

## Community of Practice trekt lessen uit de waterpraktijk

FOTO: ROB HOEKSTRA  
DISCUSSIE OVER NIEUW WATERBEHEER  
BIJ DALMSHOL

Het advies van de Commissie Waterbeheer 21<sup>ste</sup> eeuw betekende zo'n zeven jaar geleden een trendbreuk in het waterbeheer. Ambitieuze beleidsvoornemens en nieuwe spelregels vragen veel van de waterbeheerders. Er is behoefte aan nieuwe kennis en er moeten contacten worden gelegd met andere partijen dan men gewend was. De watersector is daarmee innovatief aan de slag gegaan. De *Community of Practice* 'Dialogo over water' heeft zich verdiept in de lessen die hieruit kunnen worden geleerd als het gaat over communicatie. Even de waan van de dag opzijzetten om te leren met het oog op de toekomst.

## ACHTERGROND

'Sinds de omslag in het waterbeleid een paar jaar geleden heeft de waterwereld steeds meer te maken met gebiedsontwikkelingsprocessen', meent Erik van Slobbe, senior adviseur bij Arcadis. 'Er is kennis nodig van ruimtelijke ordening, er moet onderhandeld worden met grondbezitters, medefinanciers en ontwerpers van multifunctionele voorzieningen. Daarnaast wil de burger in toenemende mate meepraten en meebeslissen over de inrichting en het gebruik van de leefomgeving. Wij constateerden dat het vaak ontbrak aan voldoende vaardigheden om hierop greep op te krijgen en vroegen ons af hoe dit viel te verbeteren. Niet door iets nieuws te ontwikkelen, maar door onderling ervaringen uit te wisselen.' Rob Hoekstra van Gyrimus advies en directeur van Landschapsbeheer Zuid-Holland, vult Van Slobbe aan: 'In de praktijk regeert de waan van de dag en nemen we te weinig tijd om te leren van wat we hebben gedaan. Het is daarom waardevol om met collega's eens pas op de plaats te maken en te kijken naar wat een project heeft opgeleverd en of we het op de beste manier hebben gedaan.' Van Slobbe: 'Zo kwamen we op het idee om een leergemeenschap te starten, een zogenoemde

*Community of Practice*. We vonden zeventien collega's die hieraan wel wilden meedoen, onder andere bij zes waterschappen, de ZLTO, IPC Groene Ruimte en Wageningen Universiteit.'

### Het veld in

'Samen stelden we ons als doel', gaat Van Slobbe verder, 'om de dialoog over het complexer wordende waterbeheer te verbeteren, onder meer door onze ervaringen op dit vlak in bredere kring uit te dragen. We hebben acht cases bestudeerd, variërend van bijvoorbeeld de aanleg van een retentiegebied bij Obdam, de inrichting van de Nieuwe Driemanspolder bij Zoetermeer tot de relatie tussen beleid en uitvoering bij waterschap Velt en Vecht. Onze aandacht ging vooral uit naar de manier waarop de verschillende belanghebbenden met elkaar hebben gecommuniceerd. Hoe werd met de belangen omgegaan, waardoor werden successen bereikt of waardoor ging iets mis? Tegelijkertijd volgden we heel kritisch ons eigen leerproces.'

De deelnemers zijn zelf als interviewers het veld ingegaan om te praten met de direct belanghebbenden bij

een gebiedsproces. Bij voorkeur met de bewoners zelf. Van Slobbe: 'Dat gaf ons in het begin even een ongemakkelijk gevoel en ook de burgers zag je denken "moet dit nu wel?". Toch bleek deze benadering heel positief. De mensen konden immers hun verhaal kwijt.'

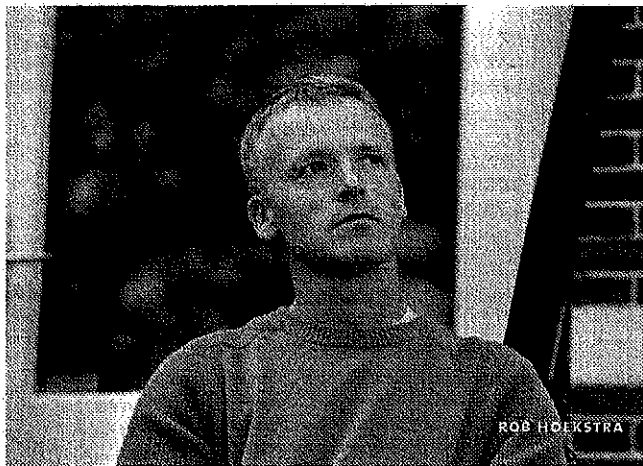
### **Omslag naar netwerken**

Om veranderingen teweeg te brengen kun je als overheid het handelen van mensen op verschillende manieren beïnvloeden. Via de macht van de regelgeving, via marktwerking of door een netwerkaanpak. 'Wat dit laatste betreft', constateert Van Slobbe, 'missen waterschappen veelal nog de openheid om op een goede manier aansluiting te vinden bij andere partijen.' Hier valt volgens hem nog veel te winnen. 'Van dominant besturen als technische expert moet de omslag worden gemaakt naar het participeren in netwerken. De discussie over beoogde veranderingen wordt vaak gevoerd vanuit vaste belangen. Alsof er sprake is van onderhandelingen over het verdelen van de koek. Het beeld dat de overheid de waarheid in pacht heeft, overheerst nog altijd. Naar ons idee zouden de partijen met elkaar als gelijke in gesprek moeten gaan over het bakken van de koek. De waterwereld moet zelf stakeholder worden in het gezamenlijke proces. Op die manier is er echt winst te behalen.'

Hoekstra: 'Niet alles draait om kennisoverdracht van deskundige naar gebruiker, zoals lang werd gedacht. Effectiever is het wanneer verschillende partijen samenwerken aan het ontwikkelen en uitwisselen van kennis.'

### **Lessen**

Hoekstra vertelt dat uit de cases die zijn onderzocht verschillende lessen zijn te trekken. 'Uit de case over het retentiegebied bij Obdam leerden we bijvoorbeeld dat het van belang is om goed te luisteren, maar ook om de rug recht te houden wanneer normen moeten worden gehaald. Hoe duidelijker die boodschap wordt gebracht, hoe beter je erover kunt communiceren. Ook leerden we dat participatie niet tot in het oneindige kan worden volgehouden. Op een gegeven moment moeten gewoon zaken worden gedaan. Daar zie je trouwens meteen het verschil tussen boeren en burgers: die laatste kunnen wel blijven praten, terwijl de boeren oplossingsgericht aan de slag willen. Wanneer dat proces te traag verloopt haken ze af en mis je een belangrijke partij.' Het gaat



volgens Hoekstra ook mis wanneer het proces te vrijblijvend blijft of wanneer in groepen wordt onderhandeld. 'Praten doe je in groepen, onderhandelen doe je individueel'

'Of een project een succes is geworden, bepalen de betrokkenen uiteindelijk zelf. Belangrijk is wel', licht Van Slobbe toe, 'dat er overlap bestaat tussen het willen, weten, kunnen en kennen van de belanghebbenden. Dit betekent niet dat iedereen het met elkaar eens hoeft te zijn, maar wel dat men elkaar begrijpt.'

Aandacht voor dieper liggende waarden en emoties kan vertraging of zelfs breuken in het proces voorkomen. Ervaringen uit het verleden kunnen bijvoorbeeld oorzaak zijn van wantrouwen tussen boeren en waterschap. Tot slot noemt Van Slobbe dat het funest werkt als overheden eerst zelf hun zaken regelen voordat ze ermee naar buiten gaan. 'Dan verwordt een participatieproces tot smeermiddel of tot een poging om partijen af te houden van tijdrovende inspraakprocedures. Maar daar trappen de burgers meestal niet in.'

### **Verder leren**

De deelnemers aan de leergroep vonden het meer dan de moeite waard om eens pas op de plaats te maken en te zien wat ze van elkaars werk konden leren. Iedereen wil de opgedane ervaring graag in eigen omgeving gaan toepassen of doet dat al. Het meest bijzondere voorbeeld is misschien wel waterschap Velt en Vecht waar de conclusie werd getrokken dat wanneer je als waterschap goed wilt communiceren met de buitenwereld de eigen mensen ook goed in hun vel moeten zitten. Daarom is hier een *Investors in People*-programma gestart. Hoekstra zelf zou graag een *Community of Practice* opzetten in het natuur- en landschapsbeheer; 'In het natuurbeheer kunnen we veel leren van de watercultuur die toch meer van aanpakken en daadkracht weet.'

KP

#### **MEER INFORMATIE:**

Arcadis, Erik van Slobbe,  
tel. (055) 58 15 650, e.j.slobbe@arcadis.nl  
Landschapsbeheer Zuid-Holland,  
Rob Hoekstra,  
tel. (0182) 683 666, info@gyrinusadvies.nl

