

“JE MOET HET MAAR KUNNEN”

Competentieontwikkeling bij het waterschap in een nieuwe rol

Robert Tekke en Jan Lagerweij*

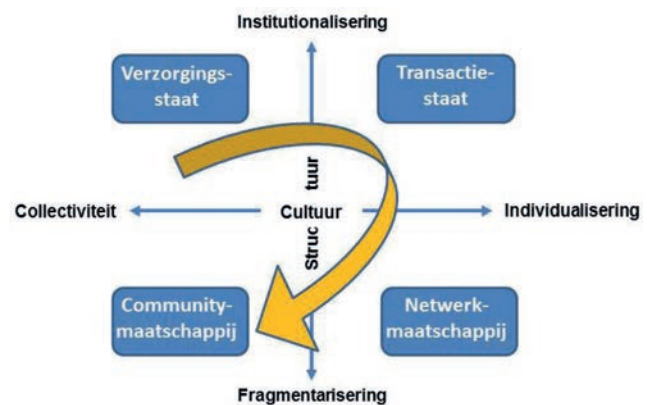
■ Het is er niet gemakkelijker op geworden in het openbaar bestuur. Waterschappen zijn daar geen uitzondering op. De complexiteit in de maatschappij is toegenomen en het van oudsher “vanzelfsprekende” gezag van publieke organen is minder geworden. In de dynamische netwerksamenleving zijn partijen steeds minder autonoom in het oplossen van hun vraagstukken en is de afhankelijkheid van andere publieke en private partijen en maatschappelijke groepen groeiend. De samenleving verwacht in deze turbulente ontwikkelingen van haar openbaar bestuur dat zij haar governance mee ontwikkelt aan de veranderende omstandigheden. Maar dat gaat niet vanzelf; want daar zijn andere competenties voor nodig. In dit artikel bepleiten Robert Tekke en Jan Lagerweij het ontwikkelen van nieuw vakmanschap bij de waterbeheerders en daarop aangepaste aansturing vanuit organisatie en bestuur.

Maatschappelijk klimaat is veranderd

De samenleving en de wijze waarop het openbaar bestuur daarin opereert zijn flink veranderd. Geïnspireerd door het essay “Ambtelijke vakmanschap 3.0” van professor Paul 't Hart¹ van de Universiteit Utrecht en de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur, zien wij een “netwerksamenleving”, waarin de klassieke, hiërarchische verhoudingen vervagen. Hierin zoeken en vinden partijen elkaar vanwege hun vermogen om bij te dragen aan het oplossen van een vraagstuk in plaats van hun formele rol of bevoegdheid. Overigens zien wij naast netwerken van individuele partijen in toenemende mate ook collectieven ontstaan (zie figuur 1).

Dit levert nieuwe spelers aan tafel en nieuwe coalities met andere perspectieven. Burgers zijn mondiger en hebben eenvoudiger toegang tot een veelheid aan informatie. De vraagstukken zijn complexer en moeilijker voorspelbaar of te voorzien.

Oplossingen vragen veel meer samenwerking en dwarsverbanden buiten de eigen sector en



Figuur1: **Maatschappelijke trends²**

samenwerking met alle partijen die een bijdrage kunnen leveren aan een gedragen oplossing. Integraal denken is niet langer luxe maar absolute noodzaak.

Deze ontwikkelingen vragen een andere rol van het openbaar bestuur. Zij moet, veel meer dan in het verleden, steeds opnieuw haar maatschappelijke

* **Robert Tekke** is teamleider Ruimtelijke Planvorming bij het Hoogheemraadschap Delfland.
Jan Lagerweij is zelfstandig adviseur met Consensus Gebiedsmanagement.

meerwaarde bewijzen in dialoog en samenwerking met degenen die hier belang bij hebben. Die overheid is slechts een speler in het netwerk. Om haar legitimiteit niet te verliezen moet het openbaar bestuur haar rol opnieuw definiëren.

Waterschap kan het niet alleen

Waterschappen doen, vaak bijna onzichtbaar, hun werk. Zij zorgen voor een belangrijke basis voor een veilige woonomgeving en economische activiteiten. Net als bij de provincies speelt bij de waterschappen regelmatig de discussie of zij als zelfstandige bestuurslaag moet blijven bestaan of niet. Maar het bestaansrecht wordt niet bepaald door hun formele positie en rijke bestuurlijke geschiedenis, maar door het vermogen om van betekenis te zijn in netwerken die in coproductie oplossingen vinden en realiseren.

De veranderende maatschappij is zichtbaar en voelbaar bij de waterschappen. Het aantal bestuurders met een niet water-inhoudelijke achtergrond neemt duidelijk toe. Dat versterkt de politieke context waarin een waterschap opereert.

De opgaven waar de waterschappen voor staan, vragen steeds meer samenwerking met andere partijen. Neem een waterschap als Delfland; haar beheergebied is nagenoeg geheel volgebouwd met huizen, bedrijven en kassen. Om in de toekomst de veiligheid en kwaliteit van de leefomgeving te borgen en de kans op wateroverlast zoveel mogelijk te beperken, zijn bijna altijd maatregelen nodig op het eigen terrein van burgers, overheden en bedrijven. Dit vraagt om open opereren van het waterschap. Dat begint bij het betrekken van belanghebbenden in de analyse van het probleem. Door samen het probleem te verkennen, wordt de kwaliteit van de analyse breder en beter en groeit direct het begrip en bereidheid om mee te werken aan oplossingen. Vervolgens geeft het de ruimte om samen met hen op zoek te gaan naar oplossingen en wat ze zelf kunnen en willen bijdragen in ontwerp en uitvoering.

Innovatie nodig voor meerwaarde

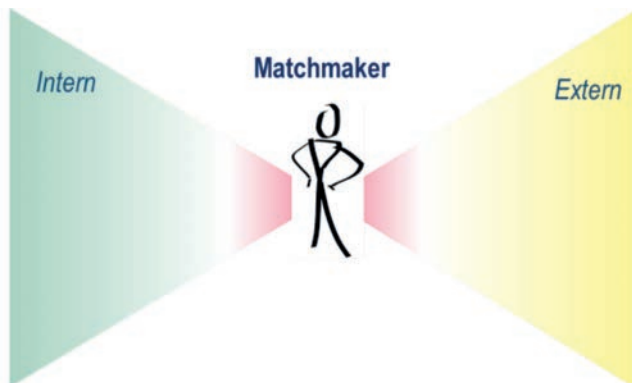
Echter traditionele, veelal ruimtelijke, oplossingen

bieden steeds minder soelaas, omdat er geen ruimte is, de oplossingen heel duur zijn of omdat het lang duurt om ze te realiseren. Ook komt steeds vaker aan de orde wat maatschappelijk de beste oplossing is en of deze voldoende bijdraagt aan de belangen van andere betrokkenen. Dit vraagt om innovaties op inhoud, instrumenten en proces. Veel van deze innovaties liggen buiten het traditionele kennisdomein van de waterschappen. Denk hierbij aan de mogelijkheden van de modellering, open data, digitalisering en koppelen van allerlei systemen voor real-time sturing. Een ontwikkeling die de komende jaren verder zal worden versterkt door bijvoorbeeld “het internet der dingen” waardoor tegen lage kosten steeds meer informatie beschikbaar kan komen voor de waterbeheerder. Andere mogelijkheden liggen er in het verlengde van de “circulaire economie” in de combinatie met grondstoffenwinning, energieopwekking en klimaatadaptatie. Geen klassieke terreinen van een waterbeheerder maar wel terreinen waar een waterbeheerder vanuit haar taken kan bijdragen aan maatschappelijke meerwaarde.

Samenwerkingsgericht en ondernemender

Traditioneel hebben waterschappen een sterke focus op inhoud en procedures en wordt samengewerkt met medeoverheden en de vertrouwde koepels van belangenorganisaties. De (snelle) ontwikkelingen vragen om een andere attitude: maatschappelijk sensitief, flexibel, procesbewust, sterker op de relatie gericht en goed kunnen omgaan met integraliteit. Veel waterschappen zijn hier al hiermee bezig maar de snelheid van de ontwikkeling vragen hiervoor extra aandacht. Zo zijn ze al jaren bezig met integraal waterbeheer en integrale oplossingen samen met andere partijen. Echter de opgaves van deze tijd zijn aanleiding om deze integraliteit verder te verbreden en dat vraagt extra aandacht en investeren in houding, kennis en vaardigheden.

Deze verandering van houding hebben we in de afgelopen paar jaar bij veel commerciële partijen gezien, in hun overlevingsstrijd tijdens de recente crisis. Hoewel waterschappen minder door de



Figuur 2:
De medewerker als “matchmaker” tussen het interne en externe krachtenveld³

markt worden gestuurd, is het een signaal om niet te negeren.

In veel gevallen is het effectiever en goedkoper om waterproblemen op te lossen via ruimtelijke ontwikkelingen op het land en met gedragsveranderingen (*zie ook kader 1 – Gietwaterbassins als waterbuffer: nieuwe coalities in de praktijk*). Dat kan door niet alleen toetsend, maar ook meedenkend (en soms ook meefinancierend) naar plannen van derden te kijken en deze bij te sturen of door er op aan te sluiten. Dit vraagt om nieuwsgierigheid en inlevingsvermogen in die plannen, ideeën en opvattingen van anderen. En dan niet alleen de geijkte partijen maar ook kleine innovatieve bedrijven, groepen burgers, kennisnetwerken, adviesbureaus, kunstenaars, etc.

Vakmanschap 3.0

De traditionele kennis van de waterbeheerder over waterketen en watersysteem blijft bij al deze ontwikkelingen een belangrijke basis. Maar het vakmanschap van de waterbeheerder vraagt een verbreding van kennis en vooral ook vaardigheden. Te beginnen bij de medewerkers die opereren op het grensvlak van binnen en buiten hun organisatie en die de “match” kunnen maken tussen de belangen van het waterschap en belangen van externe partijen (zie figuur 2).

In lijn met het essay van Paul 't Hart vraagt de invulling van het vakmanschap 3.0 een extra nadruk op andere vaardigheden van de medewerkers van het waterschap. Het gaat hierbij om de houding en vaardigheid om in een spel van diverse belangen

GIETWATERBASSINS ALS WATERBUFFER: NIEUWE COALITIES IN DE PRAKTIJK

Een voorbeeld van de veranderende wereld is zichtbaar in een pilot met gietwaterbassins in het Westland. Rond de eeuwwisseling werd het Westland een aantal maal getroffen door forse wateroverlast bij regenval. Delfland en de gemeente zijn toen in overleg met de glastuinbouw sector op zoek gegaan naar oplossingen. Hierbij werd in eerste instantie gezocht naar nieuwe mogelijkheden voor waterberging en in mindere mate afvoer. Met wisselend succes. Nadeel van deze oplossing is dat het – veel – ruimte kost. Ruimte die de gemeente en de sector liever gebruiken voor de glastuinbouw.

Er is toen met elkaar afgesproken dat we op zoek zouden gaan naar nieuwe innovatieve wegen om wateroverlast te voorkomen. Eén van de uitkomsten van dit proces is het project Dynamische Inzet Gietwaterbassins. In dit project wordt met moderne middelen gezocht naar een goede balans tussen productiewater voor de tuinders en voldoende ruimte in het bassin om water te bergen als er veel regen wordt verwacht.

Dit is een voorbeeld van een nieuwe coalitie en veranderende rollen: tuinders gaan bewust sturen op de ruimte in hun bassins – zij zitten aan het stuur en bepalen zo mede de

hoeveelheid bergingsruimte in een gebied. Delfland verzorgt inzicht in de te verwachten neerslag en of er ruimte gewenst is of niet. De tuinders beslissen zelf – ook vanuit hun productie – of ze water uitlaten of niet. Deze informatie is zichtbaar bij de peilbeheerders van Delfland en zij kunnen hierop anticiperen in het peilbeheer.

Om dit alles mogelijk te maken is geïnvesteerd in de software om informatie uit te wisselen, te modelleren en te delen waarbij b.v. wordt samengewerkt met de bedrijven die de automatisering van de glastuinbouw verzorgen. Deze aanpak wordt nu – na een succesvolle test op één bedrijf – opgeschaald naar 10 – 15 bedrijven.

Het realiseren van de omschakeling van klassieke waterberging naar deze vorm van het langer vasthouden van water, vraagt van medewerkers nieuwe kennis en opbouwen van nieuwe netwerken. Ook vraagt het de bereidheid je echt te verdiepen in de wereld van de tuinders, kassenbouwer, automatiseerders etc. Het is misschien wel de grootste uitdaging anders te durven denken over sturing van het waterbeheer en de rol van andere, in dit geval private partijen in het waterbeheer.

en onzekerheden te komen tot een integraal en door in- en extern belanghebbenden gedragen resultaat. Dit betekent dat zij in staat zijn uit een veelheid van ideeën via een transparant proces tot resultaat te komen door te sturen op draagvlak en haalbaarheid.

*“Het zijn nieuwsgierige mensen die hun oordeel kunnen uitstellen en open staan voor **andere denkwijzen**; die zich kunnen verplaatsen in de schoenen van een **ander**; die kunnen loslaten wat niet meer werkt en die ruimte geven aan het **andere** dat nu beter werkt. Met name dankzij hun innerlijke houding gaan mensen om hen heen bewegen; halen zij het optimale uit onderlinge diversiteit aan denkwerelden, belangen en overtuigingen”.*

– HEIN REITSMA – CREATIVE INTERVENTIONS⁴

De mens centraal

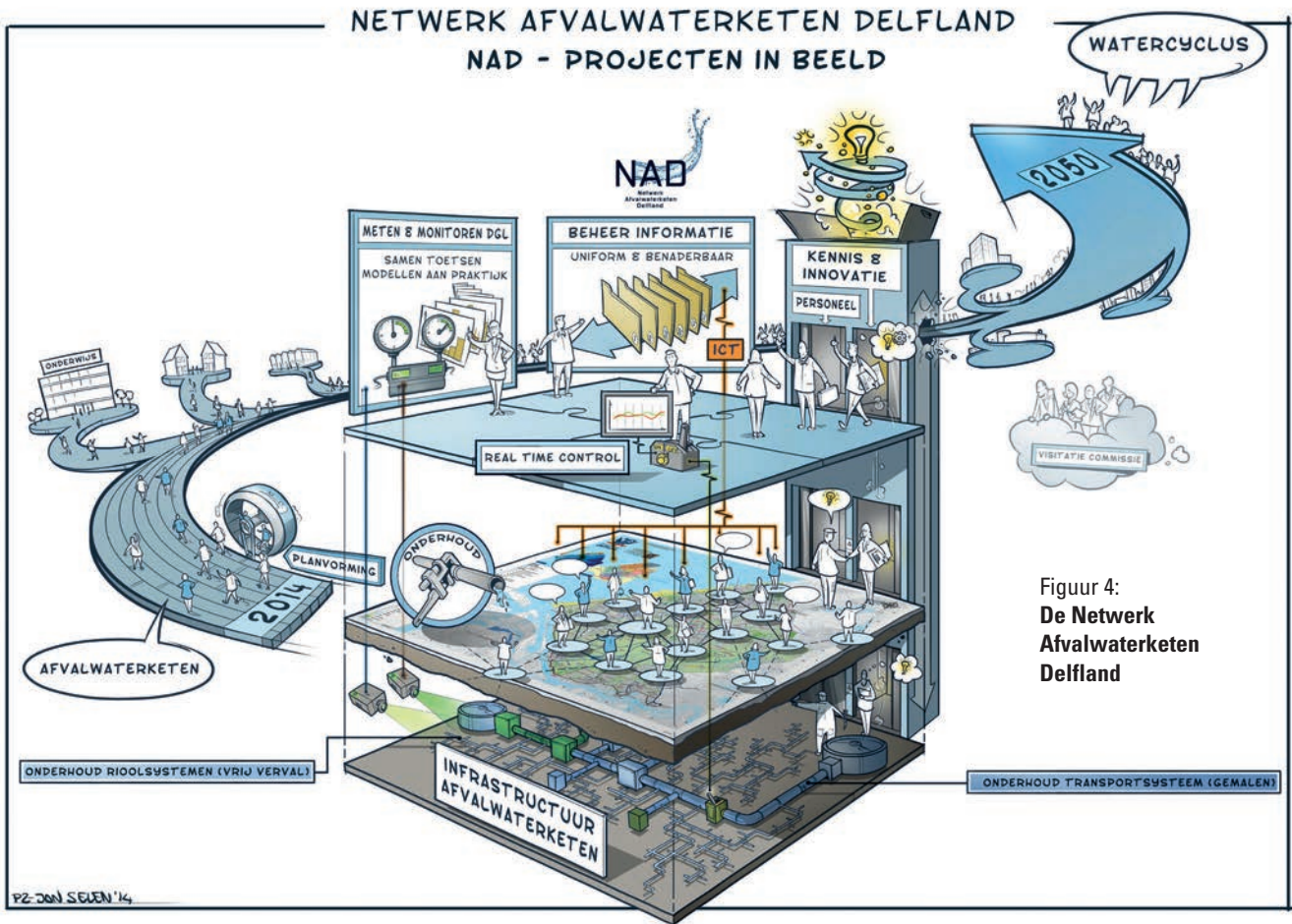
Bij het waterschap is een groeiende behoefte aan ondernemende medewerkers met verstand van water die goed kunnen verbinden en bouwen. Naast aandacht hiervoor bij personeelswerving vraagt dit een meerjarige programmatische aanpak in de training en het opleiden van de mensen.

Centraal hierin staan de medewerkers zelf. Meer dan in het verleden hangt het succes af van hoe medewerkers in het speelveld weten te opereren en de verschillende belangen aan elkaar weten te verbinden. Het nieuwe vakmanschap vraagt nieuwsgierigheid en een procesgevoel wat moeilijk aan te leren is. Echter, als de basisvaardigheid aanwezig is, kan een gericht meerjarige aanpak de ontwikkeling van dit vakmanschap 3.0 sterk ondersteunen.

Bouwstenen voor ontwikkeling

Bij Delfland is hiermee de laatste jaren ervaring opgedaan binnen de Delfland academie – het interne opleidingshuis van het waterschap:

- In de academie is een aantal modules gericht op het vergroten van zelfkennis en zelfmanagement zoals insights, beïnvloedingsvaardigheden maar ook “zelfmanagement” (gebaseerd op Stephen Covey’s boek over de zeven eigenschappen van effectief leiderschap⁵). Deze moeten bijdragen aan de groei van zelfinzicht en vertrouwen in wat men kan en minder goed kan.
- Een serie cursussen is expliciet gericht op het versterken van de procesvaardigheid. Hierbij is het gedachtegoed van Mutual Gains – ontwikkeld in Harvard – een belangrijke drager. Deze benadering koppelt het behalen van resultaten aan het ontwikkelen van duurzame relaties. Het gaat hierbij om cursussen procesvaardigheid met verschillende niveaus van verdieping. Dat begint bij de basis: wat is het verschil tussen een proces, project en routine? Wat betekent dat voor de manier van sturen en organiseren? In de verdiepingscursus wordt meer in gegaan op bijvoorbeeld de relatie opdrachtgever-opdrachtnemer bij processen en naar manieren om processen te sturen, trainingen op het vlak van bestuurlijke sensitiviteit en opereren binnen een politieke wereld. Daarnaast heeft een groot deel van de medewerkers die extern opereren de cursus Mutual Gains / Strategisch Omgevingsmanagement gevolgd. Een deel van deze trainingen wordt gedaan met de samenwerkingspartners. Soms – bijvoorbeeld bij samenwerking in de afvalwaterketen – was dat zelfs het vertrekpunt in het proces (zie ook *kader 2 – Flexibele coalities in het waterbeheer: Netwerk Afvalwaterketen Delfland*).
- Daarnaast wordt in sommige werkprocessen gericht gewerkt aan verbreden van de basis om andere partijen beter te begrijpen. Zo is er bij de planvormers een apart leertraject geweest, gericht op versterking van de denkwereld, kennis van de GREX (grondexploitatie in de ruimtelijke ontwikkeling) en het vormgeven van financiële arrangementen bij gebiedsontwikkeling. Hierbij is nauw opgetrokken met de financieel adviseurs binnen het waterschap. Deze cursussen vormen samen met persoonlijke coaching trajecten de basis van de opleiding van de medewerkers. Echter procesvaardigheid is bij uitstek iets wat je vooral leert door te doen.



Figuur 4:
De Netwerk
Afvalwaterketen
Delfland

**FLEXIBELE COALITIES IN HET WATERBEHEER:
NETWERK AFVALWATERKETEN DELFLAND**

In 2011 is in het Bestuursakkoord water afgesproken om in de afvalwaterketen een ombuiging van de landelijke kosten van 380 miljoen te realiseren. Dit betekende ook een opgave voor Delfland met haar 12 gemeenten om de kosten van de afvalwaterketen minder sterk te laten stijgen dan voorzien.

Als eerste stap zette Delfland samen met de gemeenten een regionaal feitenonderzoek op. Maar bij de presentatie in 2012 bleek dat partijen zeer verschillende inzichten en gevoelens hadden over het landelijke akkoord en onderdelen van het regionale feitenonderzoek (met name het geraamde besparingspotentieel). Daarom is toen gekozen voor een geheel andere insteek gebaseerd op Mutual Gains waarbij flink geïnvesteerd is in de procesvaardigheid van de diverse partijen.

De Netwerk Afvalwaterketen Delfland (zie figuur 4)
Het proces begon met het aantrekken van een ervaren procesbegeleider (Frans Evers), het vormen van een bestuurlijke kopgroep en een meerdaagse training. Met name dat laatste vroeg een forse investering van Delfland

en de gemeenten. In de training stond mutual gains en wat dat betekent voor hoe je je zelf opstelt, organiseert en samenwerkt centraal. Het ging hierbij om denken in belangen, oprechte nieuwsgierigheid in elkaars wereld en dilemma's en het zoeken naar echte meerwaarde (consensus) in plaats van het compromis.

De uitkomst van dit proces is een netwerk dat de beoogde besparingen gaat realiseren gebaseerd op onderling vertrouwen. Naast de resultaatsverplichting van € 6,5 miljoen kan dit door optimalisering van de samenwerking oplopen tot € 10 miljoen.

Inhoudelijk ligt er een bestuurlijk afgesproken menukaart waarbij, afhankelijk van belangen en opgaves, gemeenten en Delfland samen met onderwerpen aan de slag gaan. De partijen ondersteunen en versterken elkaar bij vraagstukken op het gebied van kennis, personeel, uitvoering van werkzaamheden en technologische ontwikkelingen om de kwetsbaarheid te verminderen. De uitvoering van de samenwerkingsovereenkomst vindt plaats via een netwerkorganisatie. Er is een kernteam geformeerd als motor van het proces en een externe programmamanager met MGA-ervaring.

Expliciet stilstaan bij het effect van interventies en evalueren wat werkt en wat niet op zowel proces als persoonlijk niveau. Voor het leren is het belangrijk om ervaren mensen te koppelen aan mensen die deze vaardigheid aan het ontwikkelen zijn. Ook is het regelmatig organiseren van vormen van intervisie en reflectie een waardevol instrument om het leerproces te versterken.

Anders organiseren en sturen

Het ontwikkelen van vaardigheden en kennis van de medewerkers alleen is niet voldoende. Het op pad sturen van je mensen om samenwerkingsgericht, ondernemend en nieuwsgierig te zoeken naar effectieve oplossingen vraagt wel een aanpassing van de governance, van de manier waarop de aansturing en verantwoording worden geregeld.

Het is belangrijk dat niet alleen bij de afdeling die dagelijks met externe partijen werkt, maar breed in de organisatie wordt ingezien en begrepen waarom er anders wordt gewerkt en wat daarbij komt kijken. Het is waardevol als ook het management zelf een training Mutual Gains doet om inzicht te krijgen in sturing, beheersing en verantwoording bij een veel opener planproces dan waterschappen van oudsher gewend zijn. Net als op individueel niveau vraagt het op managementniveau een andere balans tussen sturen en loslaten en het meer centraal stellen van het doel in plaats van het middel.

Voor de governance bij vakmanschap 3.0 kan het Wyber-schema uit het procesmanagement behulpzaam zijn (zie figuur 3).

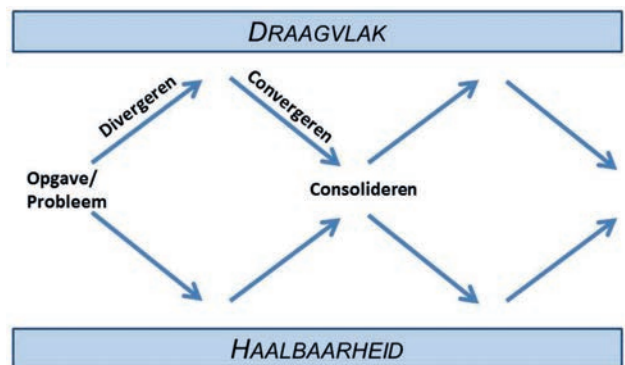
Hierbij wordt voor een probleem of opgave gezocht naar haalbare oplossingen met draagvlak, door eerst een periode van divergeren. Hierin wordt nadrukkelijk ruimte geboden om breed te kijken, belangen te verkennen en te achterhalen welke partijen betrokken willen en kunnen worden en welke mogelijkheden er zijn. Kortom een periode van verkennen, kansen creëren en vrij denken, zowel op inhoud als op partijen.

Hierna volgt een periode van convergeren, waarin het “net wordt opgehaald” en keuzes worden gemaakt

voor de meest haalbare en kansrijke oplossingen. Dit wegings- en selectieproces wordt afgesloten door te consolideren. Dit kunnen afspraken zijn over een oplossing tussen een aantal partijen, zoals een intentie- of samenwerkingsovereenkomst. In het proces vormt deze consolidatie de opmaat naar een volgende Wyber met een verdere uitwerking of wellicht een herhaalde Wyber met een gewijzigde opgave.

In elke Wyber zijn de start (opdrachtverlening) en afronding (consolidatie) belangrijke sturingsmomenten met intensieve communicatie tussen de opdrachtgever en de medewerker (of het projectteam) die de belangen van het waterschap moet verbinden met externe belangen.

Door bij de start ruimte te bieden voor verbreding en afspraken over de beoogde consolidatie, wordt aan de medewerker armslag geboden om kansen te exploreren, zonder dat het open proces onbeheersbaar wordt. (zie ook kader 3 – waterbergende kasdaken) In deze gesprekken gaat het over de inhoud maar vooral over draagvlak, haalbaarheid, proces en randvoorwaarden zowel ambtelijk als bestuurlijk. Ook de wijze van organiseren is een regelmatig terugkerend onderwerp waarbij de organisatie-aanpak mee ontwikkelt en verandert met het proces. Programmatische vormen van sturing, intersectorale projectteams, tijdelijke netwerken zoals Communities of Practice, proeftuinen vormen daarin belangrijke bouwstenen..



Figuur3: De “Wyber-methode” uit het procesmanagement⁶



Figuur5:
Waterkerende panelen op de kas langer vast te houden

WATERBERGENDE KASDAKEN

Het idee van “wyberen” is een nuttige werkwijze gebleken bij het stuurbaar maken van innovatieve processen. In de zoektocht naar vernieuwing in het vasthouden van water in de glastuinbouw is het gehanteerd bij het concept van waterbergende kasdaken. Dit idee heeft in 2014 een waterinnovatie prijs van de Unie van waterschappen gewonnen.

Het begon met een prijsvraag waarin partijen binnen en buiten Nederland gevraagd werden ideeën aan te dragen voor een watervasthoudende kas. Dit was de eerste “Wyber” waarbij breed gedivergeerd is om zo veel mogelijk ideeën binnen te halen.

Een marktpartij (DHV) kwam met een idee om water vast te houden op het dak van de kas zodat het minder snel de kas afstroomt. Dat leek kansrijk en daarom is een eerste verkenning uitgevoerd of het idee een bijdrage kon leveren aan de bestrijding van wateroverlast en of het uitvoerbaar was. Deze verkenning gaf voldoende vertrouwen om verder te gaan. Hiermee is de tweede verkennende “Wyber” afgesloten.

Vervolgens is door Delfland, de gemeente Westland, gemeente Lansingerland, de provincie Zuid Holland, TNO, LTO Noord Glaskracht, Royal Haskoning DHV, Rabobank en Demokwekerij in Honselersdijk besloten gezamenlijk op trekken om dit concept een kans te geven. Dit begon met het bouwen van een demoversie en een prototype op het dak van de Demokwekerij (zie figuur 5). Doel was te laten zien dat

het realiseerbaar was en om te kijken of tuinders interesse zouden hebben in dit concept.

De aandacht en publiciteit rondom het concept had effect. Al snel meldde een tuinder uit Lansingerland zich die wilde meewerken aan een echte praktijk test. Samen met deze tuinder werd een kas watervasthoudend gemaakt, meetapparatuur geplaatst en is ruim een jaar ervaring opgedaan of dit al dan niet een werkbaar concept was, zowel vanuit het perspectief van de tuinder als die van Delfland. Deze “Wyber” werd afgesloten met een evaluatie waaruit bleek dat het idee ook in de praktijk potentie biedt.

Daarmee brak in 2016 een nieuwe fase aan. Namelijk die van verdere opschaling en marktintroductie. Deze fase is begonnen met verbreding en verdieping op een aantal thema’s om scherper te krijgen wat een marktintroductie vraagt. Hierbij wordt onderzocht wat het concept kan opleveren voor de spelers in de keten: de tuinder, de kassenbouwer en zijn toeleveranciers en de overheid in de bijdrage aan de aanpak wateroverlast. Hierover worden breed voor- en nadelen en mogelijke verdienmodellen opgehaald bijvoorbeeld bij verzekeraars.

Deze fase zal in de loop van dit jaar leiden tot een besluit of en hoe verder op te schalen en de rol van bedrijfsleven en overheid hierin. Dit proces laat zien dat al Wyberend – stap voor stap – een innovatie verder wordt gebracht, coalities worden gezocht die bij deze fases passen en het proces als geheel bestuurbaar blijft.

Wanneer wordt gekozen voor een procesbenadering, zal dat vaak leiden tot een andere aanpak, innovatieve oplossingen, onverwachte samenwerking, publiek-private samenwerking of werk met werk maken. Deze wijken regelmatig af van wat gebruikelijk is en zijn niet zonder risico's. Voor een goede vertaling van het proces in formele afspraken worden juridische en financiële adviseurs al vroeg in het proces betrokken, zeker bij nieuwe arrangementen of minder bekende partners. Met een goede governance zijn die nieuwe oplossingen daardoor niet risicovoller dan de klassieke aanpak terwijl ze wel meer kunnen opleveren. Het is beter om de governance aan te passen aan de nieuwe omstandigheden, dan veiligheidshalve aan de vertrouwde werkwijze te blijven hangen.

Je moet het maar kunnen

In de van oudsher technische wereld van de waterschappen kan dit een flinke cultuuromslag betekenen, waar sommige waterschappen al verder mee zijn dan anderen, maar volgens ons is dit uiteindelijk onontkoombaar. Want de maatschappij verwacht, ook van de waterschappen, dat ze in staat zijn om die veranderende rol vorm en inhoud te geven. En om dat te kunnen, moet je voortdurend werken aan de ontwikkeling van je mensen. ■

-
- 1 Paul 't Hart, Ambtelijke vakmanschap 3.0; zoektocht naar het handwerk van de overheidsmanager. Mei 2014
 - 2 Bram Brouwer, Berenschot, 2015
 - 3 Bram Brouwer en Jan Lagerweij, Berenschot "training financieringsarrangementen bij Delfland", 2014
 - 4 Hein Reitsma; www.creativeinterventions.com
 - 5 Stephen R Covey – De zeven eigenschappen van effectief leiderschap, 2004
 - 6 Titus Bekkering, Huub Glas, Danielle Klaassen, Jaap Walter, Management van processen, 2001

SUMMARY

Robert Tekke and Jan Lagerweij argue the development of new craftsmanship at the Dutch water authorities and adapted governance in the organization. The social change in today's network society leads to profound changes in public administration, including the water authorities. The complexity in society has increased and the traditionally "natural" authority of public bodies is decreasing. In the dynamic network, stakeholders are less autonomous in solving their issues and the dependence of other public and private parties and social groups increases. Therefore it is necessary that employees develop new skills, such as social sensitivity, flexibility, process-awareness and stronger skills on developing sustainable relationships and towards cooperation. The skills for this new "craftsmanship 3.0" can be developed over the years through training and coaching, as is done in de "Delfland academy". It also means a change in the governance and a way of steering and instructing that provides the employee license to operate to the pursued objective without the open process getting out of control.
