



Effectief besturen

— Olav Lammers

Op verzoek van de Unie van Waterschappen heeft de Stichting Wateropleidingen de cursus 'Effectief besturen' voor waterschappen opgezet. Deze cursus is vorig jaar al gehouden bij het Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier en de reacties zijn uitermate positief: 88 procent van de cursisten beoordeelde de cursus met 'goed tot uitstekend'. Inmiddels is men bij de Brabantse Delta, Velt en Vecht en Delfland eveneens van start gegaan.

— Waarom een cursus Effectief besturen voor waterschappen. Waterschappen bestaan al meer dan 700 jaar. Dan zou je toch verwachten dat juist de waterschappen weten waar zij het over hebben, of zijn ze al die tijd dan niet effectief bezig geweest? Er wordt door de waterschappen zelf toch steeds gewezen op de doelmatigheid van een functionele democratie als er weer eens een discussie losbarst over het voortbestaansrecht?

— Het bevrijdende antwoord komt van drs. Ingrid Schröders van de Stichting Wateropleidingen. Zij coördineert de nieuwe cursus. Ingrid vertelt over een bijeenkomst van de Waterlelie, het platform voor vrouwelijke waterschapsbestuurders, zo'n drie jaar geleden. Daar ontstond het plan voor de cursus. Door de vele veranderingen in de waterschapswereld was het voor veel bestuurders, en zeker de nieuwkomers onder hen, niet meer zo vanzelfsprekend geworden zo maar aan te schuiven en te gaan besturen. Bovendien klonken steeds meer kritische geluiden over bestuurders en bestuurlijke vergaderingen.

— Ingrid: 'Onze directeur, Agnes Maenhout, Tineke Ruig van Delfland en dijkgraaf Thea

de Roos van Het Lange Rond zijn toen een ander op papier gaan zetten en er volgde een brainstormsessie met onder andere Rein van der Kluit van de Unie en de heer Faber van DWR. De Stichting Wateropleidingen is vervolgens verzocht de samenstelling van de cursus op zich te nemen. Dat is op zich niet zo verrassend, want Wateropleidingen heeft al geruime tijd ervaring opgedaan met de cursus 'Water voor gemeenten', die nog steeds met succes plaatsvindt in het land en waardoor al heel wat ambtenaren van gemeenten en waterschappen met elkaar 'gekoppeld' zijn. Overigens wordt momenteel gestudeerd op de mogelijkheid van en behoefte aan een

Effectief besturen is een noodzaak

cursus 'Water voor landbouwers', maar dit terzijde.

— Dat een cursus effectief besturen voor waterschappen heden ten dage geen sinecure is, maar een noodzaak, kan alleen al worden afgeleid uit de ontwikkelingen van de afgelopen vijftien jaar. Voor die tijd hielden de (toen vele, kleinere) waterschappen zich, plat gezegd, bezig met het op peil houden van sloten, de jaarlijkse schouw, het onderhouden van dijken en wat wegen en het laten functioneren van rioolzuiveringsinstallaties. Of dat toen allemaal even effectief is gebeurd doet nu even niet terzake. In ieder geval was alles veel overzichtelijker en aan weinig verandering onderhevig. Maar vanaf het verschijnen van het Nationaal Milieubeleidsplan begin jaren 90

en de daaropvolgende Nota's waterhuishouding etc., raakte alles plotseling in een gigantische stroomversnelling. Inmiddels is het stadium bereikt dat het aantal waterschappen drastisch is afgenomen en dat door schaalvergroting de afstand bestuurde is vergroot. Ook de samenstelling van de besturen is sterk veranderd en opereren waterschappen inmiddels in een breed maatschappelijk veld waar zij steeds meer te maken krijgen met andere actoren.

— Ingrid Schröders: 'Met de democratisering van de waterschapsbesturen, verschilt ook de maatschappelijke insteek van de individuele bestuurder. Daarnaast is er een

woud aan websites waar informatie vandaan gehaald kan/moet worden waardoor bestuurders, en niet alleen nieuwkomers, door de bomen het bos vaak niet meer zien. Er is tegenwoordig zoveel te beslissen binnen waterschapsbesturen en het gaat daarbij vaak om miljoenen euro's. Om verantwoording naar de maatschappij te kunnen afleggen, is het van groot belang dat effectief wordt bestuurd en iedereen weet waarover hij het heeft.'

— De cursus moet de deelnemers handvatten bieden om de effectiviteit als bestuurder te vergroten. De cursus behandelt de rol en taak van het waterschap binnen de (inter)nationale wetgeving en beleidsvorming. Men leert de andere actoren kennen en ook hoe de taakverdeling is geregeld.



Stichting bestaat 10 jaar

De Stichting Wateropleidingen bestaat 10 jaar en werd opgericht door VEWIN, KVWN, KIWA N.V. en NVA. Daarmee werden de bestaande opleidingsactiviteiten gebundeld en geprofessionaliseerd en heeft de stichting zich verder ontwikkeld tot hét opleidingsinstituut van de watersector. Wateropleidingen organiseert de professionele omgeving waarin vakkenners uit de watersector kennis en ervaring kunnen uitwisselen. Het beleid voor de komende jaren staat in het teken van behoud, ontwikkeling en verbreding van kennis in de watersector. De stichting, onder directie van ir Agnes Maenhout, kan voor haar activiteiten putten uit een netwerk van zo'n 250 professionals uit de watersector. Docenten worden voortdurend gescreend op vakkennis en didactische vaardigheden en de inhoud van de cursussen wordt continu afgestemd op de laatste eisen en ontwikkelingen. Opleidingen worden steeds meer op locatie georganiseerd en grotendeels aangepast aan de bedrijfssituatie. Naast theorie wordt veel gebruik gemaakt van herkenbare praktijkvoorbeelden, ervaring van medecursisten en het werken aan cases. De stichting Wateropleidingen ziet als een van haar speerpunten het bijeenbrengen van organisaties met verschillende belangen binnen het water en speelt daarbij in op de essentiële functie die water toebedeeld heeft gekregen in het huidige en toekomstige beleid.



— Reacties

— Algemeen directeur van de Unie van Waterschappen, Rein van der Kluit, is zeer te spreken over de cursus. Hij was zelf een van de docenten bij de cursus in Hollands Noorderkwartier. Van der Kluit: ' Ik prijs het initiatief van de stichting Wateropleidingen, want de nu bereikte meerwaarde is dat de stichting haar kennis kan combineren met die van de waterschapswereld. Dat heeft geleid tot een vruchtbare methode. Ik heb dat dus ook zelf mogen ervaren met cursusleider Godelieve Wijffels, db lid van waterschap Groot Salland en werkzaam in de onderwijssector. Deze combinatie staat garant voor een professionele aanpak: niet gemakkelijker, maar wel leuker. Ik heb twee avonden mogen meemaken met zeer gemotiveerde mensen en levendige debatten. Voor mij was het tevens een prettige gelegenheid om de Unie en haar taken nog eens duidelijk onder de aandacht te brengen.

— Elly Cornelisse-Putter was een van de deelnemers aan de eerste cursus bij het Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier. Zij is al sinds 1987 algemeen bestuurslid en ook vier jaar heemraad geweest. ‘Wij (HHNK) hebben hier regelmatig thema-bijeenkomsten, maar van deze cursus heb ik wel wat opgestoken geworden. Het was goed Rein van der Kluit als algemeen directeur van Unie te horen spreken over zijn ervaringen en ook de db-leden van andere waterschappen over hoe zij bijvoorbeeld hun begroting inrichten. Dat vond ik ook een van de sterkste punten van de cursus: de kwaliteit van de docenten. Ik miste wel een spreker als bijvoorbeeld professor Van Hall die vanuit zijn positie het hele verhaal in grote lijnen zou kunnen vertellen; waar-het-allemaal-om-gaat. Vooral voor nieuwe leden is dat vaak van groot belang. Tevens doe ik de stichting de suggestie voor nieuwkomers een, noem het pré-cursus te geven alvorens deze cursus (die wel zo snel mogelijk na de verkiezingen gehouden zou moeten worden) aan te vangen. Dit is vooral bedoeld voor degenen die wegwijs moeten worden in het waterbeheer, vooral in eigen gebied. Daarmee stel je oudgedienden ook meer tevreden.

De cursus Wateropleidingen wordt gegeven door de stichting Wateropleidingen

Daarnaast wordt ingegaan op de rol van de bestuurder en wordt inzicht verschaft in hoe een individuele bestuurder vanuit zijn maatschappelijke achtergrond invloed kan uitoefenen op de besluiten van het waterschap. Ook de relatie met het ambtenarenapparaat komt aan de orde, belangrijke invloedsmomenten, instrumenten van de bestuurder, ambitie en verantwoordelijkheid, en nog veel meer.

— Ingrid Schröders: ‘Er wordt tijdens de cursus veel gebruik gemaakt van praktijk-situaties waarbij de rol van de bestuurder centraal staat. In groepsverband wordt geoefend met casussen en rollenspellen om bestuursvaardigheden eigen te maken, maar ook bestaat ruimte voor individuele benadering. De begeleiding vindt plaats

door bestuurders met veel praktijkervaring. Wat dat betreft hebben wij de beschikking over een groot aantal extern ingehuurde deskundigen die wij kunnen inzetten naar gelang de behoefte die er bestaat. Daarmee is tevens kwaliteitsbewaking gegarandeerd.’

— Met deze laatste opmerking doelt de opleidingscoördinator op het maatwerk dat Wateropleidingen levert. Er bestaat een cursusbeschrijving en een programma over hoe een cursus eruit kan zien (meestal vier dagdelen van 4 uur). Zodra een waterschap interesse toont, wordt ter plaatse besproken hoe de cursus kan worden aangepast aan de behoefte en de doelgroep. Overigens worden de cursussen altijd in-company gegeven en worden voorbeelden en casussen afgestemd op de praktijk van het betref-

Positief waren de cases. Hoewel een aantal deelnemers daar tegenop zag, vonden zij achteraf toch dat daarbij heel duidelijk naar voren komt hoe je je doel kunt bereiken en hoe je daarvoor medestanders kunt krijgen binnen het algemeen bestuur. Het onderdeel interviews afnemen vond ik minder, maar dat komt misschien omdat ik zelf tot de oudgedienden behoor. Groot pluspunt is dat je je mede-bestuurders tijdens zo’n cursus beter leert kennen.’

— Godelieve Wijffels was in Noord-Holland. Zij is al langer aan de stichting verbonden en was ook een van de instiganten en eindredacteur van de cursus. Daarnaast is zij db-lid van Groot Salland en afkomstig uit het HBO-onderwijs. Ook zij is goed te spreken over de resultaten tot n u toe maar zou de cursus niet willen beperken tot ‘in-company’. ‘De meeste waterschappen hebben al een eigen introductietraject, maar die zijn meestal alleen op het eigen waterschap gericht. Juist de ontmoeting van bestuursleden van verschillende waterschappen op zo’n cursus kan extra meerwaarde bieden. Het positieve effect van teambuilding bij in-company staat daar echter weer tegenover.’ ‘Animo en betrokkenheid van de deelnemers is groot, maar ik ben wel van mening dat het hele bestuur aanwezig zou moeten zijn. Na de polarisatie die zich voordoet vóór en tijdens de verkiezingen, moet je vervolgens wel samen gaan besturen; dan is het goed dat je elkaar leert kennen. De cursus is daar bij uitstek voor geschikt en dan met name de vaardigheidstrainingen, want vrij veel bestuurders zijn nogal inhoudelijk gericht, terwijl het vooral van belang is op hoofdlijnen te sturen. Daarom vragen wij bij aanvang van de cursus de deelnemers ook wat voor bestuurder ze willen zijn, wat hun bestuursstijl is. De ontmoeting van verschillende bestuursstijlen kan zeer verfrissend en leerzaam werken.’

De cursus Wateropleidingen wordt gegeven door de stichting Wateropleidingen

fende waterschap. Ook ambtenaren van het waterschap kunnen onderdelen van de cursus op zich nemen. Wateropleidingen zorgt dan voor begeleiding. Verder kan men kiezen voor uitbreiding van het programma, bijvoorbeeld met een introductiedag, een excursie of een themadag over watersystemen en waterketen. Ingrid Schröder: ‘Wij hebben bij HHNK geconstateerd dat de cursus een extra positief effect heeft: door de opzet ervan bleek dat vooral wat betreft teambuilding zeer goede resultaten werden behaald en dat alleen al is zeer positief voor effectief besturen.’

— Voor informatie: drs.Ingrid Schröders, telefoon 030 — 606 94 17 of e-mail: ingrid.schroders@wateropleidingen.nl

— OPINIE

Waterschap: Geen vierde bestuurslaag.

De vierde bestuurslaag

— Het lijkt dan toch werkelijkheid te worden. Het kabinet Balkenende heeft in feite besloten tot het instellen van een vierde bestuurslaag. Naast rijk, provincies en gemeenten komt er een waterautoriteit bij. De rekening gaat vooralsnog naar.....de burger.

De vierde bestuurslaag

— “Ons land ziet zich de komende jaren gesteld voor aanzienlijke opgaven op het gebied van water. Maatregelen ter voorkoming van wateroverlast en het anders omgaan met water vragen in de regio voor de periode tot 2015 om een totale investering van circa € 8 mld (inclusief beheerskosten € 9 mld). In de periode tot 2050 bedraagt deze investering circa € 16 mld (inclusief beheerskosten € 19 mld). Daarnaast is de komende decennia een investering nodig van € 5 mld voor de vervanging van riolering en mogelijk nog eens zo’n bedrag voor het anders omgaan met regenwater in stedelijk gebied (afkoppelen). De Europese Kaderrichtlijn Water (KRW) vraagt extra aandacht voor de waterkwaliteit. Een en ander zal aanzienlijke gevolgen hebben voor de ontwikkeling van de lasten van burgers. WB21 brengt naast de financiële opgave ook een bestuurlijke opgave met zich om de maatregelen integraal aan te pakken en gebiedsgericht in te passen.”

De vierde bestuurslaag

— Al jaren rommelt het in de waterwereld. Geen wonder, want er moet veel, heel veel gebeuren. De hoogwaters van de jaren '90 van de vorige eeuw maakten duidelijk dat het waterbeleid op geheel nieuwe leest moest worden geschoeid. “Waterbeheer 21e eeuw” was het antwoord. Veel moest er veranderen. Natuurlijk in de inhoud van het waterbeleid, en de vraag was wat er in de structuur moest veranderen. Een heikel punt in Nederland. Er waren veel commissies nodig (Toonen, Togtema en Tielrooy) om uiteindelijk de kool en de geit te sparen, er komt geen discussie over de structuur van het waterbeheer, anders geformuleerd de waterschappen blijven, ondanks veel kritiek op hun functioneren.

— Na jaren en jaren gepraat is er dan nu eindelijk een standpunt van de regering hoe het geregeld moet worden. Dat staat in het IBO rapport, Interdepartementaal Beleids Onderzoek Kostenstructuur Waterbeleid. De te lange titel doet het al vermoeden: veel woorden voor weinig beleid. Een extra heffing voor burgers, één waternota en dat is het wel zo’n beetje. De waterschappen blijven als historisch gegroeide lappendeken en gaan zich “moderniseren”. Een opvallend element is dat wordt afgestapt van het min of meer middeleeuwse personenstelsel, waarbij een persoon in plaats van groepering wordt gekozen. Nu wordt ook bij de waterschappen het lijstenstelsel ingevoerd.

— Het ligt voor de hand dat politieke partijen daarmee hun intrede doen in het bestuur van het waterschap. En waar de politiek is, daar komt ook uitbreiding van taken. De waterschappen verdedigen tot nu toe hun positie met een beroep op de “functionele bestuurslaag”. Ze bedoelen daarmee dat ze geen andere zorgen aan hun hoofd hebben dan waterbeheer. Ze hoeven niet te kiezen tussen sporthal en veiligheid. Daarmee Rijk en Provincie in de verdachtenbank plaatsend: de algemene overheid is niet los vertrouwd als het om veilig-

heid gaat. Dat is een merkwaardige redeneertrant. Als het om grote waterprojecten gaat: denk in dit verband aan de veiligheid langs de grote rivieren, of het Deltaplan is het gewoon de Rijksoverheid die daarvoor de beslissingen neemt en betaalt. En die weegt dat ook heel normaal af tegen sociale zekerheid, onderwijs en wat al niet.

De vierde bestuurslaag

— De politiek doet, via het lijstenstelsel, zijn intrede in het bestuur van het waterschap terwijl als gevolg van regeringsbeleid de waterschapstaken ook worden verbreed. Deelnemen in waterketenbeheer, overnemen van rioleringsstelsels etc. worden reguliere waterschapstaken. Het is zo klaar als een klontje dat het daar niet bij zal blijven. Waterschappen claimen nu al een positie in de ruimtelijke ordening bij de Watertoets (waar mag er wel of niet gebouwd worden). De roep om meer taken (en bevoegdheden) op dit gebied zal toenemen. En zal de waterschappen regelrecht in conflict brengen met provincies en gemeenten. Taakverbreding op het gebied van recreatievoorzieningen (fiets/wandelpaden, picknickplaatsen en zo meer zal zich aandienen. Als er een gecombineerde water- en milieuvergunning komt betreden ze het terrein van de milieuwetgeving, en het beheer van steigers en bruggen lijkt een kwestie van tijd. Zo gaat dat nu eenmaal als de algemene politiek dominant wordt.

Dat is zeer ongewenst, niemand in Nederland zit te wachten op een vierde bestuurslaag en meer bestuurlijke drukte. Niets is funester voor een slagvaardige overheid dan competentiestrijd. Dat is ook geheel overbodig, omdat er –overigens geheel in lijn met tal van onderzoeken- een helder en betaalbaar waterbeleid gevoerd kan worden. Dat ziet er op hoofdlijnen als volgt uit:

- de zuiveringstaken worden betaald via het waterspoor (de watermeter) en de rioolwaterzuiveringsinstallaties worden overdragen aan de nutsbedrijven. Zij leveren het water en nemen het weer in voor zuivering;
- het waterkwantiteitsbeheer en veiligheid bij hoogwaters is een zaak van de rijksbegroting geworden. Iedereen betaalt daarvoor naar draagkracht.
- De huidige waterschapstaken kunnen beter en voordeliger ondergebracht worden bij de provincies. Dit is een logisch gevolg van Europese wetgeving, de EU-KaderRichtlijnWater. De EU-KRW gaat uit van een benadering naar (een grensoverschrijdend) stroomgebied. Nederland heeft nu 4 stroomgebieden en meer dan 30 waterschappen!

— Het is verstandig de (door het kabinet verboden) aanbevelingen van IBO voorzitter, prof. Meijerink op te volgen: “Hef de waterschappen op en voorkom daarmee een vierde bestuurslaag, dat spaart tijd en vooral geld!

— Leen Harpe en Marten Wiersma.

— Leen Harpe en Marten Wiersma zijn lid van Provinciale Staten van Zeeland voor GroenLinks