concreet, levend vraagstuk. Om het zo concreet mogelijk te maken is niet een dialoog gevoerd over beheer en onderhoud van stedelijk water in het algemeen, maar is gefocust op beheer en onderhoud in de wijk Morrapark in de gemeente Smallerland. Zo is vermeden dat er niet zozeer gesproken wordt over de praktijk, maar dat dit plaats vindt in de praktijk.

Mensen in verschillende Sferen vormen verschillende beelden over de problematiek. Zo is er het beginsel 'sober en doelmatig' dat Wetterskip Fryslân hanteert bij de overdracht stedelijk water. Een beginsel dat regelmatig terugkeert in de gesprekken.

“De gemeente moet nu ook vijf procent inleveren op onderhoud, dus het wordt toch wat soberder. Daar kunnen we van elkaar leren, hoe je dat doet zonder dat het ten koste gaat van de verworvenheden inzake de betrokkenheid met de inwoners. Ons denkraam is: er moet iets overgedragen worden. En daarbij wordt sober en doelmatig gehanteerd als kader. En dat leidt bij beide partijen tot verschillende beelden. Maar die discussie zit op dat politieke, bestuurlijke, financiële vlak. Die zit niet zozeer op de uitvoering.”

In de Werkplaats Morrapark brachten mensen vanuit hun eigen ervaringswereld beelden in, en op basis daarvan werken ze aan een oplossingsrichting voor het vraagstuk. Theorie en praktijk komen dan dicht bij elkaar.

De wijk Morrapark in Drachten (bron: Google Earth).



⁴ https://nl.wikipedia.org/wiki/Speech_act



3 Het stromen van ervaringskennis in waterbeheer

Het goed omgaan met stedelijk waterbeheer is complex. Deze complexiteit uit zich in schijnbare tegenstellingen, zoals de schijnbare tegenstelling van generiek én specifiek. Om deze schijnbare tegenstellingen te kunnen hanteren heb je vakmensen nodig. Vakmannen en -vrouwen handelen niet alleen vanuit tekentafel werkelijkheden, maar ook op basis van praktische ervaring. En daar gaat dit hoofdstuk over: ervaringskennis. Wat is dat en vooral wat betekent dat? Daar staan we in dit hoofdstuk bij stil. Voor Werkplaats Morrapark is het onderkennen van het belang van ervaringskennis en het stromen daarvan tussen de Sferen een belangrijk vertrekpunt geweest.

DOELTREFFEND WATERBEHEER

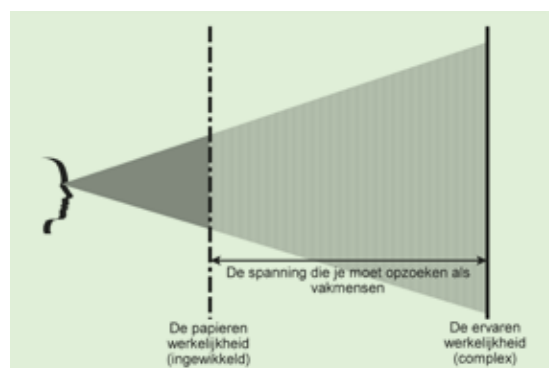
Onze vooronderstelling is dat ervaringskennis cruciaal is bij het omgaan met complexe watervraagstukken. Daar waar de stroom van ervaringskennis gestremd is geraakt, groeien de Sferen uit elkaar. Een belangrijke vraag in de werkplaats Morrapark was dan ook: op welke wijze kunnen we de stuwen tussen deze verschillende uitingen van ervaringskennis weer openzetten en daarmee de mogelijkheid van het stromen van ervaringskennis tussen de Sferen vergroten? Het doel hiervan is dat ervaringskennis weer in het spel gebracht wordt bij het omgaan met een complex vraagstuk zoals de overdracht van stedelijk waterbeheer in Fryslân. De verwachting daarbij is, dat hierdoor het waterbeheer weer doelmatig én doeltreffend wordt. Immers een neveneffect van het stokken van het stromen van ervaringskennis tussen de Sferen en zelfs binnen de Sferen, is dat de Siamese tweeling doelmatigheid en doeltreffendheid ook gescheiden zijn geraakt van elkaar. En in isolement gedijen geen van tweeën; dan verdampt hun werking. De opgave is dan uiteindelijk om doelmatigheid en doeltreffendheid weer te verbinden in verschil. De lijm tussen deze twee kanten van de medaille van waterbeheer en de Sferen is het oordeel van vakmensen met ieder hun eigen specifieke ervaringskennis. Deze kan alleen in het spel gebracht worden door de dialoog gaande te houden, door ervaringskennis uit te wisselen zonder voorbehoud. En uiteindelijk manifesteert zich dit in effectvol waterbeheer dat *daardoor* ook doelmatig is.

DE BETEKENIS VAN ERVARINGSKENNIS

Ervaringskennis is een prikkelend onderwerp. Enerzijds is het ongrijpbaar, persoonlijk, moeilijk meetbaar en grotendeels onzichtbaar. Anderzijds wordt ervaringskennis zichtbaar en tastbaar door de verhalen en beelden die we met elkaar delen. Mensen vertellen elkaar verhalen en beelden over gebeurtenissen, die hen of anderen in het verleden of vandaag zijn overkomen of ze praten met elkaar over de toekomst. Verhalen en beelden blijken keer op keer de dragers en boodschappers van de ervaring en zo ook van de kennis, die deze ervaring heeft voortgebracht. Verhalen geven betekenis aan de wereld om ons heen en de rol, die wij zelf en anderen daarin spelen. Ze tonen hoe wij ons zelf verbinden aan ons werk en aan de organisatie waarin we werken. Het grote verhaal van waterbeheer is opgebouwd uit vele lokale verhalen, die weer verweven zijn met onze persoonlijke verhalen. Verhalen, die niet zelden vele jaren of zelfs generaties meegaan. Zo groeit een gemeenschappelijk geheugen, maar worden ook tradities en zelfs mythes gecreëerd. Jongere generaties met een frisse blik dagen, gewapend met nieuwe kennis en opvattingen, die tradities en mythes uit.

Ervaringskennis komt niet zozeer in het spel door dikke rapporten te schrijven of protocollen op te stellen dan wel te modelleren of veel te vergaderen, maar vooral door met elkaar verhalen en beelden uit te wisselen in de echte praktijk. Hier loopt de tekentafel vloeiend over naar de keukentafel en omgekeerd. Door ervaringskennis in het spel te brengen, of je nu bestuurder, manager, technolog, verbinder of

beheerder bent, zet je de papieren werkelijkheid en de ervaren werkelijkheid van de praktijk op spanning.



De spanning tussen de papieren werkelijkheid (vanaf de tekentafel) en de ervaren werkelijkheid (besproken aan de keukentafel).

Dat is ook de ervaring van een ecooloog bij Wetterskip Fryslân:

“Jaren geleden ben ik in een busje rondgereden in het kader van overdracht stedelijk waterbeheer. In het busje zat een divers gezelschap, net zoals in de Werkplaats. Zo zijn we de hele dag langs allerlei objecten gereden. En dat gaf een goed in- en overzicht. Het viel me toen op dat we eigenlijk niets ecologisch deden met de stadsvijvers. Dat moeten we meenemen richting de toekomst.”

Een beheerder bij de gemeente maakt duidelijk dat ervaringskennis, die in jaren is opgebouwd, niet eenvoudig via een protocol overgedragen kan worden. Dat geldt ook bij de *overdracht* van stedelijk waterbeheer aan het waterschap. Zo vertelt een beheerder:

“Mijn werk valt in wezen niet over te dragen, zeker in deze tijd niet. Vroeger kon je nog wel eens tegen iemand zeggen, loop maar drie maanden mee, en daar was ook geld voor. Nu is het zo, dat de ervaren man of vrouw al weg is voordat er een nieuwe is benoemd. En dan is er helemaal geen sprake meer van overdracht. Dan staat er een PC waar misschien nog wat gegevens in staan en er ligt wat vast op kaarten en verder houdt het op. Kortom, zoek het maar uit. Ik heb zelf een medewerker die er zo langzamerhand in groeit. Hij is vijftien jaar jonger dan ik, dat loopt wel. En dat geldt ook voor de mensen in het veld. De overdracht gaat daar van generatie op generatie, zo draait het hier al pakweg tachtig jaar. Zo werken we bijvoorbeeld al zeker zestig jaar met de aannemer die het onderhoud van de watergangen doet. Daar zit dus heel veel kennis. Die aannemer en zijn onderaannemers hebben in het veld nog de meeste kennis van zaken. En er is nog niet over gesproken of dit ook allemaal meegaat bij de overdracht van het stedelijk waterbeheer. Het kan dus zijn dat het waterschap dit gaat aanbesteden op de markt en dan naar de goedkoopste gaat.

Wij weten zelf nog redelijk precies waar al het water zit. Dat is net zoiets als dat je ook thuis weet waar alle deurkrukken zitten. Zo weten wij al het water te vinden en de infrastructuur die daarbij hoort. Het waterschap moet nu het proces in dat ze hun nieuwe eigendommen leren kennen.”

Het verhaal toont ook dat een uitspraak van een ervaren vakman of -vrouw over de wereld waarin men werkt en leeft, nooit alleen maar gebaseerd is op louter rationele analyse, of enkel leunt op een model. Die berust vooral ook op jarenlange ervaring in de praktijk. De kennis die zo in de praktijk wordt opgedaan, blaast leven in het model. En daarmee krijgt het model ook iets vakmanschaps-achtigs. Een manager bij Wetterskip Fryslân benadrukt dat als stedelijk water wordt overgedragen er ook ervaringskennis moet worden overgedragen van gemeente naar waterschap. En dat is niet eenvoudig. Het volledig afhankelijk zijn van ervaringskennis maakt een systeem kwetsbaar. De keukentafel moet naast de tekentafel staan. Er moet ook voldoende aandacht zijn voor expliciete kennis: de kennis die in informatiesystemen is vastgelegd. Maar ook kennis over de documentatie van een model, hoe dat model in elkaar steekt en is ontwikkeld en vooral waarvoor het gebruikt kan worden en niet. In de woorden van de manager:

“Er zit dus heel veel kennis bij de mensen zelf, maar wat gebeurt er als die mensen vertrekken? Krijgen we dan met zijn opvolger andere beelden? Ik vind het dan ook voor de overdracht wat moeilijker om met deze praktijkmensen afspraken te maken. Ze zijn erg bezig met hun eigen waterwerken en het is nergens vastgelegd hoe het werkt. Er is wel een atlas met klachten en opmerkingen, maar niet een atlas waarin staat: zo beheren we het nu. En is het wel rechtmatig wat ze doen? Wij mogen bij Wetterskip Fryslân niet meer werken met vaste loonwerkers of aannemers over een lange periode.”

IS WATERBEHEER COMPLEX OF INGEWIKKELD OF BEIDE?

We maken een onderscheid tussen complex en ingewikkeld (zie ook vorige figuur). Morfologische, ecologische en sociale systemen zijn complex en adapteren continu. Er is sprake van wisselwerkingen op vele, verschillende schaalniveaus met als gevolg dat continu aanpassing en bijsturing optreedt. Complexiteit is een natuurlijk gegeven. Ingewikkeldheid daarentegen is een menselijk bedenkensel. Zo zijn onze technische vindingen en kunstwerken ingewikkeld, maar is de sociale organisatie van de kennis om deze technische vindingen te bedenken, uit te voeren en te beheren complex. Het spanningsveld tussen complexiteit en ingewikkeldheid wordt fraai verwoordt in de uitspraak van één van de onderzoekers:

“Het is complex, maar we maken het ingewikkeld.”

Ingewikkeldheid is het resultaat van het organisatorisch en technisch bestrijden van complexiteit, het op zoek zijn naar de maakbare orde. Vanuit dat beeld brengen we de complexiteit terug tot iets eenvoudigers, iets dat we kunnen begrijpen. Veelal hakken we daarbij één kant van de eerder beschreven schijnbare tegenstelling tussen generiek en specifiek af en vatten het op als een keuze: ‘of ... of.’ Dan blijft of alleen een eenvoudig generiek beeld over of we dompelen ons onder in de details van het specifieke en verliezen daarmee het overzicht op het geheel. Maar als we steeds nieuwe kunstgrepen moeten bedenken om de versimpelde beelden overeind te houden in een complex werkveld, moeten we dingen toevoegen - modellen, regels, organisatieschema's, handboeken protocollen - waardoor het werk steeds ingewikkelder wordt. Uiteindelijk ontstaat een bouwwerk dat slechts nog door een enkeling doorgrondt kan worden. De zo ontstane ingewikkeldheid bij beheer en onderhoud van water komt voort uit het op de voorgrond plaatsen van het generieke, waarbij het specifieke van de lokale omstandigheden, de praktische werkelijkheid, wordt weggedrukt. Een bestuurder constateert, in zijn eigen bewoording, dat we in de ingewikkeldheid zijn doorgeschoten:

“Ingewikkeldheid! Het is zeer lastig. Ten eerste zouden wij heel graag willen zien wat die gemeentes nu aan dat onderhoud van die watergangen uitgeven, want ze doen dat dagelijks. Dat is bij bijna geen enkele gemeente te achterhalen. Het zit helemaal verstopt in de begrotingen. Bij een gemeente speelt bijvoorbeeld de discussie dat de gemeente niet alleen het onderhoud van de secundaire watergangen wil blijven doen, maar ook zelfs het onderhoud

van de hoofdwatgangen. Dat past eigenlijk niet precies in ons generieke kader, want wij zeggen: hoofdwatgangen zijn voor Wetterskip Fryslân. Maar aan de andere kant: wat is er eigenlijk op tegen? Het beheer kent bepaalde normen. Je wilt dat het er op een bepaalde manier uitziet. Dat is niet alleen vanuit het oogpunt van het stedelijk schoon, hoe het oogt, maar ook vanuit de waterafvoerfunctie en de wateraanvoerfunctie. En dan heb je ook nog een waterkwaliteitsnorm die belangrijk is. En bij die normen hoort een bepaald onderhoudsniveau. En bij dat onderhoudsniveau hoort dan wel weer een bepaald bedrag. Die trits - van norm naar onderhoudsniveau naar bedrag - dat is behoorlijk ingewikkeld. Het gaat hier in Fryslân om heel veel water. Dus als je uiteindelijk dat bedrag te hoog vaststelt, hebben wij een groot probleem.”

Door de ingewikkeldheid verdwijnt de complexiteit uit beeld. En dan te bedenken dat ingewikkeldheid ooit ontstond uit pogingen om complexiteit de baas te kunnen. Het stelsel van waterlopen en kunstwerken, zoals waterorganisaties dat beheren, en rioolstelsels en drinkwatervoorzieningen zijn knap en ingewikkeld, maar niet complex. Het organiseren proces, waarbij we in toenemende mate wederzijds afhankelijk van elkaar zijn geworden om deze technische hoogstandjes te bedenken, te maken en te beheren, is echter wel complex. Het gat tussen de ervaren werkelijkheid, de praktijk en het beeld van de werkelijkheid vastgelegd in regels, modellen en protocollen wordt zo steeds groter. En dan ontstaat de volgende schijnbare tegenstrijdigheid: *Generiek waar het kan, specifiek waar het moet*. In onderstaand betoog van een watermanager komt dit fraai tot uitdrukking:



Gesprek met een bewoner van Morrapark tijdens wandeling door de wijk.



“Je wilt je waterbeheer afgestemd hebben op de *functie* stedelijk gebied. Want dat doe je in het landelijke gebied ook. En daar zit veel verschil tussen. Dat is niet hetzelfde. In het landelijke gebied stem je het beheer af op de functie landbouw. En hier heb je de functie stedelijk gebied. En dat is echt iets anders. Dan gaat het om de vraag: wat is nu die functie stedelijk gebied en wat zijn onze intenties daar? Wat voor waterbeheer vraagt dat? En dan pak je het waterbeheerplan van een gemeente en die functie is bepalend voor hoe je het beheer en onderhoud uitvoert. En dan kun je aansluitend nog kijken naar de inhoudelijke en financiële verdelingen.”

Hier wordt bedoeld op een intentie om meer vanuit de principes, eenvoudig leidende kaders te werken dan juist vanuit een op regels gebaseerde sturing. Regels bieden minder ruimte dan principes en kaders. Het specifieke, maatwerk dus, kun je niet doen op basis van regels, tenzij je voor elke situatie en omstandigheid een regel maakt. En dat is onbegonnen werk en leidt tot een onoverzichtelijke ingewikkeldheid. Een generieke regel bepaalt in feite voor elke situatie hoe het moet, ongeacht de specificiteit daarvan. Dus sturen op principes biedt veel ruimte voor flexibiliteit in specifieke omstandigheden, zonder dat het generieke uitgangspunt, bijvoorbeeld ‘sober en doelmatig’, wordt aangetast. In alle bijdragen in de werkplaats klinkt door dat het stedelijk gebied als veel complexer wordt ervaren dan het landelijke gebied. En onder complexe condities is het wijs volop aandacht te hebben voor het belang van vakmanschap en het laten stromen van ervaringskennis tussen de Sferen en de omgeving voor wie het waterbeheer uiteindelijk bedoeld is. Dat zijn burgers die werken, wonen en recreëren in het landelijke en het stedelijk gebied.

Een complex vraagstuk - zoals de overdracht stedelijk water - kan niet in één klap plaatsvinden, zelfs als alles volledig passend op papier is vastgelegd. Het gaat om een geleidelijk proces waarbij samenwerken wordt ingevuld als ‘samen werken’, zodat gezamenlijk geleerd wordt en zich plotsklaps aandienende mogelijkheden worden aangegrepen voor actie. Een ervaren gebiedsbeheerder vat dit mooi samen in zijn eigen woorden:



“Vroeger schoren we eigenlijk alles kaal in het stedelijke gebied. Dat was ook op die kleine schaal eenduidig. Nu staat alles in het teken van gedifferentieerd beheer, terug naar de natuur. Het is nu veel meer maatwerk en we zullen alles in samenspraak moeten doen vanwege die diversiteit. En als je samenwerkt kom je er vanzelf achter wat de ander wil en jij wilt. Ik heb daar een aantal goede ervaringen mee, bijvoorbeeld in Oosterwolde, zowel naar de gemeente als de aannemer en de bewoners toe. Je moet nou eenmaal wennen aan elkaar.”



4 Sober en Doelmatig waterbeheer

Een belangrijk beginsel bij de overdracht van stedelijk water is dat het beheer en onderhoud sober en doelmatig moet worden uitgevoerd. Voor een aantal betrokkenen is het beeld hierbij: op de norm houden door middel van een generieke aanpak. Maar daarmee is het verhaal nog niet verteld. Er zijn, zo blijkt, verschillende beelden en interpretaties over dit beginsel, zowel bij Wetterskip Fryslân als de gemeente. Je zou kunnen zeggen dat het een troebel motto is. Het lijkt erop dat het per omstandigheid weer steeds opnieuw bepaald wordt. Dat roept de volgende vraag op: is maatwerk niet juist in vele gevallen sober en doelmatig en leidt haar tegendeel, confectie, niet regelmatig tot ondoelmatigheid? In dit hoofdstuk diepen we dit vraagstuk verder uit.

HOE HELDER IS HET LEIDENDE BEGINSEL SOBER EN DOELMATIG?

‘Sober en Doelmatig’ is een leidend beginsel waarmee Wetterskip Fryslân de overdracht van stedelijk waterbeheer ter hand heeft genomen. En wie kan op dit verstandige, (oer)Frieze, beginsel nu iets tegen hebben? Of is het makkelijker gezegd dan gedaan? Is dit uitgangspunt wel zo helder, eenduidig en concreet als het op eerste oog lijkt? Laten we eens kijken hoe beheerders van het waterschap en de gemeente duiding geven aan het leidende beginsel ‘Sober en Doelmatig’. Een clustermanager bij Wetterskip Fryslân geeft de eerste voorzet:



“Wat het nu zo ingewikkeld maakt, is dat het bestuur zegt: goed, we willen het overnemen, maar we doen het sober en doelmatig. Dit motto galmt hier door het pand. Maar dan krijg je weer andere problemen. Een gemeente gebruikt het water ook voor andere doeleinden. Burgers willen recreëren: varen, zwemmen en vissen. Het water heeft ook andere functies. En daar doen we niet veel mee. Het gaat ons dan vooral om de aan- en afvoer van water. Daar kan dus bij de overdracht een probleem ontstaan en dat maakt het zo ingewikkeld. Kortom, wat met sober en doelmatig bedoeld wordt, is op zich een goede vraag. Eigenlijk weet je dat pas als we de eerste concrete ervaringen hebben opgedaan met de gemeenten die we overnemen. Dan leer je door schade en schande wat we daarmee bedoelen. Immers, hoe minder we willen ingrijpen, hoe minder het kost. Maar dan moet je wel accepteren dat dingen in het

gebied zich ontwikkelen zoals de natuur dat wil. Dus dat is de meest extreme vorm van sober en doelmatig waterbeheer, en zo is dit land ook ooit ontstaan. Maar de mens is meer ruimte gaan opeisen en meer mogelijkheden. We hebben ons systeem ontwikkeld en daarbij moet je verschillende functies bedienen, zowel de aan- en afvoer van water als de ecologie. We geven nu ruimte aan de natuur, daar hebben we sinds een aantal jaren lokaal ervaring mee opgebouwd, en dan lopen we er tegenaan dat we in bepaalde gebieden toch meer onderhoud moeten doen omdat anders de afvoer in het geding komt. Hoe dan ook betekent het niet dat je geen onderhoud meer moet doen, wel *ander* onderhoud.”

Een gebiedsbeheerder van Wetterskip Fryslân vult aan:



“Ook de kwaliteit van het water speelt hier. Dat is ook een issue voor het waterschap. De ecologen moeten aangeven wat nu een verstandige diepte is van het water. En daar is niet alleen de water aan- en afvoer relevant in. Waterkwaliteit is ook één van de kerntaken van ons waterschap. En dat is een onderschoven kindje. Want sober en doelmatig is toch een beetje: als het water maar weg kan komen. Voor mij is sober en doelmatig ook een ecologische kwaliteit. Ik vind dat trouwens ook sober en doelmatig. Je hoeft geen luxe dingen te doen, maar we willen toch ook ruimte geven aan onze visjes en planten en het kan op de lange termijn ook heel goed zijn. Dat vind ik dus allemaal nog steeds vallen onder sober en doelmatig.”

BEELDEN OVER SOBER EN DOELMATIG VAN GEMEENTEMEDEWERKERS

En hoe denken de medewerkers van de gemeente Smallingerland nu zelf over het stedelijke waterbeheer, hoe interpreteren zij het beginsel sober en doelmatig? In onderstaande dialoog laten we henzelf aan het woord:



“Wij hanteren de term sober en doelmatig niet. Ik versta onder sober en doelmatig, naast aan- en afvoer, ook extensief onderhoud op bepaalde plekken. Dus wat minder rigoreus onderhoud en meer op ecologie gericht. En, waar het mogelijk is, de natuur meer de vrije loop laten. Wij gebruiken meer de termen intensief en extensief. Intensief is je echt richten op je aan- en afvoerfunctie en zorgen dat je profiel gericht is op doorstroming. Extensief is meer gesegmenteerd onderhoud. Je houdt dan rekening met flora en fauna, je laat stukken staan.”



“Voor mij betekent het efficiënt werken, vooral door de werkzaamheden goed af te stemmen met elkaar. Dus eerst maaien en dan pas hekkelen en niet het afval in het hoge gras leggen. Waar ik voor waarschuw, is dat we verzanden

in theoretische modellen in plaats van oog te hebben voor het praktische. De praktijk is voor mij bindend. Regie is ook oog hebben voor flexibiliteit. Als het gras nog een paar weken kan staan, vanwege het weer bijvoorbeeld, dan kun je het maaien uitstellen en dat scheelt weer in de kosten. En dan moet het niet zo zijn dat het hekkelen ons dwingt eerder te maaien. Ik heb door de jaren de verandering van regiewerk naar onderhoudsbestekken meegemaakt. Bij regiewerk bepaal je als toezichthouder dat bijvoorbeeld een vaart wordt opgeschoond. In een bestek heb je een aantal kilometers die in een bepaalde periode klaar moeten zijn. Maar je bepaalt zelf niet wanneer er wat gebeurt. Het bestek is veel meer een keurslijf en een standaard. Maar we hebben wel een stuur in handen door de regie te bepalen. En ik ben wel eens bang dat we dat stuur straks, na de overdracht, helemaal kwijt zijn. En dat gaat ook over welke onderhoudsgrenzen je aanhoudt. Is die grens puur het natte oppervlak? Maar wat doe je dan als het water 20 cm zakt, want dat is dan niemandsland. En dat geeft veel verwarring, ook bij de burger, en dat geeft ons een gevoel van machteloosheid, we hebben dan geen sturing meer op de klachten van de burgers.”

In Morrapark is langs het oppervlaktewater een kinderspeelplaats ingericht.



INTERMEZZO: ADAPTIEF WEGBEHEER IN DE GEMEENTE BERNHEZE

We maken een uitstapje naar een ander domein, het wegbeheer, en een andere omgeving, de gemeente Bernheze in Noord-Brabant, om het beginsel ‘sober en doelmatig’ wat verder uit te diepen in een andere samenhang. Belangrijk uitgangspunt bij de invulling van het begrip ‘sober en doelmatig’ is dat een maatpak duurder is dan een confectiepak. Teveel rekening houden met de specifieke omstandigheden wordt over het algemeen in verband gebracht met een daarmee gepaard gaande verhoging van de kosten en een verlaging van de doelmatigheid. En dat valt dan niet te rijmen met de uitgangspunten van het beginsel ‘sober en doelmatig’. Een praktijkvoorbeeld uit de gemeente Bernheze toont dat dit niet noodzakelijk het geval hoeft te zijn. In deze gemeente is de overstap gemaakt van rationeel wegbeheer naar adaptief wegbeheer. Voorheen werd het onderhoud planmatig uitgevoerd met behulp van zogenaamde pakketten voor rationeel beheer. In deze pakketten zitten databases waarin de toestand van de wegen opgeslagen zit en wordt gebruik gemaakt van prognosemodellen die aangeven welke weg, wanneer en op welke wijze, onderhouden moet worden.

Ten opzichte van rationeel beheer kent adaptief beheer drie fundamentele verschillen:

1. Vakmanschap, in de vorm van het beheerdersoordeel, wordt als vertrekpunt gehanteerd in plaats van sluitpost.
2. Er wordt minder star op normen gestuurd, meer op waarden.
3. Verantwoordelijkheden worden ontvlecht.

Adaptief beheer vraagt om een grotere betrokkenheid van de politieke arena en zet sterker in op participatie. De ideeën die erachter zitten zijn niet nieuw, maar wel nieuw is de wijze waarop het daadwerkelijk in de praktijk wordt toegepast. De kosten voor wegonderhoud zijn hierdoor gedaald van circa € 650.000 per jaar naar ongeveer € 400.000 per jaar, waarbij de waardering van de burgers voor het beheer is toegenomen. Voorheen had vakmanschap ook wel een plek, maar alleen *informeel*. De gemeente Bernheze geeft nu het vakmanschap van beheerders *formeel* een plek in het afwegingsproces in relatie tot maatregelen.

Het beheerdersoordeel is dus niet meer een verborgen kwaliteit op de achtergrond maar staat op de voorgrond. Nadat er enige jaren met deze nieuwe werkwijze ervaring is opgedaan, is adaptief beheer in maart 2014 unaniem door de gemeenteraad - dus ook door de oppositie - vastgesteld als dé manier om met onderhoud en beheer om te gaan.

Theoretisch gezien betekent ‘adaptief’ dat er sprake is van gevoeligheid voor de specifieke omstandigheden van het beheer. Er is sprake van actief en flexibel omgevingsmanagement. Wat moet gebeuren is niet alleen afhankelijk van de toestand van de weg, maar ook van de omgeving, het gebruik (of misbruik) van de weg, de gebeurtenissen die zich er hebben afgespeeld, de ervaringen die gebruikers hebben en de relatie met andere werkvelden dan louter wegbeheer. Waterbeheer, groenbeheer, riolering en landschap worden meegewogen in het wegbeheer. Het betekent ook, gezien de complexiteit, dat een bestuurlijk en ambtelijk leerproces wordt doorlopen.

In de werkplaats Morrapark kwam naar voren dat ook Wetterskip Fryslân in toenemende mate ervaringen opbouwt, op dit moment vooral informeel, met een adaptieve benadering. Het lijkt erop dat deze hernieuwde verwevenheid tussen generiek, rationeel beheer en adaptief, specifiek beheer goede perspectieven biedt. Deze verwevenheid betekent in feite een omdraaiing van de beheercyclus. Het beheerdersoordeel staat voorop en vormt derhalve geen sluitpost meer in het afwegingsproces, terwijl de generieke database pakketten als een stevige achtervang functioneren. In de woorden van een gebiedsbeheerder:



“Kosten zijn erg belangrijk. Ik denk dat ons waterschap bang is voor de onzekerheid van die kosten. Als ik zie hoe het in de praktijk gaat - vanuit mijn ervaring in Oosterwolde en dergelijke - dan denk ik dat de kosten in verhouding erg meevallen. Ik denk dat men banger is voor de kosten dan dat deze in werkelijkheid zijn. Als je het goed organiseert met elkaar, dan zijn de kosten in het stedelijk gebied wat hoger dan in het landelijk gebied, maar het hoeft niet veel duurder te zijn.”

5 Dialoog over de praktijk van de overdracht stedelijk waterbeheer

De mensen in de Werkplaats hebben zich vooral gericht op de wijk Morrapark in Drachten. Dit is een bijzondere wijk. Eind jaren '80 is begonnen met het ontwikkelen van plannen voor deze wijk op basis van ecologische principes: de zogenaamde Ecopolis Strategie. Vooral onder stedenbouwers is deze strategie een begrip. Nog steeds komen ontwerpprofessionals van heinde en verre kijken naar dit voorbeeld voor duurzame stedelijke ontwikkeling. De vraag die in de Werkplaats steeds weer kwam bovendrijven was of het beginsel 'sober en doelmatig', dat in het landelijke waterbeheer redelijk is uitgekristalliseerd, ook hanteerbaar is in het stedelijke gebied. Het beheer van het Morrapark is wat dat betreft een boeiende uitdaging en leer-schoon. In het eerste deel van dit hoofdstuk gaan we deze vraag met betrekking tot het Morrapark wat verder uitdiepen. In het tweede deel van het hoofdstuk wordt er weer uitgezoomd naar het bredere vraagstuk van de overdracht stedelijk water-beheer in heel Fryslân.

MORRAPARK: EEN DUURZAAM WATERSYSTEEM

De wijk Morrapark is één van de eerste woonwijken - wereldwijd - waar invulling is gegeven aan een duurzaam watersysteem. Ook op het gebied van groen en energie is het een echte pionierswijk. Het concept voor Morrapark is ontwikkeld in de jaren '80 op basis van de zogenaamde Ecopolis Strategie, waarbij de vormgeving van de wijk plaatsvindt op basis van ecologische principes. Mensen proberen te leren van de natuur in plaats van dat ze de natuur willen beheersen. Dat wil niet zeggen dat het allemaal koek en ei is. Juist voor beheer en onderhoud zijn er wel enige zorgpunten. De wijk is in de jaren '80 ontwikkeld en in de jaren '90 gebouwd, en sindsdien is het denken over duurzaam stedelijk waterbeheer doorgegaan. Het is belangrijk de toegepaste principes voor waterbeheer in het Morrapark levend te houden en niet te begraven. Daarmee wordt voorkomen dat het Morrapark een museum wordt, waar niets meer kan veranderen. In de Werkplaats verwoorde iemand dit als volgt:



"Het Morrapark is een levende Nachtwacht, waar we aan blijven schilderen."

Een van de deelnemers aan de Werkplaats was van meet af aan betrokken bij de ontwikkeling van de plannen van het Morrapark:

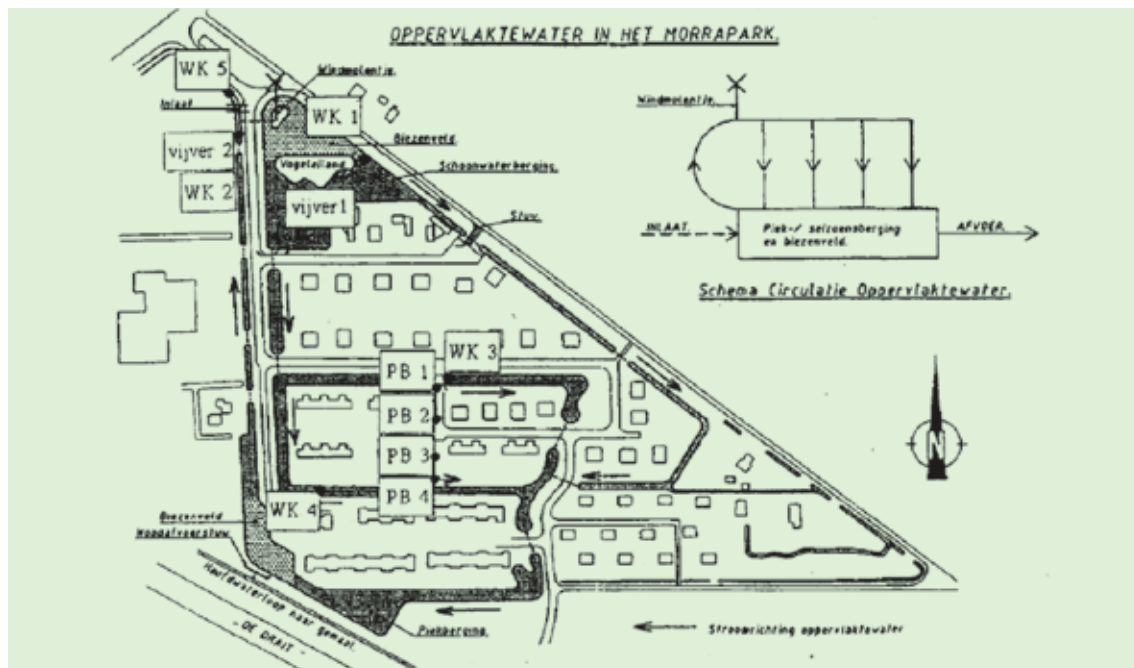


"Daar waar het carillon staat in Drachten, daar was de scheiding van twee waterschappen. Aan de zuidkant was Het Koningsdiep en aan de noordkant Lits en Lauwers. Wij waren heel voortvarend bezig. Heel intensief heb ik samengewerkt aan echt modern waterbeheer. Nou, Morrapark is daar een voorbeeld van. Ook bij de overname van bebouwd gebied: mijn voorzitter was erg vooruitstrevend daarin voor een boer."

Vanaf begin jaren '90 is duurzaam stedelijk waterbeheer op de voorgrond geplaatst in de milieugenda van de gemeente Smallingerland, met prachtige voorbeelden als Morrapark, Himsterhout en Fennepark in Drachten. Men is er nog steeds trots op:



"Het Morrapark ligt er nu wat anders bij dan toen we het maakten, maar het functioneert in feite nog net zo. Het is het mooiste water van Fryslân! We laten er nooit water in, er is sprake van een flexibel peilbesluit en dat was toen ook wel een wonder. Het water dat erin komt, dat is het schone regenwater. De mensen waren



zich ervan bewust dat je de auto niet op straat wast, want dan komt het vuil in het oppervlaktewater. Daar hadden ze speciale plekken voor met vetopvangputten. Als je in het Morrapark metingen doet dan zie je dat het water veel schoner is dan in de weide omgeving. Het is bewezen dat het kan. Er gaan nog steeds mensen heen op excursie. Met het waterschap doen we er niet veel meer mee. Dat is echt zonde.”

Ook de mensen van Openbare Werken bij de gemeente Smallerland zijn trots op Morrapark en andere projecten in de gemeente Smallerland. We laten ze zelf aan het woord:

“Het Morrapark is eigenlijk één van de eerste onderdelen waar een eigen watersysteem is gemaakt en dat werkt nog steeds prima. Er zijn sinds het begin van het Morrapark ook nieuwe mensen komen wonen en het is daarom wel zaak om ook die mensen bewust te maken van in wat voor wijk ze wonen. Dat je rekening houdt met het bijzondere karakter van de wijk. Over het algemeen hebben we eigenlijk nooit klachten uit die wijk. Dat gaat heel erg goed. Het heeft iets natuurlijks. Deze beginselen hebben we ook doorgezet in alle wijken die daarna gekomen zijn.”

“We zijn een groene gemeente. Dat zie je ook terug in ons nieuwe bedrijvenpark Azeven Noord dat we aangelegd hebben. Dat is een gebied van 250 hectare waarvan 150 hectare netto wordt uitgegeven. De rest bestaat uit wegen, groen en water. Dat is in verhouding zeer veel. In Smallerland wordt veel met

water gedaan, ook in het onderwijs. Het is belangrijk om water op verschillende manieren onder de aandacht te brengen. We geven hier in Smallerland onder andere les over dit onderwerp op basisscholen en het voortgezet onderwijs. Zo kan men spelenderwijs leren door allerlei leuke dingen met water te doen. We krijgen een zeer positieve respons op deze aanpak, daar maken we uit op dat deze aanpak aanslaat bij de burgers. We hebben vorig jaar het Thalenpark opnieuw gerenoveerd. Daarin hebben we een waterspeelwerk opgenomen. Daar kunnen de kinderen dus heerlijk in en om het water spelen.”

EXCURSIE TIJDENS DE EERSTE WERKPLAATSSESSIE

Tijdens een wandeling door Morrapark, waarbij de medewerkers van Wetterskip Fryslân zo nu en dan in een spontaan gesprek raken met bewoners, vinden vele dialogen plaats over waterkwantiteit, waterkwaliteit, ecologie, stuwen, pompen, oevers, en nog veel meer. We tonen een greep uit de opmerkingen die gemaakt zijn:

“Wat opvalt, is dat het water in Morrapark weinig doorzicht heeft, aan het begin bij de inlaat ongeveer 50 cm. Daarna is er helemaal geen doorzicht meer. Zijn we op een verkeerd moment langsgekomen? Het zou mooi zijn als we gegevens hebben over de waterkwaliteit. Maar hoe dan ook, na twintig jaar ligt het er mooi bij. Ecologisch gezien is de wijk echt de moeite waard. Er zit veel voedsel in de bodem. Wat erg opvalt, is dat het watersysteem niet onderuit is gegaan ondanks zeer wisselende omstandigheden.”

“Het is wonderbaarlijk dat het altijd op peil is. Zit er een lek in het systeem? Ook is te zien dat het vrij ondiep is. Waarschijnlijk moet er gebaggerd worden. Enerzijds zijn vooral de tussensloten een probleem, anderzijds tonen ze wel op fraaie wijze de verlandingsstadia.”

“De wijk is één samenhangend geheel. Dat is een echte kwaliteit. Vooral de relatie groen en blauw. Ook de wegen en de woningen. Je ziet dat bewoners betrokken zijn.”

“Hoe gaat men in Morrapark om met gladheid in de winter? Mag er zout worden gestrooid? Je hebt hier ook te maken met verkeersveiligheid en dat soort zaken. Dus als er een aanrijding is, kun je daar aansprakelijk voor worden gesteld en wat blijft er dan over van je goede bedoelingen?”

“Er is geen overjarig riet en er zit ruimte in het watersysteem. Je zou hier minder intensief kunnen onderhouden. Als Wetterskip Fryslân zouden we delen van het riet laten staan. Wij gaan bewust delen sparen. Het riet maaien zou veel gefaseerder kunnen. Sommige maaiboot-

acties resulteren in meer schade voor de natuur. En je moet creatief zijn met baggeren, omdat aan weerskanten van de sloot privé domeinen liggen.”

“Het kan ook zijn dat riet wordt gebruikt voor het opnemen van nutriënten en dat het daarom elk jaar wordt verwijderd. Of misschien wordt het riet wel plaatselijk verwijderd vanwege de verkeersveiligheid? Daaruit blijkt wel dat we verschillende beelden hebben over wat intensief en wat extensief onderhoud is. Kwaliteit is niet één gedeeld begrip.”

“Het Morrapark is niet alleen bijzonder door hoe het er bij ligt en wat je ziet, maar ook door hoe het tot stand is gekomen. Dat complexe en avontuurlijke proces maakt het bijzonder.”

Duidelijk is dat het watersysteem in Morrapark tot de verbeelding spreekt. Het vakmanschap in de groep nuanceert stellingen en stuwt de dialoog over ‘sober en doelmatig’ onderhoud in de richting van maatwerk. Morrapark kun je niet op gelijke wijze benaderen als een ‘gewone’ woonwijk.



Regenwater van daken en wegen wordt in een deel van Morrapark met goten direct afgevoerd naar het oppervlaktewater.

DIALOOG OVER DE OVERDACHT VAN HET STEDELIJKE WATERBEHEER IN FRYSLÂN

In de werkplaatsessie na het veldbezoek, een paar maanden later, ontstond een gesprek tussen de beheerders van de gemeente Smallerland en van Wetterskip Fryslân. Vele beelden over en weer passeerden de revue. Het beeld dat leefde bij de medewerkers van Wetterskip Fryslân was dat de gemeente vooral reageert op klachten van burgers. Maar in de werkelijkheid dient dit genuanceerd te worden. De gemeente moet met veel meer belangen rekening houden. Waterbeheer is een belangrijke bijzaak. De gemeente, op haar beurt, koesterde beelden over het beginsel 'sober en doelmatig' bij de overdracht van stedelijk water van Wetterskip Fryslân, dat bijstelling vereist.

Er leven, zoveel werd duidelijk, verschillende en contrasterende beelden en interpretaties over de betekenis en uitvoeringspraktijk van stedelijk waterbeheer. Net zoals de interpretatie van het beginsel 'sober en doelmatig' veelkoppig is, blijkt dit ook het geval te zijn voor de verschillende perspectieven en beelden over stedelijk waterbeheer. Ook hier speelt het onderscheid tussen generiek en specifiek, het centrale thema in de werkplaats, weer op. Daar waar de ingewikkeldheid van het waterbeheer, en de organisatie daarvan, dominant op de voorgrond geplaatst wordt vanuit een generiek uitgangspunt, sneuvelt het specifieke van de complexe lokale waterbeheerpraktijk.

MEDEWERKERS VAN GEMEENTE SMALLINGERLAND

De dialoog wordt geopend door de medewerkers van de gemeente die hun verhaal vertelden over hoe zij aankijken tegen hun waterbeheer praktijk in Smallerland:

“Wij werken hier in de gemeente met een beeldbestek. De aannemers die hier voor ons werken in het groen, moeten de beeldkwaliteit garanderen. En hoe ze dat doen, dat is hun zaak. Het beeld is voor de burger veel belangrijker dan op het land. Je hebt in de stad nou eenmaal veel meer potentiële klagers en je hebt ook meer medegebruik in het stedelijke gebied. Vissers, bootjevaarders, zwemmers, kinderen die aan het water spelen met alle veiligheidsaspecten van dien.”

“We beheren het hele openbare gebied in de gemeente. Water is daar één aspect van. En daarom houden we het in praktische zin liever in één hand. Dat is ook beter af te stemmen. Laat ik een voorbeeld noemen. We willen eerst maaien en dan hekkelen en niet omgekeerd. We hebben een gedetailleerde gebiedskennis, waarbij we werken met partijen die deze kennis ook hebben. Het waterbeheer zit verweven in de gemeentelijke organisatie, ook buiten de waterclub. Het komt ook binnen via de zeven

wijkteams. Dat zijn mensen die dagelijks werken in een wijk. Ze houden spreekuren in het wijkcentrum. Bewoners spreken ons aan op klein onderhoud en rioolverstoppingen. Maar ook klachten over teveel of te weinig waterplanten of riet bereiken ons direct. Het komt ook telefonisch binnen in het gemeentehuis, of het gaat rechtstreeks naar de uitvoerende diensten. Het is maatwerk.”

“Wetterskip Fryslân spreekt over de ingelanden. Het werk dat zij voor hen doen is rechttoe, rechtaan. Agrariërs en hun belangen verschillen van mensen die in een woonwijk wonen. Die beleven water heel anders. Je wilt bijvoorbeeld je kinderen laten spelen en in een vijver vol met waterplanten lukt dat niet. Sober en doelmatig zoals ons waterschap dat voorstaat, roept dan ook veel vragen bij ons op. We denken dat je dan inboet op het maatwerk dat wij gewend zijn te leveren aan de burgers. En voor die bewoners doe je het allemaal!”

“Ik loop wel eens door een wijk en bekijk dan de plantengemeenschappen en op basis van die observaties stem je het beheer af. Dus niet alleen op basis van het beeld dat je hebt vastgelegd, maar ook door te kijken naar de waarde die je aantreft. Bijvoorbeeld bij stukken waar mensen vaak vissen, bagger je wat dieper. We hanteren een praktische insteek bij ons beheer in overleg met de bewoners. Het te nauwgezet vastleggen, en daar dan je beheer op baseren, kan ook tegen je werken. Het wordt dan een dwingend keurslijf. Natuurlijk zijn de kaders van het bovenliggende beeld belangrijk, maar je bepaalt toch in het veld je echte profielen.”

“De praktijk vind ik belangrijker dan de papieren doelen. Want de praktijk verandert ook steeds weer. En de praktijk is ook veel inhoudelijker dan een streefbeeld. Je kunt stellen dat maatwerk uit de praktijk komt en niet van het papier.”

“Als het principe is dat we ruim dertig procent van de waterplanten laten overwinteren dan hebben we nog de keuze welke dertig procent dat is. Dus als de ene bewoner zegt: 'voor mijn steiger moet alles schoon zijn' en de buurman zegt 'ik vind het wel mooi zo met die beplanting', dan hebben we een oplossing, zolang het totale beheer maar inpasbaar is en in overeen-

stemming is met het ecologische en esthetische plaatje van ons. In de praktijk werkt het als volgt: de mensen zien een kraan aankomen, of er wordt een bootje in het water gelaten om te gaan maaien, en dan wordt de desbetreffende beheerder al meteen aangesproken door de bewoners. 'Daar blijf je vanaf hè, of haal je die rommel daar ook weg?' En door de jaren heen weten de beheerders precies hoe iedereen het wil hebben en kennen ook de verschillen daartussen. Dat zit er in gebakken. En mensen weten ook dat we niet elk jaar hetzelfde doen. Ze weten dat als we in het ene jaar beplanting laten staan, dat we het dan het volgende jaar weer weghalen. En dat accepteren ze.”

Een spannend vraagstuk in de dialoog over stedelijk waterbeheer komt steeds weer hardnekkig boven: kun je in een gedetailleerde planmatigheid nog recht doen aan maatwerk? Ga je bij het beheer uit van een generiek regel gestuurd plan of een kader en beeld gestuurd plan dat ruimte laat voor de specifieke omstandigheden? Daar waar de lokale omstandigheden nog uitnodigen om alternatieve handelingen te overwegen. Principes, beelden en kaders, worden geschraagd door waarden. Zoveel is wel duidelijk geworden uit het relaas. En die waarden zijn beschreven in beelden, plannen en atlanten. Maar wat is volgens Wetterskip Fryslân een beheer- en onderhoudsplan en wat is volgens de gemeente een beheer- en onderhoudsplan? Daar zit nog wel licht tussen zo blijkt uit de dialoog. Maar ook verbindende lijn. Zo merkt een beheerder bij de gemeente op:

“Op het niveau van wijkbeheer werken we al lang samen met Wetterskip Fryslân en leren we van elkaar. Maar daar komt nog wel iets bij. De beleving van de inwoners is heel anders dan Wetterskip Fryslân tot nu toe gewend is. Hoe bereik je de inwoners is dan het punt. Als gemeente heb je op allerlei terreinen, niet alleen water, direct contact met de inwoner. Als er iets met een vijver moet gebeuren, gaat de bewoner dan opeens naar Leeuwarden bellen in plaats van de contactpersoon in de wijk waar hij of zij woont, zoals die dat nu gewend is? En dat is voor Wetterskip Fryslân en ons een nadeel. De herkenbaarheid blijft van cruciaal belang en dan is een al te generieke en strikte uitleg van het begrip 'sober en doelmatig' voor beiden niet effectief.”





MEDEWERKERS VAN WETTERSKIP FRYSLÂN

Hoe kijken de beheerders van Wetterskip Fryslân nu aan tegen het beheer en onderhoud in stedelijk en landelijk gebied? Laten we luisteren naar hun verhaal:



“Het stedelijke uitvoeringbeleid is veel complexer. Zo heb je daar te maken met veel grotere concentraties mensen. Deze burgers zijn er niet aan gewend dat het waterschap het beheer nu gaat doen. We zullen wat betreft communicatie moeten leren daarop in te spelen. In het landelijke gebied kennen ze ons. We zijn daar verankerd, ook in de besturen. Mensen in het stedelijk gebied vinden water prachtig, maar dat er ook problemen kunnen ontstaan door het water, dat is een ver van hun bed show. De overdracht van stedelijk water is ook een kwestie van beleid en planvorming. Het lastige is dat bij de ruimtelijke ontwikkeling niet altijd rekening is gehouden met het onderhoud dat achteraf gepleegd moet worden. Je maakt iets prachtigs, maar daarbij is nog niet aangegeven hoe je het beheert. Wil je bijvoorbeeld meer natuur, of breng je een kunstmatig systeem aan? Dat maakt veel uit voor het noodzakelijke onderhoud. En daar wordt meestal aan de voorkant niet over nagedacht. Soms worden wijken zo dicht op het water gebouwd, dat je er niet meer vanaf de kant bij kunt komen. En dat maakt het onderhoud erg lastig en ook veel duurder.”



“We hebben veen, zand en klei. We hebben brede waterlopen en ongeveer twee derde van onze waterlopen is relatief zeer klein. De begroeiing die we laten staan, is meestal in het talud, vooral het droge talud. In een gebied waar men daar al aan gewend is, kijkt een boer daar niet meer zo van op. Maar in gebieden waar we dit voor het eerst zo doen, worden we al snel met scheve ogen aangekeken en vindt men dat het waterschap het niet goed doet. Maak het maar gewoon van insteek tot insteek schoon is dan de opvatting. ‘Dat staat netjes en wat moet ik met al die troep’ is dan de snel gegeven mening. ‘Het ene jaar is het schoon, en het volgend jaar laten jullie het staan en die ecologisch insteek, ik geloof daar niet zo in’, zeggen ze dan.

De natuurbeleving is dus zeer verschillend, anders zou iedereen wel donateur van Natuurmonumenten, of iets dergelijks, zijn. Als je een bevrogen bioloog hebt in de wijk, dan is het een andere discussie, en misschien wel een veel betere, dan als je bewoners hebt met veel minder kennis van zaken.”



“Om de overdracht stedelijk waterbeheer te realiseren, zouden er aanvankelijk meer mensen bij ons waterschap komen te werken. Dat is nu bijgesteld. Aan beheer is gevraagd of we de taken die we nu doen, anders kunnen organiseren. Er gaat bijvoorbeeld veel tijd zitten in het onderhoud dat je uitvoert bij een gemaal. Bij de kleine gemalen zitten er bijvoorbeeld geen reinigers voor. Onze jongens staan daar de hele tijd het spul weg te hekkelen. Daar zijn veel uren mee gemoeid. Je kunt het ook zo organi-

seren dat je vanaf je laptop kunt zien of je er heen moet of niet. Dat kan je zien aan de stand van het peil, daar zit mogelijk ruimte voor tijd-winst. Zo kun je meer tijd vrijmaken voor het stedelijk gebied. De praktijk leert dat we in het stedelijk gebied nog niet goed weten hoe het water daar stroomt. Er liggen bijvoorbeeld twee waterpartijen met woningen die ertussen staan en daar moet dan ergens logischerwijs een pijpje tussen liggen. Er moet nog veel vastgelegd worden.”



“De gemeenten doen iets waar Wetterskip Fryslân niet aan toekomt in het stedelijke gebied. Dat is de wisselwerking met de burger op wijkniveau. En niet alleen op basis van klachten, de atlas die daar is ontwikkeld, is een belangrijke indicator van de sociale structuur. Je geeft zo de burger jaarlijks inzicht, een beeld, en je opent een loket waar ze hun eigen beelden en verwachtingen kenbaar kunnen maken. Wetterskip Fryslân doet dit ook wel via consultaties en dergelijke in het landelijke gebied. Er is dus een parallel te trekken. Het maatwerk dat de gemeente in de stad biedt, doen wij in het landelijke gebied.”



“De flexibiliteit neemt nu weer af op het punt van onderhoud bij ons waterschap. Bij een individuele loonwerker heb je die wel. Maar als ik een aannemer krijg die van buiten het gebied komt, dan komt die meestal alleen om meters te maken en zijn centen te verdienen. Die gaat niet bellen met de boeren en zo is er weinig betrokkenheid. Als je jaar in jaar uit met dezelfde

mensen werkt, zoals bij de gemeente, dan scheelt dat een wereld aan tijd. Als ik een nieuwe aannemer krijg, dan regent het telefoontjes met klachten en opmerkingen van de boeren. Dat is voor mij een hoop extra werk. Dat speelt ook al bij het bermmaaien en de afvoer van specie van de maaiboten. Daarover hebben we regelmatig overleg.”



“Zoals de gemeente het doet, zo ging het vroeger ook in het Koningsdiep. De loonwerkers zitten in dezelfde hoek als de boeren. En dat was fantastisch. Nu is het vooral productie draaien in plaats van maatwerk. Voor de rayonbeheerder is het er niet leuker op geworden. Aan de andere kant is het ook zo dat het aanbestedingsbeleid veranderd is. Als Wetterskip Fryslân mogen we niet één op één aanbesteden aan een loonwerker, want volgens de regels is zijn werk niet specialistisch genoeg dat je een uitzondering kunt maken. En dat maakt het dan onrechtmatig.”

Als je daadwerkelijk maatwerk wilt leveren, zoveel wordt duidelijk, is het behoud en aandacht voor (ook nieuwe) ervaringskennis en het laten stromen daarvan, cruciaal. Dat geldt voor de gemeente, Wetterskip Fryslân en de aannemers. Daar zit een groot verschil tussen bij de gemeente en het waterschap. De gemeente maakt steeds gebruik van dezelfde aannemers waardoor de ervaringskennis, ook onderling, groeit en bloeit, terwijl Wetterskip Fryslân periodiek opnieuw moet aanbesteden. En daardoor lekt steeds weer ervaringskennis weg.



6 Contouren van een Boppeslach

In dit slothoofdstuk gaan we in op wat in de werkplaats Morrapark is besproken en aan de orde is gesteld. Wat zijn de intenties en mogelijke acties die voor de hand liggen om de overdracht stedelijk waterbeheer verder vorm te geven en uit te voeren. In het eerste deel van dit hoofdstuk laten we werkplaatsdeelnemers aan het woord zoals dat in de vorige hoofdstukken van dit Fertelsum voortdurend het geval is geweest. In het tweede deel geven wij onze ervaringen terug, niet om het laatste woord te hebben, maar omdat we veel geleerd hebben en dat graag met de lezer delen. Maar ook omdat de we denken dat de kennis en inzichten die in de werkplaats Morrapark zijn geopenbaard, en de werkwijze, van belang kunnen zijn voor de organisatie- en strategieontwikkeling van Wetterskip Fryslân in brede zin.

DE UITDAGING

De complexiteit van het waterbeheer neemt toe en verandert voortdurend. Dat geldt voor het landelijke gebied, maar zeker ook voor het stedelijke gebied. We hebben gemerkt in de Werkplaats Morrapark, wil je als waterschap goed met deze complexiteit om kunnen gaan, dat het cruciaal is om ervaringskennis te laten stromen tussen de Sferen en de omgeving. Zo kan een forse impuls gegeven worden aan het stromen van kennis en de verdere organisatie- en strategieontwikkeling. De gewenste verandering verkrijgt je niet alleen door een andere organisatie, maar vooral door anders te organiseren. In het doen! Waarbij de focus ligt op concrete, lokale problematiek. Wetterskip Fryslân heeft geen grote traditie in het stedelijke waterbeheer. Daar past in eerste instantie een bescheiden opstelling bij en een luisterend oor naar de ander die daar wel een traditie in heeft opgebouwd. Maar als ervaringskennis gaat stromen tussen de Sferen en tussen de organisaties, dan kan je snel verder invulling geven aan de concrete overdracht van stedelijk water. Je kunt pas echt doelmatig werken als er sprake is van onderlinge betrokkenheid. Met de Werkplaats Morrapark hebben we een aanloop genomen. Laten we daarom nu ook de sprong wagen om een zachte landing te maken in de wereld van kwaliteit van leven voor mensen in de stedelijke omgeving. Dat zou een Boppeslach zijn!

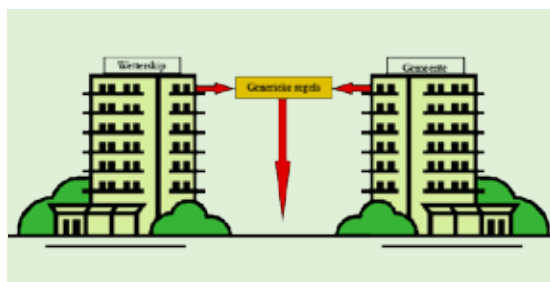
BOUWSTENEN VOOR ONDERHOUD EN BEHEER VAN STEDELIJK WATER

Tijdens de laatste van de vier Werkplaatsessies is aan de deelnemers gevraagd bouwstenen aan te dragen voor beheer en onderhoud van water in stedelijk gebied in het algemeen en in de wijk Morrapark in het bijzonder, voortbouwend op alles wat er is gezegd in het startverhaal en de voorafgaande drie Werkplaatsessies. In korte tijd stonden elf punten op papier.

- Het watersysteem wordt zo gehouden als het nu is.
- Wetterskip Fryslân neemt een bescheiden houding aan als het gaat om stedelijk water en accepteert dat gemeenten een langere traditie en ervaringskennis hebben met stedelijk water.
- Het waterschap neemt haar verantwoordelijkheid, op volwaardige wijze, en formuleert heldere en gedragen algemene kaders.
- Er wordt niet te krampachtig gedaan over kosten, want uiteindelijk kan goedkoop, duurkoop zijn.
- Wetterskip Fryslân en gemeenten zetten in op samenwerking ('samen werken'), want ze hebben elkaar iets te bieden; begin maar eens met het gezamenlijk maken van een plan voor beheer en onderhoud, want dat is er nog niet; en daarmee leer je elkaar beter kennen en gaat er kennis stromen.
- De communicatie tussen de verschillende afdelingen van Wetterskip Fryslân wordt verbeterd; er gaat nog veel mis binnen het 'gebouw' van Wetterskip Fryslân zelf; ervaringskennis tussen de sferen en binnen de Sferen moet stromen.

- Er wordt ingespeeld op bestuurlijke ontwikkelingen.
- Er wordt een leerproces doorlopen waarbij Wetterskip Fryslân geleidelijk sterker wordt in stedelijk waterbeheer.
- De mensen die wonen, werken en recreëren in de stedelijke leefomgeving worden centraal gesteld.
- Er wordt geïnnoveerd.
- Er wordt maatwerk geleverd, variërend naar gemeente en wijk.

Een werkplaatsdeelnemer loopt ineens naar de flip-over en begint te schetsen. Hij tekent twee flatgebouwen (zie figuur hieronder): Wetterskip Fryslân en de gemeente. Het flatgebouw staat niet alleen symbool voor de hiërarchische organisatie, maar ook voor de verschillende Sferen die per verdieping zijn georganiseerd en waartussen vooral expliciete kennis wordt uitgewisseld, met rapporten, tabellen en e-mails. Op het maaiveld tussen de flats, buiten de kantoren, wordt gewerkt aan beheer en onderhoud. Daar zijn medewerkers van zowel de gemeente als het waterschap actief. En als er problemen zijn, dan blijkt dat deze medewerkers er onder elkaar meestal goed uit kunnen komen, puur op basis van gezond verstand en informeel een bak koffie met elkaar drinken. Op de werkvloer is het niet moeilijk invulling te geven aan samenwerking.



Schematische weergave van traditionele aansturing.

Aansturing vindt plaats vanuit 'de hogere Sferen' op basis van generieke regels. Problemen in de samenwerking ontstaan vooral als er voor complexe vraagstukken, zoals de organisatie van beheer en onderhoud in de stedelijke leefomgeving, generieke concepten worden ontwikkeld en naar beneden in het flatgebouw worden verscheept. Daar gaat het dan vaak knellen. De verschillen tussen de tekentafel, het plan, en de keukentafel, de uitvoering, zijn te groot om te kunnen voorzien van één confectiemaat. Er wordt dan te weinig ruimte geboden aan het vakmanschap

van de medewerkers in het veld. Ze ervaren dit als het 'afpakken van hun praktijk'.



Schematische weergave van adaptieve sturing.

De tweede figuur laat een ander beeld zien. Belangrijke elementen van dit tegenbeeld zijn het samen maken van een plan voor beheer en onderhoud, op een 'kieken wat 't wödt' achtige wijze⁵. Het steeds stellen van heldere kaders waarbinnen een grote mate van vrijheid wordt geboden om het generieke en het specifieke op spanning te houden. Daarmee wordt ruimte open gehouden voor verschillende oplossingsrichtingen die rekening houden met de specifieke omstandigheden van het praktische beheer en onderhoud. En door werkplaatsachtig te werken, zodat verschil in ervaringskennis gerespecteerd wordt én stroomt. Dit beeld zegt niet iets over hoe de overdracht van stedelijk water moet plaatsvinden, noch tegen welke kosten, maar toont wel hoe Wetterskip Fryslân en gemeentes kunnen samenwerken in het overdrachtsproces. Door deze manier van organiseren kunnen 'momenten van moeite' in de interne en externe samenwerking worden doorbroken en gaat kennis en energie weer stromen.

Werkplaatsachtig werken wil zeggen dat er minder wordt vergaderd en gemaïld en er meer ontmoetingen plaats vinden in de praktijk, rond concrete vraagstukken, waarbij op verhalende wijze ervaringen en beelden worden uitgewisseld tussen vertegenwoordigers uit de verschillende Sferen. Daarvoor staat de dikke rode verticale pijl in het flatgebouw van Wetterskip Fryslân in de tweede figuur. Formeel is het dan nog wel een flatgebouw, maar het functioneert min of meer als een tentenkamp. Je gaat zo steeds beter elkaars taal spreken. Een manager bij Wetterskip Fryslân maakte ons duidelijk, voor de aanvang van de werkplaats Morrapark, dat het principe van werkplaatsachtig werken goed aansluit bij de filosofie achter het Bedrijfsmodel van Wetterskip Fryslân waarin de basis is verwoord van procesmatig werken. In zijn woorden:

⁵ 'Kieken wat 't wödt': deze Twentse levenshouding verwijst naar een niet afwijzende, maar wel een afwachtende houding ten opzichte van nieuwigheden. Zie Marlous Blankensteijn, 2011: pagina 79. Bij Koninklijke TenCate omschrijft men het als volgt: 'In Twente bestaat een geveugelde uitdrukking die heel goed de volksaard beschrijft: 'kieken wat 't wödt'. Het betekent zoveel als: we zullen eens zien. Men kijkt enerzijds de kat uit de boom, maar is anderzijds toch ook niet te beroerd om iets het voordeel van de twijfel te geven. Het is natuurlijk altijd gevaarlijk om een organisatie te reduceren tot een karikatuur van een bepaalde volksaard, maar iets van deze houding moet toch wel in de genen van TenCate zitten. Het is namelijk precies de manier waarop het bedrijf met innovatie om gaat: een kritische, maar toch ook open en onderzoekende houding.'



"Het gaat vooral om de vraag wat procesgericht werken vraagt van je houding en gedrag. Dat is het best samen te vatten met één woord: 'inclusief denken', het oude begrip van Boerwinkel⁶. Dat boek had mijn moeder nog op de boekenplank op haar bureau staan. Het motto van het boek is: 'Ik kan alleen maar succesvol zijn als jij succesvol bent.' Dus denken in een geheel, denken in ecosystemen, en niet louter denken in de afzonderlijke delen. Dat is de kern van zijn verzoeken en dat vergt een lang traject om mensen daarin mee te krijgen. Iedereen begrijpt het onmiddellijk en wil het onmiddellijk, maar het geven van handen en voeten aan dat concept is van een andere orde. Het is de keukentafel die je weer terugbrengt, met als leidend beginsel: 'we moeten iets met elkaar maken waarvan we nog moeten ontdekken hoe het eruit ziet.' De routinedingen doe je in het proces en die keukentafel heb je nodig voor complexe zaken, daarmee faciliteer je het gesprek en het nadenken over het wat en hoe."

SAMEN EEN PLAN MAKEN VOOR BEHEER EN ONDERHOUD VAN HET STEDELIJK WATERBEHEER

Werkplaats Morrapark is in dat kader een waardevolle exercitie geweest. Het is de kunst deze manier van werken verder uit te bouwen. De verantwoordelijkheid in het veld krijgt vorm door meer vast te leggen. Het wordt een gezamenlijk *levend* plan, je schildert door aan de Nachtwacht. Je bouwt de samenwerking uit en legt gaandeweg leerervaringen en gedeelde

kennis vast. Er wordt niet een plan gemaakt om vervolgens overeenkomstig dat plan te gaan werken, maar parallel aan het 'samen werken' groeit het plan, op verrassende wijze. Een aantal beheerders van Wetterskip Fryslân verwoordden het als volgt:



"We moeten sowieso maatwerk leveren. En ik zie overdracht stedelijk waterbeheer meer als deelname aan het bestaande beheer en onderhoud. En als het verder goed loopt, dan kun je verbeteringen aanbrengen, je eigen kracht laten gelden. Het beheer en onderhoud moet je eerst houden zoals het nu is. Dat je op basis van hun manier van werken het bestaande systeem overneemt. Als je van meet af aan ingrijpend wilt veranderen, blijf je als organisatie worstelen met jezelf en de gemeentes. Het kost voor je het weet tien jaar voordat iedereen het begrijpt en eraan gewend is. Pas na zo'n periode hoeft je er niet meer naar te vragen, want dan loopt het min of meer vanzelf. Veranderen kost tijd en die moet je nemen."



"Ik zal een oud voorbeeld noemen die wel een goede beeldspraak hiervoor biedt. Vroeger zaten de muskusrattenbestrijders bij de provincie of bij andere organisaties. We hadden dus tegengestelde belangen, want die muskusrattenbestrijders zetten al onze duikers dicht. Wij vertelden ze steeds dat ze daarmee moesten ophouden want al die fuiken van hun zaten in onze duikers. En zij zeiden dan: 'jullie trekken alles stuk'. We zijn op een gegeven moment bij elkaar gaan zitten zodat we elkaar leerden

⁶ Inclusief denken gaat ervan uit dat welzijn, succes en resultaten niet kunnen verkregen worden ten koste van de ander of zonder de ander. Boerwinkel stelde zelf hierover: "... het is niet onedel en laag om alleen voor eigen welzijn te werken, maar dwaas!"

kennen. Door de dialoog aan te gaan, krijg je ook begrip voor elkaars werk. We doen allemaal ons eigen kunstje in het waterbeheer en we doen allemaal ons best. Maar als je elkaar niet goed kent, dan geef je de ander de schuld. Je moet elkaar dus opzoeken. Je moet dus ook bij de overdracht van het stedelijk waterbeheer de uitvoerders van ons en die van de gemeente zo snel mogelijk bij elkaar brengen. Dan kun je ook die beelden over en weer bijstellen. In het verleden waren het namelijk strikt gescheiden werelden.”

HET STELLEN VAN HELDERE KADERS

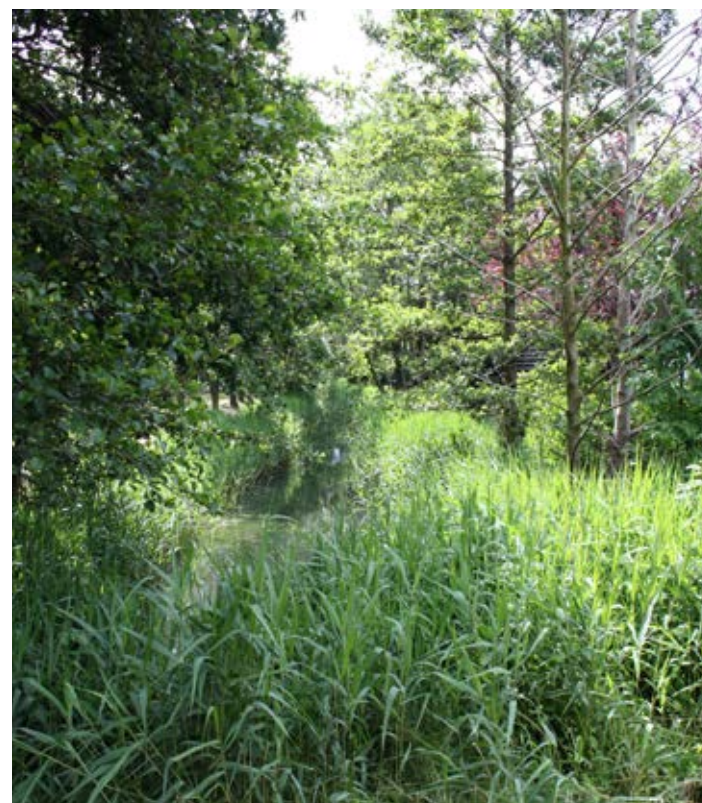
Er is behoefte aan meer maatwerk, maar daarin moet je niet doorschieten. Cruciaal is nog steeds dat er heldere bestuurlijke kaders zijn die het speelveld markeren. Deze geven aan hoe invulling wordt gegeven aan het begrip ‘sober en doelmatig’. Je kunt op sobere en doelmatige wijze een hoge kwaliteit bereiken, zolang Wetterskip Fryslân en gemeente Smallerland het waterbeheer invullen vanuit een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Van groot belang is dat de heldere kaders niet worden veranderd zonder een *zorgvuldige raadpleging* van de medewerkers die in de praktijk het beheer en onderhoud uitvoeren. Daarbij moet bedacht worden dat de heldere kaders niet in één keer geformuleerd hoeven te worden en dat ze ook niet voor al te lange tijd in de diepvries bewaard moeten worden. Het kan ook worden ingericht als een gezamenlijk leerproces, zo maakt een bestuurder duidelijk:

“In waterschapsland is er sprake van een grotere kloof in het samenspel tussen bestuur en de ambtenaren dan bij gemeenten. Dat is jammer bij dit soort ontwikkelingen. Bij alles waar je zeker van bent, daar maakt het niet zoveel uit. Maar als je een ontdekkingstocht met z’n allen moet doorlopen, neem het bestuur dan ook in die ontdekkingstocht mee.”

Een gebiedsbeheerder verwoordt het leerproces als volgt:

“Daarbij moet je aan de voorkant niet eindeloos doorgaan met het zoeken en verkrijgen van zekerheden. Dan staan de beren op de weg te centraal. Je moet gewoon beginnen en dan zie je wel waar je tegenaan loopt. Dat heeft te maken met vertrouwen in elkaar. En daarbij speelt steeds de volgende vraag: wat is nu hier, in deze situatie, verstandig? En dat neemt en vraagt ook tijd.”

Mensen in *alle* Sferen bouwen ervaringskennis op die van belang is voor effectief en doelmatig waterbeheer. Door op deze wijze te werken wordt invulling



gegeven aan wat we weleens duiden als Nieuw Vakmanschap. Het traditionele vakmanschap was voornamelijk het resultaat van goed zijn in je eigen discipline zonder al te veel rekening te houden met de omgeving of andere werkerterreinen dan wel disciplines. We spreken over Nieuw Vakmanschap als iemand zowel goed is in zijn of haar eigen discipline én dit goed kan verbinden met andere disciplines en Sferen. We zeggen ook weleens: Nieuwe Vakmannen en Vakvrouwen zijn meesters in het omgaan met schijnbare tegenstellingen, zoals de schijnbare tegenstelling van generiek en specifiek, die als een rode draad door dit Fertelsum is geweven. Ze bewandelen niet één tak van de schijnbare tegenstelling, maar houden deze op spanning. En de kunst daarvan leer je niet van de ene op de andere dag, dat vergt tijd en nieuwsgierigheid. Een oudgediende bij Wetterskip Fryslân beschrijft de tijd dat hij als jonge medewerker begon bij de cultuurtechnische dienst, vele jaren geleden:

“Daar was je het eerste halfjaar niet op je eigen afdeling. Je kwam overal op stage. En dan pas begon je met je werk. Dat is nu heel anders. Je wordt themacoördinator en er wordt verwacht van je dat je direct het kunstje doet, want ‘we zitten te springen om jou en je gaat het doen.’ Je krijgt niet de tijd om hier en daar even te kijken. Dat is de nieuwe cultuur. Het gaat echt niet vanzelf. Daar moet je de professionals in hun waarde laten. Want in hun rol zéttén, dat is wat lastig als manager en dat is de verkeerde aanpak. Ze moeten het zelf ontdekken en leren. Als je dat doet, dan kom je als organisatie een stuk verder. Met een multifunctioneel team,

over de organisaties heen, kun je waterbeheer vormgeven in zo’n stad. Dan gebeurt er wel wat. Daar moet je wel tijd voor nemen. En dan wordt het een spannende ontdekkingsreis met als motto: verdorie, dat kan toch wel anders.”

TEN SLOTTE: WERKPLAATSACHTIG WERKEN

In dit Fertelsum zijn vooral de medewerkers van Wetterskip Fryslân en de gemeente Smallerland aan het woord geweest. Hun kennis en ervaring is waar het om gaat bij het waterbeheer van het landelijke en het stedelijke gebied. Wij als onderzoekers en adviseurs hebben hun verhalen opgetekend en geduid. In deze laatste paragraaf geven we onze visie, geïnspireerd door de verhalen, op het belang van werkplaatsachtig werken bij complexe vraagstukken, in dit geval de overdracht van het stedelijke waterbeheer in Fryslân. Niet om het laatste woord te hebben, maar omdat we veel geleerd hebben van de Werkplaats Morrapark en dat graag teruggeven aan de mensen die werken bij Wetterskip Fryslân en andere belangstellenden. We menen ook dat de waardevolle inbreng en grote energie van de deelnemers aan de werkplaats en diegenen die we spraken in het kader van het startverhaal, van belang is voor de verdere organisatie- en strategieontwikkeling bij Wetterskip Fryslân. Dit proces en de ingebrachte inzichten en perspectieven hebben volgens ons een veel bredere en diepere betekenis dan alleen voor het specifieke onderwerp zelf: de overdracht stedelijk waterbeheer.

VIJF SAMENHANGENDE EN BELANGRIJKE VOORWAARDEN VOOR WERKPLAATSACHTIG WERKEN

Er zijn vijf, onderling samenhangende, lessen te trekken die te maken hebben met de feitelijke inrichting en uitvoering van het werkplaatsachtig werken. Er zijn meer lessen en lesjes, maar deze vijf willen we in dit verband benadrukken. Het zijn procesvoorwaarden voor het omgaan met complexe vraagstukken, zoals de overdracht stedelijk waterbeheer, maar ook voor vele andere vraagstukken. Uiteraard zijn deze procescondities geen wetmatigheden zoals de wetten van Newton. Maar zij bieden wel een samenhangend kader om werkplaatsachtig werken te bevorderen en gaande te houden.

1. Het belang van verhalen niet uit het oog verliezen

Dit is één van de rode draden door de Werkplaats Morrapark heen en ook bij het verhalende vooronderzoek. Zodra je het hebt over ervaringskennis, dan kun je niet om verhalen heen. Ervaringskennis wordt als het ware gedragen door de verhalen die verteld en/of ‘voorgeleefd’ worden. In de verhalen

zit het lokale, de specifieke omstandigheid en het (inter-)persoonlijke van ervaringskennis. Een verhaal is een samenstelsel van verschillende levende verhalen vanuit de verschillende perspectieven, posities en Sferen van de betrokken deelnemers. Vanuit de verschillende perspectieven en posities van de deelnemers wordt de complexe problematiek in beeld gebracht van het voorliggende vraagstuk. We hebben deze verhalende werkwijze steeds op drie manieren een plaats gegeven in de Werkplaats Morrapark. Voorafgaand aan de werkplaats zijn openhartige gesprekken gevoerd met zorgvuldig gekozen Bepalers (bestuur en beleid), Vertalers (de plannenmakers) en Uitvoerders (de mensen die in de praktijk opereren van beheer en onderhoud) rondom het thema overdracht stedelijk waterbeheer. Op basis van hun verhalen en opgebouwd uit die verhalen hebben we een startverhaal opgesteld. In een startverhaal vang je als het ware de ervaringskennis van al deze verschillende mensen, breng je deze bij elkaar, zodat een gezamenlijk verhaal verteld wordt.

Tijdens de Werkplaatsessies hielden we nauwkeurig bij welke verhalen er verteld werden. Steeds maakten we een verhalend verslag van zo’n bijeenkomst door een selectie te maken uit de in onze ogen meest relevante citaten. Dat verslag werd teruggegeven aan alle deelnemers en speelde zo een rol aan het begin van de eerstvolgende bijeenkomst. Zo werd een dynamisch geheugen opgebouwd van de werkplaats. En dat kan op deze wijze een inbedding krijgen in het geheugen van Wetterskip Fryslân.

In de Werkplaats Morrapark kwam ook het onderscheid tussen dialoog en discussie mooi naar voren. Een dialoog is uitwisseling met respect en nieuwsgierigheid naar het perspectief van de ander, en de bereidheid om van positie en beeld te veranderen. Dat wordt in het Bedrijfsmodel van Wetterskip Fryslân ‘transactioneel werken’ genoemd. In een discussie gaat het veel meer om de posities en het verstevigen daarvan door middel van argumenten, redeneringen en macht. Dat wordt in het Bedrijfsmodel ‘positioneel werken’ genoemd. Een discussie is een onderhandeling over de werkelijkheid van een vraagstuk, waarbij de een de ander tracht te overtuigen van zijn gelijk. In een dialoog is meer oog en oor voor zwakke signalen, nieuwe onverwachte invalshoeken en ontwikkelingen die nog niet opgemerkt worden door de radars van het dominante beeld over waterbeheer. Hierdoor worden vanzelfsprekendheden opgebroken. In discussie gaat het juist om wie wint, de sterkste is. In de dialoog stroomt de ervaringskennis en komen beelden in beweging, juist omdat er geen overheersende opinies, overtuigingen, heilige huisjes en onwrikbare stellingen worden betrokken, maar ervaringen en verhalen worden verteld, beluisterd, overdacht en gedeeld. Onze ervaring is dat het domineren van discussie over dialoog funest is voor iedere vorm van (sociale) innovatie en aanpassingsvermogen.

Een verhalende werkwijze bevordert een houding van dialoog, terwijl een houding van dialoog op haar beurt een verhalende werkwijze bevordert. Onze inzet is steeds geweest om door de bevordering van dialoog en verhalen een cultuur gericht op de uitwisseling van ervaringskennis te bevorderen die een voorwaarde is voor werkplaatsachtig werken. Dat is in feite niets anders dan de overgang van 'positioneel werken' naar 'transactioneel' werken te bevorderen.

2. Het 'Moment van de Moeite' niet uit de weg gaan

Als een werkplaats eenmaal op stoom is en er sprake is van echte dialoog, dan is het onvermijdelijk dat er op een gegeven moment 'een moment van de moeite' wordt ervaren. De verschillende verhalen zijn in eerste aanleg verteld, de beelden van de natuurlijke, technologische, sociale en bestuurlijk-organisatorische werkelijkheid zijn verrijkt en verdiept en de groep komt vast te zitten in een ogenschijnlijk onoplosbaar dilemma. Dit heeft te maken met grondhouding. Elk (sociaal) innovatieproces komt vroeg of laat onvermijdelijk uit op momenten waarop het vast zit, waarop de dilemma's over elkaar heen tuimelen en het tegenstrijdige karakter van de complexe situatie zich ineens overduidelijk toont. Dit is de moeilijkste fase, en de meeste groepen in organisaties tonen dan de neiging om dat 'moment van de moeite' uit de weg te willen gaan. De hele opzet van Werkplaats Morrapark, en ook van werkplaatsachtig werken, is daar niet aan toe te geven. In Werkplaatsen worden momenten van de moeite juist opgezocht en helemaal doorgeploegd. Pas dan ontstaat er beweging. Vaak is er wel een wil om eruit te komen, maar zijn er ruim voldoende redenen aan te dragen waarom het *niet* gaat lukken. In de Werkplaats Morrapark zochten we deze 'momenten van de moeite' bewust op. De komiek Groucho Marx stelde ooit: "we maken geen enkele kans, en die moeten we met beide handen aangrijpen." Vandaar.

3. Het werken vanuit het concrete, kleine, lokale en de inbedding in het alledaagse

Groot, breed en tekentafel-achtige vergezichten hebben een grote zuigkracht en bieden veel ruimte om de 'momenten van de moeite' te ontwijken door te vluchten in dat waardoor die zuigkracht wordt veroorzaakt: de schoonheid van de inperkende denkconcepten, de verleiding van de integrale oplossing voor van alles en de valkuil van het idee dat voor weinig geld één oplossing voor complexe vraagstukken voor het oprapen ligt. In de papieren werkelijkheid oogt alles fraai, maar papier is ook geduldig. Het voordeel van het kleine, lokale en concrete is dat je door de zure appel heen moet bijten. Omdat je moet komen tot concrete oplossingen. Dat vergroot ook de mogelijkheden om een complex project uit te voeren *binnen* het alledaagse werk. Daarmee wordt tevens vermeden dat de opgave als iets aparts wordt

gezien, los van het alledaagse. In een werkplaats wordt dan ook niet gesproken *over* het werk, maar middenin en vanuit het werk. Werk dat toch al gedaan moest worden. Bij werkplaatsachtig werken hoeft over de wat langere termijn bezien geen extra tijd vrij gemaakt te worden omdat de gekozen oplossingen slimmer zijn en beter verankerd, dan oplossingen die vooral op papier er fraai uitzien. Het is de kunst om enerzijds kleine, lokale en concrete projecten te kiezen die én een pittig zure appel zijn waar ervaringskennis hard nodig is en goed kan gaan stromen én die anderzijds een goed voorbeeld zijn van een grotere, generieke problematiek. Dit in de wetenschap dat als je dit ene concrete project tot een goed, innovatief, einde brengt, je ook het daaraan verbonden grotere vraagstuk meer in de vingers krijgt.

4. Zoveel mogelijk Sferen bijeen brengen

In ons vooronderzoek was gebleken dat er in de waterwereld nog voldoende ervaringskennis aanwezig is, maar dat deze zit opgesloten in zogenaamde Sferen. In een werkplaats doorbreken we dit en halen we verschillende Sferen bij elkaar en doen er alles aan om de ervaringskennis onderling weer te laten stromen. In een werkplaats komen Sferen bij elkaar, die elkaar in het alledaagse werk steeds moeilijker blijken te kunnen vinden. Het is niet altijd even gemakkelijk voor de Bestuurlijke Sfeer om mee te doen aan een werkplaats. Daarvoor zijn diverse redenen. Allereerst een hele praktische: tijd. Ieder waterschap heeft maar een paar Dagelijks Bestuurders, voor de meeste Dagelijkse Bestuurders is hun functie een parttime baan naast andere functies. In de tweede plaats vraagt de aard van het Bestuurslidmaatschap erom veel buiten te zijn, in netwerken te participeren en dergelijke. Kortom, de agenda is vol en niet alleen met dingen die het waterschap betreffen. Maar als het mogelijk is een Bestuurder te betrekken heeft dat voor hem of haar en de andere Sferen een belangrijke betekenis in het hernieuwd verbinden van de tekentafel en keukentafel. Het blijken ervaringen te zijn die naar meer smaken, zeker bij een complexe problematiek.

5. Kieken wat 't wödt

Deze les heeft te maken met de grondhouding die mensen aannemen ten opzichte van de complexiteit van een vraagstuk, onzekerheid over de kennis met betrekking tot het vraagstuk en een mate van onenigheid over de probleemstelling van het vraagstuk. Je kunt niet alles van tevoren weten, plannen, controleren en beheersen. Er doen zich in een proces altijd plotsklapen, schijnbaar tegenstrijdige gebeurtenissen voor en die hoeven niet altijd ongunstig uitpakken. Complexe vraagstukken kenmerken zich door wonderen en onaangename verrassingen die zich aandienen tijdens het proces. De 'Kieken wat 't wödt' houding kwam in de Werkplaats Morrapark onder andere tot uiting in de benadering met de twee flatgebouwen. In het Fries zou je het kunnen vertalen met 'Lit it mar

gewurde.' Door continu met elkaar in dialoog te blijven kun je veel onzekerheid aan. En in plaats van deze onzekerheid weg te drukken en te reduceren kun je zo de concrete rijkdom die erin verstopt zit, en die zich in de tijd zal manifesteren, gaan benutten. Het is in de waterwereld een diep ingesleten gewoonte om eerst een plan te maken, daarna dit uit te voeren en vervolgens hoeft het alleen maar onderhouden te worden. Alsof de wereld dan stilstaat. Alles wat complex is, de natuur, de samenleving, de organisatie, de mensen zelf, blijft zich redelijk onvoorspelbaar gedragen. Onderhoud en beheer gaan dus over meebewegen, en soms voorop gaan. De kern van de 'Kieken wat ut wödt' is dat we accepteren dat we niet alles binnen het plan kunnen oplossen, maar een slim plan wel kan helpen om het nodige op te lossen. Hetzelfde geldt voor goed beleid, bestuur, management, wetenschap, technologie en alles waarin de mens in een beweging van nadenkendheid en bewustzijn een stapje naar achteren neemt, als een schilder van zijn schilderij.

Deze vijf punten - en vele andere - zijn geen dwangbuis. Het zijn wel bouwstenen, de belangrijkste procescondities en richtingwijzers die wij hebben gevonden met betrekking tot werkplaatsachtig werken. Elke werkplaats is immers anders, kent eigen omstandigheden en specifieke opgave en telkens verschillende mensen uit de verschillende Sferen.

"Eigenlijk is het heel simpel en zouden we elk project zo moeten doen," stelde iemand. "Maar het gebeurt niet. We maken geen tijd voor elkaar," zei hij er ook bij. Wat we ook hoorden was dat iedereen wel eens ervaringen had met situaties die sterke gelijkenis hadden met voornoemde aspecten van werkplaatsachtig werken. Kortom, het is heel menselijk allemaal, die werkplaatsen, niet echt bijzonder en het ligt binnen handbereik. De ingewikkeldheid even laten voor wat die is, en de rijkdom van de complexiteit van de praktijk aanboren en inbrengen in de actie. Werkplaatsachtig werken ondersteunt dit en biedt ook een richtsnoer daarvoor. Meer niet, maar ook niet minder. Om het in één zin samen te vatten:

 "Alle abstracties zijn eenvoudig; alle dingen die concreet zijn, zijn complex"

Aldus de Deense organisatiedenker Bent Sørensen. Een organisatie moet het zichzelf en zijn mensen en vooral zijn burgers wel gunnen. De kost gaat voor de baat uit. Met de Werkplaats Morrapark, is een belangrijke eerste stap gezet in het volwaardig in het spel brengen van ervaringskennis en deze weer te laten stromen tussen de verschillende Sferen en de buitenwereld. Dat was wederom een sprong in het diepe die naar meer smaakt.





Literatuur

1. Albert Cath, Govert Geldof, Gijsbert van der Heijden en Roel Valkman (2011). *Een sprong in het Diepe. Het belang van ervaringskennis voor waterbeheer*. Utrecht: STOWA.
2. Albert Cath & Govert Geldof (2012). *Werkplaats Morrapark narratieven*. Leeuwarden: Wetterskip Fryslân.
3. Albert Cath, Govert Geldof en Gijsbert van der Heijden (2012). *Startnarratief Overdracht Stedelijk Waterbeheer: Sober en Doelmatig*. Leeuwarden: Wetterskip Fryslân.
4. Albert Cath, Govert Geldof, Gijsbert van der Heijden en Roel Valkman (2014). *Werkplaatsachtig werken in waterbeheer; het belang van het stromen van ervaringskennis*. Utrecht: STOWA.
5. Govert Geldof, Albert Cath en Ferdi Timmermans (2014). *Simulacra in een rivierendelta; vier knopen in en rond waterveiligheid*. (In druk) Den Haag: ENW
6. *Bedrijfsmodel, verbinding tussen stabiliteit en innovatie*. Leeuwarden: Wetterskip Fryslân.
7. *Samenstromen, inspiratie door ontmoeting, kracht in verbinding*. Wetterskip Fryslân.
8. Geldof, G.D. (2002): *Omgaan met complexiteit bij integraal waterbeheer*. Deventer: Tauw.
9. Letiche, H. et al. (2011). *Coherence in the midst of Complexity. Advances in Social Complexity Theory*. New-York: Palgrave MacMillan.
10. Morin, E. (2008): *On Complexity*. Cresskill, NJ: Hampton Press.
11. Sørensen, B.M. (2004). *Making Events work, or, How to Multiply Your Crisis*. Copenhagen: Samfundslitteratur.
12. Boje, D.M. (2001). *Narrative Methods for Organizational and Communication Research*. London: SAGE Publications.
13. Brohm, R. (2005). *Polycentric Order in Organizations. A dialogue between Michael Polanyi and ITconsultants on knowledge, morality, and organization*. Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management.
14. Sennett, R. (2008). *The Craftsman*. New Haven & London: Yale University Press.
15. Van der Heijden, J. (Red.) (2010). *Combineer wat je hebt, duurzaamheid door het verbinden van maatschappelijke functies*. Delft: Eburon.
16. Kouw, M.V. (2012). *Pragmatic Constructions; Simulation and the Vulnerability of Technological Cultures*. 's Hertogenbosch: BOXPress.
17. Blankensteijn, M.L. (2011). *Tussen wetten en weten: de rol van kennis in waterbeheer in transitie*. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.

Colofon

Uitgave

Wetterskip Fryslân

Auteurs

Albert Cath (Narratio Kennis & Advies)
Govert D. Geldof (Geldof c.s.)

Opmaak

Okkinga Communicatie, Bolsward

Fotografie

Wetterskip Fryslân

Drukwerk

Grafische Groep van der Eems, Easterein

Adres

Wetterskip Fryslân
Harlingerstraatweg 113
8914 AZ Leeuwarden
Postbus 36, 8900 AA Leeuwarden
Telefoon 058 - 292 22 22
www.wetterskipfryslan.nl

Geïnterviewden

Wetterskip Fryslân:

Winan Broer
Oane Buwalda
Joost Cammeraat
Paul van Erkelens
Henk Flikkema
Hans Hiemstra
Remko Zijlstra

Gemeente Smallingerland:

Linze Anema
Obbo Been
Date de Vries

Deelnemers aan de werkplaats

Winan Broer
Henk Brummelman
Hinke Grasman
Froukje Grijpstra
Hans Hiemstra
Reinder Noordenbos
Gerard Oosterwoud
Jan van Rijen
Keimpe Visser

Gasten van de werkplaats

Linze Anema
Date de Vries

ISBN/EAN: 978-90-9028865-9

Titel: Morrapark Fertelsum

Subtitel: Onderhoud en beheer van stedelijk water: maatpak of confectie?

© Copyright Albert Cath & Govert D. Geldof en Wetterskip Fryslân.

De informatie uit deze uitgave mag worden overgenomen, vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt worden door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur, mits met bronvermelding. Bij gebruik van passages uit dit boek wordt gevraagd om, naast een correcte bronvermelding, geen teksten of zinsneden uit hun verband te halen en zo nodig de oorspronkelijke publicaties te raadplegen. Overigens kunnen noch de auteur noch Wetterskip Fryslân aansprakelijk worden gesteld voor eventuele hinder of schade die ontstaat door gebruik van deze publicatie.



Postbus 36, 8900 AA Leeuwarden, telefoon: 058 - 292 22 22
info@weterskipfryslan.nl - www.weterskipfryslan.nl