

HUP, AAN DE SLAG

een dialoog over normen en waarden

- W: Hai Norman!
- N: Hallo Warren!
- W: Heb jij de visienotitie 'Ruimte voor Water' gelezen?
- N: Ja.
- W: En wat vond je ervan?
- N: Tja, wat moet ik er van zeggen. Het leest wel lekker weg, maar toch is het wel wat vaag.
- W: Vind je?
- N: Ja, er staan geen echte concrete dingen in waarvan ik zeg: 'Daar kun je wat mee'. Het blijft wat hangen op mooie volzinnen en prachtige gedachten. Er worden vele vragen gesteld zonder uitzicht te geven op het antwoord.
- W: Het is een aanzet voor discussie.
- N: Ja, dat weet ik. Maar is dat wel nodig? Hebben we niet genoeg



GOVERT D. GELDOLF
Tauw Civiel en Bouw, Deventer

gezemeld over wat wel en wat niet? We moeten aan de slag. Hup, handen uit de mouwen! Ik heb geen zin om in praat-groepjes onder leiding van bekwame communicatie-deskundigen te praten over problemen in het waterbeheer. Daar heb ik m'n buik van vol. We hebben net ons integrale beheersplan afgerond.

- W: Heb je de indruk dat de visienotitie jou afremt om aan de slag te gaan?
- N: Dat niet echt ... maar toch. De visienotitie spreekt over verbreding, versterking en verdieping. Het wil de huidige lijn voortzetten. Ik zie echter niet zo goed in waarom we nog verder moeten verbreden. Volgens mij zijn we nu al te breed. Neem bijvoorbeeld het rapport over de afstemming van waterbeleid op ruimtelijke ordening. Ik heb het net gelezen. Het rapport dient als voorbereiding op de vierde Nota Waterhuishouding. Eén grote knelpuntenkakofonie. Eén groot klaagzang. Het duurt nog tientallen jaren om al die knelpunten op te lossen. Als we de huidige brede kijk al niet kunnen behappen, waarom zouden we dan nog breder gaan? En dan die verdieping. Zitten we daar op te wachten? Maatschappelijke ontwikkelingen, integratie van waterbeheer, betrokkenheid van burgers ... we mogen wel een dozijn sociologen bij ons in dienst nemen. Bovendien: is dat wel verdieping? Wat mij aanspreekt is de versterking. Geef mij duidelijke eenduidige normen en een dikke buidel met geld en ik los alle problemen op!
- W: De normen heb je min of meer gekregen, maar niet de dikke buidel met geld.
- N: Juist dáár knelt het. Daarom moeten we de gewenste maatregelen ook prioriteren. We moeten de beperkte middelen efficiënt inzetten. Zo simpel is het. Als we alle maatregelen die we nog moeten doen helder op een rijtje zetten en een goede planning maken in de tijd, kunnen we nog jaren vooruit. Misschien kan het wel wat optimaler, maar er gebeurt dan tenminste wat!
- W: En ben je dan duurzaam bezig?
- N: Volgens mij wel. En als het duurzamer moet, dan moeten ze ons gewoon meer geld geven. Daarbij moet wel maat gehouden worden, want de burgers betalen al genoeg.
- W: Als ik het goed begrijp zijn het met name de hoofdstukken uit de visienotitie over 'passende ambities' en 'prioriteitsstelling van maatregelen' die jou het meest aanspreken?

- N: Dat klopt. Vooral de opmerkingen over realiteitswaarde en draagvlak. We moeten met beide benen op de grond blijven staan en hup ... aan de slag.
- W: Gek eigenlijk. Wat jij de beste hoofdstukken vindt, vind ik de meest ergerlijke. Wat mij het meeste in de visienotitie aanspreekt is het hoofdstuk over zelfsturing. Volgens mij ligt dáár de sleutel tot een duurzame ontwikkeling. En ook dat interview met Marian Verkerk aan het eind. Toen ik dat las dacht ik: 'Die slaat de spijker op de kop'.
- N: Dat laatste interview? Oh, dat heb ik niet gelezen. Veel te vaag! Wat heeft waterbeheer nu met ethiek te maken? Als we als waterbeheerders te moralistisch bezig gaan, met het vingertje omhoog, dan krijgen we te veel een postbus-51-imago. En neem nu maar van mij aan: dat is een slecht imago.
- W: Hoe weet je dat het moralistisch is? Je hebt het interview helemaal niet gelezen?
- N: Ach ... een gokje. Ik ben natuurlijk wel met m'n ogen door de tekst gegleden en zag iets over dat we het idee moeten verlaten dat er orde is of zo. Toen wist ik het wel. Verhaaltjes over orde en chaos pruim ik niet zo. Dat heeft volgens mij te weinig te maken met realiteitswaarde.
- W: Als je het interview wel had gelezen, dan had je gemerkt dat jij en Marian Verkerk op een aantal punten niet veel van elkaar verschillen qua mening. Zij stelt namelijk dat de tijd van grote ideeën en blauwdrukken voorbij is. Hieruit kun je afleiden dat ook zij stelt: 'Hup, aan de slag'. Ideaal waterbeheer is een heilige graal, een schim. We moeten niet optimaliseren om het optimaliseren. Wat optimaal is voor de één, is voor de ander misschien een ramp. We hebben te maken met een netwerk van actoren en binnen dat netwerk bestaat niet één ideale oplossing. Er zijn vele oplossingen mogelijk. Er is geen blauwdruk voor integraal waterbeheer. Daarom moeten we maar aan de slag en zo nodig leren leven met een aantal conflictsituaties.
- N: Nou, dat valt me mee van een ethicus. Ik voel aardig met haar mee. Ik zie het ook zo. We hebben genoeg gestudeerd. Een blauwdruk is er niet. Elke keer als ik een nieuwe nota zie of een nieuw studierapport, bekruip me het gevoel van: er klopt iets niet! Of er worden enkele deuren tegen elkaar open gezet. Soms denk ik wel: hoe steller de conclusies, hoe groter de onzin.
- W: Norman, ik weet niet of je het zelf doorhebt, maar je spreekt jezelf nu wel ontzettend tegen. Misschien is het wel een paradox. Enerzijds stel je dat je behoefte hebt aan duidelijke eenduidige normen. Anderzijds sluit je je aan bij de opvatting dat er geen blauwdruk bestaat voor integraal waterbeheer. Dat is toch onlogisch? Is het niet zo dat je uitsluitend duidelijke eenduidige normen kunt hebben als die verankerd zijn in een onwrikbare visie, een visie die nooit ter discussie zal staan omdat hij volledig waar is? Het zou toch zonde zijn als je al je geld en energie met maximale efficiëntie inzet om aan normen te voldoen ... om achteraf te constateren dat de normen onjuist blijken te zijn?
- N: Tja, daar zit wel wat in. Misschien moet ik wel leren leven met de gedachte dat normen niet volledig heilig zijn. Dat ze eens zullen vervallen tot lege getaltes. Toch, door mij te richten op normen heb ik wel het gevoel dat ik zinvol bezig ben. We hebben de laatste jaren veel bereikt. De Brede Beek bijvoorbeeld is veel schoner geworden. Tien jaar geleden was het nog een open riool. Nu is het een beek met helder water, een gezonde vegetatie en onze ecologen denken dat op termijn het barbeel-natuurdoeltype haalbaar is. Dat is toch allemaal te danken aan onze inspanning om aan normen te voldoen. Of niet soms?
- W: Dat is zo. Normen hebben een duidelijke functie en ze zijn ook nodig om bepaalde processen op gang te krijgen. Zonder

normen kunnen we niet. Maar heb jij ook niet zo nu en dan het gevoel dat normen averechts kunnen werken? Komt het niet voor dat je flink baalt van bepaalde normen? Is het niet zo dat je bij een inspanning om een norm te halen juist het gevoel hebt dat je zeer inefficiënt bezig bent?

N: Ja, dat is zo! Dat moet ik eerlijk toegeven. Los van de vraag of er al dan niet een blauwdruk bestaat, die lui van het ministerie hebben er soms geen snars van begrepen. Als de blauwdruk wel zou bestaan, dan moet je niet aan die lui van het ministerie vragen hem te achterhalen. Dat is hetzelfde als Donald Duck laten zoeken naar de heilige graal. Er zijn normen waar ik me behoorlijk aan stoort. Ten eerste: het baggerslib. Het duurt niet lang meer of we moeten klasse-II-specie onder speciale begeleiding afvoeren naar zwaar bewaakte bunkers. En dan de effluentnormen. De stikstofnormen zijn zo streng, dat als we er aan willen voldoen, we al onze zuiveringsinrichtingen qua oppervlak moeten verdubbelen. En dat terwijl de boeren tonnen mest over het land blijven uitrijden. We houden zo geen geld meer over om echt leuke dingen te doen!

W: Ben je dan nu niet blij dat de visienotitie zo 'vaag' is en meer vragen stelt dan antwoorden geeft?

N: Tja, bij nader inzien ...

W: Nu kun je nog reageren en kun je proberen het proces richting NW4 zo te sturen dat je jezelf niet hoeft te ergeren aan normen!

N: Maar welke kant moeten we dan uit? Moeten we dan toch naar een verbreding en verdieping van het NW3-beleid?

W: Volgens mij wel. Tenzij jij je gelukkig voelt in de blauwdruk-paradox.

N: Nee, dat niet echt. Alhoewel?

W: Welnu, ik heb ook een mening over welke kant we uit moeten.

N: Kom maar op, ik ben één en al oor.

W: We zijn het er nu over eens dat er goede en minder goede normen zijn ...

N: Dat klopt ja ... en beide zijn niet verankerd in een blauwdruk!

W: Het liefst zouden we de minder goede normen laten vallen. Maar als we dat doen, dan valt er een gat. Er moet iets voor in de plaats komen.

N: Dat denk ik ook. Voor wat hoort wat. Als je elke norm zonder problemen aan de kant kunt schuiven wordt het binnen de kortste keer een Sodom en Gomorra.

W: Is dat zo?

N: Nou ja, bij wijze van spreken dan. Als het te bont wordt grijpen we zelf in. Het moet wel fatsoenlijk blijven.

W: Nu sla je de spijker op de kop!

N: Oh ja?

W: Ja. Daar waar normen wegvallen doen we een beroep op ons eigen fatsoen. En zo lang dat eigen fatsoen er is, hebben we geen behoefte aan normen.

N: Ja, dat is zo. Dat doet me denken aan militaire dienst. Ik poets elke ochtend mijn tanden. Geen probleem. Maar in militaire dienst móest ik m'n tanden poetsen, met ontbloot bovenlijf. Het werd van boven opgelegd en gecontroleerd. Moet je nagaan welke trucs we hebben uitgehaald om het tanden-poetsen 's morgens te ontlopen. De wachtmeester werd hoorndol van ons.

W: Kunnen we niet stellen dat fatsoen boven normen staat?

N: Ja, dat kunnen we.

W: Welnu, volgens mij moeten we beleid afstemmen op processen die gericht zijn op waarden. Normen zijn daarbij tijdelijke poortwachters.

N: En wat zijn dan waarden? Is fatsoen een waarde?

W: Ja, maar het zijn er meer. We kunnen ook waarden bedenken die meer gericht zijn op waterbeheer.

N: In de doelstelling van NW3 hebben ze het over veilig,



bewoonbaar, gezond en duurzaam. Zijn dat waarden voor integraal waterbeheer?

W: Ja, daar kunnen we nog jaren mee vooruit. En als ik het heb over processen, dan heb ik het over netwerksturing. We moeten leren in een netwerk van actoren te functioneren, waarbij alle actoren een belang vertegenwoordigen. Wat we uiteindelijk gaan doen in het waterbeheer is het resultaat van dit proces. Het wordt niet van boven opgelegd. Dát is zelfsturing.

N: Maar wat is óns belang dan in dat netwerk? Wij hebben geen belang. Wij hebben uitsluitend taken!

W: Wij hebben wel een belang. Wij komen op voor het belang van goed waterbeheer. Wij als waterbeheerders zijn het boegbeeld van integraal waterbeheer!!

N: Vind je dat we ons nu te defensief opstellen? Moeten we meer in de aanval?

W: Juist. In een netwerk moet je kunnen overtuigen. We moeten laten zien dat we het menen en dat we het niet doen omdat het toevallig onze taak is. We moeten onze ambities niet laten afhangen van de dikte van onze portemonnaie. We willen een duurzame ontwikkeling en niet minder!!

N: Kan dat wel? Is het niet in strijd met de trits: belang-betaling-zeggenschap?

W: Misschien wel. Ik weet het niet. Maar ik denk dat je onderscheid moet maken naar taakbelangen en het belang van goed waterbeheer. Ze zijn van een verschillende orde.

N: Goed waterbeheer is een waarde?

W: Ja, en wat volgens mij het essentiële verschil is met de normen-benadering, is dat we ons niet meer eenzijdig richten op knelpunten. Naast het aanhoren van de knelpunten-klaagzang proberen we meer oor te krijgen voor vrolijke klanken. Naast het bestrijden van problemen gaan we meer nadrukkelijk aan de slag om positieve ontwikkelingen te stimuleren.

N: Ja ja ja. Ik moet toegeven: het klinkt allemaal héél aardig. Misschien moet ik jou wel stimuleren deze positieve visie nader uit te werken. Ik ga een heel eind met je mee in jouw redenering, maar toch ... het klinkt té vriendelijk. Het riekt te

veel naar een harmonie-model waarbij alle actoren nog lang en gelukkig leven. Ik raak altijd wat geïrriteerd als mensen een consensus-gedachte uitdragen als een soort evangelie. Het is té zoetsappig. Het is té idealistisch. Netwerksturing werkt in een aantal gevallen, maar lang niet in alle! Zo nu en dan heb je iemand nodig die Gordiaanse knopen doorhakt, die beslissingen durft te nemen. Netwerken komen soms nooit tot een oplossing, bijvoorbeeld omdat sommige actoren er een NIMBY-standpunt op na houden.

- W: Akkoord, akkoord, maar op basis waarvā worden die knopen dan doorgehakt? Ik ben wellicht te veel op de consensus-toer, maar jij zit verstrikt in een normen-paradox. We zitten echt niet te wachten op iemand die als een wilde met een bijl staat in te hakken op beleidsnetwerken, als ware het Gordiaanse knopen. Zo nu en dan moet je een knoop niet doorhakken, maar moet je proberen met betrokken actoren gezamenlijk de knoop te ontwarren. Je moet vraagstukken bespreekbaar maken en vragen om visies en meningen ... en inspireren. Soms kun je met het nemen van te snelle yuppie-beslissingen enorme schade aanrichten.
- N: Tja ... wellicht hebben we allebei een beetje gelijk én een beetje ongelijk. Volgens mij moeten we toe naar een mix van onze standpunten. Ik moet bekennen, mijn redenering over normen en de dikke buidel met geld is te simpel. Het is te eenzijdig gericht op efficiëntie en rentabiliteit. Maar jouw netwerk-benadering schetst de werkelijkheid mooier dan hij is.
- W: Wat we moeten zoeken is een soort praktische middenweg, waarbij we ons meer dan voorheen richten op waarden en wat minder op efficiëntie ten opzichte van normen. Marian Verkerk stelt het volgende, ik citeer: 'Wij hebben het heel lang als vanzelfsprekend aanvaard dat beleid vanuit een nogal technische opvatting tot stand komt. De doelen staan daarbij vast en het gaat er alleen maar om hoe je de middelen zo optimaal mogelijk kunt inzetten om doelen te bereiken. Bij het formuleren van dat beleid vindt geen of nauwelijks reflectie plaats op de doeleinden zelf.'
- N: Ze doet alsof een technische opvatting iets engs is, alsof wij technici een bord voor de kop hebben. Ik vergeef het haar. De essentie van haar opmerking is dat bij het formuleren van beleid wat vaker reflectie plaats moet vinden op doeleinden en die doeleinden hebben eerder betrekking op waarden dan op onze technische normen. Dat begrijp ik. Als we dan toch zoeken naar een praktische middenweg, waarom hebben we het dan niet over *effectiviteit* in plaats van over efficiëntie?
- W: Hoe bedoel je?
- N: Ach, dat is zomaar een gedachtengang. Ik moet denken aan die workshop die we vorige week hebben gehad over water in de stad. We hebben toen uitgebreid gediscussieerd over het verschil tussen een brongerichte benadering en een end-of-pipe benadering. Er waren verschillende mensen aanwezig bij de workshop: civieltechnici, stedenbouwkundigen, hydrologen, waterschappers, bestuurders ... en volgens mij waren we het er met z'n allen over eens dat een brongerichte benadering hoe dan ook de beste benadering is. Er was zowaar sprake van echte consensus. Wat mij toen opviel was dat we het helemaal niet hadden over efficiëntie of rentabiliteit. We hadden het over effectiviteit. Volgens mij verliest het begrip 'efficiëntie' z'n waarde als je hebt over de afweging tussen bronmaatregelen en end-of-pipe maatregelen.
- W: Ja, efficiëntie is een open deur bij die afweging. Het niet toepassen van zinken dakgoten is altijd goedkoper dan het verwijderen van zink en cadmium op een rioolwater-zuiveringsinrichting. Bovendien: efficiëntie ten opzichte van waarden kun je niet kwantificeren.
- N: Ik heb een stelling. Luister: ... 'Efficiëntie is het resultaat van

goed beleid, maar niet de inzet!'

- W: Oei, dat is een diepe. Geef me even de tijd daarover na te denken. Het sluit wel aan bij de gedachte van netwerksturing. Als ik als boegbeeld van integraal waterbeheer andere actoren zo weet te overtuigen dat ze andere dakgoten gaan toepassen dan zinken dakgoten, ben ik goed bezig. Mijn inzet is dan effectief omdat het voldoende kritische massa heeft en leidt tot een vergroting van de sociale betrokkenheid. Als ik naar draagvlak zou moeten prioriteren zou ik het nooit gedaan hebben. Het aanpassen van de zuivering heeft meer draagvlak dan het vervangen van dakgoten of het plakken van EPDM-folie in de dakgoten, want het aanpassen van de zuivering doen we zelf. Als ik zo door redeneer, dan zou jouw stelling wel eens kunnen betekenen dat ik juist activiteiten met weinig draagvlak moet gaan ontplooiën, want alleen dan krijg je een cultuurverschuiving. En die cultuurverschuiving is noodzakelijk voor het verkrijgen van een duurzame samenleving. Door zo efficiënt mogelijk te proberen aan normen te voldoen en door je steeds maar weer aan te passen aan het aanwezige draagvlak, de heersende cultuur, loop je altijd achter de ontwikkelingen aan. Je vlucht als het ware voor je eigen verantwoordelijkheid. Zo rangeer je jezelf uit het netwerk. Waterbeheer wordt dan een activiteit voor een nutsbedrijf.
- N: Het voorbeeld van de zinken dakgoot is misschien wel een beetje simpel, maar het illustreert wel het één en ander. Effectiviteit is de inzet voor beleid. We moeten inspireren. Effectiviteit is meer een reflectie op doeleinden dan efficiëntie. En waarom zouden we ons richten op rentabiliteit? De calculerende burger zorgt er toch wel voor dat we geen geld over de balk smijten.
- W: En de calculerende overheid niet te vergeten!
- N: Volgens mij is ook het begrip 'het juiste moment' van belang voor de definitie van effectiviteit. Je moet de juiste maatregelen nemen op het juiste moment. Neem bijvoorbeeld de plannen voor dijkverbetering. Wat we nu doen had drie jaar geleden niet gekund. (korte stilte).
- W: We dreigen het met elkaar eens te worden Norman. Ik was misschien wat te zweverig, maar jij stond vastgenageld aan de grond, snakkend naar actie. Door onze standpunten te verenigen komen we volgens mij tot een visie die perspectieven biedt, eentje waarbij we met beide voeten op de grond blijven, maar niet verstarren. In die visie kennen we normen, maar is ook ruimte aanwezig voor zelfsturing en bevoegdheid. We streven daarbij naar consensus, zonder de noodzaak te ontkennen zo nu en dan knopen door te hakken ... Maar we zijn er nog niet! Hoe vinden we dat dit concreet in NW4 moet worden ingebracht? We kunnen al pratend tot een mooie pragmatische visie komen, maar wat heb je eraan in de praktijk?
- N: Weet je wat we doen? Ik weet een leuke kroeg. We gaan daar met een groepje zitten en werken enige praktijkvoorbeelden uit. We gaan eens een lekkere boom opzetten over welke normen we willen behouden en welke normen we willen dumpen.
- W: En wat daarvoor in de plaats moet komen. Voor wat hoort wat! Als we geen prikkels krijgen om bagger te verwijderen, laten we het tot in lengte van jaren liggen.
- N: Misschien.
- W: We zoeken naar normen voor normen!
- N: Hup ... aan de slag!
- ● ●