HNK in de maatschappij

6 maart 2015

Achtergrond

Niemand wil bewust iemand kwetsen, bewust een verkeerd advies geven, bewust teveel geld uitgeven, etc. Dat heeft te maken met normen en waarden. Hoewel eenieder dezelfde uitgangspunten heeft, wordt per land, regio, vriendenkring en gezin toch verschillend gereageerd op gelijksoortige situaties. Maar let wel: altijd vanuit de beste bedoelingen.

Dit verschil in cultuur brengt met zich mee dat iets wat voor de één niet kwetsend is, voor de ander wel als kwetsend kan worden ervaren. Wat de één kostenbewust vindt, kan door de ander als verspilling worden beschouwd. En een oprecht advies of beleidsuitgangspunt, kan op de ander als navelstaarderij overkomen.

De manier waarop wij bij HHNK met de dingen omgaan, is ook cultuur, onze cultuur. Een cultuur die gestoeld is op de beste bedoelingen. Toch kan een inwoner van ons gebied daar anders tegenaan kijken. En we hebben beiden gelijk. Maar feitelijk gaat het daar niet om. Het gaat om samen gelijk krijgen.

Waar willen we naar toe

HHNK wil een graag geziene samenwerkingspartner zijn, maar wordt wel eens als te normatief ervaren. Het beeld van een normatieve organisatie kan ontstaan als bijvoorbeeld door HHNK opgelegde eisen als onrechtvaardig worden gevoeld. Het doet er niet toe of het beeld terecht is of onterecht. Voor de meeste mensen gaat het om hoe het wordt beleefd.

Vanuit het besef dat het gaat om de beleving van mensen en dat handeling en reputatie nauw aan elkaar verwant zijn, is door een aantal plan- en rioleringsadviseurs het initiatief 'HNK in de maatschappij' gestart. Doel van het initiatief is bewustwording van waar we staan en wat nodig is om van HHNK daadwerkelijk die midden in de maatschappij staande samenwerkingspartner te maken.

Waar lopen we dan tegenaan

Eenieder zal beamen dat we binnen HHNK zelf verschillende culturen kennen. Zo denken sommigen in normen, terwijl anderen het meer zoeken in de effecten. Het normatief denken heeft dit laaggelegen gebied geen windeieren gelegd. Echter de hedendaagse maatschappij denkt meer in effecten. En verlangt dat ook van ons.

Intern lopen collega's soms onverwacht tegen normatieve regels aan. Dit maakt de communicatie naar buiten toe lastiger en kan onbetrouwbaar overkomen. Daarnaast kunnen dossiers elkaar negatief beïnvloeden: als je heel strikt op het ene dossier zit, kun je daar bij het andere last van krijgen.

Hoe zijn we gevaren

Samen met vergunningverleners, juristen en adviseurs van keringen en wegen is een aantal keren overlegd. Vrij unaniem kwam naar voren dat directie en bestuur zeggen meer effectgestuurd te willen handelen, maar dat dit niet altijd wordt ervaren. In de dagelijkse praktijk loop je dan tegen merkwaardige situatie aan die niet gunstig zijn voor ons imago.

Die merkwaardige situaties zijn verzameld. Aan de hand daarvan zijn goede gesprekken en discussies gevoerd. Dit ging volgens het vaste stramien van: hoe doen we het nu of hoe hebben we nu gehandeld versus hoe hadden we beter kunnen handelen of hoe had ik in het dagelijkse leven gehandeld als het mijn buren of familie betrof.

Wat heeft het opgeleverd

Tijdens de behandeling van de situaties ontstonden meerdere duidelijke waarheden. Dit geeft al aan dat de werkelijkheid misschien niet altijd even helder is. Dit vindt zijn oorsprong in het feit dat het bestuur soms kiest voor een strikte interpretatie van een regel, een regel van zichzelf soms weinig ruimte laat voor maatwerk en tijdgebrek soms leidt tot standaardoplossingen.

Een lijn die uit de ervaringen naar voren komt, is dat effecten altijd alleen betrekking hebben op HHNK en er te weinig wordt gekeken naar de gevolgen voor anderen. Eigenlijk willen we teveel en zouden we met minder genoegen moeten nemen. En mogelijk dat een meer gebiedsgerichte benadering in plaats van benadering per discipline ertoe kan leiden dat dossiers elkaar minder bijten.

*Gebiedsgericht werken*

Om HHNK meer met één mond te laten spreken, is het instrument gebiedsgericht werken uitgeprobeerd. Voor de regio Zaanstreek-Waterland is hiermee gestart. Uiteenlopende disciplines – planadvies, riolering, keringen, overdracht wegen, overname stedelijk water, overname rioolgemalen, HWBP, VBK, vergunningverlening, handhaving, kabels en leidingen, IBA's, etc. – kwamen unaniem tot de conclusie dat we elkaar vaker gaan opzoeken. De collega's zoeken elkaar tegenwoordig daadwerkelijk makkelijker op nu ze elkaar kennen. Door de relatiemanagers wordt dit proces nu overgenomen en verbreed naar de andere regio's.

*Regels*

Indien ernstige voorvallen zich langere tijd niet meer voordoen, is de samenleving onmiddellijk van mening dat er teveel regels zijn. De overbodige regels weet men makkelijk te benoemen. Voor de reputatie van HHNK lijkt het goed om een keer tegen het licht te houden welke de regels echt noodzakelijk zijn en welke niet. Welke regels kunnen volstaan met een algemene richtlijn en welke gekoppeld moeten zijn aan een vergunning. Om echt goede sier te maken, kunnen ook nog vergunningplichtige situaties worden benoemd waaraan geen leges zijn verbonden. Het gaat hierbij om vrij algemeen voorkomende situaties nabij belangrijke werken van HHNK. Het zijn dit soort contactmomenten met de inwoners die bepalend zijn voor onze reputatie.

Rijnland heeft het uitgangspunt van de beleidsregels aangepast van het zogenaamde 'Nee, tenzij…' naar 'Ja, mits…'. Er is een afspraak bij Rijnland gepland om te bespreken welke uitgangspunten zijn gehanteerd en tegen welke hobbels is aangelopen. En wat zij hebben ervaren en hebben moeten doen om het binnen de organisatie geaccepteerd te krijgen.

*Maatwerk*

De dagelijkse werkzaamheden buiten ons kantoor maken het verschil en bepalen onze reputatie bij gemeenten en andere partners. Daar zijn onze collega's die veel met onze partners om tafel zitten zich goed van bewust. Het gaat er niet om wat je zegt, maar om wat je doet en hoe je het doet. Zij weten dat je het alleen goed doet en je alleen succesvol bent indien je – met inachtneming van een klein aantal essentiële eigen randvoorwaarden – aansluit bij de belevingswereld van je partner.

Feit is dat dit bewustzijn binnen de organisatie niet gelijk is verdeeld. Daardoor hebben de 'onderhandelingen' zich in de loop van de jaren verplaatst van de externe onderhandelingstafel naar het interne groene hokje. Minder regels en meer werken 'in de geest van' door het leveren van maatwerk kan uitkomst bieden. Het voordeel van denken in normen is dat het duidelijk en makkelijk is. Het voordeel van denken in effecten is dat er gepuzzeld mag worden en maatwerk moet worden geleverd. Het vergt daarom wel iets van de medewerkers: kennis van zaken en durf. Durf om fouten te maken. En het vergt iets van de directie en het management: vertrouwen. Vertrouwen dat fouten gemaakt mogen worden.

Conclusies

Van onderaf zijn we gestart met het beetpakken van een probleem. Dat probleem blijkt bij nadere analyse meer een cultuur- en houdingprobleem te zijn dan dat het een technisch inhoudelijke of persoonsgerichte oorsprong heeft.

Net als bij Rijnland bestaat er op de werkvloer behoefte aan ruimte in beleid. Beleid dat meer omgevingsgericht is. Beleid dat de wensen van mensen faciliteert met inachtneming van onze eigen ondergrens. Dit houdt in niet meer alles dichttimmeren, maar ruimte laten aan en dus vertrouwen op de kennis en kunde van de medewerkers. Het vergt een bredere kijk van de medewerkers en betekent dat we ons niet langer kunnen verstoppen achter juridische regels, maar verbinding moeten zoeken met de steeds hoger opgeleide en opener wordende samenleving. Daarom moeten we:

* Redeneren vanuit maatschappelijk nut. Dit kan betekenen dat het eigen belang wordt achtergesteld bij het algemeen belang.
* Maatwerk de ruimte geven. Dit kost meer tijd en maakt het niet makkelijker, maar wel leuker en uitdagender.
* (Juridische) instrumenten voor ons laten werken. De regels zijn er voor de mensen en niet andersom. Dit leidt tot beargumenteerd maatwerk en betekent dat iets voor de één wel, maar voor de ander niet kan. Het is geen willekeur of ongelijkheid, maar is juist rechtvaardig omdat situaties nooit precies gelijk zijn.
* Durven te veranderen. Een grotere organisatie kent forsere afwijkingen in de beoordelingen van situaties. Indien niet naar één strikte lijn wordt gezocht, maar naar ruimte, zijn afwijkingen geen probleem mits er een goed onderbouwd verhaal ligt
* Samen ontdekken. Meer gebiedsgericht werken en maatwerk leveren.

Hoe nu verder

Hoe kunnen we met het bovenstaande in het achterhoofd een zo groot mogelijke impact binnen de organisatie kunnen bewerkstelligen. Daartoe is een stakeholderanalyse gemaakt:

1. Degenen die direct bij dit initiatief betrokken zijn: Arjen Grent, Robin Bos, Mark Lamers, Ezra Swolfs, Karel Bruin-Baerts en Folkert Oosting.
2. Degenen die aan de bijeenkomsten hebben bijgedragen: rioleringsadviseurs, planadviseurs, wegen- en keringenadviseurs, vergunningverleners, juridisch adviseurs, leidinggevenden en anderen.
3. Degenen die op de hoogte zijn gehouden: Linda van Oostrum, Hans Bout en Joost de Ruig.
4. Degenen die op de hoogte zijn gehouden en hebben meegedacht: Michiel Schreijer, Esmée Vingerhoed, Marieke Ritzema, Noor Ney, Sandra Komen, Bart van der Helm en Derk Jan Marsman.
5. Degenen die nog geïnformeerd moeten worden: Ton Hugens, Alex Bartels, Hans Henrotte, Maarten van Heugten, Kürsat Kalez, Reindert Jan Sellies, Maarten Keijsper, Ewald van Orsouw, Martijn den Brabander, Annèt Smit, Rolf Olsen, Elsbeth Otten, Stephan Langeweg.
6. Het bestuur(?).

Waterketen en Watersystemen zijn al redelijk goed geïnformeerd over dit initiatief door de directe betrokkenheid van de medewerkers en doordat leidinggeveneden betrokken waren en geïnformeerd zijn. Voor Waterveiligheid en Wegen, VHIJG, BDS, IB, FCP&O en Concern control geldt dit in (veel) mindere mate.

Om dit verder te brengen, wordt er aan gedacht de bevindingen aan de hand van een presentatie en een korte gedachtewisseling over een vervolg in het MT Water te brengen. Dat vervolg kan worden voorbereid door de beleidsgroep die daar een dagdeel aan kan besteden. Het resultaat van dit dagdeel wordt gebruikt voor een te organiseren sessie voor leidinggevenden van Waterketen, Watersystemen, Waterveiligheid en Wegen, IB, VHIJG, BDS en clusters Beheer.

En vanuit de beleidsgroep gaat een dagdeel worden nagedacht over wat wij hier mee kunnen. Hoe wij de organisatie verder kunnen brengen.

Met vriendelijke groet,

A. Grent

Beleidsontwikkelaar cluster Kennis & Ontwikkeling

Afdeling Waterketen