

SPRAAKWATER

DE OMGEVINGSWET VERGROOT JE SPEELVELD: TRAIN BEIDE BENEN!

Martien Aartsen, Pim Nijssen*

■ *“Het gebruiken van twee benen zorgt voor een hogere handelingssnelheid en een grotere kans op succes. Om spelers tweebenig te maken zorgen wij ervoor dat zij ook in situaties worden gezet waarin het natuurlijk is om de bal met het minder sterke been mee te nemen en coachen hen dan positief”.*

■ Bovenstaande passage is één van de gouden regels bij de voetbalclub AZ. Om in verschillende spelsituaties vlot te kunnen inspelen op onverwachte situaties is het gebruiken van twee benen volgens AZ van essentieel belang en de basis voor voetbalsucces. Tweebenigheid maakt je flexibeler, sneller en veelzijdiger. Deze regel is ook toe te passen op de dagelijkse praktijk van een organisatie als het waterschap. Tweebenigheid is in onze ogen een essentiële vaardigheid van de moderne ambtenaar en een voorwaarde voor een succesvolle implementatie van de Omgevingswet.

TWEEBENIGHEID EN DE OMGEVINGSWET

De implementatie van de Omgevingswet wordt de meest ingrijpende juridische herziening voor de waterschappen van de laatste jaren. Het wegvallen van de watertoets en de veranderingen in het instrumentarium roepen terecht vragen op. In dit opiniestuk focussen wij echter op de menskant. We schetsen onze visie op de nieuwe vaardigheden die de Omgevingswet vraagt van de moderne waterschapsambtenaar. Hierin stellen wij tweebenig samenwerken centraal. Het rechterbeen is flexibel, geeft ruimte, experimenteert en werkt op basis van vertrouwen. Het linkerbeen is efficiënt, gestructureerd, minimaliseert risico's en is in control. Sterke organisaties zijn bekwaam met beide benen.

De Omgevingswet vraagt vaardigheden van het rechterbeen, wat niet betekent dat het linkerbeen niet meer gebuikt wordt. In tegendeel, ook dat been blijft onverminderd nodig. Met twee benen word je immers een betere speler.

DE VERANDERENDE SAMENLEVING...

De Omgevingswet is reactie op veranderingen in onze samenleving die zich al langer manifesteren. De huidige samenleving is te omschrijven als een snel veranderende, onzekere, complexe en pluriforme werkelijkheid. Het Amerikaanse leger introduceerde hiervoor na de Koude Oorlog al het acroniem VUCA¹ (Volatile, Uncertain, Complex and Ambiguous) dat sindsdien ook in de managementliteratuur gebruikt wordt als beschrijving van de diffuse werkelijkheid waarin organisaties opereren. Martine de Jong² omschrijft de gevolgen hiervan heel treffend als een werkelijkheid waarin niet één beste oplossing, organisatievorm of procedure bestaat, maar achtereenvolgens en gelijktijdig verschillende aanpakken worden geprobeerd. In deze werkelijkheid wordt de aanpak niet bepaald door één sector, afdeling of organisatie. Voor het aanpakken van taai vraagstukken is samenwerking over grenzen van disciplines en domeinen nodig.

* Martien Aartsen en Pim Nijssen, Twynstra Gudde.



...VRAAGT EEN NIEUWE WET

De Omgevingswet speelt in op deze ontwikkeling. Het stimuleert samenwerking en participatie, hamert op integraliteit en streeft naar minder en heldere regels. Dit moet leiden tot lokaal maatwerk en meer ruimte voor initiatieven vanuit de samenleving. De taken en verantwoordelijkheden van het waterschap veranderen niet, maar de context waarin deze moeten worden uitgevoerd en het instrumentarium dat hen ter beschikking staat wel. En dat stelt hen voor nieuwe uitdagingen.

Het feit dat strategische beleidsvorming voor water niet meer plaatsvindt in sectorale waterplannen, maar in integrale omgevingsvisies van Rijk, provincies en gemeenten, in combinatie met het feit dat de weging van het waterbelang in omgevingsplannen en –visies geen verplichting is, maakt dat waterschappen in een afhankelijker positie komen. Als je daarbij optelt dat iedere decentrale overheid meer bestuurlijk afwegingsruimte heeft, betekent dit ook dat waterschappen alerter moeten zijn op het borgen van het waterbelang. Dit vraagt nadrukkelijker sturing aan de voorkant van beleidsprocessen omdat er minder mogelijkheden ontstaan om dat belang aan de achterkant af te dwingen (d.m.v. vergunningen). Om aan de voorkant van processen te komen is samenwerking tussen organisaties essentieel.

WERKEN OP HET GRENSVLAK

Samenwerken is echter spannend. Juist op het grensvlak van organisaties, daar waar de samenwerking zich manifesteert, worden ook de verschillen tussen organisaties zichtbaar. Verschillen in cultuur, procedures, regels, manieren van werken en natuurlijk belangen. En dat is niet per se makkelijk. Vanwege de toenemende samenwerking tussen organisaties, zien wij binnen organisaties ook steeds meer mensen die zich op de rand van de eigen organisatie begeven en daar functies vervullen die hun rol typeren, zoals omgevingsmanager, gebiedsregisseur of accountmanager. Martine de Jong noemt deze mensen ‘grenswerkers’, omdat ze werken in het grensgebied werken met één been in de binnenwereld van de eigen organisatie en één in de buitenwereld van betrokken partijen en personen. De grenswerker heeft het vermogen om verschillende belangen te begrijpen en te verbinden en kan groepen motiveren om samen meer te bereiken dan alleen. En juist die specifieke plek tussen organisaties doet een beroep op tweebeentigheid.

OMGAAN MET TEGENSTELLINGEN

Samenwerken doe je niet ondanks verschillen, maar juist vanwege die verschillen. Juist wanneer partijen en personen verschillen is de meerwaarde van samenwerken groter. De kennis van het watersysteem van het waterschap in combinatie met de stedenbouwkundige expertise van gemeente en de kennis van de woningmarkt van een ontwikkelaar, maken een woningbouwproject succesvol. Het



vraagt echter wel erkenning van de wederzijdse belangen en de vaardigheid om te kunnen omgaan met verschillende manieren van werken, taal, cultuur en procedures. Omgaan met verschillen en tegenstellingen is daarmee een kerncompetentie van de grenswerker.

Kijkend naar de vier doelen van de Omgevingswet, blijken ook deze een tweetal tegenstellingen te bevatten: ‘alles in samenhang beschouwen voor integrale oplossingen’ versus ‘het eenvoudig houden om sneller te besluiten’. En: ‘zekerheid bieden door vergroten inzichtelijkheid en voorspelbaarheid’ versus ‘flexibiliteit door meer ruimte voor ontwikkeling en lokale afweging’. Deze tegenstellingen maken goed zichtbaar dat spanningsvelden inherent zijn aan de context waarin wij werken. Het gaat dan ook niet om deze op te lossen, maar wel om je ervan bewust te zijn en hanteerbaar te maken.

GRENSWERKERS

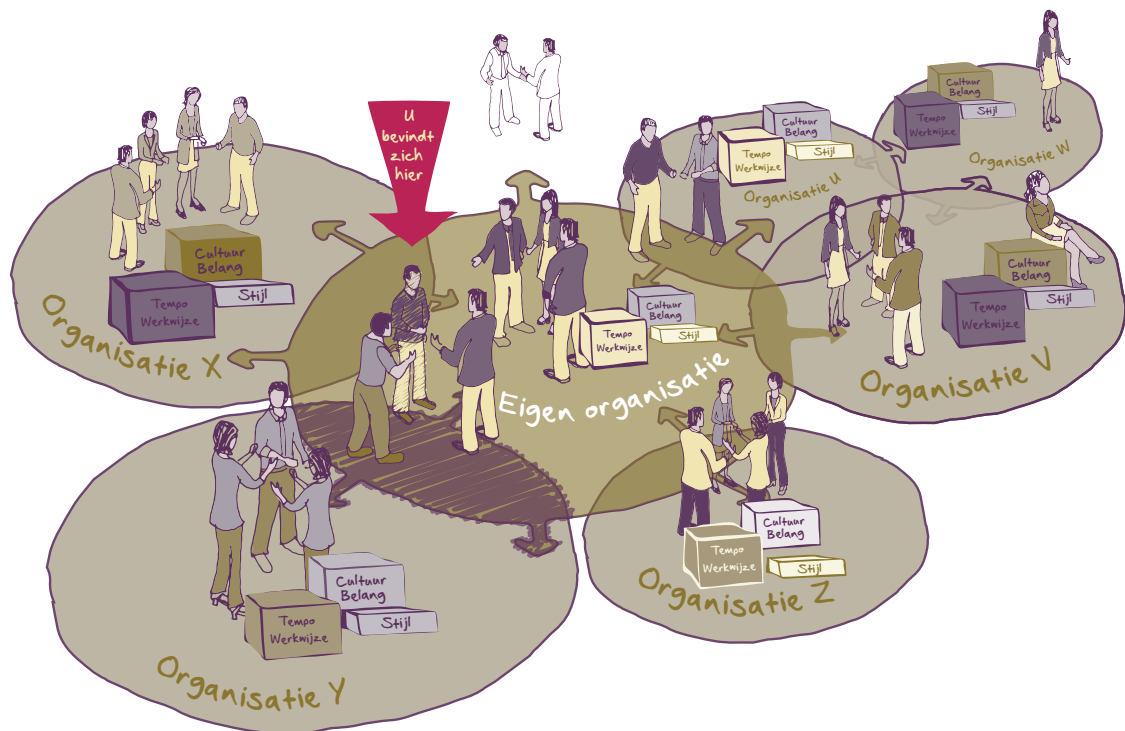
De veranderende context, zoals die hierboven is geschetst, doet dus een beroep op nieuwe vaardigheden. Om haar doelen te bereiken zal het waterschap dus meer moeten samenwerken, in een vroegtijdig stadium beleidsambities afstemmen met andere overheden en de doelen van eigen organisatie proberen te verbinden met die van anderen. Dat vraagt van de waterschapsmedewerker dat hij kan werken met de beleidswensen van bestuurders, de standpunten van mondige belangengroepen en de

initiatieven van bewoners en bedrijven. Om geluiden uit de omgeving op te pakken moet de waterschapper zich dienstverlenend opstellen. Tegelijkertijd zal deze zich zelfverzekerd en deskundigheid moeten opstellen bij het vertegenwoordigen van het waterschap. Bestaande eigenschappen, zoals technische expertise, goede gebiedskennis en oplossings- en uitvoeringsgerichtheid blijven dus van grote waarde. Het zijn eigenschappen die passen bij het waterschap als beheerorganisatie met helder afgebakende taken en verantwoordelijkheden, die het ook nog steeds is en waarop het ook zal worden blijven aangesproken.

Het is kortom niet óf/óf, maar én/én: Een grenswerker verbindt de meer technische, structurerende en planmatige binnenwereld (het linkerbeen) met de meer experimentele, informele en procesmatige buitenwereld (het rechterbeen). Beide benen zijn van waarde en juist het inzetten van een combinatie van beide maakt de grenswerker effectief. Dat kan hij zelf doen, als hij goed tweebenig kan spelen. Hij kan tweebenigheid ook organiseren door een collega met een voorkeur voor het linkerbeen en een met een voorkeur voor het rechterbeen in te schakelen.

TWEEBENIGE SPELERS

Niet iedereen in de organisatie hoeft dus volkomen tweebenig te zijn, maar de organisatie als zodanig moet de waarde van beide benen wel waarderen en het gebruik van beide stimuleren.



En medewerkers met affiniteit, gevoel en begrip voor beide benen, maakt de eigen organisatie wel effectiever. Van ambtenaren met een kaderstellende of toezichthoudende functie, zoals juristen, vergunningverleners en handhavers, die traditioneel aan het einde van de keten staan, zal gevraagd worden ook aan de voorkant betrokken te zijn. Omgekeerd zullen ambtenaren met een ondernemende of creatieve functie, zoals strategen en gebiedsregisseurs, ook bij de uitvoering en handhaving mee moeten kijken. Al was het alleen maar omdat met de wet minder activiteiten vergunningplichtig worden. De mensen die dit op een goede manier op kunnen pakken zijn tweebeinig. Zij zijn het goud van hun organisatie, omdat zij de organisatie effectief maken door de belangen van binnen en buiten productief met elkaar te verbinden. En medewerkers met een sterk ontwikkeld linker- of rechterbeen, maar met affiniteit met het andere been zijn dat evenzeer, omdat zij snappen wat onze snel veranderende, onzekere, complexe en pluriforme samenleving vraagt van medewerkers van overheidsorganisaties.

projecten. Op het grensvlak tussen het waterschap en haar partners bevinden zich de tweebeinige spelers die de kaders van de eigen organisatie kunnen verbinden met de bijzondere initiatieven van buiten. Het ontwikkelen van de omgevings sensitiviteit die nodig is voor de samenwerking met partnerorganisaties betekent niet dat gewoontes en procedures in de eigen organisatie overbodig zijn, in tegendeel. Het trainen van beide benen om de binnen- en buitenwereld effectief met elkaar te verbinden is het motto. Op die manier wordt het creatieve procesmatige rechterbeen dat stevig verankerd staat in de het netwerk van partijen verbonden met het gestructureerde beheersmatige linkerbeen met de wortels in de eigen organisatie. Een tweebeinige grenswerker is sterker dan een eenbeinige heeft een hogere handelingssnelheid en een grotere kans op succes. Om de tweebeinigheid van waterschapsmedewerkers te versterken zouden zij zo nu in dan in situaties moeten worden gebracht waarin een beroep wordt gedaan op het voor hen minder ontwikkelde been. Wat zou het mooi zijn als één van de gouden regels wordt van elk waterschap. ■

WATERSCHAPPER, TRAIN JE TWEEBEINIGHEID

De Omgevingswet doet een beroep op de tweebeinigheid van de waterschappen en hun medewerkers: om het waterbelang te borgen moet het waterschap proactief andere organisaties en overheden opzoeken om samen te komen tot omgevingsvisies, integrale uitvoering van beleid via programma's en omgevingsgerichte uitvoering van

- 1 Stiehm JH. The U.S. Army War College: Military Education in a Democracy. Philadelphia: Temple University Press. 2010.
- 2 Jong, de M. Tweebeinig spelen, een pleidooi voor het lichtvoetig tegemoet treden van de ander en het andere, in: M. de Jong, H. Bakker en F. Robeerst (red) Tweebeinig samen werken, Deventer: Vakmedianet, 2018.