

Veel oriëntatie, (nog) weinig gedragsaanpassing in watersector

Samenwerking in de waterketen bevindt zich bekend nog in de kinderschoenen. Veel partijen zijn bezig met verkenningen, inventarisaties en het aftasten van elkaar. Voor planvorming weet men elkaar steeds beter te vinden. Maar in de praktijk is nog niet veel te merken van echte gedragsaanpassing (samen-werken), en is nog weinig meetbaar resultaat te zien, als al duidelijk is hoe dat resultaat te meten valt. Onderzoek van NovioConsult, Witteveen+Bos en PwC Consulting naar succes- en faalfactoren van samenwerking in de waterketen bevestigt dit.

Om verdieping te kunnen geven aan de vraagstelling is een brede inventarisatie uitgevoerd van samenwerkingsinitiatieven in de waterketen. Uit de tientallen initiatieven zijn er acht geselecteerd, waarbij dieper gegraven is naar succes- en faalfactoren. De acht cases dekken tezamen de gehele waterketen. Een aantal ervan staat bekend als succesvol, maar ook minder succesvolle samenwerkingsinitiatieven zijn bij de kop gevat. Voor het onderzoek zijn enkele tientallen mondelinge interviews gehouden, aangevuld met bureauonderzoek en telefonisch ingewonnen informatie.

De samenwerking getypeerd

Menige actor in de waterketen oriënteert zich op samenwerking. In de praktijk vinden veel verkenningen plaats naar feitelijke mogelijkheden daartoe. Er is volop beweging, omdat de maatschappelijke urgentie tot meer effectiviteit en efficiëntie wordt gevoeld. De bereidheid tot het aangaan van samenwerkingsverbanden en het zoeken naar meerwaarde is duidelijk aanwezig. Maar ondanks de hoge verwachtingen die worden gekeerd, blijft het antwoord op de vraag wat de concreet aantoonbare en meetbare resultaten zijn veelal uit.

Het is belangrijk om vast te stellen dat het hier om processen gaat die veel tijd vragen en autonoom van de grond moeten komen. Inmiddels krijgt samenwerking in de waterketen steeds meer inhoud: het wordt belangrijk gevonden, mogelijkheden worden onderzocht en winstkansen tekenen zich af. Vanuit 'het veld' klinkt nog regelmatig de vraag naar het perspectief van samenwerking (langetermijn doel).

Succes- en faalfactoren

Het onderzoek leverde vele tientallen succes- en faalfactoren op. Deze kunnen worden onderverdeeld in interne factoren (organisatieaspecten, het publieke karakter van actoren, transparantie in kosten en baten - financieel, milieurendement en maatschappelijk -) en externe factoren (waaronder het wettelijk en beleidskader en marktfactoren). Overigens worden dezelfde factoren soms als succes- en soms als faalfac-

tor benoemd, afhankelijk van de situatie.

Veel van de genoemde factoren zijn generiek en van toepassing op samenwerkingsprocessen in het algemeen. In de praktijk blijken partijen zich niet altijd bewust van de relevantie ervan. Daarbij is te denken aan:

- communicatie (openheid, competentie, tempo),
- procesbewustzijn/procesvaardigheden/procesarchitectuur,
- management van verwachtingen,
- monitoring van interne en externe ontwikkelingen,
- flexibiliteit in doelen, termijnen, organisatievormen,
- korte en transparante besluitvormingslijnen,
- organisatiebelangen als arbeidscontinuïteit, zekerheid, in- of externe gerichtheid,
- persoonlijke belangen als ambitie, angst voor verandering.

Het spreekt voor zich dat aandacht voor bovenstaande, voorwaarde is voor succesvolle samenwerking.

Naast de bovenstaande factoren is een reeks aan factoren genoemd die van invloed zijn op het al dan niet van de grond komen van samenwerking. Deze varieerden van bedrijfscultuur en draagvlak, relatieve belang van samenwerking in relatie tot de kernactiviteiten van het waterbedrijf tot niet-heldere doelstellingen en begrenzingen vanuit wetgeving en beleid.

Succesvolle samenwerking worden met name dáár aangetroffen waar het uitvoeren van (voorbeeld)projecten door de samenwerkende partners actief worden gestimuleerd, waar 'praktijkvondsten' snel een doorvertaling krijgen in beleid en waar vroege afstemming van beleidsprogramma's plaats-

vindt. Grote behoefte bestaat om voorbeelden te zien (olievlekwerking van goede ideeën en voorbeelden en uitwisseling van ervaring).

Aandachtspunten voor de rijksvisie

Op grond van de bevindingen zijn de volgende aandachtspunten geformuleerd die gebruikt kunnen worden bij het formuleren van de rijksvisie:

- Formuleer een duidelijke toekomstgerichte visie op de waterketen;
- Faciliteer samenwerking tussen publieke actoren en privaat opererende partijen;
- Stimuleer samenwerking door de voordelen te expliciteren;
- Bied handreikingen door goede concepten en inspirerende praktijkvoorbeelden;
- Optimaliseer de schaalgrootte van de diverse actoren;
- Zet strategisch gekozen onderzoeksthema's en benchmarks in als instrumenten die kunnen verleiden tot verandering;
- Creëer mogelijkheden voor regionaal maatwerk in aanpak, tempo en fasering teneinde regionale betrokkenheid en optimalisatie te bereiken;
- Zorg voor goede afstemming en integrale beleidsmatige aansturing van de ontwikkelingen, waarbij de afstemming en integratie nadrukkelijk verder reikt dan alleen de waterketen. Ook de samenhang met het watersysteem, de ruimtelijke ordening en de leefbaarheid - zowel qua doelen als qua instrumenten - dienen in die aansturing te worden betrokken;
- Denk aan wet- en regelgeving als een potentieel sterke factor om samenwerking te stimuleren, waarbij de beoogde doelen strategisch, worden verankerd in wet- en regelgeving.

Voor meer informatie:

Peter Hermans van Witteveen+Bos
(0570) 69 79 11 of
Rikus Kieft van NovioConsult
(R.Kieft@novioconsult.nl).