

# Kennismakelaardij voor duurzaamheid

In H<sub>2</sub>O nr. 11 van 3 juni 2011 beargumenteerden Erik Aarden en Ragna Zeiss van de universiteit van Maastricht waarom 'kennismakelaardij' in relatie tot duurzame afvalwaterzuivering aandacht verdient. Verschillende belangen van actoren, de publieke verantwoordelijkheid van het waterschap en onduidelijkheid over het concept duurzaamheid werden als belangrijkste hindernissen geïdentificeerd voor duurzame afvalwaterzuivering. Gesteld werd dat het op het eerste gezicht lijkt te gaan om uiteenlopende problemen met verschillende oorzaken en mogelijke oplossingen. Toch speelt kennis een belangrijke rol. Binnen het project Brokering Environmentally Sustainable Sanitation for Europe' (BESSE) zijn kennismakelaardij en kennis binnen waterschappen verder onderzocht in relatie tot duurzaamheid.

Kennismakelaardij speelt zich af op verschillende niveaus en locaties en vindt plaats binnen een afdeling van een waterschap, binnen een waterschap als geheel, tussen waterschappen onderling, tussen waterschappen en andere spelers zoals gemeenten, onderzoekinstellingen en advies- en ingenieursbureaus en op het niveau van bijvoorbeeld STOWA en de Unie van Waterschappen. Kennis is hierbij niet hetzelfde als informatie en makelaardij is niet gelijk aan communicatie. Kennis is meer dan informatie die simpelweg kan worden opgeschreven en verspreid door middel van papieren documenten: kennis is onderdeel van organisatorische processen, routines, praktijken, rituelen; het zit in mensen, technieken en instituties. Dit maakt kennis moeilijk te hanteren. Tegelijkertijd is kennis een erg belangrijk onderdeel van organisaties en kan het bijvoorbeeld concurrentievoordeel opleveren. Maar hoewel dit vaak wordt voorondersteld, ook binnen waterschappen, is het niet automatisch zo dat als één deel van een organisatie over kennis beschikt, de organisatie als geheel daarvan profiteert. Om op een goede manier met kennis om te gaan, moet men juiste kennis identificeren, bewerken en verspreiden. Gebruikers moeten zich kennis eigen maken en toepassen in hun context. Dit proces, het verbinden van de kennis over hoe, waarom en wie, noemen we kennismakelaardij.

## Duurzaamheid

Duurzaamheid speelt al enige jaren een prominenter rol in de afvalwatersector. Duurzaamheid is een concept dat mensen verbindt. Misschien juist omdat het géén onduidelijk definitie heeft, krijgt het vaak de neuzen dezelfde kant op. Het is een

grensconcept: iedereen weet ongeveer wat het betekent, ook al geeft men er lokaal verschillende invullingen aan. Die verschillende lokale betekenissen kunnen tot problemen leiden. Sommigen hebben kritiek op de nadruk die wordt gelegd op energie als belangrijkste duurzaamheidsfactor, vanwege het dubbelzinnige karakter. Tegengestelde technieken van slibreductie of energiereductie. Sommigen benadrukken dat naast energie ook grondstoffengebruik en emissies een rol moeten spelen in duurzaamheid, evenals financiële en sociale duurzaamheid. Vooral wanneer het gaat om concrete (operationele) beslissingen, wijst duurzaamheid vaak niet ondubbelzinnig in één richting. Daarnaast kent duurzaamheid zowel een normatief (hoe belangrijk is duurzaamheid voor onze organisatie?) als een beschrijvend (wat is het/waaruit kan het concreet bestaan?) aspect. Deze twee aspecten kunnen tot verwarring leiden als ze niet uit elkaar worden gehouden.

## Waterschappen

Binnen waterschappen wordt verschillend gedacht over het belang van duurzaamheid: hoe nieuw is het idee, hoe breed moet je het invullen en hoe precies moet je het definiëren? Deze vragen gelden zowel voor het beschrijvende (hoe zit het?) als het normatieve (hoe moet het?) aspect van duurzaamheid.

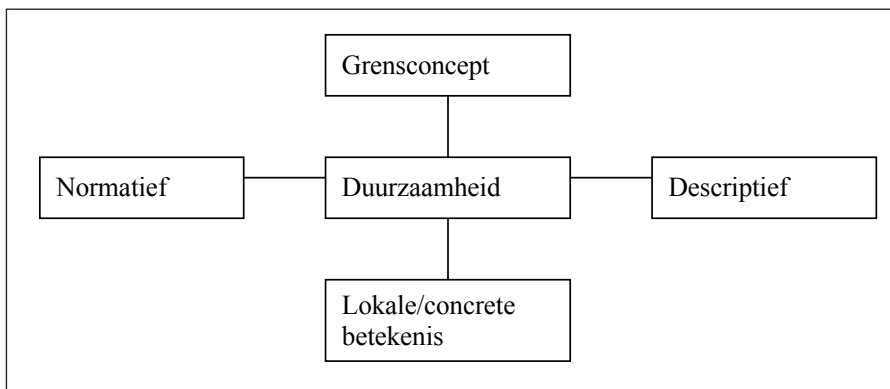
Verskillende ideeën over duurzaamheid in de sector zijn te verklaren door de ervaring van de persoon of bijvoorbeeld door het gebied waarin iemand werkt: een manager kan duurzaamheid zien als een nieuw aspect om rekening mee te houden, terwijl iemand in de bouw het als een bekend ontwerp-

Het onderzoeksproject 'Brokering Environmentally Sustainable Sanitation for Europe' ([www.besse-project.info](http://www.besse-project.info)) wordt gefinancierd door de Europese Commissie als onderdeel van het Zevende Kaderprogramma. In het project werken onderzoeksinstituten en afvalwaterzuiveringorganisaties uit Nederland, Italië, Bulgarije en het Verenigd Koninkrijk samen onder coördinatie van de Universiteit Maastricht. Het project richt zich voornamelijk op de rol van kennis in relatie tot duurzame afvalwaterzuivering in Europa.

principe beschouwt. Duurzaamheid als nieuw aspect is uitdagend en motiverend voor de één maar kan een extra taak vormen voor de ander. Ideeën over het belang van duurzaamheid verschillen van kritische succesfactor tot alleen-nuttig-als-het-geld-oplevert. Voor sommigen zijn kosten vrijwel het enige criterium, terwijl het voor anderen om een combinatie van lage kosten en milieueffecten gaat. Zelfs wanneer binnen de organisatie kennis aanwezig is over deze laatste combinaties, zijn weinig medewerkers op de hoogte van concrete voorbeelden. Vaak treden mensen met waardevolle kennis niet op als kennismakelaars. Dit leidt regelmatig tot dubbel werk. Kennis blijft binnen de kleine groep mensen die eraan gewerkt heeft; er is geen routine om dit soort kennis te bespreken en met andere kennis te combineren.

Veel blijft hiermee onduidelijk voor iedereen binnen de organisatie: waar staan we in relatie tot duurzaamheid en wie beslist hierover? Wie heeft welke kennis en hoe is die te gebruiken? Kennismakelaardij wordt hier belangrijk. Het is niet zo dat er geen kennis over duurzaamheid is. Bijeenkomsten worden over dit onderwerp georganiseerd, in nieuwsbrieven wordt er melding van gemaakt, maar deze informatie blijft vaak buiten de dagelijkse praktijk, wordt ter kennisgeving aangenomen en verdwijnt na verloop van tijd. Een veel actiever proces is nodig. De vraag is: wie kan optreden als kennismakelaar?

Enthousiasme, legitimiteit, zichtbaarheid en invloed zijn hierbij belangrijk, evenals de vaardigheid kennis te integreren. Een kleine groep enthousiaste medewerkers - zonder beslissingsbevoegdheid - kan zichtbaar zijn



en anderen enthousiast maken, maar loopt ook het risico dat duurzaamheid wordt gezien als alleen haar verantwoordelijkheid. Een ander risico is dat het normatieve aspect overheerst; discussies over de waarde van duurzaamheid kunnen dan de aandacht voor praktische oplossingen overheersen. Beeldvorming als 'daar heb je de duurzaamheidsgroep weer' is soms niet bevorderlijk voor hun positie als kennismakelaar. Een managementteam heeft een goede positie om op te treden als kennismakelaar vanwege zijn beslissingsbevoegdheid. Maar soms zit de specifieke invulling die managers aan duurzaamheid geven, daarbij in de weg. Voor managers kan het heel prettig werken als duurzaamheid een meerduidig begrip blijft, terwijl mensen op de werkvloer een concrete invulling nodig hebben. Uitwisseling en makelaardij van kennis binnen een organisatie zijn daarom belangrijk.

### Buitenwereld

Kennismakelaardij vindt ook plaats tussen het waterschap en gemeenten, onderzoeksinstellingen en advies- en ingenieursbureaus. Vaak gebeurt dit na een toevallige ontmoeting op basis van de intuïtie dat de organisaties wat aan elkaar kunnen hebben of op basis van een tender. Een expliciete analyse van de eventuele belanghebbenden voor een bepaald project heeft zelden plaats. Een systematische belanghebbendenanalyse

kan echter naar zeer verschillende samenwerkingspartners wijzen, afhankelijk van de selectiecriteria. Selectie op basis van belangen en macht, dreiging voor de eigen organisatie of maatschappelijke legitimiteit levert verschillende belanghebbenden op. Soms zijn het publiek of de media belanghebbenden, soms is dat alleen een gemeentebestuur.

Bewust nadenken over de selectie van partijen om mee samen te werken vormt een belangrijke voorwaarde voor effectieve kennismakelaardij. Dit geldt zeker ook voor projecten waarin duurzaamheid een rol speelt. Een bepaalde invulling van duurzaamheid door de initiërende organisatie leidt tot een specifieke selectie van belanghebbenden, waarbij het van belang is ook hun invulling van duurzaamheid te kennen. Hun ideeën over duurzaamheid zullen, in een gezamenlijk proces van kennismakelaardij, immers ook de invulling van het begrip van de initiërende organisatie beïnvloeden. Tevoren kan daarom worden nagedacht over de kant die men met duurzaamheid op wil en welke partijen hierbij van specifieke waarde kunnen zijn.

### Conclusie

Kennismakelaardij is belangrijk binnen een organisatie en tussen organisaties. Het is

meer dan het delen van informatie. Een hardnekkig idee over kennis én over duurzaamheid is dat het vanzelf zijn weg wel vindt en onderdeel wordt van een organisatie. Wij hebben betoogd dat dit niet gebeurt, en dat bewuste kennismakelaardij noodzakelijk is.

In Nederland vindt, in vergelijking met veel andere landen, een hoge mate van kennisuitwisseling plaats rond duurzame afvalwaterzuivering. Er zijn congressen en veel informele contacten en ook STOWA speelt hierin een belangrijke rol. Onze ervaring is echter dat nog veel onduidelijkheid over duurzame afvalwaterzuivering bestaat binnen waterschappen en dat er weinig expliciete aandacht voor is in het aangaan van externe samenwerkingen. Verhelderen hoe de spelers duurzaamheid invullen en welk belang ze eraan hechten, is daarom cruciaal. Juist Nederland met zijn hoge mate van kennisuitwisseling kan hierin een voortrekkersrol spelen. Het inventariseren van projecten en experimenten op dit gebied kan een eerste stap zijn.

**Ragna Zeiss en Wiebe Bijker**  
(Universiteit Maastricht)

## Waterschappen goed op weg

**Kennismakelaardij en duurzaamheid zijn belangrijke thema's voor elke branche. Ragna Zeiss en Wiebe Bijker hebben helemaal gelijk dat daar bewust aan gewerkt moet worden: het is noodzakelijk om de dingen goed te doen, maar vooral ook om de goede dingen te doen. Het thema duurzaamheid maakt dat nog lastiger vanwege het grensconcept zoals zij het noemen: iedereen heeft daar zijn eigen beeld bij. Met name bij de beheertaken en werkprocessen is daar nog een grote slag te maken. Bij zo'n transitie moet je je echter wel focussen op de goede voorbeelden. Met name bij nieuwe projecten zie ik hele mooie pareltjes die laten zien dat we goed op weg zijn.**

Om te beginnen heeft de waterschapsbranche duurzaamheid voor nu heel duidelijk gevat in afspraken, zoals de Meerjarenafpraak voor energie en het klimaat- en fosfaattakkoord. Daaruit zijn ook concrete actieplannen gerold met meetbare eindresultaten. De sociale kant van duurzaamheid komt terug in onze plannen ten aanzien van bijvoorbeeld mensenrechten, werkomstandigheden, eerlijke werkwijzen en maatschappelijke betrokkenheid. Deze ambities zie je nu vertaald in de aanbestedingen van renovatie of nieuwbouw van rioolwaterzuiveringen. Daaruit volgt vervolgens het economisch meest aantrekkelijke ontwerp om die ambities te realiseren. Een mooi voorbeeld van samenwerking met marktpartijen op het vlak van duurzaamheid.

Professor Weggeman formuleerde kennis al als de functie van informatie, ervaring, vaardigheden en houding. Kort door de bocht: het gaat niet (alleen) om het vinden van de juiste documenten, maar om het

vinden van de juiste mensen. Daaruit wordt ook heel duidelijk hoe belangrijk zichtbaarheid en netwerken zijn. De meerwaarde van 'sociale media' is daarin overduidelijk. De nieuwe software en manier van werken maakt organisaties veel transparanter en open, waardoor interessante kruisbestuivingen ontstaan. De waterschappen maken daar veelvuldig gebruik van, met externe partijen als gretige afnemers. De Energiefabriek en de Grondstoffenfabriek zijn hiervan mooie voorbeelden: netwerken met gedeelde belangen en inspirerende doelen. Die mensen kennen elkaars motieven, weten elkaar te vinden, kunnen als één partij spreken, koppelen slim projecten en gebruiken elkaars competenties en informatie. Ze creëren met hun activiteiten ook een podium naar buiten toe, waardoor samenwerkingen met andere branches, bedrijven en overheden ontstaan. Het huidige project De Routekaart doet hetzelfde: een breedbrede projectorganisatie die samen met het bedrijfsleven

en onderzoeksinstellingen in dit geval de richting en het stappenplan bepaalt voor de afvalwaterketen in 2030. *Know why, know how* en *know who* in optima forma.

Natuurlijk kan het beter en wordt door Zeiss en Bijker terecht gewezen op het belang van het thema. Misschien is inspiratie te halen uit de opmerking van Martijn Aslander (een verkenner in de netwerk- en informatiesamenleving): 'We vragen ons te weinig af welke waarde we nog toevoegen'. Als we dat voor onszelf kritisch blijven aftasten en verbeteren ben ik overtuigd dat kennis, ook ten aanzien van duurzaamheid, toch vanzelf zijn weg gaat vinden.

**Ferdinand Kiestra (Waterschap Aa en Maas)**

### Oproep

Duurzaamheid komt steeds vaker in de H<sub>2</sub>O-kolommen voor. Het onderwerp speelt ook een belangrijke rol in het waterbeheer dat zich automatisch op de toekomst richt. Daarom nodigt de redactie u uit om met ons mee te denken over de (on)duurzaamheid van het Nederlandse waterbeheer. Vind u het een zinvolle discussie? Heeft u suggesties voor onderwerpen? Of wilt u zelf een opiniestuk schrijven?

U kunt uw bijdrage sturen naar [h2o@nijgh.nl](mailto:h2o@nijgh.nl).