

Hoe je een goede samenwerking organiseert om meervoudige projectdoelen te realiseren

afsluitende Kwestie van het Kernprogramma 19-21

auteur: Siebrand Bootsma, Provincie Overijssel
begeleider Neerlands Diep: Joop Bos

Oktober 2022



dirigent # regisseur

1. Houtskoolschets

De aanleiding voor mijn Kwestie is mijn ervaring met het proces van meekoppelkansen in de dijkversterking van de IJsseldijk Zwolle Olst (project IJsselwerken). Een project met grote impact op de directe projectomgeving. Vanuit de participatiegedachte wordt bij de start van het project (Verkenningfase) een oproep en inventarisatie gedaan in de omliggende regio van het project om mogelijke meekoppelkansen aan te dragen.

Meekoppelkansen realiseren kan een win-win situatie opleveren voor de verschillende partijen en een meerwaarde zijn voor het gebied. De achterliggende gedachte van deze inventarisatie is het verkrijgen van mede-eigenaarschap voor de primaire opgaaf van het project.

Aan het indienen van meekoppelkansen worden voorwaarden gesteld vanuit het dijkversterkingsteam: de inbrenger zorgt voor eigen financiering, het initiatief moet passen in het ontwerp van de dijkversterking en moet bovendien in de pas lopen met de planning van de dijkversterking. Besluitvorming hierover vindt plaats binnen het dijkversterkingsproject.

Na het doorlopen van de Verkenning vallen relatief veel meekoppelkansen af vanwege het vaststellen van een Voorkeursalternatief. Want met het vaststellen van dit Voorkeursalternatief wijzigt het ruimtebeslag van de dijkversterking en daarmee ook de scope van het project. Daardoor passen diverse meekoppelkansen niet meer binnen de scope van het dijkversterkingsproces en besluit de projectleiding van de dijkversterking om de betreffende meekoppelkansen af te wijzen.

Vanwege mijn baanwisseling van het waterschap naar de provincie Overijssel kijk ik vanuit mijn ervaring met de dijkversterking naar enkele provinciale projecten om te onderzoeken of mijn ervaringen van meekoppelen herkenbaar zijn. De mogelijke oplossingsrichting is algemeen toepasbaar dus zowel voor het waterschap als voor provincie of andere organisaties.

De inbrenger van een meekoppelkans kan ervoor kiezen om te stoppen met het initiatief of om de eigen doelstelling een vervolg buiten het dijkversterkingsproject te geven. Dat geschiedt dan eventueel in eigen regie, tijd en geld.

Partijen die meekoppelkansen hebben aangereikt zijn teleurgesteld dat de meekoppelkans afvalt na het vaststellen van een Voorkeursalternatief van de dijkversterking en verwijten het waterschap dat er een te eenzijdige visie is op een grote opgave als een dijkversterking in het gebied. Ook gebeurt het dat de inwoners/gebruikers van het gebied het afvallen van de meekoppelkans betreuren.

De vraag die nu opkomt is of dit proces van inventariseren, coördineren en toe en/of afwijzen ook anders kan. Wie heeft er belang bij het realiseren van de meekoppelkansen? Is het logisch dat het waterschap kiest voor de eigen meer sectorale aanpak? Een strakke eigen regie en sturing op het dijkversterkingsproject is wellicht in het belang van de dijkversterking. Zijn meekoppelkansen hetzelfde als meervoudige projectdoelen?

Wie heeft er belang bij als 1 van de partijen meer een regierol pakt? Wat verstaan we eigenlijk onder regie? Welk proces zou hierbij behulpzaam kunnen zijn?

Waarom is het belangrijk voor mij?

Vanuit eigen ervaring in de dijkversterking heb ik de wens en de teleurstelling meegemaakt van stakeholders. Terwijl ik het belang inzie van gezamenlijk eigenaarschap voor grote projecten. Een goed procesvoorstel zal meer duidelijkheid over de inrichting van de samenwerking indien gekozen wordt voor meervoudige projectdoelen met meerdere partijen. Dit zal bepalend zijn voor een succesvolle samenwerking en daarmee ook leiden tot een succesvol project.

Persoonlijk kijk ik altijd naar kansen die zich voordoen en daardoor creëer ik ook graag mogelijkheden voor een regio rondom een projectinitiatief.

Voor mijn kwestie maak ik gebruik van de Ontwerpgerichte methode en van Systeemanalyse.

2. Beeld/Patroon (probleemanalyse)

Voor het positioneren van de Kwestie wil ik eerst een overzicht geven van verschillende projectvormen.

Ten eerste is er een project met een sectorale aanpak

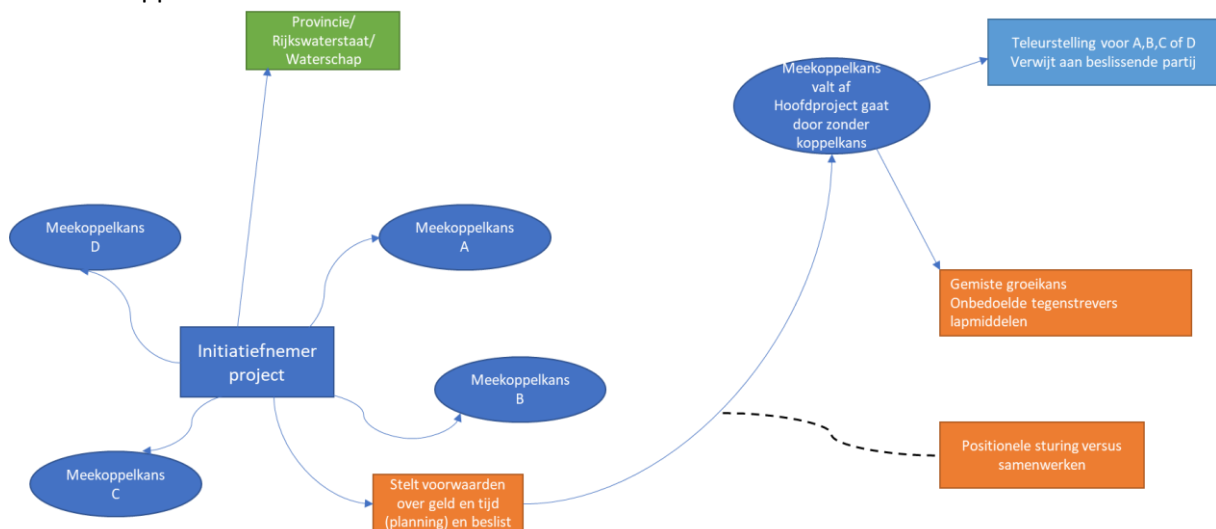
- Sectoraal: het project kent 1 doelstelling en 1 partij die deze doelstelling realiseert. Het project vindt volledig plaats in regie van 1 partij. Eigen planning, eigen middelen, eigen opbrengst. Het motto hierbij is: waarom samenwerken als je de doelstelling alleen kunt realiseren?

Ten tweede zijn er integrale projecten.

- Integraal: het project kent meervoudige doelstellingen van 1 organisatie of van meerdere organisaties samen. Integrale projecten zijn onder te verdelen in 3 types:
 - Werk met werk maken
Min of meer vanuit toevalligheid ontstaat een raakvlak op 2 verschillende projecten. Hierdoor ontstaan enkele kansen om werk met werk te maken. Bijvoorbeeld op het gebied van grondbalans. Op specifieke onderdelen ontstaat enige vorm van samenwerking. Ik zou eerder zeggen afstemming in plaats van samenwerking.
 - Realiseren van meekoppelkansen/ multifunctionele doelen
Er wordt actief gewerkt aan het realiseren van meekoppelkansen of multifunctionele doelen. Binnen het majeure project maar juist ook bij en door de stakeholders. De majeure partij houdt de regie op het totaal. Er ontstaat een vorm van samenwerken op voorwaarden. Met de majeure partij in een dominante rol.
 - Gebiedsgericht werken middels een programma en uitvoeringsprojecten.
Meervoudige projectdoelstellingen vormen samen een programma en uitvoeringsprojecten. Middels een gebiedsagenda en een regiegroep vindt samenwerking plaats op basis van gelijkwaardigheid. Het programma biedt de nodige flexibiliteit in tijd en geld.

Voor het begrenzen van de Kwestie wil ik het onderdeel realiseren van meekoppelkansen/ multifunctionele doelen nader onderzoeken en concentreren op de onderlinge samenwerking.

In onderstaande visualisatie is in het kort het proces geschetst van een projectinitiatief en het proces van meekoppelkansen.



System in the room

Definitie meekoppelkansen (mkk) vanuit de MIRT spelregels

De dijkversterkingen worden georganiseerd en vormgegeven conform de MIRT spelregels (Meerjarenprogramma Infrastructuur Ruimte en Transport MIRT). In de MIRT spelregels staat ook het proces van meekoppelkansen beschreven. En de volgende definitie voor meekoppelkansen: *Kansen die niet direct bijdragen aan het hoofddoel van het project maar wel tegelijkertijd kunnen worden uitgevoerd. De mkk worden beoordeeld op juridisch, technisch, maatschappelijke, financiële en planningsaspecten.*

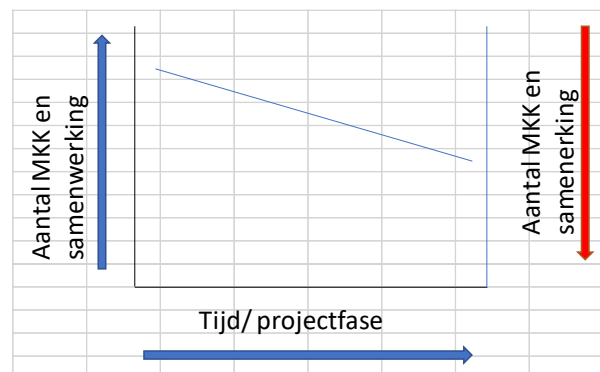
De initiatiefnemer van een project doet een actieve oproep aan de stakeholders en de regio om meekoppelkansen aan te dragen. Deze meekoppelkansen worden getoetst op haalbaarheid middels inpasbaarheid in de majeure opgaaf, op tijd en planning, en op aanvullende financiering. Dit mondt uit in een proces van toekenning en afwijzing van meekoppelkansen. De opgaaf en planning van de initiatiefnemer is leidend.

Als op deze manier invulling wordt gegeven aan het proces van mee koppelen is er sprake van projectgerichte sturing.

De onderliggende gedachte om meekoppelkansen te inventariseren en op te nemen in een project is om het draagvlak voor de majeure opgaaf te vergroten. De gedachte is dat het opnemen van meekoppelkansen **mede-eigenaarschap** verkregen wordt van de stakeholders.

Tevens genereert het realiseren van meekoppelkansen een mogelijke **meerwaarde** voor bijvoorbeeld de regio in maatschappelijke zin, een doelmatige besteding van belastinggelden, maar mogelijk ook politieke meerwaarde.

In de praktijk van de verschillende projecten blijkt dat als gevolg van de projectgerichte sturing er in verloop van tijd steeds meer meekoppelkansen afvallen.



Uitspraak burgemeester van de gemeente Olst-Wijhe. Deze dijkversterking heeft grote impact op de gemeente en biedt kansen voor de gemeente Olst-Wijhe om gezamenlijk doelen te realiseren. Hoe mooi zou het zijn om een eigen IJsselidentiteit te ontwikkelen met als doel een impuls voor de regio

Uitspraak gemeente Zwolle, ABG lid, tijdens een commissievergadering van het waterschap: Het waterschap kijkt met oogkleppen naar de eigen opgaaf. Ik wil de bestuurders oproepen om de opgaaf breder te beschouwen.

Bestuurders: zie je wat er gebeurt bij het huidige proces van MKK? Bij het waterschap DODelta wordt door de bestuurders gehamerd op positionele sturing. Bij waterschap Rivierenland zien we dat het bestuur van het waterschap een fietspad bij de dijkversterking van de Lek financiert met als opbrengst draagvlak vanwege de maatschappelijke impact van deze geste.

Mijn gesprekken met de projectleiding van enkele projecten bij de provincie Overijssel bevestigen mijn ervaring bij de dijkversterking. De opbrengst van de gesprekken heb ik als bijlage opgenomen. Het betreft de volgende projecten:

- Rondweg Weerselo
- Veiliger N35
- PPLG (provinciaal programma landelijke gebied)
- Mirtverkenning N35

De projectgerichte sturing uit zich in:

- ***Prioriteit op eigen opgaf***
- ***Enge taakopvatting***
- ***Geld gedreven sturing***
- ***Planning gedreven sturing***
- ***Onduidelijkheid over definitie meekoppelkansen en daarmee ook de verwachtingen***
- ***Belang van mede-eigenaarschap wordt door sturende partij onvoldoende onderkend***
- ***Mogelijk te weinig aansluiting op de thema's welke de maatschappij vraagt (of juist niet vraagt)***

Met deze constatering komen er nog twee onderwerpen bij om te verkennen. Het betreft de begrippen positionele sturing en macht.

De projectgerichte sturing staat gelijk aan ***positionele sturing***. Mogelijke oorzaken voor deze positionele sturing is de angst om de sturing kwijt te raken en dat daardoor de grip op tijd, geld en doelstelling vermindert. Dit komt voor bij de dijkversterkingen maar blijkt uit de interviews ook van toepassing te zijn bij de provinciale infrastructurele projecten. Omdat dit voorkomt in bijna alle verkende projecten is deze angst om het stuur kwijt te raken te duiden als ***gestold gedrag***.

Door mijn begeleider Joop Bos zijn verschillende vormen van macht aangereikt zoals Oscar Davids die heeft opgesteld. Vanuit het archetype onbedoelde tegenstrevers komt het begrip macht boven als zijnde een kracht en wezenlijk begrip in de materie. Zowel aan de kant van de initiatiefnemer alsook aan de zijde van de stakeholders.

Te onderscheiden zijn:

- Positionele macht; ik ben de initiatiefnemer en ik stel de voorwaarden
- Procedurele macht; wie gaat eigenlijk waarover? Dit betreft meer wettelijke bevoegdheden
- Creatieve macht; vaak politiek getint (you scratch my back and I'll scratch yours)
- Hindermacht; bijvoorbeeld een subsidieverstrekker die eisen stelt

Al met al levert de probleemanalyse de volgende scope en onderzoeksvraag op:

Scope:

Het proces van samenwerking in de projecten waarin we meekoppelkansen inventariseren om mede-eigenaarschap te verkrijgen en een meerwaarde te genereren voor het gebied (de regio)

Onderzoeksvraag:

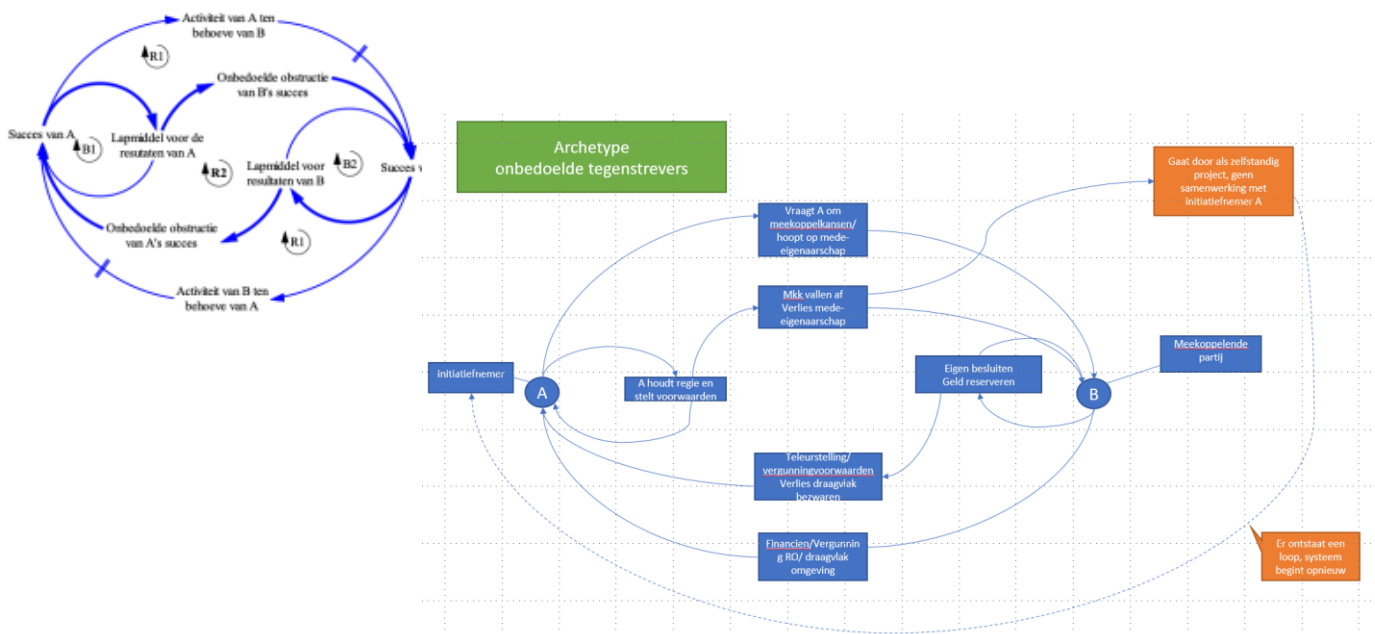
Hoe organiseer je een goede samenwerking over meerdere partijen bij meervoudige projectdoelen?

3. Verbeelding/samenhang/systeem

Door Jaap Schaveling is het systeemdenken geïntroduceerd binnen het Kernprogramma. Systeemdenken is een hulpmiddel om een organisatiesysteem te doorgronden en geeft nieuw inzicht in complexe situaties. De theorie geeft een zeven stappenplan om een complexe situatie uiteen te rafelen en om middels interventie verbeteringen aan te brengen in het systeem. Vanuit de theorie zijn een aantal veel voorkomende vaste systeempatronen beschreven.

Voor mijn Kwestie heb ik de zeven stappen doorlopen voor het archetype *onbedoelde tegenstrevers*. Daarnaast wil ik benoemen dat ook de archetypen grenzen aan de groei en gemiste groeikans inzichten geven in de beschreven Kwestie. De zeven stappen voor het archetype onbedoelde tegenstrevers is als bijlage toegevoegd. De verschillende stappen zijn verwerkt in de 4 hoofdstukken van mijn kwestie.

Onbedoelde Tegenstanders



Voor de leesbaarheid is de ook als figuur als bijlage opgenomen.

Het verkregen inzicht is dat juist door de positionele sturing en het steeds meer afvallen van meekoppelkansen het draagvlak en het mede-eigenaarschap voor de majeure opgaaf afneemt. Dit kan zich zelfs keren tot onbedoelde tegenstrevers of onbedoelde tegenstand. In de dijkversterking kwam dit tot uitdrukking in teleurstelling en ook in discussie over geld als vergoeding voor de inspanningen voor projectbegeleiding van een stakeholder. Er is zelfs een kans op het inzetten van hindermacht bij vergunningverlening door de verschillende bevoegde gezagen.

Bij de provinciale projecten zien we dat bij de projecten Rondweg Weerselo en Veiliger N35 vooral gekozen wordt voor eigen regie en sturing op geld. De MIRT verkenning N35 en het PPLG Overijssel vertonen dezelfde kenmerken als de dijkversterking Zwolle Olst.

Mogelijke interventies en oplossingsrichtingen

Vanuit het Kernprogramma en aanvullende literatuur komende volgende interventies. Ik heb ze samengevat in een tabel en geprobeerd om ze te rubriceren en om overzicht te creëren op mogelijke combinaties.

Voor nadere toelichting op de interventies en de theoretische concepten verwijs ik graag naar Bijlage 1.

Conclusies vanuit het overzicht:

De interventies en verbetermogelijkheden liggen op 3 hoofdthema's.

1. Communicatie
 - a. Bewustwording
 - b. Expliciet kiezen
 - c. Communiceer erover

Gouden regel bij archetype onbedoelde tegenstrevers: communiceer open met elkaar over de bedoeling en de belangen. Maak dit expliciet, agendeer dit, bespreek het tijdens een bijeenkomst.

2. Projectorganisatie
3. Rollen en vaardigheden

Ter afbakening van mijn Kwestie neem ik als uitgangspunt een integraal project met meervoudige projectdoelen (meekoppelkansen).

Mogelijke interventies	Context			Combi met interventie	Communicatie	Projectorganisatie	Rollen en vaardigheden
	<i>sectoraal</i>	<i>meekoppelen</i>	<i>gebiedsgericht werken</i>				
Reinventing multifunctionally, het opnieuw uitvinden van multifunctioneel (ruimte)gebruik		x	x	2,3,4,7	x		
Creëer een window of opportunity; wat je nu niet doet moet je later doen		x	x	1,3,4	x		
Definieer wat je verstaat onder meekoppelkans/ meervoudige projectdoelstelling/samengestelde projectdoelen	x	x		1,2,4	x		
Kies bewust: Maak het expliciet en ondubbelzinnig	x	x	x	1,2,3	x		
Van positionele sturing naar regie. Wat vraagt dit van de organisatievorm en de projectmanager		x	x	6		x	x
Welke rollen binnen regie, John Goedee en overzicht regierollen aangereikt door Joop		x	x	5		x	
Wat vraagt dit van de projectleider? MenO artikel; de maatschappij vraagt ander publiek leiderschap en over vaardigheden van de projectleider		x	x	8,9			x
Boonstra : Ontwerpen of ontwikkelen				7,9		x	x
ontwerpen	x	x				x	x
ontwikkelen		x	x			x	x
Toolbox verandering meerkleurendruk de Caluwe		x	x	7,8			x
Hans de Bruin; van one issue naar multi issue			x	7,8,9,11			
Wim Leenderste; publieke taak en publiek belang dichter bij elkaar			x	7,8,9,10		x	x

4. Conclusie en aanbeveling voor veranderen

1. Communicatie

1.1. Bewustwording

Bij elk projectinitiatief is het goed om na te denken over de samenwerking met andere (overheids)partijen. Ook de maatschappij vraagt om koppeling van doelen en is toe aan ander publiek leiderschap (artikel M&O). Juist ook als de conclusie is dat er geen meerwaarde is en het projectinitiatief sectoraal opgepakt wordt is het goed om eerst dit af te tasten met de potentiële partners. Dit proces kan al het archetype onbedoelde tegenstrevers voorkomen.

Definieer dan ook wat je verstaat onder meervoudige projectdoelen/ meekoppelkansen

1.2. Expliciet kiezen

Samenwerken is geen doel op zich. Indien er geen meerwaarde is om meervoudige doelen te realiseren ga dan stand alone je project vormgeven en uitvoeren. Dit geeft maximaal sturing en grip op tijd, geld, kwaliteit.

Integraal meervoudige projectdoelen samen organiseren vraagt om samenwerking en flexibiliteit van partijen. En ook om actieve bijdrage op inspanningen, geld etc. De meest vergaande variant het gebiedsgericht werken is de opmaat voor samenwerken op doelstellingen van partijen en zal leiden tot een meerjarig gebiedsprogramma. Een mooi voorbeeld hiervan in de provincie Overijssel is het gebiedsprogramma Vechtdal.

1.3. Communiceer

Communiceer over je doelstelling en je project om deze doelstelling te realiseren middels het volgende procesvoorstel

- Organiseer een bijeenkomst op ambtelijk niveau om het projectinitiatief toe te lichten en mogelijke meerwaarde en samenwerking met en van de partners in de regio te ontdekken
- Wees creatief in het organiseren van deze bijeenkomst door bijvoorbeeld er een vervolg aan te geven met het organiseren van een bus-trip langs diverse locaties in het projectgebied. Betrek er ook maatschappelijke organisaties bij. Persoonlijk heb ik ook goede ervaringen met de zogenaamde “schetsschuit” van voormalig DLG.
- Wees helder in de definitie van het begrip meervoudige projectdoelstelling en wat partijen mogen verwachten van rolverdeling, sturing op tijd, geld en kwaliteit.
- Praat met elkaar over het window of opportunity. Als je nu jouw doel niet realiseert wanneer komt er een deadline voor deze doelstelling. Anders vertaald, moet het nu of kan het later ook en wat betekent dat dan voor je positie en je projectvorm?
- Organiseer een creatieve workshop om multifunctioneel gebruik binnen het ruimtebeslag van het project te ontdekken. Daar hoort ook bij of doelen met elkaar verbonden kunnen worden. Goede voorbeelden zijn er genoeg.
- Probeer een gevoel van mede-eigenaarschap te creëren.

2. Projectorganisatie

Van Naar....

In de probleemanalyse is duidelijk geworden dat positionele sturing de samenwerking niet bevordert, het archetype onbedoelde tegenstrevers activeert en verschillende vormen van macht tentoonstelt. Er zal dan ook wat moeten veranderen en dat is de opmaat voor interventies op het gebied van Veranderkunde.

Jaap Boonstra is een organisatiedeskundige die stelt dat er 2 mogelijkheden zijn om veranderingen op te pakken en door te voeren namelijk Ontwerpergericht en Ontwikkelergericht.

Ontwerpen

Organisatie als tekortkoming
Nieuw ontwerp met blauwdruk
Top - down
Oplossingsgericht
Stabiele eindsituatie
Eenmalig lineair proces
Strakke normen en planning
Economisch-technische ratio
Van abstract naar concreet
Scheiding ontwerp en invoering

Ontwikkelen

Organisatie als bron van ervaring
Verbeteren vanuit Huidige organis:
Gebruik kennis en inzicht persone:
Probleemgericht
Vergroting veranderingsvermogen
Voortdurend iteratief proces
Aandacht voor veranderingscapac:
Sociaal-politieke ratio
Van concreet naar abstract
Vloeiende overgang tussen fasen

Ontwerpen

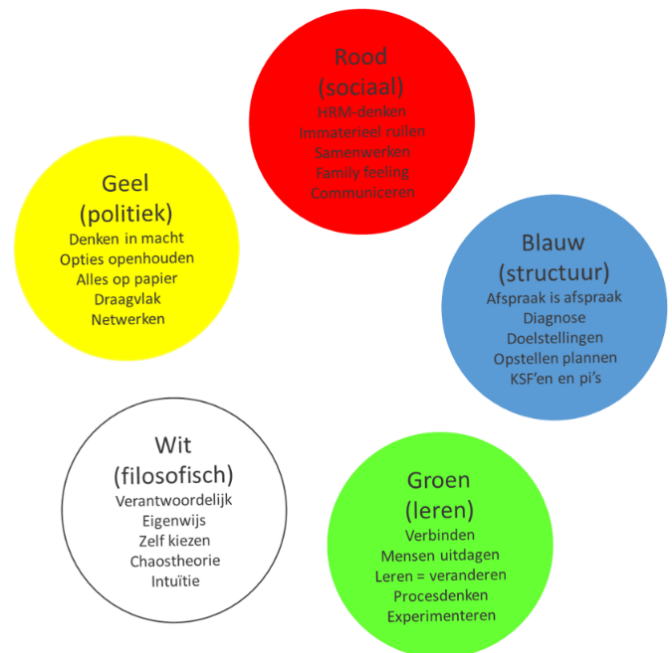
Beperkte tijd voor verandering
Drastische veranderingen
Uniforme grootschalige invoering
Bewuste keuze voor beheersing
Routine vraagstukken
Aanwezige kennis niet nodig
Overeenstemming lastig
Grote weerstanden
Slechte relatie Management - OR
Drastische personeelsinkrimping

Ontwikkelen

Voldoende tijd voor verandering
Geen drastische veranderingen
Gedifferentieerde doorvoering
Bewuste keuze voor flexibiliteit
Nieuwe complexe vraagstukken
Aanwezige kennis onmisbaar
Overeenstemming door participatie
Weerstanden beperk
Vertrouwen Management - OR
Beperkte personeelsinkrimping

Ontwerpergericht en Ontwikkelergericht aanvullend aan elkaar kunnen zijn. Om samen te werken en deze samenwerking te bevorderen en verder te ontwikkelen is ontwikkelgericht de sleutel tot succes. Ontwikkelergericht gaat uit van het gebruik van elkaars kennis en inzicht, probleemgericht te werk gaan, voortdurend iteratieve processen en daarbij horen dan ook vloeiende overgangen tussen fasen, bewuste keuzes voor flexibiliteit en overeenstemming door participatie.

In de ontwerpbenadering is de positionele sturing duidelijk herkenbaar. Wil je dit veranderen en naar meer samenwerken en regisseren dan is het goed om kennis te hebben van de ontwikkelbenadering. Dit geeft een bewustwording van wat er anders zou moeten. Interessant is dan hoe je dit bereikt. Door de Caluwe is de meerkleurendruk van veranderen ontwikkeld. De Caluwe heeft 5 manieren van denken over veranderen ontwikkeld. De Caluwe noemt geel en blauw de "oorlogskleuren" en groen, rood en wit de "vredeskleuren". De theorie van Boonstra is goed terug te vinden in de kleurenindicatie van de Caluwe. Ontwerpen hoort bij geel en blauw en Ontwikkelen zit in de kleuren groen, rood en wit.



Voor de inrichting van projecten met meervoudige doelstellingen buigen we dan om van sturend (positioneel) leiderschap naar regisserend leiderschap. Regisseren is volgens Goedee & Entken het coördineren en vormgeven van activiteiten van meerdere actoren om een gezamenlijk resultaat te bereiken. Waarbij de regisseur een persoon is die in staat is om horizontale vormen van samenwerking te beïnvloeden. De regisseur zal dit niet doen middels positionele macht maar zal wel andere middelen moeten inzetten voor beïnvloeding. Een heel mooi voorbeeld, wat mij erg aanspreekt als amateurmusicus, is de dirigent van een orkest. De dirigent is de persoon die let op balans, maat, tempo, zuiverheid, dynamiek etc., met als doel om er één harmonieus orkest van te maken en zo komt tot een geweldige uitvoering van een muziekstuk. Daarbij is de dirigent door de orkestleden geaccepteerd als de leider.

Welke rollen en middelen van beïnvloeding er binnen het regisseren zijn is de volgende en laatste stap in de conclusie en aanbeveling.

Aanbevelingen voor de projectorganisatie van... naar...:

- Van positionele sturing naar een onafhankelijk voorzitter/ projectmanager die de rol van regisseur kan invullen.
- Van een leidend majeur project naar meer flexibiliteit op tijd, planning en geld. Dit kan al vroegtijdig in afstemming van programma's plaatsvinden. Dit kan zowel intern als extern. Een aantal aspecten verschuiven dan van het klassieke projectmanagementspectrum naar meer procesmanagement.
- Van het realiseren van één opgaaf naar het integreren van opgaven
- Van één opdrachtgever naar meerder opdrachtgevers
- Van hiërarchische sturing naar horizontale samenwerking
- Van een eigen team naar een samengesteld team
- Van omgevingsmanagement naar co-creatie
- Van het realiseren van één opgaaf naar meervoudig naar integrale ontwikkeling en gebiedsgericht werken zal een toenemende mate van integratie en samenwerking plaatsvinden.

3. Rollen en vaardigheden

Sturend leiderschap is vooral geënt op de omschrijving de **blauwdruk** van de Caluwe. De blauwdruk staat voor:

- Planmatige aanpak en stappenplan
- Vooraf geformuleerde doelstellingen en resultaten
- Monitoren van stappen en bijsturen
- Alles zoveel mogelijk stabiel houden en beheersen
- Proberen de complexiteit te reduceren

We herkennen hier duidelijk een "klassiek" project en sturend leiderschap.

Wil je dit veranderen en naar meer samenwerken dan vraagt de projectaanpak om een verandering van blauwdruk naar meerkleurendruk. De Caluwe onderscheidt 5 kleuren maar de ideale situatie is een meerkleurendruk. Om te beginnen met een aantal aspecten uit de **groendruk**. Groendruk staat voor:

- Leersituaties creëren
- Experimenten en pilots starten
- Bewustwording op gang brengen
- Onderzoek naar remmende en bevorderende factoren

Vanuit met name bewustwording, leersituaties creëren en te experimenteren ontstaan organisch de aanvullingen met de andere kleuren rood en wit.

Om deze verandering te bereiken is regie nodig en invulling van de rol van regisseur. De kenmerken van een regisseur en de kenmerken van een dirigent komen grotendeels overeen. Door Goedee worden de volgende kenmerken onderscheiden:

- Het creëren van een gezamenlijk beeld en vandaaruit motiveren en enthousiasmeren
- Vinger aan de pols houden, monitoren en afstemmen van de samenwerking en de prestaties
- Afspraken expliciet maken en erop toezien dat afspraken worden nagekomen
- Omgevingssensitief en inleven in de belangen van de anderen
- Het faciliteren van de juiste en voldoende benodigde capaciteit

- Het bevorderen van informatie-uitwisseling en communicatie inclusief het uitwisselen van kennis en ervaring
- Het bevorderen van het lerend vermogen en ontwikkeling
- Aandacht voor sociale aspecten, sfeer, energiebalans en werkplezier

In het tijdschrift M&O 2020-4 is door Westra en Bakker een artikel geschreven over het thema “maatschappij vraagt ander publiek leiderschap” met daarbij een aanbeveling over de vaardigheden van de projectmanager van de toekomst. De projectmanager van de toekomst is een integraal kijkende adviseur van de politieke gezagsdrager en een uitvoerder met visie en sturend vermogen. Steeds denkend vanuit de gedachte hoe een maatschappelijke opgave en daarmee vaak een meervoudige projectdoelstelling, het beste en meest effectief kan worden opgelost. Met daarbij de kenmerken van de geschetste regisseur.

Mooi om ook te constateren dat het Kernprogramma goed aansluit bij de theorie van Goedee en Westra en Bakker. Waarbij het Kernprogramma nog een slag dieper gaat door ook de genoemde benodigde vaardigheden te stimuleren en te oefenen in ontwikkeling.

Een korte samenvatting van mijn aanbevelingen voor mijn kwestie tot slot:

- De maatschappij vraagt om samenwerking en het realiseren van meervoudige doelstellingen. Dit mag beginnen bij de integrale samenwerking van overheden in de regio.
- Gedeeld eigenaarschap is de sleutel van deze integrale samenwerking
 - Gezamenlijke visie
 - Gezamenlijke sturing
 - Flexibiliteit is hierbij een voorwaarde
- Er is een verandering nodig van sturend leiderschap naar faciliterend leiderschap
- De projectmanager heeft hierbij de rol en de vaardigheden van regisseur

Implementatie in de eigen organisatie

Voor zowel het waterschap alsmede voor de provincie geldt dat veranderen pas kan beginnen bij bewustwording van de huidige situatie. De herkenning op de problematiek van mijn kwestie die ik ontving tijdens de verschillende gesprekken geeft aan dat de stap naar bewustwording een kleine is. Met alle actualiteit op dit moment op bijvoorbeeld het stikstofdossier is er zonder twijfel de politieke wil om samen te werken aan meervoudige projectdoelstellingen. Of dit nu een project met meerder doelstellingen is of een gebiedsgericht programma maakt voor wat betreft de aanbevelingen geen onderscheid.

Graag zou ik mijn kwestie, conclusie en aanbevelingen actief willen delen middels:

- Een terugkoppeling met geïnterviewden binnen de provincie
- Met projectleiders een miniworkshop met introductie Neerlands Diep en presentatie incl gespreksruimte over het realiseren van meervoudige projectdoelen

Reflectie en dankwoord

Mijn ervaringen bij het waterschap in de dijkversterking en het hier bijbehorende proces van meekoppelkansen, de invulling van het Kernprogramma met bewustwording op de rol van de projectmanager van de toekomst en het belang van onderscheid -en juist ook de verbinding, van project en procesmanagement kwamen in mijn kwestie bij elkaar. Ik dank dan ook de programmabegeleiders Luc en Marjan voor de samenstelling en organisatie van het Kernprogramma. Dank ook aan Hans de Bruin, Wim Leendertse voor het aanreiken van theorie maar vooral het bewustzijn van processen en verandering. Dank aan Joop Bos voor de fijne begeleiding. Mij vast laten lopen maar op tijd ook perspectief bieden om verder te komen.

Ook dank ik de provincie Overijssel voor het mogen afronden van het Kernprogramma en de ruimte en begeleiding die ik hierin heb verkregen.

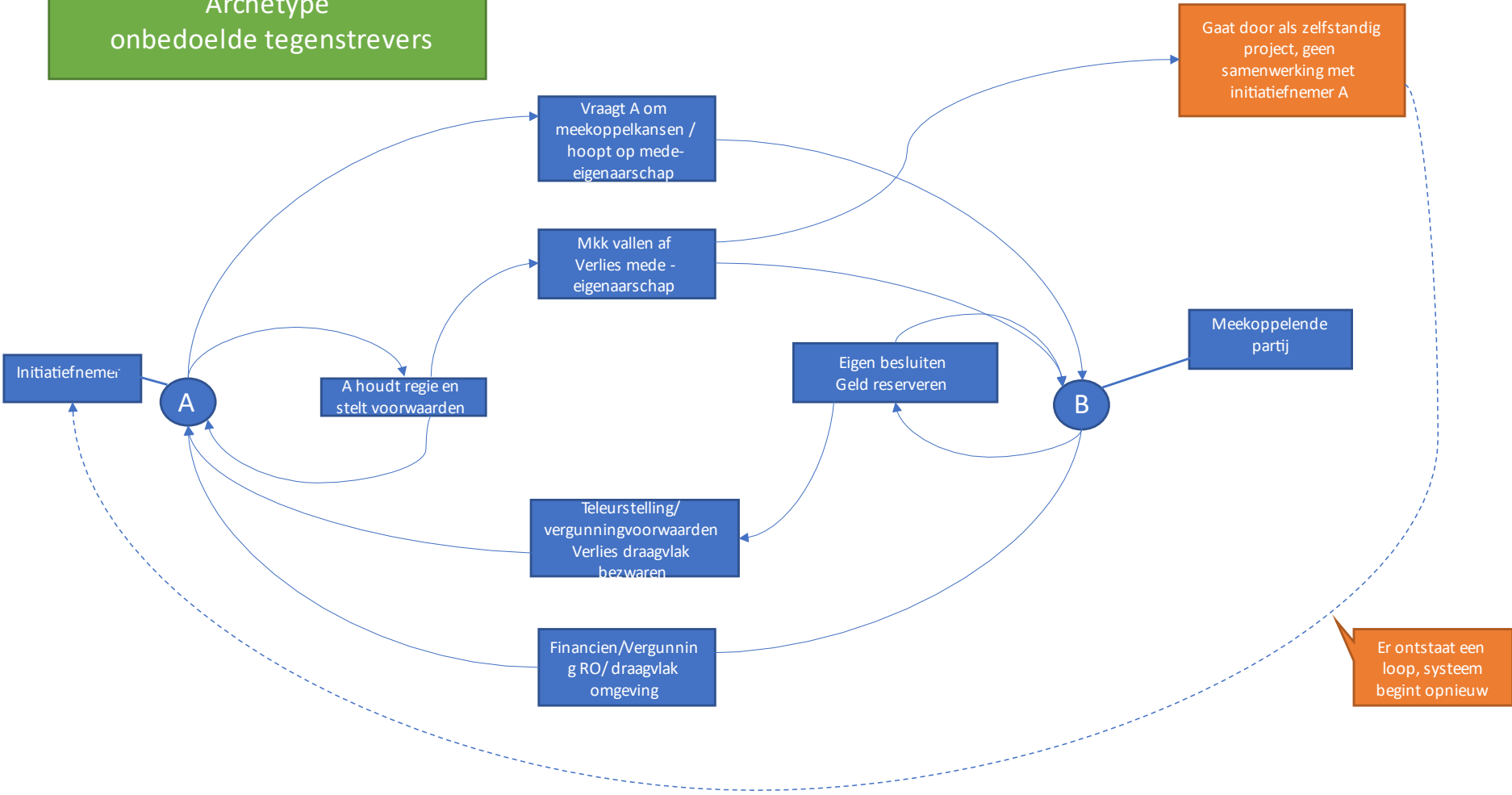
Literatuur;

- Systeendenken zoals geïntroduceerd door Jaap Schaveling
- Handreiking Slim Koppelen klimaatadaptatie voor gemeenten/ februari 2020
- Samenwerken en Regisseren John Goedee
- M&O 2020/4; maatschappij vraagt ander publiek leiderschap
- Input via Joop Bos; oa toolbox verandering meerkleurendruk van de Caluwe
- Seminar 10 inleiding Wim Leenderste

Bijlagen:

1. Management samenvatting
2. Theoretische concepten
3. Opbrengst interviews en gesprekken
4. Systeemanalyse in 7 stappen archetype onbedoelde tegenstrevers (excelbestand)

Archetype
onbedoelde tegenstrevers



Bijlagen Kwestie Siebrand

- 1. Managementsamenvatting**
- 2. Theoretische concepten**
- 3. Opbrengst interviews en gesprekken**

Managementsamenvatting kwestie Siebrand Bootsma

Afsluitende Kwestie van het Kernprogramma 19-21

Hoe organiseer je een goede samenwerking om meervoudige projectdoelen te realiseren

auteur: Siebrand Bootsma, Provincie Overijssel

begeleider Neerlands Diep: Joop Bos

oktober 2022

Onderwerp van de Kwestie is de onderlinge samenwerking binnen Integrale projecten. Projecten met meervoudige doelen en waar zogenaamde meekoppelkansen worden gerealiseerd. Een van de doelstellingen van de initiatiefnemer is om mede-eigenaarschap te verkrijgen voor het project en om meerwaarde voor partijen en regio te creëren.

Klassiek projectmanagement gaat uit van sturend leiderschap waarbij de projectgerichte sturing zich uit in:

- Prioriteit op eigen opgaaf
- Enge taakopvatting
- Geldgedreven sturing
- Planningsgedreven sturing
- Onduidelijkheid over definitie meekoppelkansen en daarmee ook de verwachtingen
- Belang van mede-eigenaarschap wordt door sturende partij onvoldoende onderkend
- Mogelijk te weinig aansluiting op de thema's welke de maatschappij vraagt (of juist niet vraagt)

Deze aanpak leidt tot het steeds meer afhaken van de stakeholders die willen meekoppelen en kan zelfs onbedoelde tegenstanders veroorzaken. Uit een systeemanalyse blijkt dat het archetype onbedoelde tegenstanders of tegenstrevers kan optreden. De doelstelling om mede-eigenaarschap te verkrijgen en om meerwaarde voor de regio te betekenen neemt af/ wordt niet gehaald.

De interventies die worden voorgesteld moeten leiden tot een verandering en naar faciliterend leiderschap. Veranderen gaat echter niet zomaar. De meerkleurendruk van De Caluwe geeft hiervoor handvatten om dit te bereiken. Voor het projectmanagement en de sturing op het project betekent dit een verandering naar regisseren. De rol voor de projectmanager verandert daardoor veel meer in die van regisseur.

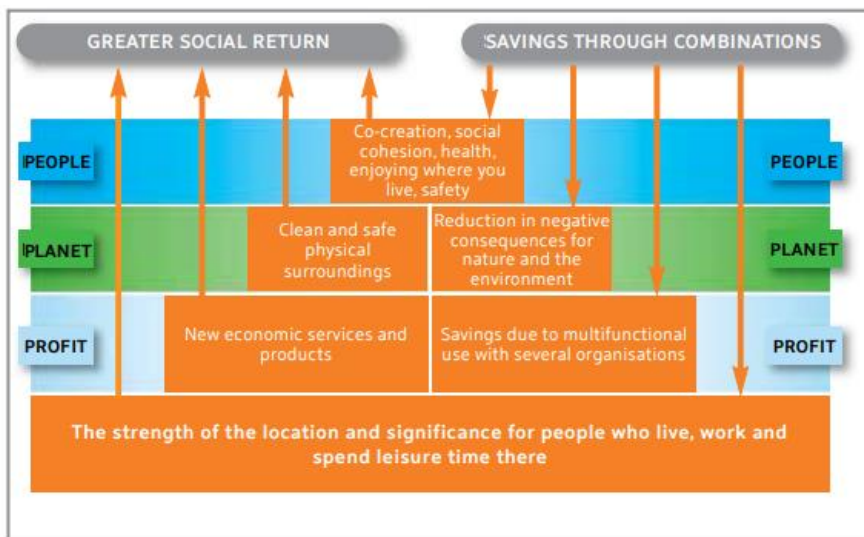
Aanbevelingen worden gegeven over communicatie, projectorganisatie en rollen cq vaardigheden van de regisseur en dit is als volgt samengevat:

- De maatschappij vraagt om samenwerking en het realiseren van meervoudige doelstellingen. Dit mag beginnen bij de integrale samenwerking van overheden in de regio.
- Gedeeld eigenaarschap is de sleutel van deze integrale samenwerking
 - Gezamenlijke visie
 - Gezamenlijke sturing
 - Flexibiliteit is hierbij een voorwaarde
- Er is een verandering nodig van sturend leiderschap naar faciliterend leiderschap
- De projectmanager heeft hierbij de rol en de vaardigheden van regisseur

Bijlage 1, theoretische concepten

- **Reinventing multifunctionally**, het opnieuw uitvinden van multifunctioneel (ruimte)gebruik a publication of Netherlands Enterprise Agency:

Combining goals and sharing means is geared towards the sustainable advantages of a place and the opportunities to reinforce these. It makes the hard and soft values of a place visible. On the one hand, this gives rise 'naturally' to a greater social return and, on the other, this produces savings. By using one place for several purposes at the same time and making smart combinations you can save a lot of money. We illustrate the coherence between the functions and the earning model by means of an 'up/down' diagram, which looks like this:



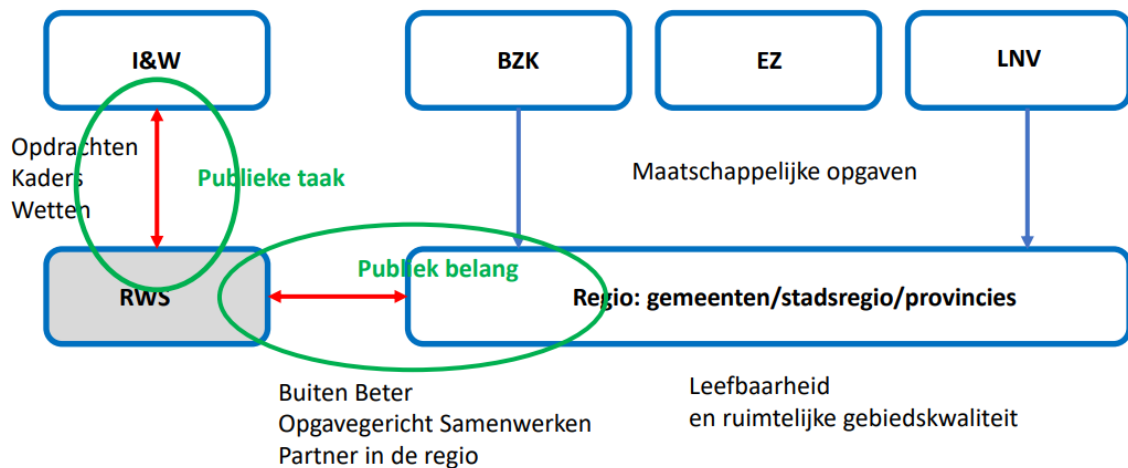
- **Handreiking Slim Koppelen** klimaatadaptatie voor gemeenten/ februari 2020:
 - **Creëer een window of opportunity**; wat je nu niet doet moet je later doen
 - **Definieer** wat je verstaat onder meekoppelkansen/ meervoudige projectdoelstelling/ samengestelde projectdoelen. De woordkeus voor meekoppelkansen is nu een frame
 - vanuit initiatiefnemer en suggereert al dat er geen sprake is van gezamenlijke sturing. **Kies bewust**: maak het expliciet en ondubbelzinnig



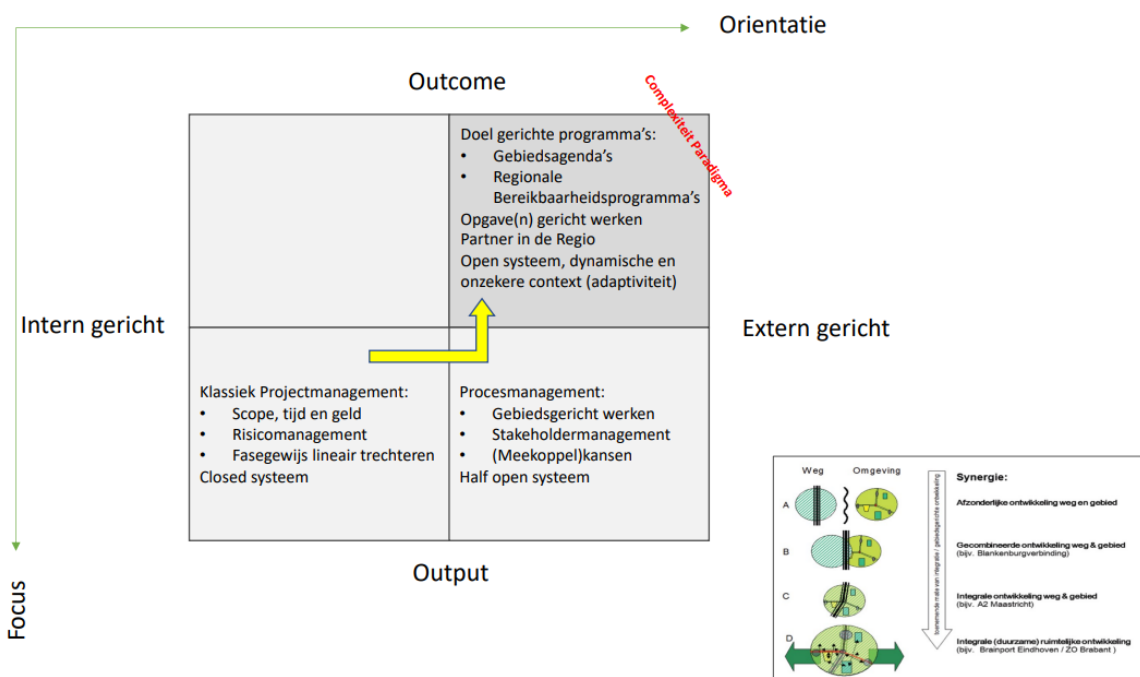
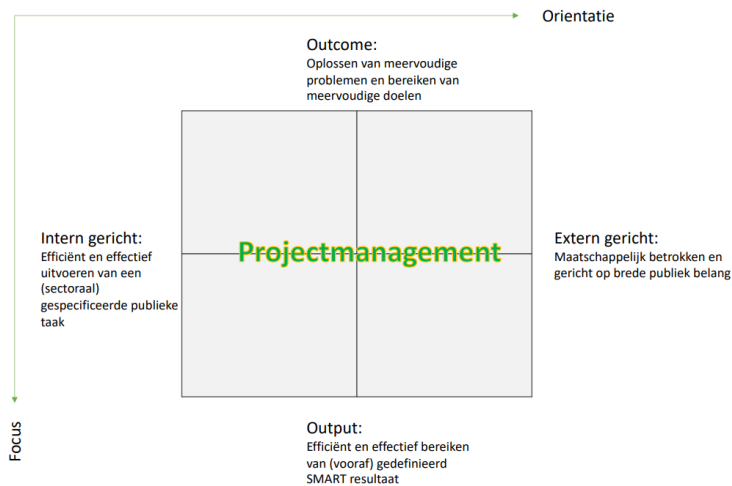
- **Theorie Wim Leenderste**

Van	Naar
Realiseren van een opgave (sectorresultaat)	Integreren van opgaven (gebiedinrichting)
Publieke taak	Verantwoordelijkheid voor publiek belang
Eén opdrachtgever	Meerdere opdrachtgevers
Hiërarchische sturing	Horizontale samenwerking
Specialisme	Interactie tussen meerdere (nieuwe) disciplines
Team uit eigen organisatie	Gezamenlijk team
Monocultuur	Cultuur met meerdere logica's
Risicomanagement	Omgaan met onzekerheid, durf en koppelkansen
Scope, tijd en budget (output gericht)	Doelen en ambities (outcome gericht)
Projectmanagement	Proces en programmamanagement
Omgevingsmanagement	Coöperatie en involvement/engagement (co-creatie)
Lineair fasegewijs proces	Alternerend, deels cyclisch trechterend proces

Publieke taak en het publiek belang zullen meer bij elkaar moeten komen



Dit vraagt om flexibel programmamanagement en in navolging zouden de projecten ook flexibeler ingestoken moeten/kunnen worden.



• **Theorie Hans de Bruin**

Twee werelden

I	II
Hiërarchie Dominante stijl: Command&Control	Netwerk van spelers met verschillende belangen, veel onderlinge afhankelijkheden
Gestructureerde problemen, 1 juiste oplossing Dominante stijl: Management by Expertise	Ongestructureerde problemen, geen 'one best solution'
Stabiel: hiërarchie verandert niet, inhoud van probleem verandert niet Dominante stijl: Projectmanagement	Dynamiek: netwerk in beweging, inhoud probleem kan verschuiven

Van one issue naar multi-issue

Je bevindt je meestal in type II situaties - daar werken de stijlen van type I niet

We bespraken een type II vraagstuk, en leerden dat bij dat soort vraagstukken een multi-issue strategie effectief kan zijn, want een multi-issue agenda bevat prikkels:

1. Om aan het proces mee te doen - en wie is ingestapt, stapt niet zomaar meer uit
2. Voor coöperatief gedrag vanwege wisselende coalities
3. Om eigenaarschap voor het proces te nemen
4. Voor leren en collectieve leerprocessen
5. Om tot een closure te komen

Twee mindsets

ANALYTISCHE mindset	— —	POLITIEKE mindset
Factoren		Actoren
Inhoud		Belangen
Informatie		Interactie
Analyseren		Spel spelen
Een goed besluit		Een gedragen besluit

Spelregels

Spelregels zijn impliciet. Je houdt je er aan om betrouwbaarheid te winnen.

1. Proportioneel strategieën gebruiken
2. Respect voor de verliezer
3. Respect voor het proces, het spel
4. Macht terughoudend gebruiken
5. Respect voor de kernwaarden van de tegenstander

- **Effectief veranderen vraagt om een gevarieerde aanpak**
Van blauwdruk naar meerkleurendruk (de Caluwe)

Blauwdruk

- Planmatige aanpak en stappenplan
- Vooraf geformuleerde doelstellingen en resultaten
- Monitoren van stappen en bijsturen
- Alles zoveel mogelijk stabiel houden en beheersen
- Proberen de complexiteit te reduceren

Geeldruk

- Politieke dimensie
- Belangen bij elkaar brengen
- Win-win situaties creëren, coalities vormen
- De neuzen kunnen richten
- De voordelen laten zien van bepaalde opvattingen
- Gebruik maken van macht, status en invloed
- Afdwingen van het innemen van standpunten

Rooddruk

- Mensen “verlokken” om mee te doen
- Belonen, straffen, motiveren, promoveren, status
- Ruil van inzet en opbrengsten
- Betrokkenheid creëren via invloed geven

Groendruk

- Leersituaties creëren
- Experimenten en pilots starten
- Bewustwording op gang brengen
- Onderzoek naar remmende en bevorderende factoren

Witdruk

- Ontwikkelingsperspectief
- Creatieve oplossingen bedenken
- Inspelen op eigen initiatieven en ruimte geven
- Symbolen en rituelen gebruiken
- Etc.

- **Welke rollen binnen regie, John Goedee**

Regisseren: activiteiten van meerdere actoren coördineren en vormgeven om een gezamenlijk resultaat te bereiken

regisseren ipv positioneel sturen. In welke mate en welke rol?

Regisseur: persoon die in staat is om horizontale vormen van samenwerken te beïnvloeden zonder gebruik te maken van macht met als doel tot verbetering van gezamenlijke prestaties

Goed voorbeeld is de dirigent: balans, maat, tempo, zuiverheid, dynamiek, etc

Regierollen bij Samenwerking

1. Alignment

Het opgang brengen van het proces om tot een gezamenlijk beeld en meervoudige projectdoelstellingen te komen

2. Attunement

Het monitoren en afstemmen van de daadwerkelijke samenwerking en gemeenschappelijke prestaties. Vinger aan de pols houden m.b.v. indicatoren .

3. Aan de orde stellen

Er op toe zien en hoe de samenwerkende partners zich aan gemaakte afspraken houden .
Zowel aanspreken als complimenteren.

4. Waarnemen

Waarnemen en inleven in de dubbelrol (organisatie/project) van deelnemers in de samenwerking en sensitief naar context en persoon. Oplettend op ‘zwakke’ signalen.

5. **Op kracht blijven**

Het positioneren van het project/programma t.o.v. en waar nodig afscheid nemen en toevoegen van partners etc.

6. **Communicatie & informatie**

Het bevorderen en structureren van uitwisseling van berichten, informatie en gedachten en actief uitwisselen van kennis en ervaring

7. **Leren**

Het bevorderen en structureren van reflectie, individuele ontwikkeling en collectieve leerprocessen

8. **Sociaal**

Het (pro-) actief bevorderen van veiligheid, welbevinden en sfeer tussen de deelnemende partners

Joop Bos jan 2019 vrij naar Samenwerken en Regisseren van Goedee en Entken

• **M&O artikel Westra en Bakker 2020-4**

Wat vraagt dit van de projectleider?

1. Zowel mts opgaaf als optimale processen
2. Externe orientatie als basisvaardigheid
3. Denken vanuit 1 overheid
4. Zichtbaar leiderschap met besef van contex
5. Complexe vraagstukken vanuit meerdere rationaliteiten

= Neerlands Diep/ Kernprogramma naadloze aansluiting op het kernprogramma!

Interviews en gesprekken

PPLG (Provinciaal Programma Landelijk Gebied)

Marcel Tonkes; kwartiermaker PPLG Overijssel

Aanpak landelijk gebied wordt GGW (gebiedsgericht werken) met 4 thema's. Stikstof, natuur, krw en klimaatadaptatie. Belangrijk is dat met het vrijkomen van landbouwbedrijven ook verkaveling een belangrijke doelstelling gaat worden.

Meekoppelen van andere opgaven en doelen? Ja, op voorwaarden van eigen geld, binnen planning provincie. Herkenning van de ervaringen binnen dijkversterking

Nu 6 gebieden gedefinieerd. Daarbinnen gebiedsprocessen per 500-5000 ha (ongeveer). Afhankelijk van de opgaaf zal een trekker worden aangesteld. Dit kan dan de provincie zelf zijn maar ook een waterschap of gemeente (en natuurbeheerder?). Daarmee is de trekker tevens de partij met het grootste belang.

In de uitwerking zal nog nader onderzoek verricht worden over de organisatie en bijvoorbeeld een bestuurscommissie met onafhankelijk voorzitter als mogelijkheid

Is er voldoende tijd om programma's af te stemmen en in tijd af te stemmen? Ja en nee. Zeker een wens maar er zijn nu al deadlines bekend voor bijvoorbeeld KRW.

Wat gaan de verkiezingen (provincie en waterschap) brengen? Verschuiving politiek speelveld zit er aan te komen. Streven is om plan van aanpak landelijk gebied voor 80% versie gereed te hebben voor de verkiezingen. Dit moet dan wel voldoende ruimte bieden voor aanpassingen na de verkiezing.

Veel capaciteit nodig. Kennis en ervaring intern aanwenden. Wellicht kan mijn onderzoekje nog wat toevoegen?

Wordt vervolgd met een keer samen koffie drinken

Rondweg Weerselo

Bert Zandvoort PM

Al in 2000 is dit project gestart met in 2007 is een samenwerkingsovereenkomst getekend tussen provincie en gemeente, inclusief taakverdeling. Vanaf 2020 is het project in detail uitgewerkt en bevindt het project zich inmiddels in de fase voorbereiding uitvoering. Maar voorlopig hangt boven de rondweg Weerselo een donkere wolk van de benodigde stikstofruimte. Er kan nu geen vergunning worden afgegeven. In een eerder uitgevoerde MKBA is gekeken naar de mogelijke positieve effecten van de aanleg in de zin van voorwaarde scheppend. Voorbeelden hiervan zijn:

Mogelijkheden landbouwverkeer, centrumontwikkeling mogelijkheden en sociale cohesie.

Er is geen proces van meekoppelkansen inventariseren doorlopen. Liever geen meekoppelkansen, hoogstens bij definitief ontwerp. Maar dat is dan toch werk met werk maken? Kortom, er is een duidelijke keus gemaakt. De vraag is of dit expliciet afgewogen en gecommuniceerd.

Naar een veiliger N35

Tom Zee OM en Arthur de Craen PM

Het project Veiliger N35 bevindt zich in het stadium "voorbereiden uitvoerig". Het project is een initiatief van de provincie Overijssel waarbij RWS de opdrachtnemende partij is. Het projectteam is

volledig bezet vanuit RWS. De betalende partijen zijn de diverse gemeenten, provincie en het rijk. Naast de hoofddoelstelling veiliger N35 zijn er geringe meekoppelkansen. Initiatieven die nu nog komen worden doorverwezen naar de net gestarte Mirt verkenning. Vanuit meervoudige doelstelling is er aandacht voor duurzaamheid. De meerkosten ervan worden betaald de partijen. De organisatie voor de besluitvorming is middels ABG en BBG. De besluitvorming vindt plaats in deze stuurgroep (met vooraf achterbanraadpleging over financiële bijdragen etc).

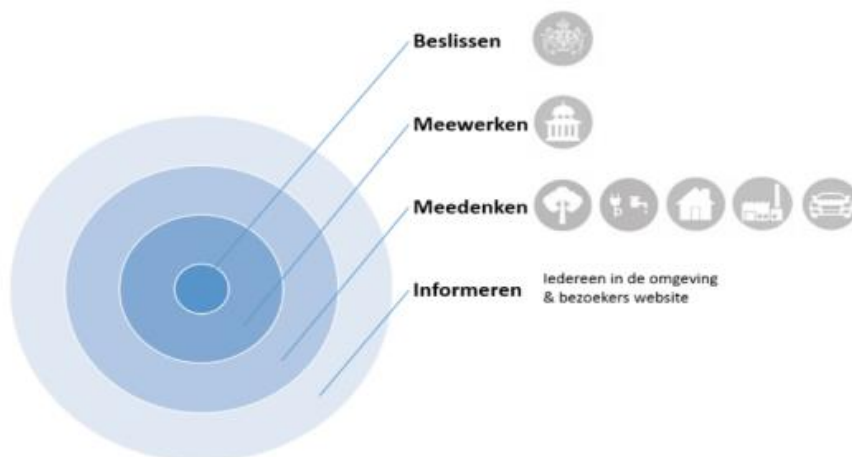
Al met al is het project vooral een sectoraal project waarbij de hoofddoelstelling leidend is. Kleine initiatieven om werk met werk te maken worden gehonoreerd. Initiatieven voor meekoppelkansen worden gepareerd en doorverwezen. Reden hiervoor is om zo snel mogelijk, zonder vertraging het project uit te voeren. Parallel aan het project is een ruilverkaveling gestart met een eigen commissie. De relatie met Veiliger N35 is het realiseren van minder oversteken.

Mirtverkenning Wijthem Nijverdal

Rutger Blankvoort OM Frank Hoekemeijer PM

projectdoelen

1. Verbeteren van de verkeersveiligheid
2. Verbeteren van de doorstroming
3. Verbeteren van de leefbaarheid



Uitgangspunten voor meekoppelkansen:

- We nodigen omgevingspartijen actief uit om meekoppelkansen in te brengen of te realiseren in de omgeving. Omgevingspartijen zijn b.v. lokale belangengroepen, andere overheden of private initiatiefnemers
- We faciliteren het meekoppelkansenproces in de verkenningsfase. Initiatiefnemers van meekoppelkansen zijn zelf verantwoordelijk voor de uitwerking, (meer)kosten, risico's en benodigde besluitvorming van de door hen ingebrachte (koppel)kansen;
- We spreken van een meekoppelkans wanneer deze: o voordelen biedt voor het gebied en/of voor het project; o in de directe omgeving van het project plaatsvindt; o in tijd en locatie overeenkomt met de uitvoering van de maatregelen aan de N35 in het project; o voor zowel de opdrachtgevers als de initiatiefnemer(s) voordelen biedt en een winwin situatie creëert; o betaalbaar is en (mede)financiering van de meerkosten is geregeld in een overeenkomst; o niet leidt tot een risico of nadeel voor de te realiseren projectopgave.

• We maken met de initiatiefnemer(s) van de meekoppelkans(en) vooraf heldere afspraken. Meekoppelkansen zijn bovenwettelijke maatregelen/projecten die raken aan de MIRT Verkenning N35, maar niet direct bijdragen aan de doelstellingen daarvan. Bij meekoppelkansen gaat het om het meenemen van aanvullende doelstellingen van partijen (zowel overheden als derden) in de regio om daarmee meerwaarde te creëren. Meekoppelkansen worden aangedragen en in principe getrokken door een regionale, landelijke of derde partij. Meekoppelkansen zijn daarmee aanvullend op de wettelijke verplichtingen. Er kan besloten worden een meekoppelkans (deels) op te pakken binnen het project (vanuit een bijdrage aan de opgave en/of aanvullende doelstellingen of vanuit een bijdrage aan het mitigeren van effecten van het project of vanuit werk met werk maken).

Pagina 20 van 29 Startbeslissing MIRT Verkenning N35 Wijthmen – Nijverdal, maart 2022 De aandrager van de meekoppelkans blijft in principe verantwoordelijk voor de financiering en eventuele uitvoering. Dit betekent dat dergelijke kansen alleen als kansrijk betiteld kunnen worden als de vragende partij(en) voor financiering kan (kunnen) zorgen. Er moeten daarom sluitende afspraken worden gemaakt tussen betrokken partijen over de uitwerking van de plannen, de realisatie, de planning, juridische planvorm, financiering en risicoverdeling. Daarnaast kunnen meekoppelkansen ingezet worden als mogelijk mitigerende of compenserende maatregel, als negatieve effecten van de alternatieven dat noodzakelijk maken. In de verkenning kunnen bijvoorbeeld de volgende meekoppelkansen in beeld komen:

Aanpassingen op het lokale onderliggende wegennet.

- Aanpassingen op het lokale onderliggende wegennet. ☒ Verbetering van de fietsinfrastructuur (parallele fietsroutes, relevante nieuwe fietsverbindingen).
- Geplande regionale loop- en fietsverbindingen.
- Ontwikkeling (doorgaande) recreatieroutes voor 'langzaam verkeer'.
- Koppeling met (grootschalig) beheer- en onderhoud of vervanging en renovatie
- Klimaatadaptatie (hitte, wateroverlast, waterveiligheid en droogte).
- Natuurnetwerk: plannen voor ecopassages of ecologische verbindingzones .
- Duurzaamheidsinitiatieven uit de participatie met de omgeving.
- Opwekken energie.