

Werkplaatsen

Het verweven van praktijk en theorie rond waterveiligheid



14-12-2017
POV Piping
Govert Geldof en Roel Valkman

pov
Piping



dijkinnovatie van binnenuit

*“Kennis is de enige grondstof die
toeneemt bij uitputtend gebruik.”*

Alexander Rinnooy Kan



Werkplaatsen

Het verweven van praktijk en theorie rond waterveiligheid

INHOUD

<u>1</u>	<u>LEREN ROND WATERVEILIGHEID</u>	<u>4</u>
<u>2</u>	<u>HET HWBP</u>	<u>6</u>
<u>3</u>	<u>PRAKTIJK EN THEORIE</u>	<u>8</u>
<u>4</u>	<u>MODELLEN</u>	<u>11</u>
<u>5</u>	<u>ERVARINGSKENNIS</u>	<u>13</u>
<u>6</u>	<u>DE WERKPLAATS</u>	<u>17</u>
<u>7</u>	<u>BEOORDELING, ONTWERP EN ZORGPLICHT</u>	<u>21</u>
<u>8</u>	<u>SAMENWERKEN</u>	<u>22</u>
<u>9</u>	<u>RISICO'S</u>	<u>27</u>
<u>10</u>	<u>ONDERBOUWEN</u>	<u>29</u>
<u>11</u>	<u>VERANTWOORDELIJKHEID</u>	<u>31</u>
<u>12</u>	<u>BEGRIJPEN</u>	<u>34</u>
<u>13</u>	<u>NIEUW VAKMANSCHAP EN OMGEVINGSWET</u>	<u>37</u>

1 Leren rond waterveiligheid

De wijze waarop we in Nederland met waterveiligheid omgaan, ontwikkelt zich continu. Het wordt er niet eenvoudiger op, maar wel beter. Dat vraagt om kritisch na te denken, scherp te zijn, alles goed te onderbouwen, van elkaar te leren en niet de makkelijkste weg te kiezen. En als we dat goed doen, raken theorie en praktijk steeds meer met elkaar verweven. In deze notitie beschrijven we dit veranderingsproces, en geven we specifiek aandacht aan de Werkplaats, een werkvorm die ons kan helpen de toegenomen complexiteit die samenhangt met het veranderingsproces hanteerbaar te maken. De Werkplaats dwingt tot het uitputtend gebruik van kennis, met bijzondere aandacht voor ervaringskennis (zie hoofdstuk 5).

Voorliggende notitie is narratief (verhalend) van opzet. Dat wel zeggen: voor het overgrote deel is deze opgebouwd uit letterlijke citaten. We hebben de volgende personen geïnterviewd: Alessandra Bizzarri (Rijkswaterstaat WVL), Erik Kraaij (HWBP), Gert Verwolf (ENW), Frens Dijkman (ILT), Harm Rinkel (ILT), Matthijs Kok (TU Delft en HKV), George Rouhof (Unie van Waterschappen) en Eric Jongmans (Waterschap Rivierenland). Er is in wisselende samenstelling geïnterviewd door Leonie de Jong, Chris Griffioen, Roel Valkman, Wouter Zomer en Govert Geldof. Het verhaal dat de geïnterviewden gezamenlijk vertellen toont een spannende uitdaging.

Van recept volgen naar nadenken

Voor de beoordeling van waterkering is nieuw instrumentarium ontwikkeld: het wettelijke beoordelingsinstrumentarium (WBI). Ooit spraken we over het toetsen van waterkeringen, nu over het beoordelen.

Alessandra Bizzarri: “We hebben er werk van gemaakt om het proces zo open mogelijk te maken, door het samen met de beheerders te doorlopen. Ze zeiden: ‘Alleen ga je sneller, samen kom je verder.’ Dat is absoluut waar. Het heeft ontzettend lang geduurd omdat je moet leren naar elkaar te luisteren en te begrijpen wat de problemen zijn.”

Alessandra Bizzarri: “Het heeft geresulteerd in een proces dat, volgens mij, heel anders is dan voorheen omdat veel ruimte is gecreëerd om beargumenteerde keuzes te maken.”

Alessandra Bizzarri: “We hebben geprobeerd ruimte te creëren om niet een ‘recept’ toe te passen, maar na te denken.”

Een echte stap voorwaarts

Het nieuwe instrumentarium is ingewikkeld, maar dat was het vorige ook.

Gert Verwolf: “Het vorige instrumentarium met overschrijdingskans was heel ingewikkeld. Men was het gewend en men vond het allemaal prima. Het WBI is ook ingewikkeld, maar er komen wel veel meer faalmechanismen bij kijken. Het verschil tussen de faalkanseisen, de faalkansbegroting, en de werkelijkheid is kleiner. Het zoeken naar zekerheid waarbij je er een opslag op zet, wordt met de kansberekening minder. De faaldefinitie moet dichterbij het werkelijk falen komen. Dit is bij WBI het geval. Er wordt minder zekerheid op zekerheid gestapeld. Daar heb ik me altijd aan

geërgerd. (...) 'We zijn nu toch bezig, het kan geen kwaad als je hem wat hoger maakt.' Tijdens de aanleg of de verbetering wordt tegen de aannemer gezegd: 'Zet er maar een paar decimeter extra bovenop.' Dan heb je de marges al. Dat was de praktijk. Dus het is goed dat we als waterschappen de verantwoordelijkheid naar ons toe hebben gehaald.'

Onwennig

Omdat het instrumentarium nieuw is en de toepassing hier en daar stroef gaat, zijn er kritische geluiden te horen. Er zit een probabilistische benadering in en er wordt uitgegaan van risico's in plaats van overschrijdingskansen... en dat is wennen.

Harm Rinkel: "Ik denk vooral omdat het nieuw onwennig is, en men daar angstig voor is. Maar als we straks zes jaar verder zijn, en iedereen die methode onder de knie heeft en weet hoe je daar mee om moet gaan, het al een stuk anders is."

Matthijs Kok: "Soms krijgt de hele probabilistische benadering, de risicobenadering, de schuld. Maar dat is niet terecht, de risico benadering staat heel dicht tegen de intuïtie, maar dat is heel vaak niet zichtbaar, en wordt ten onrechte niet zichtbaar gemaakt"

Matthijs Kok: "Ik denk dat we ook nu nog op een aantal punten te conservatief zijn, omdat we niet beter weten, en omdat we ook niet durven om onze intuïtie te gebruiken. We moeten bijvoorbeeld de samenhang tussen faalmechanismen zien. Die willen we beter doorgronden. Daar zit nog best veel ontwikkeling in, is mijn verwachting."

Van weten naar begrijpen in Werkplaatsen

Er verandert meer dan alleen het beoordelingsinstrumentarium. Er komen nieuwe technieken beschikbaar, de relaties met andere werkvelden worden intensiever, er komt een Omgevingswet, de samenwerking tussen overheid en markt ontwikkelt zich en nog veel meer. In de komende hoofdstukken wordt duidelijk dat we tijd nodig hebben is om met z'n allen mee te groeien in deze veranderingen. Er moet een leerproces worden doorlopen waarin dijkbeheerders in samenwerking met anderen stappen zetten van weten naar begrijpen. Werkplaatsen kunnen daar een belangrijke bijdrage aan leveren.

2 Het HWBP

Afgekeurde waterkeringen komen terecht op het hoogwaterbeschermingsprogramma (HWBP). Ze doorlopen dan een proces waarna ze weer aan de normen voldoen. Voor het programma is het van belang dat de beoordeling van waterkeringen goed gebeurt, zodat de meest urgente gevallen het eerst worden aangepakt. In de praktijk blijkt dat er nog wel wat verbeterd kan worden. Sommige waterkeringen worden onterecht afgekeurd – de zogenaamde ‘valse positieven’ – en anderen onterecht goedgekeurd.

Instabiliteit van het programma

In het vorige programma werden regelmatig dijken eerst afgekeurd en toegevoegd aan het HWBP, om daarna weer afgevoerd te worden.

Erik Kraaij: “Uit de vorige toetsing, uit 2011, kwam 750 km waterkering die niet voldeed. Zevenhonderdvijftig kilometer van de zevenendertighonderd, dus zeg maar twintig procent, voldeed niet aan de norm. En dat was gebaseerd op de beste inzichten: het toenmalige WTI, aangevuld met het beheerdersoordeel waar men nog niet kon toetsen. Je zag dat de beheerder zekerheid op zekerheid stapelde. Als het maar een beetje dreigde niet te voldoen, zat het in de categorie ‘niet voldoen.’ ‘Laten we maar vast opgeven voor het HWBP, staan we alvast op de lijst.’”

Chris Griffioen: “Bij mijn waterschap zijn destijds ook projecten geprogrammeerd op basis van een vrij grove toets, puur op basis van modellen. En inmiddels zijn er – met dat ‘beter kijken’ weet je wel wat er gebeurt – twee projecten weer afgegaan. Nou, dat was ook wel bestuurlijk gewoon lastig, hoe zeg je dat... en ook met het HWBP. Een andere ervaring die ik heb is de volgende: wanneer er eenmaal een project is geformuleerd met een scope en een planning, op welk moment dan ook, dan wordt dat omarmd door projectleiders, markt en iedereen. Dan verdwijnt het niet zo snel als project.”

De wijze van financiering is sindsdien aangepast.

Gert Verwolf: “De waterschappen zijn er nu verantwoordelijk voor, met 50% subsidie van het Rijk. Dan heb je die verevening met 10 procent. Dat komt ook hard aan.”

Erik Kraaij: “De bestuurlijke aandacht voor die afgekeurde dijk nam ondertussen toe. En wat je als eerste zag in ons programma: wij hadden een programma gemaakt op basis van urgentie. Het ene na het andere project werd eigenlijk min of meer teruggehaald door het waterschap. ‘Laten we er eerst nog even naar kijken,’ was de boodschap. (...) Dat bracht heel veel instabiliteit in ons programma. Want ondertussen waren we van de wal gegaan met dat programma, waarmee we netjes de trits verkenning, plan, uitwerking, realisatie hadden doorstaan. Het ene project na het andere project duikelde van die lijst af.”

Erik Kraaij: “En naar de toekomst toe, voordat je echt begint met die vierde toetsronde of die eerste nieuwe beoordelingsronde, moet je dit soort gedachten natuurlijk wel aan de voorkant erin stoppen. Dat iedereen het op dezelfde manier doet.”

Beoordeling onderdeel van het HWBP?

In de Werkplaats over de toetsing van de waterkering langs het Zwarte Water (zie hoofdstuk 6) is de suggestie gedaan de beoordeling van waterkeringen binnen het HWBP te halen.

Erik Kraaij: “Er is sprake van een soort schisma tussen programmeren en beoordelen. Ik denk dat dat een bestuurlijk issue moet worden en dat het een goede kans is dat wij die vraag erbij gaan krijgen.”

Onterechte goedkeuring

Het gaat erom scherp en kritisch te zijn.

Frens Dijkman: “Maar goed, de verandering ten opzichte van hoe het vroeger ging; je had het technische oordeel, je had het beheerderoordeel, en samen moest dat het veiligheidsoordeel opleveren. Dat verhaal, is nu anders. De kennis van beheerders moet je nu aan de voorkant gebruiken om je schematisatie realistisch te maken, en de goede parameterwaarden te bepalen, en niet gewoon maar de defaultwaarde klakkeloos erin stoppen: ‘Geldt die hier wel?’”

Harm Rinkel: “Precies ook die risico’s die jullie benoemen, die hebben wij dus ook hè. Dus geen valse positieven, en...”

Harm Rinkel: “En onterechte goedkeuring, dat wil je al helemaal niet. Want dan staat er iets op een kaart met een hele grote groene streep, terwijl je toch een risico loopt. Daar moeten wij dus voor waken. Het WBI beoogt dat daar een goede toetsing uit voortkomt; dus dat het ook daadwerkelijk iets zegt over de veiligheid. Dus dit is voor ons gewoon goed. En als wij constateren dat het conform deze regels is uitgevoerd, dan klopt het dus ook. Dat is eigenlijk onze gedachte erbij.”

Een goede beoordeling – en dus een stabiel HWBP – krijg je als de regels binnen het WBI goed toepast. Dit ‘goed’ toepassen vraagt om meer dan volgzaam zijn. Verschillende beoordelaars komen tot verschillende uitspraken. Er moeten namelijk keuzes worden gemaakt, onder andere bij de schematisatie en de waarden van parameters. Daarvoor is het ervaringskennis van belang. Alle betrokkenen hebben ervaringskennis – of het nu een modelleur, geotechnicus, beleidsmedewerker of bestuurder is – en door deze vormen van ervaringskennis te combineren, ontstaat wijsheid. Dat is de inzet van een Werkplaats.

3 Praktijk en theorie

In het WBI zit veel ‘nieuwe’ theorie verwerkt. Het is opgebouwd uit rekenschema’s en vele databases. De medewerkers uit de praktijk kunnen deze gebruiken om tot goede beoordelingen te komen. Kortom, als het goed verloopt zijn praktijk en theorie met elkaar verweven en versterken ze elkaar. Daarvan is op dit moment nog niet echt sprake.

Mismatches

Praktijk en theorie staan nu op enige afstand van elkaar.

Erik Kraaij: “Er zitten in onze systematiek, in ons denken over waterveiligheid, een aantal mismatches of discrepanties, of hoe je het ook wil noemen. Dat heeft te maken met het feit dat theorie altijd leidend is geweest. Als een dijk is afgekeurd op basis van theorie, gaan we op basis van een andere theorie – en dat noemen we ontwerpinstrumentarium – een nieuwe dijk ontwerpen. Zo blijf je in een soort cyclus gevangen zitten. Dat probeer je in ieder geval wel ter discussie te stellen en mogelijk te doorbreken. Maar er zijn ook nog andere factoren. Dat is voor mij er ook altijd eentje geweest, dat er een grote waterscheiding zit tussen het beheren van de dijk en investeren in de dijk. Dat is ook financieel en qua verantwoordelijkheden altijd gescheiden geweest, de laatste decennia. Dat is allemaal verklaarbaar, maar dat leidt vaak niet toe dat de best beschikbare kennis wordt benut en de meest optimale oplossing wordt gekozen.”



Figuur 1

Erik Kraaij: “In de nieuwe benadering hebben we een soort kunstmatige scheiding achter ons gelaten. We hebben gezegd dat we met de best beschikbare kennis – dat is dus praktijk en theorie in combinatie – de meest optimale, meest doelmatige oplossing moeten kiezen.”

Verschillende leeftijden en opleidingsniveaus

Erik Kraaij: “In die balans tussen praktijkkennis en theoriekennis, daar zitten vaak andere mensen achter. In de praktijk zitten vaak mensen die twintig, dertig jaar lang, soms hun hele leven al bij het waterschap hebben gewerkt en bijna niet in het kantoor komen. Aan de andere kant, de theoretische basis, dat zijn de beleidsafdelingen. Daar zitten vaak de mensen met een hogere

opleiding. Zit daar ook nog niet een probleem? In een werkplaatsachtige situatie kunnen deze mensen elkaar op de dijk treffen en ervaringskennis uitwisselen.”



Figuur 2 Gezamenlijk over de dijk lopen en ervaringen uitwisselen (Gorinchem-Waardenburg).

Kantoor en buitendienst

Steeds meer medewerkers zitten op kantoor, steeds minder in de buitendienst.

George Rouhof: “Ik werk al vanaf 1981 bij de waterschappen. In die tijd had je meer dan 60 waterschappen. Ik heb zelf bij twee hele fijne gewerkt. Dat was bij Vijfheerenlanden – die zat in Vianen – en bij Maas- en Diezepolders. Bij Vijfheerenlanden was ik technisch medewerker en toen heb ik in één keer een sprong kunnen maken naar hoofd technische dienst (HTD). Je had toen een tweehoofdige leiding. Je had het secretariaat en de technische dienst. Bij Vijfheerenlanden was ik de enige technische medewerker. De rest waren allemaal polderwerkers. Mensen in het veld. Die deden het werk. Bij Maas- en Diezepolders was het precies zo. Ik had één opzichter naast mij en voor de rest waren het allemaal polderwerkers. Toen kwamen de jaren van: meer opgaven voor het waterschap. Het moest allemaal groter, er moest meer kennis in huis komen, het bestuur moest goed ondersteund worden. Je zag toen een explosie van medewerkers op kantoor. De buitendienst werd steeds kleiner. De polderwerkers had je niet nodig, want veel werk werd uitbesteed. Nee, er moesten meer mensen op kantoor komen. Er begon een tendens naar binnen toe. En wat we nu willen is een goede combinatie tussen die twee.”

Matthijs Kok: “Wat ik verkeerd vind is dat men toetst zonder dat men een keer buiten heeft gelopen. Vind ik gewoon heel erg raar. En dat men toetst zonder dat men zich afvraagt: ‘Gut, zouden we niet nog aanvullende gegevens nodig hebben?’ En als beheerder moet je die dan gaan inwinnen. Er zijn waterschappen die dat ook nadrukkelijk doen, en anderen die dat veel minder

doen, en die dan ook veel eerder afkeuren. Dat is voor mijn gevoel het debat dat we met elkaar zouden moeten voeren.”

Matthijs Kok: “En dan is er een tweede punt waarvan ik denk: ‘Dat gaat op dit moment wel verkeerd.’ Het betreft de manier waarop het is georganiseerd. We zoomen in op verfijndere, complexere modellen, die gevoed worden met steeds meer en meer gegevens; en gegevens die we steeds niet zullen hebben, want we hebben domweg geen gegevens over de extreme condities. Ik denk dat we meer moeten meten, maar ook dat we het WBI niet moeten opvatten als een verzameling modellen, maar als een beslisinstrumentarium waarin we ook eisen stellen aan de schematisatie en de benodigde grondgegevens. Dat doen we nu niet”

Waterbouwers

Wat ook meespeelt is dat er weliswaar meer medewerkers op kantoor komen, maar dat slechts weinigen daarvan inhoudelijke kennis hebben over de fysische aspecten van waterkeringen.

Govert Geldof: “Han Vrijling vertelde het volgende verhaal. Hij was op de dag van het Delta-programma samen met een paar honderd mensen. Hij vroeg – als voorzitter – aan de mensen in de zaal: wie van u is waterbouwer? Twee mensen staken hun vinger op. Ik wil niet zeggen dat waterbouwers beter zijn. Maar de balans is zoek.”

Dit alles benadrukt de noodzaak de beschikbare (ervarings)kennis zo goed mogelijk in het spel te brengen en van elkaar te leren. De Werkplaats reikt daarvoor condities aan,

4 Modellen

Mensen handelen niet op basis van de werkelijkheid, maar op basis van beelden die ze hebben van de werkelijkheid. We spreken in ons geval over modellen. Ze bieden structuur. De inzet is om model en werkelijkheid zo goed mogelijk overeen te laten komen en daarvoor is het van belang dat kantoor- en praktijkmedewerkers elkaar vinden.

Modelleers en praktijkmedewerkers hebben elkaar nodig

Meten in combinatie met het benutten van ervaringskennis, volstaat niet. We hebben modellen nodig, want we moeten bij de beoordeling van waterkeringen uitspraken doen over situaties die nog nooit zijn opgetreden en hopelijk ook nooit zullen optreden. Ze hebben een kans van optreden.

Matthijs Kok: "De technische toets wordt gevoed door kennis (een theoretisch concept) over hoe het fysisch in elkaar zou kunnen zitten. En die wordt gevoed door praktijkgegevens die je dan vervolgens schematiseert, tot iets wat wij dan een model noemen, waarmee je uiteindelijk tot een oordeel komt van hoe die dijk zich zou kunnen gedragen bij extreme omstandigheden, bij omstandigheden die we nog nooit gezien hebben. Dus we praten altijd over zaken die we nog niet gezien hebben, die je niet kunt meten, maar waarvoor we wel met behulp van onze kennis van het systeem – van het water, van de grond, van de hele omgeving – uiteindelijk tot een veiligheidsoordeel komen. De technische toets wordt nu vaak geframed als iets dat tot stand komt door modellen, terwijl die ook tot stand komt door kennis van de beheerder die in de schematisatie zit om het model te voeden. En ik denk dat dat vrij essentieel is. Want er bestaat geen model zonder dat je hem voedt met gegevens, en er bestaat geen oordeel, zonder dat je daar een impliciet of expliciet model van hebt. Het is belangrijk dat de interactie tot stand komt. Het gaat om de kennis van de omgeving, de kennis van de ondergrond, de kennis van het watersysteem – dus de gegevens van het gebied en de conceptualisering daarvan in een model."

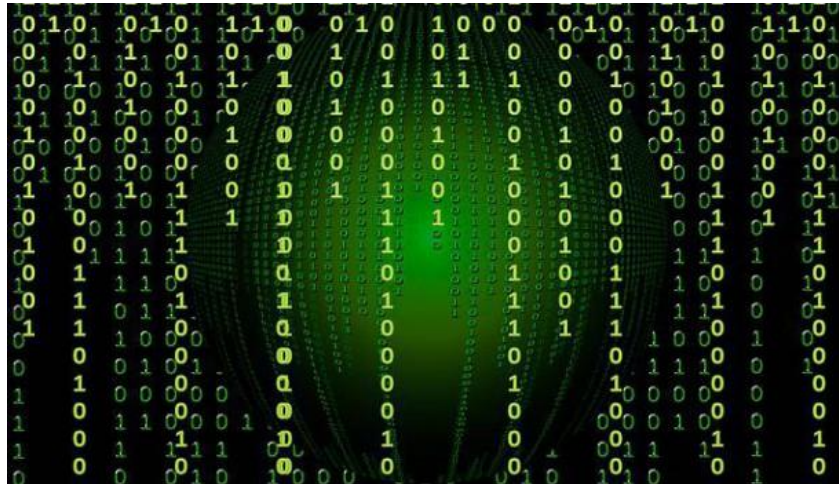
Matthijs Kok: "En wat ik vind is dat in de huidige praktijk – en dat wordt ook gevoed door de manier waarop het WBI wordt ingestoken – er extreem veel aandacht is om de modellen goed te krijgen, en dat er extreem weinig aandacht is voor de gegevens en schematisaties die erin gaan, en de informatie die je als beheerder hebt. Die je moet gebruiken om tot een oordeel te komen. Het gaat om de balans. Dus voor mij is het ook geen tegenstelling tussen het model en de praktijk, want het één kan niet zonder het ander."

'Piping doet het weer'

De kwaliteit van een beoordeling hangt niet zozeer af van de kwaliteit van rekenregels, maar van de manier waarop met de rekenregels wordt omgegaan.

Matthijs Kok: "Die rekenregels: het gaat van grof naar fijn, en het gaat van linksom of rechtsom, en onderdoor of bovenlangs. Je moet naar verschillende manieren naar een dijk gaan kijken van: 'Waar zitten nu de aanknopingspunten voor falen?' Ooit – dat was bij VNK1 – waren er mensen die sommen maakten. Ik kwam daar en sprak iemand die een som had gemaakt. Hij zei: 'piping doet het weer!' En toen dacht ik van: 'jij bedoelt dat jij vindt dat piping in dit dwarsprofiel het dominante mechanisme is.' Maar hij vertaalde dat naar: dat kwam uit het model, dat kwam uit

die rekensom; piping doet het weer. Terwijl je moet kunnen uitleggen waarom jij vindt dat piping hier een belangrijk mechanisme is.'



Figuur 3 Dit is geen piping.

Het geloven in modeluitkomsten

Het wordt pas zorgelijk als mensen de uitkomsten van modellen zien als de waarheid en de werkelijkheid als een ongewenste variatie op die waarheid.

Matthijs Kok: "En vervolgens komt er iets uit het model. Je moet dan denken van: 'Klopt de uitkomst? Heb ik er de goede gegevens ingestopt? Zit er een bug in het model, of zit er een kortsluiting in mijn hoofd?' Dat zijn drie dingen."

We beoordelen en ontwerpen waterkeringen op basis van situaties die nog nooit zijn opgetreden. Hoe kun je dan zeggen of iets klopt?

Eric Jongmans: "'Het is voldoende getest,' zo wordt gezegd. Maar ja, wat is voldoende getest? Ja, het is getest maar we hebben nooit hoog water gehad. Wij weten het ook niet. We hebben er wel geloof in, het is beoordeeld, het is getoetst, maar ja de echte test is pas het echie. Weten wij veel? We weten wel veel maar weten wij veel?"

Hoe gaan we om met wat we niet weten? Het begint met het besef dat we deels onwetend zijn. We zullen elkaar scherp moeten houden. Dat stelt eisen aan de samenwerking. In de Werkplaatsen die we tot nu toe hebben doorlopen worden rekenregels toegepast en bevragen medewerkers uit verschillende disciplines en met verschillende ervaringen elkaar op kritische wijze, met als resultaat dat men gezamenlijk de resultaten van modelberekeningen vertrouwt.

5 Ervaringskennis

Werkplaatsen zijn geen doel op zich, maar een middel om ervaringskennis volwaardig in het spel te brengen, naast data, rekenregels en expliciete kennis. Wat is ervaringskennis? We noemen het ook wel impliciete kennis. In Vlaanderen spreekt men over stille kennis. Engelsen noemen het Tacit Knowledge, wat letterlijk vertaald 'stilzwijgende kennis' betekent. Het is iets dat iedereen heeft, ook een ervaren modelleur die nog nooit over een dijk heeft gelopen. Ervaringskennis levert de basis voor het vertrouwen dat we in elkaar hebben en in ons systeem van waterkeringen

De aanleiding om aandacht te geven aan ervaringskennis

Kennis is mensgebonden. Mens dood, kennis weg. Zie ook [deze link](#). Een klein deel van de kennis kun je expliciet maken, een groot deel niet.

Govert Geldof: "In 2003 heb ik op de luchthaven van Londen – Heathrow Airport – bij toeval een filosoof ontmoet. Een held in mijn ogen: Hubert Dreyfus. Hij heeft mij de oren van het hoofd gevraagd over water in Nederland. Hij zei van: 'op het moment dat je in een vliegtuig boven Nederland hangt, zie je allemaal water. Jullie moeten wel heel veel vertrouwen hebben in jullie ingenieurs. Ander ga je er niet investeren.' Hij wilde weten hoe dat precies zat. Omdat ons vliegtuig vier uren vertraging had en we ook nog stoelen naast elkaar geboekt kregen, hebben we vijf uren met elkaar kunnen discussiëren. Hij zei bij het afscheid op Schiphol: 'beloof me één ding: doe onderzoek naar de relatie tussen ervaringskennis – Tacit Knowledge, de kennis die mensen opbouwen door actief bezig te zijn – en water. Hij zei: 'die kennis zit er nog. Bij jullie in de waterwereld zit er wellicht nog meer ervaringskennis dan in welk vakgebied ook. Heb daar oog voor, want als je dat nu niet doet, dan krijg je op termijn een heel groot probleem, want het vertrouwen dat mensen hebben in de ingenieurs – de waterhuishouding – komt niet voort uit de rekenregels, niet uit de data en structuren, niet uit de sommetjes, maar uit de mensen die zeggen: ik ben over de dijk gewandeld en het is een goede dijk. Vertrouwen is namelijk Tacit, impliciet, niet te meten.' Dat is een heel romantisch beeld. We zijn op zijn advies op zoek gegaan naar ervaringskennis, het Nederlandse begrip voor Tacit Knowledge. Wat is het? Wat doet het? Het bleek uiteindelijk van cruciaal belang te zijn."

George Rouhof: "Toch wel bijzonder, je hebt wetenschappelijk onderzoek nodig om hierachter te komen."

Roel Valkman: "Om het bevestigd te krijgen."

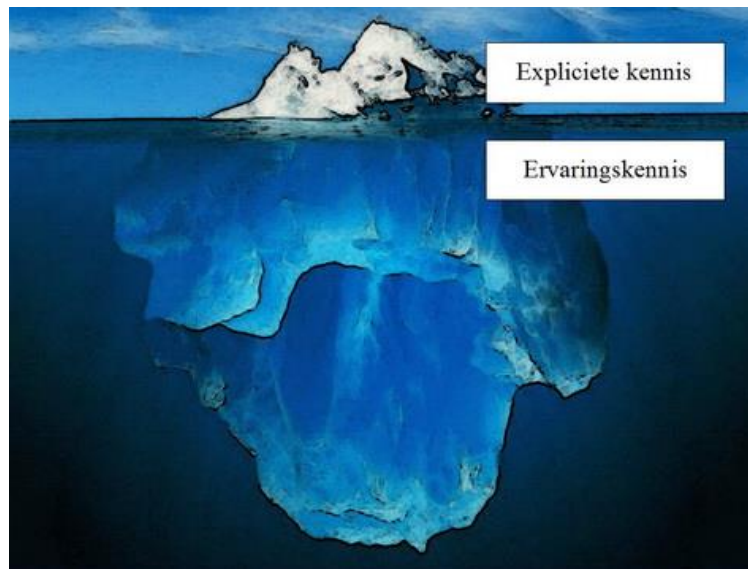
Het opgesloten zitten van ervaringskennis

Het uitgevoerde onderzoek is gestart met drie stellingen: (1) de complexiteit van de projecten in de waterwereld neemt toe, (2) voor het omgaan met deze complexiteit is ervaringskennis cruciaal en (3) de ervaringskennis neemt af. Alle drie stellingen werden bevestigd, dus er is sprake van een probleem:

Roel Valkman: "We kwamen op nog iets anders. We hebben we de derde stelling moeten nuanceren. Het is niet zozeer dat de ervaringskennis minder wordt – mensen bouwen altijd

ervaringskennis op – maar wat we zagen dat binnen een organisatie zoals een waterschap ervaringskennis aanwezig is, maar niet meer stroomt door de organisaties heen. Het raakt opgesloten in wat we Sferen zijn gaan noemen.”

Govert Geldof: “Dat komt vooral door schaalvergroting en moderne vormen van management. Het vakmanschap van de mensen is daardoor steeds meer naar de marge geschoven en van ondergeschikt belang geworden. Voor de mensen die vakmensen zijn, is dat erg frustrerend.”



Figuur 4 De kennisijtsberg. Een metafoor. Bij mensen die goed zijn in hun vak is expliciete kennis slechts het topje van de ijsberg.

Ervaringskennis bij gebruik modellen

Ervaringskennis doe je op door interesse te tonen en het leven te bevragen. Door te doen maak je dan de stap van weten naar begrijpen.

Govert Geldof: “Bij de modellen die we gebruiken is de wiskunde erachter veelal perfect, dus stellen velen: ‘daar is heel goed over nagedacht, dus je hoeft er niet aan te twijfelen.’ Maar op het moment dat je echt weet wat zo’n formule doet, dan weet je ook hoe je deze kunt relativeren. Mijn voormalige chef zei ooit eens tegen mij: ‘Modellen mogen alleen worden gebruikt door degenen die ze hebben ontwikkeld, omdat zij weten wat de zwakheden zijn.’ Maar de onervaren modelleurs, niet zelden juniormedewerkers bij adviesbureaus, krijgen vanwege de kosten geen ruimte om diep in de onderliggende rekenregels te duiken en in het veld te kijken.”

Gert Verwolf: “Ja, die zitten op een kamertje te rekenen.”

Maak het niet te romantisch

Ervaringskennis is noodzakelijk om kwaliteit te leveren. Het is cruciaal voor het kunnen hanteren van complexiteit. Echter, je moet er niet te romantisch over denken. Richard Sennett beschrijft in het boek ‘The Craftsman’ dat het goed zijn in je vak vraagt om dóén, kritisch handelen, herhalen, herhalen, teleurstellingen verwerken, wederom dóén, herhalen, herhalen en herhalen. Elke keer opnieuw is hetzelfde anders. Dat noemen we ‘leren’. Een principe in de psychologie betreft de

10.000 uren regel. Als je iets 10.000 uren doet – dus pakweg zes jaren actief bent in een vakgebied – ben je er goed in. En zelfs dat biedt nog geen garanties:

Gert Verworf: “De ervaringsmensen van de waterschap horen te weten wat er in die dijk zit, wat eraan is geknutseld en wat de basisgegevens zijn. Zij denken altijd in niet-maatgevende omstandigheden, want die hebben ze niet meegemaakt. Wij geen van allen. Van 1953 en 1995. Van 1926 weten we ook niet zoveel, alleen maar dat het vergelijkbaar was. Je moet uitkijken met dat onderbuikgevoel dat naar boven komt: ‘Dat valt allemaal wel mee met die wellen.’”

Ervaringskennis levert ook de bron voor het niet willen veranderen of het niet willen bijhouden van een logboek.

Frens Dijkman: “‘Zo doen we het toch altijd’, en nou, een stuk kwaliteit is ook dat het wel expliciet wordt gemaakt, en dat het ook overdraagbaar is en dat als die inspecteur plotseling onder de tram loopt, dat een opvolger weet wat er allemaal aan de hand is. En dan zegt het waterschap van: ‘Ja, maar bij ons op de dijk rijden geen trams.’”

Roel Valkman: “In het begin hadden we neiging de ervaringskennis te romantiseren. We hadden hele mooie verhalen verzameld van mensen die met hun ervaringskennis de polder hadden gered... in ieder geval wateroverlast hadden voorkomen. Later kwamen we erachter: er zit ook een keerzijde aan ervaringskennis, want die is soms erg conservatief. Deze kan ook innovaties in de weg zitten. Het is niet alleen halleluja.”

Govert Geldof: “Ervaringskennis is een tweekoppig monster.”

Ervaren medewerkers gaan met pensioen

Hoe dan ook, er zit veel ervaringskennis in de waterwereld – bij dijkwerkers, inspecteurs, modellers, bestuurders, schouwers, adviseurs, et cetera – en het is van belang daar bewust mee om te gaan. Veel ervaren mensen gaan komende jaren met pensioen; de zogenaamde babyboomgeneratie.

George Rouhof: “Daar hebben we onvoldoende aan gedacht. Die kennis loopt zo de deur uit. Je kunt zeggen: die kennis moet je op de één of andere manier borgen, door deze mensen uit te vragen, of zoals jullie dat zeggen: maak combinaties van leerling, meester en gezelschap. Maar dat gebeurt niet altijd, want ‘het kost zoveel geld.’”

Een belangrijk gegeven is dat als we ervaringskennis serieus nemen, we de mensen waarderen op wat ze kunnen, ook al is het niet meetbaar. Mensen die gewaardeerd worden waarderen anderen ook eerder en leveren daarmee de basis voor dialoog: het samen de handschoenen oppakken. Uiteindelijk resulteert dat in kwaliteit die wel meetbaar hoger is.

Meester, gezelschap en leerling

Continuïteit in leren krijg je als er een gildestructuur wordt opgebouwd waarbij de ervaringskennis van ouderen wordt overgedragen op jongeren, in de praktijk.

Eric Jongmans: "Op de afdeling weg- en waterbouw is men bezig met het leerling-meestermodel. Daarmee trek je jonge mensen aan. Wij mogen ook van het bestuur mensen voordat ze vertrekken al vervangen door jongeren, voor een warme overdracht. Frans gaat weg, dat weten we, die gaat met pensioen. Zijn opvolger loopt al een jaar mee."

Eric Jongmans: "Op die manier koppel je de ervaringen van ouderen en jongeren aan elkaar. Ons programma is een super kritisch proces. Het is groot, de kwetsbaarheid is enorm en de druk hoog. Ik vraag me weleens af van: hoe krijgen we het voor elkaar, volgend jaar vier VKA's opleveren, en parallel daaraan de plannen van aanpak voor de planvormingsfase. Op deze wijze krijgen we meer stabiliteit."

Eric Jongmans: "We hebben nogal wat ervaring in huis. En dat willen we ook, zelf kennis in huis hebben."

Eric Jongmans: "Van begin af aan – in 2002 zijn we opgericht – is er altijd het idee geweest van: wij willen een kenniswaterschap zijn. Daar investeren we ook in. We hebben met universiteiten, hogescholen en middelbaar onderwijs contracten en afspraken."

Govert Geldof: "En jullie hebben een interne opleiding hier?"

Eric Jongmans: "Ja, een soort academie."

Govert Geldof: "Prachtig. Je moet mensen voldoende prikkelen om ze geïnteresseerd te houden, dat ze niet uit routine gaan handelen."

Als je aandacht hebt voor ervaringskennis, deze waardeert en stimuleert, werk je aan vergroting van de kwaliteit van werk.

6 De Werkplaats

We gaan van ‘het recept’ naar nadenken, zoals Alessandra Bizzarri dat formuleert in hoofdstuk 1. We volgen niet trouw de regels, maar dagen elkaar uit om scherp te zijn. Van belang is het dat modelleurs niet alleen modelleurs uitdagen en praktijkmedewerkers niet alleen praktijkmedewerkers uitdagen. De kunst is mensen uit verschillende werkvelden bij elkaar te brengen om gezamenlijk een concreet vraagstuk aan te pakken. Dat is de kern van een Werkplaats.

Een logische werkwijze en toch gebeurt het niet...

In Werkplaatsen brengen we de ervaringskennis weer volwaardig in het spel. Dat is het vernieuwende. Zoals gezegd: een Werkplaats is geen doel, maar een middel. En wat schieten de daarmee op?

Chris Griffioen: “De kosten gaan 30% naar beneden, het werkplezier gaat omhoog en het nieuwe vakmanschap dat nodig is voor het omgaan met complexiteit neemt toe. Per saldo neemt de kwaliteit van het werk toe.”

En waarom gebeurt het niet?

Govert Geldof: “Omdat iedereen druk, druk, druk is. En waarom is iedereen druk, druk, druk? Omdat we de ervaringskennis in een geleidelijk proces van dertig jaar steeds meer hebben gemarginaliseerd. Dat heeft geresulteerd in nadelige effecten, welke we hebben gecompenseerd door extra coördinatie, extra overleg, extra vergadering, extra protocollen, extra structuren te introduceren. En die nemen zoveel tijd – want bij vergaderingen moet je notulen hebben met actielijstjes – dat veel mensen voor de helft van de tijd aan het vergaderen zijn. We zijn niet zo zeer druk bezig met ons werk, we zijn druk bezig met te vergaderen over ons werk. We hebben het daar zo druk mee, dat we de Werkplaats zien als een systeemvreemd iets, iets extra’s, iets overbodigs. Het kost teveel tijd.”

Eric Jongmans: “Ik zie ook wel die intensiteit waarmee projectmensen in een project zitten, hoe belangrijk zo’n project is en hoe makkelijk het is om je omgeving uit het oog te verliezen. Dat is geen kwade wil, maar je hebt te maken met deadlines. En al die rapporten die je moet schrijven. Je bent echt met dat project bezig. En er moet iemand zijn die zegt ‘ho nou even’. Of het nou contract is of geld of omgeving of hoe leid je nou zo’n project, daar moeten we wel meer in investeren. Daar zijn we wel mee bezig hoor.”

Alessandra Bizzarri: “De werkplaats is een werkmanier. Je kan een werkplaats – erg intensief – vooral organiseren voor de moeilijke gevallen, grensgevallen. (...) En als je daardoor kan besparen, dan is het een goede investering. Als je een aantal kilometer niet hoeft te versterken, heb je een paar dagen samengewerkt en heb je een goede investering gedaan.”

Het verhaal van Werkplaats Zwarte Water

Eén van de projecten binnen POV Piping betreft de inbreng van beheerders en bestuurders bij de beoordeling van de waterkering langs het Zwarte Water, ter begrenzing van Polder Mastenbroek,

één van de oudste polders van Nederland (14^e eeuw). In een Werkplaats zijn theorie en praktijk met elkaar verenigd en in balans gebracht. Op basis van een kantoortoets – met nieuwe normen en het nieuwe instrumentarium – werd in eerste instantie berekend dat de waterkering zwaar afgekeurd moest worden op piping. Echter, er waren nog nooit zandmeevoerende wellen waargenomen in de polder, ook niet in de tijd dat er nog geen Afsluitdijk en balgstuw Ramspol waren en de dijk het zwaar te verduren had door golfaanvallen vanuit de Zuiderzee.

Rond de dijk bevinden zich zowel mariene afzettingen als rivierafzettingen en door de eeuwen heen heeft men de waterkering steeds opgehoogd met materiaal dat lokaal beschikbaar was. Als je een stok in de dijk steekt, voel je al snel puin. Hoe kun je deze situatie op goede wijze schematiseren zodat je betrouwbare uitkomsten krijgt?



Figuur 5 Werkplaats Zwarte Water was georganiseerd in een B&B Theehuis langs de betreffende dijk.

Een Werkplaats – veelal opgebouwd uit een viertal werksessies van een ruim dagdeel – heeft onder andere de volgende drie karakteristieken:

1. Er wordt gewerkt aan een klein, lokaal en concreet vraagstuk, in dit geval twee korte dijktrajecten: een deel met en een deel zonder voorland. De abstractie wordt verlaten. De Werkplaats wordt georganiseerd op locatie, zodat je gemakkelijk naar buiten kunt gaan om over de betreffende dijk te wandelen.
2. Er worden mensen uitgenodigd uit verschillende werkvelden. De [studie](#) naar de betekenis van ervaringskennis voor het waterbeheer laat zien dat binnen de werkvelden wel ervaringskennis wordt uitgewisseld, maar tussen de werkvelden niet of nauwelijks. De uitwisseling beperkt zich vaak tot informatie, in de vorm van rapporten, tabellen, databestanden, et cetera. In een Werkplaats gaat ervaringskennis tussen de werkvelden wel stromen. Mensen die elkaar normaal gesproken niet tegenkomen wisselen ervaringen uit. In Werkplaats Zwarte Water zaten onder andere dijkbeheerders, beleidsmedewerkers en een DB-lid van het waterschap, wetenschappers en adviseurs.

3. Er wordt narratief (verhalend) gewerkt. Zolang de mensheid bestaat wordt ervaringskennis overgedragen door (1) te doén en (2) elkaar verhalen te vertellen. Het is van belang dat de leden van de Werkplaats zich inleven in elkaars denkwerelden.

In Werkplaats Zwarte Water is het gehele beoordelingsproces doorlopen, vooral door proberen te begrijpen wat de werkelijke situatie terplekke is. Wat is realistisch? Van daaruit is geredeneerd naar de schematisaties en berekeningen. Iedereen heeft waardevolle kennis en door deze te combineren ontstaat een genuanceerd beeld. Door ervaringskennis uit te wisselen maak je als groep de stap van weten naar begrijpen. Dat heeft tijd nodig. Een belangrijke constatering tijdens de eerste sessie op 28 september 2015 was dat alleen de gezamenlijke wandeling over de dijk al zeer waardevol is. Ook werd geconstateerd dat beoordeling, ontwerp en beheer in theorie drie verschillende domeinen zijn, maar in de praktijk samenvloeien tot één samenhangend geheel.

Het resultaat van Werkplaats Zwarte Water is uiteindelijk dat van de ruim 8 kilometer waterkering slechts 200 meter afgekeurd wordt op piping. En wat zeker even belangrijk is: iedereen heeft geleerd.



Figuur 6 Een beeld uit Werkplaats Zwarte Water.

De ervaringen vanuit Werkplaats Zwarte Water zijn ingebracht bij andere Werkplaatsen.

Eric Jongmans: “Het Zwarte Water, daar zijn positieve ervaringen opgedaan. Deze Werkplaats heeft geleid tot scherper inzicht in wat nou echt het vraagstuk is. Daar is het voor mij mee begonnen. En toen hebben we het ook gehad over de omkering: wat laat je nou dominant zijn? Alles wat je kunt uitrekenen – en waar je heel lang mee bezig bent – of geef je ogen en oren ook nog de kost. En zo'n omwenteling, omkering krijg je alleen maar tot stand als je er een goeie zwengel aan geeft, als je de andere kant even laat zien. En vervolgens ga je weer zoeken naar de balans daarin, dat is helder. Het helpt om de discussie wat scherper te stellen. Ik vond het ook een mooie ervaring om hier in ons werkgebied een Werkplaats te hebben. Ik zat daar in de tweede

ring. We gingen de dijk op, naar de plek te kijken waar het om ging. De gesprekken – ook daarna – daarover van: wat zie je nou en welke betekenis moet je daaraan toekennen? En hoe werkt dat door in de overleggen waarbij enerzijds de hele superdeskundigen zitten die rekenen en tekenen en diep willen gaan en anderzijds degenen die gewoon uit hun ervaring kunnen zeggen: ja, wat gebeurt er nou als er echt iets aan de hand is? Dat is waardevol.”

Kwelweglengtetekort

Als werkvelden zowel in tijd als ruimtelijk gescheiden werken, wordt er vaak lineair van probleem naar oplossing geredeneerd:

Chris Griffioen: “Als dijken afgetoetst op piping zijn begint het al gauw van: ‘Nou, nu hebben we een project.’ En dan wordt er geredeneerd vanuit: ‘We hebben een kwelweglengtetekort.’ Het waterveiligheidsvraagstuk wordt gereduceerd tot kwelweglengtetekort. ‘Oh, nou, dan moet dat dus verlengd worden.’ Dan wordt totaal niet meer naar andere maatregelen gekeken, zoals drainage, enzovoorts. Nee, het moet verlengd worden en ‘dus hebben we een berm nodig,’ of wat dan ook. Zo gaat het meestal. Veel mensen – ook bij marktpartijen – denken er niet goed over na: ‘Oh, hé, dan moet er gewoon een berm.’ Terwijl er ook een tiental andere hele goede oplossingen zijn, en misschien, of ik weet wel zeker, beter.”

Ook simpel durven maken

Wat ook opvalt dat in de dialoog in een Werkplaats dat vuistregels worden gebruikt om gevoel te krijgen voor de omvang van de problematiek en de dimensies van oplossingsrichtingen:

Chris Griffioen: “Jan Blinde stelde in Werkplaats Kampereilanden: ‘Nou, we hebben daar volgens de berekeningen een kwelweglengte nodig van zestig keer (!!) het verschil hoogwater en polderpeil. Dat hebben we nooit ergens gezien.’ Hij gebruikte de oude regel van Bligh. Dus op basis van een eenvoudige regel krijg je snel inzicht. Je bent dan op je hoede.”

Bewezen sterkte

Ook een principe als ‘bewezen sterkte’ kan worden ingebracht in een Werkplaats.

Matthijs Kok: “Wat ik bijvoorbeeld jammer vind, is dat bij de Markermeerdijk niet het concept is meegenomen van: ‘er zijn belastingen die de dijk al heeft doorstaan.’ Dat gegeven kun je daar heel goed benutten. Dat wordt gewoon onvoldoende benut. En dat heeft ook weer te maken met van: ‘Ja, Rijkswaterstaat is verantwoordelijk voor de methodiekontwikkeling. Het waterschap is verantwoordelijk voor de toepassing. Dus als er geen goedgekeurde methode is, kunnen wij die ook niet toepassen.’ Terwijl het WBI voldoende mogelijkheden biedt om het als een gezamenlijk beslisprobleem te definiëren.”

Een groep van medewerkers en bestuurders die gezamenlijk tot een conclusie komen die afwijkt van de uitkomst door ‘het recept te volgen’ wordt eerder geloofd dan iemand die op een kamer achter zijn of haar computer ook scherpe inzichten kan ontwikkelen.

7 Beoordeling, ontwerp en zorgplicht

Vaak worden beoordeling, ontwerp en beheer als aparte werkgebieden beschouwd. Echter, in onze veiligheidsfilosofie gaat het om het geheel. Ze hangen met elkaar samen en zijn met elkaar verweven. In een Werkplaats is het zelfs onmogelijk alleen naar de beoordeling te kijken.

Alessandra Bizzarri: “Wat ik vaak mis is het hele concept ‘veiligheidsfilosofie’. Beoordelen is één deel, maar je hebt zorgplicht. Het dagelijkse beheer, waar je de ervaring opdoet, en het ontwerpen. Niet alleen die processen zijn aan elkaar gekoppeld, maar voor de kennis en de ervaringskennis is het fundamenteel. En voor het maken van goede keuzes is het van belang dat het goed georganiseerd wordt, en vastgelegd. Om de aantoonbaarheid en haalbaarheid van de keuze te kunnen aantonen. En als je dat achteraf doet, wordt het veel meer werk. Je moet het vooraf goed afhechten.”

Alessandra Bizzarri: “Elke twaalf jaar is een soort nulmeting, daarna moet je dat in stand houden. Dit is gekoppeld met de zorgplicht. Het is niet de beoordeling alleen. Maar als je een thermometer in de dijk zet na twaalf jaar, dat kan heel anders zijn. Voor een goed beheer moet je die twee heel goed koppelen. (...) De ervaringskennis doe je niet alleen op in de beoordeling, maar ook in de zorgplicht, het dagelijkse (...) Bij de beoordeling schat je risico's in en die kennis daarover komt voor een belangrijk deel vanuit de dagelijkse praktijk.”

Govert Geldof: “Al die elementen komen bij elkaar, omdat de dijk zelf het onderscheid niet maakt.”

Leonie de Jong: “Het is heel natuurlijk, hè?”

Ook voor de inspectie zijn het geen losgeweekte werkvelden.

Frens Dijkman: “Ja, en helemaal als het gaat om inspecteren, en dan zit je toch nog een beetje in de hoek van de zorgplicht. Ik merk het in mijn hoofd ook nog steeds hoor: het onderscheid tussen het beoordelingsproces en de zorgplicht, hoewel ik best wel zie dat daar allerlei dwarsverbanden zijn.”

Het zijn mensen die zorgen voor de koppelingen en de dwarsverbanden. Daarvoor moeten ze elkaar wel ontmoeten en kritisch bevragen.

8 Samenwerken

In de gesprekken die we hebben gevoerd komt regelmatig het begrip ‘samenwerking’ naar voren. Dat gaat verder dan samen vergaderen of activiteiten coördineren. Het gaat echt om samen werken, het gezamenlijk tot goede resultaten komen.

Samen weet je meer

Het geheel is meer dan de som der delen.

Eric Jongmans: “Hoe krijg je nou dat totaal goed in beeld? Hoe intensief moet dat zijn? Dat waren wel gedachten die bij mij opkwamen. En waarom kijken we nou naar deze plek en wat zien we niet? En wie heb je nodig om te zien wat je nou niet ziet?”

Govert Geldof: “Heb je antwoorden op deze vragen gevonden?”

Eric Jongmans: “Nou ja niet anders dan dat je de intensiteit van samenwerking die je nodig hebt om een goed beeld te krijgen moet verstevigen. Dat moet je ook heel gericht doen, met mensen die daar geschiedenis hebben of van de geschiedenis weten.”

Je deelt niet alleen expliciete kennis in de vorm van tabellen, rapporten en berekeningen, maar juist ook de ervaringskennis.

George Rouhof: “Bij ervaringskennis gaat het om alle mensen die erbij betrokken zijn, en dat is erg breed. Het gaat van specialisten tot aan veldbeheerder... en de bestuurder.”

Matthijs Kok: “Ik denk dus dat je al tijdens de toetsing moet werken aan het in beeld brengen van de veiligheidsopgave voor het ontwerp. ’ Een toetser is verantwoordelijk voor het oordeel. En dat is altijd multidisciplinair. Want het gaat altijd over water, het gaat altijd over grond; dat zijn al twee disciplines. En dan gaat het ook nog over extreme condities, die we alleen kunnen vatten met kansverdelingen. Allemaal specialisten, maar wie heeft dan nog het overzicht? We hebben dus ook mensen nodig die voldoende weten van de relevante terreinen”

Chris Griffioen: “Maar dat gebeurt dus niet, of nauwelijks?”

Matthijs Kok: “Nee, te weinig.”

Samen werken is niet eenvoudig

Het is niet iets dat “je effe doet”.

George Rouhof: “Ja, je moet wel samen optrekken. En zorgen dat iedereen aangesloten blijft. Soms loopt dat net even niet lekker. Dat is ook begrijpelijk. Het WBI is een heel nieuw instrument. Dat moeten we ons eigen maken. Je krijgt een softwarepakket en daarvoor moet je de ICT op orde brengen. En dan moet je een proef gaan draaien, met de data die je hebt. We hebben gevraagd aan de waterschappen: neem 10 km aan dat en ga daarmee de proefperiode in. Dat moet

allemaal nog gedaan worden. Er komen heel veel nieuwe dingen naar voren, die opgelost moeten worden. Dat is een hele tour de force. Dat krijg je niet één twee drie voor elkaar. Gelukkig zegt DGRW: 'het hoeft ook nog niet perfect te zijn.' We hebben ook gezegd met z'n allen binnen DGRW, Rijkswaterstaat en de Unie: we gaan van grof naar fijn werken. De komende zes jaren doen we ervaringen op die we meenemen in de doorontwikkeling van het instrumentarium."

George Rouhof: "De waterschappen hebben al heel veel anderen opgaven. De medewerkers worden op verschillende werkvelden ingezet binnen de organisatie. Dat moeten ze allemaal maar bolwerken. En je weet het: als ik een nieuwe computersysteem krijg op kantoor, ben ik ook even van de leg. Totdat je het je eigen hebt gemaakt en weet dat wat er uit komt, dat het betrouwbaar is."

Vertrouwen

Bij waterschap Rivierenland is voor het traject Gorinchem-Waardenburg een alliantie gevormd waarin medewerkers van het waterschap, de aannemers en adviesbureaus intensief samenwerken. Dat lukt alleen en heeft ook een duidelijke meerwaarde als er een gezonde basis van vertrouwen is.

Eric Jongmans: "Altijd vertrouwen, altijd hoop en vertrouwen."

Govert Geldof: "Vertrouwen tussen mensen is cruciaal. En je hebt de indruk dat dat hier gaat lukken. Wat zijn de bepalende factoren bij die alliantie?"

Eric Jongmans: "Het verlangen wat ik daar voelde dat het echt anders moet was groot en gemeend. En tegelijkertijd zaten dezelfde partijen die dat uitstraalden nog met elkaar nog in conflict over lopende dijkversterkingstrajecten. Snap je? En toch voelde iedereen dat het anders zou moeten gaan. Die hele selectie van vijf naar drie en uiteindelijk naar één is voor de helft gebaseerd op kwaliteit van samenwerken, op grond van team-assessments. En een kwart van de procedure werd bepaald door de kwaliteit van het plan van aanpak en het laatste kwart werd bepaald door de transparantie van het financiële model, zonder dat nog maar gezegd werd wat het ging kosten."

Govert Geldof: "Vertrouwen is impliciet. Je kunt vertrouwen niet uitrekenen."

Eric Jongmans: "Nee, voor je het weet schaad je het onbedoeld. De intenties en het verlangen om het anders te doen, een mooi product neer te zetten waarbij je samen kunt zeggen: 'Dit hebben wij als overheid en markt tot stand gebracht. En dat hebben we gedaan tegen maatschappelijk aanvaardbare kosten.' Het bedrijf heeft zijn normale winst, wij hebben onze kredieten goed benut en de omgeving is goed bediend, wat anders is dan in de laatste fase van het proces hollend en vechtend over die dijk gaan omdat het meer werk was verwacht dan gegund."

Specialisten

Als iemand een goede specialist is, wil dat nog niet zeggen dat hij of zij in staat is de kennis te delen met anderen.

Gert Verwolf: "De essentie in een project waarbij ik betrokken ben is dat er allemaal specialisten zijn, ook beleidsmatig, maar dat men niet weet wat de input van het ene beleidsterrein op de ander is. Wat de interactie daartussen zou kunnen zijn en hoe je dat moet bevorderen."

Govert Geldof: "Hier raak je de kern."

Chris Griffioen: "Je hebt mensen nodig die breed kunnen kijken."

Gert Verwolf: "Ja, maar die ook gevoel hebben voor welke potentie er in die beleidsterreinen zitten."

In een Werkplaats werken we dan ook transdisciplinair. Dat betekent dat men over de grenzen van het eigen vakgebied kijkt en zich actief bemoeit met andere vakgebieden. Dat blijkt nodig.

Erik Kraaij: "Er is bijna geen taak meer op het gebied van waterveiligheid die één overheid in zijn eentje kan uitvoeren. Het is altijd samen met anderen. Op het scheidsvlak van beleid en uitvoering zijn dat altijd het Rijk en de waterschappen. Zit je in de uitvoering dan is het altijd de combinatie met de RO. De dijk en de omgeving. Dan moet je samen met de provincie en de gemeente goed optrekken. Je kan het niet meer alleen."



Figuur 7 Samenwerken (bron: cadmagazine.nl)

Taal

Vaak spreken betrokkenen een verschillende taal.

Roel Valkman: "Wijnand Evers zei tijdens de eerste sessie van Werkplaats Zwarte Water: 'ik zou het fijn vinden als jullie mij een taal geven waarmee ik mijn inzichten, kennis en ervaring kan inpluggen in het instrumentarium. Geef mij die taal, ik kan niet in D70 en kwelweglengtes praten, maar wel hele relevante dingen zeggen over die dijk.' En dat bleek ook in de praktijk. Het verschil in taal."

Alessandra Bizzarri: "Ik was bij een lezing over ProRail. Daar hebben ze een hele reorganisatie gehad. Iemand vertelde hoe de link is tussen boven naar beneden, de mensen die buiten lopen ...

Hoe moet je het organiseren om te zorgen dat de manager weet en begrijpt wat de mensen buiten doen? Vaak spreken ze niet dezelfde taal, dus je moet schakelen in het midden.”

Label opplakken

Met taal kunnen we ook processen op slot zetten.

Gert Verwolf: “Ja. Met de Markermeerdijken is mijn frustratie, dat er in de jaren ’90 in de Kamer het etiket ‘buitenwater’ op Markermeer is geplakt. Heb jij ooit van noordoosterstorm windkracht 12 gehoord? Dat komt niet voor. Dat staat tussen de oplossing in.”

Narrativiteit

Om elkaar toch te begrijpen wordt in een Werkplaats narratief gewerkt. Mensen wisselen ervaringen uit door elkaar verhalen te vertellen. Dat klinkt eenvoudig, en dat is het ook.

Wouter Zomer: “Je zit met verhalen op een gelijk niveau te praten, dus niet de ene hoger of lager. Niet de één die alleen over hexadecimalen praat of over een formule die hij heeft opgeschreven op een bord. Maar gewoon in begrijpelijke taal verwoord, zodat ook de inspecteur het kan en de beleidsmaker en de bestuurder, weet ik wat.”

Bijzonder genoeg zijn mensen heel goed in staat onderscheid te maken tussen een goed verhaal en een slecht verhaal.

Harm Rinkel: “Het verhaal dat mensen kunnen vertellen bij wat ze doen is belangrijk. Als je bijvoorbeeld aan de faalkansbegroting gaat sleutelen, ja, dan moet je er een heel goed verhaal bij hebben. Waarom je eraan sleutelt, één, hoe je eraan gesleuteld hebt, twee, en dan volgt daar wel weer een resultaat uit, inderdaad.”

Tijd

Er moet wel de bereidheid zijn tijd te investeren in een goed proces.

George Rouhof: “De tijdsdruk speelt zeker een rol. Een Werkplaats kost aan de voorkant tijd. Je moet aan de voorkant meer investeren om dit voor elkaar te krijgen. Daarna heb je er alleen maar voordeel van. Maar waterschappen zeggen dan: ‘ik moet er aan de voorkant meet tijd in stoppen, meer uren, maar die uren heb ik niet. En meer geld krijg ik niet.’ Dat is de worsteling die de waterschappen meemaken. We hebben toonaangevende voorbeelden nodig waarin de kosten voor de baten uitgaan. Die voorbeelden hebben jullie al, dus daar kunnen we gebruik van maken.”

Alessandra Bizzarri: “Het samen werken is zeker leuker. Het is boeiender. Ik vraag mij af of de bestuurders beseffen dat het veel meer tijd en inspanning en betrokkenheid vergt dan op de marksector: ‘dat gaan jullie doen.’ Dat is conservatief. Het maakt niet uit dat iemand anders betaalt. Het is niet meer zo zwartwit en natuurlijk denken niet alle bestuurders zo.”

Samenwerken vergt tijd

Samen werken is samen zwoegen.

Alessandra Bizzarri: "Het is van belang dat je samen bewust investeert in tijd. Waarom zeg ik dat? Het beleid bij Rijkswaterstaat is dat we samen moeten werken. Maar als ik ga kijken naar de capaciteit en de beschikbare tijd bij projecten, dat is er weinig ruimte om dingen samen te doen. Dus ook vorig jaar, het hele proces is veel langer geworden omdat we echt hebben samengewerkt. Wat ik ook zie: het is geen proces van: je gaat met elkaar praten en dan ben je eruit. Je moet vertrouwen opbouwen, begrijpen wat iemand zegt. Mensen zeggen niet meteen wat ze willen. Voor jezelf moet je ook vinden wat je wilt en waarom. Mensen hebben tijd nodig om te praten en te begrijpen waarom ze op een bepaalde manier reageren. Dus het duurt lang voordat je echt open tegen elkaar bent. Het is een lang proces, die samenwerking. Het is niet zo: 'nou, we gaan aan tafel en we zijn er zo uit.'"

Samenwerking vraagt om een intensief proces waarbij mensen elkaar leren begrijpen. Het is een kwestie van nemen en geven.

9 Risico's

In de gesprekken is er veel gezegd over risico's, op twee manieren. Enerzijds heb je risico's in het proces dat je doorloopt – bijvoorbeeld op financieel gebied – en dan merk je dat er vaak sprake van risicomijdend gedrag. Anderzijds heb je ook de risicobenadering in de waterveiligheidsfilosofie. Ze staan niet los van elkaar.

Erik Kraaij: "Het begint volgens mij met risico's. Dat zijn aan de ene kant inhoudelijke risico's. Waterveiligheidsrisico's zou je kunnen zeggen. Aan de andere kant zijn er financiële risico's. Dus ik heb maar even samen gevat als risico's en die vinden we in zijn algemeenheid eng. En die willen we allemaal op het bord van een ander hebben. Daardoor gaan we ons verschuilen. Dan gebruiken we vaak de theorie als dekmantel. Dan zeggen we, de dijk is ontworpen conform het OI, dus hij moet veilig zijn."

Wouter: "Het bestuur neemt uiteindelijk het besluit. En een bestuurlijk risico is dat ze op basis van onvoldoende informatie of niet complete informatie besluiten nemen die leiden tot gebrek aan waterveiligheid of veel, teveel waterveiligheid en financiële risico's."

Erik Kraaij: "Ja, dat klopt. Een bestuurder is geneigd om die risico's in te dammen. Of op het bord van een ander te leggen. Daar gebruik je eerder de theorie dan de praktijk. Want de theorie biedt zekerheid en voor die theorie is een andere partij verantwoordelijk, dus daar kan je je ook achter verschuilen. Die praktijk ben je in feite zelf als Waterschap. Dat is ook een risico, dat is ook een beetje eng."

Wouter: "Is toch vreemd. De theorie biedt zekerheid."

Erik Kraaij: "Ja, zo wordt het beleefd."



Figuur 8

Laf, dapper en overmoedig

Als het gaat om risico's moeten we gezamenlijk de koers van dapperheid varen tussen lafheid en overmoed in, aldus Aristoteles. Het is een middenweg die je vindt door actief de interactie met elkaar aan te gaan.

George Rouhof: “De goede wil is er. Dat is al heel belangrijk. Als we het doen, laten we dan proberen het in één keer goed te doen. Dat zou de boodschap kunnen zijn.”

Roel Valkman: “Het gaat erom dat je je taken goed uitvoert. Maar je wordt pas echt beloond – zoals bij de Willemsorde – als je boven deze taken uitstijgt, dat je handelt boven de procedures en regels. De regels zeggen van ‘je moet linksaf’ maar je hebt moed getoond door daar van af te wijken. Dan krijg je pas de echte waardering.”

De kracht van een risicobenadering

De risicobenadering vervangt het principe van veiligheid op veiligheid stapelen. Het voorkomt conservatisme. Er is nog wel een weg te gaan.

Matthijs Kok: “Het heeft ook te maken met cultuur. In welke mate wil je naar twee kanten toe de randen opzoeken? Dat vind ik ook de grootste winst van de risicobenadering. Die zegt van: ‘Nou, maak nou niet alles conservatief, schat nou alles eens realistisch in, maar wel met een bandbreedte.’ En die bandbreedte zorgt er wel voor dat je straks wel veilig bent. Maar niet 20 keer veiliger bent, of 100 keer veiliger bent dan nodig. Dus dat is uiteindelijk ook de winst, als die goed wordt geïncasseerd. Daar wordt de aanpak wel wat complexer door, en dan beginnen andere mensen weer te zeggen van dat dit door de nieuwe risicobenadering komt. Ik denk dat niet, maar dat moeten we het wel aanpakken als een beslisprobleem en vervolgens begrijpelijk maken.”

Alessandra Bizzarri: “Het mooie van dit systeem is, de eerste keer is het moeilijk en zal het niet perfect werken ... Het is echt een grote stap, hè? Ik merk ook, we hebben een risicobenadering ... Het is niet alleen een probabilistische berekening. Het is echt een risicobenadering. Dat is een andere manier van denken in termen van: ‘hij voldoet of voldoet niet’. In de dagelijkse praktijk zie je dat heel veel mensen er nog niet aan toe zijn om in risico's te denken. Dat is een hele andere manier van denken.”

Matthijs Kok: “In principe zijn het afkeuringmechanismen ook hulpmiddelen om het traceerbaar te houden. Het aanknopingspunt is: de dijk kan op meerdere manieren stuk gaan. Dus moet je er ook voor zorgen – dat je één mechanisme heel veilig maakt, en aan anderen veel minder. En uiteindelijk is ook de stelling: het maakt niet uit waardoor de kering kapot gaat, het gaat uiteindelijk om de kans dat de kering kapot gaat. En die kansen die we aan piping en aan stabiliteit en zo toekennen, zijn hulpmiddelen om ervoor te zorgen dat, als er één wegvalt, dan mag je die kans-massa gebruiken voor een ander mechanisme.”

Het gaat erom risico's goed in te schatten en met z'n allen de verantwoordelijkheid te nemen voor de keuzes die op basis daarvan worden gemaakt. Vertrouwen in elkaar en in de onderliggende technische principes, is daarbij cruciaal.

10 Onderbouwen

De beoordeling van waterkeringen verloopt volgens regels. Vele regels. Voor een belangrijk deel zijn die wettelijk verankerd. Wijsheid betreft het op goede wijze toepassen van die regels en er op gepaste wijze van afwijken, als dat het best is. Dat moet dan wel goed onderbouwd en vastgelegd worden. Dat is niet alleen nodig voor als er inspectie, maar ook om elkaar scherp te houden. Voor een goede onderbouwing moet je beschikbare kennis zorgvuldig aanwenden.

Goed onderbouwen is meer dan 'ILT proof'

Uiteindelijk gaat het erom zorg te dragen voor de waterveiligheid in Nederland. Het doel is niet om aan regels te voldoen.

Roel: "We vroegen aan beheerders van waterkeringen: 'Ja, wat is eigenlijk jullie ambitie?' En heel vaak werd dan gezegd van: 'Ja, het plan moet ILT proof zijn.'"

Harm Rinkel: "Ja, daar gruwelen wij van."

Harm Rinkel: "Onze primaire opdracht is toezien op de correcte naleving van de regels. En dan die je al meteen in wat voor spagaat we zitten. Kijk, als je het hebt over het voorschrift, het WBI, dus voor de toetsing; nou dan heb je toch wel concrete regels waar je op kunt toezien of die nageleefd zijn. Als je het hebt over het kader zorgplicht, nou dan ..."

Frens Dijkman: "Ja, dan zijn dat geen concrete eisen."

Harm Rinkel: "Dan zijn dat geen concrete regels. Dus hoe ga je daar nou op toezien? Daar zijn we natuurlijk de afgelopen paar jaar mee bezig geweest."

Roel Valkman: "Waar moet ik dan aan denken bij die methodiek? Is dat dan een lijst met criteria die jullie afwerken?"

Frens Dijkman: "Nou, het is een beetje een audit-achtige aanpak, dat wij gaan op zoek naar de wijze waarop de waterkeringsbeheerder de processen die horen bij de zorgplicht, heeft ingericht. Beschreven, processen beschreven, werkinstructies, protocollen, prioriteiten gesteld op basis van risico's, planning.. En vooral ook hoe die rapporteert, zich verantwoordt, en hoe die evalueert en beter wordt."

Govert Geldof: "Of er een doorgaande cyclus is?"

Frens Dijkman: "Of er een PDCA in zit. En op het niveau van strategisch bestuurlijk niveau vinden we dat die aandacht er moet zijn, dus wel DB-lid heeft het in zijn portefeuille en doet ie dat ook? Op tactisch niveau, en dan zit je op directie en middenmanagement. En op de werkvloer, operationeel. Dus wij stellen een aantal inrichtingsvragen, dus: 'Heeft u dat ingericht, heeft u dat..?' En dan zeggen ze: 'Ja'. En dan zeggen we: 'Oh, nou laat maar zien.' En dat is dan eigenlijk

de inrichtingskant, en vervolgens willen we dan vooral voor die uitvoerende activiteiten ook weten: 'Overtuig ons dat je het ook doet zoals je het voor jezelf hebt vastgelegd.'

Govert Geldof: "Ja. Dat de werkelijkheid overeenkomt met het papier."

Frens Dijkman: "Ja, dat het niet alleen een mooi stukje papier is van procesbeschrijvingen en protocol, maar: 'we doen het gewoon zoals we het al jaren hebben gedaan, en joh, dat komt altijd goed.' Weet je wel? Nou, zo vliegen we dat aan. En we hadden bij die pilots zoiets van: 'Nou, we vellen geen kwalitatief oordeel over die uitvoering, we kijken wat de waterkeringbeheerders in zijn eigen inrichting aan kwaliteitseisen heeft vastgelegd, en kijken of ie die dan ook behaalt.'"



Figuur 9

Transparant en onderbouwen

Omdat er geen recept wordt gevolgd maar er uitgedaagd wordt goed na te denken, ontstaat er meer ruimte. Het maken van keuzes in die ruimte moet transparant zijn en goed onderbouwd.

Alessandra Bizzarri: "De wereld buiten is complex. Je moet elke keer in een logboek vastleggen welke keuzes je maakt. Hoe maak je die keuze? Als het goede keuzes zijn, die belangrijk zijn voor andere beheerders om de kennis te delen, dan maken we het voorbeeldenboek daarvoor. We willen weten waar de beheerder de keuze op baseert. Welke ervaring en kennis heeft hij daarvoor gebruikt? Welke keuze hebben ze gemaakt en waarom hebben ze die keuze gemaakt? (...) Het is niet voldoende dat je zegt: 'Ik heb die ervaring.' Je moet kunnen aantonen dat die ervaring is zoals je gezegd hebt. Door voorbeelden, door vast te leggen, kan die ervaring ook gebruikt worden door anderen."

Harm Rinkel: "Ja, logboek, die term is misschien ook een beetje uit z'n verband getrokken. Wij verwachten gewoon, als je een kwelweg of een intredepunt definieert, dat het gewoon onderbouwd is waarom je het in de ene situatie wel aan de buitenteen legt, en in de andere situatie helemaal aan de rivierzijde bijvoorbeeld. Dat daar gewoon onderbouwd is van 'waarom doe je dat'?"

Van elke Werkplaats maken we een narratief verslag. We nemen de sessies op met een mp3 recorder en maken – net als in voorliggende notitie – een selectie van relevante citaten. Zo worden niet alleen de onderbouwingen vastgelegd, maar wordt ook geheugen opgebouwd.

11 Verantwoordelijkheid

Als verkeersmaatregelen niet werken, kunnen we direct verantwoordelijken aanwijzen. Bij waterveiligheid ligt dat anders. Het bewijs of het werkt zoals we denken ligt in de verre toekomst, mogelijk voorbij de horizon van wat eens op gaat treden. De verantwoordelijkheid voor wat we doen is procesmatig vormgegeven en raakt iedereen die bij de beoordeling, het ontwerp en de zorgplicht zijn betrokken.

Verschillende manieren om naar de overheid te kijken

De verantwoordelijkheid die we met z'n allen hebben is geen kleinigheidje.

Eric Jongmans: "Je bent hoeder. In artikel zoveel van de Grondwet staat dat we droge voeten moeten houden. Je bent handhaver. Je verleent toestemmingen, vergunningen, je reguleert met een reglement of met een keur of met een bestemmingsplan. Je bent co-creator, samen met de omgeving of de omgeving samen met jou. En je bent verbinder. Je brengt mensen bij elkaar. Je hebt dus verschillende invalshoeken hoe je tegen de overheid kan aankijken. En die eerste spreekt het meest tot de verbeelding dat we dus inderdaad op aarde zijn gekomen in die rol van overheid om die hoeder te zijn. En in dit geval voor waterveiligheid of schoon water of voldoende water."

Ruimte

Het trouw volgen van regels vraagt om een ander verantwoordelijkheidsgevoel dan bij het afwegen van verschillende mogelijkheden.

Alessandra Bizzarri: "Als je meer ruimte creëert, geef je ook meer verantwoording. Dan moeten mensen meer keuzes maken en wordt het moeilijker. Dat zie je een beetje in zo'n proces. Je moet langzaam bouwen."

Alessandra Bizzarri: "Als het instrumentarium ruimte geeft, moet je ook in staat zijn om je keuze te onderbouwen. Dat is het moeilijkste. We geven geen recept meer. Het toepassen van rekenregels is makkelijk."

Frens Dijkman: "Als het gaat om de zorgplicht, dan is de verantwoordelijkheid duidelijk. Die ligt bij de waterkeringbeheerders om te bepalen wat die moet doen, en waarom die moet doen wat ie denkt dat ie moet doen. Dat vinden wij niet goed of fout, maar wij vinden dat ie daar bewust over na moet denken, en op basis van zijn eigen risicobeelden goede keuzes moet maken. Als ie ons laat zien dat ie dat heeft gedaan, dan zeggen we: 'Nou, dan ben je in control'. Het inspectieplan, daar is helemaal niet de vraag of iets goed is in onze ogen; nee, het verhaal erachter moet goed zijn. Dus.. En, bij een beoordeling is het denk ik nog iets meer dat het wel conform wet – en regelgeving moet zijn."

Frens Dijkman: "En bij die zorgplicht heb je helemaal geen hard normkader; je hebt een doelvoorschrift en de beheerder moet zelf zijn keuzes maken."

Bestuurders

De eindverantwoordelijkheid ligt bij de bestuurders en bij de politici. Zij kunnen niet alle details overzien. Het is de kunst hen op de juiste wijze te betrekken in het proces.

Gert Verwolf: "Je moet de politicus en de bestuurder niet vertellen wat er onder de motorkap zit, behalve als hij onrustig wordt. Maar dan heb je echt een gesprek van iemand die belangstelling heeft en kan je wat verder gaan. Welke mechanismen spelen op elkaar in? Welke keuzes worden daarin gemaakt? Wat zijn de veiligheidsfactoren? Nou, die zijn groot. Rivierdijken plus een halve meter, was het vroeger."

Gert Verwolf: "Voor hem is het: heb ik er vertrouwen in? Wat is de synergie tussen die mensen? Luisteren ze naar elkaar? Ik me voorstellen dat het zo gaat. Dacht je dat ik al die discussies in de kerngroep kan volgen, als het de diepte in gaat?"



Figuur 10

Govert Geldof: "Dat is ook de reden waarom ze zeggen: een bestuurder moet in ieder geval een Werkplaatsessie meegemaakt hebben. Het principe is: 'we willen niet dat bestuurders onder de motorkap kijken.' Dat doen ze ook niet, maar ze kijken wel naar mensen die wel onder de motorkap kijken. Van: hoe gaan ze onder die motorkap aan de slag? Dan zeggen ze: 'Het voelt goed.'"

Alessandra Bizzarri: "Ik denk dat een bestuurder niet onder de motorkap kan. Wat ik zeg: het werk van een bestuurder is heel anders dan het werk van de expert. Als je onder de motorkap gaat, dan ga je op detailniveau waar je niks aan hebt als je moet kiezen om een beleid ... Dat heeft te maken met waterveiligheid, maar ook met waterzuivering en al die anderen. Dus, je moet belangrijke punten hebben om die overweging te kunnen doen. Maar, je moet wel weten ... De mensen die onder zitten moeten wel kunnen aangeven waarom sommige aandachtspunten of beleid fundamenteel zijn."

Tegendruk

Verantwoordelijkheid komt voort uit een spel tussen mensen. Het gaat om druk en tegendruk, totdat er een goed gevoel ontstaat. Als er sprake is van maatregelen met veel onzekerheid is er lef voor nodig om deze toch te nemen en daarvoor de verantwoordelijkheid te nemen.

Gert Verwolf: "Er moet tegendruk zijn. Bij de Prins Hendrikpolder is een inkeping gemaakt aan de zuidoostkant van Texel, aan de onderkant. Daar wordt veel zand tegenaan gegooid. Geen enkele duinformule is daarop toepasbaar. Sommigen komen een beetje in de richting, maar je kunt er niets mee. Nu durven we het toch aan."

Eric Jongmans: "De kunst is om het zo open te houden dat er ruimte is voor andere opvattingen. Tegenspraak moet je bevorderen. Dat is niet altijd even vanzelfsprekend. En haal de disciplines bij elkaar, laat niet een klein clubje ingenieurs het bedenken, of andere deskundigen op het terrein, maar doe het integraal. Het is een mooie kunst om het hele traject dat een openbaar bestuur moet doorlopen te koppelen aan wat bij een marktpartij speelt. Want bij de markt hebben ze geen idee van hoe intern een bestuurlijk besluitvormingsproces loopt en wat de betekenis van een commissie of van een AB is en hoe je die daarbij moet betrekken en hoe je dat spel dan speelt, zeg ik maar even tussen aanhalingstekens, op een goeie manier."

Het nemen van verantwoordelijkheid is relatief eenvoudig als je braaf binnen de lijntjes kleurt en doet wat je formeel moet doen. Het wordt lastiger als je innoveert en naar oplossingen zoekt door een veld van onzekerheid en onwetendheid heen. Dan is het niet alleen een kwestie van verantwoordelijk zijn, maar verantwoordelijkheid nemen.

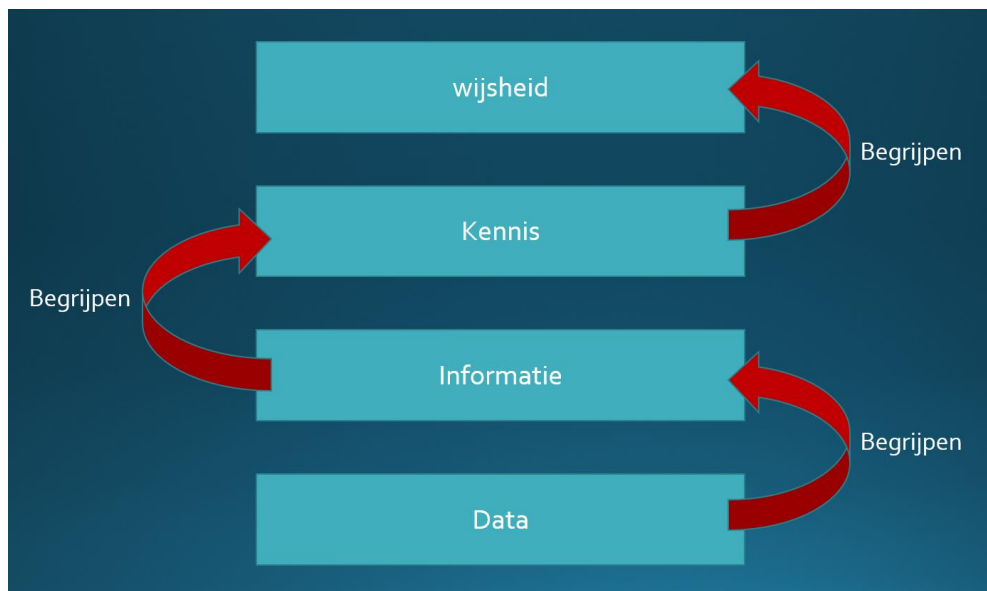
12 Begrijpen

Zoals reeds aangegeven in hoofdstuk 1 wordt in een Werkplaats de stap gezet van kennen naar kunnen en van weten naar begrijpen. Iedereen heeft ervaringskennis en doordat deze gaat stromen gaan we begrijpen waar wijzelf en anderen mee bezig zijn en komen we tot betere analyses en maatregelen. In de interviews kwam het begrip ‘begrijpen’ regelmatig naar voren.

Het gebruik van modellen

Wie gebruik maakt van rekenregels, deze voedt met data en vervolgens uitkomsten genereert, moet begrijpen waar hij of zij mee bezig is.

Matthijs Kok: “Je moet eerst van te voren bedenken ‘wat komt er uit je som’, en dan pas moet je de som maken. Want anders geloof je alles wat eruit komt. Maar wie doet dat nu nog?”



Figuur 11 Van data naar wijsheid (bewerking van piramide van Ackoff).

Begrijpen

Figuur 11 toont een bewerking van de piramide van Ackoff. Op het moment dat je relaties tussen data begrijpt, krijg je informatie. Op het moment dat je de patronen in informatie begrijpt krijg je kennis – expliciet en impliciet – en als je de principes van kennis begrijpt, kom je tot wijsheid. Uiteindelijk heb je deze wijsheid nodig om de goede data te verzamelen. Figuur 11 had ook als een cirkel getekend kunnen worden. Dit begrijpen ontstaat als er sprake is van interesse – nieuwsgierigheid – en betrokkenen hun ervaringen delen.

Matthijs Kok: “Ja, ervaringskennis, maar ook kennis van het conceptuele model. Want ik denk dat dat samen op moet gaan, dat je dus het mechanisme moet begrijpen waardoor een dijk kapot kan gaan. En waar de aangrijpingspunten liggen voor maatregelen. Dat is in oplossende zin, en in toetsende sfeer; waar de kritieke punten liggen waarop het kapot kan gaan. Dus wat is dat nu?”

Dat is een zoektocht, omdat we in gebieden zijn die we nog niet hebben gemeten. Maar die we wel in bijvoorbeeld New Orleans gezien hebben. ”

Het belang van data-management

Het punt is dat we op alle niveaus ‘in control’ moeten zijn. Ervaringen uitwisselen zonder dat we de data op orde hebben is als het bouwen van een huis zonder goede fundering.

Gert Verwolf: “Het datamanagement is niet altijd in orde. Ik hou mijn hart soms vast. (...) Je moet je er niet van weerhouden om juist daarop te hameren. Uit de zorgplicht komt data-management voort, wat de basis is van alles. Er wordt wel tijd aan besteed. Maar we zitten in een vluchtige tijd. Oude rotten in het vak weten wel wat dingen, maar zijn niet altijd echt opgeleid. Ze hebben de ontwikkelingen niet echt meegemaakt.”

Eric Jongmans: “Er is zo veel informatie. Maar deze wordt niet gekoppeld. Dat zien we nou bijvoorbeeld met de zorgplicht, dat is ook zo'n fenomeen bij de onderhoudskant van de dijken, dat we ge-audit door ILT. Dat is een hartstikke belangrijk proces, van: hoe staan we ervoor met beheer en onderhoud? Dat punt van data zou weleens de zwakste schakel kunnen zijn.”

Collectief geheugen

Wat niet gemeten is, kan toch bestaan. Het is dan goed dat mensen kennis uitwisselen en weten wat er in de praktijk speelt. Gezamenlijk bouwen mensen een collectief geheugen op, cruciaal voor het nemen van de goede beslissingen.

Gert Verwolf: “De IJsseldijk was bij de toetsing van zo’n zes jaar geleden afgekeurd op piping. Veel meer dan ik dacht. Paul Spaan, de directeur, was projectleider Dijken geweest na het Deltaprogramma van 1995. Hij zei: ‘Maar daar zijn kleilagen aangebracht.’ ‘Dat kwam niet in onze bestanden voor.’ Uit ‘96/’97! Je ziet dat 12 jaar later niemand het meer weet.”

Eric Jongmans: “Ik verbaas mij er weleens over hoe weinig we eigenlijk weten. Ik denk: ‘Hoe kan het, met 700 jaar ervaring?’ En als je ziet wat we allemaal moeten rekenen en tekenen en formules... ik zit helemaal niet aan die kant, ik kom helemaal niet uit de wereld van de techniek.”

Wijsheid

En de uiteindelijke wijsheid, die reikt verder dan de formele waterkeringsprofessional.

Gert Verwolf: “De Bomendijk bij de IJssel. De beroemde Bomendijk met die dames. (...) Ik heb nog een speech gehouden. Ik heb de dames bedankt en hen gelijk gegeven dat ze lastig waren. ‘Nou, wat is dat voor een dijkgraaf?’ Vanuit Den Haag beschouwd, kijk je er anders tegenaan. ‘Onzin dat die bomen niet weg mochten.’ Maar die 3,5 km damwand is erin gegaan, in een zanddijk. Inmiddels leven die dames niet meer, maar toen nog wel. Het maakt wat los. Je moet mensen er anders naar laten kijken. ‘Die damwand erin is toch het veiligst. U hoeft toch niet te betalen.’ Dat begint al bij het bestuur, de toenmalige dijkgraaf. Nu is dat voorbij.”

Wijsheid ontstijgt het strikt toepassen van regels. Het vraagt om overzicht.

Eric Jongmans: “Daar ligt wel de opgave om in het versplinterde Nederland dit soort vraagstukken aan te pakken. Het gaat erom de koppen bij elkaar te steken en deze een beetje weg te halen van de techniek. Ik vraag mij af wie het overzicht heeft om te weten wat er speelt en waar je moet zijn om te zorgen dat alles wat we weten op de één of andere manier bij elkaar gebracht wordt en toegankelijk wordt gemaakt en met elkaar verbonden. Dan kunnen we zoveel meer weten. Zowel voor de beoordelingskant als het invullen van de sterkteopgave en de verbeterplannen als voor het beheer- en onderhoud.”

Eric Jongmans: “Ja, en dan denk ik dat Werkplaatsen eraan bijdragen het beeld completer te maken. Dat is zeker zo.”

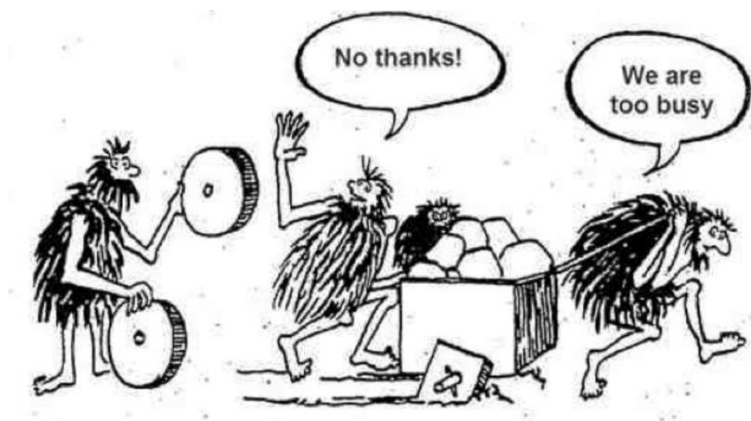
13 Nieuw Vakmanschap en Omgevingswet

In de voorafgaande is geschetst hoe de complexiteit rond waterveiligheid is toegenomen. Op het moment dat je deze complexiteit niet gezamenlijk hanteert, keert deze zich tegen je. De Werkplaats is ontwikkeld als een 'tool' om dit voor elkaar te krijgen.

Nieuw Vakmanschap

De ontwikkelingen rond waterveiligheid gaan snel. De geïnterviewden in dit narratief hebben gesproken over nieuwe instrumenten, nieuwe technieken en vooral over het belang van intensieve samenwerking. Veel is onzeker en alleen als je echt samen werkt, krijg je een waterveiligheid die niet alleen op papier voldoet. Het echte bewijs krijg je pas als er een maatgevende situatie optreedt. Dat karakteriseert waterveiligheid. Je bereidt je met een groep mensen voor op een toestand die hopelijk nooit optreedt. Waterveiligheid is meer dan een volledig ingevulde afvinklijst. Het gaat erom gezamenlijk vertrouwen op te bouwen. Niets is zeker, maar met z'n allen weet je dan toch dat wat er gebeurt goed is.

Dat stelt eisen aan het proces dat je doorloopt en aan de mensen die dag in dag uit bezig zijn met rivieren, kusten, estuaria, kanalen, meren en waterkeringen. Het is niet toereikend vakman of vakvrouw te zijn en te volstaan met het invullen van dat vakje in het geheel waar je zelf goed in bent. Het gaat er ook om je eigen kennen en kunnen te verbinden met dat van anderen. Ben je én inhoudelijk goed én ben je in staat die verbindingen tot stand te brengen, dan spreken we over Nieuw Vakmanschap. Daarvoor moet je naast expliciete kennis ook ervaringskennis laten stromen. Cruciaal! Werkplaatsen zijn ontwikkeld om dat in de praktijk te doen. Er zijn nu enkele Werkplaatsen doorlopen en alle hebben ze bijgedragen aan meer kwaliteit en een betere samenwerking. Betrokkenen kunnen erg veel van elkaar leren, zo blijkt. Er is echter nog een beeld aanwezig dat een Werkplaats veel tijd kost. Bijzonder, want juist door het laten stromen van ervaringskennis ga je sneller vooruit.



Figuur 12

Voor velen biedt de Werkplaats een logische werkwijze, resulterend in zowel tijd- als kostenbesparing, maar wordt deze niet georganiseerd omdat er aan de voorkant van projecten vaak te weinig tijd beschikbaar is.

George Rouhof: "Doe het nu aan de voorkant goed, door het inbrengen van de ervaringskennis en sluit daarbij aan op het principe van een sobere en doelmatige werkwijze. Dat vertaalt zich in geld. Daar moeten we naartoe."

George Rouhof: "En daarom is het zo goed bij de hele schematisering dat je het veld ingaat. Alleen zo kun je de praktijkmedewerkers er volwaardig bij betrekken."

Daarbij is het ook van belang ook studenten en jonge medewerkers daarbij te betrekken, zodat er een soort gildestructuur ontstaat.

Eric Jongmans: "De elementen die je aandraagt, die continuïteit, die kennisoverdracht tussen jong en oud, vertrouwen, dat zijn wel de basisbegrippen waar toch nog te weinig aandacht aan besteden."

Omgevingswet

Een bijzondere constatering door deelnemers van afgeronde Werkplaatsen is dat de werkwijze model staat voor hoe we samen moeten gaan werken als de Omgevingswet in werking is getreden. Met deze wet worden 26 wetten vervangen door één. Centrale doelstellingen van de Omgevingswet zijn: minder regels, meer ruimte voor lokaal maatwerk en een groter vertrouwen tussen overheden, bewoners en ondernemers. Waar het huidige omgevingsrecht vooral uitgaat van 'nee, tenzij' wordt het uitgangspunt van de nieuwe wet 'ja, mits.' Er wordt op flexibelere wijze dan voorheen een gebied beschreven vanuit een doelgerichte benadering, in plaats van een functiegerichte benadering. Uiteraard heeft dat geen consequenties voor de waterveiligheidsnormen, maar wel voor de wijze waarop andere vakgebieden en disciplines worden aangehaakt in het proces. Als je aan de voorkant ervaringskennis deelt en heldere afspraken maakt, kun je vele doelen gelijktijdig realiseren. Integraal werken is dan geen dreiging, maar een kans.