

‘Fouten maken’ met als uitersten om de dialoog op gang te brengen: ‘Fouten zijn een schande’ en ‘Fouten zijn een kans om te leren’. Hierbij geven we aan welke positie op die dimensie optimaal is voor goed asset management. En scoren de deelnemers zichzelf. Een medewerker met de ervaring dat hij door enkele fouten uit het verleden is ‘gestraft’, scoort duidelijk meer aan de kant van ‘Fouten zijn een schande’ dan een probleemoplosser die juist zijn werk heeft dankzij fouten die anderen maken. Als de tegenstellingen onderling groot zijn, is het goed om eerst de scores van de medewerkers te doorgronden. Zolang de negatieve ervaring van de eerste medewerker geen aandacht krijgt, zal hij niet zomaar bereid zijn om zijn fouten te registreren. Hij zal ze waar mogelijk verbloemen of externe redenen toevoegen, waardoor de oorzaak moeilijker boven tafel komt. Door de dialoog wordt ook duidelijk of het een persoonlijke ervaring is of een bedrijfscultuur (veel mensen hebben dergelijke ervaringen en niemand heeft het er meer over). Als de groep bij een dimensie op enige afstand heeft gescord van de gewenste positie voor goed asset management, dan is er sprake van een dilemma. Door deze culturele dilemma’s bespreekbaar te maken en daardoor samen betere en duidelijkere afspraken te maken, krijgt het ontwikkelen van asset management meer kans van slagen. De handreiking licht bij elk hoofdstuk enkele dilemma’s toe.’

Kleine successen

Hoewel Tessa in de middelgrote gemeente Waterstad werkt (een organisatie die in omvang vergelijkbaar is met diverse waterschappen), kunnen ook kleinere gemeenten met de handreiking uit de voeten. Beenen: ‘Tessa laat zien hoe ze met de verschillende onderwerpen aan de slag gaat en wat ze zoal tegenkomt. Op kleinere schaal kun je ook een specifiek probleem als uitgangspunt nemen, bijvoorbeeld wateroverlast. Welke prestatie wil je leveren, welke risico’s durf je daarbij te nemen en welke investeringen wil je doen? Ga met collega’s, bewoners en bedrijven in gesprek om de wensen en behoeften in kaart te brengen en duidelijke afspraken te maken. Dat kost tijd, maar de investering verdient zichzelf ruimschoots terug. Door met buurgemeenten samen op te trekken, kun je de benodigde inspanning beperken. En zodra het eerste succesje binnen is, krijg je vanzelf de smaak te pakken.’

Extra hulpmiddelen

Om de handreiking aantrekkelijk en toegankelijk te houden, komen diverse aanvullende voorbeelden en oefentools via een bijbehorende website beschikbaar. Zo verschijnen hierop de resultaten van de activiteiten die Tessa en haar team ondernemen als voorbeeldrapport of -verslag. Aberkrom: ‘Waar mogelijk linkt de handreiking ook naar andere praktijkvoorbeelden op de site. Daarnaast komt er bijvoorbeeld een hulpmiddel voor een risicomatrix op. Door hiermee te ‘spelen’, krijg je er ook zelf een beetje gevoel bij. Hoeveel risico’s heb ik op welk gebied? Welke gegevens heb ik nodig? Tot in welk detail? Wat verandert er als ik keuzes aanpas? Door te doen, begrijp je hoe het werkt en wat de kansen en mogelijkheden van asset management zijn.’

Verder ontwikkelen STOWA en Stichting RIONED voor september 2016 regionale studiedagen en staan minicursussen in de planning over bepaalde onderwerpen binnen asset management. Beenen: ‘We zijn nog aan het kijken hoe we hieraan invulling kunnen geven. In een workshop kunnen we per onderwerp enkele afwegingen, keuzes en/of resultaten behandelen, afgestemd op de dagelijkse praktijk en cultuur van de betreffende organisatie. Iedereen heeft zijn eigen context, problemen, ervaringen en doelstellingen, dat is niet in één boek te vatten. Juist in workshops kun je de dialoog aangaan en mensen een zetje in de goede richting geven.’

Laatste loodjes

Zodra een representatief deel van de handreiking klaar is, gaat het boek naar proeflezers. Ieder lid van de begeleidingscommissie heeft uit zijn eigen netwerk proeflezers van gemeenten, waterschappen en adviesbureaus benaderd om het boek kritisch door te nemen. Vervolgens wordt het boekje in het najaar ter visie gelegd, waarbij iedereen kan reageren. Naar verwachting is de handreiking eind 2016 beschikbaar. Aberkrom: ‘Maar net als asset management zelf is het schrijven van de handreiking een ontwikkelingsproces. Dus op termijn zullen mogelijk nieuwe ervaringen worden toegevoegd en waar nodig aanpassingen worden gedaan.’

SCRIPTIE



Tom Langerak

■ *Wat is de kernvraag van je onderzoek en waarom heb je dit onderwerp gekozen? Waar was je nieuwsgierig naar en waarom?*

■ De titel van mijn afstudeerscriptie geeft eigenlijk al de kernvraag van mijn onderzoek weer, namelijk: «Publiek asset management bij waterschappen». Voordat ik begon met dit onderzoek had ik weinig tot geen ervaring in de wereld van infrastructurele en ruimtelijke projecten. Tijdens verschillende colleges rond het thema *Complexiteit & Governance* ben ik geboeid geraakt door deze complexe en veeleisende wereld. Bij Antea Group ben ik op zoek gegaan naar de rol die een overheidsorganisatie (het waterschap) middels zijn veelkoppige lijf (financiën, beleid, techniek, juridisch etc.) speelt in de totstandkoming van een dijkversterkingsproject.

■ *Wat is de bijdrage van de scriptie aan de theorie en praktijk op het gebied van watergovernance? Wie kan hier verder mee en op welke manier?*

■ Ik heb gebruik gemaakt van de operationalisering van het theoretisch concept ‘stijlen van publiek asset management’ van Roovers en Van Buuren (Rooilijn, 2015). Deze operationalisering biedt nieuwe inzichten in de wijze waarop het creëren van publieke meerwaarde kan worden onderzocht in het krachtenspel binnen een organisatie. Daaropvolgend biedt het praktische inzichten voor managers die zich in dit krachtenspel bevinden om het voor hun gewenste resultaat in projecten te bereiken.

■ *Welke uitkomsten van het onderzoek en/of ervaringen tijdens het onderzoek hebben je specifiek verrast?*

■ Het uitgangspunt in dit onderzoek is dat een organisatie een exploiterende (routinematige en behoudende) of een explorerende (flexibele en open) handelingsstrategie kan hanteren om de gewenste (organisatie)doelen te bereiken. Daarin kiest een organisatie bewust voor één van de twee strategieën. Opmerkelijk is dat niet zo zeer een bewust gekozen handelingsstrategie bepaalt hoe een project tot stand komt, maar voornamelijk de intrinsieke (willen we ontwikkelen?) dan wel extrinsieke (moeten we ontwikkelen?) motivatie van een organisatie bepaalt hoe gehandeld wordt. Hierover kun je meer lezen in paragraaf 10.2 van het onderzoek.

PUBLIEK ASSET MANAGEMENT BIJ WATERSCHAPPEN

Een samenvatting

Mijn vertaling van het begrip publiek asset management

In de wereld van het waterbeheer wordt het steeds belangrijker om de bedrijfsmiddelen op een juiste wijze te beheren zodat de investering die gedaan wordt zo veel mogelijk rendement heeft. Daarbij wordt steeds vaker nagedacht over het vraagstuk of een bedrijfsmiddel, een asset, nog wel past in de huidige omgeving waarin hij zich bevindt (Roovers & van Buuren, 2014); moeten de functies van een asset niet ontwikkeld worden, zodat er zo veel mogelijk waarde wordt behaald tegen zo laag mogelijke kosten? Dit is slechts één van de vraagstukken binnen het asset management proces.

Maar welk doel moeten die functies dan precies dienen en wat is de waarde die vergroot moet worden? In het geval van dit onderzoek, waar dijkversterkingsprojecten bij waterschappen worden onderzocht, gaat dat om *public value*, zoals Benington en Moore (2011) hebben beschreven. De waarde die een asset levert moet verder reiken dan het bedrijfsbelang van het waterschap, zeker gezien het feit dat het waterschap een publiek orgaan is wat zijn inkomsten hoofdzakelijk genereert vanuit belastinggelden. “Publiek asset management bij waterschappen”, noemt de onderzoeker dat.

Richting ‘mijn’ stijlen van asset management

Waterschappen zijn de oudste bestuurlijke organen van Nederland en dienen alleen om die reden al voort te bestaan. Het beheer en onderhoud van Nederlands primaire waterkeringen is veelal de taak van deze waterschappen. Om de waterveiligheid van Nederland te garanderen moet eens in de zoveel tijd de dijk worden versterkt. Daarbij komt een veelheid aan belangen kijken. Bedrijfseconomische belangen, juridische belangen, technische belangen, belangen uit de directe omgeving van een project, belangen van bestuurlijke partijen en ga zo maar door. Snellen (1987) heeft deze belangen proberen te vangen in zijn werk omtrent *rationaliteiten*. In dit kader spreekt de auteur over de *professionele, economische, juridische* en *politieke* rationaliteit. Deze rationaliteiten spelen naast elkaar een rol in de ontwikkeling van een stijl van asset management. De argumenten die uit deze rationaliteiten naar voren komen kunnen worden gezien als drijfveren om een bepaalde richting op te gaan in een project. Het

bereiken van zo veel mogelijk publieke waarde vindt dus plaats in het samenspel tussen deze rationaliteiten.

Daarbij doemt ook de vraag op hoe het waterschap die meerwaarde precies wil bereiken. Hier komt het theoretische concept van Roovers en Van Buuren (2015) om de hoek kijken. Zij geven aan dat een organisatie bewust kan kiezen voor een monofunctionele dan wel multifunctionele inzet van een asset. Probeert zij dit middels een harmonieuze samenwerking met verschillende gebiedspartijen (explorerend), of houdt zij de zaken liever bij zichzelf en denkt zij voornamelijk aan haar eigen doelen en belangen (exploiterend). Door deze twee aspecten tegen elkaar af te zetten, respectievelijk mono- of multifunctionaliteit en een explorerende- of exploiterende strategie, ontstaan er een viertal *stijlen van asset management*.

Daarbij stelt de onderzoeker zichzelf de vraag hoe de rationaliteiten, zoals eerder genoemd de randvoorwaarden waarbinnen een stijl van asset management zich ontwikkelt, en de argumenten uit deze rationaliteiten (drijfveren) een rol spelen in de interactie binnen het waterschap. Zoals Bekkers (2012) aangeeft, focust het gedrag van actoren zich namelijk op het richting geven van het besluitvormingsproces. Dit doen zij omdat hun belangen, posities en opvattingen op deze manier het best beschermd worden.

Snellen (1987) geeft aan dat er een probleem kan ontstaan wanneer de verschillende rationaliteiten niet evenredig vertegenwoordigd zijn in het besluitvormingsproces. Hierdoor ontstaat er een onwerkbaar situatie, nu of in de toekomst. Door een te scherpe blik op het bedrijfseconomisch belang kunnen juridische waarborgen worden ondermijnd of wordt er een technische oplossing bedacht die net aan voldoet, maar verre van ideaal is. De interactie tussen de verschillende actoren binnen het waterschap is dus een vitaal onderdeel in de ontwikkeling van een stijl van asset management.

Deze interactie kan worden waargenomen als conflictueus of gecoördineerd (Bekkers, 2012). In beide gevallen is er sprake van tegenstrijdige belangen. Het grootste verschil is dat bij een gecoördineerde interactie sprake is van wederzijdse afhankelijkheid die door

alle partijen wordt ervaren en waar zij vervolgens ook naar handelen. Een conflictueuze interactie is juist een strijd van belangen en macht, waar de partijen elkaar dwarsbomen om hun eigen belang te laten prevaleren. In de verschillende casussen die onderzocht zijn is deze interactie, naast de gecoördineerde, ook zichtbaar.

Bevindingen in de praktijk

Enerzijds zijn er projecten waar waterschappen individueel opereren en de dijkversterking binnen haar eigen kaders uitvoert. Daardoor heeft de organisatie in mindere mate het gevoel zich te moeten ontwikkelen is de overtuiging van de onderzoeker. Het doel van het project is namelijk de dijk te versterken binnen de bestaande kaders van de organisatie. Vanuit het HWBP wordt daarnaast het koppelen van kansen gestimuleerd. Zo ontstaat er publieke meerwaarde en is het financieel aantrekkelijk voor een project. In dit soort projecten wordt actief gezocht naar meekoppelkansen om wensen en behoeften uit de omgeving te verwerken in de plannen. Deze meekoppelkansen stroken echter veelal niet met de bestaande kaders. Hierdoor ontstaat onderling conflict over de te varen koers en ontstaat er een stijl van asset management die zich sterk focust op het primaire doel van een kering.

Anderzijds zijn er projecten waarin het waterschap al vanaf de planvormingsfase opereert in een combinatie van bestuurlijke partijen en belangen. Het waterschap is zich bewust van het feit dat zij de partij is die de ontwikkeling in de buurt van de dijk mogelijk moet maken. Hierdoor ontstaat er een gevoel van urgentie binnen de organisatie van het waterschap om zich als geheel te ontwikkelen. Dit levert zowel intern als extern een gecoördineerde interactie op. De rationaliteiten worden op een evenredige wijze vertegenwoordigd, waardoor toekomstbestendige oplossingen ontstaan met veel publieke meerwaarde.

De verschillende rationaliteiten spelen een grote rol in de wijze waarop een stijl van asset management tot stand komt. Zoals aangegeven vormen drijfveren vanuit de rationaliteiten argumenten om binnen het interactieproces de besluitvorming richting te geven. Bij een conflictueuze interactie vervullen de verschillende rationaliteiten een rol van waaruit verschillende afdelingen of personen in de organisatie hun macht verlenen. Zo

houdt de afdeling vergunningverlening vast aan de bestaande kaders, redeneert het management vanuit het bedrijfseconomisch belang en stuurt het bestuur richting een politiek gewenste oplossing die negatieve publiciteit voorkomt. Binnen de strijd tussen deze rationaliteiten wordt vervolgens een technische oplossing bedacht die net binnen de juridische kaders omtrent veiligheid en het volgen van de beleidslijnen past, die zo min mogelijk afbreuk doet aan de wensen van de omgeving en financieel aantrekkelijk is. Dit terwijl er meer publieke waarde gecreëerd had kunnen worden.

Bij een gecoördineerde interactie spelen de harde kaders van de rationaliteiten, met name het voldoen aan de eigen beleidslijnen, een minder prominente rol is de mening van de onderzoeker. Het keur, de legger en zelfs bouwbesluiten worden aangepast of gemaakt om ontwikkelingen in de buurt van de of zelfs op de dijk mogelijk te maken. Spelers in het besluitvormingsproces ontlenen geen macht aan de drijfveren die uit de rationaliteiten ontstaan, maar weten deze op een gestructureerde wijze tot elkaar te brengen. In deze situaties wordt daadwerkelijk publieke meerwaarde gecreëerd door het waterschap.

Ter afsluiting

Mijn advies aan bestuurders en managers in de wereld van watergovernance: Maak dijkversterkingen onderdeel van een groter geheel. Bepaal vroegtijdig met elkaar de best mogelijke uitkomst van een project. Committeer je aan dit gezamenlijk te bereiken doel en communiceer helder en eerlijk over de gevolgen die dit heeft voor jouw organisatie, zodat een ieder zijn rol in het grotere geheel ziet.

<https://thesis.eur.nl/pub/32123/Langerak-Tom.pdf>

Tom Langerak, MSc. is in september 2015 afgestudeerd als Bestuurskundige aan de Erasmus Universiteit van Rotterdam. Zijn thesisonderzoek heeft Tom afgerond bij de afdeling Water van Antea Group in Capelle aan den IJssel. Inmiddels is hij binnen hetzelfde bedrijf werkzaam op de afdeling Contractering, waar hij zich onder andere bezig houdt met contract- en projectmanagement van ruimtelijke en infrastructurele projecten. E-mail: tom.langerak@anteagroup.com