

SV-302

Succesfactoren in beeld

Een onderzoek naar cruciale succes- en faalfactoren
voor projecten op het snijvlak van
Ruimtelijke Ordening en Milieu

Inrichting Eemland: een plan met bodem
Definitief onderzoeksrapport

ir. D.J. van den Burg (DHV)
mw ir. P.A. Breunis (DHV)
mw drs. M. Dullemond (Menkander Communicatie)
mw drs. L. Rijkerk (Element Consult)
ing. J.H. de Jong (DLG)
G. den Besten (Universiteit Utrecht)

december 2001

Gouda, SKB

Stichting Kennisontwikkeling Kennisoverdracht Bodem

Auteursrechten

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze opgave mag worden verveelvoudigd, 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 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, "©"Succesfactoren in beeld - Een onderzoek naar cruciale succes- en faalfactoren voor projecten op het snijvlak van Ruimtelijke Ordening en Milieu ", december 2001, SKB, Gouda."

Aansprakelijkheid

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 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 SKB en/of degenen die aan deze uitgave hebben meegewerkt.

Titel rapport

Succesfactoren in beeld
Een onderzoek naar cruciale succes- en faalfactoren voor
projecten op het snijvlak van Ruimtelijke Ordening en Milieu

SKB rapportnummer

SV-302

Inrichting Eemland: een plan met bodem
Definitief onderzoeksrapport

Project rapportnummer

SV-302

Auteur(s)

mw ir. P.A. Breunis
ir. D.J. van den Burg
ing. J.H. de Jong
G. den Besten
mw drs. L. Rijkerkerk
mw drs. M. Dullemond

Aantal bladzijden

Rapport: 34
Bijlagen: 18

Uitvoerende organisatie(s) (Consortium)

DHV Milieu en Infrastructuur (mw. ir. P.A. Breunis en ir. D.J. van den Burg, tel. 033-4682700)
DLG (ing. J.H. de Jong)
Universiteit van Utrecht (G. den Besten)
ElementConsult (mw drs. L. Rijkerkerk)
Menkander (mw drs. M. Dullemond)
Provincie Utrecht en betrokken gemeenten

Uitgever

SKB, Gouda

Samenvatting

Begin 2000 ging het project *Ontwikkeling Bodemkwaliteitskaart (BKK) en Bodembeheerplan (BBP) Eemland* van start. Dit project had ten doel voor het landelijk gebied van Eemland een bodembeheerplan en een bodemkwaliteitskaart op te stellen. Omdat er de laatste decennia vele, soms zeer grootschalige projecten op het snijvlak van ruimtelijke ordening en milieu zijn uitgevoerd, wilde het projectteam zich oriënteren op de ervaringen die bij deze eerder uitgevoerde projecten waren opgedaan.

De primaire onderzoeksvraag luidde:

Welke cruciale succesfactoren kunnen worden onderscheiden in projecten waarin ruimtelijke ordening en milieuaspecten een rol spelen?

Een Quick Scan heeft bij wijze van (voorlopig) antwoord geresulteerd in zeven factoren, die van groot belang worden beschouwd voor de bedoelde projecten. De Quick Scan was in de eerste plaats bedoeld om concrete aanbevelingen te kunnen doen voor het project *Ontwikkeling BKK en BBP Eemland*.

Het vervolgonderzoek is te beschouwen als een 'verdiepingsslag'. Daarvoor heeft een uitgebreidere literatuurstudie en een serie interviews met projectleiders van andere projecten en vertegenwoordigers van het Eemlandproject plaatsgevonden. Het vervolgonderzoek was er met name op gericht om na te gaan of de bevindingen van de Quick Scan juist zijn en hoe men bij eerdere projecten - in de praktijk dus - met deze factoren is omgegaan. Het vervolgonderzoek heeft bevestigd dat deze zeven factoren ook daadwerkelijk van essentieel belang zijn voor projecten op het gebied van ruimtelijke ordening en milieu. Wel is van enkele factoren de omschrijving en de uitleg enigszins bijgesteld. Daarnaast heeft het onderzoek inzicht verschaft in de wijze waarop men in eerdere, vergelijkbare projecten met die bewuste factoren is omgegaan.

Trefwoorden**Gecontroleerde termen:****Vrije trefwoorden:**

do's en don'ts, Ruimtelijke Ordening en Milieu, succesfactoren

Titel project

Succesfactoren in beeld

Projectleiding

DHV Milieu en Infrastructuur
(mw. ir. P.a. Breunis en ir. D.J. van den Burg, 030-4682700)

Dit rapport is verkrijgbaar bij:

SKB, Postbus 420, 2800 AK Gouda

VOORWOORD

Waar moet je op letten als je aan de slag gaat met projecten op het gebied van Ruimtelijke Ordening en Milieu (ROM-projecten)? Wat zijn de ervaringen, wat kun je daarvan leren en hoe pas je die inzichten toe in nieuwe projecten? Dat zijn de vragen die in de voorliggende studie centraal staan.

Bij de start van ons project, waarin we een bodemkwaliteitskaart en een bodembeheerplan voor het landelijk gebied van Eemland zouden gaan opstellen, kwamen de bovenstaande vragen aan de orde. Voor ons was het reden om ons te oriënteren op vergelijkbare projecten en relevante literatuur. Op basis van een eerste verkenning van praktijk en theorie zijn zeven factoren geïdentificeerd waarmee we terdege rekening zouden moeten houden.

Vrij vertaald gaat het om de volgende factoren:

- Ken je krachtenveld (actoren en belangen);
- Zorg voor een gezamenlijke probleemerkenning en creëer win-win situaties;
- Communiceer duidelijk en zorgvuldig;
- Zorg voor een passende en transparante organisatie;
- Zoek politiek-bestuurlijke aansturing en steun;
- Maak afspraken over de besluitvorming;
- Maak op enig moment afspraken over kosten en financiering.

Vervolgens zijn deze factoren nader onder de loep genomen om ze nog eens op hun merites te beoordelen: wat betekenen die factoren eigenlijk, hoe worden ze geïnterpreteerd en gebruikt, wat zeggen de theoretici en wetenschappers erover en wat vinden de mensen in de praktijk ervan? Daartoe is andermaal de literatuur bestudeerd en zijn ook interviews afgenomen.

De resultaten van deze verdiepingsslag zijn op een rij gezet en geanalyseerd. Dit levert uiteindelijk concrete aanbevelingen op. Voor iedereen die met een nieuw ROM-project aan de slag gaat, is het een 'must' om deze do's en don'ts tot zich te nemen en er zijn voordeel mee te doen.

Op verzoek van het SKB is het oorspronkelijke rapport "Succesfactoren in beeld" omgezet naar het standaardformat van het SKB. Daarmee is de structuur van het rapport veranderd. De projectgroep is van mening dat de oorspronkelijke versie van het rapport beter leesbaar is, omdat aan elke succesfactor een apart hoofdstuk is gewijd en de resultaten en de conclusies per succesfactor bij elkaar staan.

Wij hopen dat ook u iets aan dit rapport zult hebben en wensen u veel leesplezier!

Het projectteam Ontwikkeling BKK en BBP Eemland

december 2001

INHOUD

		SAMENVATTING	VII
Hoofdstuk	1	INLEIDING	1
	1.1	Aanleiding	1
	1.2	Quick Scan en vervolgonderzoek	1
	1.3	Vraagstelling en doel van het vervolgonderzoek	1
	1.4	Wat is een kritische succesfactor?	2
	1.5	Wat zijn ROM-projecten?	2
	1.6	Leeswijzer	2
	1.7	Verantwoording	2
Hoofdstuk	2	WERKWIJZE	3
	2.1	Twee fasen	3
	2.2	De Quick Scan (fase 1)	4
	2.3	Het vervolgonderzoek/de verdieping (fase 2)	5
Hoofdstuk	3	RESULTATEN LITERATUUR EN INTERVIEWS	7
	3.1	Bruikbare theoretische concepten	7
	3.1.1	Inleiding	7
	3.1.2	Perspectief van de projectomgeving	7
	3.1.3	Beschrijvingsmodellen	8
	3.1.4	Inhoud en proces	8
	3.2	Zicht op middelen en belangen	9
	3.2.1	Uitkomsten literatuurstudie	9
	3.2.2	Uitkomsten interviews projectleiders en -medewerkers	10
	3.2.3	Uitkomsten interviews project Ontwikkeling BBP en BKK Eemland	10
	3.3	Gezamenlijke probleemherkenning	11
	3.3.1	Uitkomsten literatuurstudie	11
	3.3.2	Uitkomsten interviews projectleiders en -medewerkers	12
	3.3.3	Uitkomsten interviews project Ontwikkeling BBP en BKK Eemland	12
	3.4	Gerichte en zorgvuldige communicatie	13
	3.4.1	Uitkomsten literatuurstudie	13
	3.4.2	Uitkomsten interviews projectleiders en -medewerkers	14
	3.4.3	Uitkomsten interviews betrokkenen project Ontwikkeling BBP en BKK Eemland	15
	3.5	Een passende projectorganisatie	16
	3.5.1	Uitkomsten van de literatuurstudie	16
	3.5.2	Uitkomsten van de interviews met projectleiders en -medewerkers	16
	3.5.3	Uitkomsten interviews project Ontwikkeling BBP en BKK Eemland	17
	3.6	Duidelijke afspraken over besluitvorming	17
	3.6.1	Uitkomsten van de literatuurstudie	17
	3.6.2	Uitkomsten interviews projectleiders en -medewerkers	18
	3.6.3	Uitkomsten interviews Project Ontwikkeling BBP en BKK Eemland	18
	3.7	Bestuurlijke en politieke steun	19

	3.7.1	Uitkomsten van de literatuurstudie	19
	3.7.2	Uitkomsten van de interviews met projectleiders en -medewerkers	19
	3.7.3	Uitkomst interviews project Ontwikkeling BBP en BKK Eemland	20
	3.8	Financiering	20
	3.8.1	Uitkomsten van de literatuurstudie	20
	3.8.2	Uitkomsten van de interviews met projectleiders en -medewerkers	20
	3.8.3	Uitkomsten interviews project Ontwikkeling BBP en BKK Eemland	21
Hoofdstuk	4	SLOTBESCHOUWING	23
Hoofdstuk	5	CONCLUSIES	25
Hoofdstuk	6	DO'S EN DON'TS	29
		LITERATUUR	33
Bijlage	A	BESCHRIJVING PROJECT ONTWIKKELING BBP EN BKK EEMLAND	
Bijlage	B	PROJECT- EN PROCESPARAMETERS	
Bijlage	C	BEKNOPTE PROJECTBESCHRIJVINGEN (zoals gebruikt in de quick scan)	
Bijlage	D	GEÏNTERVIEWDE PROJECTLEIDERS EN -MEDEWERKERS	
Bijlage	E	GEÏNTERVIEWDE PERSONEN VAN HET PROJECT ONTWIKKELING BBP EN BKK EEMLAND	
Bijlage	F	BEKNOPTE BESCHRIJVING PROJECTEN VAN GEÏNTERVIEWDE PROJECTLEIDERS (ZOALS GEBRUIKT VOOR VERVOLGONDERZOEK)	
Bijlage	G	VRAGENLIJST PROJECTLEIDERS EN -MEDEWERKERS	
Bijlage	H	VRAGENLIJST BETROKKENEN PROJECT ONTWIKKELING BBP EN BKK EEMLAND	

SAMENVATTING

Succesfactoren in beeld

Aanleiding

Begin 2000 ging het project *Ontwikkeling Bodemkwaliteitskaart (BKK) en Bodembeheerplan (BBP) Eemland* van start. Dit project had ten doel voor het landelijk gebied van Eemland een bodembeheerplan en een bodemkwaliteitskaart op te stellen. Omdat er de laatste decennia vele, soms zeer grootschalige projecten op het snijvlak van ruimtelijke ordening en milieu zijn uitgevoerd, wilde het projectteam zich oriënteren op de ervaringen die bij deze eerder uitgevoerde projecten waren opgedaan. Met welke aspecten moesten zij rekening houden en hoe zouden zij - op tijd en binnen het vastgestelde budget - het project tot een goed einde kunnen brengen? Om deze vragen te kunnen beantwoorden, werd besloten een inventarisatiestudie te verrichten. De resultaten daarvan zouden niet alleen richting moeten geven aan de projectaanpak in Eemland, maar ook van nut moeten zijn voor vergelijkbare, toekomstige projecten. Voor deze studie werd subsidie aangevraagd en ook verkregen bij de Stichting Kennisontwikkeling en Kennisoverdracht Bodem (SKB).

Quick Scan en vervolgonderzoek

Het onderzoek is uitgevoerd in de periode van april tot en met oktober 2000 en bestond uit twee fasen: een Quick Scan en een vervolgonderzoek. Van de Quick Scan, een snelle inventarisatie van kritische succesfactoren, is een aparte rapportage verschenen. De Quick Scan was in de eerste plaats bedoeld om concrete aanbevelingen te kunnen doen voor het project *Ontwikkeling BKK en BBP Eemland*. Daarnaast diende de Quick Scan als vooronderzoek: de resultaten ervan zijn als uitgangspunt gehanteerd voor de tweede fase van het onderzoek.

Vraagstelling en doel van het vervolgonderzoek

De primaire onderzoeksvraag luidt:

Welke cruciale succesfactoren kunnen worden onderscheiden in projecten waarin ruimtelijke ordening en milieuaspecten een rol spelen?

De Quick Scan heeft bij wijze van (voorlopig) antwoord geresulteerd in zeven factoren, die van groot belang worden beschouwd voor de bedoelde projecten.

Het vervolgonderzoek is te beschouwen als een 'verdiepingsslag'. Daarvoor heeft een uitgebreidere literatuurstudie en een serie interviews met projectleiders van andere projecten en vertegenwoordigers van het Eemland-project plaatsgevonden. Het vervolgonderzoek was er met name op gericht om na te gaan of de bevindingen van de Quick Scan juist zijn en hoe men bij eerdere projecten - in de praktijk dus - met deze factoren is omgegaan.

Resultaat

De Quick Scan leverde de volgende kritische succesfactoren op:

- Het hebben van (voldoende) zicht op krachtenveld, middelen en belangen van actoren;
- Collectieve probleem(h)erkenning bij alle actoren en voldoende waarborgen voor een win-win-situatie;
- Gerichte, zorgvuldige communicatie en informatieverzameling en -verstrekking;
- Een passende projectorganisatie en een transparante verdeling van taken en bevoegdheden;
- Duidelijke afspraken over besluitvorming en de mate van participatie;
- Bestuurlijke motivatie en aansturing en politieke steun;
- Duidelijkheid over de kosten(verdeling) en de financiering.

Het vervolgonderzoek heeft bevestigd dat deze zeven factoren ook daadwerkelijk van essentieel belang zijn voor projecten op het gebied van ruimtelijke ordening en milieu. Wel is van enkele factoren de omschrijving en de uitleg enigszins bijgesteld. Daarnaast heeft het onderzoek inzicht verschaft in de wijze waarop men in eerdere, vergelijkbare projecten met die bewuste factoren is omgegaan.

Het rapport wordt afgesloten met een overzicht van do's en don'ts, die bedoeld zijn voor iedereen die voornemens is om binnenkort een project op het gebied van ruimtelijke ordening en milieu te starten.

HOOFDSTUK 1

INLEIDING

1.1 Aanleiding

Begin 2000 ging het project *Ontwikkeling Bodemkwaliteitskaart (BKK) en Bodembeheerplan (BBP) Eemland* van start. Dit project had ten doel voor het landelijk gebied van Eemland een bodembeheerplan met bijbehorende bodemkwaliteitskaart op te stellen (zie voor een beschrijving van dit project bijlage A). Omdat er de laatste decennia vele, soms zeer grootschalige projecten op het snijvlak van ruimtelijke ordening en milieu zijn uitgevoerd, wilden de bij het project *Ontwikkeling BBP en BKK Eemland* betrokken partijen zich oriënteren op de ervaringen die bij deze eerder uitgevoerde projecten waren opgedaan. Zij wilden achterhalen met welke aspecten zij rekening zouden moeten houden en hoe zij - op tijd en binnen het vastgestelde budget - het project tot een goed einde zouden kunnen brengen. Om die reden werd besloten een inventarisatiestudie te verrichten. De resultaten daarvan zouden niet alleen richting moeten geven aan de projectaanpak in Eemland, maar ook van nut moeten zijn voor vergelijkbare, toekomstige projecten.

Om het onderzoek te kunnen verrichten is subsidie aangevraagd bij de Stichting Kennisontwikkeling en Kennisoverdracht Bodem (SKB). Die is in de zomer van 2000 ook toegekend.

1.2 Quick Scan en vervolgonderzoek

Het onderzoek is uitgevoerd in de periode van april tot en met oktober 2000 en bestond uit twee fasen: een Quick Scan en een vervolgonderzoek. Van de Quick Scan, een snelle inventarisatie van kritische succesfactoren, is een aparte rapportage verschenen zie [Eindrapportage Quick Scan]. De Quick Scan was in de eerste plaats bedoeld om concrete aanbevelingen te kunnen doen voor het project *Ontwikkeling BKK en BBP Eemland*. Daarnaast diende de Quick Scan als vooronderzoek: de resultaten ervan zijn als uitgangspunt gehanteerd voor de tweede fase van het onderzoek.

1.3 Vraagstelling en doel van het vervolgonderzoek

De primaire vraag waarop het onderzoek een antwoord moet geven, luidt:

Welke cruciale succesfactoren kunnen worden onderscheiden in projecten waarin ruimtelijke ordening en milieuaspecten een rol spelen?

De Quick Scan heeft bij wijze van (voorlopig) antwoord geresulteerd in zeven factoren, die van cruciaal belang worden beschouwd voor de bedoelde projecten. Het vervolgonderzoek is te beschouwen als een 'verdiepingsslag' en er met name op gericht om na te gaan of de bevindingen van de Quick Scan juist zijn en hoe men bij eerdere projecten - in de praktijk dus - met deze factoren is omgegaan. Het vervolgonderzoek zou een overzicht van do's en don'ts moeten opleveren voor toekomstige projecten.

1.4 **Wat is een kritische succesfactor?**

In dit rapport wordt met een kritische succesfactor bedoeld: een factor die in hoge mate bijdraagt aan een succesvol verloop van een project. Van een succesvol verloop is sprake als:

- de projectdoelen bereikt zijn en het project het gewenste resultaat heeft opgeleverd;
- de diverse partijen tevreden zijn over het verloop van het project en het (eind)resultaat dat het heeft opgeleverd.

De verwachting is dat het bewust inzetten en hanteren van kritische succesfactoren een grotere kans geeft dat een project met succes wordt afgerond.

1.5 **Wat zijn ROM-projecten?**

De term ROM-project komt uit de Vierde Nota Ruimtelijke Ordening Extra (VINEX); en slaat op het fenomeen dat er projecten geïnitieerd en ontwikkeld moeten worden, waarbij zowel milieu-aspecten als RO-aspecten een rol spelen. De projecten hebben als doel een aanpak te vinden voor (complexe) gebiedsgerichte vraagstukken en zo de kwaliteit van de inrichting en het gebruik van gebieden te verhogen. Enkele voorbeelden van grote ROM-projecten zijn de uitbreiding van Schiphol, Rijnmond en de Gelderse Vallei.

1.6 **Leeswijzer**

Het rapport is conform het SKB-format opgesteld. In dit hoofdstuk is de aanleiding voor het onderzoek en de vraagstelling toegelicht. Het tweede hoofdstuk beschrijft de wijze waarop het onderzoek is verricht. Vervolgens worden in hoofdstuk 3 de resultaten van de literatuurstudie en interviews per succesfactor beschreven. In hoofdstuk 4 volgt een slotbeschouwing en in hoofdstuk 5 worden de conclusies gegeven. Hoofdstuk 6 geeft een overzicht van do's en don'ts voor projecten op het snijvlak van ruimtelijke ordening en milieu.

1.7 **Verantwoording**

Deze rapportage is als volgt tot stand gekomen. De Universiteit van Utrecht heeft het onderzoek uitgevoerd. De bureaucombinatie Element Consult / Menkander Communicatie (EC/MC) zorgde voor de begeleiding. Gezamenlijk is de onderzoeksopzet bepaald en zijn o.a. de interviews voorbereid en de vragenlijsten geformuleerd.

Vervolgens heeft de Universiteit het rapport opgesteld en in concept aangeleverd, waarna EC/MC de eindredactie op zich heeft genomen. Het rapport is daarna ter goedkeuring voorgelegd aan de opdrachtgever (DHV), die het aan de leden van het projectteam, de klankbordgroep en het SKB heeft verzonden.

HOOFDSTUK 2

WERKWIJZE

2.1 Twee fasen

Het onderzoek is uitgevoerd in de periode van april tot en met oktober 2000 en bestond uit twee fasen, namelijk een Quick Scan en een vervolgonderzoek / verdiepingsslag. Voor de werkwijze (figuur 1) zie paragraaf 2.2 en 2.3.

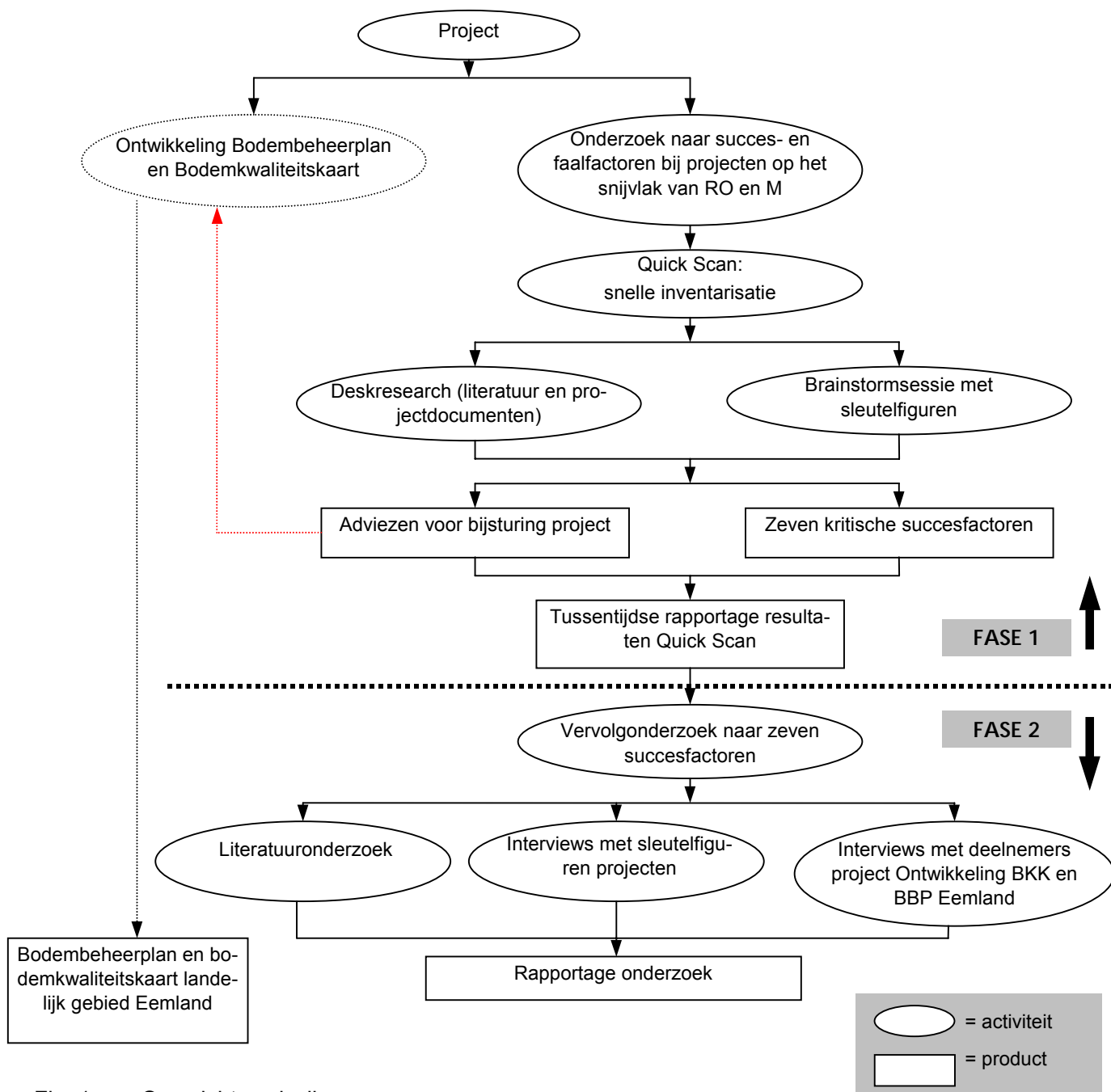


Fig. 1. Overzicht werkwijze.

2.2 De Quick Scan (fase 1)

De Quick Scan is uitgevoerd om snel inzicht te krijgen in kritische succesfactoren. Hij werd ver-richt in de periode april/mei 2000 en bestond uit twee onderdelen, namelijk een deskresearch en een brainstormsessie.

De deskresearch was gericht op het inventariseren en analyseren van succes- en faalfactoren uit een deel van de beschikbare, relevante literatuur en uit (tussentijdse) rapportages van reeds uitgevoerde of nog lopende projecten. Uit circa dertig titels, zijn er voor de Quick Scan uiteindelijk twee geselecteerd. Het betrof titels van vooraanstaande wetenschappers, te weten: 'Managing Environmental Disputes' [P. Glasbergen (1995)] en 'Complexe besluitvormings-processen' [G.R. Teisman (1992)]. Deze geven een goed inzicht in de theorie van complexe besluitvormingsprocessen. Uit deze titels zijn een aantal 'highlights' opgenomen in bijlage A. Daarnaast is het inzichtelijke 'Draaiboek BOSOM' bestudeerd: een uitgave van het Ministerie van Economische Zaken [1998]. Daarbij is met name aandacht besteed aan een paragraaf die gewijd is aan 'do's en don'ts'.

Voorts is een selectie gemaakt uit een serie toonaangevende Nederlandse projecten die de afgelopen jaren zijn gestart (en soms ook al afgerond zijn) en die overeenkomsten vertonen met het Eemland-project¹) en waarbij in ieder geval sprake was van grootschalig grondverzet. Dit resulteerde in de volgende zeven projecten:

- De Krimpenerwaard (landinrichting en bodemsanering);
- De Groningse wijken (landinrichting en bodemsanering);
- De Groenblauwe Slinger (ruimtelijke ordening en milieu);
- De Gelderse Vallei (ruimtelijke ordening en milieu);
- Het Groene Hart (ruimtelijke ordening en milieu);
- IJsselstein Zenderpark (actief bodembeheer);
- Leidsche Rijn (actief bodembeheer).

Van deze projecten is informatie verzameld om een globaal beeld te krijgen van de aard van de problematiek, de gehanteerde aanpak en van mogelijke kritische succesfactoren. Om een onderlinge vergelijking van de projecten beter mogelijk te maken, zijn van de diverse projecten beschrijvingen gemaakt aan de hand van 16 parameters (zie bijlage B). In beknopte vorm hebben deze ook hun nut bewezen in de brainstormsessie (zie de factsheets in bijlage C).

De brainstormsessie was bedoeld om samen met personen die betrokken zijn (of waren) bij projecten die raakvlakken hebben met het project *Ontwikkeling BKK en BBP Eemland*, van gedachte te wisselen over de ingrediënten voor het 'ideale proces'. Aan de sessie, die plaatsvond op 20 april 2000 in Utrecht namen 13 mensen deel, waarvan 4 van het Eemland-project. De brainstorm bestond uit vier rondes. Iedere ronde werd er verder 'ingezoomd' op concrete succes- en faalfactoren.

¹ Selectiecriteria:

- Het project speelt zich af op Nederlands grondgebied, waarop Nederlandse wet- en regelgeving van toepassing is.
- Het project heeft een grote invloed op zijn directe omgeving en heeft betrekking op ruimtelijke ordeningsprocessen.
- Bij het project is een groot aantal actoren met (ogenschijnlijk) verschillende belangen betrokken.
- Het project heeft betrekking op een grondgebied dat tenminste een drietal gemeenten of delen daarvan omvat.
- Het project heeft een lange doorlooptijd.
- Het project ligt politiek gevoelig bij verschillende actoren.
- Er is geen sprake van een rechtlijnig of onomkeerbaar proces.
- Het project kent meerdere doelen.

De inventarisatie leverde uiteindelijk de volgende zeven factoren op, die van groot belang worden beschouwd voor het welslagen van projecten op het gebied van ruimtelijke ordening en milieu:

- Het hebben van (voldoende) zicht op krachtenveld, middelen en belangen van actoren;
- Collectieve probleem(h)erkenning bij alle actoren / Overtuiging bij alle actoren van de meerwaarde van de collectieve oplossing / Voldoende waarborgen voor een win-win-situatie;
- Gerichte, zorgvuldige communicatie en informatieverzameling en -verstrekking;
- Een passende projectorganisatie en een transparante verdeling van taken en bevoegdheden;
- Duidelijke afspraken over besluitvorming en de mate van participatie;
- Bestuurlijke motivatie en aansturing / politieke steun;
- Duidelijkheid over de kosten(verdeling) en de financiering.

Van de Quick Scan is een aparte, tussentijdse rapportage verschenen. Voor een uitgebreidere beschrijving van de in deze fase gevolgde werkwijze en de resultaten wordt naar dat rapport verwezen [Resultaten Quick Scan, 28 augustus 2000].

2.3 Het vervolgonderzoek/de verdieping (fase 2)

Het vervolgonderzoek was er, zoals gezegd met name op gericht om na te gaan of de bevindingen van de Quick Scan juist zijn en hoe er bij eerdere projecten - in de praktijk dus - met deze factoren is omgegaan. Het vervolgonderzoek bestond uit de volgende onderdelen:

- Een uitgebreide(re) literatuurstudie;
- Een serie interviews met projectleiders van andere projecten;
- Een serie interviews met enkele vertegenwoordigers van de bij het project *Ontwikkeling BKK en BBP Eemland* betrokken partijen.

De literatuurstudie bestond uit een bredere en meer diepgaande verkenning van relevante literatuur. Deze moest een antwoord opleveren op de volgende vragen:

- Hoe oordelen theoretici en wetenschappers over de verschillende succesfactoren?
- Wordt het beeld uit de Quick Scan bevestigd of geven zij aan dat (nog) andere factoren van belang zijn?

De titels zijn geselecteerd op basis van de kennis en expertise van de leden van het projectteam en van de Universiteit Utrecht (zie voor een overzicht de literatuurlijst).

Om de factoren uit de Quick Scan nader te analyseren zijn zeven interviews afgenomen met projectleiders en -medewerkers van zes projecten (zie bijlage D). Hen is gevraagd per factor aan te geven of zij deze tijdens hun project als cruciaal ervaren hebben, hoe er met de betreffende factor in het project werd omgegaan en of zij het in een toekomstig project opnieuw zo zouden aanpakken. Zie voor de gehanteerde vragenlijst bijlage G. Beknopte achtergrondinformatie over het betreffende project is opgenomen in bijlage F.

Tijdens het interview kon - indien nodig - ook aandacht worden besteed aan andere factoren, als deze door de geïnterviewde van belang werden geacht. Hiervoor was in het interviewschema voldoende ruimte ingebouwd. De interviews zijn opgenomen op cassette en vervolgens integraal uitgewerkt. De resultaten zijn verwerkt in quotes en opgenomen in hoofdstuk 3.

Hoewel het niet direct tot de doelstelling van het onderzoek behoorde, is besloten ook nader te analyseren hoe er bij het project *Ontwikkeling BKK en BBP Eemland* met de zeven succesfactoren is omgegaan. Daartoe zijn drie vertegenwoordigers van de bij het project betrokken partijen

geïnterviewd², namelijk van de gemeenten Eemnes en Bunschoten en van de Gewestelijke Land- en Tuinbouw Organisatie (GLTO). Omdat de Quick Scan indertijd heeft geleid tot een aantal (bescheiden) wijzigingen in de aansturing en opzet van het project, is hen gevraagd naar hun oordeel over de wijze waarop het project(team) met de zeven kritische succesfactoren uit de Quick Scan is omgegaan. Verder is dezelfde werkwijze gehanteerd als bij de voorgaande interviewserie.

Al het ruwe onderzoeksmateriaal is vervolgens geanalyseerd door per factor de uitkomsten van de diverse onderdelen - literatuur, interviewronde met projectleiders en interviewronde met leden van de klankbordgroep van het project *Ontwikkeling BBP en BKK Eemland* - naast elkaar te leggen. Deze analyse resulteert in een conclusie met betrekking tot deze factor (zie hoofdstuk 5). De aanbevelingen die hieruit gedestilleerd kunnen worden, zijn verwerkt in het overzicht van do's en dont's (zie hoofdstuk 6). Dit deel van de rapportage vormt tevens het sluitstuk van het onderzoek. De do's en dont's kunnen van nut zijn voor vergelijkbare, toekomstige projecten.

² Deze zijn op basis van de volgende afwegingen geselecteerd:

- De gemeenten zijn bevoegd gezag voor handhaving van het Bouwstoffenbesluit (BsB).
- De gemeenten Eemnes en Bunschoten zijn met het grootste grondgebied vertegenwoordigd.
- Beide gemeenten hebben een verschillende houding ten opzichte van het project.
- De Gewestelijke Land- en Tuinbouw Organisatie vertegenwoordigt de belangen van de grootste groep eindgebruikers.

RESULTATEN LITERATUUR EN INTERVIEWS

3.1 Bruikbare theoretische concepten

3.1.1 Inleiding

Bestudering van de literatuur heeft drie concepten opgeleverd die mogelijk interessant zijn voor (het beschrijven en/of analyseren) van interactieve projecten op het snijvlak van ruimtelijke ordening en milieu, namelijk ten aanzien van:

- het perspectief van de projectomgeving;
- de fasering, de benodigdheden of de besluitvorming m.b.t. een project;
- het onderscheid tussen inhoud en proces.

De drie concepten worden hieronder toegelicht. In de beschrijving en analyse van de kritische succesfactoren wordt zo nu en dan van deze concepten gebruik gemaakt of wordt ernaar verwezen.

3.1.2 *Perspectief van de projectomgeving*

Teisman stelt dat onderzoek vanuit een gekozen invalshoek sommige aspecten van de beleidspraktijk belicht, terwijl andere aspecten juist versluierd worden [Teisman, 1992]. Hij vindt dat de onderzoeker hier terdege rekening mee moet houden en onderscheidt drie verschillende invalshoeken, namelijk het unicentrische, het multicentrische en het pluricentrische perspectief:

Het unicentrische perspectief gaat uit van vier aannames, te weten:

- het beleidsveld is hiërarchisch georganiseerd;
- het beleid wordt toegewezen aan een centrale partij;
- besluitvorming kan worden beschreven als een gefaseerde reeks van stappen op weg naar het besluit en ten behoeve van de uitvoering ervan;
- middelen kunnen bestudeerd worden als instrumenten voor sturing in handen van de centrale actor die tracht bepaalde voornemens te realiseren.

Het multicentrische perspectief staat lijnrecht tegenover het unicentrische en gaat eveneens uit van vier aannames, namelijk:

- het beleidsveld is een geheel van zelfstandig handelende eenheden;
- de eenheden streven qua beleid hun eigenbelang na, waardoor het collectieve belang het beste gediend wordt;
- de eenheden nemen zelf beslissingen die gecumuleerd tot een optimaal resultaat leiden en;
- voor middelen geldt dat lokale actoren door ruil van bronnen zo optimaal mogelijk hun eigenbelang nastreven.

Het pluricentrisch perspectief gaat tenslotte uit van de volgende aannames:

- het beleidsveld heeft de vorm van een netwerk met wederzijds afhankelijke actoren;
- het beleid is niet toe te wijzen aan een centrale actor, noch aan afzonderlijke lokale actoren;
- besluitvorming is te kenmerken als een kluwen van reeksen beslissingen over een specifieke issue. *"Een reeks van beslissingen wordt genomen door een actor, soms gemeenschappelijk met anderen. De kluwen ontstaat doordat de reeks van de ene actor die van de andere beïnvloedt"*, [Teisman, 1992].

Teisman meent dat het unicentrische perspectief vooral geschikt is voor studies naar het handelen van de centrale overheid; het multicentrische perspectief is nuttig bij studies naar verschillen in de (ontwikkeling van) lokale overheden. Het pluricentrische perspectief zou wat hem betreft het best aansluiten bij de beleidspraktijk van projecten op het snijvlak van Ruimtelijke Ordening en Milieu.

In feite worden in dit rapport ter illustratie de verschillende perspectieven beschreven, die in de literatuur genoemd worden. De perspectieven zijn verder niet gebruikt bij de verdere analyse en uitwerking. Op basis van de beschrijvingen kan geconstateerd worden, dat het pluricentrisch perspectief het beste aansluit bij de problematiek van de ROM-projecten, omdat vanuit dat perspectief meerdere invalshoeken een rol spelen en ook daadwerkelijk aandacht krijgen. Daarbij gaat het zowel om inhoudelijke invalshoeken (milieu en ruimtelijke ordening), als procesmatige aspecten (meerdere belangen, actoren, verandering in de loop der tijd, etc.). Uiteraard speelt ook de fase waarin een project zich bevindt een rol: beleid, ontwikkeling, voorbereiding of uitvoering.

3.1.3 Beschrijvingsmodellen

Een ander 'handig' concept is die van de beschrijvingsmodellen. In de literatuur zijn drie verschillende modellen aangetroffen, namelijk: het fasenmodel, het benodigdhedenmodel en het besluitvormingsmodel.

Het fasenmodel houdt in dat een project als het ware wordt opgedeeld in vier verschillende fasen: de initiatiefase, de planfase, de besluitvormingsfase en de uitvoeringsfase [VROM, 1998; EZ, 1998].

Bij het beschrijvingsmodel dat uitgaat van de benodigdheden van het project is de veronderstelling dat benodigdheden noodzakelijke voorwaarden zijn, zonder welke een project niet gerealiseerd kan worden. Tot die benodigdheden behoren onder andere opdracht, ontwerp, goedkeuringen, grond, financiële middelen en capaciteit.

Een derde model kijkt naar de ronden van besluitvorming. Bij deze methode zijn proces en inhoud strikt gescheiden. "*Niet enkelvoudige besluiten, maar volgtijdelijke reeksen van beslissingen zijn bepalend voor het verloop van complexe besluitvormingsprocessen*", [Teisman, 1992: 11].

3.1.4 Inhoud en proces

In de literatuur treffen we - waar het over het onderwerp besluitvorming in projecten gaat - twee sterk uiteenlopende visies aan op de samenhang tussen inhoud en proces. Sommige auteurs menen dat inhoud en proces onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn; andere vinden dat ze zonder bezwaar afzonderlijk van elkaar geanalyseerd kunnen worden.

Zo stellen Pröpper en Steenbeek, dat interactief beleid en interactieve besluitvorming altijd een bepaalde inhoud hebben: "*Interactief beleid gaat ergens over*", [Pröpper & Steenbeek, 1999: 30]. Ook Van Tatenhove [1993] is van mening dat scheiding van inhoud en proces niet mogelijk is. Teisman spreekt daarentegen wel over "*de inhoudelijke dimensie, die in besluitvorming valt te onderscheiden*", maar vindt dat deze vervolgens alleen aan de hand van een procesmatig kenmerk kan worden geanalyseerd [Teisman, 1992: 80]. De inhoud zélf komt niet aan bod.

3.2 Zicht op middelen en belangen

Factor 1: Het hebben van (voldoende) zicht op het krachtenveld, middelen en belangen van actoren

Toelichting:

(Vroegtijdig) inzicht in positie, beslismacht, middelen, belangen en achtergronden van actoren kan van groot strategisch belang zijn. Het is raadzaam deze zo snel mogelijk in kaart te brengen. Hierbij moet wel rekening worden gehouden met het feit dat posities van actoren gedurende het proces kunnen veranderen.

3.2.1 *Uitkomsten literatuurstudie*

In de literatuur wordt uitgebreid aandacht besteed aan deze factor. De auteurs gaan daarbij zowel in op het waarom een projectteam zicht zou moeten krijgen op de genoemde drie aspecten, als op de wijze waarop een projectteam zicht kan krijgen op het krachtenveld en op de belangen en middelen van actoren.

Het waarom

Een project wordt opgestart omdat een enkele actor zijn ambities niet kan verwezenlijken zonder de inbreng van andere actoren in het beleidsproces. *"Alleen door anderen bij het beleidsproces te betrekken is de initiatiefnemer in staat de inbreng van onmisbare middelen te realiseren"*, [Teisman, 1992: 48]. Middelen hebben daarbij zowel betrekking op materiële zaken (grond, financiën) als immateriële zaken (macht, netwerk). *"De actoren kennen echter veel onderlinge verschillen (pluriformiteit), waardoor samenwerking en gezamenlijke besluitvorming worden bemoeilijkt"*, [De Bruijn e.a., 1998: 23].

De wijze waarop

De actoren kunnen in kaart gebracht worden door middel van een omgevings-, stakeholder- of actoranalyse³. De literatuur doet hiervoor meerdere voorstellen vergelijk [Wijnen e.a., 1984: 121], [Pröpper & Steenbeek, 1999: 32], [Brown e.a., 1995: 210] en [Economische Zaken, 1998: 15]. De gehanteerde werkwijze is steeds vergelijkbaar:

- Men begint met het opstellen van een uitputtende lijst van alle betrokkenen. Wijnen adviseert de leden van het projectteam om daarbij niet te selectief te zijn. *"Denk (ook) aan beoogde leden van het projectteam, opdrachtgever, interne managers, gebruikers van het projectresultaat, belangengroepen, enzovoorts"* [Wijnen e.a., 1984: 123].
- Teneinde zicht te krijgen op de beschikbare middelen en belangen kunnen interviews worden afgenomen of bijeenkomsten georganiseerd.
- Tenslotte wordt uit alle betrokken partijen een selectie gemaakt. De Bruijn e.a presenteren hiervoor vier selectiecriteria: *"(1) zij hebben een belang bij de besluitvorming; (2) zij beschikken over blokkademacht; (3) zij kunnen een rol spelen bij verrijking van de besluitvorming; (4) er zijn morele overwegingen om hen bij het besluitvormingsproces te betrekken"*, [De Bruijn e.a., 1998: 102]. Aan de hand van deze selectiecriteria worden de actoren ingedeeld in meebeslissers, meedenkers en meelezers. *"Meebeslissers nemen uiteindelijk het besluit welke oplossing wordt gekozen. Meedenkers leveren een actieve bijdrage aan het planproces en komen met mogelijke oplossingen. Meelezers worden alleen geïnformeerd en soms uitgenodigd tot meedenken."*, [Van der Velden, 2000: 22].

³ Omgevings-, stakeholder- en actoranalyses zijn synoniemen

3.2.2 *Uitkomsten interviews projectleiders en -medewerkers*

Hoe oordelen de projectleiders en -medewerkers nu over deze factor? Onderkennen zij het belang? Hoe zijn zij er in de praktijk mee omgegaan?

Alle geïnterviewden zijn overtuigd van het belang van het in kaart hebben van de projectomgeving. *"Het gaat erom die spelers die van invloed zijn op het hele spel in je kaart te krijgen. Die partijen zou je moeten enthousiasmeren om samen te werken aan een oplossing voor het probleem wat zich voordoet en waarvoor je het project wilt opstarten"*, zegt de projectleider van de Gelderse Vallei hierover.

Bij de pogingen om (meer) inzicht te krijgen in de projectomgeving worden min of meer dezelfde methoden toegepast als bij de uitkomsten van de literatuurstudie (zie boven) is beschreven. Dat betekent dat ook de projectleiders bij de start van een project beginnen met het maken van een overzicht van alle partijen. *"Het is heel belangrijk om daarin volledig te zijn, dus om alle betrokkenen in beeld te hebben"*, aldus de geïnterviewde uit Groningen. Vervolgens brengt men, met behulp van interviews, de middelen en belangen van alle betrokkenen in kaart. *"Dat is even een quick-and-dirty-methode, maar dan heb je wel het beeld te pakken van wie er op de achterhoede zitten en wie voorin"* (Groenblauwe Slinger). Op basis van de twee voorgaande stappen worden uiteindelijk de partijen geselecteerd. Een belangrijk selectiecriteria volgens de projectleider uit Groningen is *dat "dit mensen zijn die ook [daadwerkelijk, red.] in staat zijn om aan de knoppen te draaien"*. In de praktijk maken vooral de grote(re) projecten gebruik van een omgevings- of stakeholderanalyse.

Posities en belangen zijn aan verandering onderhevig

Uit de interviews komt ook naar voren dat posities en belangen van de diverse actoren - mede door invloeden van buitenaf - gedurende het project kunnen veranderen. Dit geldt in het bijzonder voor projecten met een lange doorlooptijd. Een belangenanalyse is feitelijk slechts een momentopname. Het is voor de projectleiding daarom van belang om gedurende de gehele looptijd van het project zicht te houden op de projectomgeving en op mogelijke veranderingen in de posities van actoren. De projectleider van de Groenblauwe Slinger: *"Op het moment dat je een project start, ga je de diepte in en komt het dichterbij de mensen op schoot. Dan moet je dus steeds in de gaten houden of ze er nog bij zijn, of dat ze ondertussen zijn afgehaakt."*

Invloeden van buitenaf die ingrijpende gevolgen kunnen hebben voor een project zijn bijvoorbeeld nieuwe (inter)nationale wet- en regelgeving of besluiten ten aanzien van de infrastructuur. Twee projectleiders, beiden verbonden aan de grootste projecten uit dit onderzoek, wijzen daar met nadruk op. Zo kwam het project Groenblauwe Slinger extra snel van de grond als gevolg van het feit *"dat we precies op het juiste moment met het juiste probleem kwamen aanzetten"*. Het project Gelderse Vallei had juist te kampen met het niet of te laat aanpassen van wet- en regelgeving, waardoor successen uitbleven.

Volgens enkele geïnterviewden behoort ook het zicht op het politiek-bestuurlijke draagvlak deel uit te maken van het zicht op de projectomgeving. *"Als het politiek gezien interessant is wat je doet, vertaalt dit zich ook naar een politiek krachtenveld"* (Gelderse Vallei) (zie ook paragraaf 3.7).

3.2.3 *Uitkomsten interviews project Ontwikkeling BBP en BKK Eemland*

Het projectteam van dit project heeft op voorhand getracht inzicht te krijgen in het krachtenveld en de middelen en belangen van de verschillende betrokkenen door hiervoor een bijeenkomst te organiseren. Ook tijdens de Quick Scan is hieraan aandacht besteed en expliciet nagegaan of men met deze factor voldoende rekening had gehouden (dit bleek wel het geval te zijn).

De geïnterviewden van beide gemeenten geven te kennen dat door het projectteam goed met hun *belangen* is omgegaan. Voor beide gemeenten vormde het goedkoop verkrijgen van een

BKK en BBP voor het buitengebied het voornaamste belang. Voor de gemeente Bunschoten gold daarnaast dat er sprake kan zijn van een (mogelijk) vliegwieleffect, omdat zij ook voor het stedelijk gebied de bodemkwaliteit in kaart wil brengen. De vertegenwoordiger van de GLTO ziet voor zichzelf een rol als intermediair tussen overheid en agrariërs weggelegd, maar heeft naar eigen zeggen geen direct belang bij dit project. Al met al blijkt het projectteam - naar het oordeel van de geïnterviewden - goed te hebben ingeschat wat de belangen van de betrokken partijen zijn. De geïnterviewden blijken *middelen* uitsluitend te interpreteren als financiën. Het projectteam is hiermee wat hen betreft goed omgegaan (zie ook paragraaf 3.8).

3.3 Gezamenlijke probleemherkenning

Factor 2: Gezamenlijke probleem(h)erkenning bij alle actoren en het bewust nastreven van win-win-situaties

Toelichting:

Actoren hebben dikwijls de neiging om niet verder te kijken dan hun eigen probleem en/of situatie. Het onderkennen van het feit dat het om een collectief probleem gaat, is van essentieel belang. Pas daarna kan gezocht worden naar oplossingsrichtingen.

Het is van belang aan actoren (ook) expliciet duidelijk te maken dat zij beter af zijn wanneer zij wel deelnemen. Hierbij moet er wel rekening mee worden gehouden dat een probleem (vrijwel) nooit wordt opgelost op een voor iedere actor even bevredigende manier.

Actoren die de beschikking hebben over (onmisbare) hulpbronnen kunnen/zullen de besluitvorming vertragen of blokkeren totdat zich voor hen tevens scoringskansen voordoen.

3.3.1 *Uitkomsten literatuurstudie*

In de literatuur wordt uitgebreid stilgestaan bij methoden om in een project een gezamenlijke probleemherkenning te realiseren (het hoe). Waarom dat van belang is, lijkt nauwelijks (meer) ter discussie te staan.

Een project wordt pas opgestart als zich een probleem voordoet dat niet door een afzonderlijke actor opgelost kan worden. Vaak is er reeds een hele geschiedenis aan een project vooraf gegaan (vergelijk [Pröpper & Steenbeek, 1999: 30]). Het is daarom zaak het vraagstuk 'af te pellen' totdat de kern overblijft. "De Proef op de ROM" geeft hiervoor een concrete handreiking. Aan de hand van vier invalshoeken kan een probleem in kaart gebracht worden. "*Dit leidt tot een gezamenlijke kijk op het probleem en op de verder te volgen werkwijze*", [VROM, 1998: 33]. De vier invalshoeken zijn:

- de inhoudelijke begrenzing;
- de keuze van deelnemende partijen;
- de geografische gebiedsoms grenzing;
- de te volgen werkwijze (inhoud of proces).

Het VROM-rapport heeft weliswaar vooral betrekking op gebiedsgericht geïntegreerd beleid, maar de invalshoeken lijken ook houvast te bieden voor andersoortige problemen op het snijvlak van ruimtelijke ordening en milieu.

Nadat het feitelijke probleem duidelijk is geworden, kan de projectorganisatie werken aan het bereiken van win-win-situaties. Bij projecten zijn meerdere actoren betrokken die "*verschillende belangen hebben en van elkaar afhankelijk zijn*", [De Bruijn e.a., 1998: 23]. Door deze verschillende belangen aan elkaar te koppelen, kan gezocht worden naar win-win-situaties. (vergelijk [Teisman, 1992: 80]). Een lastige situatie doet zich voor wanneer actoren geen mogelijkheden voor win-win-situaties zien. Zij zullen het besluitvormingsproces dan frustreren totdat zich ook voor hen scoringskansen voordoen (vergelijk [Glasbergen, 1995: 45]).

3.3.2 *Uitkomsten interviews projectleiders en -medewerkers*

De geïnterviewden maken onderscheid tussen de herkenning van het probleem waarvoor een project wordt opgestart enerzijds en de oplossing ervan anderzijds. Zij geven aan dat een project wordt opgestart om een (gezamenlijk) probleem op te lossen, maar wijzen erop dat iedere betrokken partij een andere perceptie van het probleem kan hebben. *"Je moet beseffen dat het probleem van een boer een ander probleem is dan het probleem van een wethouder met een VINEX-locatie"* (Groenblauwe Slinger). Het is daarom van belang niet te focussen op het probleem van een enkele betrokken partij. *"Het gaat erom dat je een conglomeraat van problemen oplost"* (Groenblauwe Slinger). Alle betrokkenen moeten het gevoel hebben dat het probleem ook voor hem of haar speelt. *"Iedereen moet zoiets hebben van 'het is ook mijn probleem'. Als dat niet gebeurt, zit je weliswaar met elkaar om de tafel, maar komt er niets uit"* (Krimpenerwaard, besluitvorming).

Enkele projectleiders geven aan dat het ook zaak is dat de actoren oog hebben voor de problemen van andere betrokkenen. Zodoende houden actoren rekening met elkaar en kan men gezamenlijk werken aan een oplossing die voor alle actoren winst oplevert. Omdat de verschillende disciplines elkaar vaak niet kennen, is dit niet altijd even eenvoudig. *"Het komt er dus op neer dat je bij landinrichters een stuk bodemsanering tussen de oren moet zien te krijgen, en bij de bodemsaneerders een stuk landinrichting"* (Groningen).

De projectleider van de Krimpenerwaard geeft aan dat het bijzonder lastig is om te streven naar gezamenlijke probleemherkenning als de betrokken partijen een negatief beeld van elkaar hebben. *"Wij moesten vooral duidelijk maken dat we als nieuwe organisatie geen verlengstuk waren van de ambtelijke organisaties. Die hadden namelijk te kampen met een negatief imago bij de agrariërs"* (Krimpenerwaard, uitvoering). In een dergelijke situatie is het belangrijk dat er een vertrouwensbasis tussen de verschillende partijen ontstaat, aldus de geïnterviewde. Ook de projectleider van IJsselstein Zenderpark wijst op het belang van onderling vertrouwen: *"want als je iemand aan tafel hebt zitten, die jou niet vertrouwt, krijg je bij hem of haar ook niets voor elkaar"*.

Win-win-situaties

De meeste geïnterviewden onderkennen het belang van streven naar win-win-situaties. Vaak moet de projectorganisatie partijen overtuigen van het bestaan daarvan, omdat zij deze zelf in eerste instantie niet opmerken. In andere situaties is het noodzakelijk om een compromis te sluiten en zodoende actief op een win-win-situatie aan te sturen. Hierdoor kan de besluitvorming uit een impasse gehaald worden. *"Daarbij doe je soms dingen, die niet allemaal strikt volgens de regels zijn. Daarmee bedoel ik niet dat je iets illegaals doet, maar dat je op zoek gaat naar ruimte in de wet- en regelgeving."* Om te zorgen voor de legitimiteit van deze acties *"is het van groot belang, dat je overheid en opdrachtgevers meeneemt in de stappen die je zet om een probleem op te lossen"*, zegt de projectleider uit Groningen hierover. Met andere woorden: het (actief) zoeken naar ruimte in wet- en regelgeving kan helpen bij het tot stand brengen van originele en passende oplossingen die winst voor alle betrokkenen opleveren. Door bestuurders hierin te betrekken, kan legitimiteit verkregen worden.

3.3.3 *Uitkomsten interviews project Ontwikkeling BBP en BKK Eemland*

Het projectteam heeft van meet af aan duidelijk proberen te maken dat het project voor alle partijen 'winst' zou opleveren. Dit verklaart wellicht waarom de geïnterviewde personen probleem en oplossing aan elkaar koppelen. De gemeente Eemnes was zich aanvankelijk niet bewust van enig probleem, zo vertelt de geïnterviewde, maar kon zich goed vinden in de gedefinieerde probleemstelling, namelijk dat (grootschalig) grondverzet te hoge kosten met zich meebrengt. Ook met de oplossing die het project daarvoor bood, namelijk het in kaart brengen van de bodemkwaliteit en het daarmee faciliteren van grondverzet, was de gemeente tevreden. *"Door het pro-*

bleem op deze manier bij de kop te pakken, is er sprake van een win-win-situatie" (Eemnes). De gemeente Bunschoten had de bodemkwaliteit reeds voor een deel in kaart gebracht. Toch is ook deze vertegenwoordiger positief over de collectieve oplossing, met name in de richting van de burgers. *"Met de vrijstellingsregeling en dit beleidsstuk (lees: bodembeheerplan) is er winst geboekt voor die partijen die grondverzet willen plegen"* (Bunschoten). Ook de vertegenwoordiger van de GLTO oordeelde positief, omdat de voordeelsituatie voor haar achterban duidelijk was aan te geven.

3.4 Gerichte en zorgvuldige communicatie

Factor 3: Gerichte, zorgvuldige communicatie en informatieverzameling en -verstrekking

Toelichting:

Bundeling en beschikbaarstelling van informatie geeft betrokken partijen inzicht in onduidelijkheden, problemen van andere actoren en mogelijkheden tot het bereiken van consensus. Communicatie moet zich niet alleen richten op de direct betrokkenen, maar ook op de achterban. Goede communicatie houdt rekening met belangen van actoren; het tempo van de landinrichting; de politieke verhoudingen (ook informeel) en timing (deadlines). Het is van belang om van meet af aan zowel verticaal als horizontaal ('alle kanten op') te communiceren teneinde onrust te voorkomen. Bovendien moet er voldoende tijd worden ingeruimd voor het communiceren van belangrijke aspecten. Tot slot wordt benadrukt dat de boodschap congruent en consequent moet zijn.

3.4.1 *Uitkomsten literatuurstudie*

Bij communicatie kan onderscheid gemaakt worden tussen externe en interne communicatie. Externe communicatie omvat activiteiten die gericht zijn op *"informatieoverdracht om externe effecten in de samenleving te bewerkstelligen"* (Van den Heuvel, 1998: 83). Interne communicatie heeft betrekking op de *"communicatie in de organisatie als onderdeel van het beleidsproces of als managementinstrument, bedoeld om het werk te optimaliseren"*, [Van den Heuvel, 1998: 83]. Teisman geeft wat betreft de interne communicatie aan dat er (per definitie, red.) sprake is van taalbarrières tussen de verschillende actoren, die derhalve overbrugd moeten worden. Een projectleider moet kwaliteiten als koppelaar bezitten. *"De koppelaar moet de taal van de verschillende partijen spreken en als vertaler kunnen optreden. Omdat veel actoren alleen hun eigen taal spreken, moet hij taalbarrières kunnen doorbreken"*, [Teisman, 1992: 82].

De externe communicatie heeft het voorlichten van een bepaalde doelgroep ten doel. Van den Heuvel maakt onderscheid tussen de communicatieve en strategische doelen van voorlichting. *"Bij communicatieve doelen gaat het primair om informatieoverdracht...<.>.. De eisen die aan de boodschap worden gesteld zijn: duidelijk, aantrekkelijk en begrijpelijk. Een communicatief doel richt zich op de inhoud van de boodschap (kennis, instructie, overtuigen, motiveren)."* Strategische doelen hebben betrekking op *"de weg waarlangs de communicatieve doelen door de verschillende leden van de doelgroep worden geaccepteerd, zodat ze overtuigen of consensus bewerkstelligen. Het gaat hier om de wijze van overdracht: hoe wordt de doelgroep overtuigd, gemotiveerd of beïnvloed?"* [Van den Heuvel, 1998: 94]. Het is dus van belang om op voorhand de communicatieve en strategische doelen voldoende duidelijk te stellen en de voorlichting daarop aan te passen.

Glasbergen stelt dat communicatie ook een belangrijke rol speelt bij het tot stand brengen van een gemeenschappelijke probleemherkenning en het in beeld brengen van win-win-oplossingen.

Ook meent hij dat een projectleider over de nodige communicatieve eigenschappen moet beschikken om de belangen van de verschillende betrokken partijen aan elkaar te koppelen.

3.4.2 *Uitkomsten interviews projectleiders en -medewerkers*

Uit de interviews met de projectleiders blijkt dat communicatie te beschouwen is als een veelomvattend 'containerbegrip'. Zo komen in de interviews talloze facetten van 'goede communicatie' naar voren. Het kan bijvoorbeeld gaan om het vertalen van technische en beleidsmatige informatie naar begrijpelijke taal, maar ook om het formuleren van een goed onderbouwd projectvoorstel. Daarnaast wordt ook intensief onderling overleg (bilateraal of in groter verband) als een voorbeeld van goede communicatie genoemd.

Vertaalslag

De projectleider van Zuid-Holland wijst vooral op het vertalen van wetenschappelijke en/of technische kennis naar begrijpelijke taal als een cruciaal aspect van communicatie: *"Projectinformatie is voor betrokkenen niet altijd direct te begrijpen. Wordt die niet vertaald, dan kun je zoveel overleggen inplannen en uitvoeren als je wilt, toch zul je geen vorderingen maken."* De vertaalslag is ook voor einddoelgroepen van belang. Daarbij moet dan wel de eenduidigheid van de boodschap bewaard blijven. *"Het is heel belangrijk dat je - als je communiceert - dat eenduidig doet en het liefst aangestuurd vanuit een persoon"*, zo vindt de projectleider uit Groningen.

De geïnterviewde uit de Krimpenerwaard (uitvoering) stelt dat de projectorganisatie zich moet realiseren dat per doelgroep andere aspecten van belang zijn: *"Inwoners uit de streek willen graag concreet weten wat er op hun gebied aan de hand is en wat men daaraan wil gaan doen, dan kun je niet volstaan met een algemeen verhaal over bodemverontreiniging."*

Concreet (project)voorstel

Ook het presenteren van een concreet, goed onderbouwd (project) voorstel is volgens enkele geïnterviewden een voorbeeld van wat goede communicatie inhoudt. Zo meent de geïnterviewde van het Krimpenerwaard-project dat het bij voorstellen nogal eens ontbreekt aan een concrete onderbouwing. *"Bovendien zijn ze vaak veel te abstract. Als je iets voor elkaar wilt krijgen, moet je dat vooral niet doen. Zoek het eerst allemaal goed uit en als je een verhaal hebt, wees dan consistent. Probeer bij actoren een beetje te toetsen wat haalbaar is"* (Krimpenerwaard, uitvoering).

Het project De Groenblauwe Slinger heeft in de initiatieffase veel baat gehad bij een concreet voorstel, dat een concrete oplossingsrichting aangaf. De projectleider hierover: *"We stonden dus niet met lege handen maar konden een concreet verhaal en een concrete oplossing presenteren, waarover we konden praten. Dat heeft bijzonder goed geholpen. Het was een concept waarop we konden voortborduren."*

De projectleider van de Krimpenerwaard komt met een soortgelijk verhaal: *"Het was toch wel cruciaal in dit project dat alle partijen vonden dat er voldoende informatie moest zijn om beslissingen op te baseren. Het feit dat we die informatie op een rijtje hadden toen het project startte, is heel belangrijk geweest. Zonder die informatie was het project waarschijnlijk niet geslaagd."*

Andere interpretatie van dezelfde informatie

In diverse projecten is gebleken dat dezelfde informatie of boodschap een verschillend effect kan sorteren. Hierbij speelt de ernst en urgentie van het probleem voor de betrokkene een rol, zo legt de projectleider van de Groenblauwe Slinger uit: *"In het smalste stuk (van het gebied, red.), waar ook de eerste aankopen zijn gedaan, zaten de zalen (tijdens de voorlichtingsbijeenkomsten, red.) stampvol, maar in andere gebieden was de opkomst erg laag"*. Ook als het begrip voor de ernst en urgentie van de problematiek bij de doelgroep ontbreekt, komt de boodschap niet altijd over. *"Al komen ze langs en leg je ze alles uit, dan wordt nog die kruiwagen (met*

grond uit de tuin van een particulier, red.) in het plantsoen geleege", aldus de geïnterviewde van IJsselstein Zenderpark.

Tenslotte zijn ook cultuurverschillen en verschillen in doelstellingen van de betrokken partijen van invloed of de boodschap overkomt. *"Het is belangrijk om op die verschillen in te spelen en te weten hoe je het beste met verschillende actoren communiceert. Je kunt wel zorgvuldig communiceren, maar als je de ontvangers van de boodschap niet kent, dan lukt je dat niet altijd"* (BKK Zuid-Holland).

Interne afstemming

De projectleider van (IJsselstein Zenderpark) brengt naar voren dat in een projectgroep vaak vertegenwoordigers van de overheid zitten, die geen directe beslismacht hebben. Projectgroepleden voor wie dit geldt, moeten daarom goed communiceren met hun (directe) bestuurders en hun interne achterban, zodat *"daar niet ambtenaar X zit, maar iemand die ook echt namens de hele organisatie praat"*. In die gevallen dat bepaalde kwesties intern niet goed afgekaart zijn, kan dit de besluitvorming flink frustreren. *"Als de ambtenaar wel 'meegaat', maar diens bestuurder vervolgens niet, dan moeten ze eerst in hun eigen organisatie verder praten. Daarna komen ze dan pas weer terug"* (Krimpenerwaard, besluitvorming). Het is de kunst om goed te timen op welk moment de bestuurders erbij worden betrokken, vindt de projectleider van de Krimpenerwaard: *"Voor hen wordt het pas interessant wanneer het concreet wordt. Het is moeilijk om precies het goede moment te vinden waarop je met hen contact moet leggen"* (Krimpenerwaard, besluitvorming).

3.4.3 *Uitkomsten interviews betrokkenen project Ontwikkeling BBP en BKK Eemland*

De geïnterviewden zijn in het algemeen tevreden over de communicatie tijdens het project, ook al liep de communicatie tussen gemeenten en de Dienst landelijk Gebied (DLG) als probleemhouder in de beginfase van het project wat moeizaam. Ten tijde van het interview is de vertegenwoordiger van Bunschoten echter positief over de communicatie en de samenwerking. Hij vindt dat dit *"nu echt een project is, waarin je met elkaar optrekt"*.

Alle geïnterviewden vertellen dat zij weliswaar stelselmatig van allerlei informatie zijn voorzien, maar dat zij de (schriftelijke, red.) projectdocumenten niet of nauwelijks hebben doorgelezen. De vertegenwoordiger van Bunschoten wijt dit aan onderbezetting van zijn afdeling. In Eemnes komt men er niet aan toe als gevolg van andere activiteiten. De vertegenwoordiger van de GLTO geeft aan dat hij het, gezien het beperkte belang van deze organisatie, niet zinvol vindt om de stukken door te lezen.

De geïnterviewden zijn allen van mening dat de communicatie richting de achterban gezamenlijk moet worden vormgegeven, zoals door het projectteam ook is voorgesteld. Volgens de vertegenwoordiger van de gemeente Bunschoten is het probleem voor elke gemeente gelijk: *"Dan is het gewoon goed om niet zelf het wiel uit te vinden, maar om gezamenlijk te communiceren"*. De vertegenwoordiger van de gemeente Eemnes ziet duidelijke voordelen in het gezamenlijk opstellen van één artikel, dat vervolgens aan de verschillende interne en externe media kan worden aangeboden. *"Dat is duidelijk, eenduidig en kostenbesparend"*. De GLTO pleit voor een duidelijke en eenvoudige boodschap en is positief over het initiatief van een door het projectteam geproduceerde nieuwsbrief, waaruit (voorlichters van) de betrokken partijen vrijelijk uit konden putten. Hij vindt dat een goed systeem: *"De essentie blijft dan hetzelfde en je kunt je eigen verduidelijkingen aanbrengen."* (GLTO).

3.5 Een passende projectorganisatie

Factor 4: Een passende projectorganisatie en een transparante verdeling van taken en bevoegdheden

Toelichting:

Nadat besloten is dat een probleem collectief wordt aangepakt, maar voordat begonnen wordt met het zoeken naar oplossingen, dient er eerst duidelijkheid te zijn over het projectmanagement, daarvoor beschikbare fondsen en menskracht, zodat dit besluitvorming niet in de weg kan staan.

Het is goed om een praktische, werkbare werkvorm te kiezen, waarbij iedere betrokken partij zich prettig voelt. Scheiding van proces en inhoud zijn daarbij aan te bevelen. Ook verdient het de voorkeur een voorzitter te kiezen zonder formele macht, die 'denkt' vanuit de diverse gremia en ervoor zorgt dat de werkzaamheden doorgaan: er moeten immers resultaten geboekt worden.

3.5.1 *Uitkomsten van de literatuurstudie*

De Bruijn e.a. hebben voorkeur voor "zware bemensing" van interactieve projecten. Hiermee bedoelt hij dat de deelnemers moeten beschikken over beslismacht en onafhankelijk moeten zijn van ruggespraak. *"Enerzijds is de zware vertegenwoordiging van de betrokkenen noodzakelijk om draagvlak voor de te nemen beslissingen te creëren. Elk der deelnemers beschikt over uitgebreide relatienetwerken en vertegenwoordigt zo een netwerk van organisaties. Anderzijds betekent deze constructie ook dat de deelnemers zich moeilijk laten sturen, juist omdat zij over deze netwerken beschikken"*, [De Bruijn e.a., 1998: 159]. Iedere projectorganisatie moet rekening houden met deze paradox.

3.5.2 *Uitkomsten van de interviews met projectleiders en -medewerkers*

De geïnterviewden spreken bij deze factor met name over de projectorganisatie en de projectleider. Zij constateren dat een projectorganisatie moet 'passen' bij het probleem. Een project met een kleine groep betrokkenen resulteert in een klein, informeel projectteam, zoals bij project IJsselstein Zenderpark: *"We zaten met zijn allen in hetzelfde gebouw, zelfs op dezelfde verdieping. Het was, bij wijze van spreken, twee stappen lopen en je zag elkaar, dus contacten onderhouden ging heel gemakkelijk"*. Deze projectmedewerker geeft wel toe dat dit bij grotere projecten onmogelijk is. *"Als een project veel groter en formeler is, dan moet je bijvoorbeeld onderlinge taakverdeling en bevoegdheden wel helder hebben, want anders kan iemand zomaar overgeslagen worden. Of iemand neemt beslissingen, terwijl hij daar helemaal geen bevoegdheid voor heeft. Of de beslissing blijft maar in het midden en niemand hakt de knopen door. Dan kan alles stil blijven staan"* (IJsselstein Zenderpark).

Een project met veel betrokken partijen vraagt om een heldere structuur met duidelijke afspraken over projectleiderschap, zo vindt de projectleider van Groningen: *"Bij zo'n project moet er een aanspreekpunt en boegbeeld zijn. Dat moet diegene zijn die de koers uitzet. De opdrachtgever moet hier achter staan, want het moet niet zo zijn, dat op spannende momenten de touwtjes worden overgenomen door iemand anders. Dat frustreert de koers en bemoeilijkt de eenduidigheid"* (Groningen). Kortom: duidelijkheid draagt bij aan de voortgang van het project.

De projectleider van de Groenblauwe Slinger wijst erop dat bij leden van een ambtelijke werkgroep (de deelnemers van een project, red.) vaak kennis en ervaring aanwezig is, die (beter) benut zou moeten worden: *"Het liefst zou je die mensen ook nog een stuk werk willen laten ver-*

zetten, omdat zij op hun eigen vakgebied minstens even goed zijn als wij. Bovendien hebben zij de specialisten soms zelf in huis."

3.5.3 *Uitkomsten interviews project Ontwikkeling BBP en BKK Eemland*

De geïnterviewden belichten drie aspecten van deze factor: de projectorganisatie, de omvang van de klankbordgroep en de positie van de projectleider.

Aanvankelijk bestond er bij alle geïnterviewden enige onduidelijkheid over de projectorganisatie en de positie van enkele betrokken partijen. De vertegenwoordiger van Bunschoten geeft aan dat dit ook komt omdat hij eigenlijk te weinig tijd had om zich goed in het project te verdiepen. De vertegenwoordiger van Eemnes vertelt dat hij halverwege het project is ingestapt en onvoldoende is bijgepraat door zijn voorganger.

Over de gewenste omvang van de klankbordgroep zijn de geïnterviewden het niet eens. De vertegenwoordiger van Eemnes is van mening dat projectgroepen zo klein mogelijk dienen te zijn om de werksnelheid zo hoog mogelijk te houden. De vertegenwoordiger van Bunschoten vindt juist dat de aanwezigheid van alle partijen gewenst is.

Iedere geïnterviewde noemt de projectleider als aanspreekpunt. Hierin is het projectteam duidelijk geweest.

3.6 **Duidelijke afspraken over besluitvorming**

Factor 5: Duidelijke afspraken over besluitvorming en de mate van participatie

Toelichting:

Het uitzetten van een planning met vooraf vastgestelde mijlpalen heeft een gunstige uitwerking. Het zorgt voor duidelijkheid en geeft 'positieve energie'. Mijlpalen kunnen ook effectief als deadline worden gehanteerd. Probeer gehaalde deadlines vooral ook te vieren. Als er gepland moet worden, doe dat dan zoveel mogelijk van 'grof' naar 'fijn'. Ook is het van belang dat onderwerpen waarover inmiddels besluiten genomen zijn, niet nogmaals aan de orde worden gesteld in het verdere besluitvormingstraject.

Maak aan partijen duidelijk op welke momenten beslissingen moeten worden genomen en hoe die beslissing tot stand zal komen.

3.6.1 *Uitkomsten van de literatuurstudie*

Besluitvorming kan alleen tot stand komen wanneer het project goed beheerst wordt. Het fasenmodel (zie voor een toelichting paragraaf 3.1.3), biedt volgens Wijnen e.a. hiervoor praktische aangrijpingspunten. Wijnen stelt dat er 'grip' op het project kan worden gehouden door tijdens iedere fase de volgende vijf procesaspecten in het oog te houden:

- *Tijdsbeheersing*: het tijdig uitvoeren van (project)activiteiten opdat resultaten tijdig gereedkomt;
- *Geldbeheersing*: het financieel verantwoord uitvoeren van projectactiviteiten opdat het projectresultaat er economisch rendabel uitkomt;
- *Kwaliteitsbeheersing*: het goed (doelgericht) uitvoeren van projectactiviteiten opdat het projectresultaat er goed genoeg uitkomt;
- *Informatiebeheersing*: het eenduidig uitvoeren van projectactiviteiten opdat het projectresultaat er eenduidig (reproduceerbaar) uitkomt;
- *Organisatiebeheersing*: het uitvoeren van projectactiviteiten door daartoe bevoegde personen opdat het projectresultaat er formeel geaccepteerd (= overgenomen door de 'nieuwe eigenaar') uitkomt. (vergelijk [Wijnen e. a., 1984: 79]).

Druk kan de besluitvorming bespoedigen

Druk vanuit de omgeving op het project kan de besluitvorming bespoedigen en daarmee bijdragen aan de voortgang van het project, zo blijkt uit de literatuur. Druk kan ook *binnen* het project (bewust) worden gegenereerd. De Bruijn spreekt in dit verband wel van het creëren van een 'sense of urgency'. De projectleider treedt hierbij dan op als regisseur. De Bruijn constateert ook dat het al of niet verschijnen van concrete producten van invloed is op de voortgang / besluitvorming: *"Wanneer er geen producten worden opgeleverd, kan bij de buitenwacht de mening postvatten dat het proces slechts stroop en stroperigheid oplevert, hetgeen het vertrouwen in het proces kan schaden"*, [De Bruijn e.a., 1998: 162].

3.6.2 *Uitkomsten interviews projectleiders en -medewerkers*

De projectleiders en -medewerkers onderstrepen vooral de waarde van planning en mijlpalen. *"Cruciaal is dat je een planning hebt op hoofdlijnen, die je later kunt detailleren. Je kunt immers onmogelijk alles van tevoren inschatten. De planning geeft houvast, omdat erin is aangegeven naar welke resultaten je toewerkt"*, zegt de projectleider van BKK Zuid-Holland. De projectleider uit Groningen formuleert het als volgt: *"Als je geen mijlpalen stelt, merk je al gauw dat het in de sfeer van 'rondzingen' terecht komt, en dat je dus eigenlijk geen progressie maakt"*.

Het belang van plannings moet echter ook niet worden overschat, zo vindt de projectleider van de Groenblauwe Slinger: *"Een project is geen koekjesfabriek. Daar kun je afspreken dat je in augustus je koekjes geleverd wilt hebben en klaar. Maar in dit wereldje ...<.>.. heb je natuurlijk te maken met steeds andere fenomenen. Het is dus niet zo dat je van tevoren een contract kunt opstellen met duidelijke mijlpalen en eindproducten. Vergeet het maar."*

Dat (krampachtig vasthouden aan, red.) plannings en mijlpalen het behalen van succes zelfs in de weg kunnen staan, is gebleken bij het project De Gelderse Vallei. *"Omdat omstandigheden steeds wijzigen, loop je het risico te lang in de planvormingsfase te blijven hangen, terwijl je al lang met de uitvoering bezig had willen zijn. Dat heeft zijn weerslag op alle partijen"*, zegt de projectleider hierover: *"Die dreigen af te haken wanneer succes te lang uitblijft. Partijen blijven alleen meedoen wanneer er zicht is op succes. Iedereen begrijpt dat dit niet direct morgen generaliseerd kan worden, maar men wordt ongeduldig als het te lang gaat duren."*

3.6.3 *Uitkomsten interviews Project Ontwikkeling BBP en BKK Eemland*

Door het projectteam is aan de leden van de klankbordgroep relatief snel een overzicht gepresenteerd van de planning en de mijlpalen. Daarbij is ook aangegeven op welke momenten - en tot in hoeverre - participatie in de besluitvorming mogelijk was. In de interviews is dit aspect niet expliciet aan de orde geweest. Maar de geïnterviewden geven aan dat in het begin beter duidelijk gemaakt had kunnen worden hoe de bodemkwaliteitskaart en het bodembeheerplan vastgesteld worden en bij wie de bevoegdheden daarvoor liggen: bij de provincie of bij de gemeenten. Zowel de vertegenwoordiger van Eemnes als van Bunschoten geeft aan dat *"het had eigenlijk direct in het begin een keertje afgekaart moeten worden"*. De vertegenwoordiger van de GLTO stelt dat het zelfs een faalfactor had kunnen zijn. *"Waar het om verantwoordelijkheden en bevoegdheden gaat, ligt het toch dikwijls erg gevoelig"*.

3.7 Bestuurlijke en politieke steun

Factor 6: Bestuurlijke motivatie en aansturing / politieke steun

Toelichting:

Het ontbreken van politieke steun kan besluitvorming en realisatie rondom projecten zeer lange tijd ophouden. Het is daarom aan te bevelen een stuurgroep in te stellen waarin besluiten 'op hoofdlijnen' worden genomen. Ook is het van belang om in het lobbycircuit eventuele discussiepunten vooraf aan de orde te stellen en informatie uit te wisselen.

3.7.1 *Uitkomsten van de literatuurstudie*

Politieke steun is van elementair belang, zo vindt Teisman: *Politieke actoren zijn machtige partijen. Door steun te onthouden kunnen zij projecten jarenlang tegenhouden. Tijdens een langdurig proces, gedurende welke de voorkeuren zich kunnen wijzigen, dient een actief management, gericht op het genereren van politieke steun en maatschappelijke legitimiteit, onderdeel uit te maken van de koppelingsactiviteiten*, [Teisman, 1992: 81].

Politieke steun wordt (o.a., red.) door middel van lobbyen verkregen. *"Lobbyen is het naar voren brengen of bepleiten van belangen bij een beslisser in de politieke arena."* Op deze manier kan politieke steun voor het project verkregen en behouden worden. Maar *"Wil een eis, wens of belang daadwerkelijk in beleid resulteren, dan zal eerst een aantal barrières moeten worden genomen"*, [Van den Heuvel, 1998: 96]. Hij doelt daarmee op barrières als maatschappelijke druk, politieke agendering en besluitvorming.

3.7.2 *Uitkomsten van de interviews met projectleiders en -medewerkers*

De projectleiders staan zowel stil bij het belang van politieke steun (het waarom), als de wijze waarop die steun verkregen kan worden (het hoe).

Het waarom

Politieke steun is volgens alle geïnterviewde personen een onmisbaar onderdeel van een project. *"Het ontbreken van politieke steun kan de ondergang van het project betekenen. Als je met je project niet in de politieke belangstelling blijft, dan is het gebeurd"*, meent de projectleider van de Gelderse Vallei. Een werkgroep moet volgens hem continu aan politieke steun blijven werken: *"Je moet dus zorgen dat je steeds bij zowel gemeentelijke als provinciale als landelijke overheden op het netvlies blijft. Dat doe je door steeds met aansprekende voorstellen en resultaten te komen en dat is best wel eens lastig"*.

De projectleider van de Krimpenerwaard geeft aan hoe moeilijk het is als de politiek het belang van een bepaald project niet inziet, omdat dit niet aansluit bij hun belevingswereld. *"Je kunt voorlichtingsbijeenkomsten houden en met mensen gaan praten, maar wanneer zo'n signaal niet wordt opgepakt, dan heeft beleidsontwikkeling eigenlijk geen kans van slagen"*.

Daarentegen kan een project heel snel van de grond komen wanneer een probleem leeft bij zowel bestuurders als bevolking. Dat was het geval bij het project De Groenblauwe Slinger: *"De buitenwereld wilde dit en dan kan je natuurlijk als bestuurder natuurlijk niet achterblijven."* Een sterke gedeputeerde trok het project in de Krimpenerwaard. *"Hij presenteerde het echt als zijn project en ging er bij wijze van spreken zelfs het land voor in. Dat is heel goed voor het project geweest"*.

Het hoe

Personen met netwerken op politiek-bestuurlijk niveau dragen bij aan het verkrijgen van politieke steun. *"Het is heel belangrijk om hele goede mensen in je netwerk te hebben, die erin slagen om mensen op politiek niveau enthousiast te maken voor de veranderingen die noodzakelijk zijn"* (Gelderse Vallei). Soms wordt bewust een projectleider met een netwerk aangetrokken, zoals in Groningen het geval was. *"Ik denk dat het voor ons heel erg belangrijk is geweest dat we een externe projectleider hebben aangesteld, die wel behoorlijk bekend is in het Haagse en bij VROM"* (Groningen).

Het is van belang om bij het binnenhalen van politieke steun te focussen op alle bestuurlijke niveaus. Dit draagt bij aan de steun voor het project, omdat zodoende iedere bestuurlijke organisatie in haar positie gekend wordt. *"Het schakelen tussen lagere overheden en het Rijk is cruciaal geweest voor dit project. Als we alleen op de lagere overheden hadden gemikt, dan hadden we de geldstroom gemist. Als we daarentegen alleen op het Rijk en dus het geld hadden gemikt, dan hadden we het project nooit van de grond gekregen"* (Groenblauwe Slinger).

3.7.3 *Uitkomst interviews project Ontwikkeling BBP en BKK Eemland*

Voor iedere geïnterviewde verschilt de mate waarin de directe bestuurder geïnformeerd wordt. In Eemnes is alleen bij aanvang van het project separaat overleg geweest met de wethouder. *"Tussentijds praten we bij onder het genot van een bakje koffie. Dat gebeurt vrij regelmatig"*, aldus de vertegenwoordiger van Eemnes. In Bunschoten wordt het project om de drie weken met de direct betrokken wethouder besproken. De vertegenwoordiger van de GLTO heeft het project op het moment van het interview nog niet met zijn directe leidinggevende doorgesproken.

3.8 **Financiering**

Factor 7: Duidelijkheid over kosten(verdeling) en financiering

Toelichting:

Het is niet verstandig om bij aanvang van een project onmiddellijk over geld te beginnen, maar er moet na verloop van tijd wel duidelijkheid zijn welke partij wat bijdraagt.

3.8.1 *Uitkomsten van de literatuurstudie*

In de literatuur wordt vooral aandacht besteed aan het belang om de kosten en de financiering goed te *beheersen*. Dit om het 'uit de hand lopen' van een project te voorkomen. Budgetoverschrijdingen, die blijkbaar nogal eens voorkomen, kunnen worden veroorzaakt door loon- en prijsstijgingen op de langere termijn, een raming op basis van een niet afgerond projectontwerp, het toevoegen van allerlei extra's aan het aanvankelijke ontwerp, het onvoldoende rekening houden met onvoorziene kosten en ontwerp- en/of ramingsfouten, enzovoorts (vergelijk [Bakker, 1996: 272]). De Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid constateert dat vaak in een laat stadium nog moeizame discussies over financiering plaatsvinden. *"...Dit roept de vraag op hoe de financiering dan in de eerdere fasen wordt geregeld. Het blijkt dat vaak wel globale bedragen worden genoemd, maar dat de werkelijke kosten doorgaans sterk toenemen, onder meer door projectaanpassingen ter verkleining van negatieve maatschappelijke effecten"*, [WRR, 1994: 64].

3.8.2 *Uitkomsten van de interviews met projectleiders en -medewerkers*

De projectleiders wijzen bij het bespreken van deze factor op de nauwe samenhang met andere factoren, zoals gezamenlijke probleemherkenning (zie paragraaf 3.3) en politieke steun (zie paragraaf 3.7). De projectleider van de Krimpenerwaard zegt hierover: *"Voor het rond krijgen van*

de financiering van de stichting is in ons project de politieke steun van groot belang geweest". Als die steun ontbreekt, komt ook de financiering niet van de grond, zo illustreert hij: "Een ambtenaar wil vaak best, maar zodra hij bij zijn baas aanklopt voor geld, houdt het vaak op". Omgekeerd geldt ook dat politieke steun eenvoudiger verkregen wordt wanneer de kosten van een project meevallen, aldus de projectleider van IJsselstein Zenderpark: "Als je denkt dat dit in je project speelt, dan moet je het vooral gebruiken, want als het om geld gaat zijn de oren onmiddellijk gespist".

Daarnaast kan de financiering het commitment en de onderlinge solidariteit versterken, zoals in de Krimpenerwaard het geval was. Partijen werd om een bijdrage gevraagd, waarbij sterk gelet werd op de redelijkheid en billijkheid: *"Men ging niet denken vanuit 'wat gaat het kosten', maar vanuit wat kunnen ze betalen", vertelt de projectleider.* Het omgekeerde kan overigens ook het geval zijn, namelijk dat commitment ertoe leidt dat partijen bereid zijn om te betalen.

Enkele projectleiders geven aan dat de financiën voor een project geen probleem hoeven te vormen. *"Voor een goed project is altijd geld",* zegt de geïnterviewde van de Gelderse Vallei. En de vertegenwoordiger van het Groningse project stelt: *"Er zijn zo veel subsidiepotten dat dit punt geen problemen op hoeft te leveren".*

3.8.3 Uitkomsten interviews project Ontwikkeling BBP en BKK Eemland

De betrokkenen geven aan dat financiering tijdens BKK Eemland erg duidelijk is geweest. De gemeenten hechten veel waarde aan duidelijkheid over de financiën. Op de vraag of geld ook een probleem vormde in dit project, luiden de antwoorden van de geïnterviewden verschillend. Volgens de vertegenwoordiger van Eemnes vormt geld bij zijn gemeente een heikel punt is.

De vertegenwoordiger van Bunschoten constateert dat het ervan afhangt om *hoeveel* geld het gaat: *"Dit project kostte weinig geld en daarom was er vrij snel draagvlak voor. Voor een duurder project ligt dat veel minder eenvoudig."* Ook vindt hij het van belang dat een directe bestuurder goed op de hoogte is van het nut van een project: *"Wij mogen het belang er dan wel van inzien, omdat we (als gemeenteambtenaren, red.) goed op de hoogte zijn, maar het College ziet het nut van dit soort zaken vaak veel minder in. Zeker niet als het veel geld gaat kosten".*

HOOFDSTUK 4

SLOTBESCHOUWING

Wat heeft de verdiepingsslag nu aan (nieuwe) inzichten opgeleverd?

Om te beginnen dat alle zeven factoren uit de Quick Scan inderdaad van doorslaggevend belang zijn voor het welslagen van projecten op het snijvlak van ruimtelijke ordening en milieu, namelijk:

- Het hebben van (voldoende) zicht op krachtenveld, middelen en belangen van actoren;
- Collectieve probleem(h)erkenning bij actoren en waarborgen van een win-win-situatie;
- Gerichte, zorgvuldige communicatie en informatieverzameling en -verstrekking;
- Een passende projectorganisatie en een transparante verdeling van taken en bevoegdheden;
- Duidelijke afspraken over besluitvorming en de mate van participatie;
- Bestuurlijke motivatie en aansturing c.q. politieke steun;
- Duidelijkheid over de kosten(verdeling) en de financiering.

Geen standaardrecept

De zeven factoren vormen tezamen echter geen 'standaardrecept' dat altijd een geslaagd project zal opleveren. Ze kunnen beter vergeleken worden met de *ingrediënten* van een lekkere maaltijd. De hoeveelheden, de mix en de timing zijn niet precies bekend, dus is het de 'kookmanskunst' van de kok (lees: de projectleider en het projectteam) die uiteindelijk bepaalt of het eindresultaat een succes zal zijn.

Het vervolgonderzoek heeft de resultaten van de Quick Scan bevestigd, maar ook meer inzicht in de genoemde factoren opgeleverd. Op grond daarvan is de omschrijving en de uitleg van enkele factoren (enigszins) bijgesteld.

Daarnaast heeft het onderzoek inzicht verschaft in de wijze waarop men in eerdere, vergelijkbare projecten met die bewuste factoren is omgegaan.

Het rapport wordt afgesloten met een overzicht van do's en don'ts, die bedoeld zijn voor iedereen die voornemens is om binnenkort een project op het gebied van ruimtelijke ordening en milieu te starten.

CONCLUSIES

Factor 1: Het hebben van (voldoende) zicht op het krachtenveld, middelen en belangen van actoren

Beschikken over zicht op de projectomgeving is van cruciaal belang voor projecten op het snijvlak van Ruimtelijke Ordening en Milieu, zo blijkt uit de literatuurstudie en de interviews. De conclusie van de Quick Scan wordt met deze bevinding dus bevestigd. De methode waarop dit gebeurt is onomstreden voor grote projecten, namelijk met behulp van een uitgebreide krachtenveldanalyse. Voor kleinere projecten, zoals het project *Ontwikkeling BBP en BKK Eemland*, blijkt een beperkte krachtenveldanalyse goed te voldoen. De scheidslijn tussen grote en kleine projecten wordt (mede) bepaald door financiën, aantal betrokken partijen, politiek gewicht, etc.

Ook het feit dat posities van actoren in de loop van de tijd kunnen veranderen wordt nog eens bevestigd in de literatuur en door de interviews. Het blijft daarom zaak gedurende het gehele project zicht te houden op de projectomgeving. Tot die projectomgeving moeten ook ontwikkelingen als verandering van (inter)nationale wet- en regelgeving en politiek-bestuurlijke verhoudingen worden gerekend.

Factor 2: Gezamenlijke probleem(h)erkenning bij alle actoren en het bewust nastreven van win-win-situaties

Gezamenlijke probleemherkenning bij alle actoren is van belang, maar vooral het bewust nastreven van win-win-situaties is cruciaal voor projecten op het snijvlak van Ruimtelijke Ordening en Milieu. De bevindingen van de Quick Scan worden hiermee wel bevestigd, maar er vindt een accentverschuiving plaats.

De accentverschuiving houdt in dat de kritische succesfactor, zoals deze is benoemd in de Quick Scan op zich zelf correct is, maar dat de beschrijving en uitleg van de kritische succesfactor gedeeltelijk is gewijzigd op basis van de resultaten van de voorliggende studie. Voor de factor "gezamenlijke probleemherkenning" kan gesteld worden, dat naast deze herkenning juist het creëren van win-win situaties een zeer belangrijk onderdeel vormt van deze factor.

Als een actor een probleem niet alleen kan oplossen, maar de hulp van anderen nodig heeft, moeten deze anderen wel het gevoel hebben dat het probleem ook voor hen speelt, of dat zij op enigerlei wijze voordeel kunnen hebben van de te kiezen oplossingen. Dit komt zowel uit de literatuur als de interviews naar voren. Daarbij moet men beseffen dat verschillende partijen ook verschillende percepties van hetzelfde probleem kunnen hebben, zo blijkt vooral uit de interviews. Datzelfde geldt voor het vertrouwen tussen actoren onderling: diverse geïnterviewden noemen dit als een essentiële voorwaarde voor het realiseren van een win-win-situatie. Dit aspect komt in de literatuur vrijwel niet aan bod. Wel wordt hierin gewezen op het risico dat actoren het besluitvormingsproces zullen frustreren totdat er sprake is van een gezamenlijke probleemherkenning.

Factor 3: Gerichte, zorgvuldige communicatie en informatieverzameling en -verstrekking

Gerichte, zorgvuldige communicatie en informatieverzameling en -verstrekking is van cruciaal belang voor projecten op het snijvlak van Ruimtelijke Ordening en Milieu. Daarmee worden de conclusies van de Quick Scan nogmaals bevestigd.

Zowel in de literatuur als in de interviews wordt gewezen op de noodzaak voor de projectleiding om ervoor te zorgen dat informatie (of: een boodschap) daadwerkelijk overkomt en ook begrepen wordt. Zo vinden theoretici dat de projectleiding 'taalbarrieres' moeten slechten, en stellen de geïnterviewden dat projectinformatie naar begrijpelijke taal moet worden vertaald.

Bij het formuleren van boodschappen, rapporten etc. moet vooral rekening gehouden met verschillen in cultuur en doelstellingen van de diverse doelgroepen. Die bepalen mede hoe de informatie geïnterpreteerd wordt.

Voorts is eenduidigheid van de boodschap van belang. De projectleiding moet die eenduidigheid bewaken en de communicatie bij voorkeur ook centraal aansturen.

Dat betrokkenen zélf het waarderen om goed geïnformeerd te worden, wordt wel geïllustreerd door de uitspraken van geïnterviewden uit het Eemland-project, maar is verder geen onderwerp van studie geweest.

Factor 4: Een passende projectorganisatie en een transparante verdeling van taken en bevoegdheden

Het beschikken over een passende projectorganisatie en een transparante verdeling van taken en bevoegdheden is weliswaar van belang, maar de bevindingen van de Quick Scan worden door de resultaten slechts gedeeltelijk onderschreven.

Er lijkt een tegenstelling te bestaan tussen de literatuur en de praktijk. In de literatuur wordt gepleit voor een zware bemensing met besliskracht, terwijl in de praktijk meestal mensen aan het project deelnemen zonder mandaat. Zij bereiden de besluitvorming als het ware voor. De wens is met andere woorden 'zwaargewichten met besliskracht', terwijl de realiteit laat zien dat men het veelal moet doen met deelnemers die beschikbaar zijn (d.w.z. reguliere ambtenaren). Dit leidt tot een andere insteek voor de projectorganisatie, die overigens wel degelijk goed kan functioneren.

Uit de praktijk komt ook het belang van een projectleider als aanspreekpunt en boegbeeld naar voren.

Factor 5: Duidelijke afspraken over besluitvorming en de mate van participatie

Niet zozeer de besluitvorming op zich, maar een goede beheersing en timing daarvan is van cruciaal belang. Daarnaast blijken ook duidelijke afspraken over planning en mijlpalen essentieel. De resultaten van de Quick Scan zijn niet onjuist, maar moeten enigszins genuanceerd worden.

Met betrekking tot de beheersing van de besluitvorming verdient het aanbeveling om - iedere fase van het project opnieuw - vijf aspecten in het oog te houden: tijd, geld, kwaliteit, informatie

en organisatie. Dit komt wel in de literatuur naar voren, maar de geïnterviewden reppen er niet over.

Wel worden zowel in de literatuur als in interviews de (grote) invloed van externe druk en bewust gegenereerde druk aan de orde gesteld. Deze druk kan de besluitvorming bespoedigen.

Onduidelijkheid over besluitvorming, het uitblijven van concrete producten en/of concrete successen hebben daarentegen vaak een negatief effect op een project.

Factor 6: Bestuurlijke motivatie en aansturing/politieke steun

Het ontbreken van politieke steun kan projecten jarenlang ophouden. Daarom is politieke steun van fundamenteel belang voor een goed verloop van projecten. Hiermee worden de resultaten van de Quick Scan nogmaals onderstreept.

Er lijkt een klein verschil te bestaan tussen theorie en praktijk. De literatuur spreekt voornamelijk over de politieke steun van die partijen die financiële middelen en besluitvormingsmacht inbrengen als zijnde cruciaal voor een project. De geïnterviewden spreken over het actief genereren van steun, door belangen te bepleiten bij beslissers in de politieke arena. Daarbij is het raadzaam om te focussen op alle bestuurlijke niveaus (schakelen).

Over de wijze waarop politieke steun kan worden bereikt zijn literatuur en praktijk eensluidend: door het informeren en overtuigen van deze personen. Dit kan in eerste instantie gebeuren door de vertegenwoordiger van de eigen organisatie. Wanneer dit niet het gewenste effect heeft dient de projectleider de personen zelf aan te spreken en een actieve lobby te voeren. Dit kan bijvoorbeeld door ervoor te zorgen dat het probleem aansluit bij de belevingswereld van de bestuurder, of door personen met een netwerk op politiek niveau bij het project te betrekken.

Hoe lobbyen ten behoeve van projecten praktisch ingevuld kan worden, komt in de literatuur (nog) te weinig aanbod.

Factor 7: Duidelijkheid over kosten(verdeling) en financiering

Het spreekt vanzelf dat geen enkel project van de grond komt als er geen geld voor beschikbaar is. Toch geeft de uitkomst van de Quick Scan aan dat niet zozeer de financiering zelf van belang is, als wel het verschaffen van duidelijkheid over de financiering. Dit is in het vervolgonderzoek bevestigd: geïnterviewden geven aan (veel) waarde te hechten aan duidelijkheid over de financiering. De projectleiders koppelen het belang van financiering vooral ook aan andere factoren, zoals politieke steun (paragraaf 3.7) en gezamenlijke probleemherkenning c.q. commitment (paragraaf 3.3). Zij lijken de financiering zelf niet echt belangrijk te vinden ('voor goede projecten is altijd geld', of 'er is altijd nog wel een subsidiepotje'). Een mogelijke verklaring hiervoor is dat in hun specifieke situatie de financiering al rond was en/of het project al in de uitvoeringsfase beland.

In de literatuur wordt gewezen op het feit dat kosten van projecten nogal eens uit de hand lopen, veelal omdat in een eerder stadium geen goede afspraken gemaakt zijn of omdat onvoldoende rekening is gehouden met onvoorziene omstandigheden.

HOOFDSTUK 6

DO'S EN DON'TS

Op basis van de resultaten van het onderzoek kunnen enkele concrete aanbevelingen voor projecten op het snijvlak van Ruimtelijke Ordening en Milieu gedaan worden.

Let op: een "DO" is te lezen als het antwoord op de vraag: Wat moet je doen om een project succesvol te laten verlopen? Een "DON'T" is te lezen als een advies van wat je vooral niet moet doen om een project met succes af te ronden.

<i>Do's</i>	<i>Don'ts</i>
Het krachtenveld (actoren, middelen en belangen) kennen en in kaart brengen	
<p>Een uitgebreide analyse uitvoeren voor een complex en/of omvangrijk project. Ga hierbij als volgt te werk:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Stel een lijst op met alle relevante actoren; - Inventariseer de middelen en de belangen van de betreffende actoren; - Selecteer de te betrekken partijen. <p>Goed zicht houden op de externe projectomgeving gedurende het gehele project.</p>	<p>Een uitgebreide analyse uitvoeren voor een klein project.</p> <p>Verwachten dat posities van actoren tijdens het project gelijk blijven.</p> <p>Belangrijke externe ontwikkelingen, zoals (internationale) wet- en regelgeving die van invloed kunnen zijn op het project over het hoofd zien.</p>
Voor een gezamenlijke probleem(h)erkenning zorgen en bewust win-win-situaties creëren	
<p>De inbreng van andere partijen mogelijk maken om zo te komen tot een gezamenlijke oplossing voor het probleem.</p> <p>Zorgen dat partijen beseffen dat zij een gemeenschappelijk probleem hebben en dat zij belang hebben bij het oplossen daarvan.</p> <p>Waar nodig en nuttig compromissen sluiten.</p> <p>Creatief zijn in het zoeken van oplossingen.</p> <p>Werken aan onderling vertrouwen.</p>	<p>Ontkennen dat je afhankelijk bent van andere actoren.</p> <p>Iedereen met hetzelfde probleem opzadelen.</p> <p>Het probleem slechts vanuit één perspectief bekijken.</p> <p>Denken dat een probleem voor vrijwel alle partijen op een even bevredigende manier kan worden opgelost.</p> <p>Afspraken met betrokken partijen niet nakomen of hun vertrouwen beschamen.</p>

<i>Do's</i>	<i>Don'ts</i>
<p>Gericht en zorgvuldig communiceren</p> <p>Vertalen van (technische, ingewikkelde) projectinformatie naar begrijpelijke taal.</p> <p>Taalbarrières signaleren en doorbreken.</p> <p>Communicatieve en strategische doelen voor de voorlichting aan de achterban van de verschillende organisaties formuleren.</p> <p>Communicatie aansturen en (laten) regisseren vanuit een centraal punt.</p> <p>Personen geregeld contacten met hun achterban (i.e. directe bestuurders) laten onderhouden.</p> <p>Concrete, goed onderbouwde (project)voorstellen opstellen.</p>	<p>Alle doelgroepen over één kam scheren en bijvoorbeeld verschillen in cultuur en doelstellingen negeren.</p> <p>Iedere actor zijn eigen boodschap laten verkondigen.</p>
<p>Een passende projectorganisatie inrichten en een duidelijk zijn over de verdeling van taken en bevoegdheden.</p>	
<p>Een organisatievorm kiezen die past / aansluit bij het probleem.</p> <p>Beschikbare kennis en ervaring optimaal benutten.</p> <p>Een projectleider aantrekken die fungeert als 'boegbeeld' en aanspreekpunt voor het project.</p>	<p>Vaag blijven over de projectorganisatie.</p> <p>Een projectleider aanstellen die als 'partijdig' wordt beschouwd en/of zelf belang heeft bij een oplossing.</p> <p>Een projectleider weinig of onvoldoende bewegingsvrijheid geven.</p>
<p>Een goede beheersing en timing van de besluitvorming en duidelijke afspraken over planning en mijlpalen.</p>	
<p>Tijd, geld, kwaliteit, informatie en organisatie tijdens elke fase van het project in het oog houden.</p> <p>Plannen van 'grof naar fijn' en enkele duidelijke mijlpalen vaststellen.</p> <p>Rekening houden met het feit dat project-externe factoren het behalen van mijlpalen kunnen frustreren.</p> <p>(Tijdig) communiceren over concrete resultaten, successen en producten.</p>	<p>Werken aan meerdere mijlpalen tegelijk.</p> <p>Vaag blijven over de besluitvorming.</p> <p>Niet communiceren als mijlpalen niet haalbaar blijken.</p>

<i>Do's</i>	<i>Don'ts</i>
Streven naar politiek-bestuurlijke steun en aansturing	
<p>Een (actieve) lobby voeren om steun te verkrijgen en te behouden, o.a. door:</p> <ul style="list-style-type: none"> - te zorgen dat het probleem aansluit bij de belevingswereld van de bestuurder; - personen met een netwerk op politiek niveau bij het project te betrekken. <p>Alle (ambtelijke en bestuurlijke) niveaus betrekken.</p>	<p>Uitsluitend focussen op het politieke niveau.</p> <p>Denken dat je het zonder politieke steun wel redt.</p>
Duidelijk zijn over kosten(verdeling) en financiering	
<p>Rekening houden met afwijkingen a.g.v. prijsstijgingen, onvoorziene ontwikkelingen etc.</p>	<p>Te laat de kosten en de verdeling daarvan aan de orde stellen.</p> <p>Vaag blijven over kosten.</p>

LITERATUUR

- Bakker, R. (1996), *Kostenbeheersing bij technisch-complexe projecten; mogelijkheden nader bezien*, p. 271 - 282. In: Bruijn, J.A. de, Jong, P. de, Korsten, A.F.A. en Zanten, W.P.C. van (redactie). *Grote Projecten; Besluitvorming & Management*. Alphen aan de Rijn: Samson H.D. Tjeenk Willink.
- Brown, V., Smith, D.I., Wireman, R. and Handmer, J. (1995), *Risks and Opportunities; Managing environmental conflict and change*. London: Earthscan Publications
- Bruijn, H. de, Heuvelhof, E. ten en Veld, R. in 't (1998), *Procesmanagement; Over procesontwerp en besluitvorming*. Schoonhoven: Academic Service.
- DHV Milieu en Infrastructuur BV (2000), *Projectplan: inrichting Eemland: een plan met bodem*. Amersfoort: DHV Milieu en Infrastructuur BV.
- DHV Milieu en Infrastructuur BV (2000), *Resultaten Quick Scan; Project Ontwikkeling Bodembeheerplan en Bodemkwaliteitskaart Eemland*. Amersfoort: DHV Milieu en Infrastructuur BV.
- EZ, Ministerie van (1998), *Draaiboek BOSOM*. Den Haag, Ministerie van EZ.
- Glasbergen, P. (1995), *Managing Environmental Disputes; Network Management as an Alternative*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- Heuvel, J.H.J. van den (1998), *Beleidsinstrumentatie; Sturingsinstrumenten voor het overheidsbeleid*. Utrecht: Uitgeverij Lemma BV.
- Pröpper, I. en Steenbeek, D. (1999), *De aanpak van interactief beleid: elke situatie is anders*. Bussum: Uitgeverij Coutinho BV.
- Tatenhove, J. van (1993), *Milieubeleid onder dak?; Beleidsvoeringsprocessen in het Nederlandse milieubeleid in de periode 1970-1990; nader uitgewerkt voor de Gelderse Vallei*. Wageningen: Agricultural University.
- Teisman, G.R. (1992), *Complexe besluitvorming. Een pluricentrisch perspectief op besluitvorming over ruimtelijke investeringen*. Den Haag: Elsevier.
- Velden, K. van der (2000), *Handreiking Interactieve Planvorming*. Amersfoort: DHV Milieu en Infrastructuur BV.
- VROM, Ministerie van (1998), *De Proef op de ROM; Ervaringen met gebiedsgericht beleid in 10 ROM-projecten*. Den Haag : Ministerie van VROM.
- Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (1994), *Besluiten over grote projecten*. Den Haag: Sdu Uitgeverij.
- Wijnen, G., Renes, W. en Storm, P. (1984, 1999), *Projectmatig werken*. Utrecht: Het Spectrum.

BIJLAGE A

BESCHRIJVING PROJECT ONTWIKKELING BBP EN BKK EEMLAND

Algemene projectomschrijving		
<p>Het project <i>Ontwikkeling BKK en BBP Eemland</i> is een onderdeel van het landinrichtingsproject Eemland, waarmee in 1988 begonnen is. Het omvat het opstellen van een bodembeheersplan met bijbehorende bodemkwaliteitskaart voor het landelijk gebied van Eemland. Daarnaast wordt onderzoek verricht met als doel succes- en faalfactoren in kaart te brengen die een cruciale rol spelen bij projecten waarin ruimtelijke ordening en milieuvraagstukken samenkomen, met name in het landelijk gebied.</p>		
Parameter	Omschrijving	
Aard van de problematiek	Grondverzet is noodzakelijk i.v.m. ruilverkaveling. Omdat partijen grond (als gevolg van het Bouwstoffenbesluit) gekeurd moeten worden, zijn de kosten hoog. Daarnaast is uitwisseling van partijen grond tussen de onderlinge gemeenten momenteel moeilijk te realiseren.	
Betrokken partij en hun rol of belang	Dienst Landelijk Gebied	probleembezitter, verantwoordelijk voor de ruilverkaveling
	SKB	belangrijke financier, streeft kennis-transfer na
	Gemeenten Eemnes en Bunschoten	BKK voor het (gehele) landelijk gebied van de eigen gemeente
	Gemeenten Amersfoort, Soest en Baarn	BKK voor een deel van het landelijk gebied van de eigen gemeente
	Provincie Utrecht	landelijke eis: bodemkwaliteit voor 2005 in kaart
	Gewest Eemland	uitvoering van milieutaken (met name: handhaving van het bouwstoffenbesluit)
	Waterschap Vallei en Eem	verantwoordelijk voor uitvoering van waterkwaliteitsbeheer bevoegd gezag voor waterbodems
	Stichting Natuurmonumenten	eigenaar van percelen, natuurontwikkeling eigen terreinen, behoud ecologische waarden
	Belangenorganisatie lokale agrariërs (GLTO)	behartiging belangen van 60% v.d. aangesloten landeigenaren / agrariërs
	De landinrichtingscommissie	vlot (laten) verlopen van het landinrichtingsproces
	Milieu-inspectiedienst VROM	verantwoord hergebruik van grond
	DHV MI	projectleiding, uitvoering opstellen BKK, BBP
	Universiteit Utrecht	uitvoering analysetraject
		Element Consult en & Menkander Communicatie

Parameter	Omschrijving
Looptijd / fase- ring	Totale looptijd: ca. 11 maanden <i>Initiatie</i> <i>uitvoering</i> <i>concept BKK& BBP gereed</i> <i>afronding leertraject</i> nov '99 febr '00 mei '00 juli '00 okt '00
Beschikbaar budget	fl. 250.000,- (voor BKK, BBP, analysetraject en kennistransfer)
Omvang van het gebied	ca. 8000 ha.
Eindoelgroepen	ca. 350 grondeigenaren / (agrarische) bedrijven
Communicatie	Uitgangspunt is dat de leden van de klankbordgroep zowel de mid- delen als de mensen in huis hebben voor het verzorgen van de com- municatie met hun achterban en het bredere publiek. Het projectteam is verantwoordelijk voor de communicatie met de klankbordgroep en vervult met name een regisserende rol (richting geven aan de com- municatie die door de leden van de klankbordgroep verzorgd zal wor- den; toezien op eenduidige berichtgeving etc). In voorkomende gevallen kan ook ondersteuning worden geboden. Ingezette instru- menten: <ul style="list-style-type: none"> - Bilateraal overleg: projectteam & leden klankbordgroep - Bijeenkomsten: klankbordgroep & projectteam - Nieuwsbrief t.b.v. leden van de klankbordgroep (moet nog ver- schijnen)
Bestuurlijke, ambtelijke en politieke aspect- ten	BKK en BBP kunnen op ambtelijk niveau worden vastgesteld. De klankbordgroep bestaat daarom - voor wat betreft de betrokken over- heden - uitsluitend uit ambtelijke vertegenwoordigers. Bestuurders (colleges, GS) zijn niet direct betrokken, maar worden wel - via de le- den van de klankbordgroep zelf - geïnformeerd. Overigens is het be- stuurlijk gremium wel direct vertegenwoordigd in de landinrichtingscommissie Eemland, die al sinds 1988 bestaat. Van belang is dat met name het BBP in deze commissie aan de orde wordt gesteld! Sinds het Bouwstoffenbesluit van kracht is, zijn gemeenten bevoegd gezag voor wat betreft grondverzet. Het opstellen van een BKK in het kader van het Bouwstoffenbesluit is voor betrokken partijen (en dus ook voor DLG, DHV en SKB) een nieuw fenomeen. Dit aspect ver- dient de nodige aandacht gedurende het project. De provincie stelt in principe BKK en BBP vast. Gemeenten kunnen hiertegen formeel bezwaar maken. In Eemland hebben gemeenten inmiddels informeel ingestemd met vaststelling door de provincie. Tenslotte bestaat er nog enige onduidelijkheid m.b.t. de zeggenschap over gedempte sloten (berust die bij gemeenten of waterschap?)
Mijlpalen gedurende het proces	<ul style="list-style-type: none"> - Ondertekening intentieverklaring (januari 2000) - Akkoord subsidiëring SKB (medio april 2000) - Concept BKK gereed (eind mei - begin juni) - Vaststelling BKK en BBP (juli 2000) - Afronding leertraject (eind september - begin oktober)

Parameter	Omschrijving
Projectstructuur	<p>Het project <i>Ontwikkeling BKK en BBP Eemland</i> kent de volgende projectstructuur:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Een projectteam, bestaande uit een vertegenwoordiger van de Dienst Landelijk Gebied (opdrachtgevers), de Universiteit van Utrecht en de adviesbureaus DHV en Element Consult/ Menkander Communicatie (opdrachtnemers). Het projectteam heeft een voorbereidende taak en een onderzoekstaak: zij zorgt dat onderzoek wordt verricht naar de bodemkwaliteit in het gebied. Zij is verantwoordelijk voor het maken van de bodemkwaliteitskaart, het bodembeheersplan en het onderzoek naar de succes- en faalfactoren in soortgelijke projecten. Voorzitter is de projectleider, dhr. D. van der Burg. - Een klankbordgroep, waarin (ambtelijke) vertegenwoordigers van de betrokken partijen vertegenwoordigd zijn. De klankbordgroep heeft tot taak de producten van het projectteam te toetsen. Daarnaast leveren de betrokken organisaties uit de klankbordgroep de benodigde basisinformatie op bodem- en communicatie/procesgebied. Tevens hebben de leden van de klankbordgroep een taak met betrekking tot het informeren van hun achterban (belanghebbenden en 'omgeving') over de voortgang van het project (en daarmee impliciet tot het versterken van het draagvlak). - Een consortium, bestaande uit die leden van de klankbordgroep die ook een financiële bijdrage levert aan het project.
Besluitvorming	<p>De belanghebbenden worden in de gelegenheid gesteld bij de volgende beslismomenten invloed uit te oefenen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Intentie (reden voor deelname aan het project aangeven) - Presentatie concept BKK - Opstellen Bodembeheersplan (BBP) - Vaststellen definitieve BKK en BBP <p>Wanneer er bijeenkomsten belegd worden, zijn bijna alle belanghebbenden aanwezig. De meeste leden van de klankbordgroep zijn positief over het verloop van het project.</p>
Managementstijl/aanpak	Basisgedachte is 'We moeten het samen doen'.

BIJLAGE B

PROJECT- EN PROCESPARAMETERS

1	Aard van de problematiek	oorzaak, omvang en typering van de problematiek
2	Betrokken partijen en hun belangen	alle bij het besluitvormingsproces betrokken actoren, zowel personen als organisaties, de belangen die zij behartigen en de positie van de vertegenwoordiger in zijn/haar organisatie
3	Looptijd/fasering	de tijdspanne, waarbinnen een project moet worden afgerond
4	Budget	het bedrag, dat beschikbaar is voor de uitvoer van het totale project, inclusief de besluitvorming
5	Omvang van het gebied	de grootte van het gebied waarop het project betrekking heeft (in hectare).
6	Einddoelgroepen	Het totale aantal landeigenaren (waaronder met name agrariers), bewoners en andere betrokkenen die directe gevolgen ondervinden van de uitkomsten van het project
7	Communicatie	een omschrijving van de gevolgde communicatiestrategie, de daarbij toegepaste middelen en de eventuele uitkomsten daarvan
8	Managementstijl	de wijze waarop aansturing door de projectorganisatie plaatsvindt, zowel binnen de projectgroep als naar de achterban en de omgeving
9	Politieke, bestuurlijke en ambtelijke aspecten	de invloed van zowel procedurele kwesties (denk aan vergaderingen van commissies, Colleges, GS en aan momenten van ter inzage-legging), als specifieke belangen. (denk aan 'scoringskansen' of 'afbreukrisico's' voor bijvoorbeeld politici en politieke partijen, maar ook aan politieke druk)
10	Culturele en sociale aspecten	de in het gebied geldende normen en waarden (bijv. kerkelijke orthodoxie), de onderlinge relaties tussen betrokkenen en de invloed daarvan op het project
11	Mijlpalen	gebeurtenissen (zowel intern als extern) die een belangrijke invloed hebben (gehad) op het project (bijv. een besluit van de projectorganisatie, verandering in wet- en regelgeving)
12	Projectorganisatie	samenstelling, omvang, positie en beslismacht van de in het leven geroepen besluitvormingsorganen
13	Fasering in de besluitvorming	wanneer de besluitvorming per deelproject of onderwerp heeft plaatsgevonden wordt gekeken welke fase te onderscheiden vallen
14	Mate van participatie	de mate waarin de betrokken partijen invloed kunnen uitoefenen op de uitkomsten van het besluitvormingsproces
15	Omgevingsdynamiek	de mate waarin de omgeving aan zowel interne als externe veranderingen onderhevig is (bijv. grondverzet, aanpassingen van infrastructuur)
16	Technische aspecten	'eigenschappen' van het gebied (bijv. bodemsoort, typering en omvang van vervuiling) en de toegepaste technieken

BIJLAGE C

BEKNOPTE PROJECTBESCHRIJVINGEN (ZOALS GEBRUIKT IN DE QUICK SCAN)

Krimperwaard

- Wat? : opstellen BBP; gebied geschikt maken/houden voor beoogde functies
- Waarom? : demping van sloten met verontreinigd materiaal
- Door wie? : stichting Bodembeheer Krimperwaard
- Voor wie? : ca. 550 agrariërs
- Hoe lang? : ca. 14 jaar
- Hoe veel? : fl. 26.000.000,-
- Hoe groot? : 12.000 ha.
- Structuur? : stichting / klankbordgroep
- Dynamisch? : nee

Denk mee over het ideale proces

2

Groningse Wijken

- Wat? : opstellen BBP & saneringsplan; gebied geschikt voor functies
- Waarom? : demping van sloten met verontreinigd materiaal
- Door wie? : projectteam
- Voor wie? : > 10.000 agrarische bedrijven (gehele provincie)
- Hoe lang? : ca. 2 jaar (pilotprojecten)
- Hoe veel? : fl. 18.000.000,-
- Hoe groot? : ca. 10.000 m²
- Structuur : projectteam / Platform Landelijk Gebied
- Dynamisch? : nee

Denk mee over het ideale proces

3

IJsselstein Zenderpark

- Wat? : opstelling en uitvoering BKK en grondstromenplan
- Waarom? : hoge kosten grondverzet door Interimbeleid Provincie Utrecht (BsB)
- Door wie? : Gemeente IJsselstein
- Voor wie? : ca. 8.000 nieuwe bewoners / agrariërs
- Hoe lang? : ca. 2 jaar (besluitvorming)
- Hoe veel? : ca. fl. 300.000,-
- Hoe groot? : ca. 30 ha. (4000 woningen)
- Structuur? : projectgroep / stuurgroep
- Dynamisch? : ja

Denk mee over het ideale proces

4

Leidsche Rijn

- Wat? : opstellen BBP en BKK
- Waarom? : hoge kosten grondverzet door BsB
- Door wie? : projectbureau Leidsche Rijn
- Voor wie? : 20.000 nieuwe bewoners
- Hoe lang? : ca. 1,5 jaar
- Hoe veel? : ca. fl. 150.000,-
- Hoe groot? : ca. 1.100 ha. (verdeeld in 15 deelgebieden)
- Structuur? : gemeenten en provincie (geen officiële structuur)
- Dynamisch? : ja

Denk mee over het ideale proces

5

Groenblauwe Slinger

- Wat? : handhaven onderscheid stad-land-water, versterken groene kwaliteiten
- Waarom? : dreigende verstedelijking (VINEX)
- Door wie? : projectbureau Groenblauwe Slinger
- Voor wie? : omwonenden / agrariërs
- Hoe lang? : ca. 7 jaar
- Hoe veel? : ca. fl. 200.000.000,-
- Hoe groot? : 20.000 ha.
- Structuur? : projectteam / werk- en stuurgroepen
- Dynamisch? : ja

Denk mee over het ideale proces

6

Het Groene Hart

- Wat? : handhaven onderscheid stad-land, versterken groene kwaliteiten
- Waarom? : dreigende verstedelijking vanuit Randstad
- Door wie? : projectgroep Groene Hart
- Voor wie? : ca. 200.000 inwonenden
- Hoe lang? : ca. 3,5 jaar
- Hoe veel? : fl. 860.000.000,- / fl. 1.675.000.000,-
- Hoe groot? : ca. 150.000 ha.
- Structuur? : stuurgroep / projectgroep
- Dynamisch? : ja

Denk mee over het ideale proces

7

De Gelderse Vallei

- Wat? : vermindering milieubelasting; herstel landschappelijke en ecologische structuur
- Waarom? : milieubelasting door intensieve veeteelt
- Door wie? : stichting De Gelderse Vallei
- Voor wie? : ca. 6.500 agrariërs
- Hoe lang? : ca. 4 jaar
- Hoe veel? : ca. fl. 725.000.000,-
- Hoe groot? : totaal 58.000 ha.
- Structuur? : valleicommissie / coördinatie-overleg
- Dynamisch? : nee

Denk mee over het ideale proces

8

BIJLAGE D

GEÏNTERVIEWDE PROJECTLEIDERS EN -MEDEWERKERS

Naam	Project
R. Blokzijl, projectsecretaris, DHV Noord Nederland, Groningen	Landinrichting en Bodemverontreiniging Provincie Groningen
mw. G. van Eijsden, projectleider, DHV Milieu en Infrastructuur, Amersfoort	Bodemkwaliteitskaarten (BKK) Zuid-Holland
B. Houtkamp, medewerker afdeling bodem, provincie Zuid-Holland, Den Haag	Landinrichting en Bodembeheer Krimpenerwaard (besluitvorming)
A. de Kruijf, directeur, Stichting Vernieuwing Gelderse Vallei, Barneveld	ROM-project "De Gelderse Vallei"
H. Lenderink, directeur, Stichting Bodembeheer Krimpenerwaard, Stolwijk	Landinrichting en Bodembeheer Krimpenerwaard (uitvoering)
mw. A. van Veen, voormalig projectleider, provincie Zuid-Holland, Den Haag	Project "Groenblauwe Slinger"
mw. M. de Wit, voormalig milieu-medewerker van de gemeente IJsselstein (nu medewerker afdeling bodem, provincie Utrecht)	Actief Bodembeheer IJsselstein Zenderpark

BIJLAGE E

**GEÏNTERVIEWDE PERSONEN VAN HET PROJECT
ONTWIKKELING BBP EN BKK EEMLAND**

Naam en organisatie
R. Gmelig, medewerker afdeling bodem, gemeente Bunschoten, Bunschoten
S. Hammink, medewerker afdeling bodem, gemeente Eemnes, Eemnes
B. van de Wolfshaar, secretaris, Gewestelijk Land- en Tuinbouworganisatie (GLTO), Zeist

BIJLAGE F

BEKNOPTE BESCHRIJVING PROJECTEN VAN GEÏNTERVIEWDE PROJECTLEIDERS (ZOALS GEBRUIKT VOOR VERVOLGONDERZOEK)

Actief Bodembeheer IJsselstein Zenderpark

In de gemeente IJsselstein heeft men een groot aantal woningen op licht verontreinigde grond gebouwd. Dankzij actief bodembeheer kunnen de kosten die gemoeid zijn met de bodemproblematiek sterk ingeperkt worden. Dit project is relevant, omdat het betrekking heeft op zowel de milieuhygiënische kwaliteit als de inrichting van het gebied. Mevrouw M. de Wit, medewerker afdeling bodem van de gemeente IJsselstein, heeft zich sterk gemaakt voor het hergebruik van grondstromen en heeft zodoende een goed beeld van de tegengestelde belangen (ruimtelijke ordening en bodemkwaliteit) die tijdens het project een rol speelden.

Landinrichting en Bodembeheer Krimpenerwaard

De landinrichting in de Krimpenerwaard stagneert als gevolg van zware bodemverontreiniging. Het project heeft als doel het oprichten van een stichting, die op korte termijn het probleem van de agrariërs wil kopen zodat vrije handel in grond mogelijk wordt. Op langere termijn wil men de bodem saneren. De relevantie van dit project is gelegen in het multidisciplinaire karakter van het besluitvormingsproces, alsmede in de bijzondere positie van de stichting in de streek. De heer R. Houtkamp, medewerker afdeling bodem van de provincie Zuid-Holland, heeft een trekkersrol vervuld bij het besluitvormingsproces rondom dit project. Voorafgaand aan het daadwerkelijke project is hij coördinator van verschillende onderzoeken in de streek geweest. Hij heeft dus een goed beeld van het verloop van het besluitvormingsproces. De heer H. Lenderink, directeur Stichting Bodembeheer Krimpenerwaard, is verantwoordelijk voor de uitvoering van het project. Hij onderhoudt contacten met veel verschillende niveaus, dat wil zeggen van de inwoners van de streek tot en met de bestuurders van de Provincie.

Landinrichting en Bodemverontreiniging Provincie Groningen

Evenals in de Krimpenerwaard wordt in Groningen de landinrichting gefrustreerd door bodemverontreiniging. Men werkt hier aan het opstarten van een stichting die het probleem van de agrariërs opkoopt. Dit project is relevant, omdat het betrekking heeft op ruimtelijke ordening en milieu. De heer R. Blokzijl, projectsecretaris en medewerker afdeling bodem DHV Noord, is vanaf het begin bij besluitvormingsproces rond het project betrokken geweest. Daar waar de projectleider voornamelijk het proces in het oog gehouden heeft, heeft de heer Blokzijl de inhoudelijke component van het project bewaakt. Door zijn directe betrokkenheid heeft hij een goed zicht op het project.

Bodemkwaliteitskaarten Zuid-Holland

In Zuid-Holland wordt voor drie landinrichtingsgebieden afzonderlijk bodemkwaliteitskaarten opgesteld, zodat de dienst Landelijk Gebied (DLG) gericht met grondverzet aan de slag kan gaan. Wat dit tot een relevant project maakt, is het feit dat met een groot aantal partijen moet worden samengewerkt om te komen tot een gezamenlijk einddoel. Mevrouw G. van Eijsden, projectleider en adviseur van DHV Amersfoort, afdeling Bodem, is als projectleider verantwoordelijk voor het verloop van het gehele project en dus ook betrokken bij ieder facet van het project. Zij heeft als zodanig een goed beeld van die facetten die van belang zijn.

ROM-project "De Gelderse Vallei"

Dit project betreft een van de tien strategische ROM-gebieden zoals deze zijn aangewezen in het derde Nationale Milieu Beleidsplan (NMP3). In het gebied is sprake van een stilstand in de ontwikkeling van landbouw alsmede van een achteruitgang van ecologische waarden. Om dit probleem aan te pakken is een stichting opgestart die de problematiek dient aan te pakken. De relevantie van dit project is gelegen in het feit dat er sprake is van botsende belangen op het gebied van ruimtelijke ordening en milieu, alsmede bij de integrale aanpak van de problematiek. De heer A. de Kruijf, directeur Stichting Vernieuwing Gelderse Vallei, staat aan het hoofd van de vele deelprojecten die in het gebied worden uitgevoerd en heeft als zodanig dus een goed beeld van het verloop van het project.

Project "Groenblauwe Slinger"

In de zuidvleugel van de Randstad is sprake van een toenemende druk op het nog aanwezige groen in dit gebied. Vanuit de provincie Zuid-Holland is gekozen voor een project waarbij dit gebied blijvend groen(natuur) en blauw(water) gemaakt kan worden. De relevantie van dit project is gelegen in het feit, dat een probleem van botsende belangen op een voor iedereen acceptabele manier aangepakt wordt. Mevrouw A. van Veen, voormalig projectleider, is bij het project betrokken geweest van de agendering tot en met de aanpak van de belangrijkste gebieden.

BIJLAGE G

VRAGENLIJST PROJECTLEIDERS EN -MEDEWERKERS

Project *Ontwikkeling Bodembeheerplan en Bodemkwaliteitskaart Eemland*

Naam:

Functie:

Organisatie:

Datum:

Tijd:

Plaats:

Interviewer:

I. Introductie

Dit gesprek vormt een onderdeel van een onderzoek dat wordt uitgevoerd door DHV Amersfoort, de Universiteit Utrecht en de bureaucombinatie Element Consult/Menkander Communicatie. Het wordt uitgevoerd in opdracht van de Stichting Kennisoverdracht Bodem. De onderzoeksvraag luidt als volgt:

Welke cruciale succes- en faalfactoren kunnen worden onderscheiden in projecten waarin ruimtelijke ordening en milieuaspecten samenkomen?

In de periode van maart t/m mei is een quick scan uitgevoerd. Deze was bedoeld om binnen een zeer kort tijdsbestek zicht te krijgen op de cruciale succes- en faalfactoren voor project *Ontwerp Bodemkwaliteitskaart en Bodembeheerplan Eemland*. Het resultaat van deze quick scan was een zevental factoren die van cruciaal belang zijn voor projecten op het gebied van RO en Milieu.

In dit interview zouden we u graag onze resultaten voor willen leggen. Wij zouden u daarbij willen vragen of u de aspecten herkent en hoe u deze in uw eigen project betrokken heeft. Als het ware wordt dus een verdiepingsslag uitgevoerd. Het is inmiddels bekend dat de aspecten van belang zijn, maar we weten echter nog niet voldoende om te zeggen waarom ze nou zo belangrijk zijn. Dat proberen we onder andere middels dit interview te achterhalen.

Vragen vooraf:

Het gesprek zal ongeveer een uur duren. Heeft u deze tijd beschikbaar?

Heeft u er bezwaar tegen als het gesprek wordt opgenomen?

Is er een aparte ruimte of een rustige plek beschikbaar?

II. Toelichting succes- en faalfactoren

Factor 1. *Het hebben van (voldoende) zicht op het krachtenveld, middelen en belangen van actoren*

(Vroegtijdig) inzicht in positie, beslismacht, middelen, belangen en achtergronden van actoren kan van groot strategisch belang zijn. Het is daarom goed deze zo snel mogelijk in kaart te brengen. Hierbij moet wel rekening worden gehouden met het feit dat posities van actoren gedurende het proces kunnen veranderen.

Factor 2. *Gezamenlijke probleem(h)erkenning bij alle actoren en het bewust nastreven van win-win-situaties*

Actoren hebben dikwijls de neiging om niet verder te kijken dan hun eigen probleem en/of situatie. Het onderkennen van het feit dat het om een collectief probleem gaat, is van essentieel belang. Pas daarna kan gezocht worden naar oplossingsrichtingen.

Het is van belang aan actoren (ook) expliciet duidelijk te maken dat zij beter af zijn wanneer zij wel deelnemen. Hierbij moet er wel mee rekening worden gehouden dat een probleem (vrijwel) nooit wordt opgelost op een voor iedere actor even bevredigende manier.

In de praktijk is gebleken dat actoren die de beschikking hebben over (onmisbare) hulpbronnen de besluitvorming kunnen / zullen vertragen of blokkeren totdat zich voor hen tevens scoringkansen voordoet.

Factor 3. *Gerichte, zorgvuldige communicatie en informatieverzameling en -verstrekking*

Bundeling en beschikbaarstelling van informatie geeft betrokken partijen inzicht in onduidelikheden, problemen van andere actoren en mogelijkheden tot het bereiken van consensus. Communicatie moet zich niet alleen richten op de direct betrokkenen, maar ook op de achterban.

Goede communicatie houdt rekening met belangen van actoren; het tempo van de landinrichting; de politieke verhoudingen (ook informeel) en timing (deadlines). Het is van belang om van meet af aan zowel verticaal als horizontaal ('alle kanten op') te communiceren teneinde onrust te voorkomen. Bovendien moet er voldoende tijd worden ingeruimd voor het communiceren van belangrijke aspecten. Tot slot wordt benadrukt dat de boodschap congruent en consequent (consistent?) moet zijn.

Factor 4. *Een passende projectorganisatie en een transparante verdeling van taken en bevoegdheden*

Nadat besloten is dat een probleem collectief wordt aangepakt, maar voordat begonnen wordt met het zoeken naar oplossingen, dient er eerst duidelijkheid te zijn over het projectmanagement, daarvoor beschikbare fondsen en menskracht, zodat dit besluitvorming niet in de weg kan staan.

Het is goed om een praktische, werkbare werkvorm te kiezen, waarbij iedere betrokken partij zich prettig voelt. Scheiding van proces en inhoud zijn daarbij aan te bevelen. Ook verdient het de voorkeur een voorzitter te kiezen zonder formele macht, die 'denkt' vanuit de diverse gremia en ervoor zorgt dat de werkzaamheden doorgaan: er moeten immers resultaten geboekt worden.

Factor 5. *Duidelijke afspraken over besluitvorming en de mate van participatie*

Het uitzetten van een planning met vooraf vastgestelde mijlpalen heeft een gunstige uitwerking. Het zorgt voor duidelijkheid en geeft 'positieve energie'. Mijlpalen kunnen ook effectief als deadline worden gehanteerd. Probeer gehaalde deadlines vooral ook te vieren. Als er gepland moet worden, doe dat dan zoveel mogelijk van 'grof' naar 'fijn'.

Ook is het van belang dat onderwerpen waarover inmiddels besluiten genomen zijn, niet nogmaals aan de orde worden gesteld in het verdere besluitvormingstraject.

Maak aan partijen duidelijk op welke momenten beslissingen moeten worden genomen en hoe die beslissing tot stand zal komen.

Factor 6. *Bestuurlijke motivatie en aansturing/politieke steun*

Het ontbreken van politieke steun kan besluitvorming en realisatie rondom projecten zeer lange tijd ophouden. Het is daarom aan te bevelen een stuurgroep in te stellen waarin besluiten 'op hoofdlijnen' worden genomen. Ook is het van belang om in het lobbycircuit eventuele discussiepunten vooraf aan de orde te stellen en informatie uit te wisselen.

Factor 7. *Kosten en financiering*

Het is niet verstandig om bij aanvang van een project onmiddellijk over geld te beginnen, maar er moet na verloop van tijd wel duidelijkheid zijn welke partij wat bijdraagt.

III. Algemene, niet-factorgebonden vragen

- Vraag 1.* Herkent u deze factor?
- Vraag 2.* Vindt u ook, dat het hier om een cruciale succesfactor gaat?
- Vraag 3.* Hoe bent u in uw project met de desbetreffende factor omgegaan?
- Vraag 4.* Welke aspecten van de betreffende factor zijn volgens u essentieel voor het goed doorlopen en afronden van een project?
- Vraag 5.* Wat is goed verlopen met betrekking tot de desbetreffende factor?
- Vraag 6.* Zou u in een volgend project weer op dezelfde manier omgaan met de aspecten van de betreffende factor?
- Ja* → Wat zijn volgens u de essentiële aspecten van uw aanpak?
- Nee* → Welke aspecten zouden gelijk blijven en wat zou u veranderen?

IV. Factorgebonden vragen

- Factor 1.* Zijn er betrokken partijen geweest die opeens een heel belangrijke positie kregen of juist een ondergeschikte?
- Factor 2.* Op welke wijze hebt u de bij uw project betrokken partijen bewust gemaakt van het feit dat de problematiek voor iedere betrokken partij van belang is en is deze ook daadwerkelijk als zodanig door iedereen geaccepteerd?
- Factor 3.* Vanaf welk moment heeft communicatie een bewuste rol gespeeld tijdens uw project?
- Factor 4.* Is er een expliciete scheiding aangebracht tussen inhoud en proces?

BIJLAGE H

VRAGENLIJST BETROKKENEN PROJECT ONTWIKKELING BBP EN BKK EEMLAND

Project *Ontwikkeling Bodembeheerplan en Bodemkwaliteitskaart Eemland*

Naam:

Functie:

Organisatie:

Datum:

Tijd:

Plaats:

Interviewer:

I. **Introductie**

Het doel van dit gesprek is tweeledig. Ten eerste is dit gesprek een onderdeel van het onderzoek naar succes- en faalfactoren voor ruimtelijke ordening en milieu. Dit onderzoek wordt uitgevoerd door DHV, de Universiteit Utrecht en Element Consult/Menkander Communicatie. Dit gebeurt in opdracht van de Stichting Kennisoverdracht Bodem. Het interview geeft ons de kans om verschillende visies op de factoren naast elkaar te plaatsen en zodoende een inschatting te maken van het belang van en de wijze waarop de factor vorm dient te krijgen. Daarnaast geeft dit gesprek u als betrokkene bij het project *Ontwikkeling Bodembeheerplan en Bodemkwaliteitskaart Eemland* de kans om uw visie op onder andere de projectorganisatie, de communicatie en het verdere verloop van het project weer te geven.

Zoals u reeds in het resultaatverslag hebt kunnen lezen is door het projectteam een quick scan uitgevoerd. Deze was bedoeld om binnen een zeer kort tijdsbestek zicht te krijgen op cruciale succes- en faalfactoren voor het project. Een deel van de resultaten is vormgegeven als een zevental in onze ogen cruciale succes- en faalfactoren voor projecten op het gebied van ruimtelijke ordening en milieu in het algemeen en project *Ontwikkeling Bodembeheerplan en Bodemkwaliteitskaart Eemland* in het bijzonder.

In dit interview zouden we u graag deze zeven factoren voorleggen. Wij zouden u daarbij willen vragen hoe u vindt dat er in het project *Ontwikkeling Bodembeheerplan en Bodemkwaliteitskaart Eemland* vorm aan gegeven wordt, wat u vindt dat goed gaat en wat beter zou kunnen of moeten.

Vragen vooraf:

Het gesprek zal ongeveer een uur duren. Heeft u deze tijd beschikbaar?

Heeft u er bezwaar tegen als het gesprek wordt opgenomen?

Is er een aparte ruimte of een rustige plek beschikbaar?

II. Toelichting succes- en faalfactoren

Factor 1. *Het hebben van (voldoende) zicht op het krachtenveld, middelen en belangen van actoren*

(Vroegtijdig) inzicht in positie, beslismacht, middelen, belangen en achtergronden van actoren kan van groot strategisch belang zijn. Het is daarom goed deze zo snel mogelijk in kaart te brengen. Hierbij moet wel rekening worden gehouden met het feit dat posities van actoren gedurende het proces kunnen veranderen.

Factor 2. *Gezamenlijke probleem(h)erkenning bij alle actoren en het bewust nastreven van win-win-situaties*

Actoren hebben dikwijls de neiging om niet verder te kijken dan hun eigen probleem en/of situatie. Het onderkennen van het feit dat het om een collectief probleem gaat, is van essentieel belang. Pas daarna kan gezocht worden naar oplossingsrichtingen.

Het is van belang aan actoren (ook) expliciet duidelijk te maken dat zij beter af zijn wanneer zij wel deelnemen. Hierbij moet er wel rekening mee worden gehouden dat een probleem (vrijwel) nooit wordt opgelost op een voor iedere actor even bevredigende manier.

In de praktijk is gebleken dat actoren die de beschikking hebben over (onmisbare) hulpbronnen de besluitvorming kunnen / zullen vertragen of blokkeren totdat zich voor hen tevens scoringkansen voordoet.

Factor 3. *Gerichte, zorgvuldige communicatie en informatieverzameling en -verstrekking*

Bundeling en beschikbaarstelling van informatie geeft betrokken partijen inzicht in onduidelikheden, problemen van andere actoren en mogelijkheden tot het bereiken van consensus. Communicatie moet zich niet alleen richten op de direct betrokkenen, maar ook op de achterban.

Goede communicatie houdt rekening met belangen van actoren; het tempo van de landinrichting; de politieke verhoudingen (ook informeel) en timing (deadlines). Het is van belang om van meet af aan zowel verticaal als horizontaal ('alle kanten op') te communiceren teneinde onrust te voorkomen. Bovendien moet er voldoende tijd worden ingeruimd voor het communiceren van belangrijke aspecten. Tot slot wordt benadrukt dat de boodschap congruent en consequent (consistent?) moet zijn.

Factor 4. *Een passende projectorganisatie en een transparante verdeling van taken en bevoegdheden*

Nadat besloten is dat een probleem collectief wordt aangepakt, maar voordat begonnen wordt met het zoeken naar oplossingen, dient er eerst duidelijkheid te zijn over het projectmanagement, daarvoor beschikbare fondsen en menskracht, zodat dit besluitvorming niet in de weg kan staan.

Het is goed om een praktische, werkbare werkvorm te kiezen, waarbij iedere betrokken partij zich prettig voelt. Scheiding van proces en inhoud zijn daarbij aan te bevelen. Ook verdient het de voorkeur een voorzitter te kiezen zonder formele macht, die 'denkt' vanuit de diverse gremia en ervoor zorgt dat de werkzaamheden doorgaan: er moeten immers resultaten geboekt worden.

Factor 5. *Duidelijke afspraken over besluitvorming en de mate van participatie*

Het uitzetten van een planning met vooraf vastgestelde mijlpalen heeft een gunstige uitwerking. Het zorgt voor duidelijkheid en geeft 'positieve energie'. Mijlpalen kunnen ook effectief als deadline worden gehanteerd. Probeer gehaalde deadlines vooral ook te vieren. Als er gepland moet worden, doe dat dan zoveel mogelijk van 'grof' naar 'fijn'.

Ook is het van belang dat onderwerpen waarover inmiddels besluiten genomen zijn, niet nogmaals aan de orde worden gesteld in het verdere besluitvormingstraject.

Maak aan partijen duidelijk op welke momenten beslissingen moeten worden genomen en hoe die beslissing tot stand zal komen.

Factor 6. *Bestuurlijke motivatie en aansturing/politieke steun*

Het ontbreken van politieke steun kan besluitvorming en realisatie rondom projecten zeer lange tijd ophouden. Het is daarom aan te bevelen een stuurgroep in te stellen waarin besluiten 'op hoofdlijnen' worden genomen. Ook is het van belang om in het lobbycircuit eventuele discussiepunten vooraf aan de orde te stellen en informatie uit te wisselen.

Factor 7. *Kosten en financiering*

Het is niet verstandig om bij aanvang van een project onmiddellijk over geld te beginnen, maar er moet na verloop van tijd wel duidelijkheid zijn welke partij wat bijdraagt.

III. Factor-onafhankelijke vragen

- Vraag 1* Hoe vindt u dat er in de beginfase van het project met deze factor is omgegaan?
- Vraag 2* Hoe vindt u dat er op dit moment met deze factor wordt omgegaan?
- Vraag 3* Vindt u dat dit op deze manier goed gebeurt?
Ja → Wat vindt u goed?
Nee → Wat zou er in uw ogen beter kunnen?

IV. Factorgebonden vragen

- Factor 1.* Hoe zou u uw eigen belang willen omschrijven?
- Factor 2.* Wat is volgens u het probleem dat middels het project *Ontwikkeling Bodembeheerplan en Bodemkwaliteitskaart Eemland* wordt opgelost?
- Factor 2.* Denkt u dat iedereen hetzelfde beeld van dit probleem heeft?
- Factor 3.* Bent u van mening dat er gedurende het gehele project voldoende informatie voor handen is geweest?
- Factor 4.* Wie is volgens u de projectleider?
- Factor 6.* Is er sprake van voldoende bestuurlijke motivatie of politieke steun binnen uw eigen organisatie?
Is er bekendheid bij de achterban?
Welke personen zijn op de hoogte en hoe?