

SPRAAKWATER

VERSLAG VAN EEN BIJZONDER VERANDERINGSPROCES IN ZUID-HOLLAND

Van hiërarchische verhoudingen naar een gezamenlijke wateragenda

*Aart Haitjema, Jan Nathan Rozendaal**

■ Het boterde al lange tijd niet tussen de provincie Zuid-Holland en de Zuid-Hollandse waterschappen. Maar het Bestuursakkoord Water, een nieuwe gedeputeerde en goede wil van alle kanten brachten daar verandering in. Na drie bijzondere bijeenkomsten is de werkrelatie nu aanzienlijk verbeterd en presenteren de partijen zelfs een gezamenlijke Wateragenda 2012-2015.

■ Een belangrijke oorzaak voor de gespannen relatie tussen provincie en waterschappen ligt in de geschiedenis. Vroeger had de provincie te maken met vele, soms zeer kleine, waterschappen. Dat vroeg om een sturende aanpak. Maar inmiddels zijn de waterschappen grote moderne organisaties en past die manier van toezicht houden niet meer. “Bovendien hadden de gezamenlijke provincies (IPO) in 2010 het standpunt ingenomen dat de waterschappen als uitvoerende organisatie ondergebracht moesten worden bij de provincies”, vertelt Jan van der Veen van de provincie Zuid-Holland, “Dat heeft de sfeer geen goed gedaan”. “De manier waarop de provincie zijn toezichhoudende rol invulde, riep wrevel op”, bevestigt Bart van der Veer, voorzitter van het Beleidsoverleg waterschappen Zuid-Holland. “De waterschappen zijn ook democratisch gekozen organen, met aan het hoofd mensen die zelf veel bestuurlijke ervaring hebben.” De gespannen verhouding tussen provincie en waterschappen was niet alleen onprettig, maar stond ook een goede samenwerking in de weg. Veel voorbereidend werk werd zelfs dubbel uitgevoerd. “Terwijl we het met elkaar moeten doen”, aldus Jan Nathan Rozendaal van de provincie Zuid-Holland. “Wij als provincie zijn kaderstellend en de waterschappen zijn verantwoordelijk voor de uitvoering. We hebben dus een wederzijdse afhankelijkheid.”

Handschoen opgepakt

Het Bestuursakkoord Water (BAW) en de komst van een nieuwe gedeputeerde, Han Weber, brachten uitkomst. Weber stelde voor om de verhouding te vernieuwen en daaraan werd door de waterschappen en de

provincie een positief vervolg gegeven. Ook het BAW speelde daarbij een rol. Dit akkoord vraagt namelijk expliciet om heldere verantwoordelijkheden en minder bestuurlijke drukte. En dus zetten Jan van der Veen en Jan Nathan Rozendaal van de provincie Zuid-Holland samen met Aart Haitjema en Bart van der Veer namens de Vereniging van Zuid-Hollandse Waterschappen (VZHW) een mooi plan van aanpak in de steigers. Echter, voor zij daarmee aan de slag konden, moesten ze eerst draagvlak creëren bij de Zuid-Hollandse waterbestuurders, want niet iedereen was meteen even enthousiast. “Aart Haitjema heeft toen de dijkgraven bij elkaar geroepen en een mooi pleidooi gehouden”, aldus Bart van der Veer. “De *bottom line* was: pak die handschoen op, geef jezelf die kans, wij zorgen dat het veilig blijft.” En zo geschiedde.

Open space

Dus daar zaten ze: 25 dagelijks bestuurders van de zes Zuid-Hollandse waterschappen, twee gedeputeerden van de provincie en de Hoofdingenieur-Directeur van Rijkswaterstaat Zuid-Holland. Allen zonder voorbereide speeches, zonder PowerPoint-presentaties en zelfs zonder tafels. Gewoon samen in een kring. Voor deze *open space*-opstelling, oorspronkelijk ontwikkeld door organisatieadviseur Harrison Owen, was heel bewust gekozen door procesbegeleider Gerhard Schwarz van organisatieadviesbureau Twynstra Gudde. “Het was of alle hiërarchie wegviel. Je zit niet in een bepaalde rol en bent niet beschermd door een tafel en de stukken op die tafel. Bovendien kan in deze setting iedereen iedereen

* Ir. **Aart Haitjema** is secretaris-algemeen directeur van het Hoogheemraadschap van Rijnland. **Jan Nathan Rozendaal**, provincie Zuid-Holland, Hoofd A.I. Bureau Waterveiligheid en Toezicht.

Foto: Gerhard Schwarz.



Afbeelding 1.

Een groepje bestuurders diept een van de onderwerpen verder uit tijdens de eerste open space-bijeenkomst.

goed aankijken.” Schwarz opende de bijeenkomst met een interview met gedeputeerde Han Weber en Jan Geluk, de voorzitter van de VZHW. “Ik vroeg hen hoe ze hierin stonden. Uit de antwoorden bleek dat ze écht wilden investeren. Dat kwam bij beiden uit het hart en inspireerde de anderen.”

Concrete regionale afspraken

Daarna mocht iedereen aangeven welke onderwerpen er op de gezamenlijke wateragenda moesten komen. In subgroepjes werden die onderwerpen vervolgens verder besproken. “Puur praten over de relatie is minder vruchtbaar”, legt Schwarz uit. “Je moet het in het werk met elkaar doen, laten we dan ook het werk als uitgangspunt nemen. Bovendien gaat het dan over onderwerpen die mensen echt bezighouden.” “Iedereen zat vanuit zijn eigen *drive* aan tafel”, zag ook Bart van der Veer. “Dat werkt heel prettig en is ook weer belangrijk voor het vervolg. Als je samen iets wilt bereiken, moet je elkaars belangen kennen.”

Aan het eind van de bijeenkomst lag er een lijst met onderwerpen waarmee medewerkers van de organisaties inhoudelijk aan de slag konden. Zij diepten de onderwerpen verder uit en gingen daarover tijdens een tweede bijeenkomst met elkaar in overleg. In een derde en laatste bijeenkomst kwamen bestuurders en medewerkers allemaal bij elkaar. Tijdens die bijeenkomst werden de onderwerpen voor de wateragenda 2012-2015 geselecteerd. Dit gezamenlijk gedragen product is begin mei door Gedeputeerde Staten van Zuid-Holland en de zes Dageelijks Besturen van de zes Zuid-Hollandse waterschappen vastgesteld. “Volgens mij zijn wij de eersten die het BAW hebben omgezet in concrete regionale afspraken”, vertelt Jan Nathan Rozendaal. “Daar zijn we best trots op.”

“We kijken anders naar elkaar”

Maar er is veel meer gebeurd. “We kijken nu anders naar elkaar”, constateert Rozendaal. “Verkeerde beelden kun je alleen opheffen als je met elkaar in gesprek gaat, elkaar ontmoet. En dat is hoe het gegaan is.” “Door de dialoog aan de voorkant aan te gaan is er zo veel

veranderd”, vertelt ook Aart Haitjema. “Beide groepen hebben zich niet ingegraven, maar hebben eerlijk aangegeven wat ze willen en waar hun behoeften liggen. Je zou wel kunnen zeggen dat het beladen begrip ‘toezicht’ door deze sessies verdampt is. Natuurlijk heeft de provincie nog steeds zijn formele rol, maar het voelt voor ons nu anders. In plaats van dat we ons met het werk van de ander bemoeien, betrekken we elkaar nu bij dingen.” “De mensen in onze organisaties weten elkaar ook veel beter te vinden, bellen elkaar sneller op of maken een afspraak om bij te praten”, vult Bart van der Veer aan. Jan van der Veen bevestigt dit: “Binnen de provincie hebben we afgesproken dat er geen enkele brief de deur uitgaat, vóór een zaak eerste ambtelijk of bestuurlijk besproken is. Dat werkt natuurlijk veel prettiger.”

Vervolg

Toch zijn ze er nog niet. “Het gevoel van degenen die hieraan gewerkt hebben, is niet meteen ook het gevoel van de rest van de organisatie”, aldus Bart van der Veer. “We moeten er met elkaar voor zorgen dat we dit goed overbrengen op alle andere medewerkers. En dat we de samenwerking ook in de rest van het proces blijven vasthouden. Maar ik heb er alle vertrouwen in dat dat lukt.” Overigens verwacht Van der Veer dat ook de inwoners van Zuid-Holland iets van de verbeterde samenwerking zullen merken. “In het verleden duurde het vaak lang voor we tot uitvoering kwamen. Mijn verwachting is dat dat nu anders is. Bovendien, nu we minder vanuit hiërarchie denken, maar vanuit onze gezamenlijke doelstellingen, is het ook makkelijker om maatwerk te realiseren en de mensen waar we het voor doen bij onze plannen te betrekken. Een ander belangrijk pluspunt van dit proces.” Beide partijen kijken tevreden terug op de afgelopen maanden. En zouden de gevolgdde werkwijze aan iedereen aanraden. “Bestuurders in een vroeg stadium gezamenlijk ambities laten formuleren is heel zinvol, ook als de relatie geen *issue* is, en ook buiten de waterwereld”, vindt Jan Nathan Rozendaal. “In het begin kost het misschien wat meer tijd, maar later win je die tijd ruimschoots terug. Gezamenlijk opgestelde plannen voelen veel meer ‘eigen’ en dat levert een hoop op.”

Afbeelding 2.
Medewerkers van waterschappen en provincie gingen tijdens de tweede open space-bijeenkomst met elkaar in overleg over de uitwerking van de door de bestuurders aangedragen onderwerpen. Ook verschillende secretarissen-directeur waren aanwezig.



Foto: Gerhard Schwarz.

Han Weber
 Gedeputeerde Provincie Zuid-Holland

“Niet meer meteen met het vingertje wijzen”

“De provincie en de waterschappen hadden over en weer geen open houding. Ze werkten vanuit hiërarchie en er vond geen kruisbestuiving plaats. Toen ik als gedeputeerde aantrad vond ik dat er iets moest gebeuren. En de waterschappen deelden die wens. Het hele proces is bijzonder plezierig en constructief verlopen. De grootste winst daarvan is dat we nu in een vroeg stadium kennis delen en tijdig bijsturen als het nodig is. Ook van medewerkers krijg ik terug dat de communicatie beter verloopt. We bellen nu makkelijker om te zeggen dat er iets aankomt of dat iets niet helemaal lekker loopt, in plaats van meteen met het vingertje te wijzen. En zo hoort het ook: we zijn verantwoordelijk naar elkaar in datgene wat we doen, in plaats van dat wij toezicht houden op de waterschappen.”

Jan Geluk
 Voorzitter Vereniging van Zuid-Hollandse Waterschappen

“Dit is ook beter voor de burger”

“Het BAW geeft heel duidelijk aan: je gaat ergens over of je gaat er niet over. Onze rollen zijn nu veel duidelijker omschreven. Dat heeft onze relatie aanzienlijk verbeterd en scheelt een hoop bestuurlijke drukte. Bijvoorbeeld: voorheen maakten waterschappen en provincie allebei een waterplan. Nu werken we met één gezamenlijke agenda. Het is veel efficiënter en dus ook beter voor de burger. En dáár doen we het tenslotte allemaal voor. In dit proces hebben we beide gezien dat we moeten veranderen. Niet alleen de één of alleen de ander. Bovendien hebben we elkaar veel beter leren kennen en zoeken we elkaar daardoor automatisch sneller op. Daar ben ik erg blij mee.”

Ineke van der Hee
 Hoofdingenieur-Directeur Rijkswaterstaat Zuid-Holland

“Water houdt zich niet aan grenzen”

“Vanuit Rijkswaterstaat heb ik het proces met de waterschappen en provincie Zuid-Holland als heel plezierig ervaren. Het zwaartepunt lag bij de twee andere partijen, maar het was prettig dat Rijkswaterstaat ook gevraagd werd om mee te doen. En terecht natuurlijk, want water houdt zich niet aan grenzen. Onze relatie gaat voor een belangrijk deel over waterveiligheid en de zoetwaterproblematiek in onze regio. Maar ook het vaarwegbeheer en het watertoetsproces zijn belangrijke onderwerpen. Het is goed om op deze punten onze samenwerking te versterken. Dit proces heeft daar een mooie bijdrage aan geleverd. En van hieruit moeten we nu gaan kijken waar we de samenwerking nog meer kunnen oppakken. Ik denk dan aan de ontwikkeling en de uitvoering. Wat mij betreft gaan we zeker op deze voet verder.” ■

AGENDA

In de Wateragenda Zuid-Holland 2012-2015 komen de volgende onderwerpen aan de orde:

- Samenwerking en verantwoording
- Overdracht van taken
- Water en ruimtelijke ordening
- Primaire waterkeringen
- Regionale keringen
- Mooi en schoon oppervlaktewater
- Zoetwatervoorziening
- Wateroverlast
- Peilbesluiten

Ook de gemaakte afspraken lezen?
 Kijk op: www.zuid-holland.nl en zoek op Wateragenda