

RIOLERINGSKENNIS IN BEWEGING

*Janine Leeuwis-Tolboom, Hans van der Eem, Karst-Jan van Esch,
Rob Hermans en Marijke Jaarsma**

■ De gemeentelijke watertaken veranderen in hoog tempo. Het gaat niet meer alleen om aanleg en onderhoud van riolering, maar ook over klimaatadaptatie, duurzaamheid, asset management, enzovoort. Daarbij verandert ook de gemeentelijke organisatie en de wereld daarbuiten. Dat vraagt wat van de kennis en competenties van de mensen die werken aan het stedelijk waterbeheer. De Branchestandaard Gemeentelijke Watertaken helpt samenwerkingsverbanden om zicht te krijgen op de aanwezige kennis en competenties en de ontbrekende schakels daarin. Vervolgens kan het samenwerkingsverband acties uitstippelen om de kwetsbaarheid te verminderen en de kwaliteit te verbeteren.

Kwetsbaarheid in beeld

De regionale samenwerking tussen partijen in de (afval)waterketen heeft door het Bestuursakkoord Water een enorme stimulans gekregen.

Landsdekkend zoeken gemeenten, waterschap en soms ook het drinkwaterbedrijf in een kleine 50 samenwerkingsregio's naar manieren om de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren, de kwetsbaarheid te beperken en de doelmatigheid te vergroten.

Voor de kwetsbaarheid blijkt een steeds belangrijker aandachtspunt. Door klimatologische en maatschappelijke ontwikkelingen, technische innovaties en benodigde kostenbesparingen neemt de complexiteit van het werk en de druk op mensen die de gemeentelijke watertaken invullen steeds verder toe. Tegelijk is er minder tijd om na te denken over morgen of om specifieke kennis te verwerven (te leren). De komende jaren gaan veel ervaren krachten met pensioen, waardoor kennis en ervaring wegvallen. Kortom, een goed beeld van de invulling van de taken is nodig.

De vraag voor partijen is: "Hoe zorgen we ervoor de juiste kennis en competenties in huis te hebben om de gemeentelijke watertaken naar behoren te kunnen blijven uitvoeren?". "En als we die niet allemaal

zelfstandig in huis hebben, hoe kunnen we dat in de regionale samenwerking oplossen?"

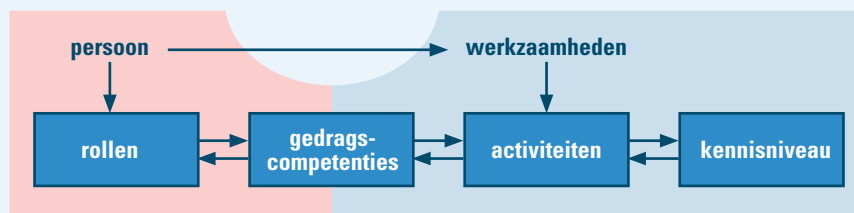
Om de vragen te beantwoorden, is inzicht nodig in:

- de activiteiten die medewerkers voor de watertaken moeten uitvoeren;
- de kennis en competenties die daarvoor nodig zijn;
- de zowel binnen de organisatie als binnen de samenwerking aanwezige kennis en competenties.

Om dit inzicht te krijgen, heeft Stichting RIONED een tool ontwikkeld: de Branchestandaard gemeentelijke watertaken. Met deze tool kan inzicht worden verkregen in waar eventuele 'witte vlekken' in de kennis zitten en waar competenties kunnen worden versterkt.

Dit artikel gaat in op de opbouw en toepassing van de Branchestandaard, in het bijzonder binnen samenwerkingsverbanden. Daarbij maken auteurs gebruik van de ervaringen die zijn opgedaan in een zestal proefprojecten, waarin het afgelopen jaar de (concept) standaard is toegepast. De casus Platform Water Vallei en Eem illustreert hoe een samenwerking ermee aan de slag gaat.

* **Janine Leeuwis-Tolboom** (Royal HaskoningDHV), **Hans van der Eem** (Welldra), **Karst-Jan van Esch** (Sweco), **Rob Hermans** (Stichting RIONED) en **Marijke Jaarsma** (Waterschap Platform Water Vallei en Eem en Veluwe).



Afbeelding 1 – **Opbouw van de Branchestandaard Gemeentelijke Watertaken**

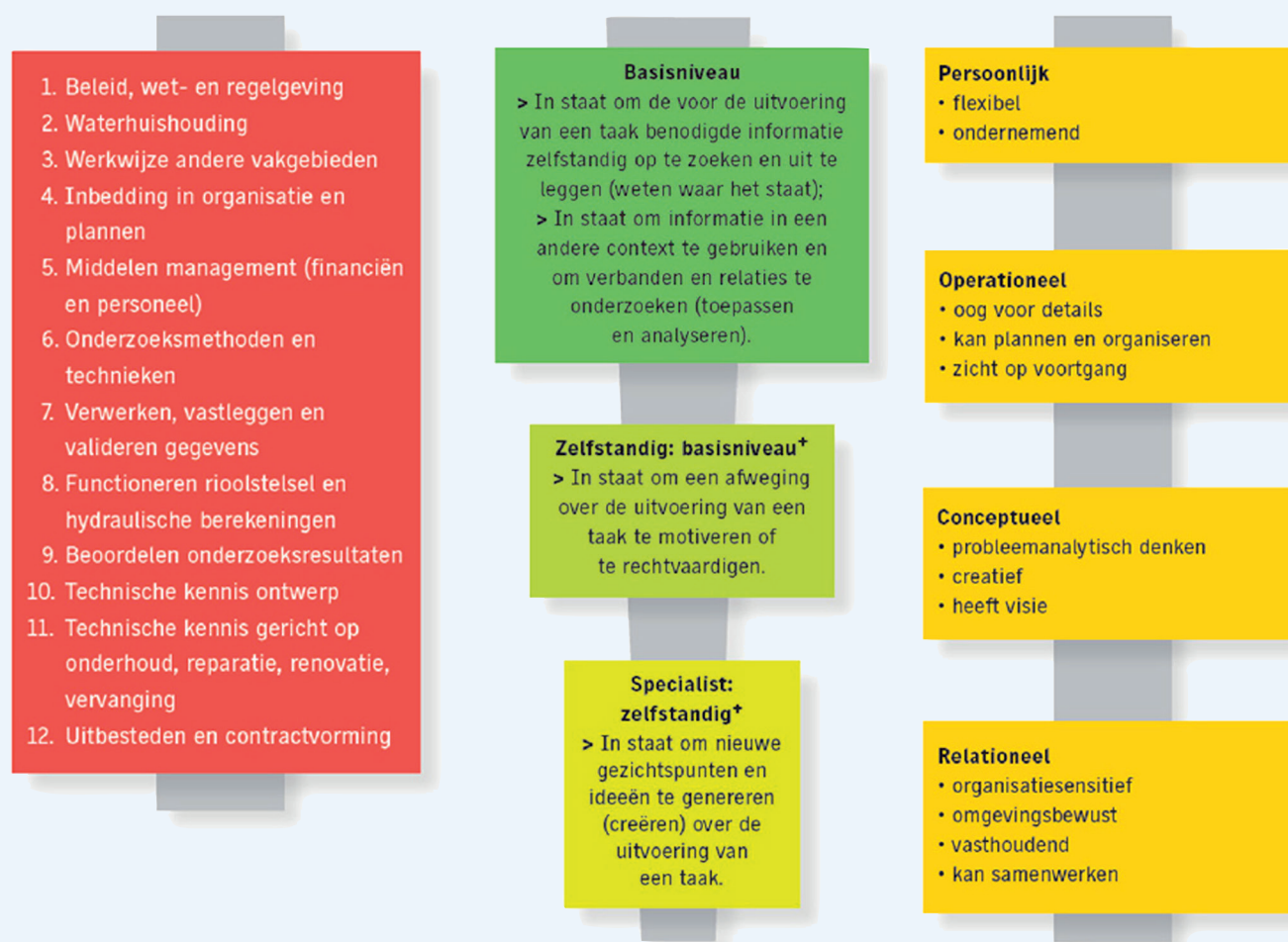
ZES PROEFPROJECTEN

In het kader van de ontwikkeling van de Branchestandaard Gemeentelijke Watertaken is het concept toegepast is zes proefprojecten. In de eerste twee proefprojecten (Waterportaal Zuidoost Brabant en Groningen) vond de inventarisatie van kennis plaats met interviews, in de overige vier proefprojecten (Netwerk afvalwater Delfland, de Kop van Noord-Holland, de Samenwerking (Afval) waterketen Zeeland+ en Platform Water Vallei en Eem) is de in het kader van de Branchestandaard ontwikkelde kennisscan gebruikt.

Branchestandaard gemeentelijke watertaken

ROLLEN EN ACTIVITEITEN

De uitvoering van de gemeentelijke watertaken vraagt om invulling van verschillende rollen: projectleider, beleidsmedewerker, beheerder, ontwerper, opzichter, ondersteuner. Elk van deze rollen vraagt specifieke kennis en competenties. Binnen de gemeentelijke watertaken zijn tal van activiteiten te onderscheiden, die in aard en omvang verschillen. Van planvorming (GRP en jaarprogramma) en onderzoek tot en met de voorbereiding en begeleiding van de werkzaamheden buiten.



Afbeelding 2 – **Kennisgebieden beleid (links), kennisniveaus (midden) en competenties (rechts) in de Branchestandaard**

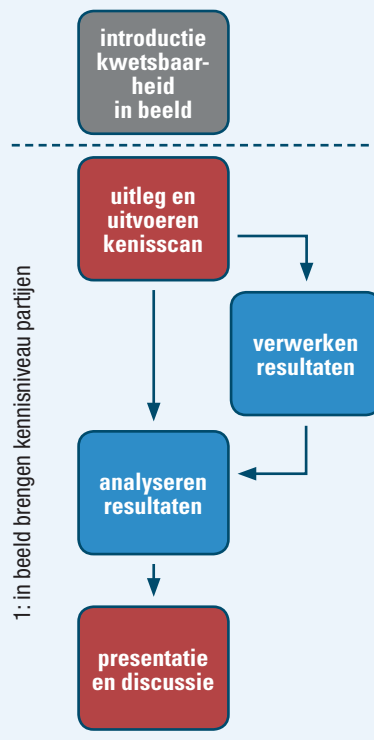
De branchestandaard geeft aan welke kennis per activiteit nodig is en koppelt de activiteiten aan rollen.

KENNISGEBIEDEN EN KENNISNIVEAUS

Voor de beschrijving van de kennisgebieden kan onderscheid gemaakt worden tussen enerzijds uitvoerende en anderzijds beleidsmatige en organisatorische taken. De kennis(gebieden) van de uitvoerende taken (bestek maken, toezicht houden) sluiten aan op de opleiding Rioleringstechniek van Stichting Wateropleidingen (RIOT). De kennis(gebieden) voor de beleidsmatige en organisatorische taken sluiten aan op de Basisopleiding Riolering (BOR). De branchestandaard richt zich vooralsnog alleen op de beleidsmatige en organisatorische taken. De mensen die de activiteiten uitvoeren, hebben verschillende kennisniveaus. De één komt net van school en heeft veel begeleiding nodig, maar beschikt wel over de basiskennis op een groot aantal topics. De ander zit al dertig jaar in het vak en weet hoe de hazen lopen, maar is door zijn specialisatie op een aantal deelgebieden kennis kwijt geraakt. De branchestandaard deelt de kennisniveaus in volgens een HR-benadering. Het basisniveau is voldoende om werkzaamheden goed te kunnen uitbesteden, het zelf uitvoeren vraagt meer op de relevante kennisgebieden, niveau ‘zelfstandig’.

COMPETENTIES

De branchestandaard onderscheidt een tiental competenties, die te maken hebben met persoonlijke kenmerken, operationele vaardigheden, conceptueel denken en relationele aspecten. Deze competenties zijn geselecteerd uit een competentiemodel dat bij ongeveer de helft van de Nederlandse gemeenten in gebruik is. De competenties zijn ook gekoppeld aan rollen en activiteiten. De medewerker kan in meer of mindere mate over een competentie beschikken. Daarom zijn verschillende niveaus onderscheiden, die zich uiten in gedrag. Bijvoorbeeld bij organisatiesensitiviteit (bewustzijn van invloed van eigen handelen op functioneren van andere onderdelen van de organisatie) gaat het van ‘houdt bij beslissing rekening met invloed van beslissing op andere onderdelen van de organisatie’ via ‘communiceert over eigen werkzaamheden met relevante personen buiten het eigen vakgebied’ naar ‘gebruikt zowel formele als informele netwerken’.



Afbeelding 3 –

Toepassing in samenwerking

Zoals hiervoor beschreven is de Branchestandaard een geschikt instrument om toe te passen in samenwerkingsverbanden in de waterketen. De toepassing verloopt in een aantal stappen.

STAP 1: IN BEELD BRENGEN KENNIS PARTIJEN

Allereerst moet de kwetsbaarheid bespreekbaar worden, het belang van het in beeld brengen van de kennis en competenties moet duidelijk zijn. Draagvlak is nodig om een goede analyse te kunnen maken en op basis van de analyse vervolgstappen te kunnen zetten. De ervaring leert dat het heel belangrijk is om veel aandacht te besteden aan de introductie van het project.

Na de introductie is de eerste stap in het proces om een zogenaamde kennisscan uit te voeren. In nauwe samenwerking met de Stichting Wateropleidingen is een scan ontwikkeld om de basiskennis te toetsen op de 12 benoemde kennisgebieden. Deelnemers krijgen individueel een 60-tal meerkeuzevragen over het vakgebied te beantwoorden. Voorafgaand wordt een duidelijke uitleg gegeven over de kennisscan en de plaats en rol ervan binnen het gehele traject. De resultaten van de kennisscan worden door experts van Wateropleidingen verwerkt tot een individuele rapportage. De betrokken adviseurs maken een totaaloverzicht voor de samenwerkende partijen. De voorwaarde daarvoor is wel dat de deelnemer toestemming geeft voor het beschikbaar stellen van de testresultaten. De resultaten worden anoniem verwerkt.

	Beleids- en Regelgeving	Water- huishouding	Werkwijze andere vakgebieden	Inbedding in organisatie en plannen	Middelen- management	Onderzoeks- methoden en technieken	Verwerken vastleggen en valideren	Functioneren rioolstelsel & hydraulische berekeningen	Beoordelen onderzoeks- resultaten	Technische kennis ontwerp	Technische kennis maatregelen	Uitbesteden en contractvormen
	3,0	3,5	3,5	3,0	0,5	3,0	3,5	1,5	2,5	3,5	2,5	3,0
	3,5	3,5	2,5	4,0	1,5	4,0	3,5	2,5	3,5	2,0	2,0	1,5
	3,8	3,2	4,0	3,8	2,2	4,0	3,2	2,8	2,8	3,6	1,8	2,0
	2,5	3,3	3,0	3,2	2,0	1,8	2,3	1,2	2,2	3,5	2,5	2,8
	3,0	3,5	2,5	2,5	2,5	3,0	4,0	0,5	2,5	4,0	4,5	2,0
	3,0	3,0	5,0	3,5	1,5	2,0	2,0	2,0	2,5	2,0	1,5	2,5
	3,0	2,8	3,3	3,5	2,3	2,0	2,3	1,3	3,0	3,0	2,8	2,8
	4,0	3,0	3,0	4,0	2,0	2,0	2,5	2,5	3,5	3,5	4,5	2,5
	4,0	2,0	3,0	4,0	3,0	2,0	2,0	1,0	2,0	3,0	2,0	2,0
	4,0	2,0	3,0	4,0	2,0	4,0	3,0	2,0	3,5	1,5	2,0	2,0
	2,7	2,7	3,0	3,7	2,7	3,0	3,0	3,3	2,7	4,0	1,7	2,7
	1,5	3,5	3,5	2,5	2,0	2,5	3,0	2,0	2,5	4,0	2,5	2,0
	2,0	4,0	2,0	4,0	4,0	2,0	4,0	5,0	2,0	4,0	3,0	4,0
	3,0	3,0	3,0	3,5	1,5	3,0	4,5	3,5	3,0	4,0	1,5	2,0
	2,8	3,8	3,8	3,0	1,5	3,0	3,5	3,3	2,8	4,3	1,3	2,0
hoogste score	5,0	5,0	5,0	5,0	4,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0
laagste score	1,0	1,0	1,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	1,0	0,0	1,0
gemiddelde	3,0	3,2	3,3	3,4	2,0	2,8	3,0	2,2	2,7	3,4	2,3	2,4
4,01-5	3	2	6	7	0	3	4	3	3	4	2	1
3,01-4	14	15	9	13	3	8	10	4	5	18	5	5
2,01-3	9	11	17	13	10	11	12	9	14	11	9	8
0-2	14	12	8	7	27	18	14	24	18	7	24	26

Afbeelding 4 – Voorbeeld van resultaten van een kennisscan, met gemiddelde uitkomsten per organisatie (rij) per kennisgebied (kolom) in het samenwerkingsverband; helemaal onderaan de frequentieverdeling: aantal deelnemers per kennisniveau

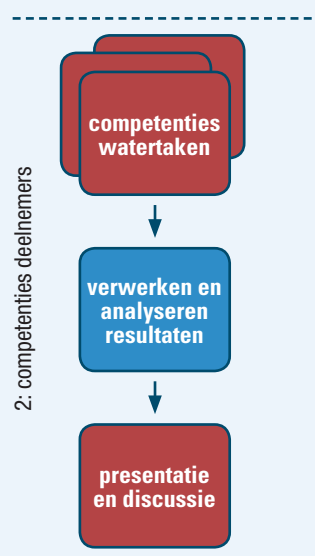
Dit overzicht wordt geanalyseerd. De analyse heeft tot doel om te bepalen of er sprake is van witte vlekken op bepaalde kennisgebieden en hoe de kennis is verdeeld over de partijen. Zijn er bijvoorbeeld kennisgebieden waar één of enkele partijen de andere duidelijk kunnen ondersteunen? Of ontbreekt bepaalde kennis vrijwel volledig? De resultaten worden in een overleg gepresenteerd. De deelnemers krijgen de gelegenheid vragen te stellen, de resultaten te doorgronden en conclusies te nuanceren of juist verder aan te scherpen. Het kan immers zo zijn dat de kennis wel aanwezig is binnen een organisatie maar niet bij de personen die hebben deelgenomen aan de scan (denk mensen van financiën of inkoop) of dat volgens de scan de kennis op peil lijkt te zijn, maar de situatie toch als kwetsbaar wordt ervaren (denk aan kennis bij medewerkers die binnenkort met pensioen gaan).

Het is overigens nadrukkelijk niet de bedoeling de individuele uitkomsten van de kennisscan zichtbaar te maken. Het gaat om het vormen van een totaalbeeld van kennis en competenties binnen de samenwerkende partijen, niet om een waardeoordeel te vormen over individuele deelnemers. Wel krijgt iedere deelnemer een individuele terugkoppeling, de manager ontvangt de resultaten niet.

STAP 2: COMPETENTIES DEELNEMERS

Nadat de kennis binnen de samenwerking in beeld is, richt de tweede stap zich op het in beeld brengen van de competenties, die bepalend zijn voor de uitoefening van de rollen binnen de gemeentelijke watertaken. Afhankelijk van de groepsgrootte kan dat met alle deelnemers of worden groepen gemaakt, bijvoorbeeld

van deelnemers met vergelijkbare functies en/of van deelnemers die elkaar goed kennen vanuit de samenwerking.

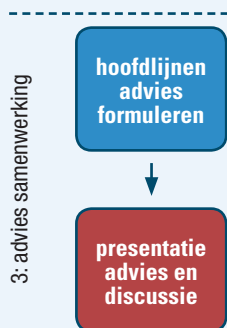


Afbeelding 5 –

In een workshop wordt een beeld gevormd over de benodigde en beschikbare competenties. Het eerste deel van de workshop is erop gericht samen vast te stellen welke competenties specifiek nodig zijn voor de verschillende rollen binnen de gemeentelijke watertaken. De *'Branchestandaard gemeentelijke watertaken'* beschrijft deze competenties ook, maar voor het draagvlak is juist ook het zelf benoemen en onderkennen hiervan belangrijk. Het tweede deel richt zich op het onderling inventariseren en waarderen van deze competenties binnen de groep.

De resultaten van de workshops worden gecombineerd en vergeleken. Gekeken wordt welke rollen binnen de organisaties worden onderscheiden en hoe dat zich verhoudt tot de benodigde en beschikbare competenties. Ook hier wordt gekeken hoe partijen elkaar kunnen ondersteunen.

STAP 3: ADVIES SAMENWERKING



Afbeelding 6 –

Door de resultaten van de kennisscan en de workshops over competenties te combineren, ontstaat een compleet beeld over de invulling van de gemeentelijke watertaken bij de samenwerkende partijen. Dit maakt het mogelijk een gericht advies op te stellen over hoe partijen elkaar kunnen ondersteunen, op welke punten kennisversterking nodig is en hoe eventuele witte vlekken kunnen worden ingevuld. Oplossingsrichtingen variëren van het op een hoger niveau brengen van de kennis bij alle organisaties door het organiseren van cursussen of kennisuitwisseling tot het (gezamenlijk) aannemen van specialisten op een bepaald kennisgebied om een leemte op te vullen.

Het conceptadvies wordt aan de groep deelnemers voorgelegd en besproken. Op basis van de discussies met de deelnemers wordt het advies verder aangevuld en definitief gemaakt. Meestal volgt dan nog een presentatie van het eindresultaat, bijvoorbeeld aan de managers of in een bestuurlijk overleg.

VERVOLG

Het onderzoek is een eerste inventariserende stap om een beeld te krijgen van sterke en zwakke punten en witte vlekken. Dat beeld maakt het mogelijk gericht en onderbouwd inzicht te bieden in de kwetsbaarheid en deze bespreekbaar te maken binnen alle geledingen van de samenwerking. Het is daarna aan de

samenwerkende partijen om te kijken op welke wijze zij er een vervolg aan geven. Zijn er zaken die versterkt moeten worden? Hoe kunnen we elkaars sterke punten benutten en welke afspraken zijn daarvoor nodig? Het gaat er nadrukkelijk niet om individuele situaties te toetsen of beoordelen maar juist te kijken naar de mogelijkheden die samenwerking en uitwisseling van kennis bieden.

Met de medewerkers is het overzicht gemaakt van sterke en zwakke punten, inclusief voorstellen hoe te versterken. In vervolgtraject gaat het erom dit te bespreken met het management en er op toe te zien dat concrete stappen gezet worden om te borgen dat organisaties in staat zijn de dingen te doen (duurzaam en doelmatig stedelijk waterbeheer) die zij geacht worden te doen.

BEGELEIDING

De Branchestandaard met haar kennisscan is een scherp instrument. Stichting RIONED wil dat de Branchestandaard zorgvuldig gebruikt wordt. Daarom stelt zij voorwaarden aan de adviseurs en andere mensen die gemeenten en regio's begeleiden in projecten met de Branchestandaard. Ook krijgen nieuwe adviseurs zelf begeleiding van een adviseur die ervaren is met de Branchestandaard.

Casus

Toepassing Branchestandaard Platform Water Vallei en Eem

Het Platform Water Vallei en Eem is een samenwerkingsverband op het gebied van waterbeheer tussen Waterschap Vallei en Veluwe en de gemeenten Amersfoort, Baarn, Barneveld, Bunschoten, Ede, Eemnes, Leusden, Nijkerk, Renkum, Renswoude, Rhenen, Scherpenzeel, Soest, Veenendaal, Wageningen en Woudenberg. De samenwerking is gericht op 'winst' op de volgende vier aspecten

- **Kostenbesparingen** in de afvalwaterketen
- Vergroting van de **kwaliteit** en efficiency van de uitvoering van de beheertaken
- Vermindering van de personele **kwetsbaarheid**
- Vergroting van het **innovatie**vermogen.

Binnen het Platform wordt er samengewerkt in **afvalwaterteams**. De vijf afvalwaterteams nemen gezamenlijk initiatieven, wisselen ervaringen uit en ondersteunen elkaar waar dit mogelijk is. Het platform beschikt over een eigen **uitvoeringsorganisatie** welke wordt ingezet voor werkzaamheden die niet door medewerkers van de deelnemende partners kunnen worden uitgevoerd. Hetzij door gebrek aan specialistische kennis, hetzij door gebrek aan tijd.

Veertien gemeenten, het waterschap en de uitvoeringsorganisatie (UVO) hebben deelgenomen aan de toepassing van de Branchestandaard binnen het Platform Water Vallei en Eem. Een tot vijf deelnemers per organisatie hebben de kennisscan ingevuld en de resultaten van de kennisscan en de competenties zijn besproken in de vijf afvalwaterteams.

AANDACHTSPUNTEN KENNISGEBIEDEN

Uit de analyse en de resultaten van de kennisscan kan geconcludeerd worden dat over het algemeen op alle gebieden kennis aanwezig is binnen het Platform en dat deze ook redelijk verdeeld is over de afvalwaterteams en de individuele organisaties. Op dit laatste niveau zijn echter wel aandachtspunten per organisatie te benoemen; vooral daar waar blijkt dat bepaalde kennis niet aanwezig is of slechts belegd is bij één persoon. Dat kennis en kunde op diverse kennisgebieden ontbreekt, is binnen het Platform Water Vallei en Eem enige jaren geleden al erkend en is de aanleiding geweest voor het oprichten van de uitvoeringsorganisatie. De UVO vult diverse taken in voor individuele organisaties waardoor de kwetsbaarheid vermindert. Het ontbreken van kennis en kunde binnen de eigen organisatie is daarmee niet opgelost, maar dat is niet erg omdat de kennis bij het UVO beschikbaar is alsof het eigen collega's betreft.

Uit de besprekingen blijkt dat de meeste organisaties de aandachtspunten herkennen en zoeken naar een oplossing bijvoorbeeld door gebruik te maken van de kennis van andere afdelingen binnen de eigen gemeente, van kennis van andere gemeenten of door de inzet van de UVO.

Hieronder gaan we dieper in op de resultaten van de verschillende kennisgebieden.

■ Binnen het Platform is de kennis op de **beleidsmatige domeinen** op orde. Binnen elk afvalwaterteam is minstens één persoon aanwezig met kennis van wet- en regelgeving. De kennis op het gebied van waterhuishouding is binnen het Platform bijzonder goed aanwezig en dat geldt ook voor de werkwijze van andere vakgebieden en inbedding in de organisatie.

■ **Middelenmanagement en inkoop** zijn doorgaans elders binnen de gemeente belegd. De watermedewerkers weten hun op dit gebied kundige collega's over het algemeen goed te vinden. De mate waarin deze kennis voor de beleidsmedewerker riolering of beheerder relevant is, verschilt per gemeente en hangt af van de wijze waarop het kostendekkingsplan en de begrotingen binnen de gemeente tot stand komen. Enige basiskennis van middelenmanagement (bijvoorbeeld over kostendekking van de rioleringszorg, verschil tussen wel/niet afschrijven, of het effect van de gehanteerde rente) en eventuele uitwisseling van deze kennis tussen de gemeenten is wel gewenst. Dat geldt ook voor kennis over (innovatieve) contractvormen.

■ Kennis van **functioneren rioolstelsel en hydraulische berekeningen** is binnen het Platform aanwezig bij een beperkt aantal medewerkers van gemeenten en de UVO. Het betreft specialistisch werk, dat vaak wordt weggezet bij adviesbureaus. Voor het stellen van de juiste vragen en het beoordelen van de resultaten is echter wel technische en gebiedskennis nodig. De UVO kan hierin optreden als kenniscentrum, en daarbij de beschikbare kennis vanuit meten en monitoring (en onderzoeksmethoden en technieken) inzetten.

■ De beperkte kennis op het gebied van **verwerken, vastleggen en valideren van data** is een zorgpunt. Immers, zonder een goede registratie van relevante informatie is doelmatig bouwen en beheren onmogelijk. Zeker voor regiegemeenten die het van inhuur moeten hebben, is dit kennisdomein belangrijk. De wijze waarop gemeenten het op orde krijgen en houden van de data organiseren, verschilt. Het belang van goed databeheer met de nodige lokale kennis wordt erkend.

■ **Beoordelen van onderzoeksresultaten** is een van de pijlers van goed assetmanagement. Goed assetmanagement gedijt op een balans tussen prestaties, kosten en risico's. Zonder goed zicht op onderzoeksresultaten en technische kennis van maatregelen zijn risico's en prestaties slecht in te schatten met ondoelmatige kosten als gevolg. De kennis op deze gebieden is slechts beperkt en verspreid binnen het Platform aanwezig en verdient meer aandacht.

■ De **technische kennis van ontwerp** blijkt op orde. Dit is belangrijk om de juiste vraag te stellen aan het (interne) ingenieursbureau en tot doelmatige oplossingen te komen.

ONTWIKKELING VAN COMPETENTIES

De wijze waarop binnen de organisaties van het Platform bewust aan de ontwikkeling van competenties wordt gewerkt, verschilt. Binnen de afvalwaterteams is nooit eerder over competenties of elkaars kwaliteiten gesproken, maar de sfeer is veilig genoeg om dat te doen.

In de praktijk blijkt dat de dagelijkse zorgen en werkdruk de bewuste ontwikkeling van competenties in de weg staat. Om met de druk om te gaan zijn competenties als 'flexibiliteit', 'plannen en organiseren' en 'resultaatgerichtheid' belangrijk. Dat geldt ook voor 'probleemanalyse' en 'creativiteit' om tot slimme oplossingen te komen. De ontwikkeling van deze competenties vraagt in eerste instantie om bewustzijn en reflectie op de eigen manier van werken. Voor de beleidsmedewerker is 'visie' een belangrijke competentie, waarvoor het nodig is om afstand te kunnen nemen van de dagelijkse praktijk en deze in een breder verband te plaatsen.

De veranderingen richting integraal werken en de omslag naar regiegemeenten vragen ook wat van de competenties van de medewerkers. De competentie 'samenwerken' is daarbij in elk geval cruciaal. Niet elke medewerker heeft de competenties om als 'regisseur' te werken. Een 'regisseur' heeft een tactisch/strategische rol binnen de gemeente. Het uitbesteden van operationele zaken vraagt naast een zekere mate

van lokale kennis ook om bepaalde competenties. De regisseur moet immers opdrachten aan de voorkant uit /in de markt kunnen zetten en tegelijkertijd achteraf zeker weten dat het resultaat voldoet aan de randvoorwaarden.

AAN DE SLAG

Naar aanleiding van de toepassing van de Branchestandaard gaat het Platform Water Vallei en Eem aan de slag met kennisontwikkeling (o.a. organisatie van bijeenkomsten over specifieke onderwerpen en meer ruimte voor kennisuitwisseling in platformbijeenkomsten), in gesprek met de managers op afvalwaterteamniveau om databeheer te verbeteren (zodat in elk geval de basis op orde is) en bezien of de uitvoeringsorganisatie ook op andere (zorg)punten kan worden ingezet. Per afvalwaterteam wordt bepaald of en hoe ze verder willen gaan met de competenties in het team. Nadrukkelijk wordt een beroep gedaan op de managers om de eventuele aandachtspunten en gewenste oplossingsrichtingen voor de eigen organisatie verder in beeld te brengen, zodat hulp en versterking in de samenwerking kan worden ingevuld.

Tot slot

Ingegeven door het Bestuursakkoord Water zijn verbeteren van de kwaliteit en verminderen van de kwetsbaarheid belangrijke doelstellingen van de samenwerking in de waterketen. Ten aanzien van de kwetsbaarheid zijn drie soorten te onderscheiden: te weinig personeel (capaciteit), niet voldoende (toepassing van) kennis/competenties binnen de organisatie of dat er maar één persoon over bepaalde kennis beschikt (en kan vertrekken). De branchestandaard Gemeentelijke Watertaken sluit vooral aan bij de laatste twee. Het blijkt in de praktijk een bruikbaar instrument in het proces om te komen tot een aanpak om de kwetsbaarheid op het gebied van kennis op te lossen. De 'externe toets' geeft een kwalitatief inzicht in de kwetsbaarheid en maakt het gevoel dat onder stedelijk waterbeheerders leeft concreet. De herkenbare resultaten vormen een goed vertrekpunt om in gesprek met medewerkers en managers de knelpunten aan te pakken en de samenwerking nog meer waarde te geven. ■