

# KENNISCOACHES, ERVARINGEN MET EEN NIEUW FENOMEEN IN DE WATERSECTOR

*Gert Dekker en Hugo Gastkemper\**

■ In het bestuursakkoord water zijn afspraken gemaakt over de inzet van kenniscoaches met als doel om de regionale uitwerking van het bestuursakkoord water te ondersteunen. Kenniscoaches zijn ervaren professionals die werkzaam zijn in de sector, met een brede ervaring in het stedelijk waterbeheer en kennis van verander- en samenwerkingsopgaven. Met de ervaringskennis en coachende vaardigheden ondersteunden zij gemeenten, waterschappen en drinkwaterbedrijven. De inzet van kenniscoaches is een effectief instrument gebleken om kennisdoorwerking te realiseren en samenwerkingsprocessen te versnellen. Kennis over de inhoud en het proces van de regionale samenwerking aan het stedelijk waterbeheer is in vrijwel elke regio toegepast. Dit artikel is in aangepaste vorm ook gepubliceerd in B&G Magazine.<sup>1</sup>

## Een andere aanpak en werkwijze in het stedelijk waterbeheer

Gemeenten en waterschappen zorgen samen voor het omgaan met water in de bebouwde omgeving. Gemeenten zamelen huishoudelijk en bedrijfsafvalwater in en transporteren dit afvalwater. Waterschappen zuiveren het afvalwater. Gemeenten en waterschappen maken soms afzonderlijk en soms gezamenlijk keuzes over hoe om te gaan met afvloeiend hemelwater, grondwater en oppervlaktewater. Door de rioolstelsels en rioolwaterzuiveringen (RWZI) optimaal te benutten, zorgen zij dat het grond- en oppervlaktewatersysteem en de openbare ruimte niet onnodig worden belast. Daarnaast leveren drinkwaterbedrijven drinkwater aan burgers en bedrijven. Het gebruikte drinkwater wordt als afvalwater afgevoerd via de riolering naar de RWZI. In beleidstermen worden deze activiteiten in de bebouwde omgeving geduid als de waterketen of het stedelijk watersysteem.

In 2011 hebben het Rijk en de koepels van provincies, gemeenten, waterschappen en drinkwaterbedrijven afspraken gemaakt over een doelmatiger waterbeheer

in het bestuursakkoord water.<sup>2</sup> Van de vijf onderdelen van het bestuursakkoord richt zich er één op de waterketen. De doelstelling van het onderdeel waterketen uit het bestuursakkoord is driedelig:

- 1 Het realiseren van kostenbesparingen van structureel € 450 miljoen op de jaarlijkse kosten in 2020 (minder meer);
- 2 Het verminderen van de kwetsbaarheid;
- 3 Het vergroten van de kwaliteit van dienstverlening, beleidskeuzes en het innovatievermogen.

Het bestuursakkoord lijkt in eerste instantie alleen een bezuinigingsdoelstelling in crisistijd. Toch blijkt het akkoord, als je iets verder kijkt, een logische en volgende stap te zijn in een fundamentele beleidswijziging naar een nieuwe aanpak en werkwijze in het beheer van de waterketen, die in 2009 met de inwerkingtreding van de Waterwet is ingezet, namelijk: afstemming en samenwerking op de snijvlakken van overheidsorganisaties en hun verantwoordelijkheden.

\* **Gert Dekker** is adviseur bij Ambient en coördineerde het programma kenniscoaches van Stichting RIONED; **Hugo Gastkemper** is directeur van Stichting RIONED en initiatiefnemer van het programma kenniscoaches.

De essentie voor het realiseren van de doelen in het bestuursakkoord water bestaat uit twee pijlers:

- Kennisontwikkeling en -doorwerking
- Verandering van cultuur en werkwijze (van norm naar effect), waarbij kosteneffectiviteit en lokaal maatwerk sleutelbegrippen zijn.

Intensieve samenwerking tussen gemeenten onderling en tussen gemeenten, waterschappen en drinkwaterbedrijven is een belangrijk middel om de veranderingen die het bestuursakkoord in zich heeft, vorm te geven.

De partijen van het bestuursakkoord water zetten zich sinds de ondertekening ervan in om de regionale samenwerking te ondersteunen. Op nationaal niveau zijn de doelstellingen op hoofdlijnen geformuleerd in het bestuursakkoord, de uitwerking ervan is regionaal maatwerk. Hiermee wordt maximaal ingezet op het benutten van de eigen kracht van de decentrale overheden.

De regionale uitwerking van de afspraken in het bestuursakkoord water zijn in volle gang. Landsdekkend zijn regionale samenwerkingsverbanden ontstaan tussen gemeenten, waterschappen en drinkwaterbedrijven. Zonder uitzondering wordt in elke regio samen gewerkt aan de uitvoering van beheertaken in de waterketen en het stedelijk waterbeheer. Het tempo en de invulling verschillen per regio. Eind 2016 lag de realisatie van de doelstellingen uit het bestuursakkoord in 2020 in het verschiet.<sup>3</sup>

De uitdaging voor gemeenten, waterschappen en drinkwaterbedrijven is om binnen de geldende beleidsvrijheid en op basis van gelijkwaardigheid de beschikbare kennis en kunde te bundelen en te benutten. Dit is de basis voor “de goede dingen goed doen”. Dat lijkt eenvoudig, maar in de praktijk blijkt het complex en veeleisend. De waterketen is inhoudelijk ingewikkeld door de rol van het regenwater en de relaties met de openbare ruimte en het grond- en oppervlaktewatersysteem. Bovendien maken de verschillende perspectieven en belangen van mensen en organisaties het uitwerkingsproces complex.

## OPGAVEN IN HET STEDELIJK WATERBEHEER

Stedelijk waterbeheer en de (afval)waterketen staan voor serieuze uitdagingen, zoals bijvoorbeeld:

- vervanging van bestaande systemen;
- opvang van de gevolgen van meer extreme buien en langdurige perioden van droogte;
- het verbeteren van de waterkwaliteit en
- het benutten van de mogelijkheden voor het terugwinnen van energie en grondstoffen uit afvalwater.

Daarnaast speelt natuurlijk de uitdaging om kosten te besparen én om als organisatie voldoende en competent personeel te hebben en te houden.

Deze uitdagingen vergen een aanpak waarbij innovatie, kosteneffectiviteit van maatregelen en efficiëntie in de uitvoering voorop staan. De tijd van een standaard aanpak en seriewerk op basis van normen en (deels achterhaalde) vuistregels is definitief voorbij. Het gaat dus om: ‘de goede dingen goed doen’. Dit vraagt om inzicht in het functioneren van het stedelijk watersysteem, een integrale en gebiedsgerichte aanpak (maatwerk) en meer kennis over effectiviteit van maatregelen en een betere toepassing van kennis in de praktijk.

Samenwerken is bovendien mensenwerk, de onderlinge relatie tussen mensen kan bepalend zijn voor de effectiviteit van het samenwerkingsproces. Het erkennen van elkaars belangen, transparantie, een open communicatie tussen mensen en vertrouwen zijn hierbij cruciaal.

Een van de “instrumenten” ter ondersteuning van gemeenten, waterschappen en drinkwaterbedrijven bij de uitwerking van de doelstellingen van het bestuursakkoord water waren de kenniscoaches. De kenniscoaches werden voor het eerst geïntroduceerd in de kennisstrategie van Stichting RIONED.<sup>4</sup> De achterliggende gedachte was om de direct betrokkenen positief te stimuleren, dichtbij de primaire activiteiten. Het was een interventie gericht op het ondersteunen en versterken van de regionale samenwerking, naast de reguliere middelen, zoals handreikingen, best practices en websites. VNG, UvW en VEWIN hebben het initiatief omarmd. Stichting RIONED heeft het programma kenniscoaches in de periode 2012-2016 uitgevoerd.

In dit artikel kijken we terug naar op het ontstaan, de doelstelling, de invulling en het resultaat van het programma kenniscoaches.



**“Wederzijds begrip  
brengt schot  
in de zaak”**

Remco Bosma  
(ministerie van  
Infrastructuur en Milieu)



**“Verbindend in  
samenwerking”**

Luit-Jan Dijkhuis  
(ministerie van  
Infrastructuur en Milieu)



**“Samenwerken is geven  
wat de ander ontbreekt”**

Jan Kwakkel  
(waterschap Regge en Dinkel)



**“Samenwerken:  
als de wil er is,  
is elke hobbel een kans”**

Theo Smit  
(Aquario)



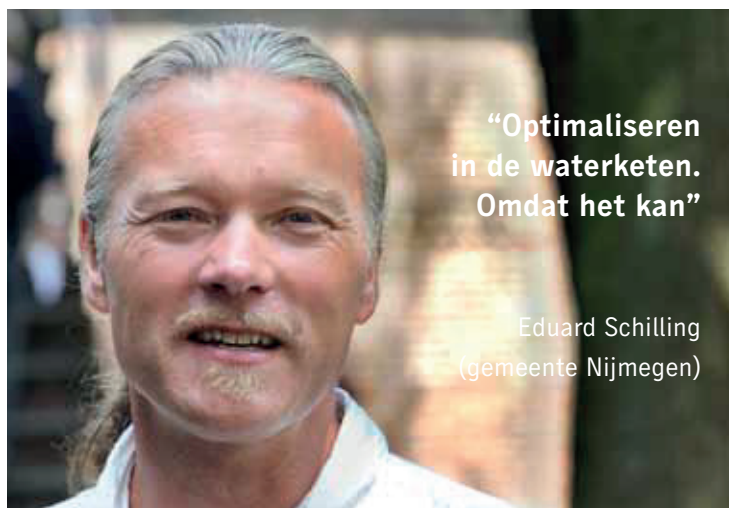
**“Verbinden van  
mensen en kansen**

Marijke Jaarsma  
(waterschap Vallei  
en Veluwe)



**“Elk probleem heeft  
meerdere oplossingen;  
met een kenniscoach  
komt u tot een keuze”**

Jan de Regt  
(gemeente Veere)



**“Optimaliseren  
in de waterketen.  
Omdat het kan”**

Eduard Schilling  
(gemeente Nijmegen)



**“Toon lef en denk  
buiten de kaders,  
daar liggen de kansen  
voor samenwerking”**

Thuy Do  
(gemeente Rotterdam)



**“Samen werken aan  
nieuwe inzichten”**

Christophe Meijer  
(gemeente Urk)



**“Het gaat om de  
juiste toepassing  
van kennis”**

Erik Warns  
(gemeente Beverwijk)



**“Denk in kansen  
in plaats van  
in belemmeringen”**

Ed Wesenaar  
(gemeente  
Alphen aan den Rijn)



**“Met gebundelde  
krachten naar  
balans in het  
afvalwatersysteem”**

Saskia Holthuijsen  
(Waternet)



**“Je hoeft niet  
de hele trap te zien  
om een eerste  
stap te zetten”**

Huub Keijzers  
(gemeente Weert)



**“Stedelijk  
waterbeheer  
is maatwerk”**

Erwin Rebergen  
(gemeente Utrecht)



**“Respect en  
vertrouwen is  
de basisvoor  
samenwerken.  
Alleen in helder  
water zie je diepte”**

Eric Lanooy  
(gemeente Assen)



**“Je komt zo ver  
met de inhoud  
als de relatie  
het toelaat”**

Gert Dekker  
(Stichting RIONED)

## Wat zijn kenniscoaches?

Kenniscoaches zijn ervaren professionals die werkzaam zijn in de sector, met een brede ervaring in het stedelijk waterbeheer en kennis van verander- en samenwerkingsopgaven. Een kenniscoach ondersteunt door verhelderende vragen te stellen, ideeën aan te dragen, feedback te geven en (water) partijen te verbinden. Hiermee kan een kenniscoach met zijn of haar ervaringskennis de gezamenlijke uitwerking een stap verder brengen.

### Kenniscoach = kennis + coaching

Kenniscoaches doorgronden het speelveld, het spel en de spelers. Hun houding is kritisch-opbouwend. Een kenniscoach is een katalysator en geen adviseur die met kant en klare oplossingen komt. De professionals in de regio blijven zelf verantwoordelijk voor de aanpak en inhoudelijke invulling ervan en maakt met zijn/haar eigen kennis en ervaring de keuzes in het uitwerkingsproces. Een kenniscoach helpt daarbij.

De term kenniscoach is bewust gekozen. De term heeft een spanning in zichzelf door de combinatie van kennis en coaching. De ervaringskennis van een kenniscoach is van belang om een serieuze gesprekspartner te kunnen zijn van de professionals bij gemeenten, waterschappen en waterbedrijven in de regio. Tegelijkertijd is de uitdaging om niet met kant en klare oplossingen te komen, maar om de regio altijd zelf eigenaar van de oplossing te laten zijn. Dat vraagt om een coachende aanpak in plaats van aanpak gericht op concrete adviezen.

De kenniscoaches waren werkzaam bij een van de partijen die het bestuursakkoord water hebben ondertekend en vervulden de rol naast hun huidige baan (o.a. bij het rijk, gemeenten en waterschappen). Dit was een belangrijke voorwaarde van de partijen van het bestuursakkoord water. Het programma moest *voor en door* de sector zelf worden opgezet en ingevuld. De consequentie hiervan was dat externe adviseurs (zzp-ers en werknemers van advies- en ingenieursbureaus) niet in aanmerking kwamen voor de rol van kenniscoaches. Dit leidde bij advies- en ingenieursbureaus tot onbegrip en weerstand. Met name de mogelijkheid van het inzetten van (collegiale) technisch inhoudelijke kennis (expert kennis) werd gezien als oneigenlijke concurrentie. Bij het uitwisselen van ervaringskennis op het gebied van regionale samenwerking was dit niet het geval.

Het ministerie van Infrastructuur en Milieu ondersteunde het programma kenniscoaches financieel in de vorm van een subsidie. Dat ging overigens niet zonder slag of stoot in een tijd van bezuinigingen. De ambtelijke wil was groot om het programma in te stellen.

Het ministerie van Infrastructuur en Milieu vergoedde de helft van de kosten voor de inzet van kenniscoaches. De andere helft van de kosten werd betaald door een regio zelf. De bijdrage van het ministerie was gemaximeerd op 15 dagen per regio van samenwerkende partijen.

De inzet van een kenniscoach was laagdrempelig. Er waren bewust geen uitgebreide verantwoording en rapportages aan verbonden.

#### De ervaringskennis van de kenniscoaches richt zich onder meer op:

- Regie en sturing regionale aanpak
- Betrokken management en/of bestuur bij regionale aanpak
- Meten, monitoring en gegevensbeheer
- Assetmanagement (optimaal beheer assets/voorzieningen)
- Optimalisatiestudies stedelijk watersysteem en afvalwaterketen
- Gezamenlijke planvorming
- Heroverwegen investeringen
- Financiële methodieken
- Vastleggen en verankeren regionale aanpak

**Sturingsfilosofie afvalwaterketen**

*Optimale mix van top-down en bottom-up:*

- Afspraken BAW
- Ledenbrieven VNG/UvW
- Monitoring door VNG/UvW
- Benchmark riolering en zuivering
- Interventieladder
- Visitatiecommissie



- Ruimte voor maatwerk
- Belemmeringen wegnemen
- Kennisontwikkeling
- Kenniscoaches
- Regiorapportages
- Benchmarks
- Visitatiecommissie

---

**STURING EN ZELFORGANISATIE**

---

Het programma kenniscoaches past in een breed palet van instrumenten ter ondersteuning van de regio's, zoals o.a. benchmarks, interventieladder en visitatiecommissie<sup>5</sup> (onder voorzitterschap van Karla Peijs). Daarnaast hebben de koepels VNG en UvW al voordat het bestuursakkoord water tot stand kwam een projectorganisatie opgezet om gemeenten en waterschappen te ondersteunen bij de invulling van de verander- en samenwerkingsopgaven.

In dit kader worden landelijke en regionale bijeenkomsten georganiseerd, nieuwsbrieven uitgebracht en centrale kennis ontwikkeld.<sup>6</sup> Ook STOWA en Stichting RIONED werken in zogenaamde proeftuinen aan kennisontwikkeling en –doorwerking, gericht op het realiseren van de doelen van het bestuursakkoord. De samenhangende inzet van instrumenten is geïllustreerd in de figuur rechts.

## Hoe werkte het programma kenniscoaches in de praktijk?

Het programma kenniscoaches startte in het voorjaar van 2012 met een werving- en selectieprocedure. Ondersteund door een coachingbureau heeft Stichting RIONED een gecombineerde opleiding- en selectie dag georganiseerd. Met een vacature werden professionals bij het Rijk, gemeenten, waterschappen en waterbedrijven actief uitgedaagd om te “solliciteren” op de rol van kenniscoach. Op basis van een eerste selectie werd een groep van circa 30 professionals uitgenodigd voor de opleiding- en selectiedag.

De bijeenkomst was gericht op leren en het gevoel van veiligheid voor de deelnemers was daarbij een belangrijk aspect. Ook de zorgvuldigheid en transparantie in de selectieprocedure was van groot belang. Het netwerk van ambtenaren in het stedelijk waterbeheer is relatief klein en veel professionals kennen elkaar. Ook na de selectieprocedure komen de deelnemers elkaar en Stichting RIONED weer tegen in het netwerk.

Aan het eind van de opleidings- en selectie dag zijn 15 kenniscoaches geselecteerd o.a. op basis van beschikbare kennis en coachende vaardigheden.

## OPLEIDINGSTRAJECT

### GERICHT OP COACHENDE VAARDIGHEDEN

Een tweede stap in het programma was een opleidingstraject gericht op coachende vaardigheden. Stichting RIONED heeft een opleidingstraject van 4 lesdagen en een intervisietraject geïnitieerd en georganiseerd, ondersteund door een coachingbureau. Tijdens de opleidingsdagen kwamen de volgende aspecten aan bod:

- Inzicht krijgen in de persoonlijke communicatiestijlen, -valkuilen en interactiepatronen;
- Trainen van verschillende gesprekstechnieken, zoals Luisteren-Samenvatten-Doorvragen, interveniëren, feedback geven;
- Instrumenten gebruiken om inzicht te krijgen in de manier van communiceren, zoals kernkwaliteiten, Belbin en Transactionele Analyse;
- Inzicht krijgen in en werken met vergader-technieken, oplossingsgericht overleggen en structuurinstrumenten.

## BEELDVORMING

### RANDOM PROGRAMMA KENNISCOACHES

Vervolgens werden kenniscoaches actief ingezet. Stichting RIONED speelde hierbij een stimulerende rol en ging actief de dialoog aan met de circa 50 regio's van samenwerkende gemeenten, waterschappen en drinkwaterbedrijven over de mogelijke inzet van kenniscoaches. Ook werd een brochure ontwikkeld, een website ingericht en werden regelmatig presentaties gehouden op landelijke en regionale bijeenkomsten. In de brochure en op de website werden bijgaande foto's en inspirerende quotes opgenomen van de 15 kenniscoaches.

Met deze gerichte acties werd het programma kenniscoaches breed in de sector geïntroduceerd. Naast het uitdragen van een zorgvuldig gekozen verhaal over de

### VOORBEELD INZET KENNISCOACH: GEZAMENLIJK METEN EN MONITOREN

Kenniscoaches staan met beide benen in de uitvoeringspraktijk. Een van de kenniscoaches is werkzaam in een regio, waarbinnen de gemeenten en het waterschap een aantal stappen hebben gezet in het gezamenlijk uitvoeren van taken in het proces van meten en monitoren. Hiermee wordt de kwaliteit van de beschikbare data en informatie verbeterd en neemt het inzicht in het functioneren van de gemeentelijke rioolstelsels én de afvalwaterketen als geheel sterk toe. Inzicht in het functioneren van het systeem in z'n geheel vormt de basis voor investeringsbeslissingen.

Steeds meer regio's zetten vergelijkbare stappen en willen hierbij de opgedane ervaring elders benutten. De kenniscoach speelt hierbij een belangrijke rol door op verzoek toelichtingen te verzorgen, een bijdrage aan een regionale dialoog te leveren en werkbezoeken te organiseren. Het gaat hierbij over de (inhoudelijke) keuzes die kunnen worden gemaakt, maar ook over het proces tussen de verschillende partijen om te komen tot deze keuzes.

kenniscoaches door Stichting RIONED deden de kenniscoaches zelf ook hun werk. In hun eigen netwerk werd het programma gepromoot en toegelicht. De beeldvorming over de rol van kenniscoaches in de sector kwam hiermee tot stand.

Wat hierbij een belangrijke rol heeft gespeeld, was de beeldvorming over de 15 personen zelf. In een relatief kleine sector kennen mensen elkaar en ook de 15 kenniscoaches waren dus voor een deel van de doelgroep bekenden. Het dagelijks werk van de kenniscoach en ervaringen uit het verleden spelen daarmee ook een rol in de beeldvorming over de rol van kenniscoach en het programma.

#### EEN VRAAGGESTUURD PROGRAMMA

Het programma van de kenniscoaches was vraaggestuurd. Dat betekent dat een regio van samenwerkende partijen zelf bepaalde of een kenniscoach werd ingezet en met welke vraag. Voorwaarde was wel dat de vraag paste bij en bijdroeg aan het realiseren van de doelen van het Bestuursakkoord Water.

Bij het uitwerkingsproces van het BAW gaat het om de juiste balans tussen inhoudelijke (kennis) en procesmatige aspecten (cultuur van samen werken). De opzet van het programma in 2012 en de term kenniscoach sloot hierbij aan en was bewust gekozen. De praktijk leert dat bij het ene traject er meer nadruk lag op de inhoudelijke ervaringskennis en bij het andere meer de nadruk op de procesmatige kennis.

Het programma kenniscoaches liep van 2012 tot en met 2016. De afgelopen jaren zijn er 21 trajecten uitgevoerd, waarbij een kenniscoach werd ingezet.

Opdrachtgevers van kenniscoaches zijn positief over de inzet en geven aan dat er met de inzet van een kenniscoach een versnelling en verdieping van het uitwerkingsproces van het BAW heeft plaatsgevonden. Een aantal citaten van opdrachtgevers:

- “De kenniscoaches dachten actief mee en door de inbreng van hun eigen ervaringen zorgen zij voor een versnelling in onze denkprocessen”
- “De kennis en ervaring van de kenniscoach met het gezamenlijk meten en monitoren heeft ons als regio goed op weg geholpen. Het proces heeft in korte tijd concreet resultaten opgeleverd. Dat heeft er o.a. toe geleid dat wij nu de stap hebben gezet om als gezamenlijke partijen een ervaren medewerker in dienst willen gaan nemen”
- “De kenniscoach sprak meteen onze taal. Hij sloot goed aan bij de praktijkgerichte club die wij zijn. Het hele idee dat hij als relatieve buitenstaander met een frisse blik naar onze afspraken keek, hielp enorm. De kenniscoach heeft het traject echt vlot getrokken. Wij hebben mede dankzij de kenniscoach concrete resultaten geboekt en inzicht gekregen in de kansen en knelpunten binnen de afvalwaterketen”
- “De inzet van de kenniscoach is gevraagd vanwege de specifieke kennis van assetmanagement. Hij heeft de toekomstvisie en de noodzaak van goed gegevensbeheer in de pilotgroep goed met elkaar kunnen verbinden”
- “De kenniscoach heeft een aantal werksessies begeleid om concrete maatregelen te formuleren. De kenniscoach is daarbij een onmisbare stimulans gebleken, mede gezien zijn doorvragen, nuancering en neutrale opstelling”

De ervaring van de opdrachtgevers was positief (zie tekstkader). De inzet blijkt daadwerkelijk het effect te hebben van een versnelling van het uitwerkingsproces.

Bij de opzet van het programma kenniscoaches in 2011 was het uitgangspunt 75 trajecten van ca. 15 dagen per traject. De inzet van de kenniscoaches blijkt achteraf dus lager dan vooraf werd verwacht. In zekere zin is er sprake van een paradox. Enerzijds is de vraag naar de inzet van kenniscoaches achter gebleven bij de verwachtingen vooraf. Anderzijds blijkt bij de inzet van een kenniscoach de effectiviteit ervan: opdrachtgevers van kenniscoaches gaven aan dat het uitwerkingsproces een impuls heeft gekregen (zie tekstkader).

#### SAMENVATTEND BEELD BEHOEFTE AAN KENNISCOACHES

Om te verkennen welke overwegingen ten grondslag lagen aan de inzet van een kenniscoach in een regio is halverwege het programma een evaluatie uitgevoerd, waarbij zowel een aantal regio's (opdrachtgevers) als de kenniscoaches zelf zijn bevroegd (opdrachtnemer).

Op basis van de inventarisatie naar de (overwegingen en) behoeften aan kenniscoaches komt het volgende samenvattende beeld naar voren:

- Vraag en aanbod sloten niet volledig op elkaar aan:
  - Er was slechts een beperkte hulpvraag en deze werd zoveel mogelijk in de eigen regio of het eigen netwerk opgelost;
  - Er was behoefte aan uitvoeringscapaciteit (handjes) en concrete inhoudelijke oplossingen, minder aan coaching;
- Het aspect veiligheid was erg belangrijk. De inzet van een kenniscoach bleek voor de deelnemers en hun organisaties op onderdelen minder veilig te voelen dan een adviseur of collega bij andere organisatie of regio;
- Besluitvorming inzet kenniscoach binnen eigen organisatie of regio bleek in een aantal gevallen een belemmering te zijn. Vaak bleek het nodig om anderen te overtuigen van nut en noodzaak. Dat vraagt lef en doorzettingsvermogen;
- De beschikbaarheid van geld speelde geen doorslaggevende rol. In de praktijk werden in de sector nog steeds op grote schaal externe adviseurs ingehuurd;
- Het beeld van het programma kenniscoaches was mogelijk te weinig “voor en door de regio zelf” (bottom-up) en wellicht te veel een “instrument uit de koker van de (kennis)koepels”.

Mede op basis van de evaluatie werden de activiteiten van het programma kenniscoaches in 2014 verbreed, met:

- Regionale bijeenkomsten, gericht op kennisoverdracht proeftuinen en onderzoeken;<sup>7</sup>
- Collegiaal advies: reflectie en feedback op basis van ervaringskennis door een bredere groep deskundige ambtenaren dan de 15 kenniscoaches;

- Ontwikkeltraject ambtelijke coördinatoren regionale samenwerkingsverbanden waterketen, gericht op sturing en regie in de voortgang en resultaat in de samenwerking;
- Ontwikkeltrajecten met regionaal team van professionals, gericht op persoonlijke vaardigheden, effectief communiceren en vergadertechnieken.

Met de verbreding van het programma werd de reikwijdte en effectiviteit van het programma verder vergroot.

## Conclusies

De regionale uitwerking van de afspraken in het bestuursakkoord water is in volle gang. De realisatie van de doelstellingen uit het bestuursakkoord in 2020 ligt in het verschiet. Zonder uitzondering wordt in elke regio samen gewerkt aan de uitvoering van beheertaken in de waterketen en het stedelijk waterbeheer. Het tempo en de invulling verschillen per regio.

Ten behoeve van de regionale uitwerking van het bestuursakkoord water werden in 2012 kenniscoaches ingesteld. Met de ervaringskennis en coachende vaardigheden van de kenniscoaches ondersteunden zij gemeenten, waterschappen en drinkwaterbedrijven. Hiermee hielpen zij de partijen een stap verder en hebben daarmee de doelrealisatie van het bestuursakkoord water dichterbij gebracht.

Kenniscoaches zijn een nieuw fenomeen in de watersector. De ervaring heeft geleerd dat het een effectief instrument is om kennisdoorwerking te realiseren en samenwerkingsprocessen te versnellen. Een kenniscoach is met recht een katalysator gebleken. Het vraaggestuurd karakter van kenniscoaches was tegelijkertijd een kracht en een kwetsbaarheid. Voor coaching is het aspect veiligheid van groot belang. De vragende partijen moesten dus echt zelf willen (verbeteren). Een aanbod gestuurde opzet van kenniscoaches paste daar niet bij. Tegelijkertijd zorgt het vraaggestuurde karakter er ook voor dat vragen mogelijk achterwege bleven, omdat het gevoel van veiligheid ontbrak, of een probleem nog niet (h)erkend werd. Zoals een bekende voetballer al zei: “je ziet het pas als je het door hebt”.



Een belangrijk resultaat van het programma kenniscoaches is dat kennis over de inhoud en het proces (de zachte kant van samenwerken) van de regionale samenwerking aan het stedelijk waterbeheer in vrijwel elke regio werd toegepast. Dat is gebeurd via de kenniscoaches zelf, de ambtelijke coördinatie van de regio's en de regionale teams van professionals. De kennis en ervaring die in het programma kenniscoaches is opgedaan en in eerste instantie bij een kleine groep kenniscoaches aanwezig was, vond daarmee zijn weg in de verschillende regio's.

Al met al kan geconcludeerd worden dat met het programma kenniscoaches een nieuwe manier van 'capacity building' is geïntroduceerd in de waterketensector. Daarmee heeft het programma zowel bijgedragen aan de inhoudelijke doelstellingen van het Bestuursakkoord Water (doelmatigheid), het versterken van de regionale samenwerking tussen gemeenten, waterschappen en waterbedrijven en hiermee aan het verminderen van de personele kwetsbaarheid van organisaties. De balans tussen een vraaggestuurd en meer aanbodgerichte benadering is een belangrijk punt van aandacht gebleken.

Meer in het algemeen lijkt er sprake van een discrepantie tussen de roep om veranderingsprocessen te faciliteren en het daadwerkelijk gebruik van begeleiding, handreikingen, best practices e.d. Leren van elkaar lijkt de meest succesvolle ondersteuning. Meer onderzoek kan hierop meer licht werpen.

Bij de afronding van een programma zoals dat van de kenniscoaches dient de vraag zich aan of het fenomeen kenniscoaches voor herhaling vatbaar is en interessant is voor andere beleidsvelden. Wij beantwoorden deze vraag voor andere thema's in de watersector. Bij de start van het programma in 2011 was er behoefte aan ervaringskennis gericht op het verbeteren en bevorderen van regionale samenwerking. De komende jaren zien wij in de watersector verschillende urgente beleidsonderwerpen, waarbij mogelijk een vergelijkbare soort behoefte ontstaat: Klimaatadaptatie (aanpak wateroverlast en droogte), waterkwaliteit en de implementatie van de Omgevingswet.

Wij denken dat voor het uitwisselen van kennis en ervaring over vormen van lokale en regionale samenwer-

king tussen overheden onderling en met bijvoorbeeld inwoners, bedrijven, woningcorporaties, hoveniers en tuincentra een vorm van collegiale coaching zinvol kan zijn. Het is daarbij de vraag of dat zinvol is in de vorm van een transactie tussen een vragende en aanbiedende partij of dat een meer open en aanbod gestuurde netwerk aanpak passend is. Als het gaat om behoeften aan meer technisch inhoudelijke kennis dan achten wij een adviesvraag aan een advies-, ontwerp- of ingenieursbureau meer op zijn plaats.

In het (beleids)domein van bodem en ondergrond is vanuit het uitvoeringsprogramma van het bodemconvenant de afgelopen jaren een enigszins vergelijkbaar programma uitgevoerd. In een zogenaamde "bodempool" dragen professionals kennis over. De bodempool is een programma, waarin publieke en private partijen samenwerken ten behoeve van een succesvolle duurzame aanpak van bodemverontreiniging (vooral op bedrijventerreinen). Een evaluatie van de bodempool vindt in de tweede helft van 2017 plaats. ■

- 1 <https://www.bngbank.nl/bg/Pages/2017-3-kenniscoaches-watersector.aspx>
- 2 Een beschrijving van het bestuursakkoord vindt u in het tijdschrift voor Watergovernance: G. Dekker en H. Havekes: "Een nieuwe Governance van het waterbeheer; het bestuursakkoord water" (jaargang 1, nummer 1 dd. Juli 2011)
- 3 VNG-ledenbrief, voortgang samenwerken waterketen <https://vng.nl/onderwerpenindex/milieu-en-mobiliteit/water-en-riolering/nieuws/voortgang-samenwerking-in-de-waterketen>
- 4 Kennisstrategie voor doelmatig stedelijk waterbeheer, Stichting RIONED 2011. Stichting RIONED is de koepelorganisatie voor stedelijk waterbeheer en riolering in Nederland. In RIONED participeren alle professioneel betrokken partijen: overheden (gemeenten, waterschappen, rijk en provincies), bedrijven (leveranciers, adviesbureaus, inspectiebedrijven en aannemers) en onderwijsinstellingen.
- 5 Zie ook de artikelen in Water Governance 2014/01 en 2016/3
- 6 Informatie over het regionale uitwerkingsproces en de activiteiten van VNG en UvW kunt u vinden op [www.samenwerkenaanwater.nl](http://www.samenwerkenaanwater.nl)
- 7 In proeftuinen ontwikkelen regionale beheerders methodes voor doelmatig stedelijk waterbeheer. STOWA en Stichting RIONED ondersteunen met kennis en geld.