

Narratief Bodemkennis

Knopen in het stromen van ervaringskennis (versie 2 α)

Govert D. Geldof

31-5-2014

De bodemwereld verandert. De beleidslevenscyclus rond bodemsanering dempt uit en er ontstaan nieuwe werkvelden. Wat betekent dit voor bodemkennis? In dit narratief komen twaalf mensen uit de bodem- en waterwereld aan het woord. Tezamen brengen zij vier knopen in beeld die de complexiteit van de huidige opgave karakteriseren. Is en blijft onze kennis toereikend om deze complexiteit te hanteren? Het laatste hoofdstuk geeft een reflectie op de inspiratiedag over bodemkennis op 21 mei 2014. De focus is: handelingsperspectief.

"Bodem zit altijd in een context."

Narratief Bodemkennis

Versie 2α

Inhoud

1	Bodemkennis.....	4
2	Metaknoop Kennis	10
3	Managementknoop.....	16
4	Kennisconcentratieknoop.....	22
5	Kennisprogrammaknoop.....	27
6	Handelingsperspectief.....	33
	Bijlage: betrokken medewerkers	49

1 Bodemkennis

In dit narratief komen in de eerste hoofdstukken twaalf medewerkers uit de bodem- en waterwereld letterlijk aan het woord. Zij vertellen over hun ervaringen en geven een visie op de ontwikkelingen in en rond bodemkennis. De bodemwereld verandert. Vanaf de jaren '80 was de aandacht vooral gericht op bodemsanering, maar de grootste opgave is achter de rug. Nieuwe opgaven tekenen zich af, vooral in het werkveld dat velen duiden als 'de ondergrond.' Er zijn meer aspecten van belang dan de chemische verontreiniging van de bodem. Moeten de bodemmedewerkers een nieuw vak leren... of is het vooral een kwestie van de aanwezige kennis op andere manieren inbrengen? Is het mogelijk de bodemkennis op peil te houden, nu de urgentie minder groot lijkt? Vele vragen passeren de revue.

Werkwijze en doel

Voor de totstandkoming van dit narratief zijn voorafgaand aan de inspiratiebijeenkomst op 21 mei 2014 gesprekken gevoerd met twaalf mensen uit de bodem- en waterwereld (zie bijlage). Deze gesprekken zijn opgenomen met de mp3 recorder, waarna een selectie van wat gezegd is, letterlijk is uitgeschreven. Het is dus spreektaal. Een klein deel daarvan is opgenomen in voorliggend narratief. De citaten zijn geordend rond zogenaamde knopen. Wat dat zijn, wordt in een apart theoretisch achtergronddocument met de titel "Knopen en Simulacra" beschreven.

Het doel is om - voorafgaand aan het benoemen van werkwijzen voor het beter laten stromen van (ervarings)kennis - scherp te krijgen waarom het gewenst is acties te ondernemen of juist na te laten. De waaromvraag gaat vooraf aan de hoe-vraag. In veel werkvelden worden inventarisaties gemaakt van kennisvragen en kennisaanbod en worden programma's ontwikkeld om deze bij elkaar te brengen. Niet zelden resulteert dat in veel ingewikkeldheid. Die aanpak volgen wij hier niet. We proberen een laag dieper te gaan en vooral de onderstromen goed in beeld te brengen. Drie motivaties liggen ten grondslag aan deze andere wijze van werken. Ten eerste, kennis bestaat niet uit pakketjes die je overdraagt van de één op de ander... zodat die ander 'het' na afloop ook weet. Vaak is dat beeld wel aanwezig. Als het gaat om informatie is zoiets wel mogelijk, maar voor kennis ligt het anders. Kennis is mensgebonden en veelal in impliciete vorm aanwezig. Mensen kun je slechts deels naar behoefte kneden. Niets menselijks is mensen vreemd. Daarom is het beter om *met* die mensen iets te ontwikkelen dan *voor* die mensen. Ten tweede: er gebeurt al heel veel. Sociale netwerken hebben een groot vermogen tot zelforganisatie en als mensen hun kennis willen verbreden of verdiepen zijn ze vaak erg creatief. Daarom is het goed een beeld te hebben van wat bodemmedewerkers in de praktijk ervaren. Ten derde: voorkomen moet worden dat te snel in instrumenten wordt gedacht en kennisuitdagingen vooral worden gepercipieerd als het managen van die instrumenten. Instrumenten (tools) zijn geen doel op zich, maar hulpmiddelen. Ter vergelijking: goede tools zijn onontbeerlijk voor een meubelmaker, maar voor vakmanschap komt meer kijken.

Bodemkennis lekt weg

Dat er uitdagingen rond bodemkennis zijn, staat buiten kijf. Marja Gijsen van de provincie Gelderland, Esther de Boeye van de gemeente Heerlen en Ewoud van den Berg van de provincie Brabant nemen het volgende waar:

Marja: "Je ziet dat bodemkennis weglekt, bij ons... bij vergunningverlening, waar de echte kennis zit. Zij moeten plannen beoordelen en dan moet je bodemkennis hebben. De capaciteit wordt minder, mensen gaan weg en plekken worden niet opgevuld, omdat er taakstellingen zijn intern, dus op zich is dat gemakkelijk voor het management... dan hebben we dat alweer gerealiseerd. Soms is er tijdelijke ruimte omdat iemand een tijdje ergens anders werkt, en wordt het niet opgevuld omdat het tijdelijk is. Als de tijdelijke situatie een blijvende situatie wordt, dan wordt de plek alsnog niet opgevuld. Je ziet het in het aantal mensen bij vergunningverlening, dat steeds minder wordt, en ook wel in de senioriteit."

Esther: "De kennis van de ervaring verdwijnt. Je ziet nu de afvloeiing van oudere medewerkers die veel van dat soort kennis hebben. We zijn allemaal op zoek naar bezuinigingen en dat betekent dat de 60+ regeling is ingevoerd. Daardoor gaat heel veel ervaring weg, die niet meer teruggelegd wordt bij de jongeren, maar die juist heel erg belangrijk is voor je organisatie om een stukje kwaliteit te leveren in maatwerkgevallen. Je hebt de sanering 'rechttoe rechtaan' en je hebt ook saneringen en problematieken, zoals de mijnproblematiek, waar je ervaringsdeskundigen nodig hebt. Wat hebben die nou gezien in de praktijk? Hoe kun je dat doorvertalen naar dat stukje? Dat raak je allemaal kwijt door dit soort zaken. Daar maak ik mij wel zorgen om."

Ewoud: "In de bodemgroep gaat iemand weg over twee jaar, de nestor hier in huis die alles weet over de bodemsaneringen de afgelopen dertig jaar. Hij heeft inmiddels dé kennis over schaliegas ontwikkeld en is binnen Nederland de schaliegasdeskundige. Hij heeft daarin veel betekend, de afgelopen twintig jaar. We moeten tijdig ervoor zorgen er iemand naast te zetten, een junior naast hem, die dat wil overnemen en de belangstelling ook heeft. Anders raken we die kennis kwijt."

Van bodem naar ondergrond

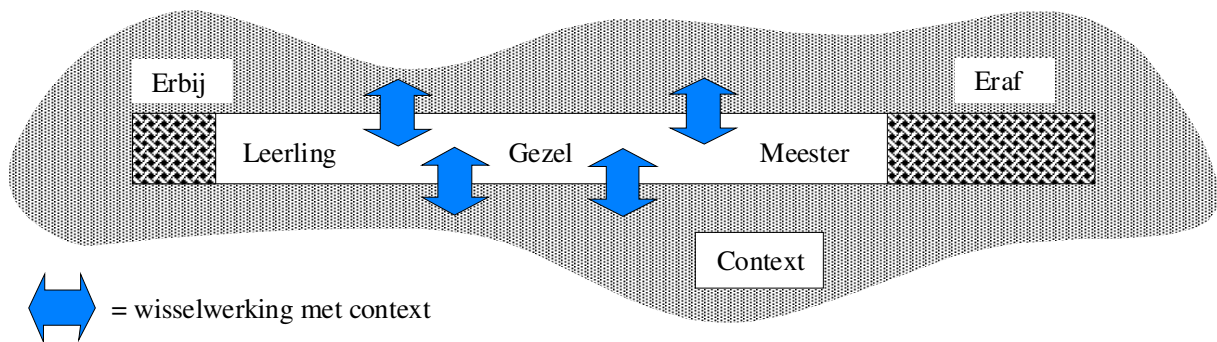
Er is een verschuiving gaande van 'bodem' naar 'ondergrond.' Medewerkers verbreden hun blik en ontdekken dat het waarde heeft om bij gebiedsontwikkelingen van 2D- en 3D-planning, of zelfs naar 4D-planning, waarbij tijd de vierde dimensie is.

Esther: "De ondergrond speelt hier in het kader van de energietransitie. We hebben mijnwater hier in Heerlen, dat is je zeker bekend, denk ik. Het mijnwater is een groot deel van onze ondergrond. Daarnaast zijn we gaan kijken naar de energietransitie voor de komende jaren en die zal gaan plaatsvinden in de ondergrond. Dat betekent dat we het mijnwaterproject zo groot mogelijk willen maken en alle woningen erop kunnen aansluiten. Dat is onze ambitie. En daarnaast moeten we met de WKO's aan de slag gaan, de komende jaren. Dat speelt in de ondergrond. Als je ons speelveld vergelijkt met wat er speelt in Utrecht of in het hoge noorden, dan hebben wij weinig ontwikkelingen die de ondergrond ingaan. We hebben geen parkeergarages die we tien meter diep neerleggen, of gebouwen, omdat we nog ruimte genoeg hebben in de breedte."

Opvallend is dat velen de ondergrond zien een apart - nieuw - werkveld naast bodemsanering. Een nieuwe pijler onder Bodem. Peter Ramakers van de provincie Brabant geeft aan dat dit een foutief

beeld. Bodemsanering en ondergrond vormen - samen met waterbeheer en andere facetten van de leefomgeving - één geheel, vooral als je oplossingsgericht denkt en handelt.

Peter R.: De adviesbureaus roepen al jaren: het is druk in de ondergrond. Dat roepen ze al vijf tot tien jaar. Ik heb binnen de gemeente Tilburg gewerkt en daar hebben we in het centrum het Pieter Vreedeplein ontwikkeld. Daar moest een bouwkuip komen van vijftien meter diep, daar moesten drie parkeerlagen in komen, twee lagen ondergronds detailhandel, vijftien meter diep. Daarbij ging dwars door vier à vijf spoedlocaties heen met die kuip... ja, die bouw moest wel door! Dat is een behoorlijke bouw in het centrum van Tilburg geweest. Die ondergrond hebben we echt belast, maar als ik die vier separate pijlers had aangevlogen, was ik er nooit gekomen. Wat we daarin gedaan hebben is met die ontwikkelaar om tafel gaan zitten waarbij we iedere keer hebben gezegd van zus en zus en zo. Dit en dit en dat moet gebeuren. Blijf in gesprek en blijf oplossingsgericht denken."



Beeld van ontwikkeling bodemkennis.

Beeld

In de figuur hierboven is schematisch het beeld geschetst dat uit de verschillende interviews volgt. Hierbij staat het balkje symbool voor de mensen die actief zijn in de bodemwereld en de kennis die zij hebben. Er komen nieuwe medewerkers bij, maar er gaan meer medewerkers weg. Per saldo neemt het aantal mensen af. Dat blijkt overduidelijk uit de gesprekken. Daarbij geldt dat de mensen die weggaan vaak veel ervaringskennis hebben. Nieuwe medewerkers hebben weinig ervaring - of andere ervaring - en op zichzelf hoeft dat niet ongunstig te zijn, zolang er aandacht is voor opleiding en er een open houding is ten aanzien van mensen die met een frisse blik het werkveld betreden.

Wat mogelijk belangrijker is voor de ontwikkeling van kennis, is de *wisselwerking met de context*. Zolang de urgentie van werkzaamheden in een werkveld niet ter discussie staan en er voldoende geld is, hebben mensen de neiging vooral te focussen op eigen doelen. Er is weinig noodzaak om relaties te leggen met andere vraagstukken en werkvelden. In de bodemwereld is daar lang sprake van geweest. Het bodemveld functioneerde vrijwel autonoom, ingekaderd in strakke regels en protocollen. Echter, nu urgentie en geldbuidel afnemen, vindt er een bredere oriëntatie plaats. Planologie is interessant, gebiedsontwikkeling, water, riolering, beheer- en onderhoud van de openbare ruimte, energie, (stads)landbouw en nog veel meer.

Peter R.: "We houden ons bezig met breuklijnen, met de aanleg van nieuwe wegen, met medicijnen, met antibiotica... We hebben hier een hele grote veeteeltsector in het Brabantse: varkens en koeien die alle hun effecten hebben."

Het besef neemt toe dat bodem 'slechts' een schakel is in de gehele leefomgeving en een veel rijkere bijdrage kan leveren aan de omgevingskwaliteit dan alleen het schoonmaken van verontreinigde grond. Er vindt uitwisseling plaats van kennis. Mensen en vraagstellingen veranderen. Toch blijft het 'traditionele' bodemwerk ook nog steeds aandacht vragen, vooral waar het de spoedlocaties betreft.

Op weg naar adaptief bodembeheer

Niet alleen de wereld van Bodem verandert, maar ook de wereld rond Bodem. Het adapteren aan die veranderingen karakteriseert de *complexiteit*. Complexiteit is een soort tussenweg, tussen te veel en te weinig. Er zijn twee extremen: (1) de bodemwereld blijft grotendeels de aandacht op zichzelf richten en absorbeert elementen uit de context vooral om er zelf sterker van te worden en (2) de bodemwereld past zich volledig aan aan de ontwikkelingen in de context en lost er als het ware in op. Zowel het eerste als het tweede extreem is relatief eenvoudig, doch resulteert niet in een gezonde toestand. De echte complexiteit zit in de cocktail van beide extremen. Dit zoekproces naar die juiste cocktail komt in hoofdstuk 3 terug als de Metaknoop Kennis.

Ook andere werkvelden adapteren. Bijvoorbeeld rioleringsbeheer. Ooit was de wereld rond riolering vrijwel autonoom, met uitsluitend enige afstemming met wegbeheer, want als de weg open moet voor de vervanging van een rioolbuis is het wel zo handig benodigde wegwerkzaamheden meer te nemen. Riolering heeft een eigen financiering - de rioolheffing - en moet voldoen aan duidelijke richtlijnen. Echter, de relatie met waterkwaliteit is sterker geworden - mede dankzij de Europese Kaderrichtlijn Water - en ook kan riolering in Nederland niet los worden gezien van het grondwatersysteem. Het anders omgaan met regenwater is de laatste decennia in een stroomversnelling gekomen en het kunnen inspelen op klimaatverandering door alleen buizen te vergroten wordt op termijn onbetaalbaar. Tevens: door een 3D-bril bekeken vormt riolering een wezenlijk onderdeel van de openbare ruimte. Dit besef vergroot de noodzaak om riolering in samenhang met groen, water en wegen... en bodem te bekijken. Er is nog meer. Het begrip 'afvalwater' verdwijnt en maakt plaats voor 'grondstoffen.' Iemand die op het toilet zit produceerde voorheen afval, maar nu zijn het grondstoffen. Het is nog maar de vraag hoe lang mensen bereid zijn geld te betalen voor het inzamelen van grondstoffen. Kortom, ook de rioleringswereld moet adapteren.

Op het moment dat werkvelden elkaar op natuurlijke¹ wijze weten te vinden - in de praktijk en niet alleen op papier - spreken we over adaptief beheer. Er is dan sprake van een gezonde wisselwerking en maximale complexiteit. Kenmerken van adaptief beheer van de openbare ruimte zijn:

1. Het waarderen van vakmanschap. Vakmanschap wordt niet als sluitpost gezien, maar als uitgangspunt. Ervaringskennis is een belangrijke bouwsteen voor vakmanschap.

¹ De Franse filosoof Edgar Morin stelt: "U moet niet dwingend scheiden wat *van nature* verbonden is en u moet niet dwingend verbinden wat *van nature* gescheiden is."

2. Het uitgaan van de participatiesamenleving, waar niet zozeer verantwoordelijkheden worden neergelegd bij bewoners, maar waar bewoners met verantwoordelijkheidsgevoel de ruimte krijgen iets te ondernemen.
3. Het minder sturen op normen, maar meer op waarden² en risico's. Pakketten voor rationeel beheer worden nog steeds gebruikt, maar meer als achtervang dan dat ze bepalen wat er moet gaan gebeuren.
4. Geen strakke scheiding tussen inrichting enerzijds en beheer en onderhoud anderzijds. In ontwerpprocessen wordt nadrukkelijker gekeken naar beheer en onderhoud en in het dagelijks beheer worden de mogelijkheden in beeld gebracht voor een betere inrichting.
5. Het ontvlechten van verantwoordelijkheden. Wat zijn de verantwoordelijkheden van bestuurders, het management, de beheerders en de burgers? Bij adaptief beheer worden deze helder vastgelegd.

Wie door z'n ooghalen naar de citaten uit de verschillende interviews kijkt, ontwaart een patroon waarbij bodembeheer een ontwikkeling doormaakt - moet gaan maken - van een normgestuurd rationeel beheer naar een waardengericht adaptief beheer. Dat stelt andere eisen aan mensen dan voorheen. Vele zekerheden vallen weg. Het begrip 'vakmanschap' krijgt daardoor een nieuwe lading. De vraag is dan wel of de mensen die nu actief zijn in de bodemwereld voldoende kennis hebben de hieruit voortvloeiende uitdagingen succesvol op te pakken. Kennis is een zegen... maar kan ook in de weg zitten.

Vier knopen

In de eerste versie van dit basisnarratief zijn zeven knopen³ benoemd. Deze zijn kort gekarakteriseerd in de tabel op de volgende pagina. In deze tweede versie zijn de vier knopen geselecteerd die zijn besproken in groepjes tijdens de inspiratiedag op 21 mei 2014. Dit zijn:








1. Metaknoop kennis;
2. Managementknoop;
3. Kennisconcentratieknoop;
4. Kennisprogrammaknoop.

De andere drie knopen zijn tijdelijk op een zijspoor gezet. Bij de uitwerking van de concrete plannen voor het laten stromen van kennis komen ze weer in beeld, althans dat is de verwachting. De maakbaarheidsparadox legt de verbinding met de inhoud, de leerparadox vormt de relaties tussen meesters, gezellen en leerlingen en de ethosparadox maakt scherp hoe naast logos ook pathos en ethos zich kunnen inbedden in de praktische wijsheid om in de praktijk overtuigend te kunnen optreden en wijze beslissingen te kunnen nemen.

² Het begrip 'waarde' is niet gelijk aan 'belang'. Waarden zijn vaak impliciet en sterk cultuurgebonden. Ze hebben te maken met de wijze waarop mensen aspecten waarderen. Mensen kennen betekenis aan iets toe. Waarden zijn in tegenstelling tot normen niet statisch. Ze zijn continu in beweging.

³ Wat een knoop is, wordt uitgereid toegelicht in het theoretische achtergronddocument "Knopen en Simulacra."

Tabel: Zeven knopen in het stromen van bodemkennis

Knoop		Tak 1	Tak 2
Metaknoop Kennis		Word Sterker	Hef jezelf op
Maakbaarheidsknoop		Ruimtelijke ontwikkelingen zijn ondergeschikt aan het natuurlijke systeem	Technisch gezien zijn alle ruimtelijke ontwikkelingen mogelijk
		Accepteren dat niet alles kan	Tot het uiterste gaan
Managementknoop		Kennis kun je inkopen	Kennis moet je zelf hebben
		Management is de sleutel	Management is de barrière
Kennisconcentratieknoop		Bodemkennis concentreren	Bodemkennis spreiden
Kennisprogrammaknoop		Van bovenaf organiseren	Duizenden bloemen laten bloeien
Leerknoop		Kennis halen	Kennis brengen
Ethosknoop		Op de tribune blijven zitten	Van de tribune afstappen

2 Metaknoop Kennis

De eerste knoop die we in dit rapport behandelen vormt een rode draad door de interviews heen en gaat over de gewenste richting bij de ontwikkeling van bodemkennis. De eerste tak van de paradox zet in op behoud van bodemkennis zoals deze nu is. Er moeten meer mensen komen die inhoudelijk verstand hebben van bodem en ondergrond, zodat de bodemwereld zich kan versterken. Dit is een soort verzet tegen de hedendaagse kenniserosie. De bodemkennis is aan het verdwijnen en dat kan niet worden geaccepteerd. De tweede tak ziet de huidige trends niet noodzakelijkerwijs als negatief. Probeer de bodemwereld niet hardnekkig overeind te houden maar verbind jezelf met werkvelden waar meer dynamiek zit en los er als het ware in op. Bodemmensenen moeten niet samenklonteren maar hun vleugels uitslaan en zich verbinden met andere werkvelden.



Versterk bodemkennis

Iemand die zich sterk maakt voor het versterken van echte bodemkennis, is Eric Khodabux van de provincie Noord-Holland. Op de vraag welk advies hij mee wil geven aan nieuwe medewerkers in de bodemwereld, antwoordt hij:

Eric: "Allereerst zou ik vereisen dat ze sowieso bodemvakken gedaan hebben. De mensen die destijds met bodemsanering bezig zijn geweest, dat waren vooral chemisch technologen en laboratoriummensen... zonder bodemkennis. Bij het ministerie was dat ook het geval. Inhoudelijke discussies vonden niet plaats."

Eric verstaat onder bodemkennis dus iets anders dan de kennis over chemie en laboratoriumproeven. Het is de kennis over zand, veen en klei... en alle processen die zich daarin afspelen. We vroegen aan hem of deze afneemt.

Eric: "Als ik naar mijn collega's kijk die met bodemsanering aan de slag zijn gegaan nadat ik daar ben weggegaan, dan zijn dat mensen die geen echte bodemkennis hebben. Regelmatig

word ik er nog bijgehaald om interpretaties aan te horen en te adviseren. Ik schrik soms van de beperkte kennis."

Goede inhoudelijke kennis - vakmanschap - maakt de kans kleiner dat er fouten gemaakt worden en resulteert uiteindelijk in lagere kosten.

Peter R.: "Mensen die tot in detail een sanering kunnen uitwerken, een bouwteam kunnen uitonderhandelen, die een innovatieve aanbesteding kunnen draaien... dat zijn er maar heel erg weinig. Er zijn maar heel weinig adviesbureaus die dat op een goede manier kunnen wegzetten. In 2009 ben ik hier begonnen en daarmee aan de gang gegaan, om dat te bouwen. Je ziet dat het werkt. Het kost aan de voorkant wat meer tijd en investering - financieel gezien - om met het adviesbureau die lijn uit te zetten. Maar als we uiteindelijk in de praktijk aan het saneren zijn, dan heb ik er geen omkijken meer naar. Doe ik het met een traditioneel bestek of een UAV-GC⁴ wijze, ja, ik heb dan nog maar net een contract met je afgesloten, als jij aannemer bent, en ik ben buiten de deur, dan stuur je al het eerste briefje mijn kant uit, waarin je zegt: ik heb onderzoek gedaan en het blijkt anders te zijn."

Deze kant van de paradox vraagt om mensen met voldoende kennis die voldoende invloed kunnen uitoefenen op een ruimtelijk proces. De bodem mag gezien worden. Daarbij helpt het - net als bij de aandacht voor wateroverlast - dat er zo nu en dan sprake is van een ramp(je).

Ewoud: "We kregen Chemiepak waardoor het bestuur bewust werd van de bodem en vooral de bodemverontreiniging. De bodem kwam daardoor op de agenda. En we kregen schaliegas. Daarmee werd de ondergrond heel zichtbaar. Die twee 'rampen' - de één ietsje meer dan de ander... bestuurlijke rampen, zullen we maar zeggen - zorgden ervoor dat het op de agenda kwam, met noodzaak en draagvlak, net als in de waterwereld: de overstromingen van 1994 en 1995. Daarop voortbouwend hebben we beleid voor de ondergrond kunnen maken."

Je wordt ook sterker als je jezelf niet beperkt tot Nederland.

Ewoud: "En moeten wij onze kennis niet exporteren? De watersector doet dat fantastisch goed. Het is heel zichtbaar, Nederland als waterland. Voor Bodem hebben wij eigenlijk hetzelfde. Wij zijn daar uniek in in de wereld, met ons bodemsysteem. En daar hebben we ook veel kennis over. Landbouw ook. Dus onze kennis in de sectoren bodem, water en landbouw kunnen we exporteren."

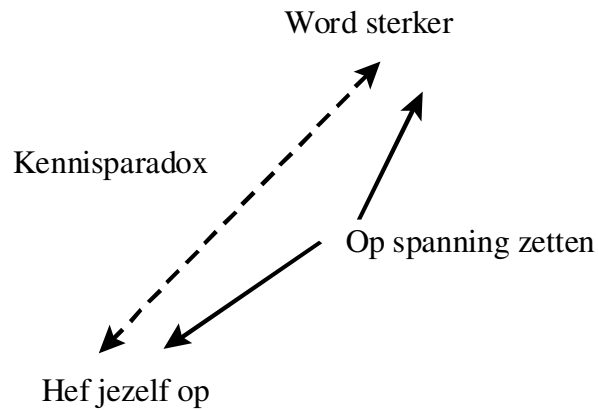
Integraal werken

Bodemkennis wordt krachtiger als je deze verbindt met andere werkvelden. Integraal werken wordt dat genoemd. Marja Gijsen van de provincie Gelderland zet daar vraagtekens bij:

Marja: "We zetten in onze omgevingsvisie dat we streven naar een robuust en duurzaam bodem- en watersysteem. De gedachte bij beide is dat dit één systeem is, waar je in z'n totaliteit iets mee moet, maar in de uitwerking zie je dat het in aparte compartimenten

⁴ Uniforme Administratieve Voorwaarden voor de uitvoering van Geïntegreerde Contracten.

terechtkomt, zoals grondwaterbeschermingsbeleid, veiligheid... Iedereen snapt dat het allemaal met elkaar samenhangt, maar hoe zorg je ervoor dat je er daadwerkelijk iets integraals van maakt? De vraag is dan ook: kan integraal wel? Uiteindelijk valt het toch uit elkaar! Je moet iets integraal bekijken en afwegen, maar integraal werken of aanpakken, dat is maar de vraag of dat kan. Als je doorredeneert wat dat betekent, dat je uiteindelijk bij allemaal maatregeltjes voor dit of dat uitkomt."



Ook Margot Philippart wijst erop dat het bijna verboden is om niet integraal te werken:

Margot: "En iedereen die wil maar verbinden... en dat worden dan hele ingewikkelde verbinden, discussies, waarvan ik denk: wees nou duidelijk over welk doel je waarop zet. Van de bodem weten we vrij veel, van de ondergrond niet. Probeer niet alles over één kam te scheren. Je zult het met water ook merken. Dan praat je ook over stedelijk water, het diepe grondwater, ... Het zijn verbonden werelden, maar de effecten en belangen op het gebied noden ertoe dat dat wel eventjes eruit gehaald wordt, apart bestudeerd en dan wel elke keer die verbinding blijven zoeken, maar je mag best wel over stedelijk water praten. En je mag best over grondwater praten. Niet al het water is hetzelfde water."

De praktijk laat zien dat bij integraal werken mensen in vakgebieden zichzelf centraal stellen. Je hebt integraal bodembeheer, integraal waterbeheer, integraal verkeers- en vervoersbeleid, integrale gezondheidszorg, et cetera. Uiteindelijk heb je evenveel integrale beleidskaders als oorspronkelijk werkvelden. En wie integreert de integrale benaderingen? Wordt het zo niet allemaal erg ingewikkeld? Toch moet je wel verbinden. John Zegwaard, werkzaam bij de gemeente Delft:

John: "Bodem zelf zit altijd in een context. An Sich is het niks "

John: "Men is nu naarstig op zoek naar: hoe gaan we bodem en RO afstemmen, bodem en water, bodem en waterbodem... op de één of andere manier is dat grensvlak heel interessant. Je zou ook kunnen kijken van: wat gebeurt er nu in die RO? Wat gebeurt er nu op het gebied van infrastructuur? Waar heeft men behoefte aan? Hoe zitten die contracten in elkaar? Bij wie moet ik nu zijn?"

Rond de paradox ontstaan twee beelden van integraal werken. De eerste is dat je de bodemwereld versterkt door de verbinding te zoeken met andere werkvelden. Bodem staat centraal. Het andere

beeld behelst een fundamentele omdraaiing: ga na wat je als bodemmedewerker aan waarde kunt toevoegen aan andere werkvelden. Dan stel je andere processen die meer dynamiek kennen - in de context - centraal en doe je aan waardencreatie.

John: "Zoek naar de verbinding tussen Bodem en civiele techniek. Zoek naar de verbinding tussen gebiedsontwikkeling en Bodem en zoek naar de verbinding met kabels en leidingen. Daar is meestal de dynamiek. We maken onderscheid naar statische en dynamische gebieden, in termen van waar ontwikkeling zit. Zoek deze op (...). Neem nou Delft zelf. Daar wordt veel gedaan in de spoorzone. Daar zijn ze bezig met de ondergrond en in het openbare gebied moet veel gebeuren. Bodem is daar helemaal geen issue. Niet dat het per definitie moet, maar als je wilt weten van 'wat zou er nou allemaal kunnen?' dan sluit je daarbij aan. In de openbare ruimte wil men nu heel veel met participatie doen. Misschien zit daar ook wel iets van Bodem bij. Je zou een strategisch uitvoeringsprogramma kunnen maken voor Bodem, waarbij je gaat onderzoeken en tegelijkertijd de verbindingen maakt. Waar dynamiek is, waar iets aan de gang is, waar beweging is, daar hoef je niet meer te zorgen van: moeten we hier iets doen? Nee, er gebeurt al iets."

Het is dan ook niet noodzakelijk één sterke bodemclub te hebben. Juist als je de bodemclubs uit elkaar trekt wordt de kans groot dat de verbindingen worden gezien. Margot geeft aan dat medewerkers veelal zelf de weg weten te vinden naar nieuwe uitdagingen.

Margot: "Toen we één club waren, hielden vergunningverleners en uitvoerders zich uitsluitend bezig met bodem en bodemsanering. Nu zie je dat ze andere plek in de organisatie krijgen en andere verbindingen maken. Vergunningverleners gaan steeds meer kijken wat voor andere vergunningen er zijn. Waarmee kan ik mijn eigen werkpakket aanvullen? Iemand doet nog WKO, maar dat zet geen zoden aan de dijk. Dat zijn er twee à drie per jaar. Die kan ook andere werkzaamheden op het gebied van vergunningverlening doen. We hebben een ingenieursbureau. Mensen in de uitvoering zie je ook steeds meer verbreed in de uitvoering acteren, breder dan bodem en bodemsanering."

Jos Athmer van Waterschap Vallei en Veluwe benadrukt dat je als medewerker jezelf moet kunnen oriënteren op wat zich afspeelt in de context en daarop in kan spelen.

Jos: "Volgens mij kun je kennis nooit diskwalificeren voor iets. Inhoudelijke kennis kan je in de weg zitten, maar dan doe je dat zelf... dat je dat toestaat. Ik denk dat het belangrijk is - of je nu leidinggevende bent, specialist of adviseur - ergens bovenuit kunt stijgen om verder te kijken dan het vraagstuk dat je voor je hebt liggen, en de context waarin je het oppakt te bekijken. Op een gegeven moment is de inhoud waarmee je bezig bent niet meer de juiste, of nog wel effectief, maar niet meer efficiënt. De wereld om je heen verandert en er zijn allemaal andere ontwikkelingen. Als je daar geen rekening mee houdt en je laat je alleen leiden door de liefde voor die technische inhoud, dan is dat niet goed."

Experts en verbindingsofficieren

Enerzijds wil je verdiepen en anderzijds verbreden. Daar zit een deel van de worsteling.

Ewoud: "Dat is het probleem waar mensen mee worstelen. Aan de ene kant wil je de verdieping houden en kennis ontwikkelen, aan de andere kant zoek je naar integraliteit. Het gevaar van integraal werken is dat er mensen zijn die heel goed integraal kunnen werken maar nergens voldoende diepgang hebben. Dat gaat niet goed. De kunst is om deskundig te zijn in je eigen vakgebied en toch voldoende nieuwsgierig te zijn naar andere vakgebieden. Hebben we daarvoor een ander soort mensen nodig, die in staat zijn die verbindingen te leggen?"

Deels heb je mensen nodig die nog echt als expert in een specialisme kunnen acteren. Daarnaast heb je mensen nodig die verbinding kunnen leggen. Margot verwoordt dat als volgt.

Margot: "Soms is het nodig om op één onderwerp te focussen en daar een vakman of specialist op te hebben die om zich heen verbindingsofficieren heeft. Ik denk heel erg in vakkennis en verbindingsofficieren. Soms vind je dat in één persoon, die combinatie - dat is dat hartstikke mooi, heel waardevol - maar die zie je dan al snel uit hun vakkennis komen. Ik denk dat als je het organiseert vanuit 'centres of knowledge' met daaromheen de verbindingsofficieren... dat zijn andersoortige mensen."

Margot: "Laat de techneut toch lekker de techneut zijn. En er ook van genieten... z'n werk goed doen. Dat hebben we nodig."

Margot: "Je moet wel oppassen dat je straks alleen verbindingsofficieren hebt, die heel ingewikkeld al die verbindingen gaan leggen, omdat we vinden dat dat moet, zonder dat de kernen van kennis aanwezig zijn. Die moet je verbinden."

Frank Lonee van de provincie Limburg waarschuwt dat je qua bodemkennis niet onder een kritisch niveau moet zakken.

Frank: "Het is logisch dat als het probleem bodemverontreiniging geringer wordt - dat mag je veronderstellen, want daar zijn we beleidsmatig al mee bezig - dat waarschijnlijk ook de gevraagde kennis minder zal zijn. Toch zul je nog steeds een kritische minimale kenniseenheid moeten hebben die de vragen kan beantwoorden als er een chemieramp gebeurt, bijvoorbeeld bij DSM."

Vorbij het krampachtig vasthouden

De bodemwereld moet ademen... en niet krampachtig proberen haar positie te handhaven. Dat is het beeld dat een deel van de geïnterviewden uitdraagt. Het kan zijn dat de bodemwereld teveel in zichzelf gekeerd is en noodzakelijke kennis vooral invult als kennis over de bodem.

John: "In de bodemwereld zitten hele creatieve ideeën. Ze zijn best wel in staat iets overeind te houden. Maar ze zijn een beetje te veel in zichzelf gekeerd, misschien. Carolien de Boer, die

ken je misschien ook nog wel, zei ooit: de bodemwereld is net een dorp. Als je er eenmaal in zit, dan zijn er twee- à driehonderd mensen die wat van bodem afweten en als je die kent, nou dan wist je het wel ongeveer."

John: "Als je naar Bodembreed gaat, daar komen drie- à vierhonderd mensen. Als je de helft daarvan kent, nou, dan hoor je erbij."

Margot: "Heel veel is zelfbehoud. Het niet ademen komt door zelfbehoud: we waren belangrijk en willen belangrijk blijven. Maar hoe doen we dat dan? Joh, het zijn allemaal mensen en laat hen nou hun eigen werk kiezen. Zorg wel voor hun basiskennis, maar het gaat voor de organisatie heel erg om hun Tacit Knowledge. Inhoudelijke kennis over het Besluit bodemkwaliteit... dat is een kwestie van een stevige cursus. Iemand uit de uitvoering kan dat kunstje heel snel leren."

3 Managementknoop

De managementknoop heeft vele verschijningsvormen. In het huidige tijdgewricht wordt veel waarde toegekend aan het goed kunnen managen van processen. Als het gaat om kennis, is er een spanning aanwezig tussen (1) de opvatting dat je kennis kunt inkopen en (2) het standpunt dat je kennis zelf moet hebben. Veel managers worstelen met deze paradox. Ook de verhouding tussen management en medewerkers laat een spanning zien. Enerzijds levert het management een sleutel om processen succesvol te implementeren - immers, managers hebben een positie waarin ze invloed kunnen uitoefenen - maar anderzijds vormen managers ook een barrière.



Kennis kun je inkopen?

Onder bodemedewerkers domineert de houding dat je kennis vooral zelf moet hebben binnen je organisatie.

Eric: "Ik word dit jaar 62. Ik probeer nog steeds - en dat blijf ik roepen - om iemand die mijn plek gaat innemen een jaar lang voor te bereiden. Het management heeft op dit moment geen oor naar. Kennis blijkt bij vele (overheids)organisaties minder van belang te zijn. Men roept al heel gauw: kennis kun je inkopen. Mijn collega's weten mij te vinden als het gaat om 'bodemonderwerpen'. De provincie heeft raamovereenkomsten met een aantal adviesbureaus om snel kennis binnen te halen. Ik zit bij de beleidsdirectie van de provincie waar ik eigenlijk als 'techneut' beleidswerk doe."

In het algemeen is kennis goed beschikbaar. In ieder geval in de provincie Limburg.

Frank: "Waar we de kennis zelf niet hebben, halen we deze uit de markt."

Vraag: "Zit die kennis in de markt?"

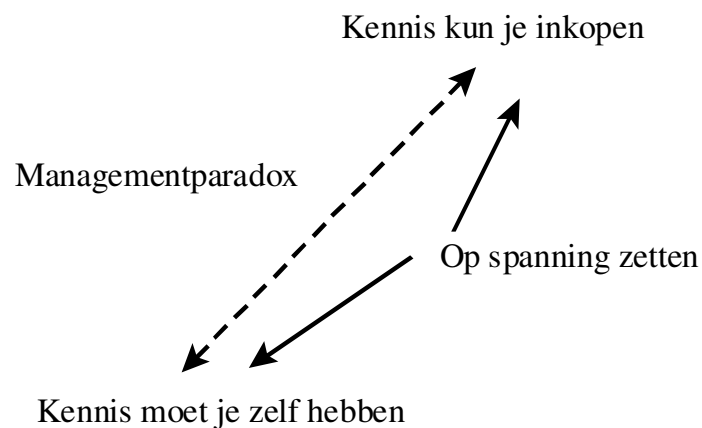
Frank: "Tot nu toe vinden we van wel. Tot nu toe kunnen we deze aanboren."

Vraag: "Bij wie?"

Frank: "Bij adviesbureaus. Deze zijn hier nog redelijk goed vertegenwoordigd, in het Zuid Limburgse. De nevenvestigingen van bureaus zitten hier in Zuid Limburg, de grote spelers zijn hier wel. Daar maken we ook gebruik van."

Toch is dat niet altijd het geval. Er zijn leemten. Margot houdt zich bezig met de problematiek van aardbevingen in Groningen en bemerkt dat ook al wil je kennis inkopen, deze voor een dergelijk dossier onvoldoende beschikbaar is.

Margot: "Als zich in de stad, of dichtbij de stad, een stevige aardbeving voordoet, wat voor effecten heeft dat dan op de stad? In eerste instantie gaat het over veiligheid, zo van: kunnen we de veiligheid van onze burgers waarborgen? Gelet op alle discussies rondom aardbevingen en de onzekerheden bij de berekeningen... er ontbreekt nog veel kennis bij instituten als NAM, TNO... het is echt shocking hoor! Er zitten gaten in. We zijn met z'n allen slecht voorbereid op zo'n dossier."



Ook zijn er organisaties die niet de kwaliteit leveren die je zou mogen verwachten.

Esther: "Waar we nu tegenaan lopen zijn onze Bosatexlocaties. Daarvan hebben we er drie in Heerlen, als ik het zo even uit mijn hoofd doe, en daar zien we nog geen schot in de zaak. We zijn wel in onderhandeling met hen, in gesprek, maar ik heb niet het idee dat ze het voor elkaar gaan bakken om te voldoen aan het bodemconvenant."

Alain: "Het is van blijven zeggen: we doen het goed en we zitten op schema, maar zeggen is iets anders dan doen. Met getalletjes goochelen is het makkelijkste dat er is. Als je van tevoren met een hele slechte database begint, dan is het heel gemakkelijk om 80% gesaneerd te hebben op basis van het opschonen van je database. De zaken waar iets echt moet gaan gebeuren, fysiek, daar loop je tegenaan... dat is die 20% die ze net niet op tijd afkrijgen. Dat is eigenlijk de enige 20% die gesaneerd had moeten worden."

Met SBNS, bijvoorbeeld, hebben ze in Heerlen goede ervaringen. Maar met SUBAT, speciaal in het leven geroepen voor de bodemsanering van tankstations, is niet alles naar wens verlopen.

Alain: "Je zag van die geintjes. Zo was er een tankstation dat niet alleen een tankstation was. Er zat ook een winkeltje bij en een garagebedrijf. Daar zaten vier tanks op een rij. Er waren drie voor de benzine, de diesel en de euro loodvrij, en die werden weggehaald. Die met de afgewerkte olie - of met de stookolie van de winkel - bleef in de grond zitten, want die had niks met het tankstation te maken. Ik heb het gezien! Ze hadden de kuil open, tanks eruit, er ging een leeflaag van een meter overheen dus de verontreinigingen bleven in de grond zitten. Je kunt het je niet voorstellen. Ik heb het zien gebeuren, maar je hebt geen poot om op te staan."

Zelf kennis hebben

Om invloed te kunnen uitoefenen in gebiedsontwikkelingen is het van belang zelf bodemspecialisten te hebben, schetst Eric Khodabux.

Eric: "Tegenwoordig zijn we veel bezig met gebiedsontwikkelingen. Binnen een gebiedsontwikkelingsproject moeten heel veel zaken gebeuren. Als je begint met het inventariseren van bodem gerelateerde zaken - daar moet je mijns inziens mee beginnen - dan ga je een bodemspecialist opnemen in de projectorganisatie om een analyse te maken wat er aan bodemzaken binnen het project moet worden opgepakt."

Voor het dossier 'aardbevingen' gaat het erom met een groep kennis en ervaring op te bouwen, zodat je gewicht in schaal kunt leggen. Margot geeft aan hoeveel mensen bij de gemeente Groningen hiermee bezig zijn.

Margot: "Sinds half januari zijn we bijna fulltime bezig met een man of drie à vier om ons in te lezen. We zijn als gemeente Groningen heel erg laat aangehaakt, dus we hadden een behoorlijke achterstand. We hebben daaromheen een procesteam georganiseerd van alle invalshoeken waarmee we te maken hebben. We hebben met iemand van monumenten, iemand van vastgoed, iemand van het bouwloket, iemand van het ingenieursbureau, iemand van stadsbeheer, iemand van communicatie, een jurist - deze zoeken we nog - een procesteam gevormd. We zitten nu met achttien man en daarmee proberen we vragen die op ons afkomen zo goed mogelijk een plek te geven."

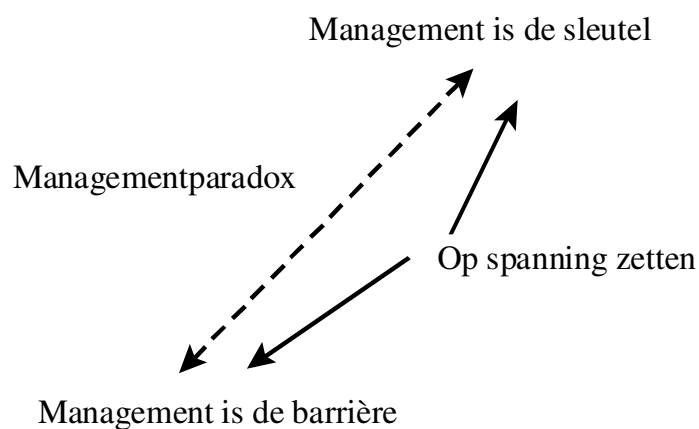
Margot: "We hebben duizend vragen, op dit moment, tot aan: wie gaat een eventuele waardedaling compenseren? Hoe gaan we daarmee om? Hoe communiceren we met de burgers? Hoe kunnen we ze goed informeren zonder ze ongerust te maken... onnodig ongerust? Daarvoor moet je eerst die kennis verwerven."

Uiteindelijk gaat het om de juiste mix tussen zelf hebben en inhuren. Bij Waterschap Vallei en Veluwe werkt men aan een zogenaamde flexibele schil. Er wordt bewust gekeken naar welke kennis wil je zelf binnen je organisatie hebben en welke kennis (mensen) wil je delen met andere organisaties of inhuren?

Jos: "Sommige specialisten hebben we niet ieder jaar nodig. Ik heb een team met vijf ecologen in mijn afdeling. Eén van hen is gespecialiseerd in vis. Mensen die in zo'n niche zitten kun je niet het hele jaar door inzetten. Dus ik zou het werk kunnen doen met vier breed inzetbare

ecologen om zo nu en dan voor een specialistische klus iemand in te huren. Dan ben je flexibeler. (...) Die ecooloog die heel goed is in vis die zou z'n werk met groot gemak ook voor Rijn en IJssel, Groot Salland, enzovoort kunnen doen."

Jos: "Het is de taak voor ons als leidinggevend van belang erop toe te zien dat het in de juiste mix gebeurt, waarbij je zo nu en dan ook die ene specialist helemaal tot z'n recht kan laten komen. Maar als ik als afdeling Planvorming binnen dit waterschap, dat toch wel een belangrijke kennisdrager is, de afdeling vol zou zetten met specialisten - ik overdrijf hier - dan zou ik een groot probleem hebben. Binnen de samenwerking in de afvalwaterketen met gemeenten willen we meer als partners gezien worden. Überhaupt willen we meer gaan samenwerken met gemeenten, provincies, natuurorganisaties, enzovoort. Dan gaat het om inhoudelijke vakkennis én andere vaardigheden."



Management: sleutel en barrière

We vragen aan Peter Bouter wie de relatie tussen bodem en ruimtelijke ordening moeten aansturen.

Peter B.: "Het leidinggevend kader en de club ruimtelijke ordening, natuurlijk. Maar ja, als je om de twee jaar een reorganisatie hebt en allemaal nieuwe leidinggevend op nieuwe plekken hebt zitten, dan is er geen continuïteit in deze ontwikkeling."

Peter B.: "Ik denk dat daar leidinggevend wel een rol in kunnen spelen, om dat te faciliteren, te organiseren en ... af te dwingen zelfs."

Kortom, enerzijds verwachten medewerkers duidelijk acties vanuit het management. Management is de sleutel. Anderzijds, ze werken niet altijd mee met wat medewerkers willen. Als een organisatie een veranderingsproces doormaakt, moet er voldoende 'slack' aanwezig zijn. Dat is een overcapaciteit die je benut om van de ene beleidscyclus naar de andere te springen, waarbij je op meerdere schaakborden tegelijkertijd moet spelen. Is deze slack er wel?

Marja: "Iedereen is zich wel bewust van dat je anders met kennis zou moeten omgaan, dat je naar een nieuwe vorm van werken moet, maar in de praktijk is daar niet veel ruimte voor. Er wordt weleens gezegd van: 'je moet de ruimte nemen'. Maar daar wordt niet op gestuurd. Er wordt gestuurd op resultaten die je binnen dat programma moet halen."

Hoe kun je dan als bodemmedewerker toch dingen voor elkaar krijgen?

Marja: "Ik probeer het nu aan de maatschappelijke opgave op te hangen. Grondwater - kwalitatief en kwantitatief - de energietransitie, de leefomgevingkwaliteit, de toplaag - ten behoeve van de producerende functies als landbouw en natuur maar ook de regulerende functies - en de regionale gebiedsontwikkeling."

Echter:

Marja: "We moeten nog steeds aangeven wat je doet in een jaar, in concreet meetbare doelen. En dat laat zich niet goed combineren met buiten de grenzen kijken. En ook de bestedingen: het geld dat je voor dit jaar hebt gepland en op moet maken."

Ewoud, die zelf een leidinggevende functie heeft, schetst het spanningveld waar veel managers mee te maken hebben:

Ewoud: "De paradox waar wij mee worstelen is dat we binnen vier jaar scoren, beleid maken, je moet weer herkozen worden, maar die ondergrond gaat niet zo snel, die ontwikkelt niet zo snel en die verbetert niet zo snel. Geef jezelf de tijd, krijg van de politiek voldoende tijd en krijg dus van de maatschappij voldoende tijd. De traagheid van het systeem en de snelheid van de politiek... dat is een nieuwe paradox."

De manier waarop leiding wordt gegeven, verandert... of moet veranderen.

Ewoud: "Als je kijkt naar hoe we dat op termijn gaan organiseren, dat op een andere manier werken, in teams al, dan verandert ook de rol van de leidinggevendenden. Daar zijn we nu al mee bezig: meer een coachende rol. De trekker van een team organiseert vooral, stimuleert, zet duidelijke doelen, heeft een visie, toont een stuk leiderschap, neemt de groep mee. Het gaat ook om het deel wegsaneren van een deel van de managementlaag."

Bestuur

Het gaat niet alleen om de relatie met het management, maar ook om de relatie met het bestuur. Om dingen in de bodemwereld voor elkaar te krijgen, spelen besturen een cruciale rol.

Eric: "In 2001 heb ik een andere draai gegeven aan het provinciaal bodembeschermingsbeleid. In plaats van over bodembeschermingsgebieden te spreken heb ik gekozen voor aardkundige waardevolle gebieden en aardkundige monumenten. Er is heel veel publiciteit geweest rondom het Noord-Hollandse Aardkundige monumentenbeleid en verbazing alom bij collega's in den lande, dat ik het zo heb kunnen regelen in onze provincie. Zonder de enthousiaste bestuurders was het nooit gelukt."

Marja: "De Provinciale Staten hebben we er langzamerhand in meegenomen. Sommige statenleden hadden er oog voor, die hadden er iets mee en hebben er vragen over gesteld. Dat maakt dat je er een statennotitie over kunt schrijven. De afgelopen jaren zijn er twee

statennotities geweest en we hebben een bijeenkomst gehad met statenleden over de ondergrond en de diversiteit. Daarbij is gebleken dat je op bepaalde vlakken nog kennis nodig hebt, om te kunnen afwegen of om te kunnen bepalen wat je erin wilt doen. Dat je ook nog meer moet nadenken over wat je er eigenlijk mee wilt, met die hele ondergrond... dat er meer drie- en vierdimensionaal naar gekeken moet worden."

Mela: "Een wethouder is er ook heel belangrijk in. Als je ziet wat Margreet van Gastel voor ons betekend heeft in de afgelopen periode bij het op de kaart zetten van Arnhem als Bodem- en Ondergrondgemeente. Ook op energiegebied is zij erg enthousiast.. Maar ja, wethouders kunnen veranderen om de vier jaar en leidinggevenden veranderen ook heel vaak. Het moet toch van onszelf komen."

Daarom moet je jezelf interesseren in bestuurders en jezelf in hen kunnen verplaatsen.

John: "Wat gebeurt er bij bestuurders? Hoe zou je de besluitvorming kunnen ondersteunen? Wat leg je dan aan hen voor? Dat soort vragen stel ik."

Op het moment dat je jezelf interesseert in bestuur, interesseert het bestuur zich ook in jou. In Limburg krijgt de ondergrond volop aandacht.

Frank: "We hebben een hoofdthema in het omgevingsplan, één van de vier hoofdthema's: economie en infrastructuur, wonen en leefomgeving, landelijk gebied en ondergrond."

Frank: "Wij vinden dit zeer bijzonder, omdat we uit het land signalen horen dat we vaak onze positie aan tafel moeten bevechten, waar we dat voorheen vanuit bodemsanering vonden. (...) De politiek heeft zelf de handschoen opgepakt. We hadden aanvankelijk een paar regeltjes erin gezet, maar ze hebben het een hoofdthema gemaakt. Ze stelden: 'wij zien ontwikkelingen in de ondergrond waarvan we vinden qua structuurvisie dat we er gedachten over op papier moeten zetten.'"

4 Kennisconcentratieknoop

De kennisconcentratieknoop is een verbijzondering van de Metaknoop Kennis. De eerste tak van de paradox zet in op concentratie van bodemkennis. Als mensen met bodemkennis bij elkaar zitten, heb je de kritische massa om met complexe bodemvraagstukken om te gaan. Bij de oprichting van RUD's is dit een belangrijk argument geweest. Op de tweede tak wordt een pleidooi gehouden om de mensen met bodemkennis te spreiden, want dan zitten ze dicht op andere werkvelden en kunnen ze op directe wijze invloed uitoefenen.



Concentreren van kennis

Veel medewerkers die voorheen bij de afdeling Bodem van een gemeente of provincie zaten, worden nu ondergebracht bij Regionale Uitvoeringsdiensten (RUD's). Ze worden ook wel omgevingsdiensten genoemd. Deels werkt dat goed, deels ook niet.

Eric: "Nieuw in de milieuwereeld is de vorming van RUD's. Daar zitten de technici die eerder bij de provincie zaten. Ze zitten nu in een uitvoeringsclub samen met de technici van gemeenten."

Vraag: "Zie je dit als positief?"

Eric: "Het is heel pril hoor en heb daar nog geen kijk op."

Peter B.: "Het is de bedoeling dat de RUD's door samenvoeging sterker werden. En dat worden ze ook, maar de achterblijvende gemeenten dus niet, op bodemgebied. (...) Nu de regio's deels hun taken hebben ondergebracht bij de omgevingsdiensten, zijn we even aan het zoeken hoe we het hele plaatje weer kennis- en provinciedekkend kunnen krijgen. Hoe krijgen we dat weer sluitend? Dat is even wiebelig."

Esther: "Weet je, ik heb nog geen ervaring met een goed draaiende RUD. Dat vind ik nou zo jammer, want volgens mij is het juist de bedoeling geweest om de uitvoeringstaken zoveel mogelijk te clusteren. Het doel van de RUD is om de gemeenten zodanig te helpen dat je je expertise en kennis bij elkaar brengt om meer kwaliteit te realiseren. Ik vind dat altijd een goed uitgangspunt. Echter, in de praktijk zie je dat door het opstarten ik die doelen niet terugzie. Dat vind ik zo jammer."

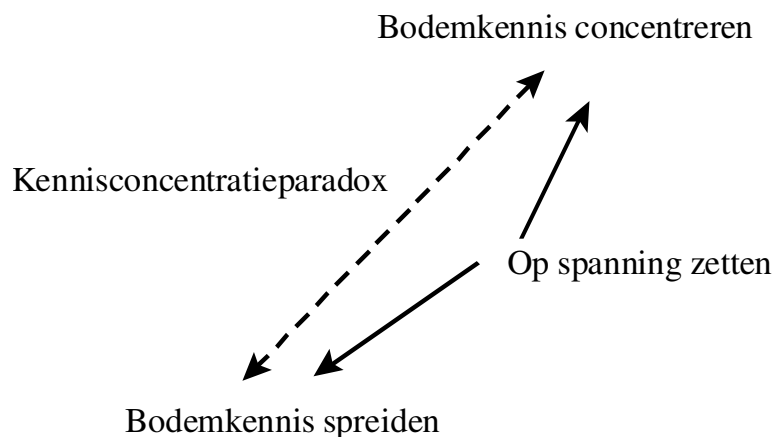
Esther: "De RUD staat te ver - vind ik - van de bevolking af en van de wethouder."

Ewoud: "Ik zie wel een risico, hoor. De omgevingsdiensten, bijvoorbeeld, waarnaar wij veel uitvoerende taken overgebracht hebben, ook op het gebied van Bodem. Die omgevingsdiensten hebben straks de praktijkkennis die wij jarenlang ook hebben gehad. De vraag is of we niet teveel van die praktijkkennis kwijtraken. Als we niet oppassen als provincie, worden een uitvoeringsorgaan van het Rijk... een beleidsvoelspriet van het Rijk, waar we nu nog echt de verbinding kunnen leggen met de concrete uitvoering en het hoge abstractieniveau van de wetgeving."

Kennis spreiden

Binnen gemeenten zaten de bodemmedewerkers ooit in één groep bij elkaar. Door de kanteling bij de laatste reorganisaties zijn de medewerkers verspreid over verschillende afdeling.

Margot: "Het lastige was dat ik op dat moment niet in een beleidsfunctie zat, maar als afdelingshoofd van die club werkte. Dan gaan de discussies wat anders. Dan sta je vanuit een ander perspectief te kijken. Men ging er heel erg vanuit dat wat men bij Bodem had opgebouwd eeuwig zou blijven bestaan. Ook al hadden we zes keer gezegd van 'jullie worden opgeknipt', voor een aantal mensen was het feit dat zij werden opgeknipt zo ondenkbaar, dat het heel veel onrust en vertroebeling heeft gegeven."



Voor veel mensen is het jammer dat ze niet meer bij elkaar zitten, maar door frequent een vakberaad te organiseren met verschillende gemeenten uit de regio worden de nadelige effecten van spreiding enigszins gecompenseerd.

Peter B.: "Die vakberaden voldoen echt aan de vraag van bijv. de bodemmedewerker van 0,1 fte bij een kleinere gemeente."

Vraag: "Hoe werken die vakberaden?"

Peter B.: "Om de zes weken komen we bij elkaar, gewoon als bodemmedewerkers. Het belang is dat ze alleen al even hebben kunnen praten en praktische dingen kunnen voorleggen en op de hoogte blijven van wat er allemaal speelt. We nodigen ook weleens een spreker uit. De kleine gemeenten lopen bijvoorbeeld tegen de vraag aan van: 'oh, wij moeten onze bodemkwaliteitskaarten actualiseren.' Dat kunnen ze nooit in hun eentje. Dan is het heel fijn

dat er een centrumgemeente is en soms worden projecten weleens op provinciaal niveau getild."

Peter B.: "Mensen die bij de gemeente achterblijven zeggen: ja, ik moet taken naar de omgevingsdienst doen, dan wordt het daar wel robuuster. Maar ik had al 0,1 fte Bodem en nou heb ik nog 0,05 fte Bodem. En daarvoor moet ik wel mijn hele kennisniveau op peil houden. Ze hebben dus echt behoefte aan kennisstructuur met vakberaad, dat ze eindelijk eens met een paar collega's over bodem kunnen praten... kunnen spiegelen, kunnen sparren, enzovoort."

Mela: "Waarom vinden wij het zo prettig dat wij bevoegd gezagtaken hebben? Omdat wij onze haakjes hebben naar de ontwikkeling, naar civiele projecten, waarbij we heel dicht zitten op de uitvoering en de planvorming. Daardoor krijg je praktische saneringsplannen en bouwplannen die op de verontreiniging zijn aangepast. En op het moment dat dit grotendeels naar de RUD's gaat, krijg je dat het uit elkaar ligt."

Alain: "Als je eenzame functies hebt, als je kennis en ervaring maar bij één persoon hebt, en er is geen overdracht of achtervang, dan kan er niemand in groeien. We proberen de taken hier bij meerdere mensen weg te zetten. Zo voorkom je dat als er eentje uitvalt - of met pensioen gaat of zoiets - dat die kennis meteen weg is."

Je kunt ook kennis concentreren door intensief met elkaar samen te werken. Je hoeft niet fysiek naar een andere locatie te verhuizen. In principe heb je het werkwoord 'organiseren' en het zelfstandig naamwoord 'organisatie.' Het eerste kan zonder de laatste.

Esther: "Noord Limburg is niet overgegaan naar de RUD... als organisatie. Het is een netwerk geworden, dus alle mensen zijn blijven zitten waar ze zitten. Ze hebben het zo georganiseerd dat ze de kennis en kunde samen hebben gebundeld door het zo anders te organiseren dat ze elkaar goed kunnen vinden. Dan is inderdaad het woordje 'organisatie' weg. Mensen blijven waar ze zitten, blijven dicht bij de bron en volgens mij kun je daar heel veel mee bereiken. Ze hebben dan een thuis waar ze zich prettig voelen."

Niet het kind met het badwater weggooien

Op het moment dat reorganisaties worden doorgevoerd, is er een neiging bij managers om enigszins door te schieten in de toepassing van generieke principes (modellen). Je kunt zover gaan met het verspreiden van bodemmedewerkers dat de kennis gewoonweg oplost.

Margot: "Er moet nog wel basiskennis zijn. We moeten nog vergunningen kunnen verlenen, we moeten nog weten wat we moeten doen als we bij graafwerkzaamheden verontreinigingen tegenkomen, maar niet meer op het niveau zoals we dat tien jaar geleden, of vijf jaar geleden hadden. Het is echt een aflopende zaak. De kunst is wel: het moet niet helemaal weg. Er moet wel een stukje vakmanschap in de organisatie geborgen blijven. Je ziet nu van: je moet verbreden, er moet de ondergrond bij... Als beleidsmedewerker is het voor mij een logische keuze om te verbreden met ondergrond en water, maar daar hebben we ook mensen voor. We moeten veel meer de connectie zoeken, de alliantie, met de medewerkers."

Ik hoef niet alles alleen te doen. Dat is het mooie van zo'n grote stad. In de uitvoering zie je dat andere allianties worden gemaakt. Naast bodemsanering gaat men bijvoorbeeld ook rioleringen doen en kennis daarover verwerven. Bij de aanleg van riolering kom je de bodem tegen. Zo groeit dat wel."

Margot: "Dan is het dus veel meer een organisatieprobleem, van: hoe zorgen wij dat we de juiste kennis in huis hebben om de vragen te beantwoorden die bij de gemeente Groningen op je af komen. We gaan hier binnenkort weer reorganiseren - hé - en één van de discussies was kennis en kennis borgen. Hoe doe je dat? Ga je overlegstructuren regelen? Nou, dat wil je ook niet. Maar ik vind het vakoverleg Bodem dat we hebben, dat werkt hartstikke goed. Het kost ons allemaal een uurtje, meer niet, maar we weten elkaar te vinden en we blijven elkaar vinden."

Verspreiden ondergrondinformatie

Naast kennis heb je ook informatie. Kennis is mensgebonden, informatie zet je in een boek of schrijf je weg op een harde schijf of in 'the cloud.' Ook deze vereist aandacht.

Frank: "Ik stoor mij echt - en daar komen gelukkig nu ontwikkelingen in - in de ontsluiting van ondergrondinformatie. Daar moet echt wat gaan gebeuren, want we kunnen daar zoveel maatschappelijke kosten mee besparen. Daar kunnen we enorm ons voordeel mee doen. Hoe ver dat gaat, laat ik maar even in het midden. Ik wil er niet te diep op ingaan. We hebben vanochtend nog nabesproken over de informatiedag - 25 maart was dat, onlangs - over tal van voorbeelden over bodeminformatie. Eén ding is zeker: we hebben behoefte aan meer inzicht in de ondergrond en deze breder te ontsluiten. Deze informatie vormt de basis voor het nemen van goede beslissingen."

Concentreren + verspreiden = verbinden

In de paradox van de kennisconcentratie en -spreiding blijven mensen heen en weer bewegen. Het wordt, zoals Margot aangaf, vaak uitgewerkt als een organisatievraagstuk. Ewoud geeft aan dat het vooral gaat om het maken van natuurlijke verbindingen.

Ewoud: "We zijn op zoek gegaan naar: waar is behoefte aan? Op het gebied van bodem, ondergrond en water... voor mij is dat één geheel. Simpel. We scheiden het altijd, maar dat is heel kunstmatig."

Ewoud: "Toen ik vanuit mijn vorige functie naar de bodemwereld kwam, was één van de eerste dingen die mij opviel dat er zoveel organisaties en clubjes zijn die zich bezighouden met bodem- en ondergrondvraagstukken. Ik dacht toen: we gaan toe naar één geïntegreerde organisatie voor water en bodem. Raar dat het nog steeds zo gescheiden is."

Ewoud: "Waar we ook mee bezig zijn - dat komt ook door de focus van de Structuurvisie Ondergrond - is proberen in de provinciale wereld de verbindingen te leggen met andere beleidsvelden. Je merkt toch - dat vind ik het leuke van bodem, ondergrond en water - dat ze verbinden. Ze verbinden heel veel beleidsvelden, ruimteveragende activiteiten en

maatschappelijke vraagstukken. We willen energie winnen, we willen wonen, we willen recreëren, we willen een goede voedselvoorziening, ... Alles vindt op of in die bodem plaats. En dan geldt ook nog eens: het is heel onzichtbaar! Het is niet voor niets dat we in het verleden onze rotzooi daarin wegstopten. Nog steeds, stortplaatsen bestaan nog steeds. We hebben relatief weinig kennis nog en als we niet oppassen raken we ook nog eens kennis kwijt, over hoe het systeem werkt en samenhangt. Daar liggen heel veel kansen ook."

Ewoud: "Het is een ontzettende uitdaging om te verbinden tussen die sectoren, met onze energiecollega's - een heel ander werkveld - die heel anders kijken, vanuit een economische invalshoek en met andere vraagstukken bezig zijn. Windenergie staat nu meer op de agenda dan de ondergrondse energie. Die moeten we ook betrekken. Landbouw idem dito. Vitale bodem, waar we hier in Brabant meer begonnen zijn. Om de landbouw meer te betrekken, het bewustzijn van boeren. Er bestaat heel veel belangstelling voor uit de landbouwwereld. We hebben pas een bijeenkomst georganiseerd voor boeren. Eén van de meest genoemde thema's waar die boeren iets mee wilden, dat was Bodem, want daar zien ze kansen."

Specialisten delen

En je hoeft niet binnen elke organisatie alle specialisten in huis te hebben. Je kunt ook mensen delen. Jos Athmer vertelt over een initiatief in het beheergebied van voormalig waterschap Vallei en Eem.

Jos: "Binnen het voormalig beheergebied van waterschap Vallei en Eem hebben we met de zestien inliggende gemeenten een samenwerkingsverband: het Platform Vallei en Eem. Daar hebben we inmiddels drie mensen gezamenlijk aangenomen. Zij zijn in loondienst bij het waterschap en werken voor de zeventien organisaties."

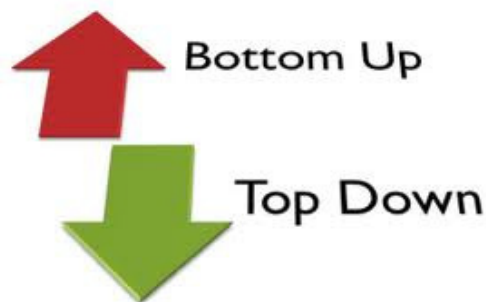
Jos: "We hebben er voor gekozen in de organisatie niet te beginnen met een rechtsvorm, want dan heb je het meteen over het aandeel dat iedere organisatie erin heeft, hoeveel je bijdraagt, hoeveel je ontvangt, wat je zeggenschap is, waarop je het heel vaak mis ziet lopen. Dit is een samenwerkingsvorm die heel sterk gedragen wordt door de medewerkers van onderaf, die de meerwaarde van deze mensen heel sterk zien. De eerste die we aannamen was een specialiste op gebied van meten en monitoren. Zij gaf door het analyseren van gegevens dingen aan al die organisaties terug over verkeerd geïnstalleerde meters tot gemalen die stonden te pendelen, enzovoort. Niet alle organisaties hebben iemand in dienst die gespecialiseerd is in het analyseren van al die data, dus dan is het gewoon heel veel data en zij is in staat om informatie te maken van als die data. Dan kun je er wat mee. Dat is een goed voorbeeld, en zo groeit het langzaam."

Een ontwikkeling is ook dat men bij waterschappen streeft naar 'shared services'.

Jos: "Op meerdere vlakken wordt er bekeken of schappen zich kunnen specialiseren in het ene en dat dan ook voor andere schappen kunnen verzorgen."

5 Kennisprogrammaknoop

Er is een duidelijk kennisvraagstuk. Dat blijkt wel uit de voorafgaande hoofdstukken. Maar hoe ga je daarmee om? In de kennisprogrammaknoop wordt op de eerste tak wordt ingezet op een van bovenaf aangestuurd programma dat kennisstromen aanstuurt. Door de 'top down' druk komen processen in beweging. Op de andere tak wordt dit ontmoedigd. Er wordt dan gevaren op het zelforganiserend vermogen van mensen die in de praktijk actief zijn. Zij hebben voldoende verantwoordelijkheidsgevoel en creativiteit om in de veranderende wereld hun nieuwe plekken te vinden. Eigenlijk gaat het hier over de maakbaarheidsknoop, maar dan betreft het niet fysische, chemische en natuurlijke processen, maar mensen. Wat mensen en groepen van mensen willen en doen, kan niet volledig worden beheerst en gecontroleerd. Bovendien, mensen die vanuit de top - op abstracte wijze - processen aansturen, zijn niet per definitie wijzer dan mensen die in de praktijk actief zijn.



Van bovenaf (generiek)

Er wordt verschillend naar initiatieven vanuit het Rijk gekeken. Wat 'bottom up' kan, moet 'bottom up.' Maar het is ook goed dat zo nu en dan van bovenaf initiatief wordt genomen. Marja geeft aan dat wat vanuit Den Haag kan rekenen op lokale bestuurlijke aandacht.

Marja: "Externe aanleidingen hebben ervoor gezorgd dat we het hebben kunnen uitbreiden. De rijksstructuurvisie voor de ondergrond, dat is ook zo'n externe aanleiding waar bestuurders iets mee moeten en waar we iets van moeten vinden. Dat maakt het mogelijk je op dit terrein te begeven."

Ook ingrepen die te maken hebben met bezuinigingen en reorganisaties hoeven niet per definitie slecht uit te pakken.

John: "In Rotterdam zegt de politiek: jullie moeten halveren. Ga maar van 800 man terug naar 400 of van 600 naar 300. Dan denken ze: als dat gebeurt, moeten we misschien toch maar met Amsterdam gaan samenwerken, wat vroeger onbespreekbaar was."

Vraag: "Dus eigenlijk is dat best wel positief?"

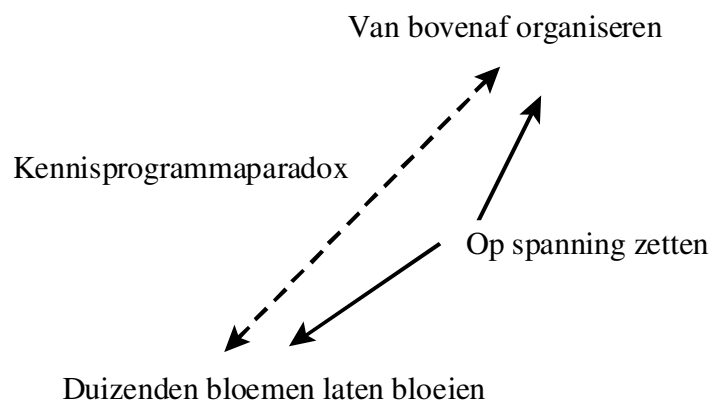
John: "Het is positief dat men elkaar nu opzoekt. Daarvoor zat iedereen in z'n eigen wereldje en nu er druk op komt te staan richt men de blik, naar buiten."

Vraag: "Onder druk worden dingen vloeibaar?"

John: "Ja."

Ook is het gewenst dat er partijen zijn die kennisprocessen enigszins stroomlijnen.

Marja: "Wat je ziet in de bodemwereld is dat veel wordt nagedacht over kennis. Hoe moeten we daarmee omgaan? Hoe moeten we de structuur inrichten? Er gebeurt heel veel op verschillende plekken en de vraag is of dit niet teveel naast elkaar gebeurt en of dat niet beter gestroomlijnd kan worden. Dat wordt ook opgepakt ook wel, door Bodem+ en het Uitvoeringsprogramma van het convenant om daar meer lijn in te brengen, maar hoe zorg je er daadwerkelijk voor dat de kennis over en weer gaat? Je kunt dan denken aan het gildensysteem of bodempools. Je zult ook nog steeds echt kennis moeten ontwikkelen. Ik denk dat we met z'n allen een kennisprogramma moeten maken."



Echter, de plannen die 'top down' bedacht worden voor kennisontwikkeling vallen niet altijd even goed. Sluiten de programma's wel goed aan op wat nodig is in de praktijk?

Margot: "De vorige keer in het WEB hebben we het gehad over het kennisprogramma...tsja... ik laat meestal mijn stem wel horen. Ik ben er niet van overtuigd dat dat ons gaat helpen. Ik vond dat zo'n... Hij was een heel verhaal. Dat zijn de momenten waarop ik denk van: ik loop hier lang mee en... het is weer hetzelfde geneuzel. Op sommige onderwerpen lijken we niet verder te komen. Als er dan wordt gezegd van: een kennisprogramma, waarbij 25% de lagere overheden moeten opbrengen, dan denk ik: daar gaan we het niet mee redden. Waar hebben we die kennis voor nodig? Voor bodemsanering hebben we niet zo heel veel kennis meer nodig!"

In het opzetten van programma's - breder dan kennis alleen - lijkt het soms wel of het opzetten daarvan voorbij gaat aan mensen die inhoudelijke kennis hebben over waar het om gaat.

Peter R.: "Ik zie dat in het landelijke ook gebeuren. Als ik zie wie er allemaal in het landelijke acteren, in alle gremia, dan denk ik dat daar het percentage van mensen dat echt bezig is met gebiedsgericht grondwaterbeheer, dat echt bezig is met bodemsanering - gericht op de praktijk - dat echt bezig is met antibiotica of ander medicijngebruik, dat is misschien maar 5 à 10%. Maar die andere 90% - !! - bepalen de richting die we uitgaan. Dat is helemaal verkeerd."

Peter R.: "Voor mij moet ik bezig kunnen zijn, in verbinding met andere personen, om een oplossing te bieden voor de praktijk. Daar gaat het mij om. Die focus - vind ik - moeten we blijven houden. Er zijn teveel mensen bezig met knelpunten opzoeken en allemaal programma's over gaan starten, dan zijn we met een heleboel mensen zijn we heel leuk bezig geweest... en we doen er geen zak mee. Ja sorry, dan zeg ik: geef dat geld maar aan mij, dan kan ik daar weer een extra sanering mee oplossen. We moeten echt terug naar de praktijk."

Je moet tegenwicht kunnen bieden

Mensen die in de praktijk handelen en veel (ervarings)kennis hebben, moeten elkaar kunnen vinden. Zij kunnen gezamenlijk tegenwicht bieden tegen plannen die 'van boven' komen.

Frank: "Het zou goed zijn dat als een structuurvisie ondergrond landelijk wordt gemaakt - STRONG - dat je de eigen visie voor de ondergrond ook op orde hebt, zodat je niet reactief zit in dat proces, maar gelijk opgaat."

Frank (over schaliegas): "Er is niet bijna unaniem door Provinciale Staten een motie aangenomen ten aanzien van het schaliegasdossier. We hebben gezegd dat het goed is dat we in ieder geval in gesprek blijven met Den Haag en niet een blokkade opwerpen. Je blijft in gesprek om maximale invloed uit te oefenen op de keuzes die gemaakt moeten worden."

Op het moment dat je tegenwicht kunt bieden tegen wat er uit Den Haag komt, worden plannen scherper. Het mes snijdt aan twee kanten. Als mensen in de praktijk als makke lammetjes meegaan in alles wat op generiek niveau wordt bedacht, ontstaat nooit het maatwerk dat nodig is om kwaliteit te realiseren. Het komt voor dat generiek beleid te weinig rekening houdt met specifieke omstandigheden.

Alain: "We hebben een twee jaar geleden een aanpassing op het Besluit bodemkwaliteit gekregen, als regio, op het gebied van mijnsteen. Mijnsteen is hier als grond hergebruikt... overal. Er kwamen nogal wat kilo's uit de grond. Er liggen een paar miljoen kuubs links en rechts. Het is een heel normaal bodemelement geworden, alleen in het Besluit bodemkwaliteit was het niet opgenomen. Daar stond het als bouwstof vermeld. Dat leverde praktisch hele grote problemen op. Als je het laat keuren valt het niet onder de definitie van bouwstof en heb je een afvalstof te pakken. Dat zou immense gevolgen gehad hebben. Dat heeft een tijdje geduurd, maar dat is uiteindelijk wel opgepakt."

Duizenden bloemen laten bloeien (specifiek)

Als te veel naar het Rijk wordt gekeken en mensen in de praktijk een afwachtende houding gaan hebben, nemen ze dan nog wel genoeg eigeninitiatief?

Margot: "Er wordt vanuit de bodemwereld heel erg naar het Rijk gekeken, maar ik denk dat je veel meer naar je eigen organisatie moet kijken. Maar dat is bijna vloeken in de kerk."

Vraag: "Het leuke van de gemeente is: je hebt te maken met de werkelijkheid?"

Margot: "Ja, en de werkelijkheid is elke dag weer anders."

Vraag: "Jullie zitten heel dicht op de praktijk?"

Margot: "Ja, dat maakt ons ook wel heel trots op wat we hier doen. Dan spreek ik ook voor mijn collega's. Als we met bodem en ondergrond bezig zijn, zijn we - en misschien is dat wel Gronings - heel fier op wat we doen."

Marja: "Soms is het ook gewoon een kwestie van doén... en ervaren in projecten."

Er gebeurt best wel veel in de regio. Niet alles hoeft van bovenaf geregeld te worden. Mensen zoeken elkaar op.

John: "In de metropoolregio Den Haag - Rotterdam zitten we met 24 gemeenten, en Den Haag en Rotterdam en drie waterschappen in Zuid-Holland, in een samenwerkingsverband, over ingenieursdiensten en projectmanagement. De belangrijkste drijfveer daarbij is de vraag: hoe gaan we met onze kennis om? Er is een kennismatrix gemaakt, zo van: wat is er allemaal aan kennis? Die is door Rijkswaterstaat gemaakt... en nu gaan we die mooi invullen. Wat weet jij van kades? Wat weet jij van oevers? Groen en infrastructuur? Dat hebben we allemaal in kaart gebracht. De vraag is dan: hoe kun je kennis en capaciteit uitwisselen? Wat voor tarieven en wat voor procedures? Daarbij hebben we een aantal onderwerpen die we belangrijk vinden, zoals duurzaamheid en contracten. Er is nu een documentje gemaakt dat je in je moederbestek kunt opnemen. Dat is een keer uitgezocht door de mensen van Rotterdam en ingebracht in een werkgroep van twintig mensen. Die hebben dat opgeleverd en verspreid. Daar kun je als gemeente je voordeel mee doen. En Past Performance⁵. Hoe beoordeel je nou aannemers op hun werk? Daarvoor is een methodiek bedacht door iemand in Leiden. Daar hebben ook weer vijftien à twintig aan meegedaan."

Peter B.: "Het hoeft geen uren te kosten, maar een goede overlegstructuur is van belang."

Nieuwe vormen voor het organiseren van kennis

Het is goed te bedenken dat er ook andere vormen zijn voor het laten stromen van kennis dan met een kennisprogramma dat 'top down' wordt geïnitieerd of via zelforganisatie 'bottom up' tot stand komt. Duidelijk is wel dat kennisverspreiding niet iets kan zijn van zenders, die het weten, naar ontvangers, die het moeten gaan weten. Weten is nog niet hetzelfde als begrijpen en kennen is nog niet gelijk aan kunnen. Hoe iets werkt in de 'echte' praktijk, moet ook gedeeld worden... wat daar gebeurt hét.

Ewoud: "De kunst is: hoe houden we de goede kennis op niveau? Hoe breder de agenda, hoe minder de kans is op verdieping. Met het vertrekken - pensioneren - van collega's verdwijnt specialistische kennis. Hoe houden we die vakgebieden dan vast?"

Vraag: "Heb je daar gedachten over?"

⁵ Past Performance zet in op klantgerichte, prestatiegerichte en zakelijke verhoudingen in de bouw- en infrasector. Het stelt de kwaliteit van het proces en de samenwerking waarmee de opdrachten worden gerealiseerd centraal. Het omvat het meten en beoordelen van de wijze waarop door de opdrachtnemer aan de contractuele verplichtingen wordt voldaan tijdens de uitvoering van de opdracht. De focus ligt daarbij op houding en gedrag.

Ewoud: "Nou, vooral dat het heel belangrijk is. Maar hoe we dat moeten organiseren? Ik denk dat je dat tussen organisaties gaat organiseren. Als we hier een schaliegasdeskundige hebben, waarom zouden we die alleen hier ten gelde maken? Waarom brengen we die kennis niet in bij Boxtel, Flevoland, of in Drenthe?"

Ewoud: "In die zin zie je dat we als provincie ook meedoen met pilots van ZPP-schap: Zelfstandigs Publieke Professional. Een ZPP'er in plaats van ZZP'er. De ZZP'er is de commerciële kant, de ZPP'er is de publieke kant. Het zijn mensen die voor zichzelf beginnen, tussen aanhalingstekens, maar in dienst zijn van de overheid. Ze zijn in dienst bij één overheid, maar doen bij verschillende overheden hun werk. Dat zou je op termijn kunnen combineren met de advieswereld."

ZPP'ER BIJ OVERHEID HEEFT HET GEMAAKT



Martijn Delaere • 10 okt 2012 ■ 3 reacties

Precies een jaar geleden introduceerde *Binnenlands Bestuur* senior adviseur Strategie en Beleid bij de gemeente Dordrecht Christophe van der Maat met zijn visioen van een netwerk van ZPP'ers (Zelfstandige Publieke Professional) bij de overheid. Daarna ging het heel hard. Van der Maat vertelt.

Hoe gaat het met de ZPP'er?

Eén jaar na het verschijnen van het artikel *Vrije jongen in het gemeentehuis* kan ik zeggen dat ZPP een groot succes is. BZK is een proeftuin Vernieuwende Arbeidsrelaties gestart waar veel overheidsorganisaties aan deelnemen. Steeds meer organisaties gaan daardoor met ZPP en andere werkvormen aan de slag. Ik reis het land door om vooral gemeenten mijn verhaal te vertellen. Gemeenten, provincie en waterschappen in Brabant starten nu bijvoorbeeld met een project Ondernemende Ambtenaren. In de toekomst zal in heel Nederland een netwerk ontstaan waar ambtenaren als ZPP'er of via een andere flexibele vorm op opdrachtbasis kunnen werken. Ik werk nog steeds voor de gemeente Dordrecht en de Drechtsteden. Daarnaast werk ik als ZPP'er aan een opdracht voor Binnenlandse Zaken.

Ewoud: "Dat ZPP-schap, daar zijn we in Brabant mee bezig. Ik denk ook wel bij andere overheden. Er zijn collega's begonnen met het ZPP-schap. Zij roepen anderen op om daaraan mee te doen."

Ewoud: "Het vaste dienstverband en hoe wij onszelf organiseren, dat wordt heel anders. De jeugd, de jongeren die nu opgroeien, die krijgen geen baan meer voor veertig jaar, de rest van hun leven. Dat willen ze ook niet."

Het idee van de ZPP'er sluit al goed aan op wat met de bodempool gebeurt. Iemand van gemeente X gaat een tijdje werken in gemeente Y, waarbij het ook andere overheden kan betreffen. En waarom

zou je een harde lijn trekken tussen overheden en bedrijfsleven? Als je deze gedachte doortrekt kom je uit bij Gilden 2.0, een vorm waar iedereen blijft zitten waar hij of zij zit en als meester, gezelschap of leerling kennis deelt in werkplaatsen in praktijkprojecten. De inzet daarbij is het vormgeven van Nieuw Vakmanschap: het vermogen om paradoxen op spanning te zetten. De Nieuwe Vakman of Vakvrouw is inhoudelijk goed, maar weet ook de verbindingen te leggen, al dan niet door dit zelf te doen of door nauw te gaan samenwerken met wat Margot duidt als verbindingsofficieren. Daarbij geldt, dat als je zoiets opzet, dat het niet in één keer een perfect hoeft te zijn. Kennisprogramma's kunnen ook emergent tot stand komen, in een groeiproces.

John: "Je kunt klein beginnen. Ik zou uitkijken naar vijf à tien mensen die zeggen van: dit is een goed initiatief. En die zouden op hun beurt weer twee à drie mensen in hun eigen omgeving kunnen zoeken. Kun je iets van een dominante coalitie verzinnen?"

John: "Ja, het hoeft niet in één keer goed. Zet vooral de eerste stap. Ga dat lastige gesprek nou eens aan met je medewerkers. Ga dat lastige gesprek met je directeur nou eens aan. Waar zit je nou telkens mee? Goede voorbereiding is belangrijk, maar je kun niet alles regelen. Ik weet ook niet precies wat eruit komt, maar het zal altijd wel meevallen. De eerste stap is belangrijker dan het precieze ontwerp."

Het gaat erom kennis in te zetten op de plek waar deze wordt omgezet in daden, waardoor - als je het goed organiseert - de kennis toeneemt.

Peter R.: "Voor het nieuwe bodemconvenant zeg ik heel simpel - ik geloof dat er één miljard te verdelen is - we hebben 250 spoedlocaties... geef mij vijftig miljoen en ik los ze op. Daar durf ik nog een handtekening onder te zetten ook."

6 Handelingsperspectief

Dit laatste hoofdstuk reflecteert op de uitkomsten van de inspiratiebijeenkomst over bodemkennis op 21 mei 2014. In de uitnodiging voor de dag stond: "Van verschillende kanten klinkt steeds luider de roep om het beter ontwikkelen, delen en borgen van kennis over bodem & ondergrond. Zijn we in staat om met zoveel mogelijk professionals een kennisnetwerk te vormen dat ervoor zorgt dat we nu en in de toekomst over voldoende praktische kennis kunnen blijven beschikken? Hoe organiseer je zo iets?" De focus van dit hoofdstuk is: handelingsperspectief.

Inspiratiedag 21 mei

Vrijwel alle genodigden - circa vijfendertig medewerkers - waren daadwerkelijk aanwezig. Dat zegt iets over de mate waarin het onderwerp 'kennis' leeft. Onder de genodigden bevonden zich ook de mensen die voor dit narratief zijn geïnterviewd. Na een introductie door Johan van der Hout - gedeputeerde provincie Brabant - en de presentatie over de eerste versie van het Narratief Bodemkennis - is in vijf groepen van gedachten gewisseld over vier knopen. De knopen zijn verdergaand geanalyseerd en verrijkt met ervaringen. Gevraagd werd adviezen mee te geven voor het vervolg. Uit de voorafgaande hoofdstukken blijkt dat er een urgentie is. Samengevat: zonder interventie blijft de bodemwereld te veel vasthouden aan wat het in glorie tijden was en speelt deze te weinig in op de ontwikkelingen die zich nu voltrekken in de context. Er worden kansen gemist en de 'echte' bodemkennis erodeert. Voor getalenteerde jongeren is het werkveld - zonder spannende innovaties - niet aantrekkelijk genoeg. Gerd de Kruif (UP) zegt aan het eind van de inspiratiedag het volgende hierover:

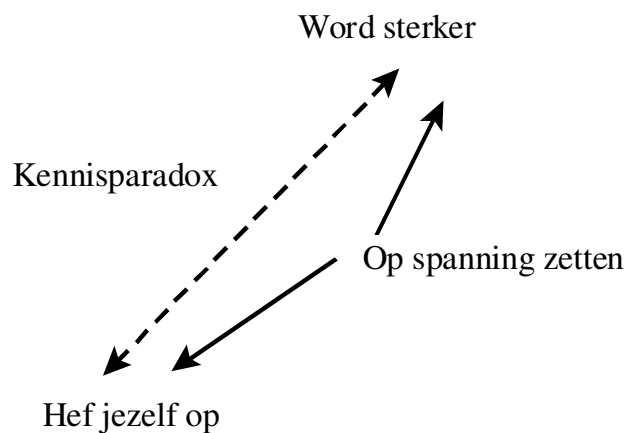
Gerd de Kruif: "Wat ik ook heel erg proef is - en dat is sterk naar voren gekomen vandaag - het gevoel van urgentie. Want je kunt als kikkers in een pan gaan zitten en het laten gebeuren, want als het morgen niet gebeurt, ach, dat is niet zo erg, want het zal mijn tijd wel duren. Maar het gevoel van urgentie dat er wat moet gebeuren rond kennis, dat proef ik heel sterk vandaag. Je moet ervoor waken dat je niet onder een bepaalde grens zakt. In ons groepje werd gesproken over opdrachtgeverschap, dat het niet eens meer lukt in een aantal gevallen om een goed opdrachtgever te zijn. Als je dat niet meer lukt, als je dat niet meer basaal in huis hebt, dan moet je echt wat doen. Dat wil niet zeggen dat je alles in huis moet hebben, dat je ook moet zoeken naar vormen om het flexibeler in te zetten."

Voorliggend hoofdstuk is geen nauwgezette weergave van de dag. Het is ook een interpretatie. Er zijn mp3 opnamen afgeluisterd - deels worden deze hier getoond - en er is gekeken naar de flip-overvellen die in de groepjes zijn gemaakt. Daaruit volgend de ingrediënten voor het vervolg.

Metaknoop Kennis

In het groepje dat zich bezighield met deze basisknoop - in de bijlage staan alle namen van deelnemers aan alle groepjes vermeld - is begonnen met de constatering dat binnen de bodemwereld wel heel erg veel organisaties zijn die zich bezighouden met kennis. Er is sprake van veel ingewikkeldheid. Mag het eenvoudiger? Daarbij is geconstateerd dat al die kennisorganisaties zich vooral richten op expliciete kennis. Impliciete kennis - ervaringskennis - wordt niet of nauwelijks

geadresseerd. Tevens geldt dat fundamentele kennis niet interessant meer lijkt te zijn. Bijvoorbeeld: aannemers hebben steeds minder vaak specialisten in dienst en huren kennis in, vaak op zeer krappe basis, wat resulteert in minder kwaliteit.



Loslaten geeft kansen

Krampachtig vasthouden werkt niet. Loslaten geeft kansen! Dat is de ervaring van SBNS, aldus Mart Jansen. Deze organisatie die zichzelf gaat opheffen. Hierdoor komen nieuwe mogelijkheden in beeld. Door los te laten ontstaan er gunstige condities om jezelf te verbinden met onder andere energie, voedsel en (drink)water.

Govert: "Wat ik leuk vond is dat Wendy uiteindelijk goed samenvatte wat je moest doen met de vraag over versterken of loslaten. Ze zei: eigenlijk moet je per organisatie bewust kiezen wat je behoudt en wat je loslaat. Op het moment dat je besluit iets los te laten, kun je kijken of het nog ergens anders is en relaties gaan leggen. Heel pragmatisch."

"Govert: "We moeten zoeken naar punten van kennisconcentratie. Kijken waar in andere organisaties goede kennis aanwezig is - ervaring op iets. We hoeven niet allemaal kennis te ontwikkelen over aardbevingen, want als die kennis in Groningen zit kun je daar gewoon naartoe rijden."

Er moet altijd een basis van eigen kennis aanwezig zijn. Dat heeft vooral te maken met goed opdrachtgeverschap. Deels is het een kwestie van vraag en aanbod. Daar heb je jezelf bij neer te leggen. Echter, als je alles aan de marktwerking overlaat, komt het niet goed. De waterwereld in Engeland illustreert dat. Waterkeringen zijn niet op sterkte, waterwegen zijn niet gebaggerd, de waterleidingen hebben het grootste lekpercentage van Europa en op jaarbasis wordt slechts 0,1% van de riolering vervangen. Dus: overheden moeten kaders formuleren en daar streng in zijn.

Expliciete kennis

Om sterker te worden als werkveld blijft het van belang nieuwe expliciete kennis te ontwikkelen en te innoveren. Gesteld is dat dit opgehangen kan worden aan STRONG. Daar kan een strategische kennisagenda aan worden gekoppeld. Voor de uitvoering is het gewenst een organisatie à la STOWA te hebben: klein, met veel wisselwerking met de betrokken partijen.

Laat ervaringskennis stromen

Voor het laten stromen van ervaringskennis is vakmanschap de richting. Daarbij moet breed naar dit begrip worden gekeken. Niet alleen bodemspecialisten zijn vakmensen, maar ook bestuurders, managers, aannemers, etc. In het proces naar vakmanschap hebben jongeren goede mentoren nodig. Zij leren van ervaringskennis van ouderen, maar ouderen kunnen ook leren van jongeren. Het is de kunst Jongeren te begrijpen. Zij netwerken beter dan oudere bodemwerkers en zijn vaak ondernemend. Voor hen geldt "kennis is delen" waarbij voor de oudere generatie geldt "kennis is macht." Bodem is niet sexy voor hen, ten minste niet in abstracte zin.

Govert: "Wat ik ook op andere posters terug zag komen was het doén. Probeer het niet als een papieren exercitie op te lossen, maar in de praktijk er ervaring mee op te doen. Sluit aan bij de infrastructuur die er al is. FCK is genoemd, dat is een initiatief van de CROW. Er zijn vele initiatieven van anderen. Sluit daarbij aan. Ga niet als bodemwereld alles zelf uitvinden."

Govert: "Leg overal de verbinding met onderwerpen als drinkwater en energie. In feite is dat ook heel veel 'oplossen' in wat anderen doen, maar het geeft ook veel inspiratie. Het is een kans. Niet dat hele krampachtige. En als je iets organiseert, doe het zo pragmatisch mogelijk, met kleine organisatiestructuren. Geen grote kerstbomen optuigen, met heel veel papier."

Tot slot, als je in complexe projecten iets voor elkaar wilt krijgen, is historisch besef van belang. Elke gebied heeft z'n eigen verhalen.

Managementknoop

In de groepjes die zich hebben gevormd rond de managementknoop is de slag gemaakt van "kennis is macht" naar "kennis delen is kracht!" Jan Willem Strebus meldt terug namens het eerste groepje:

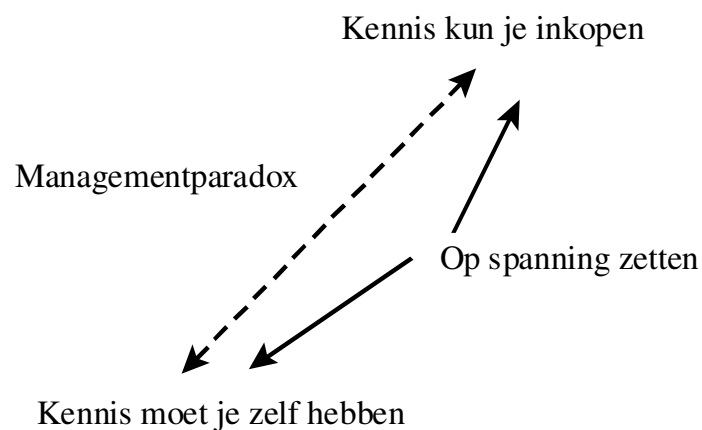
Jan Willem: "De eerste vraag die we bij de hoorns gepakt hebben was: moet je nu inkopen of moet je het zelf doen? Als je het niet zelf doet, heb je wel kennis nodig om in te kunnen kopen. Tot die conclusie kwamen wij ook. Het is nooit zwart-wit."

De managementparadox is een uiting van complexiteit. De uitdaging is dan ook groot.

Jan Willem: "Wat wel heel belangrijk is: welke kennis heb je waar en op welk moment nodig en hoe mobiliseer je dat? Je moet op een effectieve manier de beschikbare kennis weten te mobiliseren en daar inzetten waar je die het hardst nodig hebt. Dat is de managementuitdaging⁶. Wat je daarin ziet is een aantal dilemma's waarvoor je als management geplaatst wordt. Je hebt altijd met opdrachtgevers te maken. Je hebt met besturen te maken, die weer eigen wensbeelden hebben. En je hebt met machtposities te maken. Er wordt vaak gezegd van 'kennis is macht' en dat kan een belemmering zijn, vooral als men probeert de kennis bij zich te houden. Maar tegelijkertijd 'kennis is delen' is kracht en het is de uitdaging voor het management om die twee elementen bij elkaar te brengen."

⁶ Uit de studie naar 'water en ervaringskennis' bleek dat een manager nooit het geheel aan kennis kan overzien, tenzij deze een superwezen is. Naast de vraag van "hoe organiseer je kennis?" staat dan ook de vraag: "hoe organiseert kennis?"

Mensen werken bij een organisatie en de neiging van organisaties is om mensen - en dus kennis - sterk aan zich te binden. Het overbrengen van mensen van de ene werkplek naar de andere kan erin resulteren dat er meer gedeeld wordt, maar de ervaring leert dat ook de andere organisatie de mensen aan zich gaat binden. Het is de kunst om kennis te bundelen door deze los te weken van structuur en organisatie. Het GOO (Gelders overleg bodem en ondergrond) wordt gezien als een geslaagd voorbeeld hiervan.



Naast 'social return' ook 'kennis return'

Bij het aanbesteden van opdrachten scoort de opdrachtnemer hoger als deze in de aanpak een 'social return' realiseert. In het handboek over 'social return bij aanbesteden' wordt dit als volgt gedefinieerd: "maatregelen die de naleving van grondrechten en beginselen van gelijkheid en non-discriminatie, sociale cohesie en solidariteit moeten bevorderen." Voor kennis zou je in een zelfde richting kunnen denken.

Jan Willem: "Bij de inkoop van kennis - en daar kunnen we als regionale uitvoeringsdiensten of andere type organisaties, of pools een rol in spelen - zou je eigenlijk een 'kennis return' moeten opnemen. Eén van de nadelen van inkopen is dat je investeert in een externe partij die kennis ontwikkelt en die verlaat jouw organisatie en dat is iedere keer opnieuw een kennisdrain⁷. Zo zou je dat kunnen proberen op te vangen, door de kennis die je opbouwt in je eigen organisatie te laten terugvloeien."

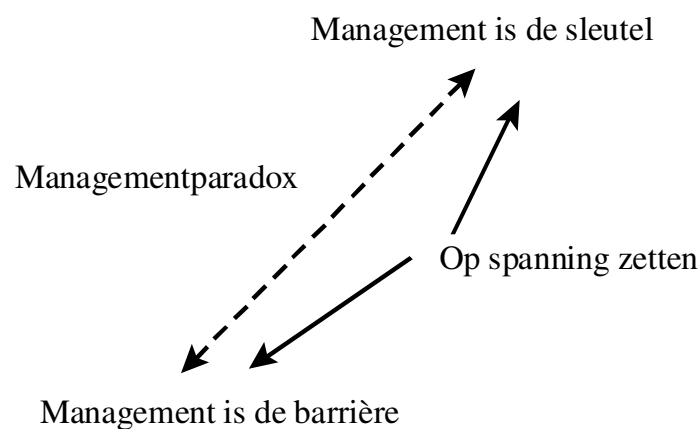
Ruimte voor verbinding tussen professionals

Een begrip dat regelmatig in de interviews naar voren komt en ook op 21 mei regelmatig is genoemd is 'ruimte.' Ruimte moet je krijgen en ruimte moet je nemen.

Jan Willem: "Wat zijn nou de dilemma's van de manager? Zijn managers daar faciliterend in of vormen zij een belemmering? Wat heel belangrijk is dat je als management het lef moet hebben om medewerkers ruimte te geven. Als je die kennis wilt ontwikkelen is het van belang

⁷ Hier komt ook de kwestie van geheugen in beeld. Als opgedane kennis luchtigjes wordt gedeeld en niet impliciet wordt gemaakt, heeft deze een zeer korte halfwaardetijd. Dit is een bekend fenomeen bij bijvoorbeeld workshops, brainstormsessies, vergaderingen en overdrachtsgesprekken. Het moet dus sterker en nadrukkelijker worden gedeeld wil echt sprake zijn van een 'kennis return.'

dat mensen in verbinding komen met andere professionals. Dat is de grootste kracht om aan kennisontwikkeling te doen. Dat betekent dat je als management de ruimte moet geven aan mensen om die ervaring op te doen, terwijl er in de praktijk heel vaak afgerekend wordt op hele specifieke resultaten en daar juist in tegenwerkt. We hebben ook te maken met zaken als bezuinigingen en dan staat er druk op de ontwikkeling. In pilots - echte projecten⁸ - kom je in verbinding, maar daar moet je dan wel in investeren. Die partijen moet je uitnodigen, je moet die verbinding opzoeken, een relatie opbouwen en voor je echt iets hebt, ben je al heel wat tijd kwijt. Onze overtuiging is dat dit op termijn veel beter is voor je resultaat, want daar is uiteindelijk wel waar het management naar kijkt. Het is allemaal wel leuk en aardig, maar het moet wel wat opleveren. Dat is een echte paradox. Aan de ene kant moet je de ruimte geven, aan de andere kant ben je verantwoordelijk voor een bepaald resultaat, voor een bepaalde prijs en een bepaalde termijn."



Risico's en fouten maken

En dan komt ook de lerende organisatie in beeld.

Jan Willem: "Het betekent dat je bereid moet zijn risico's te nemen. Je moet bereid zijn om fouten te accepteren. Als management moet je dan ook investeren in de relatie met het bestuur, in de relatie met opdrachtgevers en andere partijen om die duiten te krijgen om dat soort pilots te doen en fouten te mogen maken."

Je kunt meer risico nemen en je maakt minder fouten als er veel ervaringskennis in een team. Daarom zeggen de leden van deze groep ook: "investeer in senioriteit en experts". Zij maken het verhaal van een inhoudelijk gestuurde organisatie naar een meer procesgestuurde organisatie.

Het opzoeken van de context

Zolang problemen duidelijk zijn - gedeeld door iedereen - en verantwoordelijkheden helder zijn vastgelegd, kun je binnen de bodemwereld je werk blijven uitvoeren. Je levert je bijdrage aan de oplossing. Maar als het complexe opgaven betreft, is er een minder duidelijk probleem, zijn percepties verschillend en worden verantwoordelijkheden regelmatig weggeschoven. Je bent dan meer afhankelijk van wat er gebeurt in de context van je eigen projecten. Je kunt dan niet meer doorgaan met optimaliseren - want de doelen bewegen - dus moet je adapteren.

⁸ Hier een pleidooi voor werkplaatsachtig werken.

Jan Willem: "Wat maakt het nou dat er iets verandert in het spel? Je gaat als management een bepaalde richting uit en op het volgende moment staat ineens de wereld op z'n kop. Je hebt zwaar geïnvesteerd en opeens moet het een andere kant op. Daarvan hebben we gezegd van dat het vaak externe factoren zijn⁹. Voorbeelden die we in het verleden hebben gehad zijn: de vuurwerkramp in Enschede. Vaak zijn het dingen waar je geen zich op hebt. Zo zou het gedoe in de Oekraïne aanleiding kunnen zijn dat opeens het politiek besluit genomen wordt dat we qua energie volledig onafhankelijk moeten zijn, met z'n consequenties voor energieopslag ondergronds, waardoor dit thema opeens heel actueel wordt en alles in een andere setting zet.

Ander punt is dat er vanuit de besturing opeens wijzigingen komen, bijvoorbeeld als je van een inhoudelijk gestuurde organisatie gaat naar een procesgerichte organisatie. Dat betekent voor het management in wijze waarop je dingen organiseert een wijziging die consequenties kan hebben voor het veld waar we mee bezig zijn. Ook klimaat is een belangrijk. Als uit studie blijkt dat de ijskap veel sneller smelt dan eerder gedacht, resulteert dat weer in keuzes."

Marktwerking en feedback

Het gevoel voor wat zich afspeelt in de context, kan deels door marktwerking worden verkregen. Als kennispartijen dit gevoel niet hebben, vliegen ze uit hun werk want ze leveren iets waar in principe geen behoefte aan is. De markt geeft feedback. Astrid Slegers (Bodem+) koppelt dit terug:

Astrid: "Het ging bij ons ook over marktwerking. In ons groepje kwam dat vrij expliciet naar voren. Als je meer marktwerking in zou voeren, zet je - extern - meer druk op organisaties als adviesbureaus om de goede expertise te ontwikkelen. Maar ook intern. Iedere medewerker heeft zijn eigen winkel en moet zorgen voor de eigen kwaliteit en inzetbaarheid van zichzelf en de ontwikkeling van zichzelf. Dat iemand daar vraag- en aanbodgestuurd in kan kijken: 'dit is wat ik mijn organisatie kan bieden en dit is waar mijn organisatie om vraagt.' Het maakt dingen scherper."

Begrippen als competitie en concurrentie hebben vaak een negatieve lading, maar ze zetten mensen ook op scherp. Ondernemers zijn vertrouwd met deze begrippen, echter voor overheidspartijen is er geen automatische feedback uit de markt. Zonder feedback wordt te lang doorgemodderd en geleerd.

Besluitvorming

OP het moment dat vraagstukken complexer worden, moet de relatie met bestuurders ook anders zijn. Dat wil zeggen: niet te afstandelijk. In één van de groepjes is gezegd: "Er zit een max aan de complexiteitscope van beslissingnemers." Als ze aan de ene kant worden benaderd door medewerkers van hun eigen organisatie die stapels rapporten afleveren met verfijnde berekeningen en aan de andere kant door de pers "die dingen versimpelt" kunnen er rare beslissingen worden

⁹ Emergentie. Het is geheel is meer dan de som der delen. In de praktijk zijn we meestal bezig met het optimaliseren van de som der delen. Dat noemen we al integraal. Andere processen zien we als 'in de marge' van ons werk... totdat blijkt dat deze marge een hoofdzaak wordt. Die marge is niet alleen extern, maar betreft alles wat door ons gemarginaliseerd wordt. Ervaringskennis levert ons het vermogen als mens om mogelijk relevante processen in de marge eerder te herkennen, en dus ruimte te laten voor emergentie.

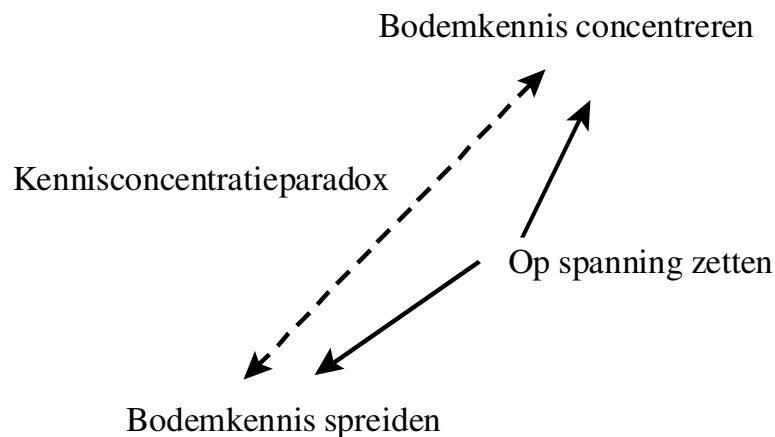
genomen... in een tijd waarin het juridificeren toeneemt en er steeds meer op geld wordt afgerekend. Naar wie luisteren bestuurder het best? Daarom moet ook tussen medewerkers en bestuurders ervaringskennis stromen - in beide richtingen - zodat de kans op het nemen van wijze beslissingen toeneemt.

Kennisconcentratieknoop

Ook vanuit deze groep een selectie. Constatering is dat veel mensen in deze groep zijn gaan zitten omdat ze te maken hebben met reorganisaties en dat die roepen vele vragen op. Begonnen is met de constatering dat er vele niveaus zijn waarop de paradox van de kennisconcentratie op ingrijpt.

Margot Philippart koppelt terug namens de groep.

Margot: "Op veel niveaus heb je die kennis nodig. Je hebt het op strategisch niveau nodig, bij vergunningverlening en alles wat daartussen zit."



Integreren vooral aan het begin van het proces?

Een eerste gedachte was dat als je mensen verspreidt vooral in het begin - de initiatieffase - de mensen verspreid moeten worden, zodat ze dicht op andere disciplines zitten en er goede condities ontstaan voor integraal werken.

Margot: "De gedachte was dat je vooral in de initiatieffase, de planfase, integrale mensen verspreid kunnen inzetten, zodat je die verbinding krijgt met water, bodem, voedsel, fietspaden, noem maar op, de verkeerssituatie van de stad, en in de uitvoering van projecten, bijvoorbeeld de VTH (vergunningverlening, toezicht en handhaving, red.), daar zou je juist die concentratie kunnen hebben. Zo kun je omgaan met de spanning in de knoop binnen je eigen organisatie."

Echter:

Margot: "Zo simpel ligt het eigenlijk niet. (...) Je moet van voor naar achter in het proces integraal blijven werken om alle problemen te kunnen aanpakken. Je kunt het allemaal in beleid of planontwerp zetten, maar bij de uitvoering wordt het allemaal veel te ingewikkeld. Het plan van een mooie brug met regenwateropslag, bijvoorbeeld, was hier in Den Bosch bedacht, maar in de uitvoering is dat gesneuveld, omdat daar dan weer de schotten tussen

duurzaamheid, ondergrond, bodemverontreiniging er weer zijn. Dat was toch wel een hele belangrijke conclusie. Samenwerken is van begin tot eind samen werken."

Het is een belangrijke constatering dat de complexiteit van projecten zich vooral manifesteert in de stap van plan tot realisatie. Daar zit ook een logica in, want een plan is nog steeds van papier en wordt voornamelijk opgesteld door professionals die elkaars taal redelijk kunnen verstaan. Plannen kunnen nog erg abstract zijn en voor abstracte begrippen is vaak veel draagvlak. Echter, als het concreet wordt en de schop moet in de ondergrond, dan worden vele actoren wakker. Het spel met bestuurders wordt belangrijker, bewoners ontwikkelen standpunten, het maatschappelijk middenveld gaat zich er actiever mee bemoeien en vanwege de vele onzekerheden die zich manifesteren bij complexe projecten moet er op innovatieve wijze worden aanbesteed.

Margot: "Projecten centraal, werd er gezegd."

Peter Bouter: "Projectbelang boven sectoraal belang."

Margot: "Dat sluit erg aan op het samenwerken van initiatief tot aan de uitvoering. Je krijgt dan een continu totaalbeeld. Toepassingsvaardigheden zijn ook heel erg belangrijk daarbij."

Allianties = samen werken

Het werken in organisaties waar mensen - en dus kennis - statisch zijn ingedeeld, werkt niet. Naar behoefte moet kunnen worden verspreid en geconcentreerd. Het reorganiseren tot aan een nieuwe statische indeling werkt niet.

Margot: "We kwamen in allerlei discussies terecht, over dat het uiteindelijk mensenwerk is. Als mensen heel erg vanuit de beperking denken - in de box - dan kun je van alles roepen en met allerlei structuren oplossingen bedenken, maar dat schiet niet op. Dat is het punt!"

Om te adapteren en innoveren moet je flexibele werkstructuren hebben, waar je daadwerkelijk projecten centraal kunt stellen en niet de organisatie.

Margot: "Nieuwe kennis, daar hebben we het over gehad. Schaliegas, aardbevingen, de beheerfase van de bodemsanering en wat doen we met dat water in de ondergrond? Allemaal vragen die op ons afkomen. We zien daarbij hele mooie voorbeelden van netwerken en allianties. Netwerken vinden we te vrijblijvend, bij allianties ga je echt samen werken. Brabant Water had een mooi voorbeeld waarbij ze zeiden van: ja, we zijn gaan monitoren voor een aantal gemeenten. De mensen die dat moesten doen dachten van steeds hetzelfde werk doen, maar zijn nu superenthousiast want ze komen nu bij de gemeenten en ze krijgen allerlei vragen. Er wordt veel meer uit de informatie gehaald. Je ziet dat dat een hele mooie alliantie is, waardoor er van alles gaat stromen."

Er is wel een nationaal platform nodig

De vraag is of je gewenste flexibiliteit bij de aanpak van complexe projecten lokaal voor elkaar kunt krijgen, waarbij bodemmedewerkers zich eerst verbinden met bijvoorbeeld ruimtelijke ordenaars en stedenbouwers om daarna sterkte bij elkaar zoeken om een bodeminnovatie vorm te geven. Of is een regionale en/of landelijke organisatie nodig om dit te coördineren of te regisseren.

Peter Bouter: "We hebben nog geconcludeerd dat er een platform moet blijven."

Margot: "Ja, we komen nu tot wat we van het kennisprogramma vinden. Nodig is: organisatie die een goede wisselwerking maakt en nieuwe kennis aanboort. Maar ook een platform."

Peter Bouter: "... een platform dat beschikbaar gesteld moet worden, waar geld voor nodig is en waar ook nieuwe kennis ontwikkeld kan worden, omdat er altijd weer nieuwe vraagstukken zijn."

Margot: "Of waar juist die allianties en netwerken plaats kunnen vinden. Dat was een mooi voorbeeld van de zandgemeenten. Door heel Nederland zaten ze eigenlijk: Brabant, Twente, enzovoort. Voor de waterproblematiek hebben ze zich verenigd en daarmee niet alleen een platform maar ook een breekijzer gemaakt om dingen voor elkaar te krijgen. Ook kennisuitwisseling. We zijn er allemaal wel, we weten het allemaal ongeveer, maar het zou heel mooi zijn, ook op zo'n dag als vandaag waar allemaal kennisnetwerken actief zijn, dat er net iets meer komt."

Margot: "Voorde kleinere overheden zou het een mooie taak zijn voor het Rijk om die bewegingen mogelijk te maken en daar een platform voor te bieden."

Peter Bouter: "Op kennisniveau in ieder geval faciliteren."

Een belangrijke conclusie in de groep was dat bodemmedewerkers in staat moeten zijn hun kennis te verbinden met groen, water, ruimte en andere werkvelden. Bodemkennis alleen over bodemsanering werkt niet (meer). Dat stelt ook eisen aan de opleiding van mensen, zowel aan het begin van hun carrières als verderop. Er is vaak een drempel aanwezig. Programma's als ILB en de Bodempool leveren daarvoor een significante bijdrage.

Peter Bouter: "Je moet het zoeken in oplossingen à la bodempool."

Kennisprogrammaknoop

Moet je een kennisprogramma top down opleggen aan de bodemwereld, of moet je het vooral aan de mensen en hun vakmanschap zelf overlaten? Al snel duidelijk werd dat het een combinatie van deze twee opties is. Hans Nuiver (ORG-ID) koppelt terug:

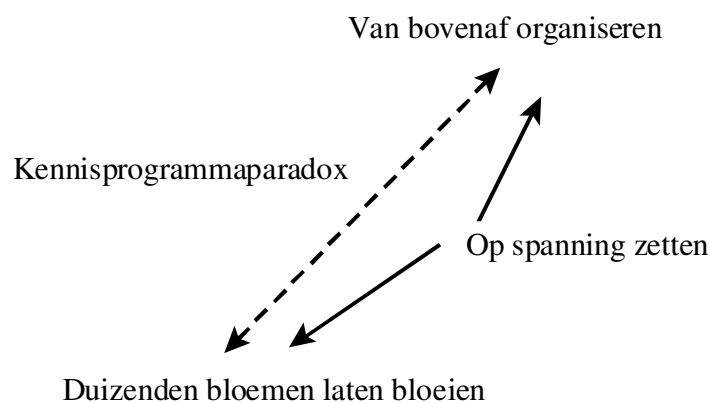
Hans: "De teneur was: het gebeurt vooral van onderaf. Het enige dat je ervoor nodig hebt is het scheppen van ruimte. Je moet buiten de kaders treden. Er was een voorbeeld van waterschap Aa en Maas hoe daar met innovatie is omgegaan. Het was weliswaar vanuit een managementopdracht gekomen, maar de medewerkers hebben het zelf ingevuld en zijn zelf aan het werk gegaan. Je moet daarbij buiten de kaders durven handelen."

Hans: "Omgekeerd, je wilt sturen, je wilt structureren, je wilt ordenen, je wilt van bovenaf organiseren. En dat hoort ook bij de verantwoordelijkheid van opdrachtgeverschap. En dat hoort ook zeker bij de bestuurlijke verantwoordelijkheden. We hebben de spanning daartussen niet alleen ambtelijk neergelegd, maar ook bestuurlijk. Je hebt hier de spanning tussen enerzijds de ruimte scheppen tussen de kaders, maar je moet ook buiten de lijntjes kleuren. We hebben voorbeelden besproken van bestuurders die dat deden en dat gaf vaak ruimte."

Coalitievorming

Net als bij de kennisconcentratieknoop mondde de dialoog uit in een noodzaak voor netwerkvorming, coalities en allianties. Daar komen top down en bottom up bij elkaar. Echter: "wie regisseert dat spel?"

Hans: "Dat is een spannende. Daar kwamen we ook niet helemaal uit. Efficiëntie, hebben we gezegd, zit hier ook op. Beneden doe je heel veel autonoom werk, maar dat is vaak dubbelwerk en boven denk je dat je het kunt structureren door te zeggen we gaan wel even vertellen wat van onderaf belangrijk is in kennisontwikkeling en wat niet. Nou, daar zit spanning in. Een hele lastige."



Door de groep is gesproken over het begrip "winnend" samenwerken. Het één op één vertalen van "winnend" als "efficiënt" werkt niet, want efficiënt kun je alleen invulling geven als doelen vastliggen en dat is nou net niet wat bij kennisontwikkeling het geval is. De doelen bewegen en daarom heb je juist een kennisprogramma nodig. In de complexiteitswetenschap wordt wel het begrip "fitten" gehanteerd. Dat begrip geeft aan hoe een proces aansluit - fit - op de omgeving, de context. Kortom, je hebt dan een kennisprogramma nodig dat vele generieke elementen in zich heeft, maar voldoende gevoelig is voor de specifieke context waarin medewerkers moeten acteren. Hoe complexer, hoe contextgevoeliger een kennisprogramma moet zijn. Er is gezegd:

Hans: "Er is de neiging van boven van binnen naar buiten te kijken en van beneden van buiten naar binnen... en daar zit in ieder geval de spanning in."

Bottom up is er een grotere contextgevoeligheid en dat is een kracht. Maar er is ook behoefte aan generieke kennis: kennis die je overal kunt toepassen. Bijvoorbeeld: verandert de retardatiefactor van grondwater in gerijpte kleigronden als gevolg van klimaatverandering? Overal waar gerijpte kleigronden zijn in de Nederlandse delta kun je de antwoorden op een dergelijke vraag toepassen. Kenmerk van 'top down' organiseren is dat je het speelveld begrenst omdat je het van binnenuit definieert en daardoor weinig last hebt van 'ruis' in de context. Top down is heel effectief op een afgebakend domein.

Wat verandert het spel?

Het kennisspel moet veranderen. Daar is vrij veel consensus over. Maar wat is er nodig om het spel te veranderen?

Hans: "Mensen, mensen en mensen, zo werd er gezegd. Mensen die het doen, mensen die richting geven, mensen die ons richten op een bedoeling: de vermaatschappelijking: het is meer dan de overheid."

Hans: "En een hele belangrijke vraag was: is geld nou een game changer? Het geld is op of het is niet op. Maar is het nou een game changer? Daar verschilden de meningen over."

Het systeem van financiering verandert. Voorheen was er een pot met geld en die werd verdeeld over de verschillende partijen. Maar er is minder geld en er dienen zich nieuwe organisatievormen aan: corporaties, crowd funding, verdienmodellen, etc. In één van de projecten van de watercoalitie is gezegd: "goede plannen genereren geld, maar geld genereert nog geen goede plannen." Het is de uitdaging op kennisgebied te bepalen wat je echt wilt, daar plannen voor te maken en daar vervolgens passende financiering voor te vinden, waarbij er niet alleen kosten zijn, maar ook inkomsten.

Hans: "Iemand zei: 'onder mijn huid voel ik dat het niet echt om geld gaat, maar ja, ik moet er wel om vragen.' Het gaat om ruimte. Juridische ruimte, experimentele ruimte."

Wat moet er in de kennisparagraaf?

Als er een nieuwe convenant wordt opgesteld, wat moet er dan in de kennisparagraaf staan? Er moet iets over geld in staan, iets over structuur en iets over spelregels.

Hans: "Het moet breder zijn dan het bodemsaneringvraagstuk - die kennisontwikkeling - en eigenlijk zou het convenant alleen al in z'n taligheid en semantiek moeten aangeven dat mensen hun grenzen mogen verleggen, wat best wel lastig is, want voor je het weet kader je weer van alles in in ambtelijke taal en weten we het weer. Als het om die ruimte gaat, maak dat eens in je taligheid duidelijk."

Met ambtelijke taal schrijf je het verhaal van doelen, instrumenten en optimalisatie. Dat is deels verleden tijd. Waar het gaat om bewegende doelen, samenwerkende mensen en gezamenlijk binnen de verkregen ruimte de schouders eronder te zetten, dan is er een andere taal nodig, uitmondend in een ander verhaal... met meer onzekerheden en risico's. Veel citaten in dit narratief zijn leveranciers van deze taal. Het is de taal van mensen die in de praktijk actief zijn en mee willen denken over de verbinding met processen op landelijk niveau.

Reflecties

Aan het eind van de inspiratiedag hebben vier personen het woord gekregen. Zij zijn alle betrokken bij de vorming van nieuw beleid op het gebied van bodem en ondergrond en de opstelling van het nieuwe convenant dat in 2016 ingaat.

Reflectie Douwe Jonkers (STRONG)

Als projectleider van STRONG kijkt Douw Jonkers naar de complexiteit van de nieuwe uitdagingen en geeft aan dat deze procesmatig van aard zijn als systeemtechnisch. Complexe vraagstukken vragen om complexe kennisnetwerken.

Douwe: "Voor mij is het evident dat als we andere overheden vragen naar die ondergrond te kijken en straks in beeld te brengen hoe je die gaat gebruiken en hoe je tot keuzes komt tussen activiteiten, verdelingsvraagstukken, prioriteiten aanleggen, dat je daar heel veel kennis voor nodig hebt: kennis over het systeem zelf hoe het functioneert, maar ook proceskennis over hoe je met elkaar omgaat en tot resultaten komt, compromissen, tot besluiten. Het is voor mij evident dat je die kennis nooit en te nimmer - omdat het zo complex en breed is - volledig binnen je eigen organisatie kunt krijgen en houden. Dat is gewoonweg niet te betalen. Dus ik denk dat het echt een opgave wordt om gebruik te maken van je netwerk, te weten waar de kennis gehaald kan worden en hoe en dat je met elkaar afspraken moet maken over samenwerken en samen delen van kennis. Dat je ook - als je kennis nodig hebt - moet weten waar deze zit. Je hebt ook wel eigen deskundigheid nodig, maar vooral als kennismakelaar. Dat je weet waar de kennis te halen is en dat je gesprekspartner kunt zijn - als je kennis inkoopt - dat je op gelijkwaardig niveau met partijen kunt praten en niet alleen op de laagste prijs beoordeelt. Je moet kunnen beoordelen wat je krijgt voor je geld. Dat je op die manier ook een bijdrage levert aan de ontwikkeling van kennis die dan bij anderen zit. Het gaat echt om netwerken en echt om het samen met elkaar doen."

Het is een kwestie om met elkaar aan de slag te gaan.

Douwe: "We moeten met z'n allen naar zo'n kennisinfrastructuur, waarbij het dan zowel om inhoud gaat als om proceskennis, om vaardigheden, om gildenachtig meesterschap. De kernvraag is hoe je dat met z'n allen betaalt. Er zijn een aantal dingen langsgekomen. Voor een deel is het zelf investeren. Interessant vond ik de opmerking over de return van kennis. Moet het altijd terugkomen in je eigen organisatie of is het niet erg dat je bijdraagt aan de kennis elders? Als je maar met z'n allen hebt afgesproken hoe je de kennis gaat benutten. Het mag best ergens anders zitten. Wij moeten zeker als rijksoverheden, provincie, waterschappen en gemeenten gezamenlijk besluiten dat we dit gewoon gaan doen en nadrukkelijk gaan nadenken hoe we de andere partijen betrekken. We moeten gewoon met elkaar van start gaan."

Reflectie Auke Oostra (I&M Kennisontwikkeling)

Wat betreft de kennisinfrastructuur maakt Auke onderscheid naar drie grote stappen. Daarbij stelt hij dat wat er tijdens de inspiratiedag is gezegd vooral de laatste betreft: "het kennis mixen en delen, met inspiratie, in een levendige en innovatieve kennisgemeenschap voor de bodem en de ondergrond." Hij gaat in op de twee andere stappen.

Auke: "We hebben daarnaast ook nog twee andere belangrijke aspecten. Dat zijn in eerste instantie de kennisagenda's. Een wat saaier onderwerp, maar wel belangrijk als je aan de voorkant gezamenlijk dingen wilt ontwikkelen en geldstromen wilt mengen. Het ministerie geeft veel opdrachten, grote opdrachten zelfs, bijvoorbeeld aan Deltares - dat gaat om

miljoenen - dus hoe kunnen we als decentrale overheden kennisbehoefte, fundamentele kennisvragen, koppelen aan stromen die al plaatsvinden, zodat je meerwerk kunt regelen? Daarom is het belangrijk dat je zicht hebt op kennisagenda's - op hoofdlijnen, want je kunt jezelf er ook in verliezen - en weet wie waar behoefte aan heeft. Nou, dat is aspect waar we de komende tijd mee aan de slag gaan. Dan ook nog een ander aspect. Dat is ook al genoemd: kennisontwikkeling. Maar dan meer de innovatiekant. Wat we vandaag uitwisselen is meer kennis uit de praktijk, maar je hebt ook meer de innovatiekant. Daar wordt dat model beschouwd van Triple Helix, de driehoek, de drie O's: overheden, ondernemers en onderzoekers. Hoe maken we daar een stap in?"

Kennelijk ziet Auke de kennisinfrastructuur als een drietrapsraket van (1) kennisagenda, (2) kennisontwikkeling en (3) kennis delen. Daarna gaat hij in op iets dat hij duidt als "de functie in het midden."

Auke: "Aan mij is de rol toegedicht om dat ook op een andere manier vorm te geven, meer op de toekomst gericht, om dat ook te borgen. Eén van die aspecten is onder andere dat we de SKB opdracht niet verlengd hebben. Dat is een functie die altijd in het midden zat. Daarvan hebben we gezegd: dat doen we niet automatisch voor de volgende programmaperiode. Dat hebben we bewust niet gedaan om de mogelijkheid te bieden aan decentrale overheden aan te sluiten met hun behoeftes, zodat we een gezamenlijke invulling kunnen geven aan de middenplek. Hoe die er uit gaat zien? Ik weet het niet. Sommige mensen noemen het een coördinatiepunt, daar kun je allemaal beelden aan verbinden, maar dat is waar we de komende tijd allemaal stappen in willen gaan zetten. In relatietherapie heb je continu paradoxen, zo heb ik begrepen, en daarbij heb ik geleerd dat het belangrijk is om te praten over behoeftes. En mijn behoefte is dat jullie daarin aansluiten en dat we samen gaan kijken hoe we die plek kunnen gaan invullen. Want dan heb je namelijk ook eigenaarschap in die functie, in plaats van dat het een afstandelijke functie is."

Op zichzelf is dit een spannende oproep. Het gaat over een organisatie die in het midden tussen abstract en concreet en abstract, tussen generiek en specifiek en tussen Rijk en medeoverheden kennis in beweging zit en laat ontwikkelen, zowel expliciet als impliciet. Daarbij geeft Auke het volgende aan:

Auke: "We hebben er behoefte aan dat het meer met business cases gestuurd wordt, vraaggestuurd of vanuit ondernemersland of vanuit overheidsland. Dat gaan we aanpakken, in een wat kleinere groep. Het is een ander model dan: we zetten een stapel geld in het midden en op het programma kun je inschrijven. Daar komt een andere dynamiek in."

Reflectie Gerd de Kruif (UP)

Gerd de Kruif is dankbaar voor het aanreiken van de theorie over paradoxen en knopen:

Gerd: "Mensen worden van mij altijd schijtziek van dat ik altijd "en ... en" zeg. Het is altijd "en ... en" bij mij. Ik heb geleerd dat ik het veel mooier kan zeggen door het - dat smalle pad waarin je dingen probeert samen te brengen - 'in spanning zetten' te noemen voortaan. Dat heb ik geleerd."

Daarna benadrukt hij - nadat hij de urgentie heeft benoemd - dat we niet een afwachtende houding moeten gaan aannemen.

Gerd: "Er is nu echt het momentum aanwezig om echt iets te gaan doen en daar de gezamenlijke verantwoordelijkheid voor gestalte te geven. Ik zit heel erg te zoeken naar hoe we dit nu kunnen vertalen naar afspraken in het convenant waar publieke en private partijen echt concrete afspraken gaan maken... geen afspraken rond theoretische leuke vage verhalen, maar waar je in de praktijk wat aan hebt. Het gaat om kennis in de praktijk. Dat is heel belangrijk. Er zijn een aantal dingen voor benoemd. Het heeft met mensen te maken, hoe organiseer je dat? Platforms, netwerken, de pool is al benoemd, kennisdelen is kracht... daar moeten we elkaar van zien te overtuigen dat dat gebeurt, dat je dat soort verhalen moet faciliteren. Ik noem nu een paar dingen die zo links en rechts gezegd worden. En dat je dat in mooie taligheid gaat weergeven. Dat zie ik als de grote uitdaging. Nu is het momentum omdat nu wordt nagedacht over die afspraken. Dat doet natuurlijk niet alleen ik... ik ben geen convenantpartij, dat weten jullie allemaal, maar ik voel me er wel mede voor verantwoordelijk om die vertaling nu te maken. Daar zou ik jullie, zoals ik jullie nou hoor vandaag, voor willen inzetten, om dat verder scherp te krijgen."

Reflectie Henk van Zoelen (Bodem+)

Henk vertelt over zijn tijd dat hij bij de provincie Noord-Brabant heeft gewerkt. Dat was een tijd van pionieren. Hij kreeg daarvoor de ruimte en mocht fouten maken.

Henk: "Ik kreeg hier de ruimte om dat zo uit te werken, gewoon vanuit het besef van: hoe werkt dat systeem hier? Als je die kennis gewoon kunt vergaren en kunt benutten, volgens mij kom je dan een heel eind. Daar heb je kennis voor nodig, gebiedskennis, dat kun je niet allemaal alleen, moet je over de grenzen heen en - daar ben ik het met Douwe eens - dat kun je allemaal niet binnen één organisatie voor elkaar krijgen. Dan moet je over de grenzen heen¹⁰.

Henk heeft goede ervaringen opgedaan met ILB en de Bodempool. Hij ziet mogelijkheden om deze verder uit te bouwen... ook als een soort functies in het midden.

Henk: "Nou, dan kom ik op de praktijk. Ik heb dat ook altijd proberen vorm te geven binnen Bodem+. Volgens mij is de kracht daarvan om samenwerking te zoeken, kennis te vergaren waar die opgebouwd is en beheerd wordt en niet allemaal zelf beter denken te weten. Dat hebben we zo gedaan via de ILB systematiek, waarbij we adviesbureaus ingehuurd hebben. De kracht was om in de regio Communities of Practices voor elkaar te krijgen, en dat die kennis uit die regio goed verdeeld werd over de adviseurs en die elkaar ook weer goed beïnvloeden. Dat vond ik het sterke daarvan: door zowel publiek als privaat wordt die kennis opgebouwd en benut. Die samenwerking tussen publiek en privaat, dat versterkte het. Vervolgens kwamen er locaties die niet vlotgetrokken wilden worden. Toen zijn we gewoon aan de gang gegaan met een bodempool. Niet dat dat allemaal zo ingewikkeld beschreven

¹⁰ Transdisciplinair: over de grenzen van je eigen vakgebied, taken en organisatie actief zijn.

was en bedacht was en een hele besluitvorming daarover, gewoon in de praktijk ermee aan de gang gaan. Ik had toevallig geluk dat er een vacature binnen Rijkswaterstaat maar niet opgevuld wilode worden waarbij ik dacht van: er zal toch geen asfalt voor dat geld gedraaid worden? Dus net even iemand voor zijn om dat geld ingezet te krijgen om voor de bodempool mensen in te kunnen huren. Volgens mij praktisch, snel mee aan de gang gaan en dingen kunnen doén! Ik heb goede ervaring met de ILB systematiek. Ik zou het ook voor de uitwerking van dit hele verhaal als aanbeveling mee willen geven. Maar ook: hoe kunnen we de bodempool nu verbeteren? Jos heeft een overzicht van mensen die kennis hebben en waar kennisbehoefte is. Hoe kunnen we dat breder en sterker vorm geven, zodat het toekomstbestendig is en we elkaar daarbij kunnen gaan helpen."

Slotwoord Gerd de Kruif: over de Gideonsbende

In het slotwoord dat door Gerd de Kruif is uitgesproken ging het eerste deel vooral over het doén.

Gerd: "Doén! Dat is het woord dat steeds weer als rode draad terugkomt. Doén! Ga ermee aan de slag. Dat is een belangrijke. Dat doen is voor mij wat je in de praktijk doet. Doen is voor mij ook - en die context wil ik ook nog wel even schetsen - dat de hele manier van werken verandert. Het verandert nu al heel erg en het gaat nog veel meer veranderen. Dit weekend stond ook nog in de krant dat een derde van de mensen straks ZZP'er is. Ook ZPP'er spreek mij heel erg aan. Er zijn bepaalde dingen die je altijd moet kunnen blijven doen, maar die flexibilisering maakt veel mogelijk. Zo werken jongere generaties ook. En ik mag zeggen als 50-plusser dat de bodemwereld behoorlijk vergrijsst. Het gaat allemaal heel erg veranderen en de bodemwereld is altijd nog wel anticiperend geweest op dingen die gebeuren en het is mijn droom dat we voor kennis in de praktijk daar goede afspraken over kunnen maken. Dat zou ik echt heel erg mooi vinden als dat lukt."

En dan is er een oproep. Het is voor de mensen die op 21 mei naar Den Bosch zijn getogen niet een eenmalige exercitie. Er is ambitie geformuleerd, dus wordt meer verlangd. Willen zij meerwerken aan het vervolg?

Gerd: "Er zijn een aantal zaken die nu moeten gaan gebeuren. Die nu aan de orde zijn, om het samen verder te brengen. In de voorbereiding kwam aan de orde - dat is het laatste - eigenlijk je een groepje mensen moeten hebben die er gewoon onversneden, ferm en fanatiek over mee wil denken. Een soort Gideonsbende¹¹. Dat past bij het imago dat ik heb als SGP'er, wat ik niet ben, overigens. Het is een Bijbelse vergelijking. Ik heb het zelf eens nagelezen wat het is, de Gideonsbende. Eerlijk gezegd schrok ik er wel een beetje van, want Gideon is eigenlijk een ontzettend wrede man die hele dorpen uitmoordde. Die vergelijking wilde ik natuurlijk niet maken, maar het is wel een mooie beeldspraak voor een klein groepje, een steeds kleiner wordend groepje. Uiteindelijk waren het alleen de mensen die als een hond het water

¹¹ Leiders moeten ondersteund worden door een groep enthousiaste en nijvere mensen uit de volle breedte van de organisatie. Kotter (2003) spreekt in dit verband van een 'leidende coalitie'. Andere benamingen zijn 'gideonsbende', 'groep van ambassadeurs', 'kernteam' of 'netwerk van verbondenen'. Het gaat in alle gevallen om mensen met formele en informele invloed, die enerzijds goed geworteld zijn in de organisatie, maar anderzijds ook over voldoende kritisch distantievermogen beschikken om de gewenste veranderingen daadkrachtig te ondersteunen (bron: 123management.nl)

opslurpten geschikt voor de Gideonsbende. Die vergelijking wil ik hier ook niet maken. (Iemand uit het publiek: kennis opslurpen!) Ja. Het gaat erom een klein clubje te hebben dat echt verandering kan brengen, waarmee we kunnen bedenken van: dat en dat en dan doen we! We hebben hier een aantal dingen benoemd die daarbij kunnen helpen. We hebben dat nog niet helemaal scherp, maar we weten dat het nu een urgentie is. Mijn wens zou zijn dat wij - en dat speelt allemaal op zo'n lange termijn - dat we jullie - als Gideonsbende - kunnen betrekken bij het nadenken over wat de afspraken zullen zijn. Als ik de lichaamstaal zie, dan ga ik er maar vanuit dat dat ook kan en dat we jullie daarvoor kunnen inschakelen. We hebben jullie nodig."

Na een prachtig applaus werd de dag beëindigd met een borrel. Er werd nog volop door-
gediscussieerd over de te vormen kennisinfrastructuur. De inspiratiedag markeerde niet de
volbrenging van een proces, maar eerder een startschot, waarbij niet alleen ideeën voor het
versterken van expliciete kennis in stelling worden gebracht, maar ook voor het versterken van
ervaringskennis. De knopen hebben duidelijk gewerkt. Alle groepjes hebben zich ingezet om de
paradoxen tot leven te wekken in plaats van ze op te lossen. Dan gaat er kennis stromen. Zonder
spanning geen stroom. De dag laat ook zien dat medewerkers vanuit de bodem- en waterwereld
elkaar steeds beter weten te vinden.

(wordt vervolgd)

Bijlage: betrokken medewerkers

De volgende twaalf personen zijn voor dit narratief geïnterviewd:

1. Jos Athmer, Waterschap Vallei en Veluwe;
2. Ewoud van der Berg, BOOG;
3. Esther den Boeye, gemeente Heerlen;
4. Peter Bouter, gemeente Arnhem;
5. Marja Gijsen, provincie Gelderland;
6. Eric Khodabux, provincie Noord-Holland;
7. Alain Krichel, gemeente Heerlen;
8. Frank Lonee, provincie Limburg;
9. Margot Philippart, gemeente Groningen;
10. Peter Ramakers, provincie Brabant;
11. Mela Splinter, gemeente Arnhem;
12. John Zegwaard, gemeente Delft.

Vanuit Bodem+ is er een team dat actief bezig is met bodemkennis, reflecteert op de interviews en bezig is met het organiseren van de inspiratiedag over bodemkennis op 21 mei 2014:

1. Gemma van Eijdsden;
2. Govert Geldof;
3. Irma Kerkhof;
4. Gerd de Kruif;
5. Ron Nap;
6. Hans Nuiver;
7. Astrid Slegers.

Inspiratiedag Kennis 21 mei 2104

Tijdens de inspiratiedag op 21 mei zijn er vijf groepjes gevormd die hebben gesproken over één van de knopen. Voor de managementknoop waren er twee groepen. De volgende mensen waren aanwezig:

Metaknoop kennis:

1. Wendy Klein Douwel, gemeente Deventer;
2. Govert Geldof, Geldof c.s. (facilitator);
3. Leo Hamerlinck, provincie Zuid Holland;
4. Mart Jansen, SBNS;
5. Douwe Jonkers, Ministerie I&M;
6. Eric Khodabux, provincie Noord Holland;
7. Marco Vergeer, RoyalhaskoningDHV;
8. John Zegwaard, gemeente Delft.

Managementknoop 1:

1. Jos Athmer, waterschap Vallei en Veluwe;

2. Henk van der Berg, gemeente Utrecht;
3. Coert Fossen, provincie Drenthe;
4. Peter Ramakers, provincie Noord Brabant;
5. Astrid Slegers, Bodem+ (facilitator);
6. Jos van Wersch, Bodem+;
7. Han de Wit, Tauw.

Managementknoop 2:

1. Ewoud van den Berg, provincie Noord Brabant;
2. Jantien van den Berg, COB;
3. Frank Lonee, provincie Limburg;
4. Ron Nap, Bodem+ (facilitator);
5. Jan Willem Strebus, Omgevingsdienst Veluwe IJssel;
6. Anne Wim Vonk, waterschap Aa en Maas.

Kennisconcentratieknoop:

1. Peter Bouter, gemeente Arnhem;
2. Gemma van Eijdsden, Bodem+ (facilitator);
3. Eric van Griensven, Brabant Water;
4. Henk Jan Nijland (gemeente Nijmegen);
5. Margot Philippart, gemeente Groningen;
6. Harke Tuinhof, gemeente Den Bosch;
7. Henk van Zoelen, Bodem+.

Kennisprogrammaknoop:

1. David van den Burg, Kennisopdracht Ministerie I&M;
2. Marja Gijsen, provincie Gelderland;
3. Willem Messer, waterschap Aa en Maas;
4. Hans Nuiver, ORG-ID (facilitator);
5. Auke Oostra, Ministerie I&M.

De personen staan in alfabetisch volgorde op achternaam.