

SCG/SKB rapport
SD-013

Het besef over de beleving van **Kwaliteit**

(een praktijkonderzoek)

Eindrapport

J. van der Gun (**Bodem**Beheer bv)
H. de Wit (Tauw bv)

april 2001

Gouda, CUR/SKB

Stichting Kennisontwikkeling Kennisoverdracht Bodem

Auteursrechten

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze opgave mag worden veelevoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van CUR/SKB.

Het is toegestaan overeenkomstig artikel 15a Auteurswet 1912 gegevens uit deze uitgave te citeren in artikelen, scripties en boeken mits de bron op duidelijke wijze wordt vermeld, alsmede de aanduiding van de maker, indien deze in de bron voorkomt, "©"Het besef over de beleving van Kwaliteit (een praktijkonderzoek) - Eindrapport", april 2001, CUR/SKB, Gouda."

Aansprakelijkheid

CUR/SKB en degenen die aan deze publicatie hebben meegewerkt, hebben een zo groot mogelijke zorgvuldigheid betracht bij het samenstellen van deze uitgave. Nochtans moet de mogelijkheid niet worden uitgesloten dat er toch fouten en onvolledigheden in deze uitgave voorkomen. Ieder gebruik van deze uitgave en gegevens daaruit is geheel voor eigen risico van de gebruiker en CUR/SKB sluit, mede ten behoeve van al degenen die aan deze uitgave hebben meegewerkt, iedere aansprakelijkheid uit voor schade die mocht voortvloeien uit het gebruik van deze uitgave en de daarin opgenomen gegevens, tenzij de schade mocht voortvloeien uit opzet of grove schuld zijdens CUR/SKB en/of degenen die aan deze uitgave hebben meegewerkt.

Titel rapport
Het besef over de beleving van Kwaliteit

CUR/SKB rapportnummer
SD-013

Eindrapport

Project rapportnummer
SD-013

Auteur(s)
J. van der Gun
H. de Wit

Aantal bladzijden
Rapport: 42
Bijlagen: 191

Uitvoerende organisatie(s) (Consortium)

BOdemBeheer bv (J. van der Gun, tel. 030-6011986)
Tauw bv (H. de Wit, tel. 0570-699708)

Uitgever

CUR/SKB, Gouda

Samenvatting

De beleving van kwaliteit in de praktijk

Iedereen vindt kwaliteit belangrijk en iedereen geeft in de praktijk invulling aan dit begrip vanuit de eigen positie en het eigen belang. Een potentiële verkoper van grond bijvoorbeeld is tevreden met een bodemonderzoek dat een globaal beeld geeft van de aan- of afwezigheid van bodemverontreiniging, terwijl een potentiële koper pas tevreden is als absolute zekerheid wordt geboden. Voor de overheid is een bodemonderzoek van voldoende kwaliteit als op basis daarvan een goede besluitvorming kan plaatsvinden. Een adviesbureau tenslotte wil naast de opdrachtgever van het bodemonderzoek ook andere betrokkenen tevreden stellen. Dit voorbeeld illustreert waarom SKB en SCG een onderzoek hebben laten uitvoeren naar de beleving van kwaliteit in de dagelijkse bodemsaneringspraktijk.

Doel van het onderzoek was om het aanwezige besef bij direct betrokkenen van bodemsaneringsgevallen ten aanzien van het belang van kwaliteit in beeld te brengen. Dit is gedaan voor verschillende situaties en vanuit de specifieke rollen van betrokkenen binnen het proces.

In een workshop met verschillende actoren die bij een bodemverontreinigingsgeval zijn betrokken, zijn vragen gesteld over de mate van belangrijkheid (in te vullen naar eigen beleving) van zeer veel aspecten die bij onderzoek, planvorming en uitvoering van een bodemprobleem aan de orde kunnen komen. Er zijn meerdere workshops gehouden waarin een case centraal is gesteld, die karakteristiek is voor een bepaald type verontreinigingsprobleem of een bepaalde aanpak.

Voor iedere fase van de aanpak van het bodemprobleem (van bodemonderzoek tot nazorg) zijn vragenlijsten opgesteld. De verschillende vragen zijn over het algemeen te correleren aan verschillende kwaliteitszorgfasen. Hierbij is door de onderzoekers onderscheid gemaakt in een productgeoriënteerde, een systeemgeoriënteerde, een procesgeoriënteerde en een ketengeoriënteerde kwaliteitszorgfase. Het geïnterpreteerde resultaat van de antwoorden geeft een beeld van de kwaliteitszorgfase waarin de geënquêteerde verkeert.

Resultaat van het onderzoek: het kwaliteitsbesef blijkt in de praktijk, heel divers aanwezig te zijn, en is direct gerelateerd aan rollen van actoren, het doel of de functie van een te leveren product/dienst en aanwezige belangen.

Trefwoorden

Gecontroleerde termen:

Vrije trefwoorden:

Titel project
Het besef over de beleving van Kwaliteit

Projectleiding
BOdemBeheer bv
(J. van der Gun, 030-6011986)
Tauw bv (H. de Wit, 0570-699708)

Dit rapport is verkrijgbaar bij:
CUR/SKB, Postbus 420, 2800 AK Gouda

INHOUD

		SAMENVATTING	IV
Hoofdstuk	1	INLEIDING	1
	1.1	Algemeen	1
	1.2	Aanleiding onderzoek	1
	1.3	Doel onderzoek	2
	1.4	Opzet onderzoek	2
	1.5	Opzet rapportage	3
Hoofdstuk	2	ORIËNTATIES OP KWALITEITSZORG	5
	2.1	Algemeen	5
	2.2	Oriëntaties op kwaliteitszorg gericht op bodeminformatie	6
	2.3	De kwaliteit van bodeminformatie vanuit doel, werkveld, werkwijzen en rollen	7
Hoofdstuk	3	WERKWIJZE PERCEPTIE ONDERZOEK	11
	3.1	Opzet workshop	11
	3.1.1	Type bodemprobleem	11
	3.1.2	Relevante partijen	11
	3.1.3	Fasering bij aanpak bodemproblemen	12
	3.2	Opzet vragenlijsten	12
	3.2.1	Algemeen	12
	3.2.2	Het invullen	13
	3.2.3	De interpretatie	14
	3.3	Perceptieonderzoek Subat en workshop "Van twintig bloemen naar één boeket"	14
	3.4	Perceptieonderzoek SBNS	15
	3.5	Perceptieonderzoek Raambuurt	16
Hoofdstuk	4	DE RESULTATEN	17
	4.1	Het proces	17
	4.2	Resultaten Subat-case en workshop "van twintig bloemen naar één boeket"	17
	4.2.1	Resultaten Subat-case	17
	4.3	Resultaten SBNS-case	24
	4.4	Resultaten case Raambuurt	31
Hoofdstuk	5	CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN	39
	5.1	Conclusies	39
	5.1.1	Algemeen	39
	5.1.2	Subat-case	40
	5.1.3	SBNS-case	40
	5.1.4	Raambuurt-case	41
	5.2	Aanbevelingen	41

Bijlage	A	SITUATIETEKENING SUBAT-CASE EN SBNS-CASE VOOR DE WORKSHOP
Bijlage	B	VRAGENLIJST SUBAT-CASE
Bijlage	C	WEERGAVE RESULTATEN VAN DE SUBAT WORKSHOP
Bijlage	D	WEERGAVE VAN DE RESULTATEN VAN DE SBNS WORKSHOP
Bijlage	E	WEERGAVE VAN DE RESULTATEN VAN DE RAAMBUURT WORKSHOP

SAMENVATTING

Het besef over de beleving van Kwaliteit

Doel

Van veel kanten wordt de laatste jaren door betrokkenen binnen de bodemsaneringswereld gewezen op het belang van kwaliteit bij het onderzoek naar, en de aanpak van gevallen van bodemverontreiniging. De indruk bestaat echter dat daarbij op zeer verschillende wijze tegen het kwaliteitsvraagstuk wordt aangekeken.

Of men een product of dienst als kwalitatief goed beoordeeld is afhankelijk van de functie van het product en het belang van betrokkenen. Doel van dit onderzoek is om het aanwezige besef bij direct betrokkenen van bodemsaneringsgevallen van het belang en de beleving van kwaliteit in beeld te brengen. Dit is gedaan voor verschillende situaties en vanuit de specifieke rol van de betrokkenen binnen het proces.

Kwaliteitsdenken en -handelen in de praktijk

Bij het kwaliteitsdenken en -handelen worden vaak vijf fasen van kwaliteitszorg onderscheiden. Deze fasen zijn met de belangrijkste kenmerken in tabel S1. weergegeven.

Tabel S1: Vijf fasen van kwaliteitszorg en hun belangrijkste kenmerken.

Fase	Kenmerk
1. Productgeoriënteerd	Het is voldoende als onderzoek wordt uitgevoerd volgens nomen/protocollen
2. Procesgeoriënteerd	Certificering en accreditatie spelen belangrijke rol
3. Systeem georiënteerd	Gebruikersgericht. Inleving in "motivatie van de klant" is daarbij belangrijk
4. Ketengeoriënteerd	Rekening wordt gehouden met belangen op alle niveaus
5. Belevingsgeoriënteerd	Komt bij aanpak bodemsaneringsgevallen zelden voor. Is verder buiten beschouwing gelaten

Elk bedrijf of elke organisatie zal in het algemeen alle fasen moeten doorlopen; dus om in fase 4 te komen, zullen de fasen 1, 2 en 3 doorgemaakt moeten zijn en moeten worden beheerst. De kwaliteitszorg behorende bij deze fasen zullen ook moeten worden onderhouden en moeten worden afgestemd op de eisen uit de aansluitende hogere fase.

De vijf fasen van kwaliteitszorg zijn in dit onderzoek gebruikt om bij benadering te bepalen in welke fase de actoren "zitten".

Werkwijze

Om het aanwezige besef van het belang en de beleving van kwaliteit bij bodemsanering in beeld te brengen is perceptieonderzoek uitgevoerd. In een workshop met verschillende actoren die bij een bodemverontreinigingsgeval betrokken zijn, zijn vragen gesteld over de realisatie van de aanpak van het bodemprobleem. Er zijn drie workshop gehouden waarin een case centraal is gesteld, die karakteristiek is voor een bepaald type verontreinigingsprobleem of een bepaalde aanpak daarvan:

- Subat : programmasaneerder tankstations;

- SBNS : programmasaneerder stationslocaties;
- Raambuurt : sanering woonwijk.

Voor iedere fase van de aanpak van het bodemprobleem (van bodemonderzoek tot nazorg) zijn vragenlijsten opgesteld. De verschillende vragen zijn over het algemeen te correleren met de verschillende kwaliteitszorgfasen. De vragenlijsten zijn op de workshop uitgereikt, en vervolgens door de betrokkenen ingevuld. De resultaten zijn tijdens de workshop gebruikt in de discussie tussen de verschillende partijen.

In tabel S2 is een idee gegeven van de vragenlijst. Voor ieder aspect vult de bevragee tijdens de workshop de mate van belangrijkheid in en de bereidheid om in het aspect te investeren door zorg, tijd en/of geld. De tabel is door iedere betrokkene ingevuld waardoor een soort fingerprint is ontstaan. De antwoorden zijn op sheet gezet, die op elkaar zijn gelegd. De overeenkomsten en verschillen van de verschillende reacties zijn zo inzichtelijk gemaakt.

Tabel S2: Voorbeeld van een door 2 personen ingevulde vragenlijst.

Aspecten	Mate belangrijkheid					Bereidheid om voor te betalen / in te investeren					motivatie / opmerkingen
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Beschikking verleend											
Goedkope oplossing											
Snelle oplossing											
Verontreiniging verwijderd											
Geen actieve nazorg											
Goed verdiend / goede marge											
Tevreden klant											
Gevoel hebben dat het proces goed verlopen is											
State of the art oplossing											
...											
...											
...											

Resultaat

- De workshops gaven in korte tijd een beeld van het kwaliteitsbesef rondom een bodemverontreinigingsgeval en de rol van bodeminformatie daarin.
- Uit het uitgevoerde onderzoek blijkt dat de betrokken partijen niet denken vanuit eenzelfde kwaliteitsoriëntatie. Dit kan tot een verstoring van het werkproces binnen een project leiden.
- De ontwikkelde methodiek is een prima hulpmiddel om in de praktijk de verschillen in kwaliteitsbeleving tussen de partijen in een vroegtijdig stadium zichtbaar te maken. Factoren die in de beleving van de actoren belangrijk zijn voor het slagen van het project worden zichtbaar gemaakt. Dit kan bijdragen in de communicatie over gewenste ontwikkelingen.
- De methodiek kan in aangepaste vorm mogelijk gebruikt worden bij project start-ups bij grote projecten, bij institutionele saneerders of bij de grotere op te starten SKB-projecten. Dit kan helpen bij het identificeren van mogelijke problemen en het bespreekbaar maken hiervan.
- Perceptie onderzoek in bredere zin lijkt ons noodzakelijk om inzicht te krijgen in wat als belangrijk wordt gezien in het kader van kwaliteitszorg, om daar vervolgens de borging op af te stemmen en waar (en door wie) hierin geïnvesteerd moet worden.
- Doordat voor de aanpak van bodemverontreinigingsgevallen een reeks van activiteiten moet worden uitgevoerd die een zeer sterke onderlinge relatie hebben, en vanuit verschillende verantwoordelijkheden worden ingevuld, voldoet een productgeoriënteerde kwaliteitszorg absoluut niet. Ook kan in deze situaties niet meer uitsluitend met een procesgeoriënteerde

kwaliteitsvisie worden volstaan. Een systeemgeoriënteerde- en in bepaalde situaties een "ketengeoriënteerde" benadering van kwaliteitszorg lijkt dan veel meer voor de hand te liggen.

- In het onderzoek lijkt een tendens waarneembaar dat bij voortschrijdend kwaliteitsbesef de aandacht voor certificering en kwaliteitsprotocollen afneemt, of als overbodig wordt aangemerkt.

In tabel S3 is een samenvatting van de resultaten van de afzonderlijke workshops gegeven.

Tabel S3: Samenvatting resultaten afzonderlijke workshops.

Subat case			
Het kwaliteitsbesef van Subat wordt sterk bepaald door het strak afgebakende programma. Subat toont een sterk productgeoriënteerde visie. Tussen de partijen blijken sterke cultuurverschillen. Het adviesbureau en de aannemer willen meer vrijheid voor de aanpak. Zij zijn bij uitstek zelf in staat te bepalen wat goed is. De Subat wil het snel en degelijk en wenst een standaardaanpak voor het grote aantal vergelijkbare cases.			
SBNS case			
De SBNS is systeemgeoriënteerd met aandacht voor de keten. Dit komt overeen met de verwachting van het theoretisch model. Opvallend is dat er bij de deelnemers weinig aandacht is voor protocollen en certificering.			
Raambuurt case			
Een sanering in een woonwijk vraagt volgens het model om een ketengeoriënteerde visie. De bewoners claimen dit ook van de uitvoerenden. De provincie en adviesbureau zijn systeemgeoriënteerd. De aannemer is productgeoriënteerd, wat in de praktijk makkelijk tot conflicten kan leiden. Door het adviesbureau wordt weinig tot geen belang gehecht aan protocollen en certificering.			
Kwaliteitsfase waarin de verschillende actoren per case in zitten.			
Actoren	Subat case	SBNS case	Raambuurt case
INITIATIEFNEMER	Subat Sterk productgeoriënteerd	SBNS Systeemgeoriënteerd met aandacht voor totale keten	Provincie Systeemgeoriënteerd
BEWONERS	Niet van toepassing	Niet van toepassing	Productgeoriënteerd (zorg voor eigen welbevinden)
BEVOEGD GEZAG PROVINCIE	Visie onduidelijk	Productgeoriënteerd met tendens naar procesoriëntatie	Niet van toepassing
ADVIESBUREAU	Productgeoriënteerd	Mix van product-en procesgeoriënteerd	Systeemgeoriënteerd (zonder aandacht voor proces-georiënteerde elementen)
TOEKOMSTIGE ONTWIKKELAAR	Niet van toepassing	NS Vastgoed Productgeoriënteerd	Gemeente Procesgeoriënteerd
AANNEMER	Productgeoriënteerd	Visie onduidelijk	Sterk productgeoriënteerd

HOOFDSTUK 1

INLEIDING

1.1 Algemeen

De visie over de wijze waarop de aanpak van bodemverontreinigingen moet worden georganiseerd en wie hierbinnen een (financiële) verantwoordelijkheid dragen, is continu in ontwikkeling. Dit vloeit onder andere voort uit het feit dat bodemsanering een relatief jong vakgebied is en dat het besef over het waarom van bodemsanering, door een toenemende kennis over de gevolgen van bodemverontreiniging en het groeiende inzicht in de financiële consequenties, aan verandering onderhevig is.

Op dit moment doet zich een groot aantal veranderingen voor vanuit het beleidsvernieuwingsproces van bodemsanering. Veelvuldig wordt daarbij gewezen op het belang van kwaliteitszorg, kwaliteitsborging en kwaliteitsverbetering.

De indruk wordt daarbij vaak gewekt dat kwaliteit eenduidig is of kan worden gedefinieerd en dat we in protocollen, normen en richtlijnen goede instrumenten hebben om een kwalitatief goede uitvoering van de bodemsanering te waarborgen. Soms komt daarbij ook naar voren dat het besef van kwaliteit en draagvlak voor kwaliteitszorg nog niet zodanig vorm heeft gekregen dat extra aandacht wordt besteed aan toezicht, controle en handhaving op de toepassing van de in dit kader ontwikkelde instrumenten. Dit zou dan kunnen leiden tot motivatieproblemen bij de verdere ontwikkeling van instrumenten binnen kwaliteitszorg.

Bij lezing van het rapport zal duidelijk worden dat kwaliteit een subjectief begrip is. Het oordeel of een kwalitatief goed 'product of dienst' wordt geleverd is afhankelijk van de functie van het betreffende product of de dienst en van de rollen en belangen van betrokkenen in het proces.

Een goede definitie van het begrip 'kwaliteit' is van essentieel belang om het een operationele betekenis te geven en om duidelijk te kunnen maken met wat er bedoeld wordt als gesproken wordt over de borging van de kwaliteit, de verbetering ervan of de algemene zorg ervoor.

Onderhavig studie is bedoeld om het inzicht in de wijze waarop kwaliteit op dit moment in de praktijk bij partijen wordt beleefd te vergroten.

1.2 Aanleiding onderzoek

Van veel kanten wordt de laatste jaren door betrokkenen binnen de bodemsaneringswereld gewezen op het belang van kwaliteit bij het onderzoek naar, en de aanpak van gevallen van bodemverontreiniging. De indruk bestaat echter dat daarbij op zeer verschillende wijze tegen het kwaliteitsvraagstuk wordt aangekeken. Een veel gehoorde opvatting is dat voor een deel van activiteiten in de bodemsaneringsketen instrumenten bestaan die een kwalitatief goede uitvoering van een bodemsanering waarborgen. Hierbij wordt dan met name gekeken door de bril vanuit de adviesbureaus en de laboratoria die een betrokkenheid hebben bij het onderzoek naar bodemverontreiniging. Het is echter de vraag of dit ook opgaat indien wordt gekeken door de bril vanuit het beschikking verlenend bevoegd gezag die een besluitvormingsverantwoordelijkheid bezitten of vanuit de partijen die een uitvoeringsverantwoordelijkheid hebben. Daarnaast is het echter de vraag of instrumenten alleen voldoende zijn voor een kwalitatief goede uitvoering.

Het besef van alle betrokkenen van kwaliteit van bodeminformatie gerelateerd aan specifieke doelen en draagvlak voor kwaliteitszorg is naar verwachting van minstens even groot belang als de instrumenten die daarvoor nodig zijn.

Door de initiatiefnemers van dit project, het Service Centrum Grond en de Stichting SKB, is de vraag gesteld of bekend is welk besef er bestaat bij betrokkenen over kwaliteit en hoe kwaliteit

wordt beleefd vanuit de verschillende rollen die partijen vervullen binnen de bodemsaneringsketen.

Deze vraag vormde de directe aanleiding voor de uitvoering van het voorliggende onderzoek.

1.3 Doel onderzoek

Het doel van het onderzoek is het voor verschillende situaties in beeld brengen van het aanwezige besef bij direct betrokkenen van bodemsaneringsgevallen van het belang van kwaliteit vanuit hun specifieke rollen binnen dit proces en hoe kwaliteit wordt beleefd, c.q. hoe aan de zorg voor kwaliteit aandacht wordt besteed.

1.4 Opzet onderzoek

Een van de mogelijkheden om inzicht te verkrijgen in het kwaliteitsbesef van, en het kwaliteitshandelen door betrokkenen bij bodemsanering is het uitvoeren van perceptieonderzoek. Ten aanzien van een dergelijk onderzoek geldt echter dat de wijze van bevraging in hoge mate de kwaliteit van het antwoord bepaalt. Betrokkenen neigen makkelijk en snel naar het geven van politiek correcte antwoorden: 'hoe zou het eigenlijk moeten', zonder zich de vraag te stellen of dit wel werkbaar is, nodig is of de feitelijke situatie weergeeft.

Mogelijkheden voor perceptie onderzoek zijn enquêtes, interviews, workshops in verschillende vormen e.d. Na een brainstorm tussen de initiatiefnemers en Han de Wit van Tauw bv en Johan van der Gun van **BOdemBeheer** bv is als meest aantrekkelijke wijze om zo realistisch mogelijk beelden over de kwaliteitsbeleving bij een aantal partijen te krijgen, het houden van "workshops - rollenspellen" aangemerkt.

Aan Han de Wit en Johan van der Gun is door SKB en SCG gevraagd het initiatief te nemen tot het nader uitwerken en verder vormgeven van dit idee, dat wil zeggen:

- de opzet verder uit werken;
- het "proefdraaien" met de methode in een workshop;
- het presenteren van de resultaten in een bijeenkomst over kwaliteitszorg (workshop "Van twintig bloemen naar één boeket").

Vervolgens is afgesproken om in een eventuele tweede fase meerdere workshops te houden met andere belangenpartijen voor andere situaties.

De uitwerking van de opzet van het uitgevoerde perceptieonderzoek staat in het vervolg van dit rapport beschreven. De kern is dat in een gezamenlijke sessie met vertegenwoordigers van doelgroepen aan de hand van praktijkcases vragen worden gesteld over de realisatie van een bodemsanering. De vragen zijn voor iedereen hetzelfde en moeten door de deelnemers vanuit de verschillende rollen die ze in het proces bekleden, worden beantwoord. De vragen zijn zodanig dat direct of in combinatie met andere vragen een beeld kan worden verkregen over het kwaliteitsbesef van de individuele deelnemers.

De opzet is getest in een proefsessie waarin de Subat-projecten centraal staan. Vervolgens zijn de resultaten van de sessie gepresenteerd in een workshop over kwaliteit onder de titel "Van twintig bloemen naar één boeket". Hierbij is ook een rollenspel gespeeld, waarbij aanwezigen vanuit een aan hun toegewezen rol (gespeelde rollen) dezelfde vragen moesten worden beantwoord als de actoren vanuit het 'veld' vanuit een reële situatie (feitelijke rollen). Uit een vergelijking zijn conclusies te trekken over hoe 'wij' vinden dat kwaliteit zou moeten worden ingevuld als wij op de stoel van een ander gaan zitten en hoe dit in de feitelijke situatie wordt ingevuld.

Naar aanleiding van de resultaten van de eerste sessie heeft een evaluatie plaats gevonden, waarna vervolgens met enkele aanpassingen nog twee workshops zijn gehouden. Alle

deelresultaten zijn in onderlinge samenhang gebracht, geanalyseerd en in één rapport gepresenteerd.

1.5 Opzet rapportage

In het volgende hoofdstuk wordt zoals hiervoor vermeld een algemene visie gegeven op de verschillende oriëntaties die er kunnen bestaan op kwaliteitszorg in algemene zin en in aansluiting daarop ten aanzien van de bodeminformatie in het licht van de functie, c.q. het doel van deze informatie in de bodemsaneringsketen. Hierin wordt duidelijk gemaakt dat kwaliteitszorg altijd moet worden gerelateerd aan het na te streven doel van een activiteit (product, dienst, waarde). Daarnaast zijn doelen weer afhankelijk van de rollen van actoren in het totale proces en zijn er relaties met het werkveld waarbinnen de activiteit wordt uitgevoerd en de daarbij behorende werkwijzen.

De in hoofdstuk 2 gegeven visie is belangrijk omdat de opzet van de workshops en de interpretaties van de resultaten vanuit dit perspectief plaatsvindt.

In hoofdstuk 3 wordt de opzet van het perceptieonderzoek toegelicht en de gevolgde werkwijze bij de workshops.

De geïnterpreteerde resultaten van de workshops staan in hoofdstuk 4 vermeld met een doorverwijzing naar de bijlagen voor een compleet overzicht van de ingevulde vragenlijsten die zijn gebruikt bij de workshops.

In hoofdstuk 5 worden conclusies getrokken zowel per situatie als voor het totale onderzoek. Daarnaast wordt ook een aantal aanbevelingen gedaan voor de toekomst.

HOOFDSTUK 2

ORIËNTATIES OP KWALITEITSZORG

2.1 Algemeen

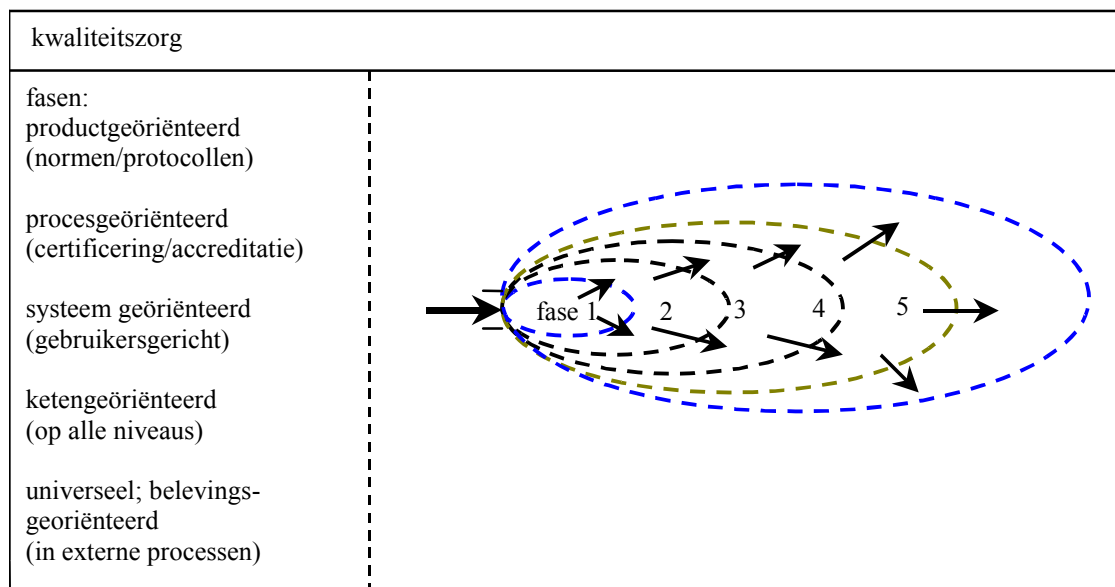
Bedrijven en organisaties kunnen zich bezig houden met zeer uiteenlopende zaken die lopen van het maken van (tussen)producten, via het verlenen van diensten tot het vertegenwoordigen van waarden voor derden. Het is dan ook niet verwonderlijk dat ideeën over kwaliteitszorg en de wijze waarop het kwaliteitsbesef een plaats in de verschillende organisaties heeft gekregen zeer verschillend kunnen zijn.

Eenzijds is dit afhankelijk van datgene waar men zich primair mee bezig houdt en de invloed die de afnemer/klant hier direct of indirect op kan uitoefenen (eisen, wensen, behoeften, mogelijkheden tot alternatieven, etc.).

Anderzijds speelt hierbij een rol de fase waarin een bedrijf of organisatie verkeert in het denken en handelen over kwaliteit.

Kwaliteitsprojecten en de implementatie van kwaliteitszorg in organisaties vormen onderdeel van een bewustwordingsproces over de toegevoegde waarde van kwaliteit in het primaire proces. Dergelijke processen verlopen met vallen en opstaan, omdat ze vaak leiden tot noodzakelijke veranderingen in werkprocessen en bevoegdheden en kennen daardoor dikwijls een traag verloop. Dit verloop kan echter weer sterk worden beïnvloed door de externe factoren ("klantvraag").

Een fase-indeling voor wat betreft het kwaliteitsdenken en -handelen is in de dagelijkse praktijk een goed middel is voor de beeldvorming over waar een bedrijf of organisatie staat vanuit de zorg voor kwaliteit die producten, diensten of waarden vragen (al dan niet door de omgeving bepaald). In onderstaand schema worden vijf fasen van kwaliteitszorg onderscheiden (zie figuur



1).

Fig. 1. Algemene oriëntaties op kwaliteitszorg (fasen en ontwikkelingsrichtingen).

In eerste instantie zal vaak alleen worden gekeken naar de producten of diensten waar het eigen bedrijf of de eigen organisatie voor staat. Dit spreekt het meeste aan en is het makkelijkste te hanteren (het meest concreet). Kwaliteitszorg is productgeoriënteerd. Het vormt de eerste fase in het kwaliteitsdenken en voor een bepaalde categorie bedrijven (bijvoorbeeld productiebedrijven) ook de belangrijkste. Voor een bedrijf dat zich heeft toegelegd op de productie van bouten en moeren geldt bijvoorbeeld dat de klantvraag eenduidig is gedefinieerd en de te maken producten standaard zijn. De kwaliteit van de producten zal het centrale thema blijven vormen en als de kans op storingen in het productieproces met ernstige (financiële)gevolgen niet groot is of er vanuit de "klantvraag" geen bijzondere eisen zijn ten aanzien van bijvoorbeeld het op tijd leveren in de juiste verpakkingen of kleuren, dan zal er weinig aanleiding zijn om naar fase 2 van kwaliteitszorg over te stappen. Bedrijven of organisaties waar dit wel voor geldt, zullen als in fase 1 successen zichtbaar worden overstappen naar fase 2 en vandaar uit naar fase 3 et cetera. Elk bedrijf of elke organisatie zal in het algemeen alle fasen moeten doorlopen; dus om vanuit fase 4 te werken, zullen de fasen 1, 2 en 3 doorgemaakt moeten zijn. De kwaliteitszorg behorende bij deze fasen zullen ook moeten worden onderhouden en moeten worden afgestemd op de eisen uit de aansluitende hogere fase.

Deze oriëntaties op kwaliteitszorg, in het bovenstaande toegelicht vanuit organisaties, kunnen ook worden toegepast op (een verzameling van) activiteiten, zoals het verzamelen van **bodeminformatie**.

2.2 Oriëntaties op kwaliteitszorg gericht op bodeminformatie

Indien bodeminformatie gewenst is ten behoeve van het eigen inzicht van een initiatiefnemer (eigenaar) tot het doen laten uitvoeren van bodemonderzoek, dan kan het voldoende zijn om te weten dat met dit bodemonderzoek gewerkt wordt volgens vastgestelde normen en standaards. Hierbij voldoet een **productgeoriënteerde** kwaliteitszorg. Diegene die het onderzoek uitvoert of zou kunnen gaan uitvoeren kan er vervolgens belang bij hebben (bijvoorbeeld commercieel) dat hij zijn werk kan verantwoorden (procesgeoriënteerd).

Indien bodeminformatie gewenst is om anderen inzicht te verschaffen over de feitelijke kwaliteit van de bodem zonder dat dit leidt tot onmiddellijke acties (bijvoorbeeld een nulfase onderzoek als eerste stap in het proces ter vaststelling van de aanwezigheid van bodembelasting), dan is het belangrijk dat de initiatiefnemer zich kan verantwoorden ten opzichte van diegene die geïnteresseerd is in deze informatie. Hierbij past een **procesgeoriënteerde** kwaliteitszorg waarbij certificering en accreditatie een belangrijke rol spelen.

Als het gaat om bodeminformatie met het doel om anderen vanuit zijn of haar belang beslissingen te kunnen laten nemen over de bodem, dan kan/zal het gewenst zijn om rekening te houden met de belangen die aan deze beslissing zijn verbonden. In dit kader kan worden gedacht aan bodeminformatie ten behoeve van de aan- of verkoop van terreinen of ten behoeve van kredietverstrekking. Hierbij hoort een **systeemgeoriënteerde** kwaliteitszorg. Het inleven in de "motivaties van de klant" is daarbij belangrijk.

In het geval dat het gaat om bodeminformatie met het doel om anderen beslissingen te kunnen laten nemen vanuit een meer algemeen belang, dus vanuit de rol die publiekelijk wordt vervuld, dan zal met een veelheid aan belangen rekening moeten worden gehouden. Diegene die verantwoordelijk is voor het besluit zal zich ook moeten kunnen verantwoorden naar diegene wiens belangen vertegenwoordigd worden. Hierbij kan gedacht worden aan bodeminformatie ten behoeve van een vergunning- of beschikkingverlening. Hierbij hoort een **ketengeoriënteerde** kwaliteitszorg, waarbij rekening wordt gehouden met alle belangen op alle niveaus.

Bodeminformatie met een oriëntatie op het vijfde niveau komt naar verwachting zelden voor en blijft in deze analyse verder buiten beschouwing.

2.3 De kwaliteit van bodeminformatie vanuit doel, werkveld, werkwijzen en rollen

De doelen die aan bodeminformatie worden verbonden, hangen in belangrijke mate samen met het werkveld waarin deze informatie wordt gebruikt, de rollen die worden vervuld door de diverse partijen die hiermee een relatie c.q. een betrokkenheid hebben en hun werkveld en de werkwijzen.

Bodeminformatie binnen het werkveld van de voorbereiding van een woningbouwproject op een onverdacht terrein, staat bijvoorbeeld in een ander licht dan bodeminformatie ter vaststelling van de ernst en urgentie van een geconstateerde bodemverontreiniging.

Naast de verschillende kaders waarbinnen de bodeminformatie wordt verzameld, geldt ook dat binnen elk kader sprake zal zijn van meerdere betrokkenen met ieder een eigen rol, c.q. eigen verantwoordelijkheid, maar ook dat een betrokkene in de verschillende kaders andere rollen kan vervullen.

In de matrix van figuur 2 zijn de directe en indirecte relaties tussen doelen, werkveld, werkwijzen en rollen weergegeven.

Kwaliteitszorg kan nu worden betrokken op, of zal moeten worden afgeleid en afgestemd op alle in de praktijk voorkomende situaties, met andere woorden op alle elementen uit de matrix **samen**.

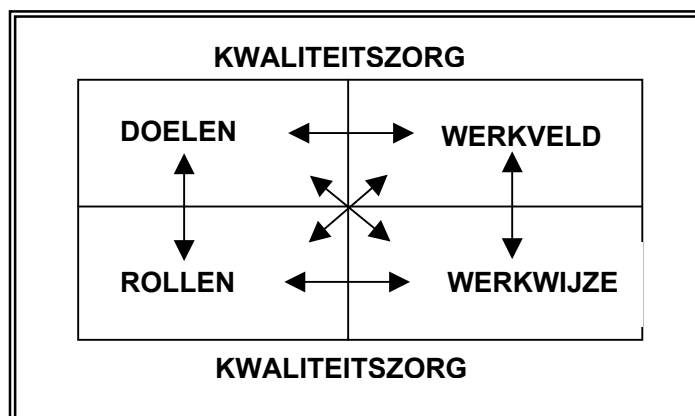


Fig. 2. Kwaliteitszorg in relatie tot doel, werkveld, werkwijze en rollen.

Indien de matrix wordt ingevuld aan de hand van de in paragraaf 2.2 geschetste aanleidingen en doelen om over bodeminformatie te beschikken, c.q. bodemonderzoek uit te voeren dan ontstaat een beeld van de gewenste kwaliteitsoriëntaties die minimaal bij partijen aanwezig zou moeten zijn om een op de betreffende situatie toegesneden 'goede' kwaliteit te realiseren. Voor een viertal regelmatig voorkomende situaties is een matrix ingevuld en de gewenste kwaliteit benoemd.

Situatie 1:

Doel:	Het verzamelen van bodeminformatie uitsluitend ten behoeve van eigen inzicht van de initiatiefnemer.
Werkveld:	Interngericht vanuit een door de initiatiefnemer gedefinieerde informatie-behoefte.
Werkwijze:	<ul style="list-style-type: none">- Het kunnen werken volgens richtlijnen, standaards en normen die algemeen aanvaard zijn (vanuit de optiek van de initiatiefnemer);- Het kunnen verantwoorden dat werkzaamheden zijn uitgevoerd conform de algemeen geldende richtlijnen en normen door middel van certificering of accreditatie (vanuit de optiek van de bodemadviseur).
Rollen:	De initiatiefnemer als belanghebbende en opdrachtgever, en de bodemadviseur met een verantwoordelijkheid voor het verkrijgen van de gewenste bodeminformatie.
Kwaliteit:	<ul style="list-style-type: none">- Productgeöriënteerd voor de initiatiefnemer;- Procesgeöriënteerd voor de bodemadviseur en bodemonderzoeker (inclusief uitvoerder veld- en laboratoriumwerk).

Situatie 2:

Doel:	Het verzamelen van bodeminformatie om anderen inzicht te verschaffen over de feitelijke kwaliteit van de bodem.
Werkveld:	Van binnen naar buiten gericht vanuit algemeen aanvaarde en vastgestelde onderzoeksprotocollen, richtlijnen e.d. met een meer generiek karakter.
Werkwijze:	Gericht op het kunnen verantwoorden.
Rollen:	De initiatiefnemer, de bodemadviseur en bodemonderzoeker met bovengenoemde rollen.
Kwaliteit:	Procesgeöriënteerd voor de verschillende genoemde partijen.

Situatie 3:

Doel:	Het verzamelen van bodeminformatie met het doel om anderen vanuit private belangen beslissingen te kunnen laten nemen over de bodem waarover informatie wordt verzameld (verkoop, kredietverschaffing, verzekering, e.d.).
Werkveld:	Van buiten naar binnen gericht.
Werkwijze:	Denkend en handelend vanuit de belangen en motivaties van de "klant".
Rollen:	De initiatiefnemer, de bodemadviseur, de bodemonderzoeker (zie bovenstaand) en een belanghebbende derde partij die gefundeerd beslissingen moet kunnen nemen vanuit het belang dat wordt vertegenwoordigd.
Kwaliteit:	Systeemgeöriënteerd voor de initiatiefnemer en de bodemadviseur als verlengstuk van de initiatiefnemer. Voor de bodemonderzoeker (en uitvoerder veld- en lab. werk) is een procesgeöriënteerde kwaliteitszorg van belang.

Situatie 4:

Doel:	Het verzamelen van bodeminformatie om anderen op verantwoorde wijze vanuit een algemeen (milieu)belang beslissingen te kunnen laten nemen (vergunningen, beschikkingen, etc.).
Werkveld:	Van buiten naar binnen en van binnen naar buiten op alle niveaus.
Werkwijze:	Rekening houden met alle belangen die kunnen spelen op alle niveaus dus inspelend op de besluitvormingsgaard alsmede de besluitvormings-verantwoordelijkheid van derden en de besluitvormingsrisico's.

- Rollen: De initiatiefnemer, de besluitvormingsadviseur, de bodemadviseur, de bodemonderzoeker (en uitvoerder veld- en lab. werk) en een of meerdere bevoegde gezagen verantwoordelijk voor de besluitvorming (dus met een primair belang in de besluitvormingskwaliteit).
- Kwaliteit:
- Ketengeöriënteerd vanuit de optiek van de verantwoordelijke bevoegde gezagen en gewenst ook voor de initiatiefnemer en de besluitvormingsadviseur;
 - Systeemgeöriënteerd voor de bodemadviseur en ook minimaal voor de initiatiefnemer en de besluitvormingsadviseur. Voor andere partijen (bodemonderzoeker, e.a.) procesgeöriënteerd.

Voor de discussies over kwaliteit bij bodemsaneringen en de daarvoor benodigde bodeminformatie is het enerzijds belangrijk om inzicht te hebben over welke situatie het gaat en anderzijds om vast te stellen vanuit welke kwaliteitsfase de verschillende betrokkenen zich laten leiden bij de uitvoering van activiteiten. Dit laatste is afhankelijk zowel van de mate waarin kwaliteitszorg binnen de organisatie van betrokkenen is geïmplementeerd, als van de aard van de werkzaamheden waarmee de betrokken organisatie of personen daarbinnen zich normaliter bezighouden (type projecten: groot, klein, complex of eenvoudig). Indien bekend is over welke situaties uit de relatiematrix het gaat kan de gewenste kwaliteit daaruit worden afgeleid. Uit een vergelijking met de kwaliteitsfase waarin betrokkenen en/of hun organisaties zich bevinden kan worden bepaald of makkelijk/moeilijk aan de gewenste kwaliteitsvraag kan worden voldaan.

De oriëntatie op het aanwezige kwaliteitsbesef van actoren is met name van belang voor de wijze waarop kwaliteitsborging zal moeten worden vormgegeven in bepaalde situaties.

Naast bovengenoemde situaties kan dit kwaliteitsbesef ook verschillen per fase in het primaire proces. Voor de aanpak van een bodemverontreinigingsgeval kunnen bijvoorbeeld de volgende zes fasen worden onderscheiden, waarbij per fase verschillen kunnen bestaan in belevingen over de wijze waarop kwaliteit vorm moet worden gegeven:

- bodemonderzoek (vaststellen aard en omvang verontreiniging, ernst en urgentie);
- saneringsonderzoek (bepalen haalbaarheid en selectie verschillende varianten, eventueel aanvullend bodemonderzoek);
- saneringsplan (uitwerking voorkeursvariant);
- bestek;
- uitvoering;
- nazorg.

Voor de algemene beeldvorming en ter afsluiting van dit hoofdstuk wordt in tabel 1 een nadere invulling gegeven van de betekenis van de verschillende kwaliteitsfasen voor een aantal partijen met een specifieke rol binnen de saneringsketen. In het voorbeeld is uitgegaan van een situatie waarbij een bodemsanering moet worden voorbereid en uitgevoerd binnen een programma. Doel en werkveld zijn daarmee in algemene zin gegeven/bepaald. De invulling betreft dus de vragen van betrokkenen over de rollen en werkwijzen die vanuit de verschillende kwaliteitsfasen relevant zijn.

Tabel 1. Kenmerken verschillende fasen van kwaliteitszorg bij bodemsanering met voorbeelden van verschillende betrokken partijen.

Productgeöriënteerd	Wordt een volgens eigen belevingen en standaards/normen goed product geleverd? Behoeft aan (interne) richtlijnen, protocollen en adviezen om te kunnen toetsen. Het kunnen werken volgens standaards. Anderen moeten weten dat een goed product wordt geleverd, anders overtuigen!!!
Adviesbureau	Producten zijn 'meters boorwerk', monsters, adviezen, plannen: Deze moeten worden uitgevoerd volgens protocollen, normen, eisen opdrachtgever.
Opdrachtgever	Product is een uitgevoerde sanering: Deze moet voldoen aan minimum eisen overheid en zo goedkoop mogelijk zijn.
Programmasaneerder	Aandacht alleen gericht op: Het saneren van bodemverontreiniging binnen een programma waarin tijd en geld en gebruiksvrijheid belangrijk c.q. essentieel zijn.
Bevoegd gezag	Product is een beschikking: Voor verlening moet worden voldaan aan interne richtlijnen.
Gemeente	Product is gesaneerd terrein: Voldaan moet worden aan normen/standaards bevoegd gezag of inrichtingseisen.
Eigenaar	Product is (gesaneerd) terrein: Terrein mag niet meer besmet zijn.
Aannemer	Product is sanering conform bestek: Aangegeven inspannings of resultaatsverplichting nakomen.
Procesgeöriënteerd	Wordt gewerkt conform algemeen geaccepteerde procedures en kan dit worden aangetoond? Behoeft aan certificering en accreditatie (borging), externe procedures. Het kunnen verantwoorden van processen.
Bevoegd gezag	Het kunnen verantwoorden van de wijze waarop beschikking wordt verleend (collega provincies, initiatiefnemer tot sanering, e.a.).
Programmasaneerder	Kan ik aantonen dat werk dat gedaan is, voldoet aan normen en eisen die anderen eraan stellen? (opdrachtgever voor programma e.a.).
Adviesbureau	Kan ik naar buiten aantonen dat ik goed werk lever volgens vastgestelde procedures etc. los van de wens van opdrachtgever?
Systeemgeöriënteerd	Wordt gewerkt vanuit de belangen van de klant (denken en handelen) en is mijn proces daarop afgestemd-ingericht? Behoeft aan inzicht in wensen/eisen/ideeën van klant. Het kunnen inleven in motivaties van de klant.
Bevoegd gezag	Hoe moet de beschikking eruit zien vanuit de gebruiker, hoe helder en concreet te schrijven? Eisen en voorwaarden realiseerbaar vanuit positie gebruiker?
Programmasaneerder	Zijn werkprocessen ingericht, zodanig dat kan worden ingespeeld op het belang van de bij bodemsanering betrokken partijen (kennisontwikkeling als onderdeel hiervan)?
Adviesbureau	Denk ik mee, werk ik vanuit belangen van opdrachtgever, adviseer ik hem daarin ook als dit niet direct aansluit op eigen belangen (is het product een functie van een dienst)?
Ketengeöriënteerd	Wordt rekening gehouden met belangen van alle betrokkenen die met het 'resultaat' te maken krijgen en zijn processen daarop afgestemd? Behoeft aan belangenanalyses/inzicht in levenscyclus etc. (grondstoffen, het gebruik (doel, nut, gemak), de afbouw (hergebruik)). Het kunnen overzien van (strijdigheid in) belangen van alle betrokkenen.
Bevoegd gezag	Beschikking vormt schakel in een keten. Op welke informatie baseer ik het? Is deze informatie voldoende qua aard en kwaliteit? Is het uit te leggen aan initiatiefnemer en de omgeving?
Programmasaneerder	Hoe moet ik de zaken/het proces inrichten dat op basis van de resultaten geen verkeerde beslissingen worden genomen of er toch risico's zijn voor het toekomstig gebruik?
Adviesbureau	Wat kan er gebeuren als op basis van resultaten verkeerde beslissingen worden genomen, wat zijn verkeerde beslissingen, wat kan ik er aan doen om dit te voorkomen? Welke voorwaarden of waarborgen moet ik stellen aan "toeleveranciers"?
Belevinggeöriënteerd	Wordt met het product of dienst ingespeeld op risicofactoren die de klanttevredenheid kunnen verstoren?
Programmasaneerder	De bodem vertegenwoordigt een maatschappelijk kapitaal. Welke risico's zijn aanwezig t.a.v. aantasting van dit kapitaal bij bepaalde aanpak.

WERKWIJZE PERCEPTIE ONDERZOEK

3.1 Opzet workshop

In de gehouden workshops is telkens een karakteristieke case centraal gesteld. De betreffende case is karakteristiek voor een bepaald type bodemsaneringsprobleem of een bepaalde aanpak ervan. Met de karakteristieke case als voorbeeld is aan de deelnemers gevraagd vragenlijsten in te vullen voor *iedere fase van de aanpak van het bodemprobleem* (van bodemonderzoek tot nazorg). De deelnemers zijn de vertegenwoordigers van de *verschillende partijen* die betrokken zijn bij het type bodemprobleem of de aanpak ervan. Tot slot zijn vragen gesteld over de totale aanpak en is aan de deelnemers gevraagd te scoren op de mate van tevredenheid over verschillende fasen binnen de totale aanpak en over de partijen die daarbij zijn betrokken.

Op de ingevulde vragenlijsten is tijdens de workshops een eerste analyse uitgevoerd. De resultaten hiervan zijn gebruikt als input voor een discussie tussen de verschillende partijen tijdens de workshop. Nadere uitwerking van de resultaten heeft aansluitend plaats gevonden. Ook de discussieresultaten zijn daarbij betrokken.

3.1.1 *Type bodemprobleem*

Per type bodemprobleem en type aanpak waaraan in de voorbereidingsfase gedacht is, zijn:

- kleine cases;
 - benzinstation;
 - ckw;
 - slootdemping;
- grote cases;
 - industrie gebied;
 - de oude schil, jaren dertig wijk, woonbouw, cocktail verontreinigingen, oude niet meer aanwezige (gas)fabrieken;
 - binnenstad;
- complex of eenvoudig.

De verschillende typen gevallen zijn ten behoeve van de selectie voor de workshops tegen het licht gehouden van een aanpak als individueel geval, binnen een raamovereenkomst of uitgevoerd binnen een programma.

3.1.2 *Relevante partijen*

De volgende partijen zijn voor de workshops als relevant aangemerkt:

- (industriële) eindgebruiker, eigenaar of verantwoordelijk voor één (of enkele) locatie(s); wil probleem oplossen;
- institutionele eindgebruikers, eigenaars of verantwoordelijke voor veel locaties (zoals bijv. Subat, SBNS, SHELL, NAM), branche organisatie - in principe bereid te investeren in verbetering kwaliteit zolang perspectief is op goedkopere of duurzamere aanpak van de totale operatie;
- projectontwikkelaar - zoekt zekerheid op relatief korte termijn, heeft haast;
- lokale overheid, soms probleemhebber of heeft belangen bijvoorbeeld als initiatiefnemer herinrichting gebied. Daarnaast behartigt de gemeente het belang van de omwonenden;
- bevoegd gezag (meestal provincie of grote gemeente) Heeft belang bij succesvolle afronding van projecten. Voelt druk als ze het project niet volgens verwacht tijdsplan kunnen afronden (bijv. omdat het nog niet schoon is). Voelt daarnaast zijn rol als handhaver;

- aannemer;
- adviseur;
- bewonersgroepen;
- nutsbedrijven (kabels en leidingen) en waterkwaliteitsbeheerders (lozing op riolen en oppervlaktewater).

Na een afweging waarbij ook de praktische invulling van de workshops een rol heeft gespeeld, is ervoor gekozen om een proefsessie te organiseren bij een programmasaneerder die te maken heeft met relatief eenduidig gedefinieerde verontreinigingsgevallen en die reeds veel ervaring heeft opgedaan. De Subat is bereid gevonden haar medewerking te verlenen aan de uitvoering van een eerste workshop ten behoeve van de peiling van het aanwezige kwaliteitsbesef van betrokkenen binnen dit programma.

Vervolgens zijn workshops gepland voor de volgende situaties:

- De Stichting Bodemsanering NS (programmasaneerder stationslocaties);
- De sanering van een woonwijk (de Raambuurt te Deventer);
- De sanering binnen een gebiedsgericht project (de Hollandsche IJssel).

Bij de voorbereiding van de workshops is gebleken dat uitvoering van een workshop voor een gebiedsgericht project op praktische problemen stuitte en dat in dergelijke situaties in algemene zin binnen zekere afspraken verantwoordelijkheden blijven liggen bij sectorale beleidsafdelingen van overheden en/of gebruik wordt gemaakt van een inbreng van partijen waarvoor het gebiedsgerichte karakter van geen bijzondere betekenis is.

Als gevolg hiervan is besloten om met twee workshops te volstaan en de resultaten van de proefsessie te integreren in het eindresultaat.

3.1.3 *Fasering bij aanpak bodemproblemen*

De verschillende fasen die bij de aanpak van een bodemverontreinigingsgeval kunnen worden onderscheiden, lopen van bodemonderzoek tot nazorg. Uitgegaan wordt van zes fasen in het proces, waarbij voor de verschillende workshops een selectie is gemaakt van de relevant geachte fasen voor de workshops.

3.2 **Opzet vragenlijsten**

3.2.1 *Algemeen*

In tabel 2 is een idee gegeven van de vragenlijsten. Aan de deelnemers van de workshops is gevraagd voor ieder aspect de mate van belangrijkheid in te vullen vanuit zijn/haar eigen perceptie en de bereidheid om er in te investeren. Daarnaast bestaat de mogelijkheid het antwoord te motiveren. Voor iedere fase van het saneringsproces is er een aparte vragenlijst opgesteld met een differentiatie voor de verschillende situaties (Subat, SBNS, Raambuurt-Deventer). Ook is een vragenlijst opgesteld over de totaal aanpak en vragen over de tevredenheid over de verschillende betrokken partijen. Een totaal overzicht van de tabellen die zijn gebruikt bij de workshop met SUBAT zijn opgenomen in bijlage B.

Tabel 2. Principe opzet vragenlijst met score mogelijkheden.

Aspecten	Mate belangrijkheid					Bereidheid om voor te betalen / in te investeren					motivatie / opmerkingen
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Beschikking verleend											
Goedkope oplossing											
Snelle oplossing											
Verontreiniging verwijderd											
Geen actieve nazorg											
Goed verdiend / goede marge											
Tevreden klant											
Gevoel hebben dat het proces goed verlopen is											
State of the art oplossing											
...											
...											
...											

3.2.2 Het invullen

De tabel is door iedere betrokkene ingevuld waardoor een soort fingerprint is gaan ontstaan zoals in tabel 3 staat weergegeven. Invulling heeft plaatsgevonden binnen een vijf-puntsschaal. Om een voldoende onderscheid in de fingerprints te kunnen maken is aan de deelnemers de opdracht gegeven om minimaal aan drie aspecten de maximale score toe te kennen (de absoluut belangrijkste aspecten) en tevens om minimaal drie aspecten als laagste te scoren (absoluut minst belangrijke aspecten).

Tabel 3. Voorbeeld invulling tabel 2 door twee verschillende betrokkenen.

Aspecten	Mate belangrijkheid					Bereidheid om voor te betalen / in te investeren					motivatie / opmerkingen
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Beschikking verleend											
Goedkope oplossing											
Snelle oplossing											
Verontreiniging verwijderd											
Geen actieve nazorg											
Goed verdiend / goede marge											
Tevreden klant											
Gevoel hebben dat het proces goed verlopen is											
State of the art oplossing											
...											
...											
...											

3.2.3 De interpretatie

Tijdens de workshops is bij de eerste interpretatie met name aandacht besteed aan de uitschieters (de maximale en minimale scores) en de geconstateerde verschillen tussen de verschillende partijen en tussen betrokkenen van één partij. Enerzijds is dit gedaan om vast te stellen dat geen sprake is van onduidelijkheden of interpretatieverschillen ten aanzien van de vragen en anderzijds om de meningen/standpunten nader toe te lichten en te bediscussiëren.

Bij de overall interpretatie hebben de verschillen en de overeenkomsten tussen de verschillende betrokkenen en tussen de verschillende fasen van de aanpak van de bodemsanering en de reactie van de betrokkenen hierop tijdens de workshop centraal gestaan.

Bij de interpretatie zijn de volgende grafische middelen gebruikt:

- het op "elkaar leggen" van de verschillende reacties (zie tabel 3); waardoor inzicht wordt verkregen in de overeenkomsten en verschillen;
- maskeren van vragen gericht op identificatie score op verschillende kwaliteitszorgfasen. De verschillende vragen zijn over het algemeen te correleren met verschillende kwaliteitsfasen. In principe zijn er voor iedere fase meerdere vragen opgenomen. Door de andere vragen te maskeren wordt duidelijk wat de score is op deze fase en kan een indruk verkregen worden in welke kwaliteitszorgfase de betrokkenen "zit" (zie tabel 4).

Tabel 4. Voorbeeld maskeren tabel 3 gericht op identificatie score die betrekking hebben op vragen voor een bepaalde kwaliteitsfase.

Aspecten	Mate belangrijkheid					Bereidheid om voor te betalen / in te investeren					motivatie / opmerkingen
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Beschikking verleend											
Goedkope oplossing											
marge											
Gevoel hebben dat het proces goed verlopen is											
...											

3.3 Perceptieonderzoek Subat en workshop "Van twintig bloemen naar één boeket"

In sub. paragraaf 3.1.2 is al aangegeven dat wij ons bij het selecteren van een type bodemprobleem voor de eerste workshop vooral hebben laten leiden door pragmatische argumenten:

- kies een probleem of probleemhebber waarvoor het gemakkelijk is om op korte termijn een workshop te organiseren;
- kies voor een situatie waarvoor geldt dat veel ervaring aanwezig is;
- begin met een relatief eenvoudige case. Hierdoor zijn het aantal betrokken partijen relatief beperkt en het kost weinig tijd de problematiek rondom de case eenduidig te schetsen.

Er is gekozen om in de eerste workshop een typische Subat-case centraal te stellen. In het geval van Subat gaat het over de sanering van een benzinstation met bedrijfsbeëindiging, waarbij de

case onderdeel is van het Subat uitvoeringsprogramma. Een schets van de verontreinigingssituatie is gegeven in bijlage A.

Binnen het Subat programma gaat het om de volgende partijen die een betrokkenheid hebben. Aangegeven is welke partijen zijn uitgenodigd om deel te nemen aan de workshop, waarbij achter de partijen de namen staan vermeld van de personen die hieraan hebben meegedaan:

- Subat: als initiatiefnemer tot de bodemsanering (M. Jansen);
- provincie: als beschikkingverlenend bevoegd gezag (A. Oosterveen - prov. Overijssel en T. Veldhuizen - prov. Gelderland);
- adviesbureau: in de rol van adviseur van SUBAT (H. Rorink - Geofox en G. Wicherson - Oranjewoud);
- aannemer: in de rol van uitvoerder van de sanering (H. Seffelaar - Rasenberg en E. Laurentzen - Verhoeve Milieu);
- gemeente: met belangen ten aanzien van het toekomstig gebruik (E. van den Bogaard - gemeente Ede);
- vertegenwoordiger Nutsbedrijven: met belangen in continuïteit energie voorziening;
- eigenaar van de locatie (rol gespeeld door C. Roovers, medewerker Tauw).

De volgende partijen zijn vanwege de beperkte voorbereidingstijd niet uitgenodigd voor de workshop, maar kunnen wel een belangrijke rol spelen in het geheel:

- omwonende: als belanghebbende vanuit eigen bezit;
- externe betrokkenen;
- eigenaar locatie.

Wel uitgenodigd maar niet in staat aanwezig te zijn:

- Vertegenwoordiger Nutsbedrijven.

Aan iedere deelnemer is gevraagd de vragenlijsten in te vullen. De resultaten zijn zoveel mogelijk tijdens de workshop uitgewerkt en op hoofdlijnen geïnterpreteerd. De resultaten vormden de basis voor een inhoudelijke discussie over de betekenis ervan voor de verschillende partijen.

Ook is gediscussieerd over de gevolgde werkwijze om een indruk te krijgen of de methode een goede afspiegeling is van de belevingen bij partijen en om aandachtspunten voor verbetering in het vervolgtraject te formuleren. De workshop heeft een middag geduurd.

Workshop "Van twintig bloemen naar één boeket"

In de kwaliteitsworkshop "Van twintig bloemen naar één boeket" zijn de resultaten van de eerste workshop gepresenteerd en is dezelfde case met dezelfde vragen voorgelegd aan de aanwezigen. Hierbij is uitgegaan van een "rollenspel", waarbij de deelnemers zijn verdeeld in verschillende groepjes. Ieder groepje moest de rol van een bepaalde partij spelen en vanuit deze rol de vragenlijst over de totaal aanpak invullen. Op deze wijze is een eerste indicatie gekregen van het kwaliteitsbesef wat iemand toont in andermans rol. De resultaten zijn tijdens de workshop onderling vergeleken en vergeleken met de resultaten van de proefsessie.

3.4 Perceptieonderzoek SBNS

In de workshop met de SBNS is een case centraal gesteld die binnen het programma van de Stichting karakteristiek is voor zowel de verontreinigingssituatie als de activiteiten op en rond het geval. Het gaat om een door de Stichting aangegeven verontreinigingssituatie deels binnen en deels grenzend aan een projectontwikkelingsgebied van NS Vastgoed. Een situatieschets van het betreffende geval staat in bijlage A gepresenteerd. Door de projectontwikkelingsactiviteiten spelen andere belangen dan uitsluitend het bodemmilieu een rol en hebben, in vergelijking tot de Subat-case, ook andere partijen een betrokkenheid. Doordat activiteiten zich voornamelijk afspelen op het grondgebied van de NS voelen gemeenten zich minder bij de problematiek

betrokken en is de rol van bewoners in het algemeen ook beperkt. Het bleek dan ook niet mogelijk om een grotere gemeente te interesseren om deel te nemen aan de workshop. Omdat de SBNS de resultaten van dit project ook wil gebruiken voor een interne discussie over kwaliteitszorg zijn alle projectleiders inclusief het programmamanagement betrokken bij de workshop.

Voor de workshop zijn zoveel mogelijk bij de sanering en de herontwikkeling betrokken partijen uitgenodigd. Het betreft de volgende partijen en vertegenwoordigende personen:

- SBNS: als initiatiefnemer tot de bodemsanering en programmaverantwoordelijkheid (Th. Edelman, G. Stokman, J. Russcher, C. van de Meene, R. Boom, B. de Moor);
- NS Vastgoed als mogelijke eigenaar en belanghebbende bij de ontwikkeling van de locatie: zowel Juridische Zaken als een Regio vertegenwoordiging (V. van den Camp, D. van Velzen, M. van Dosselaar);
- NS Railinfrabeheer met een gebruikersbelang: zowel van Nieuwbouw als van Beheer en Instandhouding (E. Borren, C. van den Ende);
- provincie: als beschikkingverlenend bevoegd gezag, toezichthouder en handhaver (J. Hoitinga, M. Graat, L. Bruin);
- HollandRailconsult als adviseur met bijzondere taken (J. Cornelissen);
- adviesbureau: in de rol van adviseur van SBNS (W. Jonkers, J. Smittenberg, T. Ligtenberg);
- aannemer: in de rol van uitvoerder van de sanering (G.J de Vogel, L. Welvaarts);
- gemeente: met belangen ten aanzien van het toekomstig gebruik (M. Stolzenburg).

De uitgenodigde gemeente heeft uiteindelijk niet aan de workshop deelgenomen en een vervanger was niet beschikbaar te stellen.

De vragenlijst die gebruikt is voor de Subat-case is aangepast op basis van de eerder opgedane ervaringen en ook aangevuld met specifieke vragen over de herontwikkeling van het gebied waar de case op betrekking had.

3.5 Perceptieonderzoek Raambuurt

De workshop voor de Raambuurt-case kan in zekere zin ook gezien worden als een evaluatie van een uitgevoerd werk.

De case betreft namelijk de in een afronding verkerende sanering van een woonwijk in Deventer. Voor deze case zijn de vragenlijsten aangepast en is tijdens de workshop uitsluitend gewerkt met de lijsten over het saneringsplan, de uitvoeringsvoorbereiding, de uitvoering en de nazorg. Ook is afrondend gekeken naar de overall aanpak en is gevraagd de lijst met de tevredenheidsindex in te vullen.

Voor deze case is gewerkt met een selecte groep genodigden. De volgende partijen en vertegenwoordigende personen zijn uitgenodigd:

- de bewoners: als direct betrokkenen bij de maatregelen en herinrichting (B. de Rooij, J. Korting, C. Weijn,);
- provincie: als initiatiefnemer voor de sanering, als beschikkingverlenend bevoegd gezag, toezichthouder en handhaver (H. de Jager);
- gemeente: met belangen ten aanzien van het toekomstig gebruik (F. Schutte, J. Walter);
- adviesbureau: in de rol van adviseur van de provincie tijdens de planfase en bij de uitvoering (H. Remmerts, J. Straathof, J. Reurslag);
- aannemer: in de rol van uitvoerder van de sanering (W. van Oorsouw).

Uit dit overzicht valt af te lezen dat in deze situatie de provincie diverse rollen vervult, waarbij deze rollen in de feitelijke situatie ook door één persoon zijn vervuld.

HOOFDSTUK 4

DE RESULTATEN

4.1 Het proces

De workshops hebben bestaan uit de volgende stappen:

- een algemene kennismaking deelnemers;
- het geven van een toelichting op het doel van de workshop met uitleg over de werkwijze;
- het individueel invullen van de vragenlijsten;
- het geven van een eerste uitwerking van de vragenlijsten (door de initiatiefnemers);
- het discussiëren over de resultaten.

Deze opzet blijkt over het algemeen goed te werken. Het tijdens de workshop invullen van de vragenlijsten duurt relatief lang indien deelnemers gaan nadenken over wat men vanuit hun rol belangrijk zou moeten vinden. Het is belangrijk de deelnemers erop te wijzen dat het moet gaan om een primaire reactie ingegeven vanuit het gevoel. Het vooraf stellen van een tijdslimiet voor het invullen van de vragenlijsten kan een goed hulpmiddel zijn om hieraan te kunnen voldoen. Een ander alternatief is de deelnemers de vragenlijst toe te sturen en te vragen ze vooraf in te vullen. Dit heeft als nadeel dat er geen verduidelijkende vragen gesteld kunnen worden en de deelnemers mogelijk bepaalde vragen anders interpreteren. Daarnaast wezen deelnemers er op dat zij dan vermoedelijk de vragenlijst hadden laten circuleren binnen de organisatie. Dit had geleid tot een afvlakking van de meningen (de vragenlijsten zouden meer politiek correct ingevuld worden).

De vragenlijsten zijn erg uitgebreid. In de discussie tijdens de eerste workshop is naar voren gekomen dat niet alle vragen in voldoende mate duidelijk zijn, terwijl de vraag is gesteld of alle vragen wel even relevant zijn vanuit het doel van het onderzoek. Voor de tweede en derde workshop zijn enkele vragen aangepast en aangescherpt en is gezorgd voor een betere toelichting en ondersteuning door de workshopleiders voor en tijdens het invullen.

Het uitwerken/interpreteren van de vragenlijsten gaat minder snel dan verwacht. De deelnemers aan de eerste workshop hadden de antwoorden op papier gegeven. De uitwerkers moesten deze eerst op sheet zetten en daarna nog interpreteren. Bij de kwaliteitsworkshop "Van twintig bloemen naar één boeket" is ervoor gekozen om de deelnemers de antwoorden direct op sheet te laten zetten. Dit vergemakkelijkt de uitwerking. Deze werkwijze is ook gevolgd bij de tweede en derde workshop.

De discussie verloopt bijna vanzelf: het grafische beeld en de verschillen met andere partijen nodigen uit tot een geanimeerde discussie. Door het tijdsbeslag van het invullen van de lijsten en de uitwerking was er bij de eerste workshop relatief weinig tijd om diep op de resultaten van alle fasen van het bodemsaneringsproces in te gaan. Voor de discussie bleek dit echter ook niet nodig te zijn. Voor de tweede en derde workshop is hiervoor meer tijd ingeruimd. Tevens is ervoor gezorgd de eerste analyse van de resultaten op een globaler niveau te laten plaatsvinden en bij de discussie te werken met een geselecteerd aantal vragenlijsten.

4.2 Resultaten Subat-case en workshop "van twintig bloemen naar één boeket"

4.2.1 Resultaten Subat-case

In bijlage C zijn de resultaten van de eerste workshop weergegeven. In de tabellen 5 tot en met 9 wordt voor iedere fase aangegeven wat de verschillende partijen zeer belangrijk vinden (score 5

of bij twee vertegenwoordigers van een partij minimaal een score 4 en een 5) en wat ze volstrekt onbelangrijk vinden (score 1). In tabel 10 zijn de resultaten gegeven ten aanzien van de totaalaanpak en onze conclusies over de kwaliteitsbeleving van de verschillende partijen.

De rol van de eigenaar werd gespeeld door iemand van Tauw. Dit had een functie bij de discussie tijdens de workshop. Bij de uitwerking en interpretatie op basis de ingevulde vragenlijsten laten we echter de mening van de geacteerde eigenaar buiten beschouwing.

Het valt ons op dat het kwaliteitsbesef en het gevoel voor kwaliteitszorg in de omgeving van Subat sterk wordt ingevuld vanuit de opgelegde taakstelling binnen het programma. Bodeminformatie speelt in de ogen van Subat uitsluitend een rol om tot een verantwoorde uitvoering van een bodemsanering te komen. Door de strakke afbakening van het programma in o.a. tijd en geld, en de daarop afgestemde invulling voor wat betreft de aanpak van bodemverontreinigingsgevallen, wordt de noodzaak om verbreding te zoeken nauwelijks gevoeld. Voor een deel is dit ook het gevolg van de fase waarin het programma verkeert: "Subat is een gelopen koers". In de discussie geven de partijen aan dat, als ze nu aan het begin van de Subat operatie zouden staan, de bereidheid om te investeren wellicht groter zou zijn. Door Subat worden de rollen ingevuld vanuit een sterk productgeoriënteerde visie.

Gedurende de Subat operatie is tussen overheid en Subat een bepaalde verstandhouding ontstaan. De overheid gaat hierbij uit van de eigen verantwoordelijkheid van Subat. De eindresultaten worden gemonitord, daarnaast wordt nagegaan of de belangen van de omwonenden niet geschaad worden. Subat heeft een relatief grote vrijheid met betrekking tot de aanpak en de werkwijze.

De visie van het bevoegde gezag op haar eigen rol is door de geclaimde en gegeven vrijheid in de loop van het programma minder helder geworden. Er lijken onduidelijkheden te bestaan over de reikwijdte van de besluitvormingsverantwoordelijkheid van het bevoegde gezag.

In de discussie vallen ons de duidelijke cultuurverschillen tussen de partijen op. Het adviesbureau en de aannemer zijn sterk inhoudelijk georiënteerd. Hoewel de discussie relativerend van karakter was, gaven de vertegenwoordigers van de adviesbureaus en de aannemers aan dat de daar aanwezige deskundigheid borg zou moeten staan voor een goede kwaliteit. Hun visie en werkwijze in twijfel trekken, wordt gevoeld als een aantasting van de beroepseer; zij zijn bij uitstek zelf in staat te bepalen wat kwalitatief goed is. Het adviesbureau wil daarvoor onderzoeksbudget en vrijheid. De aannemer wil vrijheid met betrekking tot de aanpak. Bij voorkeur wordt elke case gezien als een uniek geval. Subat daarentegen, heeft een groot aantal vergelijkbare cases, hun belang is vooral dat de totale operatie niet stagneert, het tempo moet erin blijven en de kosten binnen het vooraf gestelde budget blijven. Dat adviesbureaus en uitvoerende partijen gecertificeerd zijn, werken met protocollen en binnen een eigen kwaliteitssysteem wordt door Subat als een gegeven beschouwd. Er wordt vanuit gegaan dat dit voldoende waarborgen biedt voor een goed onderzoek of een goede uitvoering van een werk. Bij voorkeur wordt gewerkt vanuit een resultaatsverplichting, zodat uitvoerende partijen aangesproken kunnen worden op 'tegenvallers' en 'missers' als gevolg van een kwalitatief onvoldoende onderzoek.

Adviesbureaus en aannemers hebben hun aandacht met name gericht op hun eigen activiteiten en hebben binnen het Subat-programma een sterk productgeoriënteerde visie ontwikkeld.

De gemeente vervult in het geheel een bijzondere rol. Uit de antwoorden wordt afgeleid dat sprake is van een systeemgeoriënteerde visie, waarbij wel rekening wordt gehouden met de opgelegde taken binnen het programma aan Subat, maar waarbij de invulling gebeurt vanuit de belangen van de omgeving en het toekomstige gebruik van de locatie.

Het is interessant om te zien dat in de Subat-case de verschillen tussen de partijen zo snel, gemakkelijk en relatief scherp naar voren kwamen.

Verschillen tussen de Subat workshop en de workshop "Van twintig bloemen naar één boeket"

In het rollenspel tijdens de kwaliteitsworkshop is alleen de vragenlijst over de totaal aanpak ingevuld. Dit is gedaan door de deelnemers die daartoe in groepjes waren ingedeeld. De deelnemers waren vooral afkomstig vanuit bevoegd gezag en adviesbureaus. Bij de indeling van de groepen is ervoor gezorgd dat iedereen een andere rol moest spelen, dan de rol die hij normaal speelt.

De resultaten van het rollenspel tijdens de workshop toonde een aantal significante verschillen ten opzichte van de real-case. Zowel het belang van kwaliteitsborging als de bereidheid om hierin te investeren was over het algemeen hoger dan in de Subat workshop. Er werd minder stringent geredeneerd vanuit de eigen rollen. Er was duidelijk oog voor de belangen van andere partijen in het proces. Gezien de aanwezigen, allen betrokken bij kwaliteitsborging, ligt dit in de lijn van de verwachtingen. Het is echter ook mogelijk dat de feitelijke consequenties vanuit de 'gespeelde' rollen en de daarmee samenhangende belangen onvoldoende kunnen worden overzien.

Hoewel over het algemeen dezelfde trend tussen de belangen van de verschillende partijen waar te nemen was als bij de eerste sessie, waren er een paar zeer opmerkelijke uitschieters:

- de echte aannemers willen vooral vrijheid. De "kwaliteits"-aannemers willen een dicht getimmerd bestek;
- de echte Subat wil vooral harde afspraken met de overheid. De "kwaliteits-Subatters" vinden dat niet belangrijk. Ze willen vooral een goed verlopen en goed gedocumenteerde sanering.

De workshop illustreert dat het moeilijk is om als niet direct betrokkenen voor anderen te bepalen wat belangrijk is en waar met betrekking tot kwaliteitsborging in geïnvesteerd moet worden. Dit geldt zelfs voor mensen die hier beroepshalve mee bezig zijn.

Tabel 5. Fase bodemonderzoek Subat.

SUBAT	zeer belangrijk	<ul style="list-style-type: none"> - Snel; goedkoop; degelijk; resultaatsbeschrijvend; vaste prijs; verantwoordelijkheden bij uitvoerend bureau (strategie/meedenken); second opinion.
	volstrekt onbelangrijk	<ul style="list-style-type: none"> - Beschikking ernst en urgentie; betrouwbaarheid, protocol; open begroting; fasering; onderbouwende rapportages; evaluaties.
	conclusie beleving	<ul style="list-style-type: none"> - Onderzoek noodzakelijke stap om aan de slag te kunnen gaan. - Rapport is product t.b.v. beeldvorming en bepaling eigen activiteiten. - Rapport is geen middel in het totale proces t.b.v. goede besluitvorming. - Belangrijke beslissingen in SP en sturing in uitvoering.
PROVINCIE	zeer belangrijk	<ul style="list-style-type: none"> - Aard, omvang e.d.; inzicht ernst en urgentie; enige waarde aan afstemming besluitvorming overheid (niet hoogste score).
	volstrekt onbelangrijk	<ul style="list-style-type: none"> - Prijs; fasering; gezamenlijke evaluatie.
	conclusie beleving	<ul style="list-style-type: none"> - Onderzoek is een noodzakelijke stap in een overeengekomen procedure. - Inzicht ernst en urgentie van belang vanuit de taak overheid.
ADVIESBUREAU	zeer belangrijk	<ul style="list-style-type: none"> - Aard, omvang e.d.; tevens oplossingsgericht; betrouwbaarheid en onzekerheden in kaart; afgestemd op doel; degelijk; certificatie; op tijd.
	volstrekt onbelangrijk	<ul style="list-style-type: none"> - In onderzoek niets echt onbelangrijk → wel grote onderlinge verschillen.
	conclusie beleving	<ul style="list-style-type: none"> - Onderzoek/advies moet goed zijn. - Te motiveren wat er gedaan is. - Oog voor onzekerheden. - Opdrachtgever staat centraal (rekening houden met zijn wensen).
GEMEENTE	zeer belangrijk	<ul style="list-style-type: none"> - Aard, omvang e.d.; oog voor saneringsgegevens; betrouwbaarheid; afgestemd op doel; degelijk; snel; evaluatie na afloop.
	volstrekt onbelangrijk	<ul style="list-style-type: none"> - Inzet onderzoekstechnieken.
	conclusie beleving	<ul style="list-style-type: none"> - Onderzoek is belangrijk (alles scoort boven gemiddeld). - Verantwoordelijkheid ligt bij anderen.
AANNEMER	zeer belangrijk	<ul style="list-style-type: none"> - Aard, omvang e.d.; saneringsparameters; betrouwbaarheid; afgestemd op te realiseren doel; degelijk. - Open budget; turn-key; in één keer alles af; meedenken/meewerken gedurende het project; communicatie.
	volstrekt onbelangrijk	<ul style="list-style-type: none"> - Goedkoop; open inschrijving; fasering.
	conclusie beleving	<ul style="list-style-type: none"> - Onderzoek is belangrijk met het oog op uitvoering. - Onderzoek van belang voor inschatting uitvoeringsrisico's. - Info-overdracht van belang gericht op uitvoering.

Tabel 6. Fase saneringsonderzoek Subat.

SUBAT		niet ingevuld (SO weinig aan de orde)
PROVINCIE	zeer belangrijk	- Geen onderdeel zeer belangrijk.
	volstrekt onbelangrijk	- Geen onderdeel volstrekt onbelangrijk.
ADVIESBUREAU	zeer belangrijk	- Geen onderdeel zeer belangrijk.
	volstrekt onbelangrijk	- Geen onderdeel volstrekt onbelangrijk.
GEMEENTE	zeer belangrijk	- Afweging breed m.i.v. milieuverdienste; eindigheid oplossing; restrisico's; snel; degelijk; herstel maar met bestuurlijk draagvlak; evaluatie proces; gedefinieerde verantwoordelijkheden.
	volstrekt onbelangrijk	-
AANNEMER	zeer belangrijk	- Afweging breed; veilige oplossing; functiegericht; uitvoerbaarheid (kabels/leidingen e.d.); eigen verantwoordelijkheid (meedenken); turn-key; open budget; op tijd; open inschrijving; fasering.
	volstrekt onbelangrijk	- Geen onderdeel volstrekt onbelangrijk.

Conclusie:

Van een feitelijk saneringsonderzoek is geen sprake; partijen gaan uit van een zo volledig mogelijke verwijdering.

Tabel 7. Fase saneringsplan Subat..

SUBAT	zeer belangrijk	- Werkplan aannemer; raamplan; andere verontreinigingen; uitvoerbaarheid; verontreinigde grond; snel; degelijk; vaste prijs; verantwoordelijkheid uitvoerenden; op tijd; communicatie.
	volstrekt onbelangrijk	- Toetsing algemeen milieubelang; 'rolverdeling'; fasering.
PROVINCIE	zeer belangrijk	-
	volstrekt onbelangrijk	- Rolverdeling.
ADVIESBUREAU	zeer belangrijk	-
	volstrekt onbelangrijk	- Gericht op beschikking; protocollen.
GEMEENTE	zeer belangrijk	- Werkplan aannemer; uitvoerbaarheid; snel; degelijk; op tijd; verantwoordelijkheid bij uitvoerenden; beoordeling op basis van rapportage; evaluatie.
	volstrekt onbelangrijk	- Techniek inzet.
AANNEMER	zeer belangrijk	- Werkplan aannemer; betrouwbaarheid; andere verontreinigingen; degelijk; meedenken over aanpak; 'rolverdeling'.
	volstrekt onbelangrijk	- Goedkoop; vaste prijs; fasering.

Conclusie:

Werkplan aannemer belangrijker dan document t.b.v. beschikkingverlening. Productgeïënteerd.

Tabel 8. Fase uitvoeringsvoorbereiding (bestek) Subat.

SUBAT	zeer belangrijk	- Snel; degelijkheid van uitvoering en creatief; meedenken door uitvoerenden en dragen van verantwoordelijkheid; kadastrale aantekening; vaste prijs; aandacht voor: verwerken van grond en toepassen ervan; restverontreinigingen; controle op resultaat.
	volstrekt onbelangrijk	- Type bestek; uitvoeringsrisico's; 'rolverdeling'; fasering.
PROVINCIE	zeer belangrijk	-
	volstrekt onbelangrijk	-
ADVIESBUREAU	zeer belangrijk	- Omschrijving op middelniveau; degelijkheid van uitvoering; meedenken over aanpak; aannemer verantwoordelijkheid geven; aandacht voor stagnatie in uitvoering.
	volstrekt onbelangrijk	- Protocollen.
AANNEMER	zeer belangrijk	- Type bestek en wijze van beschrijven; risico-analyses; degelijkheid van uitvoering en creativiteit; meedenken; turn-key; open budget; vergunningen; aandacht voor toekomstig gebruik; restverontreinigingen.
	volstrekt onbelangrijk	- Goedkoop in uitvoering; vaste prijs; fasering.

Tabel 9. Fase Uitvoering Subat.

SUBAT	zeer belangrijk	- Beoordelen eindresultaat en kosten; flexibiliteit; goedkoop; snel; degelijk maar creatief; dragen verantwoordelijkheid; vaste prijs; onafhankelijke directievoering; verzekering; controle; evaluatie; veiligheid.
	volstrekt onbelangrijk	- Open inschrijving; open budget; turn-key; fasering.
PROVINCIE	zeer belangrijk	- Geen onderdeel zeer belangrijk.
	volstrekt onbelangrijk	- Geen onderdeel volstrekt onbelangrijk.
ADVIESBUREAU	zeer belangrijk	- Beoordelen eindresultaat; degelijkheid uitvoering; verantwoordelijkheid; milieukundige begeleiding; controle op het resultaat en verantwoording van resultaat.
	volstrekt onbelangrijk	-
GEMEENTE	zeer belangrijk	- Snel; degelijk; beoordelen resultaat; verantwoordelijkheid aannemer; onafhankelijke controle; controle op toepassing grond en op eindresultaat; evaluatie; verantwoording van het resultaat.
	volstrekt onbelangrijk	- Beoordeling inspanning; techniek inzet.
AANNEMER	zeer belangrijk	- Beoordelen op kosten; flexibiliteit; ruimte voor alternatieven; degelijkheid; creativiteit; meedenken; zelf strategie bepalen; onderhands; open budget; overleg.
	volstrekt onbelangrijk	- Open inschrijving; fasering.

Conclusie:

Aannemer zeer sterk productgeïënteerd "Wat wij maken is goed, geef ons voldoende ruimte".

Aannemer bereid te investeren in contracting.

Tabel 10. Totale aanpak Subat.

SUBAT	<p>zeer belangrijk</p> <p>volstrekt onbelangrijk</p> <p>bereidheid tot investeren</p> <p>tevredenheidsmatrix</p> <p>conclusie beleving</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Afspraken overheid; eindige oplossing; snelle degelijke uitvoering; vaste prijs; meedenkende partijen; oog voor tijd; evaluaties. - Protocollen; open inschrijvingen; fasering; inhuren directie. - Afwezig m.u.v. evaluatie saneringsresultaat/rapport (max. score). - Zeer tevreden over grondstromen. - Gemiddeld tot bovengemiddeld tevreden over betrokken organisaties. - SUBAT heeft een opdracht/taak en handelt uitsluitend in de geest van deze 'opdracht'. <p>STERK PRODUCTGEORIËNTEERDE VISIE</p>
PROVINCIE	<p>zeer belangrijk</p> <p>volstrekt onbelangrijk</p> <p>bereidheid tot investeren</p> <p>tevredenheidsmatrix</p> <p>conclusie beleving</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Geen onderdeel zeer belangrijk. - Geen onderdeel volstrekt onbelangrijk. - - Matig tevreden over uitvoeringsvoorbereiding en bovengemiddeld over grondstromen. - Gemiddelde tevredenheid organisaties tot matige tevredenheid soms. - Provincie gaat uit van eigen verantwoordelijkheid SUBAT en te maken afspraken met derden. <p>VISIE ONDUIDELIJK</p>
ADVIESBUREAU	<p>zeer belangrijk</p> <p>volstrekt onbelangrijk</p> <p>bereidheid tot investeren</p> <p>tevredenheidsmatrix</p> <p>conclusie beleving</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Bureau eigen verantwoordelijkheid geven; mee laten denken over aanpak; certificering. - Aanpak volgens protocol; vaste prijs; turn-key. - Beperkt; neutraal of iets er boven. - Algemeen gemiddelde tevredenheid deelaspecten; bovengemiddeld onderzoek. - Gemiddelde tot bovengemiddelde tevredenheid betrokkenen. - Werk van adviesbureau is belangrijk. - Bureaus kunnen zelf het beste bepalen wat goed is. - Certificering moet voor opdrachtgever het bewijs leveren van goed werk. <p>PRODUCTGEORIËNTEERDE VISIE</p>

GEMEENTE	zeer belangrijk	- Eindige oplossing; snel; degelijk; oog voor tijd; beoordeling op basis van rapport; evaluaties.
	volstrekt onbelangrijk	- Techniek inzet.
	bereidheid tot investeren	- Afwezig.
	tevredenheidsmatrix	- Gemiddelde tevredenheid.
	conclusie beleving	- Gemeente voelt een zekere verantwoordelijkheid voor de locatie, maar vult dit in als "belang hebben bij".
SYSTEEMGEORIËTEERD		
AANNEMER	zeer belangrijk	- Afspraken overheid; degelijke aanpak; kunnen meedenken; 'makkelijke betrokkenheid/inschakeling'; oog voor tijd.
	volstrekt onbelangrijk	- Goedkoop; open inschrijvingen; vaste prijs; inhuren procesmanager/directie.
	bereid tot investeren	- Nagenoeg afwezig m.u.v. contracting.
	tevredenheidsmatrix	- Gemiddelde tot bovengemiddelde tevredenheid deelaspecten. - Gemiddeld tot bovengemiddelde tevredenheid partijen en matige tevredenheid bevoegd gezag.
	conclusie beleving	- Aannemer kan het beste zelf bepalen wat moet worden gedaan en hoe. - Aannemer moet voldoende ruimte krijgen.
PRODUCTGEORIËTEERD		

4.3 Resultaten SBNS-case

In Bijlage D zijn de resultaten van de SBNS workshop weergegeven. In de tabellen 11 tot en met 14 wordt voor ieder fase afzonderlijk aangegeven wat de verschillende partijen overwegend (zeer) belangrijk vinden (scores 4 en 5) en wat ze overwegend (volstrekt) onbelangrijk vinden (scores 1 en 2). Doordat in het algemeen meer deelnemers aanwezig waren dan bij de Subat workshop is een meer genuanceerd beeld verkregen over de waardeoordelen.

Omdat nog relatief weinig ervaring is opgedaan in de uitvoering is de tabel over de uitvoeringsvoorbereiding niet ingevuld en gaat het bij de uitvoering om wensen en gedachten hierover.

In tabel 15 zijn naast de resultaten onze conclusies gegeven ten aanzien van de totaal aanpak en de kwaliteitsbeleving van de verschillende partijen.

Opvallend is dat bij de programmaverantwoordelijke instantie, de SBNS, een ander besef over kwaliteit aanwezig is dan bij de Subat. Uit de antwoorden wordt een systeemgeoriënteerde kwaliteitsbeleving verondersteld met een tendens naar een ketengeoriënteerde benadering. Dit kan samenhangen met een samenspel van factoren. De belangrijkste hiervoor zouden kunnen zijn:

- Het kader waarbinnen het programma tot stand is gekomen (met name vanuit de gezamenlijke overheden);
- Het kader waarbinnen het programma wordt uitgevoerd (vaak is sprake van een voorgenomen herinrichting van het te saneren gebied, hetgeen ervoor zorgt dat ook andere partijen een belang hebben in de sanering en hun invloed doen gelden op de aanpak);
- De randvoorwaarden opgenomen in het programma (naar verwachting minder absoluut);

- De tijd waarin gewerkt wordt (de zorg voor kwaliteit heeft zich met name de laatste jaren zeer snel ontwikkeld);
- De achtergronden van de projectleiders en van het management die werken aan de uitvoering van het programma;
- De aansturing door het programmamanagement.

Wel wordt opgemerkt dat er in een aantal gevallen relatief grote verschillen bestaan in de antwoorden van de SBNS-deelnemers en derhalve mogelijk in de visie op de gewenste kwaliteitsoriëntatie. Voor de interne discussie binnen de SBNS organisatie over kwaliteitszorg kan dit gegeven van belang zijn.

Opvallend is dat relatief weinig belang wordt gehecht aan protocollen en het gecertificeerd zijn van adviserende en uitvoerende partijen, terwijl dit een belangrijke graadmeter vormt bij het aangaan van opdrachten en raamovereenkomsten met deze partijen. Voor de overige in het oorspronkelijke resultaten wordt verwezen naar de genoemde tabellen.

Adviesbureaus hebben binnen het programma ten dele een procesgeoriënteerde visie en werkwijze ontwikkeld, waarbij echter het 'eigen' belang ook heel duidelijk een plaats heeft gekregen. Er is sterke belangstelling voor een 'beschermde' positie (geen open inschrijvingen, geen second opinion, geen sturing op de laagste prijs), waarbij een duidelijke bereidheid bestaat om mee te denken over oplossingen tijdens het hele proces, mede vanuit de overtuiging van de eigen deskundigheid.

Opvallend is dat ook geen overmatig gewicht wordt toegekend aan protocollen en aan een gecertificeerd advies, terwijl dit wel kenmerken zijn van een procesgeoriënteerde kwaliteitszorg.

NS Vastgoed en NS Railinfrabeheer hechten belang aan een degelijk onderzoek en een degelijke aanpak van de sanering om invulling te kunnen geven aan voorgenomen activiteiten zonder belemmeringen en overlast in de toekomst. Er wordt waarde gehecht aan een beoordeling van het werk aan de hand van feitelijke resultaten (meting in het veld). Er kan worden gesproken van een visie met name ontwikkeld vanuit de eigen rollen en belangen in het proces, dus primair productgeoriënteerd.

De belangstelling van de provincie, in de rol van beschikking verlenend bevoegd gezag en belast met de toetsing en handhaving, gaat met name uit naar die aspecten die vanuit de genoemde rollen van belang zijn. In de onderzoeksfase wordt veel waarde gehecht aan het inzicht dat met de bodeminformatie wordt geboden in de ernst en urgentie van de betreffende gevallen en de in dat kader te verlenen beschikking. Bestuurlijk draagvlak voor de oplossingen vindt men zeer belangrijk evenals het nakomen van afspraken met de overheid. Er wordt veel waarde gehecht aan eindige oplossingen en aan het gecertificeerd zijn van derden binnen het proces.

In het algemeen kan worden gesproken van een procesgeoriënteerde kwaliteitsbeleving, maar waarbij toch de eigen rollen en belangen als vertrekpunt gelden.

Tabel 11. Fase bodemonderzoek SBNS.

SBNS	(zeer) belangrijk (volstrekt) onbelangrijk conclusie beleving	<ul style="list-style-type: none"> - Bepaling omvang van de verontreiniging met onderscheid naar puur product, bron en pluim en bepaling saneringsparameters. - Vaststellen betrouwbaarheid, meedenken van partijen, werken binnen raamcontract. - Uitvoering volgens protocol, goedkoop, afkoop. - Onderzoek belangrijk voor het totale proces. - Uitgaan van een gezamenlijke verantwoordelijkheid. - Gebruikmaken van deskundigheid van partijen op basis van wederzijds vertrouwen. - In zekere mate bereidheid om te investeren in belangrijke zaken.
NS VASTGOED EN NS RAILINFRA	(zeer) belangrijk (volstrekt) onbelangrijk conclusie beleving	<ul style="list-style-type: none"> - Bepaling aard en omvang en onderzoek afstemmen op projectontwikkeling. - Degelijk onderzoek met vaststellen betrouwbaarheid. - Resultaatsbeschrijvende rapportages. - Verrekenbare prijs, evaluatie onderzoek met betrokken partijen afzonderlijk. - Grote spreiding in antwoorden. - Weinig uitgesproken mening over aanpak en rolverdeling, wel over de inhoud.
PROVINCIE	(zeer) belangrijk (volstrekt) onbelangrijk conclusie beleving	<ul style="list-style-type: none"> - Inzicht in omvang en beschikking ernst en urgentie. - Certificatie en accreditatie. - Uitgebreide resultaatsbeschrijvende rapportages. - Het voorschrijven van protocollen en de zaken rond de contracting van partijen. - Belangstelling voor de invulling eigen sectorale verantwoordelijkheid. - Geen bereidheid om te investeren.
ADVIESBUREAU	(zeer) belangrijk (volstrekt) onbelangrijk conclusie beleving	<ul style="list-style-type: none"> - Onderzoek afstemmen op projectontwikkeling. - Degelijk onderzoek, resultaatsbeschrijvende rapportages. - Mogelijkheid om mee te denken. - Werken met de nieuwste onderzoekstechnieken, werken volgens protocollen, uitvoering binnen één fase; second opinion. - Onderzoek moet goed zijn, degelijk en waar nodig in meerdere fasen. - Onderzoek primair voor opdrachtgever en met andere belangen rekening houden als opdrachtgever dit wenst. - Geen bijzondere bereidheid om te investeren.
GEMEENTE	(zeer) belangrijk volstrekt onbelangrijk conclusie beleving	Afwezig.
AANNEMER	(zeer) belangrijk (volstrekt) onbelangrijk conclusie beleving	<ul style="list-style-type: none"> - Bepaling saneringsparameters en onderzoek afstemmen op sanering en projectontwikkeling. - Onderzoek afstemmen op besluitvorming, onderzoek uitgevoerd volgens de nieuwste technieken. - Onderzoek met name uitvoeren vanuit eigen belang: het goed

		kunnen uitvoeren van een sanering.
--	--	------------------------------------

Tabel 12. Fase saneringsonderzoek SBNS

SBNS	(zeer) belangrijk	<ul style="list-style-type: none"> - Advies over voorkeursvariant met duidelijke motivatie en gedegen afweging. - Oplossingen passend binnen raamsaneringsplan. - Meedenken van partijen gedurende het project met evaluatie en second opinion. - Maatschappelijk en bestuurlijk draagvlak met goede communicatie.
	(volstrekt) onbelangrijk	<ul style="list-style-type: none"> - Een plan dat toetsbaar is op middelniveau. - Onderhands gunnen bij een andere partij die onderzoek heeft uitgevoerd. - Een goedkoop onderzoek.
	bereidheid om te investeren	<ul style="list-style-type: none"> - Afwegingsmethoden, inzicht in restverontreinigingen en draagvlakontwikkeling.
NS VASTGOED EN NS RAILINFRA	(zeer) belangrijk	<ul style="list-style-type: none"> - Inzicht in restverontreinigingen. - Functiegerichte aanpak. - Onderbouwende en resultaatsbeschrijvende rapportage.
	(volstrekt) onbelangrijk	<ul style="list-style-type: none"> - Aanpak en protocol voorschrijven.
PROVINCIE	(zeer) belangrijk	<ul style="list-style-type: none"> - Selectie en afweging voorkeursvariant en inzicht in restverontreinigingen. - Resultaatsbeschrijvende rapportages en evaluatie met betrokkenen achteraf. - Bestuurlijk draagvlak en goede communicatie over de voorgestelde oplossing.
	(volstrekt) onbelangrijk	<ul style="list-style-type: none"> - Een turn-key aanpak.
ADVIESBUREAU	(zeer) belangrijk	<ul style="list-style-type: none"> - Inzicht in restverontreinigingen en functiegericht saneren. - Evaluatie achteraf met betrokkenen gezamenlijk. - Communicatie over resultaten.
	(volstrekt) onbelangrijk	<ul style="list-style-type: none"> - Inzet nieuwe innovatieve technieken. - Saneringsonderzoek bij een andere partij dan die onderzoek heeft uitgevoerd. - Beoordelen d.m.v. second opinion.
GEMEENTE	(zeer) belangrijk	Afwezig.
	volstrekt onbelangrijk	
AANNEMER	(zeer) belangrijk	<ul style="list-style-type: none"> - Selectie voorkeursvariant met een goed onderbouwd advies. - Werken met een open budget.
	(volstrekt) onbelangrijk	<ul style="list-style-type: none"> - Brede milieu en belangenafweging bij de selectie. - Het achteraf in een bepaalde vorm evalueren.

Conclusie:

- Waar andere partijen met name denken vanuit een productgeoriënteerde visie is bij de SBNS als opdrachtgever zelf, sprake van een systeem- of meer ketengeoriënteerde visie!
- Buiten de SBNS weinig bereidheid om te investeren.

Tabel 13. Fase saneringsplan SBNS.

SBNS	(zeer) belangrijk	<ul style="list-style-type: none"> - Plan gericht op beschikking, rekening houden met andere verontreinigingsbronnen. - Aandacht voor de wijze van controle tijdens de uitvoering. - Dragen van verantwoordelijkheid voor het resultaat door uitvoerenden. - Resultaatsbeschrijvend rapport. - Goede communicatie naar derden over de aanpak.
	(volstrekt) onbelangrijk	<ul style="list-style-type: none"> - Werken volgens protocol. - Goedkoop.
NS VASTGOED EN NS RAILINFRA	(zeer) belangrijk	<ul style="list-style-type: none"> - Plan gericht op beschikking. - Toetsing plan op uitvoerbaarheid.
	(volstrekt) onbelangrijk	<ul style="list-style-type: none"> - Werkplan voor aannemer en detailontwerp voor bestek. - Werken met een open budget.
PROVINCIE	(zeer) belangrijk	<ul style="list-style-type: none"> - Resultaatsbeschrijvend rapport ten behoeve van eigen oordeel. - Communicatie naar derden over de aanpak.
	(volstrekt) onbelangrijk	<ul style="list-style-type: none"> - Rolverdeling en contracting.
ADVIESBUREAU	(zeer) belangrijk	<ul style="list-style-type: none"> - Faalrisico's in beeld brengen. - resultaatsbeschrijvend rapport en evaluatie achteraf gezamenlijk met betrokkenen.
	(volstrekt) onbelangrijk	<ul style="list-style-type: none"> - Saneringsplan om te kunnen voldoen aan procedures. - Plan volgens protocol, plan goedkoop. - Beoordeling d.m.v. second opinion.
GEMEENTE	(zeer) belangrijk	Afwezig.
	volstrekt onbelangrijk	
AANNEMER	(zeer) belangrijk	<ul style="list-style-type: none"> - Toetsbaarheid op uitvoerbaarheid. - Meedenken over de aanpak in deze fase.
	(volstrekt) onbelangrijk	<ul style="list-style-type: none"> - Plan breed toetsen op milieubelangen. - Bureau aanpak zelf laten bepalen. - Evaluatie achteraf met betrokken partijen individueel.

Conclusie:

- Visie SBNS gaat verder dan die van overige betrokken partijen.
- Geen overmatige bereidheid om te investeren (wel op enkele bijzondere onderdelen met name vanuit eigen belang).

Tabel 14. Fase uitvoering SBNS

SBNS	(zeer) belangrijk	<ul style="list-style-type: none"> - Beoordeling/afrekening op basis van geleverd resultaat en het dragen van verantwoordelijkheid voor het resultaat. - Ruimte voor alternatieven. - Het achterblijven van restverontreinigingen. - Projectbeheersing en controle op het saneringsresultaat. - Het kunnen verantwoorden van het resultaat. - Overleg met betrokkenen en voorlichting extern.
	(volstrekt) onbelangrijk bereidheid om te investeren	<ul style="list-style-type: none"> - Goedkoop, open budget. - In belangrijk geachte zaken.
NS VASTGOED EN NS RAILINFRA	(zeer) belangrijk	<ul style="list-style-type: none"> - Degelijkheid van uitvoering en tevens creatief waar nodig. - Onafhankelijk milieukundig toezicht. - Het kunnen verantwoorden van het resultaat.
	(volstrekt) onbelangrijk	-
PROVINCIE	(zeer) belangrijk	<ul style="list-style-type: none"> - Definiëren en dragen van verantwoordelijkheid voor het eindresultaat. - Onafhankelijk milieukundig toezicht en gecertificeerd. - Achterblijven restverontreinigingen.
	(volstrekt) onbelangrijk	<ul style="list-style-type: none"> - Beoordelen werk op kosten en op geleverde inspanning. - Goedkoop en snel.
ADVIESBUREAU	(zeer) belangrijk	<ul style="list-style-type: none"> - Meedenken gedurende de uitvoering. - projectbeheersing en gezamenlijke evaluatie.
	(volstrekt) onbelangrijk	- Open inschrijving.
GEMEENTE	(zeer) belangrijk	Afwezig.
	volstrekt onbelangrijk	
AANNEMER	(zeer) belangrijk	<ul style="list-style-type: none"> - Ruimte voor alternatieven en het kunnen bijstellen plan tijdens de uitvoering. - Stagnatie in de uitvoering. - Aandacht voor grondreiniging. - Werken met open begroting beoordelen werk op kosten.
	(volstrekt) onbelangrijk	-

Conclusie:

Bij direct betrokkenen staat het resultaat en de controle erop, inclusief de projectbeheersing voorop; bij initiatiefnemer tevens overleg en voorlichting; bij het adviesbureau het erbij betrokken blijven; bij de aannemer ruimte om het werk te kunnen maken volgens eigen deskundigheid en bij het bevoegd gezag onafhankelijkheid en gedefinieerde verantwoordelijkheden voor het resultaat.

Tabel 15. Totale aanpak SBNS.

<p>SBNS</p>	<p>(zeer) belangrijk</p> <p>(volstrekt) onbelangrijk</p> <p>bereidheid tot investeren</p> <p>tevredenheidsindex</p> <p>conclusie beleving</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Nakomen afspraken met de overheid. - Eindige oplossingen zonder nazorg en waarmee voorgenomen gebruik mogelijk is. - Gecertificeerd laboratorium, beoordelen werk op basis van resultaat. - Draagvlak en communicatie. <ul style="list-style-type: none"> - Goedkoop gewerkt. - Open inschrijvingen. <ul style="list-style-type: none"> - In het mogelijk maken van het realiseren van het voorgenomen gebruik. - In het kunnen beoordelen van het feitelijk gerealiseerde resultaat. - In draagvlak en communicatie. <ul style="list-style-type: none"> - <p>- SBNS werkt binnen een programma met randvoorwaarden, maar heeft in ruime mate oog voor de belangen en rollen van overige direct en indirect betrokkenen; binnen de antwoorden komen wel relatief grote verschillen voor.</p> <p>SYSTEEMGEORIËNTEERD MET AANDACHT VOOR TOTALE KETEN</p>
<p>NS VASTGOED EN NS RAILINFRA</p>	<p>(zeer) belangrijk</p> <p>(volstrekt) onbelangrijk</p> <p>bereidheid tot investeren</p> <p>tevredenheidsindex</p> <p>conclusie beleving</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Voorgenomen gebruik moet mogelijk zijn. - Degelijkheid en werk beoordelen op meetbaar resultaat. <ul style="list-style-type: none"> - Inzet van nieuwste technieken. <ul style="list-style-type: none"> - In het realiseren van inrichtings- en functievrijheden. <ul style="list-style-type: none"> - <ul style="list-style-type: none"> - Primair wordt gekeken naar eigen rollen en belangen, deze staan centraal. <p>PRODUCTGEORIËNTEERDE VISIE</p>
<p>PROVINCIE</p>	<p>(zeer) belangrijk</p> <p>(volstrekt) onbelangrijk</p> <p>bereidheid tot investeren</p> <p>tevredenheidsmatrix</p> <p>conclusie beleving</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Nakomen afspraken met de overheid. - Eindige oplossingen zonder nazorg, minimale gebruiksbepalingen. - Heldere rapportages en evaluatie achteraf met betrokkenen. - Bestuurlijk draagvlak oplossingen. <ul style="list-style-type: none"> - Zaken rond rolverdeling en contracting. <ul style="list-style-type: none"> - In nakomen afspraken overheid en verkrijging bestuurlijk draagvlak. <ul style="list-style-type: none"> - <ul style="list-style-type: none"> - Provincie vindt eigen rol belangrijk en vindt dat bodeminformatie zodanig moet zijn dat aan de rol van het bevoegde gezag invulling kan worden gegeven (beschikking verlening en bestuurlijk draagvlak zijn sleutel begrippen). <p>PRODUCTGEORIËNTEERD MET TENDENS NAAR PROCESORIËNTATIE</p>

ADVIESBUREAU	(zeer) belangrijk	<ul style="list-style-type: none"> - Voorgenomen gebruik moet mogelijk zijn. - Degelijkheid en alle partijen denken mee over de aanpak. - Gezamenlijke evaluatie met betrokkenen en beoordelen werk op basis van het resultaat; meedenken en meewerken gedurende het project. - Communicatie over het resultaat.
	(volstrekt) onbelangrijk	<ul style="list-style-type: none"> - Korte tijdsduur en goedkoop gewerkt. - Second opinion.
	bereidheid tot investeren	<ul style="list-style-type: none"> - Zeer beperkt.
	tevredenheidsmatrix conclusie beleving	<ul style="list-style-type: none"> - - Onderling grote verschillen per adviseur; sterk denkend en werkend vanuit eigen rollen en deskundigheid; soms sterk product gericht en op onderdelen procesgericht. <p>MIX VAN PRODUCT-EN PROCESGEORIËNTEERDE VISIE (verschillen per bureau)</p>
GEMEENTE	(zeer) belangrijk	Afwezig.
	volstrekt onbelangrijk	
AANNEMER	(zeer) belangrijk	<ul style="list-style-type: none"> - Degelijkheid. - Alle partijen moeten kunnen meedenken over de aanpak en gedurende het hele project een inbreng kunnen leveren. - Open budget.
	(volstrekt) onbelangrijk	<ul style="list-style-type: none"> -
	bereid tot investeren	<ul style="list-style-type: none"> - In het meedenken over de aanpak in een vroeg stadium. - Om meer met een open budget te kunnen werken.
	tevredenheidsmatrix conclusie beleving	<ul style="list-style-type: none"> - - Opvallend dat niets over het resultaat of de resultaatsbeoordeling als belangrijk wordt aangemerkt, maar wel het in een vroeg stadium betrokken raken bij een project en het kunnen meedenken over de aanpak (en voet tussen de deur te hebben?). <p>VISIE ONDUIDELIJK</p>

4.4 Resultaten case Raambuurt

In bijlage E zijn de resultaten van de derde workshop weergegeven. In de tabellen 16 tot en met 18 wordt voor iedere fase aangegeven wat de verschillende partijen zeer belangrijk vinden (score 5 of bij meer vertegenwoordigers minimaal één score 5 en de overige 4 of hoger) en wat ze volstrekt onbelangrijk vinden (minimaal één score 1 en de overige maximaal 2). Voor nazorg is als gevolg van het karakter van de antwoorden (zie bijlage E) geen afzonderlijke tabel gemaakt. In tabel 19 zijn de resultaten gegeven van de totaal aanpak en onze conclusies over de kwaliteitsbeleving van de verschillende partijen.

Uit de case komt duidelijk naar voren dat de bewoners in een bijzondere positie verkeren. Er wordt over hen beslist waar het gaat om de noodzaak voor het treffen van maatregelen, de soort maatregelen en de wijze van uitvoering ervan. Een zeer goede communicatie en waar mogelijk een maximale betrokkenheid bij onderzoek, planvoorbereiding en -uitvoering is essentieel voor

een goede saneringsuitvoering. Bewoners geven dit ook aan als meest belangrijke zaken voor een kwalitatief goede uitvoering.

Uit de resultaten komt naar voren dat maximale zorg besteed moet worden aan het verkrijgen en behouden van vertrouwen in de maatregelen en de betrokken instanties. Bewoners hebben een 'productgeoriënteerde' visie en vragen van betrokkenen minimaal een systeemgeoriënteerde visie en werkwijze. Een procesgeoriënteerde visie (het kunnen verantwoorden van het resultaat) is in dergelijke situaties onvoldoende.

De provincie verkeert in deze case in een 'lastige' en kwetsbare positie. Enerzijds fungeert zij als initiatiefnemer en kan daardoor makkelijk worden aangemerkt als hoeder van de financiën, terwijl zij anderzijds ook de rol vervult van beschikkingverlener, toetser en handhaver. Deze rollen, die op gespannen voet staan met elkaar, zijn in het proces niet gescheiden geweest.

De provincie lijkt goed te hebben ingespeeld op de belangen van de bewoners, waarbij het te realiseren resultaat primair is beoordeeld vanuit de milieuhygiënische risico's en de belangen van de bewoners. De provincie heeft hierbij gewerkt vanuit een systeemgeoriënteerde visie en kwaliteitsbesef.

Het adviesbureau lijkt op basis van de resultaten van het onderzoek ook te werken vanuit een systeemgeoriënteerde visie. Echter opvallend is dat daarbij volledig wordt voorbijgegaan aan de belangrijk geachte elementen van een procesgeoriënteerde kwaliteitszorg. Protocolen en certificering worden van weinig tot geen belang geacht. Overtuigd van de eigen kwaliteiten (zie tabel 17) is er ook geen behoefte aan een second opinion.

De gemeente vindt het van wezenlijk belang dat partijen zich kunnen verantwoorden voor hun werk (certificering en werken volgens kwaliteitsprotocollen) en dat uitvoerende partijen op alle niveaus duidelijk zelf een eigen verantwoordelijkheid dragen. Daarnaast is communicatie met, en betrokkenheid van de bewoners uitermate belangrijk en moet de voorgenomen bestemming van de gemeente zonder hinder en overlast kunnen worden gerealiseerd. De gemeente heeft daarmee een overwegend procesgeoriënteerde visie op kwaliteitszorg.

De aannemer vormt in deze case duidelijk een uitzondering. Er is nagenoeg uitsluitend sprake van een productgeoriënteerde visie. De saneringsuitvoering staat voor wat betreft de onderdelen tijd (snel), geld (binnen raming en winstmakend), en werken volgens standaard uit het bestek (degelijk) centraal. Een controle door middel van een second opinion scoort niet. De aannemer zou daardoor makkelijk problemen kunnen krijgen tijdens de uitvoering met partijen die werken vanuit een andere kwaliteitsbeleving. Uit de evaluatie is dit echter niet naar voren gekomen.

Tabel 16. Fase saneringsplan Raambuurt.

BEWONERS	zeer belangrijk	<ul style="list-style-type: none"> - Plan gericht op minimaliseren risico's bewoners. - Bewoners erbij betrekken en zorgen voor commitment over saneringsplan. - Onafhankelijke bewonersdeskundige.
	volstrekt onbelangrijk	<ul style="list-style-type: none"> - Plan gericht op beschikking. - Goedkoop. - Plan maken door adviseur bodemonderzoek.
PROVINCIE	zeer belangrijk	<ul style="list-style-type: none"> - Minimaliseren risico's bewoners en betrekken bewoners bij plan. - Plan toetsen op uitvoerbaarheid. - Commitment bewoners over plan en meedenken betrokkenen over aanpak.
	volstrekt onbelangrijk	<ul style="list-style-type: none"> - Gecertificeerd advies.
ADVIESBUREAU	zeer belangrijk	<ul style="list-style-type: none"> - Plan gericht op minimaliseren risico's bewoners en wegnemen onrust. - Betrokkenheid gemeente bij plan. - Commitment bewoners, procesmanager voor begeleiding project.
	volstrekt onbelangrijk	<ul style="list-style-type: none"> - Aannemer plan laten maken en vervolgens zelf uitvoeren. - Gecertificeerd advies.
GEMEENTE	zeer belangrijk	<ul style="list-style-type: none"> - Plan gericht op beschikking. - Maximaal rekening houden met samenloop van (her)inrichting gebied. - Gemeente betrekken bij plan. - Dragen verantwoordelijkheid voor het resultaat door de planopstellers.
	volstrekt onbelangrijk	-
AANNEMER	zeer belangrijk	<ul style="list-style-type: none"> - Minimaliseren overlast, maximaal inspelen op samenloop aspecten (her)inrichting. - Aandacht voor verwerken grond, controle aspecten op de uitvoering. - Aannemer plan laten maken en uitvoering laten verzorgen, planopsteller draagt verantwoordelijkheid voor het resultaat.
	volstrekt onbelangrijk	<ul style="list-style-type: none"> - Adviseur aanpak zelf laten bepalen. - Onafhankelijke bewonersdeskundige.

Conclusie:

Opvallend veel aandacht voor bewoners (risico's, overlast, commitment) in deze case binnen woonwijk. Gecertificeerd advies weinig of niet van belang. Instemming door deskundige partijen (provincie als bevoegd gezag) wordt niet als belangrijk gezien. Bereidheid om te investeren is redelijk groot voor wat betreft de aanpak en het resultaat, niet voor de rolverdeling, contracting en het uitvoeringsproces.

Tabel 17. Fase uitvoeringsvoorbereiding (bestek) Raambuurt.

BEWONERS	zeer belangrijk	<ul style="list-style-type: none"> - Aannemer inschakelen met veel ervaring bij sanering in een woonwijk. - Informatie bewoners over de keuze van aannemer.
	volstrekt onbelangrijk	<ul style="list-style-type: none"> - Prijs van uitvoering sanering.
PROVINCIE	zeer belangrijk	<ul style="list-style-type: none"> - Aannemer met ervaring bij sanering in woonwijk. - Openbare inschrijving.
	volstrekt onbelangrijk	-
ADVIESBUREAU	zeer belangrijk	<ul style="list-style-type: none"> - Bestek conform RAW systematiek.
	volstrekt onbelangrijk	<ul style="list-style-type: none"> - Technische omschrijving voor uitvoering. - Inspraak bewoners over de keuze van aannemer. - Uitvoerende partij bepaalt aanpak zelf.
GEMEENTE	Zeer belangrijk	<ul style="list-style-type: none"> - Risico analyse over stagnatie tijdens de uitvoering en uitvoeringsgebreken. - Aannemer met ervaring bij sanering in woonwijk. - Prijs. - Dragen van verantwoordelijkheid voor het resultaat bij uitvoerende partij.
	Volstrekt onbelangrijk	-
AANNEMER	zeer belangrijk	<ul style="list-style-type: none"> - Aannemer met ervaring bij sanering in woonwijk. - Uitvoerende partij aanpak zelf laten bepalen en laten dragen van verantwoordelijkheid. - Turn key.
	volstrekt onbelangrijk	<ul style="list-style-type: none"> - Informeren bewoners over keuze aannemer, betrekken bewoners bij keuze aannemer. - Openbare aanbesteding.

Tabel 18. Fase uitvoering Raambuurt.

BEWONERS	zeer belangrijk	<ul style="list-style-type: none"> - Communicatie met bewoners, inspelen op wensen bewoners. - Verantwoording voor het resultaat bij uitvoerende partij. - Onafhankelijk milieukundig toezicht, onafhankelijke bewonersdeskundige. - Aandacht voor restverontreinigingen.
	volstrekt onbelangrijk	<ul style="list-style-type: none"> - Goedkoop.
PROVINCIE	zeer belangrijk	<ul style="list-style-type: none"> - Beoordelen werk op basis van resultaat - Communicatie. - Ruimte voor alternatieven en aanpak bijstellen gedurende de uitvoering.
	volstrekt onbelangrijk	-
ADVIESBUREAU	zeer belangrijk	<ul style="list-style-type: none"> - Beoordeling van het eindresultaat, verantwoording voor het resultaat. - Communicatie. - Werken volgens bestek, verantwoording resultaat bij uitvoerende partij. - Meedenken in uitvoeringsfase, onafhankelijke directievoering en milieukundige begeleiding. - Voorkomen van overlast, stagnatie en aandacht voor restverontreinigingen.
	volstrekt onbelangrijk	-
GEMEENTE	zeer belangrijk	<ul style="list-style-type: none"> - Beoordeling van het eindresultaat. - Communicatie (met bewoners). - Ruimte voor alternatieven en vrijheid om aanpak bij te stellen tijdens de uitvoering. - Creatieve en degelijke uitvoering en verantwoording voor het resultaat bij uitvoerende partijen, onafhankelijke directievoering en gezamenlijke evaluatie. - Aandacht hergebruik (licht) verontreinigde grond. - Voorkomen van overlast en stagnatie.
	volstrekt onbelangrijk	-
AANNEMER	zeer belangrijk	<ul style="list-style-type: none"> - Degelijkheid en creativiteit van de uitvoering. - Aannemer strategie zelf laten bepalen. - Aandacht voor grondreiniging en hergebruik verontreinigde (licht) grond.
	volstrekt onbelangrijk	<ul style="list-style-type: none"> - Beoordelen werk conform bestek. - Aanpak voorschrijven volgens bestek.

Conclusie:

Partijen willen maximale betrokkenheid en/of touwtjes (deels) zelf in handen hebben (adviesbureau, aannemer). Er is een redelijke mate van bereidheid om te investeren in realiseren resultaat en aanpak, maar minder in rolverdeling, contracting en uitvoering(sproces).

Nazorg Raambuurt

Voor nazorg komen als (zeer) belangrijke aspecten naar voren afspraken met het bevoegde gezag (allen), communicatie over gebruiksbepalingen (allen), inzicht in kosten en pragmatisch (adviseur, gemeente, aannemer en provincie) en fondsvorming toekomstige uitgaven (gemeente, provincie en aannemer).

Als volstrekt onbelangrijk komen naar voren inzicht in kosten en goedkoop (bewoners) en uitvoering volgens protocol (adviesbureau).

De bereidheid om te investeren in de items genoemd onder nazorg is over de volle breedte betrekkelijk gering.

Tabel 19. Totale aanpak Raambuurt.

BEWONERS	<p>zeer belangrijk</p> <p>volstrekt onbelangrijk</p> <p>bereidheid tot investeren</p> <p>tevredenheidsmatrix</p> <p>conclusie beleving</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Succes van de herinrichting, bewoners actief informeren, communicatie. - Alle partijen denken mee, gezamenlijk evaluatie. - Binnen geraamde kosten, winstgevend en goedkoop. - Nauwelijks. - Tevreden over eigen organisatie en VROM; ook over uitvoeringsvoorbereiding maar veel minder over bodemonderzoek. - Bewoners zijn uitsluitend geïnteresseerd in het resultaat, de mate waarin zij worden betrokken in het geheel en de overlast ervan of zorgen erover. <p>PRODUCTGEORIËNTEERD (indien zorg voor eigen welbevinden of het eigen belang ook als een product wordt gezien)</p>
PROVINCIE	<p>zeer belangrijk</p> <p>volstrekt onbelangrijk</p> <p>bereidheid tot investeren</p> <p>tevredenheidsmatrix</p> <p>conclusie beleving</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Het resultaat (leeftaag en succes herinrichting zonder overlast). - Betrokkenheid bewoners, maatschappelijk draagvlak oplossing en communicatie. - - In realisatie goede leeftaag en beperken overlast bewoners. - In draagvlakvorming en communicatie. - - Het resultaat weegt zwaar omdat de provincie zelf initiatiefnemer is, relatie met bewoners wordt als belangrijk gezien. <p>SYSTEEMGEORIËNTEERDE VISIE (aandacht voor het resultaat niet vanuit een product verantwoordelijkheid (anders ook kosten, tijd e.d. van belang) maar gericht op bewoners)</p>
ADVIESBUREAU	<p>zeer belangrijk</p> <p>volstrekt onbelangrijk</p> <p>bereidheid tot investeren</p> <p>tevredenheidsmatrix</p> <p>conclusie beleving</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Realisatie leeftaag binnen functiegerichte aanpak. - Het met succes kunnen voldoen aan herinrichtingsplannen. - Communicatie, bewoners mee laten denken en maatschappelijk draagvlak voor de oplossing. - Goedkoop, turn key. - Groot in de als zeer belangrijk aangemerkte items. - Tevreden over eigen organisatie en bewoners; ook over saneringsplan en grondstromen. - Veel oog voor belang van bewoners, milieuhygiënisch belang lijkt op de achtergrond te raken (motto is 'als bewoners maar tevreden zijn'). - Protocolen en certificering wordt van weinig tot geen belang geacht. Onduidelijk daardoor hoe men denkt zich te kunnen verantwoorden naar derden. Er is ook weinig belangstelling voor second opinion.

		SYSTEEMGEORIËNTEERDE VISIE, ZONDER AANDACHT ECHTER VOOR PROCESGEORIENTEERDE ELEMENTEN (het kunnen verantwoorden)
GEMEENTE	<p>zeer belangrijk</p> <p>volstrekt onbelangrijk</p> <p>bereidheid tot investeren</p> <p>tevredenheidsmatrix</p> <p>conclusie beleving</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Het resultaat (leeflaag en afstemming op nieuwbouw), binnen geraamde kosten. - Communicatie richting bewoners en bewoners actief betrekken bij het geheel. - Gecertificeerd lab. en advies. - - In communicatie aspecten. - Tevreden over bewoners, provincie en adviesbureau; met name ook over uitvoeringsvoorbereiding. - Elatie met bewoners is erg belangrijk evenals het resultaat voor zover van belang om eigen plannen te kunnen realiseren. Certificering wordt als goed hulpmiddel gezien. <p>PROCESGEORIËNTEERDE VISIE</p>
AANNEMER	<p>zeer belangrijk</p> <p>volstrekt onbelangrijk</p> <p>bereid tot investeren</p> <p>tevredenheidsmatrix</p> <p>conclusie beleving</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Binnen geraamde tijd en kosten. - Winstgevend project, goedkoop, snel en degelijk. - Turn key werken en zelf meedenken gedurende het hele project. - Beoordelen d.m.v. second opinion. - In ruime mate in de als belangrijk aangemerkte aspecten. - Met name tevreden over provincie. - Aannemer heel sterk geconcentreerd op eigen werk en realisatie resultaat binnen voor hem belangrijke punten. <p>STERK PRODUCTGEORIËNTEERDE VISIE</p>

CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

5.1 Conclusies

5.1.1 Algemeen

- Er is een opzet voor een workshop bedacht en uitgetest waarmee in korte tijd een beeld kan worden gekregen van het kwaliteitsbesef rondom de aanpak van een bodemverontreinigingsgeval en de rol van bodeminformatie daarin.
- Bij de workshops is gewerkt met een kleine groep van betrokkenen van verschillende partijen, zodat slechts sprake is van een indicatie ten aanzien van het kwaliteitsbesef bij partijen. Een algemene conclusie kan en mag niet aan de resultaten worden verbonden.
- Met het uitgevoerde onderzoek is een bevestiging verkregen van de stelling: er is geen eenduidige definitie te geven van kwaliteitszorg. De aandacht voor kwaliteit moet altijd worden ingevuld vanuit een analyse over:
 - a. het doel van de bodeminformatie;
 - b. het werkveld waarbinnen het wordt gebruikt;
 - c. de rol van partijen;
 - d. de werkwijzen.
- Het in hoofdstuk 2.3 ontwikkelde denkraam waarbij voor de verschillende situaties de rol van bodeminformatie wordt geplaatst in de relatiematrix 'doelen, rollen, werkveld en werkwijzen' en waaruit vervolgens de meest gewenste kwaliteitsoriëntatie wordt afgeleid, is een prima hulpmiddel gebleken om in de praktijk te toetsen waar partijen staan en ten behoeve van de communicatie over eventueel gewenste aanpassingen en/of ontwikkelingen.
- Indien het kwaliteitsbesef van de initiatiefnemer anders is dan van andere betrokken partijen dan zal dit tot een verstoring van werkprocessen binnen een project leiden. Duidelijk is daarom ook dat alle betrokken partijen bij voorkeur moeten denken en handelen vanuit een zelfde kwaliteitsoriëntatie.
- Perceptie onderzoek in bredere zin lijkt ons noodzakelijk om inzicht te krijgen in wat als belangrijk wordt gezien in het kader van kwaliteitszorg, om daar vervolgens de borging op af te stemmen en waar (en door wie) hierin geïnvesteerd moet worden.
- Doordat voor de aanpak van bodemverontreinigingsgevallen een reeks van activiteiten moet worden uitgevoerd die een zeer sterke onderlinge relatie hebben, in een logisch verband met elkaar staan en vanuit verschillende verantwoordelijkheidsvelden worden ingevuld, voldoet een productgeoriënteerde kwaliteitszorg absoluut niet. Ook kan in deze situaties niet meer uitsluitend met een procesgeoriënteerde kwaliteitsvisie worden volstaan. Een systeemgeoriënteerde- en in bepaalde situaties een "ketengeoriënteerde" benadering van kwaliteitszorg lijkt dan veel meer voor de hand te liggen. Zoals in het voorgaande gesteld is het daarbij noodzakelijk dat de kwaliteitszorg uit de daaraan voorafgaande fasen voldoende ontwikkeld en geïmplementeerd is (borging). Dit is een vanzelfsprekendheid waar betrokken partijen vanuit moeten gaan en indirect betrokkenen ook op moeten kunnen vertrouwen.

5.1.2 *Subat-case*

- Het kwaliteitsbewustzijn en de kwaliteitszorg in de omgeving van Subat wordt sterk ingevuld vanuit de "eigen" belangen en de "eigen" taak voortvloeiend uit het programma. De bereidheid om verbreding te zoeken is laag.
- Ondanks dat voor het onderzoek adviesbureaus en aannemers aanwezig waren die een grote bekendheid hebben met de werkwijzen van Subat, bleken er in de belevingen over een aantal essentiële aspecten grote onderlinge verschillen te bestaan.
- Subat werkt vanuit een zuiver productgeoriënteerde kwaliteitsbeleving, terwijl vanuit de positie van Subat, de programmastructuur waarbinnen wordt gewerkt, de belangen die spelen en de betrokkenheid van andere belanghebbenden in het programma minimaal een procesgeoriënteerde kwaliteitsbeleving zou mogen worden verwacht. De randvoorwaarden van het programma wegen voor Subat zo zwaar dat een andere benadering niet als 'haalbaar' wordt gezien, terwijl voor het bevoegde gezag de uitgangspunten van het programma kennelijk zodanig zijn dat geen verbreding in de kwaliteitszorg noodzakelijk wordt geacht.
- De overige partijen werken ook vanuit een productgeoriënteerde kwaliteitsvisie met uitzondering van de gemeente die in deze case veel meer een systeemgeoriënteerde visie nastreeft. Dit zou in de praktijk tot problemen en ernstige discussies kunnen leiden.
- De verschillen tussen de proefsessie en de workshop "Van twintig bloemen naar één boeket" tonen aan dat het voor niet-direct betrokkenen moeilijk is om voor anderen te bepalen wat in het kader van kwaliteitsborging belangrijk is, omdat de ideeën over het veronderstelde kwaliteitsbesef dat aanwezig zou zijn niet overeenkomt met de realiteit.

5.1.3 *SBNS-case*

- Vanuit het theoretische model wordt in de omgeving van het SBNS-programma een systeem- of ketengeoriënteerde kwaliteitsvisie verwacht. Dit geldt zeker voor situaties waarbij ook sprake is van een herontwikkeling van een gebied en meerdere 'verontreinigingsgevallen' met meerdere veroorzakers door elkaar heen kunnen lopen.
- Uit het perceptieonderzoek blijkt dat de SBNS zelf, als programma-organisatie en initiatiefnemer, ten aanzien van het kwaliteitsbesef goed voldoet aan de verwachtingen van het model.
- Binnen de direct betrokkenen van de SBNS (projectleiders en programmamanagement) komen op onderdelen wel relatief grote verschillen voor in de belevingen.
- De provincie heeft een productgeoriënteerde kwaliteitsvisie met een duidelijke neiging naar procesoriëntatie. Waarschijnlijk komt dit door het werken binnen een programmastructuur en de 'uitstraling' van de Stichting.
- Opvallend is dat de direct betrokkenen met de inrichting of herinrichting van de locaties, NS-Vastgoed en NS-Railinfrabeheer, een duidelijk productgeoriënteerde visie hebben. Als belangrijkste voor deze partijen geldt, dat bedrijfsactiviteiten ongestoord door kunnen gaan en inrichtingsplannen snel en zonder belemmeringen kunnen worden gerealiseerd.
- Bij de adviesbureaus blijkt sprake te zijn van verschillende visies. Er hebben ook meerdere adviesbureaus deelgenomen aan de workshops. Deze bureaus of personen binnen deze bureaus kunnen, binnen de ontwikkelingen die bureaus op dit moment doormaken voor wat betreft het kwaliteitsdenken, in verschillende kwaliteitsfasen verkeren.
- De visie van de aannemers over kwaliteitszorg binnen het programma is nog zeer onduidelijk. Dit heeft vermoedelijk te maken met het onbekend zijn wat door de SBNS wordt verwacht van aannemers ten aanzien van dit punt.
- Er blijkt weinig aandacht te bestaan voor protocollen en certificering, terwijl dit wel van wezenlijk belang is voor procesgeoriënteerde kwaliteitszorg en dit ook onderdeel vormt van de systeem- en ketengeoriënteerde kwaliteitszorg.
- Het karakter van het SBNS programma verschilt zodanig van dat van het Subat programma dat een vergelijking over het kwaliteitsbesef niet mag worden gemaakt.

5.1.4 Raambuurt-case

- Situaties als de Raambuurt, waarbij saneringen worden uitgevoerd in een woonwijk, waarbij de provincie meerdere rollen vervult en ook de gemeente en de bewoners als direct betrokkenen fungeren, vragen volgens het model om een meer ketengeoriënteerde kwaliteitsvisie.
- Uit het perceptieonderzoek blijkt dat de bewoners in de case een grote betrokkenheid en zorgvuldigheid verlangen met oog van een ieder voor hun belangen. Dit betekent dat bewoners als het ware een ketengeoriënteerde visie claimen van derden.
- De provincie verkeert in dergelijke situaties in een bijzondere positie door haar verschillende rollen en op het oog tegengestelde belangen. Een situatie waarbij deze rollen niet duidelijk gescheiden zijn kan niet alleen vanuit kwaliteitszorg, maar ook voor het totale procesverloop in de praktijk tot problemen leiden. De provincie heeft haar rol in deze situatie ingevuld vanuit een systeemgeoriënteerde visie en kon daarmee, binnen zekere randvoorwaarden, op een goede wijze invulling geven aan de wensen van de bewoners.
- Het adviesbureau heeft ook gewerkt vanuit een systeemgeoriënteerde visie, maar lijkt daarbij volledig voorbij gegaan te zijn aan belangrijke aspecten van de procesgeoriënteerde kwaliteitszorg. Weinig tot geen belang wordt gehecht aan protocollen, certificering en controle door middel van een second opinion.
- De procesgeoriënteerde visie van de gemeente is minimaal noodzakelijk om in voldoende mate rekening te kunnen houden met de belangen die spelen in een opnieuw in te richten gebied. Een systeemgeoriënteerde visie sluit hier beter op aan.
- Opvallend is de sterk productgeoriënteerde visie van de aannemer. Dit kan in de praktijk makkelijk tot problemen leiden met bewoners, indien belangen uiteen gaan lopen.

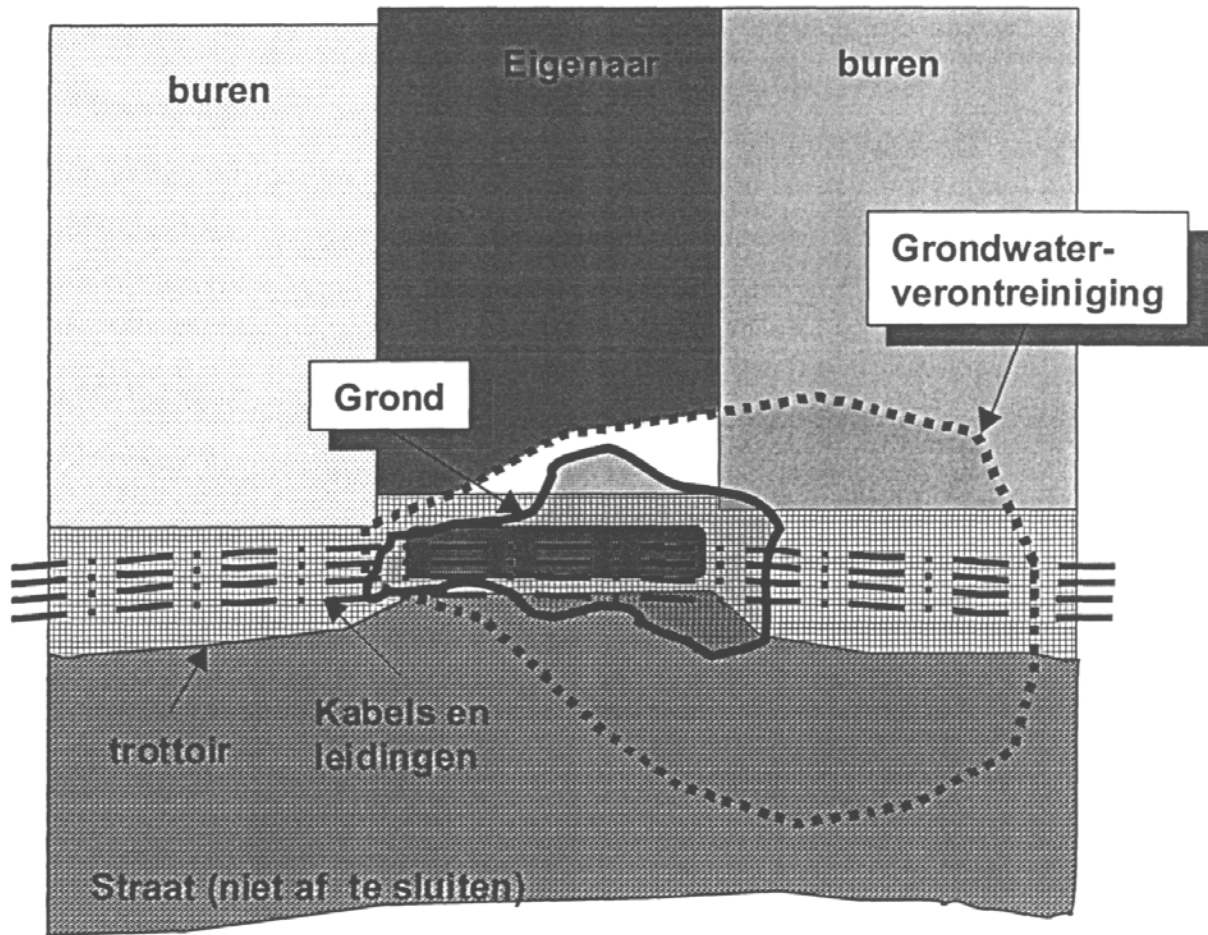
5.2 Aanbevelingen

- Er dient vroegtijdig in het proces inzicht te worden verkregen in doelen, rollen, werkveld en werkwijzen om van daaruit de gewenste kwaliteitsoriëntatie te kunnen vaststellen.
- Voor ketengeoriënteerde kwaliteitszorg is het belangrijk om zicht te hebben op hoe actoren hun rollen met verantwoordelijkheden (mede aangestuurd door belangen) in de totale keten zien. Vervolgens is het belangrijk om inzicht te hebben in de wijze waarop actoren vanuit de door hun herkende rollen rekening houden met verantwoordelijkheidsvelden van actoren in de voorgaande of aansluitende schakel in de totale keten. Hiervoor kunnen speciale vragenformulieren worden ontwikkeld terwijl een dergelijk perceptie onderzoek op afstand kan worden uitgevoerd, dus niet noodzakelijkerwijs via workshops. Op basis van de verkregen gegevens kan een risicoprofiel worden opgesteld zowel ten aanzien van de elementen behorende tot de eigen verantwoordelijkheidsvelden van actoren als ten aanzien van het totale proces. Vervolgens kan dit leiden tot aanbevelingen over werkwijzen ten aanzien van hoe met de risico's om te gaan en hoe de kwaliteitsbeheersing van die werkwijzen kunnen worden ingevuld.
- Het valt te overwegen de methodiek in aangepaste vorm te gebruiken als onderdeel van een project start-up bij grote projecten, bij andere institutionele saneerders, of, met een aangepaste vragenlijst, voor de grotere op te starten SKB projecten. De verschillen in visie over wat wel of niet belangrijk is, en daarmee samenhangend, welk budget er voor is, heeft in het verleden regelmatig geleid tot scherpe discussies tussen Subat enerzijds en aannemers of adviesbureaus anderzijds. De ontwikkelde methodiek helpt de verschillen tussen de partijen in een vroegtijdig stadium zichtbaar te maken. Dit kan helpen bij het identificeren van mogelijke problemen en het bespreekbaar maken hiervan. Voor de SBNS kan het een goed hulpmiddel zijn om in de nieuwe fase van het programma (saneringsvoorbereiding en – uitvoering van projecten) te komen tot afstemming van visies tussen verschillende partijen die hierin een rol spelen.
- Het blijft noodzakelijk om ook in de fase van systeem- en ketengeoriënteerde kwaliteitszorg aandacht te houden voor de elementen uit de procesgeoriënteerde fase. Uit het onderzoek lijkt een tendens waarneembaar dat bij voortschrijdend kwaliteitsbesef de aandacht voor kwaliteitsprotocollen en certificering afneemt of als 'overbodig' worden aangemerkt.

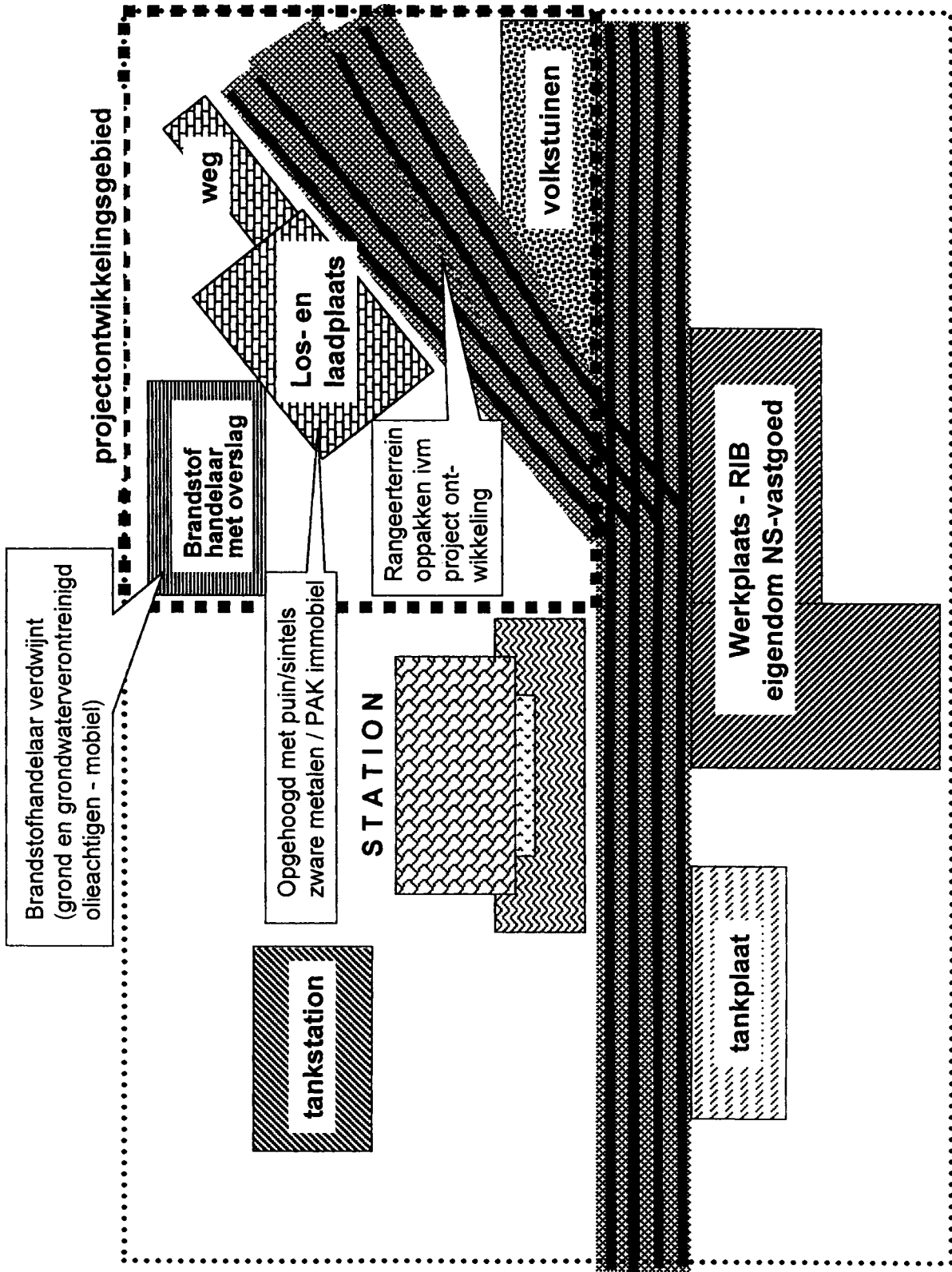
BIJLAGE A

SITUATIETEKENING SUBAT-CASE EN SBNS-CASE VOOR DE WORKSHOP

SITUATIETEKENING SUBAT-CASE



SITUATIETEKENING SBNS-CASE



BIJLAGE B

VRAGENLIJST SUBAT-CASE

Tevredenheidsindex en Open Vragen

Aspecten	Tevredenheidsindex (van niet naar zeer tevreden)					motivatie / opmerkingen
	1	2	3	4	5	
<i>Deelaspecten</i>						
Bodemonderzoek						
Saneringsonderzoek						
Saneringsplan						
Uitvoeringsvoorbereiding						
Uitvoering						
Nazorg						
Grondstromen (reinigen, storten, hergebruik)						
<i>Partijen</i>						
Bevoegd gezag						
Eigen organisatie						
Probleemhebber / eigenaar						
Opdrachtgever						
Omwonenden						
Laboratorium						
Aannemer						
Adviesbureau						
Wat zijn de kritische stappen in het proces						
Faalkansen						
Faalkosten						

BIJLAGE C

WEERGAVE RESULTATEN VAN DE SUBAT WORKSHOP

BIJLAGE D

WEERGAVE VAN DE RESULTATEN VAN DE SBNS WORKSHOP

BIJLAGE E

WEERGAVE VAN DE RESULTATEN VAN DE RAAMBUURT WORKSHOP