

**MEEKOPPELKANSEN:
HET MOET BETER,
HET KAN BETER.**

Kwestie kernprogramma Neerlands Diep 2020-2023
Auteur: Sandra van Weyenberg-Quik – Rijkswaterstaat
Begeleider: Prof. Dr. Ir. André Dorée
Juni 2023

MANAGEMENTSAMENVATTING

Als Rijkswaterstaat (RWS) en ministerie van Infrastructuur en Waterstaat (IenW) hebben we 'brede' ambities op het gebied van veiligheid, leefbaarheid, bereikbaarheid en duurzaamheid. Ter uitvoering hebben we enorme opgaves voor Beheer en Onderhoud (B&O), Vervanging en Renovatie (V&R) en voor de Kaderrichtlijn Water (KRW). Deze grote opgaven kunnen we alleen integraal en samen met de omgeving realiseren. RWS en IenW hebben daarnaast de ambitie een betere gebiedspartner te willen zijn. RWS heeft gelukkig langjarige relaties met andere overheden bijvoorbeeld vanuit B&O. Elke overheidsorganisatie waar we mee te maken hebben heeft, net als wij, doelen op het gebied van water, natuur/landschap/ecologie, klimaatadaptatie en smart mobility. Dat biedt kansen tot 'meekoppelen'. Echter, in de huidige praktijk missen we door onze projectfocus die kansen regelmatig, beschadigen we relaties en raakt het ons werkplezier negatief. Wat als we meer openstaan voor wat deze (meekoppel)kansen ons kunnen brengen - bijvoorbeeld door ze meer te verbinden aan onze brede ambities?

Onze projecten bieden een uitgelezen mogelijkheid om concrete maatregelen voor het realiseren van onze ambities en doelen buiten toe te passen en zo een bijdrage te leveren aan die bredere organisatie/maatschappelijke doelen. We kunnen samen met anderen meer doen en het ook beter doen. In de praktijk (b)lijkt echter regelmatig dat het beperken tot projectdoelen het realiseren van bredere organisatie-beleidsdoelen verhindert. Dan leiden goedbedoelde beloftes voor meekoppelen – gedaan in de in loop van projecten – via verwachtingen tot teleurstelling bij de omgeving, schade aan relaties en verlies aan werkplezier.

Wat leverde mijn zoektocht voor deze Kwestie op? Om te beginnen is elk project gebaat bij een goed ontwerpproces, waarbij ruimtelijke kwaliteit een volwaardig onderdeel van het planproces is. Overigens vragen niet alle projecten om een grootse gebiedsontwikkeling, sommige projecten hebben beperkte mogelijkheden voor meekoppelen. Maak daarin duidelijker onderscheid en wees daarover helder (intern en extern). Verder is cruciaal dat alle betrokken er samen voor willen gaan en er een serieuze ambitie is bij de betrokken partijen; concreet gemaakt voor een bepaald thema. Meekoppelkansen zijn geen luxe, ze zijn in belang van ons allemaal: ze helpen voor de kwaliteit en acceptatie van het project, ze dragen bij aan organisatie- en maatschappelijke doelen en bevorderen een positieve relatie met onze omgeving. En als we het slim doen gaan we ook efficiënter om met onze schaarse middelen. Dat vraagt van ons als RWS opdrachtgevers en IPM projectteams om, te beginnen bij de start van een project, het gesprek te voeren over onder meer het type project, welke bredere organisatie doelen en ambities passen bij de opgave, wat zijn de uitgangspunten hiervoor, om vervolgens met elkaar te zorgen voor de juiste randvoorwaarden om te komen tot realistische meekoppelkansen. Eenzelfde gesprek is ook nodig met onze regionale partners. Misschien is niet 100% van alle meekoppelkansen uiteindelijk te verzilveren. Maar gezien onze opgave moet het slimmer en beter en kan het ook slimmer en beter.

INLEIDING

Onderdeel van het Kernprogramma van Neerlands Diep is de Kwestie. De bedoeling is op zoek te gaan naar een "taai" vraagstuk in de eigen organisatie. De kennis, vaardigheden en ervaringen die we tijdens het Kernprogramma hebben opgedaan kunnen behulpzaam zijn in het verder brengen van het vraagstuk. Uitdaging is om niet, zoals vaak de neiging is, direct naar de oplossing te schieten maar even afstand te nemen, "het oordeel even op te schorten". Welke interventie(s) kun je doen om een eerste verandering in gang te zetten?

Het onderwerp voor deze Kwestie, meekoppelkansen, is ontstaan vanuit mijn eigen ervaringen in het project A4 Burgerveen-N14. Uit gesprekken met collega's in de wandelgangen of bij het koffieapparaat werd duidelijk dat we in de ervaringen met meekoppelkansen binnen ons project niet alleen stonden. Ook door het Managementteam van mijn afdeling¹ werd het vraagstuk herkend en als zinvol bestempeld om naar te kijken. Daarmee is mijn Kwestie een vraagstuk waar inzicht in het vraagstuk en haar context kan leiden tot een beter beeld van wat we beogen, wat daar van wie voor nodig is en of we dat daar voor over hebben.

Dank aan alle collega's die tijd vrij hebben willen maken om hun kennis en ervaringen met mij te delen. En gezamenlijk met mij voor onze organisatie te ontdekken hoe we een aanzet kunnen geven om het proces van meekoppelkansen iets beter te maken. Daarnaast dank aan mijn begeleider Prof. Dr. Ir. André Dorée voor zijn kundige begeleiding en scherpe vragen.

AANLEIDING EN DOEL

Noem het woord *meekoppelkansen* en collega's die met Verkenningen en Planuitwerkingen te maken hebben en ook mensen die vanuit bureaus in onze projecten werken komen met een vergelijkbare reactie; frustratie, irritatie, een

¹ De afdeling Verkenning en Planuitwerking, West-Nederland Zuid

diepe zucht. Vaak gevolgd door: *we hadden zo'n mooi proces, er waren allerlei kansen maar uiteindelijk is er (bijna) niets mee gedaan.* De reden? Meestal van financiële en/of proces gerelateerde aard. Ook bij ambtelijke en bestuurlijke partners zijn vergelijkbare verzuchtingen en frustraties. Bij hen leidt het bijvoorbeeld tot twijfel om bij een nieuw project weer veel energie te steken in een meekoppelkansen proces. Wat maakt dat we enthousiast beginnen aan de opdracht "*doe iets met meekoppelkansen*", we een heel proces optuigen en vaak eindigen in ontevredenheid, frustratie, irritatie? Wat doet dat voor de relatie met andere overheden en missen we zo inderdaad kansen?

Zo af en toe komt er een project langs waar wel succes is geboekt en wordt er uitgebreid over bericht op het intranet: A2 Maastricht, projecten uit Ruimte voor de Rivier, de Blankenburgverbinding. Ze worden genoemd als voorbeeld voor andere projecten. Waarom is daar wel een succesgevoel?

Met deze Kwestie wil ik inzicht krijgen in waarom we eigenlijk meekoppelkansen willen verzilveren, wat maakt dat we ondanks de ontevredenheid, frustratie en irritatie toch steeds weer op dezelfde manier aan de slag gaan en wat kunnen we doen om dit te doorbreken? Ik zou het mooi vinden als ik met collega's hier inzicht in krijg en we met elkaar de eerste stapjes kunnen zetten om uiteindelijk niet alleen aan het begin maar ook na afloop van een project positiever terug te kunnen kijken op het traject met hopelijk ook vaker geslaagde meekoppelkansen.

ANALYSE

Om tot de benodigde informatie te komen voor deze Kwestie heb ik gewerkt met een vragenlijst, gesprekken gevoerd met diverse collega's, twee sessies met collega's georganiseerd en gebruik gemaakt van informatie uit het Kernprogramma en verschillende rapporten/onderzoeken. In bijlage 1 ga ik iets uitgebreider in op mijn aanpak. Hieronder volgt mijn analyse uit al die informatie.

Waarom meekoppelkansen

Als projectteam wil je snel aan de slag. Meekoppelkansen horen niet tot de primaire opgave. De kosten en baten van zo'n traject en eventuele uitkomsten lopen vaak niet gelijk op. Je moet er als projectteam in ieder geval iets voor doen. Dus dat vraagt (extra) tijd voor overleg met de omgeving, vaak tussentijdse aanpassingen van het ontwerp, het gaat vaak niet zonder slag of stoot, leidt vaak tot discussie met IenW over (extra) kosten en waarom voorstellen binnen het betreffende project een plek verdienen. Dit levert allemaal risico's op. Redenen waarom niet alle collega's even enthousiast zijn over een traject van meekoppelkansen en soms zelfs een tegenkracht vormen. Daarmee is de vraag gerechtvaardigd: waarom en voor wie doen we het eigenlijk. En als het voor veel gedoe zorgt, veel tijd kost en vooral frustratie oplevert dan is de volgende vraag: waarom zou je er mee doorgaan?

De RWS missie:

*Rijkswaterstaat is de uitvoeringsorganisatie van het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat. We beheren en ontwikkelen de rijkswegen, -vaarwegen en -wateren en zetten in op een duurzame leefomgeving. Samen met anderen werken we aan een land dat beschermd is tegen overstromingen. Waar voldoende groen is en voldoende en schoon water. En waar je vlot en veilig van A naar B kunt. **Samenwerken aan een veilig, leefbaar en bereikbaar Nederland. Dat is Rijkswaterstaat.***

De RWS missie volgt uit die van ons moeder departement IenW. Bij beiden is er steeds meer aandacht voor "buiten" en over hoe we een betere gebiedspartner kunnen zijn. Specifieke meekoppelkansen zijn vaak direct te koppelen aan de onderwerpen veilig, leefbaar en bereikbaar en komen tot stand samen met anderen. Verder is er natuurlijk de naderende Omgevingswet waar voor initiatieven van "buiten" gaat gelden Ja, mits... in plaats van Nee, tenzij...². De kans om waarde toe te voegen aan de omgeving van een project is vaak ook een belangrijke drijfveer om energie te steken in meekoppelkansen. In al die dingen zit naar mijn idee de legitimatie om op z'n minst open te staan voor meekoppelkansen. In het belang van onze opdracht als organisatie heeft het grote meerwaarde om bij projecten meekoppelkansen te onderzoeken en te bekijken op welke manier zulke kansen verzilverd kunnen worden. Uit mijn zoektocht blijkt dat de meeste betrokkenen bij deze kwestie in meer of mindere mate de zin van meekoppelkansen inzien. Dus: meekoppelkansen, niet óf maar hoe.

² Uit: <https://AandeslagmetdeOmgevingswet.nl> – integraal of wel samenhangend werken: "Als het gaat over de Omgevingswet, worden vaak de woorden integraal of samenhangend werken genoemd. Integraal of samenhangend werken gaat over het kijken naar de samenhang tussen verschillende onderwerpen en het afwegen van verschillende perspectieven en belangen. Kijken naar het grotere plaatje dus en daarna een afweging maken. Een open blik en samenwerken zijn belangrijk bij deze manier van werken."

Drie stromen

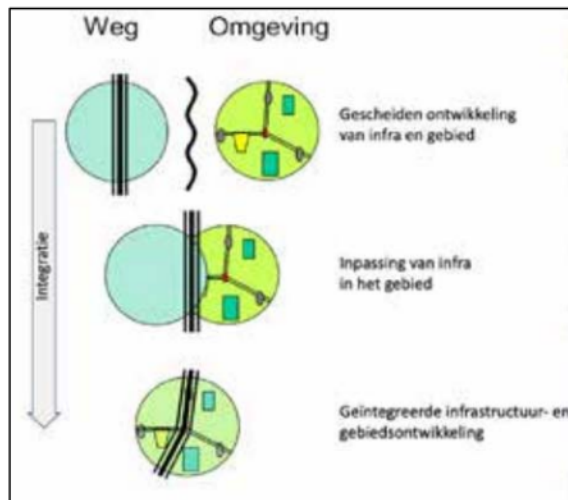
Uit alle informatie en gesprekken zijn drie stromen te destilleren waarbinnen positief gezegd winst valt te behalen in het proces om te komen tot en verzilveren van meekoppelkansen:

- I. De planuitwerking kant (inhoud)
Het gaat hierbij om alles wat te maken heeft met het maken van een plan en hoe je dan op een gestructureerde manier meekoppelkansen integreert.
- II. De relatiekant (mens)
Het gaat hierbij om alles wat te maken heeft met het proces, samenwerken, verwachtingen etc.
- III. De project management kant (organisatie)
Het gaat hierbij om alles wat te maken heeft met randvoorwaarden als organisatie, geld, tijd, opdracht, bemensing etc.

Hieronder ga ik specifiek per stroom op de relevante informatie in.

I. De planuitwerking kant (inhoud)

Gebiedsontwikkeling, Inpassing of integrale ontwikkeling: Zoals ik in de aanleiding aangeef zijn er projecten waar succes wordt behaald qua wat bereikt wordt met de omgeving en wordt dat in het team en de organisatie ook zo gevoeld. Vaak dienen die projecten vervolgens als voorbeeld voor andere projecten in de organisatie. Voorbeelden zijn de A2 Maastricht, projecten uit Ruimte voor de Rivier, de Blankenburgverbinding. Zijn de succesfactoren van deze projecten zomaar te kopiëren naar alle andere projecten? Interessant is in dit kader het onderscheid dat prof. Wim Leendertse (Universiteit Groningen én RWS-er) maakt in hoe, naar zijn idee, bij infrastructuurprojecten omgegaan wordt met de omgeving (zie figuur 1). In zijn inaugurele rede³ zegt hij: “Kijk je in de infrastructuurontwikkeling vanuit infrastructuur naar het omringende gebied (‘inpassingsplanning’) of kijk je vanuit het gebied naar de infrastructuur als afgeleide uit de gebiedsopgaven (‘integrale infrastructuur- en gebiedsontwikkeling’)? Dat is een fundamenteel verschil ...”.



Figuur 1 Inpassing of integrale infrastructuur- en gebiedsontwikkeling?

Dat een onderscheid in projecten voor wat betreft de relatie tot de omgeving zinvol is staat ook in de conclusies uit de Evaluatie Gebiedsgericht werken⁴. Namelijk, dat “niet alles vraagt om gebiedsontwikkeling, soms is smal aan- vliegen voldoende.” Het nieuwe RWS Handlingsperspectief gebiedspartner⁵ kent een vergelijkbaar onderscheid.

De genoemde voorbeelden als het project A2 Maastricht kun je scharen onder de echte gebiedsopgaven. Dat wat er moet/kan gebeuren is hier per definitie samen met andere partijen (integraal) en vanuit de aard van de opgave om een groter gebied aan te pakken. Dan gaat het overigens ook minder snel nog separaat over meekoppelkansen.

³ Infrastructuur in beweging - Een perspectief op management in de planning van infrastructuur in een dynamische wereld, Inaugurele rede prof. dr. ir. Wim Leendertse (25 februari 2020)

⁴ Gebiedsgericht werken binnen uitvoeringsprojecten van RWS, Movares & Rijkswaterstaat (februari 2022)

⁵ Handlingsperspectief gebiedspartner, Rijkswaterstaat (februari 2023)

Projecten als de planuitwerkingen A4 Burgerveen en A4 Haaglanden, de Planuitwerking A20, de Verkenning A15, V&R kunstwerken A44 zijn “smallere” projecten die liefst zo goed mogelijk in de omgeving worden ingepast. Daarmee kunnen er kansen aan het licht komen die buiten de directe scope/opgave liggen. Het lijkt alleen niet behulpzaam om een project met een grote gebiedsontwikkeling opgave als bijvoorbeeld A2 Maastricht, als voorbeeld te stellen voor een project met een beperktere opgave zoals V&R A44. De indruk kan zo immers worden gewekt dat er veel meer mogelijk is dan later in het proces blijkt. Op basis van alle gesprekken lijkt het er op dat bij de start van veel projecten de vraag wat voor soort project het betreft in relatie tot de projectomgeving en wat dat betekent voor een proces voor meekoppelkansen niet of nauwelijks onderwerp van gesprek is.

Het ruimtelijke proces: Voor elk project wordt een ontwerp (tekening) gemaakt dat in de verschillende fasen van het planproces steeds meer wordt gedetailleerd. Het gaat hier om het technisch ontwerp. Bij sommige projecten is het ontwerpproces voor ruimtelijke kwaliteit een volwaardig onderdeel van dit planproces. Maar uit de gesprekken komt naar voren dat bij veel projecten niet een collega met zo'n specifieke ontwerpachtergrond zit. Dan is het dus niet vanzelfsprekend dat ruimtelijke kwaliteit voldoende aandacht krijgt. In de gesprekken zijn allerlei voorbeelden genoemd en ook in het nieuwe Handelingsperspectief gebiedspartner zijn allerlei voorbeelden opgenomen. Bij al deze projecten heeft (toevallig?) iemand de rol van ontwerper op zich genomen. Dat zie je terug in de kwaliteit van het proces en de uitkomsten. Dit heeft overigens ook een positief effect op de kwaliteit van het project als geheel en gaat dus over meer dan meekoppelkansen.

In de gesprekken werd door één van de RWS adviseurs Ruimtelijke kwaliteit en vormgeving aangegeven dat ontwerpen de kunst van het verbinden is. Je maakt een plan waar belangen bij elkaar komen en daarna ga je dat realiseren. Hier zit een belangrijke relatie met hoofdstroom II: vanuit welke uitgangspunten werkt het team. Wordt gewerkt vanuit belangen, bijvoorbeeld vanuit het gedachtegoed van het Strategisch Omgevingsmanagement (SOM)?

Organisatie brede thema's en beleid: Elke overheidsorganisatie waar RWS projecten mee te maken hebben heeft doelen op het gebied van water, natuur/landschap/ecologie, klimaatadaptatie en smart mobility. De thema's hebben een zelfstandig belang. Daarnaast (op smart mobility na) zijn het thema's die vaak goed onderling zijn te combineren. Onze IenW bewindspersonen hebben op dezelfde thema's ambities en dat is weer doorvertaald in de missie van RWS. Toch weten we kansen binnen of tussen deze thema's lang niet altijd of alleen met gedoe te benutten. “Het lijkt soms of projectdoelen tegenover organisatiedoelen staan” werd in 1 van de sessies gezegd. “Er wordt door onze opdrachtgever niet altijd ruimte gegeven om binnen projecten kansen voor (nieuw) beleid van een andere beleidsdirectie⁶ te onderzoeken.”

Juist projecten bieden een uitgelezen mogelijkheid om concrete maatregelen toe te passen: kansen om waarde toe te voegen, letterlijk initiatieven aan elkaar te koppelen, (financieel) efficiënter te werken, doelen te realiseren die we als organisaties allemaal hebben op thema's als water, natuur/landschap/ecologie, klimaatadaptatie en smart mobility en daarmee samen beter en slimmer te werken (1+1 = 3). De smalle benadering is voor collega's in projecten een bron van frustratie. Daarmee worden bovendien potentiële kansen niet verkend en dat levert ook onbegrip en onvrede op in onze omgeving. Dit heeft als effect dat er geen energie (meer) in wordt gestoken. Terwijl het focus kan geven in het proces van meekoppelkansen. Wellicht is ook een koppeling mogelijk tussen budgetten voor bepaalde thema's/nieuw beleid met evt. genodigd budget voor meekoppelkansen op zo'n thema/nieuw beleid. Kunnen we dat niet slimmer doen?

Als huidige werkwijze werd het volgende aangegeven: “Ik kies er soms bewust voor geen vraag te stellen of we met iets door mogen of zaken niet expliciet te maken. Want daarmee is er het risico dat we vroegtijdig met iets moeten stoppen. Dat is natuurlijk vanuit een soort opportunisme. Maar als ik niets vraag kan ik ook geen nee krijgen”. Willen we op die manier werken?

Kaders en handreikingen: We hebben bij IenW en vooral bij RWS allerlei kaders en handreikingen⁷. Hierbij gaat het niet over de basale invulling van primaire taken als aanleg, B&O en V&R. Het zijn hulpmiddelen om invulling te geven aan wat veilig, leefbaar en bereikbaar nog meer kan zijn: duurzaamheid, voldoende en kwalitatief groen, voldoende en schoon water. In de praktijk worden veel handreikingen en wijzers opgesteld door RWS en wordt IenW

⁶ In de recente brief aan de Tweede kamer over Water en bodem sturend (TK 2022–2023, 27 625, nr. 592) werd als voorbeeld genoemd het waterdoorlatend maken van landhoofden. Bij het project A15 zitten landhoofden en werd dit als mogelijke kans gezien. Als concrete invulling van dit nieuwe beleid maar ook gezien de lokale waterproblematiek in het plangebied. Dit werd voorgelegd maar kon niet verder worden opgepakt omdat het buiten de scope viel en er geen opdracht voor was.

⁷ Waaronder: Handreiking ruimtelijke kwaliteit en vormgeving, Handreiking energie en klimaat, Omgevingswijzer, Ambitie web, Energiewijzer, Handreiking verduurzaming, Vormgeving van faunavoorzieningen, Kamerbrief fietsambities, Handelingsperspectief gebiedspartner.

lang niet altijd meegenomen. Ook bij het meest recente Handelingsperspectief gebiedspartner is IenW niet betrokken. Dit geeft het volgende dilemma: als RWS-ers worden we door onze organisatie geacht de kaders en handreikingen toe te passen. IenW voelt zich daarentegen niet gebonden aan “onze” specifieke RWS kaders en handreikingen. Voorstellen voor maatregelen die hun oorsprong vinden in deze kaders en handreikingen vinden vervolgens regelmatig geen gehoor en ruimte voor (extra) financiering. Dat is jammer als voor kansrijke meekoppelkansen zowel RWS als IenW, en dus ook onze bewindspersonen, op het onderliggende thema wel ambities hebben.

Deze situatie met kaders en handreikingen heeft nog de volgende neveneffecten:

- Het zorgt voor verschillende werkwijzen binnen teams daar waar deze bemenst worden uit beide organisaties. Voor discussies tussen teamleden die kansen wel willen onderzoeken en daar het gesprek over willen aangaan aan de ene kant en teamleden die strikter in de leer zijn aan de andere kant. Uit de gesprekken komt ook dit prominent naar voren als bron van frustratie.
- Als relevant aandachtspunt kwam ook naar voren dat de vele RWS handreikingen geen hiërarchie hebben ten opzichte van elkaar en elkaar soms ook tegenspreken. Dat kan leiden tot discussies over wat belangrijker is in plaats van wat bereikt kan worden.

II. De relatiekant (mens)

Relatie binnen het team en met IenW: Bij een project zijn vaak twee stromingen: het glas is half vol of half leeg. Dat wil zeggen, aan de ene kant mensen die open staan voor meekoppelkansen omdat het tot versterking van de kwaliteit van het gebied kan leiden en bijv. kan helpen in de relaties met omgevingspartijen (draagvlak). De gedachte is dan dat goede voorstellen altijd een gewillig oor vinden en zo ook kunnen helpen een project (beter) gerealiseerd te krijgen. En aan de andere kant mensen die vinden dat het vooral tijd kost (gesprekken voeren met de omgeving, ontwerp aanpassen etc), risico's geeft (voor planning en qua financiën). Aan het begin van deze analyse werd dit ook aan aangestipt. Dat wordt mede als oorzaak van spanning binnen een team gezien.

Enkele voor deze kwestie relevante citaten uit de Evaluatie gebiedsgericht werken binnen uitvoeringsprojecten van RWS⁸:

- Renovatie stuwensembles Lek en Rijn: *“Richt je bij de planvormingsfase op het gebied in plaats van op losse projecten. Dit resulteert in het zien van het grotere plaatje. Je kunt meer meekoppelkansen verzilveren, omdat je ze simpelweg eerder in beeld hebt.”*
- Renovatie Waalbrug: *“De verhouding is soms zoek. Het gaat over projecten van miljoenen en dan wordt bezuinigd op de kruimels.”*
- Krammersluizen: *“Het belang van RWS is dat het object moet functioneren. Dit is een samenspel dat je niet als RWS alleen kan doen. Je moet het project vanuit het gebied benaderen.”*

Iets wat ook vaker terugkomt is dat meekoppelkansen in teams vaak gezien worden als “iets van het omgevings-team”. Het omgevingsteam moet van alles uit de kast trekken om bijvoorbeeld het ontwerp aangepast te krijgen door het technisch team. Dat is niet bevorderlijk voor de relatie binnen het team. Vanuit hun rol kunnen teamleden verschillende opvattingen hebben in relatie tot meekoppelkansen. Zoals in één van de gesprekken ook werd aangegeven: “Als je met gelijkgestemden werkt om plannen te maken dan is iedereen het vaak wel snel met elkaar eens. Als er teamleden zijn die een ander beeld hebben dan krijg je snel frictie”. In hoeverre wordt er (voldoende) tijd besteed om deze opvattingen te delen? En wordt met elkaar vanaf de start het gesprek gevoerd over kansen en risico's.

Dit geldt ook in de relatie met IenW als opdrachtgever én in Verkenningen ook als deelnemer in het team⁹. “*Het lijkt soms meer pitchen dan samenwerken*” werd in een van de gesprekken gezegd. Is er sprake van gedeeld eigenaarschap? Is er vertrouwen binnen het team en tussen team en opdrachtgever? Zijn rollen, taken en verantwoordelijkheden van en voor iedereen duidelijk? Is er binnen het team en tussen team en opdrachtgever ruimte voor het gesprek over dit soort zaken?

Uit de gesprekken en sessies komt naar voren dat voor er veel projecten nog een wereld te winnen is. Een gevleugelde uitspraak van Marijke Dekkers, één van de trainers binnen het Kernprogramma is: “*Een niet uitgesproken verwachting is een niet uitgesproken teleurstelling*”. Dat sluit aan bij het sentiment in gesprekken met collega's als het gaat over meekoppelkansen.

⁸ Gebiedsgericht werken binnen uitvoeringsprojecten van RWS, Movares & Rijkswaterstaat (februari 2022)

⁹ De projectenpool bij DGMo levert bij Verkenningen de projectmanager en de projectsecretaris.

Vertrouwen in samenwerking

Vertrouwen is nodig voor samenwerking daar waar je met elkaar een onbekend traject ingaat. Om vanaf de start uit te gaan van vertrouwen oogt misschien naïef (dat wil je niet lijken) en gaat in tegen control structuren. Er is wederzijdse afhankelijkheid/kwetsbaarheid. Vertrouwen is een onontkoombaar element in de dynamiek en is veelal impliciet. Vertrek vanuit de goede intenties. Als er bijvoorbeeld een tegenstelling is, gaat het dan om een zakelijk logische tegenstelling of een misverstand (bedoeld of onbedoeld).

*Prof.dr.ir. Andre Dorée de digitale sessie Kernprogramma - **Vertrouwen is een werkwoord** (juni 2021).*

Een belangrijk onderdeel van de relatie binnen het team, tussen team en opdrachtgever en tussen team en projectomgeving is vertrouwen. "Mensen willen het liefst geen gedoe en proberen spanning te vermijden. Maar er is altijd "gedoe", zeker als je elkaar aan het begin van het proces nog niet goed kent. Dat vraagt zeker in het begin het verdragen dat er spanning is". Het gaat er om hoe je daar mee omgaat: het gesprek voeren hoe zit iedereen er in, kennismaken, vragen/doorvragen, nadruk op samen. Eerst kennismaking/wederzijdse interesse/nieuwsgierigheid en daarna overstappen naar het meer zakelijke; wat hebben we met elkaar te doen en hoe pakken we dat aan. Wij starten nogal eens meteen op de inhoud. Aan vertrouwen moet je bouwen.

*Prof. dr. Sandra Schruijer seminar 6 Kernprogramma - **Samenwerkingsrelaties** (maart 2022)*

Ambitie, energie en samen: Steeds komt terug in de gesprekken dat de basishouding om er samen voor te gaan cruciaal is. Niet alleen intern maar zeker ook met de omgevingspartijen. Dus niet: ik heb nog een lijstje met wensen voor je om mee te nemen. Hierover is brede overeenstemming. Er samen voor willen gaan en daar in willen investeren (niet alleen geld) helpt om ook daadwerkelijk meekoppelkansen te realiseren.

Uit de gesprekken blijkt dat succes onlosmakelijk samenhangt met wie zich er hard voor maakt en het vuurtje blijft aanwakkeren. Iets wat ook veel terug komt is dat succes vaak samenhangt met of er een serieuze ambitie is bij betrokken partijen voor een bepaald thema. Zo ja, dan is de kans groter dat er ook energie is om met een concrete invulling aan de slag te gaan. Meekoppelkansen zijn van ons allemaal; omdat het kan helpen voor de kwaliteit en acceptatie van het totale project en bij het halen van bredere organisatie/maatschappelijke ambities en doelen.

III. Organisatie/randvoorwaarden (organisatie)

Het helpt als verschillende basis randvoorwaarden geregeld zijn. In de praktijk blijkt het hier nogal aan te schorten. Van belang is wel dat we niet alles dichtregelen. Immers, elk project (opdracht, omgeving, etc) is weer anders. Dat vraagt dus ook om open te staan voor wat er binnen en buiten het project gebeurt.

Opdracht en gezamenlijke vocabulaire/definities: De vaak vrij open opdracht¹⁰ ("doe iets met meekoppelkansen"), gecombineerd met het gebrek aan definitie wat meekoppelkansen nu eigenlijk zijn geeft aan de ene kant veel ruimte. Aan de andere kant is het ook een opmaat naar teleurstelling als de insteek van de verschillende deelnemers vervolgens (erg) van elkaar verschilt. Meekoppelkansen, inpassing en gebiedsgericht werken: bij deze termen verstaan vijf verschillende mensen vijf verschillende dingen, niet alleen intern maar ook in onze omgeving. Dat is een bron van ruis. Dit wordt breed ervaren. Een eenmalige investering in eenduidige definities en vocabulaire kan erg schelen.

Budget: Een meekoppelkans is in de meeste gevallen iets van meer partijen en daarmee ligt de rekening per definitie niet alleen bij RWS¹¹. Bij de meeste projecten is voor eventuele meekoppelkansen geen budget/percentage opgenomen in het uitvoeringsbudget. Op dit moment geldt dat er eerst een concreet voorstel moet komen waarbij duidelijk is welk deel andere partijen gaan financieren. Pas dan is IenW bereid om te kijken of medefinanciering mogelijk is. Het is echter voor partijen lastig concreet worden over waar zij aan bij willen dragen en hoeveel, zolang het Rijk daar ook geen inzicht in geeft. Zo kunnen er (te) lang opties op tafel blijven waarvan sneller duidelijk had kunnen worden dat die (financieel) niet realistisch waren. Ook wordt regelmatig aan het eind van het proces duidelijk dat er überhaupt geen extra geld bij gaat komen en gaan (kansrijke) maatregelen, waaraan door allerlei partijen veel tijd is besteed, niet door. In de gesprekken werd een voorbeeld genoemd dat er wel sprake was van 80% financiering door een gemeente maar dat IenW uiteindelijk toch niet ging meefinancieren. Dat leidt tot frustratie bij zowel project als externe partijen. Het maakt deelnemende partijen ook voorzichtiger om een volgende keer weer veel tijd en energie

¹⁰ Er zijn de laatste tijd ook opdrachten waar de meekoppelkansen bij de start al heel specifiek zijn gemaakt. Maar daarmee is er nog geen gedeeld eigenaarschap, energie, samen, de juiste randvoorwaarden etc. Dat blijkt ook uit de gevoerde gesprekken.

¹¹ Bij werk met werk maken (wordt vaak ook onder de noemer meekoppelkansen gezet) wil een organisatie een eigen opgave laten uitvoeren door bijv. RWS als die toch op die locatie aan het werk gaan. Dan liggen de kosten in de meeste gevallen bij de betreffende organisatie.

ergens in te stoppen. In de gesprekken werd verder aangegeven dat het negatieve effect hiervan lang kan doorwerken op de relatie. Immers, je hebt niet alleen met elkaar te maken voor de duur van het project. RWS heeft langjarige relaties met omgevingspartijen vanuit bijvoorbeeld beheer en onderhoud. Projecten worden regelmatig geconfronteerd met oud zeer. Misschien niet altijd te voorkomen maar wel vaker dan nu het geval is.

Kwaliteit (werkwijze) van mensen: Tenslotte komt in veel gesprekken naar voren dat hoe mensen in het proces zitten, welke kennis ze wel/niet hebben of binnen hun organisatie weten te mobiliseren etc. van belang is voor hoe het proces verloopt. Het werken vanuit belangen, het qua houding open staan voor initiatieven van externe partijen, kijken naar ontwikkelingen in de omgeving/bij andere partijen en oog hebben voor mogelijke kansen (gedachte van het Strategisch omgevingsmanagement - SOM) werd in de gesprekken en sessies vaak genoemd als randvoorwaarde voor een goed proces. In de sessies bleek ook dat deze werkwijze binnen RWS (en IenW) toch minder gemeen goed is dan gedacht. Dat leidt tot discussie, misverstanden, verschillende verwachtingen etc. en beïnvloed daarmee het verloop en de uitkomst van zo'n proces. Met partijen en vanuit belangen (samen)werken vraagt om inlevingsvermogen. Wat is het belang van de ander/waar zitten belemmeringen.

Deze werkwijze vraagt weerbaarheid. Want niet alles kan/is realistisch. Inventariseren betekent niet automatisch accepteren. Het delen van ervaringen, kunnen sparren met collega's kan helpen om met meer vertrouwen zo'n proces in te gaan. En als iets echt niet kan, dan is het belangrijk om daar (op tijd) helder over te zijn. Misschien kan iets anders wel. En waarom lukt iets soms wel en soms niet? Timing wanneer je iets met een kans zou kunnen en wanneer juist niet vraagt wat *fingerspitzengefühl* en dus ervaring. Ook hiervoor vraagt in ieder geval om steeds met elkaar in gesprek te blijven.

CONCLUSIES & AANBEVELINGEN

Conclusies

We hebben als RWS en IenW 'brede' ambities voor veiligheid, leefbaarheid, bereikbaarheid, duurzaamheid. We hebben enorme opgaves voor B&O, V&R en voor de KRW. Elke overheidsorganisaties waar we mee te maken hebben bij onze werkzaamheden heeft, net als wij, doelen op het gebied van water, natuur/landschap/ecologie, klimaatadaptatie en smart mobility. Al die opgaven kunnen we alleen integraal en samen met onze omgeving realiseren. De langjarige relatie van RWS met andere overheden bijv. vanuit beheer en onderhoud biedt kansen tot 'meekoppelen'. Dat hoeft trouwens lang niet altijd een groots en meeslepend proces te zijn. Dus is het niet óf maar hoe. En naar mijn idee vormen onze projecten een belangrijk middel om concrete resultaten op die ambities te bereiken.

Uit de analyse blijkt dat er vaak veel ruimte is voor eigen interpretatie van het meekoppelkansen proces. Dat daardoor de betrokkenen ieder starten vanuit eigen verwachtingen, doelen etc. Dat iedereen vervolgens zijn/haar ding doet en anderen dit vervolgens beoordelen vanuit hun eigen verwachtingen, doelen etc. Met als gevolg een puzzel die veel tijd en energie kost. Het ontbreekt in het begin, zo blijkt, aan het goede gesprek over doel en verwachtingen en over wie welke verantwoordelijkheid heeft. Intern maar ook extern. De volwaardige rol van ontwerper (naast technisch ontwerper) om zo ruimtelijke kwaliteit een volwaardig onderdeel van het planproces te laten zijn mist ook in veel projecten. Cruciaal is bovendien dat voorstellen voortkomen vanuit een gezamenlijke ambitie bij de betrokken partijen en dat bij alle partijen voldoende energie is om er een succes van te maken.

Uit alle genoemde voorbeelden en uit rapporten als de Evaluatie Gebiedsgericht werken en het Handelingsperspectief Gebiedspartner blijkt dat bij diverse projecten uiteindelijk wel meekoppelkansen verzilverd worden. Ook bij relatief kleinere projecten. Het wordt alleen lang niet altijd als een succes gezien mede omdat het proces zo'n gedoe is geweest. Ik denk dat het meekoppelkansen proces beter kan en gezien onze ambities en doelen ook beter moet. De informatie uit mijn zoektocht heeft het inzicht gegeven in wat daar voor nodig is. In de aanbevelingen ga ik hier concreet op in.

Aanbevelingen

Als je het meekoppelkansen proces beter wil laten verlopen en de kans op succes wil vergroten vraagt dat om een aantal verbeteringen. In deze aanbevelingen doe ik hiervoor concrete voorstellen. Zoals gezegd zijn niet alle collega's even enthousiast over meekoppelkansen en zien zij de nodige risico's. Met de onderstaande aanbevelingen komt hiervoor expliciet aandacht en ruimte.

1. *Gesprekken over doel, verwachtingen etc.*

Het pad naar verbetering begint aan de voorkant. Daarvoor is het belangrijk dat de opdrachtgever vanuit RWS¹²

¹² IenW is primair opdrachtgever. Daarom is het van belang dit gesprek ook met IenW te voeren. Los van die uitkomst, heeft RWS ook een eigen verantwoordelijkheid en kan vandaaruit in ieder geval die acties ondernemen waar zij zelf invloed op heeft.

en het IPM team met elkaar aan de start van een project het gesprek voeren met elkaar over de wederzijdse verwachtingen, over wat voor type project gaat het hier (gebiedsopgave of juist niet), welke organisatieambities zijn er in de omgeving van het project. Als er beperkingen zijn om welke reden dan ook, dan is het goed om dat te weten en bespreken; wat betekent dat, welke speelruimte geeft dit wel of niet, Kijk dan samen naar wat wél kan. Maak hierover met elkaar expliciete afspraken en leg die vast. Het gesprek gaat daarmee niet sec over het meekoppelkansen proces maar ook over de relatie tot de opgave van het project als geheel.

Mijn voorstel is dat de RWS opdrachtgever het initiatief neemt voor het eerste gesprek bij de start van het project. Het IPM team onder leiding van de Projectmanager bereidt het gesprek voor door over de bovengenoemde vragen eerst onderling het gesprek te voeren op basis van de al bekende informatie. In de voorbereiding en daarna het gesprek tussen opdrachtgever en IPM team is het van belang om goed door te vragen: snappen we elkaar, hebben we dezelfde beelden en verwachtingen? Blijf vervolgens in gesprek met elkaar; sowieso periodiek maar ook bij nieuw/ gewijzigd beleid, veranderende wetgeving, volgende fasen etc. Met als doel steeds te zorgen dat alle betrokkenen werken vanuit dezelfde doelen, verwachtingen etc. Dit lijkt een open deur maar gebeurt te weinig. Een logisch moment hiervoor kunnen de T-gesprekken zijn die drie keer per jaar plaatsvinden. Zo wordt aangesloten op bestaande structuren en overleg momenten. De Projectmanager en Manager Projectbeheersing nemen dit dan mee in de voorbereiding van zo'n gesprek.

Denk ook aan.....

Voer als Projectmanager bij de voorbereiding ook het gesprek over hoe iedereen in het team "er in zit" (half vol/half leeg, onderlinge verwachtingen, werken we vanuit belangen (SOM), wordt het komen tot een integraal ontwerp als een gezamenlijke verantwoordelijkheid gezien, is er gezamenlijk eigenaarschap etc.). En dat mag best zakelijk. Als er niet op alles gedeelde beelden zijn kan dat ook onderwerp zijn van het gesprek met de opdrachtgever. Maak hierover expliciete afspraken en herhaal dit soort gesprekken, zeker als er wisselingen in het team zijn.

Voer tenslotte vanuit het Omgevingsmanagement dit soort gesprekken ook met de betrokken overheidspartijen. Wat verwachten we van elkaar in de samenwerking, welke afspraken maken we met elkaar? En ook hier is periodieke bevestiging/herijking zinvol.

2. *Ontwerper voor ruimtelijke kwaliteit*

Zorg als opdrachtgever dat bij elk project de rol van ontwerper¹³ (naast technisch ontwerp) is ingevuld zodat ruimtelijke kwaliteit een volwaardig onderdeel is van het planproces. Doe dit vanaf de start van het project zodat in de gesprekken uit de 1^e aanbeveling deze collega direct van toegevoegde waarde is. De voorbeelden uit de ervaringen van collega's en uit het Handelingsperspectief gebiedspartner waar ik in de analyse naar verwijs laten de meerwaarde zien.

3. *Ambitie, energie en samen*

Besteed als IPM team (met name de driehoek Omgevingsmanagement, Technisch management en Manager planproducten) de tijd vooral aan die voorstellen waar gezamenlijke ambities zijn met de betrokken overheidsorganisaties en waar energie zit bij partijen. Besluit als IPM team samen met opdrachtgever en bestuurlijke partners vervolgens sneller met elkaar waar je dus (nu) niet verder op inzet omdat het (financieel) niet realistisch is. Het IPM team (met in dit geval Omgevingsmanagement in de lead) bereid dit voor met de betrokken ambtelijke contactpersonen. Als er één of meer elementen ontbreken dan vraagt dat van de opdrachtgever een zakelijk gesprek met de bestuurlijke partners (en/of met IenW). Dit kan dan leiden tot het (gezamenlijke) besluit een bepaalde meekoppelkans niet (verder) op te pakken. Het is niet iets leuks voor erbij.

Overige aanbevelingen

Uit de analyse zijn nog diverse aanvullende verbeteringen te halen. Naast de drie hoofd aanbevelingen kan nog gedacht worden aan de volgende punten. Realistisch gezien kan alleen niet alles tegelijk.

• *Randvoorwaarden*

Zorg als RWS opdrachtgever voor de juiste randvoorwaarden:

- Maak samen met IenW een eenduidige definitie voor alle projecten over wat meekoppelkansen zijn. Wees vervolgens als IPM team zakelijk als het gaat om aangedragen voorstellen voor meekoppelkansen. Is iets ook echt een meekoppelkans¹⁴?

¹³ Bij RWS: adviseur ruimtelijke kwaliteit en vormgeving

¹⁴ NB: Wat aan het begin een meekoppelkans lijkt (bijv. wens voor vleermuisverlichting in een fietstunnel) kan in de loop van het project veranderen in bijv. een wettelijke verplichting. Dan wordt het onderdeel van het project en zijn de kosten in principe ook voor het project. Het vraagt

- Zorg voor en hanteer een gezamenlijke vocabulaire/definities als RWS en met IenW. Dat voorkomt veel ruis en daarmee irritatie.
 - Zorg voor een (relatief beperkt) budget dat kan dienen als smeeroilie. Dat geeft realisme in de voorstellen en snellere focus op haalbare voorstellen. Neem hiervoor bij de start van een project een bedrag of percentage voor mogelijke meekoppelkansen op in het uitvoeringsbudget.
 - Budgetten die gekoppeld zijn aan bredere organisatie ambities kunnen slimmer ingezet worden door deze in te zetten voor concrete maatregelen in projecten. Overleg met de opdrachtgever bij IenW hoe deze hierin kan faciliteren en de koppeling met specifieke programma's kan leggen;
 - Als het werken vanuit belangen (SOM) de gewenste werkwijze is, draag dit uit en vraag dat ook van projectteams. Dat vraagt wel op twee fronten aandacht:
 - bekendheid en opleiding (werken volgens SOM);
 - begeleiding.
- De afdelingen Verkenning & Planuitwerking kunnen hier bijvoorbeeld een belangrijke rol spelen¹⁵.

Enige richting in wat een meekoppelkans wel/niet is:

- Het kan werk met werk zijn;
- Het is niet primair gericht op het halen van je projectdoelstellingen maar kan wel helpen dat die tijdig uitgevoerd worden;
- Het is geen scope toevoeging;
- Een raakvlak is niet persé een meekoppelkans;
- Iets wordt soms als een meekoppelkans gepresenteerd terwijl het een eigen opgave is van een bijv. een andere overheid;
- Het vraagt financiering van alle bij die specifieke meekoppelkans betrokken partijen.

- **Communicatie**
 - Communiceer als projecten (omgevingsmanagement) meer/breder over (tussen) resultaten die behaald zijn, juist ook over meekoppelkansen met andere partijen.
 - Focus vanuit Corporate communicatie (o.a. intranet) niet alleen op de grote projecten die vaak toch wel de aandacht krijgen. Laat zien hoe ook kleinere projecten succes behalen, bijdragen aan bredere ambities en hoe ze dat doen (best practices).
- **Relatie met IenW**
 - Voer vanuit de RWS opdrachtgevers een principieel gesprek met IenW over hoe juist B&O, V&R en KRW projecten een bijdrage kunnen leveren aan de bredere organisatiedoelen en hoe daar slimmer mee omgegaan kan worden, ook financieel.
 - Stem als RWS top (nieuwe) kaders en handreikingen af met IenW. Dat zorgt voor een gezamenlijke inzet in plaats van discussie over nut en noodzaak. Kijk ook naar hoe die kaders en handreikingen zich tot elkaar verhouden. Dat vermindert discussies over wat belangrijker is.

NAWOORD

Naar aanleiding van de vragenlijsten en interviews leek het mij goed om ook een bijeenkomst met IenW en RWS samen te organiseren. Veel elementen zitten namelijk (ook) op het snijvlak tussen onze organisaties. Vanuit IenW was de reactie om de ontwikkelingen in de komende tijd even af te wachten omdat er mogelijk de nodige projecten gaan stoppen. Dat lijkt puur vanuit de MIRT aanlegprojecten gezien begrijpelijk. Vorig jaar is immers al een flink aantal aanlegprojecten on hold gezet. Echter, op 17 maart 2023 heeft onze minister een brief¹⁶ naar de Tweede Kamer gestuurd met de aankondiging van een verschuiving van aanlegprojecten naar instandhouding (B&O en V&R). Door stikstof maar ook door beperkingen in budget en capaciteit. Dat betekent dat nog meer aanlegprojecten on hold zullen worden gezet. Ook niet alle B&O, V&R en KRW projecten kunnen zomaar doorgaan. Toch zullen B&O, V&R en KRW projecten de komende jaren het overgrote deel van het werk van RWS vormen.

Naast budget en capaciteit is dus stikstof momenteel voor veel projecten een beperkende factor. De ambities op het gebied van duurzaamheid, veiligheid, leefbaarheid en bereikbaarheid en de doelen voor de thema's water, na-

dus een regelmatige herijking van de lijst aan de hand van de definitie. Maar ook om daar bijv. als omgeving niet alvast maar op vooruit te lopen zodat de kosten richting project schuiven.

¹⁵ Binnen onze afdeling (V&P bij WNZ) ziet bijvoorbeeld het cluster Omgevingsmanagement dit als een taak. Uit de gesprekken bleek er energie te zijn hier mee aan de gang te gaan. Er zijn afgelopen tijd veel nieuwe collega's binnengekomen waardoor er ook een natuurlijk moment is om hiermee aan de slag te gaan.

¹⁶ Vaststelling van de begrotingsstaat van het Mobiliteitsfonds voor het jaar 2023 (TK 2022–2023, 36 200 A)

tuur/landschap/ecologie, klimaatadaptatie en smart mobility zijn echter onverminderd groot. Beperken of zelfs verkleinen van scope en het schrappen van meekoppelkansen wordt regelmatig gehoord om zo geen of een minder groot stikstof issue te hebben. Sowieso is “sober en doelmatig” het credo. In nieuwe projecten lijkt voor meekoppelkansen in projecten minder/geen ruimte, ook niet in het gesprek. Het (slim/slimmer) realiseren van onze ambities, kwaliteitsverbeteringen en duurzaamheidskansen staat daarmee onder druk.

De vraag is of er inderdaad geen ruimte is. Bij alle projecten, ook B&O, V&R en KRW speelt de vraag van meekoppelkansen. Als hij al niet in de opdracht zit dan komt hij op enig moment wel uit de regio. Dat begrijp ik in ieder geval van collega's. Dan zou je toch juist met elkaar het gesprek moeten voeren over wat alle ontwikkelingen en eventuele beperkingen in mogelijkheden (ook bij V&R en KRW) betekenen? Niet alleen voor meekoppelkansen maar ook voor onze ambities voor verschillende thema's. Doen we dan maar helemaal niets meer of zien toch mogelijkheden en zo ja onder welke voorwaarden. Met het nieuwe Handelingsperspectief gebiedspartner ziet RWS blijkbaar mogelijkheden. Wat vraagt dat dan, onder welke voorwaarden zou iets wel kunnen? Met name stikstof lijkt nu alles vast te zetten.

Laten we als opdrachtgevers en projectteams binnen RWS dit gesprek voeren en zelf stappen zetten binnen onze mogelijkheden. Echter, als we niet samen met IenW het principiële gesprek voeren over de genoemde vragen en dilemma's dan blijft het oppervlakkig. We hebben het dan over individuele gevallen in plaats van wat we samen belangrijk vinden. De uitdaging is om samen te kijken naar kansen in plaats van onmogelijkheden, naar hoe we omgaan met de actualiteit, naar wat we nodig hebben om wel stappen te zetten en wat we daar dan voor over hebben. En dat is overigens breder dan meekoppelkansen. Dat heeft dit traject voor mij wel bevestigd. Het gaat om een manier van denken en werken die ondersteund wordt door een aantal randvoorwaarden.

Tot die tijd kunnen we als RWS in ieder geval zaken inzichtelijk en bespreekbaar (blijven) maken. Wellicht in een project zaken voor de toekomst niet onmogelijk maken. Want zoals één van de collega's in een sessie aangaf: *“laat stikstof geen excuus zijn om dingen niet te doen”*.

Bijlage 1 AANPAK

De aanpak van deze kwestie bestaat uit een aantal stappen. Hieronder geef ik kort aan waar elke stap uit bestaat. Bij meekoppelkansen zijn er verschillende spelers: intern (daartoe rekening ik naast RWS ook IenW) en extern (vooral andere overheden als gemeenten, provincies en waterschappen). Het doorgronden van wat er speelt en wat er mogelijk anders kan/moet kan alleen met anderen samen. Hoewel onze regio partners een belangrijke rol spelen in het proces om te komen tot meekoppelkansen is mijn overtuiging dat ook hier geldt: Een beter proces - begin bij jezelf. Een verschil in ons doen en laten zal een (hopelijk positief) effect hebben op het gehele proces om te komen tot meekoppelkansen incl. onze regio partners. Bovendien hebben we vooral invloed op hoe we zelf dingen doen. Het is goed om daar te beginnen. De deelnemers zijn daarom beperkt tot IenW en RWS.

Stap 1: vragenlijst en interviews

Tijdens gesprekjes bij het koffieapparaat, afdelingsoverleggen en in de wandelgangen met collega's was al duidelijk dat het onderwerp meekoppelkansen erg leeft. Met behulp van een vragenlijst heb ik bij een aantal collega's (projectmanagers, omgevingsmanagers, managers planproducten) van RWS geprobeerd inzicht te krijgen in het proces rond meekoppelkansen bij hun projecten. Van de elf uitvragen heb ik er zes teruggekregen.

Dit leverde verschillende inzichten op. Tegelijkertijd was de opzet ook best analytisch. Als vervolg heb ik acht gesprekken gevoerd waarin naast een verdieping van het proces er ook vragen waren over hoe het proces werd ervaren. De gesprekken waren naast mensen die de vragenlijst hadden ingevuld ook met collega's vanuit een andere rol (adviseur landschap en vanuit de opdrachtgevers- en opdrachtnemers rol). De verbreding komt voort uit het feit dat juist bij dit proces de verschillende rollen invloed hebben op hoe het proces start, verloopt en eindigt. Ik heb ook een gesprek met een mede Kernprogramma deelnemer vanuit het Hoogheemraadschap de Stichtse Rijnlanden gevoerd vanwege hun expliciete aanpak rond meekoppelkansen. De uitkomsten van de vragenlijsten en interviews zijn input geweest voor de volgende stap.

Stap 2: sessies

Verslagen, rapporten, met andere woorden papier, is geduldig en verdwijnt makkelijk in een la. Begrip voor belangen, voor hoe processen lopen en de effecten daarvan en hierin misschien dingen net anders doen komt vooral tot stand met elkaar: door het gesprek, door gezamenlijke inzichten, gedeelde/verschillende verwachtingen, met elkaar te ervaren wat wel/niet werkt etc. Ik heb daarom twee sessies georganiseerd. Deze sessies waren live.

- In de eerste sessie zijn we op basis van de informatie uit de vragenlijsten en interviews met elkaar in gesprek gegaan over verwachtingen, hoe zitten we in het proces, hoe ervaren we dingen, waarom doen we wat we doen, kan het ook anders. Doel was om met elkaar aan de hand van een aantal vragen het gesprek daarover te voeren. En daarbij te proberen niet direct in oplossingen te denken.

- In de tweede sessie hebben we met onze ervaringen uit de eerste sessie gekeken naar een bestaand project en daarbij even een stapje terug in de tijd gedaan.

NB: Het lukte niet om deze sessies binnen redelijke tijd te plannen met ook IenW'ers vanuit de Opdrachtgeversrol. Een themasessie met de betrokken afdelingen bij RWS en IenW¹⁷ leek een goed alternatief waarbij zelfs meer mensen betrokken zouden zijn. Een eerdere sessie over een ander thema in 2022 was geslaagd. Helaas lukte ook dat niet. IenW wilde verschillende actuele ontwikkelingen rond MIRT aanlegprojecten afwachten. Wel jammer omdat naar mijn idee tussen onze organisaties ook zaken beter/anders kunnen.

Stap 3: Analyse van alle informatie

Ik heb structuur aangebracht in alle informatie vanuit de vragenlijsten, interviews en sessies. Daarnaast kwam ik ook verschillende rapporten, presentaties tegen of werd ik daar door collega's op gewezen (zie bijlage 2). Verder heb ik informatie en inzichten vanuit de seminars van het Kernprogramma meegenomen.

Stap 4: Conclusies en aanbevelingen

Op basis van alle informatie en inzichten van collega's ben ik gekomen tot verschillende conclusies en aanbevelingen voor RWS opdrachtgevers, IPM teams, onze afdeling Verkenning & Planuitwerking, voor de relatie met IenW en onze omgeving.

¹⁷ Afdeling Verkenning en Planuitwerking bij RWS-WNZ en de afdeling Wegen en Verkeersveiligheid bij DGMo (IenW)

Bijlage 2 BRONNEN

1. **MIRT spelregels 2016 en actualisatie (2022), Werkwijze MIRT, Handreiking MIRT MER**
Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat
2. **Kader Ruimtelijke kwaliteit & vormgeving**
Rijkswaterstaat
21 augustus 2017
3. **Infrastructuur in beweging - Een perspectief op management in de planning van infrastructuur in een dynamische wereld** (inaugurele rede)
Prof. dr. ir. Wim Leendertse
25 februari 2020
4. **Integrale Nota van uitgangspunten** voor het Project: De dijkversterking Culemborgse Veer – Beatrixsluis is een deelproject van Sterke Lekdijk (Par. 4.3.3 - Kader voor meekoppelkansen)
Hoogheemraadschap de Stichtse Rijnlanden
30 april 2020
5. **Gebiedsgericht werken binnen uitvoeringsprojecten van Rijkswaterstaat** (Evaluatie)
Movares & Rijkswaterstaat
februari 2022
6. **Relatie tussen speelveld gebiedspartner** (Presentatie)
Vierdeling Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB) en participatie parcours Omgevingswet
Rijkswaterstaat
20 april 2022
7. **Buiten beter regio-opgave**
Artikel Rijksportaal
Rijkswaterstaat
30 juni 2022
8. **Gebiedsgericht werken of werken vanuit het gebied** (Presentatie tijdens Kernprogramma seminar 9)
Prof. dr. ir. Wim Leendertse
17 november 2022
9. **Water en bodem sturend**
Tweede Kamer, vergaderjaar 2022–2023, 27 625, nr. 592
25 november 2022
10. **Handelingsperspectief gebiedspartner**
Rijkswaterstaat
februari 2023
11. **Vaststelling van de begrotingsstaat van het Mobiliteitsfonds voor het jaar 2023**
Verschuiving van aanleg naar instandhouding.
Tweede Kamer, vergaderjaar 2022–2023, 36 200 A
17 maart 2023
12. [Integraal ofwel samenhangend werken - Aan de slag met de Omgevingswet](#)
[Aan de slag met de Omgevingswet.nl](#)