

De kracht van aandacht

*Een onderzoek naar de verdere ontwikkeling van relatiemanagement bij waterschap
Brabantse Delta*



Erasmus Universiteit Rotterdam
Opleiding Bestuurskunde
Master Publiek Management

Caroline van Deursen - 349067

Begeleider: Prof. Dr. M.J.W. van Twist
Tweede lezer: Dr. Ir. M.B. Kort

Waterschap Brabantse Delta
Dhr. R. Klop
Mevr. N. Verhoeven

Augustus 2012

De kracht van aandacht

*Een onderzoek naar de verdere ontwikkeling van relatiemanagement bij waterschap
Brabantse Delta*

VOORWOORD

In het voor u liggende onderzoek staat de verdere ontwikkeling van relatiemanagement bij waterschap Brabantse Delta centraal. Tevens rond ik hier de masteropleiding Publiek Management aan de Erasmus Universiteit mee af.

Dit onderzoek vormt het eindpunt van een traject waarin ik veel heb mogen leren en waarbij ik op dit punt dan ook graag een aantal mensen wil bedanken voor hun hulp bij de totstandkoming van dit onderzoek.

Langs deze weg wil ik graag prof. dr. M.J.W. van Twist bedanken voor zijn deskundige raad en begeleiding tijdens deze laatste fase van mijn studie. Daarnaast wil ik dr. ir. M.B. Kort bedanken voor zijn rol als tweede lezer. Ook zou ik graag een aantal personen willen bedanken bij Brabantse Delta. In het bijzonder mijn begeleiders Ralf Klop, Nicolette Verhoeven en het afdelingshoofd Esther van Beurden. Gedurende het onderzoek kon ik bij hen terecht voor vragen en voorzagen zij mij van advies en tips. Tevens gaat mijn dank uit naar alle respondenten voor hun deelname in dit onderzoek.

Tot slot gaat mijn dank uit naar mijn ouders en zussen voor hun geduld en ondersteuning gedurende het schrijven van deze scriptie.

07 september 2012

Caroline van Deursen

SAMENVATTING

Waterschappen zijn geen zelfstandige organisaties meer en afhankelijk van andere organisaties in het bereiken van hun doelstellingen. Door het opereren in netwerken krijgt de positie van het waterschap binnen het netwerk steeds meer aandacht en komt relatiemanagement centraal te staan. Brabantse Delta erkent dit en heeft daarom twee relatiemanagers aangesteld (Adviesnota managementteam,2005:2). De visie van het waterschap op relatiemanagement is dat het waterschap continu in beeld heeft welke relaties ertoe doen, dat deze relaties van goede kwaliteit en in balans zijn en dat er op deze relaties gestuurd kan worden. Belangrijk daarbij is dat het waterschap als eenheid functioneert en het management en bestuur goed zijn gepositioneerd. Het gaat hierbij dus om de rol en de positie van het waterschap in een netwerk (Relatiemanagementplan,2012:6).

In dit onderzoek staat de verdere ontwikkeling van het relatiemanagement bij waterschap Brabantse Delta centraal. De doelstelling van het onderzoek is kennis te genereren over 1) relatiemanagement in netwerken 2) relatiemanagement bij het waterschap Brabantse Delta, andere waterschappen, samenwerkingspartners en private ondernemingen en 3) ontwikkelingspunten voor beleid over relatiemanagement voor het waterschap Brabantse Delta.

Het relatiemanagement is onderzocht aan de hand van een conceptueel model. Dit theoretisch kader biedt wetenschappelijke inzichten in het relatiemanagement bij publieke organisaties. Het conceptueel model gaat uit van 3 p's:

- Prestatie/ perceptie: Hoe wordt relatiemanagement door de huidige relatiemanagers en de organisatie gezien?
- Positionering: Waar is het relatiemanagement in de organisatie gepositioneerd?
- Professionaliteit: Wat doet een relatiemanager en wat zou een relatiemanager moeten kunnen?

PERCEPTIES OP PRESTATIE

De ontwikkeling van relatiemanagement hangt af van hoe relatiemanagement wordt gezien, waar men vervolgens de functie van relatiemanagement wil positioneren en wat men als de kern van professionaliteit ziet. Wat een relatiemanager presteert of zou moeten presteren is inzichtelijk gemaakt aan de hand van percepties over relatiemanagement.

Resultaten van de vragenlijst laten zien dat respondenten van mening zijn dat iedereen in een organisatie relatiemanager is, omdat iedereen uit hoofde van hun functie contact heeft met externe partijen. Hierdoor bestaat de perceptie dat relatiemanagement zowel strategisch, tactisch als operationeel werk is. Relatiemanagement wordt door respondenten gezien als een brug tussen de organisatie en het bestuur. Enerzijds bestaat de perceptie dat relatiemanagement als onderdeel van de inhoudelijke functie wordt gezien. Anderzijds wordt aangegeven dat de relatiemanager zich niet op inhoudelijk vlak dient te begeven, maar hier wel kennis over dient te hebben om procesmatige werkzaamheden te vervullen. De percepties over relatiemanagement laten zien dat relatiemanagers een sleutelrol vervullen in de samenwerking, doordat zij met het beheer van relaties de interne en externe omgeving verbinden en de externe oriëntatie vergroten. Ondanks deze positieve ontwikkeling wordt aangegeven dat de interne organisatie onvoldoende meegroeit met het relatiebeheer, waardoor de interne communicatie ten aanzien van relaties niet soepel verloopt.

POSITIONERING

Uit kwantitatief en kwalitatief onderzoek is naar voren gekomen dat relatiemanagers ondersteuning bieden op het proces zoals het aangaan en stimuleren van samenwerking met zowel interne als externe partijen, maar ook het onderhouden van contacten met samenwerkingspartners, ondersteuning bieden aan het bestuur en het intern draagvlak creëren voor beleid en strategie van de organisatie. Dit betekent dat relatiemanagers niet alleen intern gericht zijn, maar vooral ook een externe focus hebben met betrekking tot relaties. Doordat relaties overal in de organisatie aanwezig zijn, is het relatiemanagement soms centraal en soms decentraal gepositioneerd, waardoor er wordt aangegeven dat relatiemanagement zowel op strategisch, tactisch als operationeel niveau moet plaatsvinden. Wel wordt eenduidig aangegeven dat de functie van relatiemanagement primair gericht is op het proces en niet op de inhoud.

PROFESSIONALITEIT

Met betrekking tot de professionaliteit zijn de onderstaande competenties en taken vastgesteld voor de relatiemanager. Deze competenties en taken bezitten de relatiemanagers in de huidige situatie, maar zien zij ook als gewenst.

1. Kansen signaleren en daarnaar handelen. Proactieve opstelling. Inbrengen en stimuleren van nieuwe ideeën (buiten kaders kunnen denken)

2. Vormt zich een beeld van de toekomstige ontwikkelingen en heeft een visie op mogelijkheden om in te spelen op die ontwikkelingen
3. Houdt verbanden in de gaten tussen geconstateerde problemen, noodzakelijke en eventueel reeds voorgenomen veranderingen. Ziet structuren, verbanden en samenhang tussen verschillende vraagstukken en denkt in een breder kader
4. Heeft inzicht in en is alert op belangentegenstellingen en is in staat steun en draagvlak te verwerven
5. Heeft oog voor het belang van contacten, is in staat contacten te leggen en te onderhouden en kan deze effectief aanwenden voor het bereiken van (de) doelen

De drie taken die het hoogst scoren zijn:

1. (Mede) opstellen van management- en uitvoeringscontracten
2. Voorbereiden en organiseren van overlegbijeenkomsten tussen bestuur en samenwerkingspartners, op verschillende niveaus (beleids-, strategisch en bestuurlijk niveau), bijvoorbeeld de Bestuurlijke Overleggen;
3. Vervullen van de loketfunctie voor samenwerkingspartners, het vormen van een direct aanspreekpunt op het gebied van samenwerking

Medewerkers van het waterschap hebben specialistische functies en handelen vaak vanuit de eigen kennis en inhoud. Hierdoor is er nauwelijks oog voor de integraliteit van projecten en de procesmatige kant van werkzaamheden, waardoor interne afstemming niet altijd plaatsvindt (zo blijkt bijvoorbeeld uit de interviews die in het kader van dit onderzoek zijn gehouden). Doordat relatiemanagers 'zweven' tussen het proces en de inhoud ondervinden relatiemanagers irritaties bij medewerkers die denken dat relatiemanagers op 'hun stoel' gaan zitten. Uit interviews komt bovendien naar voren dat medewerkers relatief onbekend zijn met de functie van relatiemanagement en zij nauwelijks de toegevoegde waarde zien van de functie. Hierdoor weten zij de relatiemanager niet altijd te vinden. Het gevolg daarvan is dat er weinig interne afstemming plaatsvindt en er daardoor niet altijd eenduidig naar de stakeholders wordt gecommuniceerd en er conflicten kunnen ontstaan.

Bovenstaande resultaten laten zien dat de inhoud en het proces niet los te koppelen zijn en de relatiemanager een tussenfunctie vervult. Hierbij dient de relatiemanager niet alleen de inhoud met het proces te verbinden, maar ook de interne organisatie met de buitenwereld in verband te brengen.

Daarnaast is de organisatie waterschap Brabantse Delta professioneel ingericht, waarbij de nadruk ligt op de inhoud. De functie van relatiemanager is gericht op het proces en staat daarmee haaks op de inrichting van de organisatie. Deze nadelen zorgen ervoor dat de positie van de relatiemanager binnen de organisatie niet altijd helder is waardoor medewerkers geen toegevoegde waarde zien en de relatiemanager geen aanzien verwerft in de organisatie. Doordat relatiemanagers bij Brabantse Delta op de afdeling beleid zijn geplaatst vervullen zij voornamelijk taken op tactisch, operationeel niveau. Zij worden daarbij nog onvoldoende ondersteund door de medewerkers. Daarnaast is er ook onvoldoende informatievoorziening vanuit het bestuur wat ervoor zorgt dat er te laat op ontwikkelingen wordt ingesprongen. Verschillende verwachtingen zorgen ervoor dat er dilemma's ontstaan over de werkzaamheden van de relatiemanager, met als gevolg dat informatievoorziening en interne afstemming stroef verloopt.

CONCLUSIE

Doordat waterschappen zich nog in de opstartfase van relatiemanagement bevinden, kan er weinig definitiefs gezegd worden over het functioneren van de diverse invullingen van relatiemanagement. De percepties van medewerkers in een organisatie hebben invloed op het 'slagen' van relatiemanagement. Om het relatiemanagement te kunnen positioneren en professionaliseren dient er eerst draagvlak ontwikkeld te worden. Bij Brabantse Delta en de onderzochte organisaties bestaat er nog weinig draagvlak voor relatiemanagement. Dit komt, omdat medewerkers een inhoudelijke focus op werkzaamheden hebben, er verschillende percepties over relatiemanagement bestaan en de positionering en professionaliteit niet helder zijn vastgelegd en/of gecommuniceerd zijn. De gevolgen van deze knelpunten komen tot uiting in dilemma's in de werkzaamheden van relatiemanagers. Brabantse Delta treedt hierdoor niet eenduidig op naar de omgeving wat zorgt voor verschillende verwachtingen van externe partijen over het waterschap. Relatiemanagement kan bijdragen aan het eenduidiger optreden van het waterschap door het creëren van bewustzijn bij medewerkers over de nieuwe rollen van het waterschap. Om de relatiemanager naar behoren te kunnen laten functioneren is het van belang dat er aandacht wordt besteed aan de bovengenoemde knelpunten. Relatiemanagement lijkt dus pas succesvol als het door de eigen organisatie wordt gedragen. Het is daarom belangrijk om oog te hebben voor het proces van ontwikkeling wat het relatiemanagement doormaakt en de invloed daarvan op medewerkers.

AANBEVELINGEN

Het onderzoek naar de ontwikkeling van relatiemanagement heeft geresulteerd in aanbevelingen die aandacht geven aan de prestaties van relatiemanagement, de positionering en de professionaliteit van relatiemanagers.

PRESTATIES EN PERCEPTIES TEN AANZIEN VAN RELATIEMANAGEMENT

Verschillende percepties over relatiemanagement vereisen helderheid over de positionering en professionaliteit van relatiemanagers om zo na te gaan wat het relatiemanagement zou moeten opleveren voor Brabantse Delta. Dit kan bewerkstelligd worden door een plan van aanpak over de ontwikkeling van relatiemanagement, maar ook door de ondervonden knelpunten aan te pakken in het proces van ontwikkeling.

Plan van aanpak relatiemanagement

De ontwikkeling van relatiemanagement laat een aantal fasen zien. Inzicht in de verschillende fasen van de ontwikkeling is belangrijk, omdat zo gereflecteerd kan worden op de ontwikkelingsproces van relatiemanagement. Geadviseerd wordt om onderstaand stappenplan ten aanzien van de ontwikkeling van relatiemanagement aan te houden:

Stap 1: kiezen voor relatiemanagement

stap 2: ordening maken in klanten (A/B/C relaties)

stap 3: categorieën voor relatiemanagement

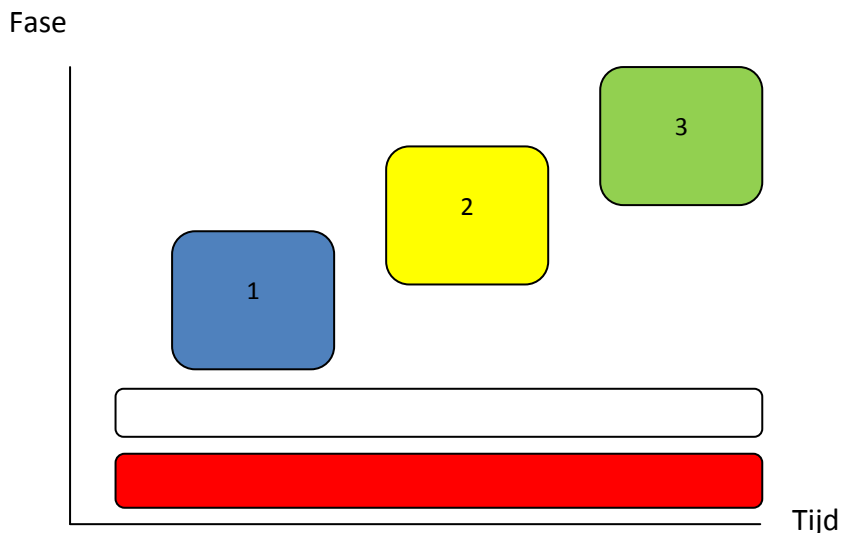
stap 4: investeren in relatiemanagement

stap 5: organiseren van relatiemanagement (Burgers & Kwakman, 2005:22-23)

Waterschap Brabantse Delta staat in het ontwikkelproces van relatiemanagement bij stap 3, omdat in het Relatiemanagementplan een ordening is gemaakt in relaties. Vervolgens kan worden overgegaan naar stap 4: het investeren in relatiemanagement, wat wordt gedaan door het opstellen van een praktisch plan. Dit houdt in dat per klantcategorie (A/B/C relaties) specifieke doelstellingen worden geformuleerd en er activiteiten worden geselecteerd voor het managen van die groep relaties. Tot slot staat bij stap 5 het proces van ontwikkeling centraal.

Proces ontwikkeling relatiemanagement

Het proces van ontwikkeling van relatiemanagement bij Brabantse Delta kan in de kleuren van Caluwé als volgt worden weergegeven:



Het blauwdrukdenken ziet de ontwikkeling van relatiemanagement als een planmatig en rationeel proces. Brabantse Delta is met deze fase begonnen door het opstellen van een Relatiemanagementplan en een planning waarbij stap voor stap naar een eindresultaat wordt gewerkt. De volgende fase dient vanuit het geeldrukdenken te worden benaderd. Het geeldrukdenken veronderstelt dat ontwikkelingen stilvallen als ze niet gesteund en gelegitimeerd worden door een coalitie. Doordat er verschillende verwachtingen bestaan over het relatiemanagement, zal de relatiemanager eerst draagvlak moeten verwerven voor zijn werkzaamheden. Dit kan gerealiseerd worden door credits te verdienen in de watersector. In het groendrukdenken zijn ontwikkeling en leren aan elkaar gekoppeld. Medewerkers dienen niet alleen bewust te worden van de toegevoegde waarde van een relatiemanager, maar ook van de rol van het waterschap in netwerken. Dit kan alleen bewerkstelligd worden door te ervaren en te leren wat deze toegevoegde waarde is. Het rooddrukdenken en witdrukdenken staan gedurende het proces van ontwikkeling centraal. Bij het rooddrukdenken heeft de relatiemanager een ondersteunende en coachende rol en vormt een begeleider van het verandertraject. Het witdrukdenken geeft ruimte voor het ontstaan van nieuwe structuren en gedragswijzen gedurende het proces van ontwikkeling.

Informatie & communicatie

Gedurende de ontwikkeling van relatiemanagement dient er aandacht besteed te worden aan het

proces dat mensen met elkaar doormaken. Communicatie heeft dan als doel om het bewustzijn over samenwerking en de integraliteit van werkzaamheden te vergroten. De relatiemanager kan hierop inspelen door continu te communiceren over zijn rol in de organisatie. Dit kan bijvoorbeeld door langs te gaan bij verschillende afdelingsoverleggen om medewerkers uitleg te geven over de toegevoegde waarde van de relatiemanager.

Om de onderlinge communicatie over werkzaamheden en relaties tussen medewerkers te bevorderen kunnen social media worden ingezet. Waterschap Aa en Maas kan hierbij fungeren als voorbeeld. Dit waterschap heeft een onderzoek laten uitvoeren naar de verbetering van interne communicatie ten aanzien van de relaties met het gebruik van social media.

Monitoring

Tot slot is monitoring van het hele ontwikkelproces van belang om ervoor te zorgen dat de verandering in de gewenste richting wordt voortgezet.

POSITIONERING RELATIEMANAGEMENT

Ten aanzien van de positionering van relatiemanagers volgens Mintzberg (2006) wordt geadviseerd om de relatiemanager bij Brabantse Delta te plaatsen bij de concernstaf. Relatiemanagers worden in het Relatiemanagementplan gezien als strategische functionarissen, ondersteunend aan het bestuur. Kenmerkend aan staffuncties is dat er werkzaamheden gedaan worden op alle niveaus van de organisaties (Mintzberg,2006:15-16). Dit komt overeen met de bevindingen over relatiemanagement, dat relaties op alle niveaus in de hiërarchie aanwezig zijn.

Omdat de relatiemanager niet beschikt over formele macht dient de relatiemanager te zorgen voor een gezagspositie om zo dingen gedaan te krijgen. Enerzijds kan dit gerealiseerd wordt doordat de relatiemanager wordt ingedekt door het bestuur. Anderzijds kan een relatiemanager zelf gezag opbouwen. Medewerkers kunnen aan een relatiemanager merken wanneer deze gezag uitoefent doordat de relatiemanager: knopen doorhakt, grenzen trekt, medewerkers aanspreekt op de invloed van hun gedrag, conflictsituaties en problemen aanpakt en aandacht heeft voor mensen en hun relaties (Quant,2008:41).

PROFESSIONALITEIT RELATIEMANAGEMENT

Een relatiemanager dient om te kunnen gaan met de dynamiek en complexiteit van het netwerk en de eigen organisatie. Teisman et al. (2009) geven aan dat managers op verschillende manieren kunnen omgaan met complexiteit. Eén van die manieren betreft de *dual management strategy*. Deze omgang met complexiteit vormt een combinatie tussen project- en procesmanagement. De focus bij duale management strategy ligt enerzijds op controle en orde en anderzijds op loslaten en dynamiek. Doordat relatiemanagers continu moeten schakelen tussen verschillende uitgangspunten, past deze managementstrategie het meest bij de werkzaamheden van een relatiemanager.

INHOUD

Voorwoord	2
Samenvatting	3
Inhoud	11
1 Inleiding	13
1.1 Probleemstelling	16
1.1.1 Doelstelling	16
1.1.2 Vraagstelling	16
1.2 Leeswijzer	17
2 Relatiemanagement Waterschap Brabantse Delta	18
2.1 Ontwikkeling Relatiemanagement in de praktijk van het waterschap	18
2.2 Relatiemanagementplan	20
3 Theoretisch kader voor onderzoek naar relatiemanagement	24
3.1 Wat is relatiemanagement?	24
3.2 Percepties op de prestaties van relatiemanagement	26
3.2.1 Boundary judgments	27
3.3 Positionering relatiemanagement	29
3.4 Professionaliteit relatiemanager	33
3.5 Conceptueel model	37
3.6 Operationalisatie	39
3.6.1 Prestaties van relatiemanagement	39
3.6.2 Positionering relatiemanagement	40
3.6.3 Professionaliteit relatiemanager	40
4 Methodologie	44
4.1 Onderzoeksstrategie- methode- en techniek	44
4.1.1 Onderzoekstype	44
4.1.2 Inhoudsanalyse	46
4.1.3 Vragenlijst	46
4.1.4 Interviews	49

5	Resultaten	51
5.1	Inleiding.....	52
5.2	Bevindingen prestaties.....	52
5.2.1	Inhoudelijke boundary judgments.....	52
5.2.2	Structurele boundary judgments.....	54
5.2.3	Procesmatige boundary judgments.....	55
5.3	Bevindingen Positionering.....	56
5.4	Bevindingen professionaliteit.....	58
5.5	Analyse.....	66
5.6	Relativering.....	71
6	Conclusie	73
6.1	Beantwoording deelvragen.....	73
6.2	Beantwoording hoofdvraag.....	76
6.3	Aanbevelingen.....	77
6.3.1	Prestaties relatiemanagement.....	78
6.3.2	Positionering relatiemanagement.....	84
6.3.3	Professionaliteit relatiemanagement.....	88
6.4	Reflectie.....	90
	Literatuur	93
Bijlage A	Activiteitenoverzicht Relatiemanagementplan	97
Bijlage B	Omgevingsanalyse	99
Bijlage C	Taken en competenties relatiemanagers	101
Bijlage D	Overzicht interviews	105
Bijlage E	Relatiebeheerplan (voorbeeld)	106
Bijlage F	Kleuren Caluwé	108
Bijlage G	Competenties professionals	109
Bijlage H	Vragenlijst onderzoek naar relatiemanagement	110

Nederland en water zijn sterk met elkaar verbonden. Het is een waterrijk land, waarvan een deel van het land onder de zeespiegel ligt. Om ons tegen al dat water te beschermen zijn er dijken, sluisen, stuwen en gemalen die de waterstanden regelen bij droogte of wateroverlast. Door te zorgen voor dijken, kades, het zuiveren van rioolwater, de hoogte van het water te regelen en de natuur te beschermen voorkomt waterschap Brabantse Delta overstroming, vervuiling, verdroging en uitsterving in West- Brabant (Waterschap Brabantse Delta, Welkom, 6 januari 2012).

Waterschappen behoren tot de oudste instituties van het Nederlandse staatsbestel en kennen daarmee een rijk historie welke teruggaat naar de 11^e eeuw. Om als boer in het drassige veengebied het land te kunnen bewerken, moest men grond ontwateren. Dit gebeurde door middel van een stelsel van sloten die het water afvoerden naar een rivier of wetering. Rond de 11^e eeuw nam de bevolking toe en werd veel grond ontgonnen. De waterstaat was in die tijd nog een dorpsgelegenheid, omdat boeren tevens gebruiker en eigenaar van de grond waren. Na enige tijd kwam hier verandering in waardoor niet alle leden van de dorpsgemeenschap dezelfde belangen hadden bij de grond. Het dorpsbestuur begon daardoor eigen samenwerkingsverbanden te vormen om hun belangen te behartigen: de waterschappen (Waterschappen, Geschiedenis van de waterschappen, 10 februari 2012). Het ontstaan van de eerste waterschappen waren overwegend een particuliere aangelegenheid, maar dit veranderde in de Franse tijd (1795-1813) met de opvatting dat de waterstaat een publieke aangelegenheid was. Begin 19^e eeuw werd dan ook op landelijk niveau Rijkwaterstaat gevormd en stelden provincies eigen waterstaatsdiensten in voor het toezicht op de vele kleine waterschappen in hun regio. Geleidelijk aan zijn de kleine waterschappen opgeheven of samengevoegd. Dit fusieproces werd versterkt door de Waterschapswet van 1992 (Waterschappen, Geschiedenis waterschappen, 7 februari 2012). De grenzen van waterschappen worden niet bepaald door gemeentelijke- of provinciegrenzen, maar door stroomgebieden of afwateringsgebieden in een bepaalde regio.

Waterschappen houden zich tegenwoordig bezig met het beheer van natuurlijke watersystemen en de veiligheid van inwoners tegen water. Daarnaast richten de waterschappen zich op waterkwaliteitsbeheer en wordt er gezorgd voor schoon oppervlaktewater. Zo krijgt de natuur kansen om zich te ontwikkelen en kunnen mensen op en langs het water recreëren. Naast de kwaliteit van het oppervlaktewater houden de waterschappen zich ook bezig met de hoeveelheid

oppervlaktewater in een gebied. Door een juiste aan- en afvoer moeten overschotten en tekorten voorkomen worden (Waterschappen, Wat doet een waterschap?, 7 februari 2012).

Afgelopen jaren is er veel gediscussieerd over de waterschappen. Een deel van de politieke partijen en provincies pleiten voor opheffing van de waterschappen en wil het waterbeheer onderbrengen bij provincies. Door de opheffing kan er geld worden bespaard en wordt de bestuurlijke drukte verminderd. De waterschappen zelf vrezen dat door eventuele opheffing de waterveiligheid en het waterbeheer in gevaar komt. In het huidige regeerakkoord is vastgelegd dat de waterschappen blijven bestaan (Waterschappen, Waterschappen en de toekomst, 10 februari 2012).

De discussie over de positie van waterschappen komt onder andere voort uit de veranderende samenleving. De overheid wordt tegenwoordig niet meer gezien als de overheid die oplossingen voor problemen bedenkt en eenzijdig bepaalt hoe dingen gaan. De overheid is steeds meer een onderdeel van een netwerk met tal van organisaties die betrokken zijn bij de samenleving. De klassieke instituties van de staat dienen zich anders op te stellen in structurele netwerken waarin wederzijds afhankelijke actoren en coalities strijden om doelstellingen, probleem definities, en de organisatie van collectieve actie (Buuren, 2009:205). Het waterschap heeft ook te maken met deze verandering en heeft bij de uitvoering van zijn taken te maken met een groot aantal externe partijen. Deze partijen variëren van nationale en lokale overheid tot bedrijven en maatschappelijke belangenorganisaties. Om de eigen doelen te kunnen behalen is het waterschap afhankelijk van de middelen van zowel publieke als private partijen (Koppenjan & Klijn, 2004:10). Door deze wederzijdse afhankelijkheid worden actoren gedwongen te opereren in netwerken, omdat de standaard procedures ontoereikend zijn geworden (Koppenjan & Klijn, 2004:1). Een andere factor die meespeelt in de ontwikkeling van netwerken is de verandering in verhouding van macht. Het openbaar bestuur heeft door het karakter van 'wicked problems' te maken met verschillende actoren. Door eerder genoemde ontwikkelingen werken actoren steeds meer samen, waardoor aansturen vanuit een centraal punt niet mogelijk is (Koppenjan & Klijn, 2004:3).

Waterschappen zijn afhankelijk geworden van andere organisaties in het bereiken van hun doelstellingen. Op verschillende gebieden, zoals internationaal op waterkwaliteit, maar ook regionaal op de ecologische kwaliteit van water werkt het waterschap samen met partners. Door het opereren in netwerken krijgt de positie van het waterschap binnen het netwerk steeds meer aandacht en komt relatiemanagement centraal te staan. Brabantse Delta erkent dit en heeft daarom twee

relatiemanagers aangesteld (Adviesnota managementteam,2005:2). De visie van het waterschap op relatiemanagement is dat het waterschap continu in beeld heeft welke relaties er gelet op ambities toe doen, dat deze relaties van goede kwaliteit en in balans zijn en dat er op deze relaties gestuurd kan worden op een effectieve en beheerste manier. Belangrijk daarbij is dat het waterschap als eenheid functioneert en het management en bestuur goed zijn gepositioneerd. Het gaat hierbij dus om de rol en de positie van het waterschap in een netwerk (Klop & Verhoeven-Tiedink,2012:6).

De relatiemanager vormt het gezicht van waterschap Brabantse Delta en helpt het waterschap om zich te profileren. Daarnaast is het van belang dat een relatiemanager niet alleen de huidige situatie (ten aanzien van relaties) in beeld heeft, maar ook een koppeling maakt met de toekomst, zodat relaties verder richting krijgen en ontwikkeld kunnen worden.

“Relatiemanagement is enerzijds verantwoordelijk voor het strategische deel van het gehele relatiemanagement. Anderzijds heeft relatiemanagement een faciliterende rol ten opzichte van de organisatie, in de zin van het bewaken en stimuleren van klantgerichtheid en externe oriëntatie, anderen in positie brengen (‘empoweren’), inhoud met inhoud verbinden, samenwerking initiëren en aanjagen waar nodig, signalen opvangen, delen en escaleren van knelpunten met betrekking tot relaties, informatie stroomlijnen enzovoort. Dit verlangt dat relatiemanagers proces- en informatiemanagers ineen zijn” (Klop & Verhoeven-Tiedink,2012:7).

Het relatiemanagement binnen waterschap Brabantse Delta is relatief nieuw en nog volop in ontwikkeling. Afgevraagd kan worden hoe de rol en de positie van het waterschap verder ontwikkeld kan worden. Deze kennis is noodzakelijk, omdat relatiemanagement van cruciaal belang is voor het samenwerken met partners en daarmee het behalen van de doelstellingen van het waterschap.

Dit onderzoek levert een bijdrage aan kennis over de positionering van actoren binnen netwerken, doordat de rol van organisaties binnen netwerken inzichtelijk wordt gemaakt. Het onderzoek gaat in op relaties tussen overheidsinstellingen en maatschappelijke organisaties. Door te onderzoeken hoe relatiemanagement het beste ingericht kan worden, wat leidt tot een succesvolle samenwerking met partners, wordt er inzicht verkregen in hoe actoren (het beste kunnen) interacteren en zich positioneren binnen een netwerk. Naast de wetenschappelijke aard bestaat er ook een maatschappelijke relevantie. Het onderzoek draagt bij aan de ontwikkeling van beleid op het gebied van relatiemanagement. Daarnaast zal er door de ontwikkeling van relatiemanagement de samenwerking tussen maatschappelijke partners beter vormgegeven en bevorderd kunnen worden

en kunnen middelen efficiënter worden ingezet. Relatiemanagement gaat ook in op de positionering van bestuurders en levert daarmee een bijdrage aan de beginselen van behoorlijk bestuur.

Om de ontwikkeling van het relatiemanagement verder richting te kunnen geven en lering te trekken uit de prestaties van relatiemanagement bij andere waterschappen, samenwerkingspartners en private ondernemingen is er onderzoek gedaan naar de best practices bij andere waterschappen, samenwerkingspartners en private ondernemingen.

1.1 PROBLEEMSTELLING

Om relatiemanagement inzichtelijk te maken en het verband te leggen met de positionering van het waterschap in netwerken, is de onderstaande doelstelling met de daarbij horende vraagstelling geformuleerd. Op basis van inzicht in relatiemanagement bij andere waterschappen, samenwerkingspartners en private ondernemingen kunnen vervolgens aanbevelingen worden gedaan om relatiemanagement bij het Brabantse Delta verder te ontwikkelen.

1.1.1 DOELSTELLING

Met het oog op de probleemanalyse wordt met dit onderzoek beoogd kennis te genereren over 1) relatiemanagement in netwerken 2) relatiemanagement bij waterschap Brabantse Delta, andere waterschappen, samenwerkingspartners en private ondernemingen en 3) ontwikkelingspunten voor beleid over relatiemanagement voor Brabantse Delta.

1.1.2 VRAAGSTELLING

De voorliggende analyse betreft een *ontwerpend* onderzoek. Bij elk type onderzoek hoort een bepaald type vraagstelling (van Thiel, 2010:24). Tegen de achtergrond van de probleemanalyse en gelet op de na te streven doelstelling luidt de centrale onderzoeksvraag als volgt:

Hoe kan relatiemanagement, gelet op leerervaringen bij andere waterschappen, samenwerkingspartners en private ondernemingen, verder ontwikkeld worden voor waterschap Brabantse Delta ten behoeve van de positionering en rol van het waterschap in netwerken?

DEELVRAGEN

Door het uitvoeren van het onderzoek kunnen de antwoorden op de onderstaande deelvragen worden gevonden en kan vervolgens de hoofdvraag worden beantwoord. De volgende 3 deelvragen zijn daarvoor geformuleerd:

1. Wat is relatiemanagement in netwerken en hoe wordt relatiemanagement vormgegeven? (*conceptualiserend*)
2. Hoe krijgt relatiemanagement invulling bij waterschap Brabantse Delta en wat valt er te leren van andere organisaties die eveneens daaraan invulling geven? (*empirie*)
3. Op welke wijze is relatiemanagement binnen waterschap Brabantse Delta verder te ontwikkelen, gegeven de bevindingen van dit onderzoek? (*beoordelend/ adviserend*)

Theorievorming die op dit onderzoek aansluit is de netwerktheorie, omdat deze laat zien hoe netwerken ontstaan en waardoor ze gekenmerkt worden. De complexiteitstheorie sluit eveneens goed aan, omdat deze theorie ingaat op de complexiteit van netwerken en relaties daarin. Theorie over accountmanagement is nuttig, omdat deze theorie ingaat op relaties en het beheer ervan.

1.2 LEESWIJZER

In hoofdstuk 2 wordt er een uitgebreidere schets van het huidige relatiemanagement bij Brabantse Delta weergegeven. Vervolgens is in hoofdstuk 3 het theoretisch kader van het onderzoek uiteengezet. Hier zijn verschillende theorieën behandeld omtrent relatiemanagement wat uitmondt in de operationalisatie. Hoofdstuk 4 omschrijft het ontwerp van het onderzoek en de keuze van de onderzoeksstrategie, –methoden en technieken. In hoofdstuk 5 zijn de bevindingen van het empirisch onderzoek uiteengezet. De analyse sluit af met in hoofdstuk 6 de conclusie. Aansluitend op de conclusie zijn aanbevelingen gegeven ten aanzien van een mogelijke invulling van relatiemanagement voor waterschap Brabantse Delta.

In dit hoofdstuk zal er dieper worden ingegaan op relatiemanagement en haar achtergronden bij Brabantse Delta. Er wordt uiteengezet hoe relatiemanagement er op dit moment uitziet en hoe dit er volgens de theorie (over relatiemanagement) eruit zou moeten zien.

2.1 ONTWIKKELING RELATIEMANAGEMENT IN DE PRAKTIJK VAN HET WATERSCHAP

Doordat er steeds meer wordt geopereerd in netwerken en er sprake is van wederzijdse afhankelijkheid is begin 2004 relatiemanagement binnen het waterschap geïntroduceerd. Het idee hierachter was dat het waterschap gezien zijn missie van “Samen werken” in sterke mate afhankelijk is van goede relaties met zijn partners (Witter,2005:2). Daarnaast zou relatiebeheer een belangrijk instrument vormen om het bestuursprogramma te realiseren¹. Een vorm van relatiemanagement was gewenst om relaties met externe partners te kunnen beheren. Het beheer van relaties en de verantwoordelijkheid daarvoor werd neergelegd bij relatiebeheerders. Dit waren zeven medewerkers van de afdeling beleid binnen het waterschap. Gedurende de implementatie van het relatiebeheer bleek het lastig te zijn voor de medewerkers om elkaar standaard op een efficiënte manier op de hoogte te houden/ brengen. Oorzaken hiervoor waren gebrek aan discipline, gebrek aan motivatie (de ambtelijke netwerken functioneren – zeker naar het gevoel van de verzenders van boodschappen – vaak prima) en het ontbreken van een handige tool. Andere lastige punten waren het monitoren van afspraken, informatie-uitwisseling; wie breng je op de hoogte en waarvan breng je elkaar op de hoogte? (Brekelmans,2008:2).

Aan de hand van een werksessie werden hiervoor verbeterpunten aangedragen. Begin 2008 werd het relatiebeheer geëvalueerd en werden een aantal leerpunten weergegeven:

- De lijst van relaties is niet volledig en niet eenduidig ingestoken, bovendien behoeft de lijst van relaties prioritering (gebaseerd op bijdrage aan doelrealisatie en mogelijk afbreukrisico voor het waterschap).
- Er ontbreekt een duidelijke taakafbakening en verantwoordelijkheden voor relatiebeheerders;
- Het is niet duidelijk wat de beschikbare tijd en middelen zijn voor relatiebeheerders;

¹ Visie van het bestuursprogramma is om samen te werken en klantgericht te zijn (Bestuursprogramma 2009-2012)

- De rol van relatiebeheerder wordt op verschillende functieniveaus uitgevoerd, waardoor er intern verwarring ontstaat over de positie, en je extern in een aantal gevallen niet de juiste gesprekspartner aan tafel krijgt;
- De relatiebeheerder heeft te maken met conflicterende rollen, doordat hij/zij tevens op inhoudelijke dossiers zit;
- Er is geen eenduidige invulling van het relatiebeheer, omdat niemand binnen de organisatie verantwoordelijk is voor het opzetten en/of onderhouden van een eenduidige aanpak van het relatiebeheer;
- Informatievoorziening intern en extern is ad hoc (Brekelmans & Meuleman,2008:3).

Aan de hand van deze leerpunten werden er belangrijke vragen gesteld als welke aanpassingen nodig zijn om te komen tot relatiemanagement als strategisch managementinstrument en de vraag of alle belangrijke relaties in beeld en hoe zijn de relaties van het waterschap zijn te prioriteren. Daarnaast was er ook oog voor nieuwe ontwikkelingen, zoals de Waterschapswet die professionalisering van relatiebeheer in 2009 zelfs noodzakelijk maakt. Door deze ontwikkelingen werd er besloten om relatiemanagement in te zetten als strategisch managementinstrument. Het relatiemanagement had als doel te komen tot professionele samenwerking en werd gedefinieerd als *'het bewust (planmatig) opbouwen, onderhouden en structureren van relaties'* (Brekelmans & Meuleman,2008). Goed relatiemanagement zou dan kunnen bijdragen aan een positieve samenwerking met partners, het tijdig signaleren van problemen, effectieve verspreiding van informatie, eenduidige communicatie en een positief imago van het waterschap als transparante partner. Om deze doelstellingen te kunnen behalen werd besloten dat er extra aandacht moest komen voor de positionering van relatiemanagers binnen de organisatie, omdat dit nog onvoldoende leefde onder medewerkers. Daarnaast werd voor het managen van relaties een prioritering noodzakelijk geacht. Dit is dan ook ontwikkeld door relaties in te delen naar de mate van afhankelijkheid, en ziet er als volgt uit:

- A-relaties: afhankelijk voor eigen doelrealisatie en/of groot (politiek/bestuurlijk) afbreukrisico
- B-relaties: minder afhankelijk en overeenstemming over gezamenlijke projecten
- C-relaties: wel contacten, maar geen afhankelijkheidsrelatie

Per relatie diende er naast de prioritering, verdieping plaats te vinden door aan te geven welke belangen en spelen en wat de inhoudelijke en strategische doelen zijn per relatie. Dit heeft momenteel nog geen invulling gekregen.

2.2 RELATIEMANAGEMENTPLAN

In 2009 heeft het Dagelijks Bestuur (DB) van het waterschap aangegeven dat *“het strategisch relatiemanagement moet bijdragen aan de ondersteuning en zichtbaarheid van de bestuurlijke contacten met de belangrijkste partners. Dat moet op zijn beurt leiden tot een goede relatie en maximale synergie”* (Klop & Verhoeven-Tiedink,2012:3). Om te voldoen aan de bestuurlijke wens van het DB heeft het managementteam (MT) kaders gesteld ten aanzien van relatiemanagement. In deze kaders wordt het strategisch relatiemanagement ondergebracht op tactisch niveau bij de afdeling Beleid en worden er twee relatiemanagers aangesteld.

De relatiemanagers hebben ter verdere invulling van relatiemanagement en het vastleggen van de basis werkzaamheden van relatiemanagers een Relatiemanagementplan opgesteld. In het plan wordt de visie op relatiemanagement omschreven, de doelen van relatiemanagement en de bijbehorende activiteiten benoemd. In het Relatiemanagementplan wordt relatiemanagement gekoppeld aan de visie en missie van de organisatie. De missie van het waterschap luidt:

“Het waterschap Brabantse Delta wil de waterautoriteit zijn die integraal zorgt voor voldoende oppervlaktewater van goede kwaliteit en veiligheid tegen overstroming. In het realiseren van deze missie spelen mensen (relaties) een centrale rol” (Klop & Verhoeven-Tiedink,2012:5).

De visie op relatiemanagement luidt:

“Het uiteindelijke streven van relatiemanagement is dat het waterschap continu in beeld heeft welke relaties er gelet op ambities toe doen, dat deze relaties van goede kwaliteit en in balans zijn en dat er op deze relaties gestuurd kan worden op een effectieve en beheerste manier. Belangrijk daarbij is dat het waterschap als eenheid functioneert en het management en bestuur goed zijn gepositioneerd” (Klop & Verhoeven-Tiedink,2012:6).

In het relatiemanagementplan zijn drie paden onderscheiden waarlangs de visie van het waterschap kan worden bereikt. Dit vormt een planning van activiteiten en is in het onderstaande kader weergegeven.

Activiteiten

1. "Vormgeven van het strategisch relatiemanagement

Hieronder wordt enerzijds verstaan het opstellen van een relatiemanagementvisie en -beleid die bijdragen aan de gewenste rollen en positionering van het waterschap, en die gekoppeld is aan de strategische visie en doelen van het waterschap. Hiertoe behoren ook het bedenken van een passende aanpak waardoor de gewenste stip op de horizon kan worden bereikt. Anderzijds omvat dit pad ook het scherp krijgen en monitoren van strategisch belangrijke stakeholders en netwerken en het opstellen van strategieën ten aanzien van deze stakeholders.

2. Inrichten van het accountbeheer

Hierbij gaat het er vooral om het vinden en implementeren van instrumenten en manieren waarmee (uitgaande van de netwerkbenadering) gemakkelijk en doelgericht (gegevens over) contacten met stakeholders kunnen worden ontsloten en beheerd (eenduidig en gestructureerd).

3. Ontwikkelen relatiegerichtheid en externe oriëntatie

Dit ontwikkelpad richt zich specifiek op het verbeteren van de benodigde competenties relatiegerichtheid en externe oriëntatie van medewerkers" (Klop & Verhoeven-Tiedink,2012:9.

Alvorens de relatiemanagers aan de slag konden gaan, was het van belang de situatie rondom relatiemanagement in beeld te krijgen. Hiervoor zijn dan ook gesprekken gevoerd met medewerkers, managers en bestuurders. Naast positieve geluiden over relatiemanagement werden ook een aantal knelpunten ervaren, welke onderstaand zijn weergegeven.

Knelpunten

1. Interne stroomlijning en afstemming

- Binnen het waterschap speelt het probleem dat we in de omgang met onze relaties niet altijd met één mond spreken, soms geven we zelfs tegenstrijdige signalen af. Dit knelpunt wordt overigens ook een aantal malen genoemd door de respondenten in het recente klanttevredenheidsonderzoek relatiebeheer.*
- Medewerkers weten vaak van elkaar niet wie van het waterschap met dezelfde relaties spreekt, en over welke onderwerpen we spreken met onze relaties.*

- *Medewerkers werken veelal activiteitgeoriënteerd in plaats van procesgeoriënteerd met als gevolg dat ons werk teveel vanuit het belang van de eigen afdeling of taakveld wordt ingevuld en niet vanuit het belang van de organisatie of keten.*
- *Het waterschap is te weinig duidelijk en consequent richting relaties.*
- *Medewerkers ondersteunen het bestuur onvoldoende in hun omgang met externe relaties. Dit komt enerzijds vanwege een tekort aan bestuurlijke sensitiviteit bij veel medewerkers en anderzijds vanwege een beperkte externe focus.*

2. Externe focus en samenwerking

- *De organisatie heeft een te beperkt beeld van de relaties waarmee we te maken hebben, wat hun rol en wat hun belangen zijn bij de uitvoering van onze taken. We zoeken ook nog te weinig naar gedeelde belangen. Hierdoor (her)kennen we kansen voor samenwerking en innovatie onvoldoende. Ook dit punt wordt regelmatig genoemd in het recente klanttevredenheidsonderzoek relatiebeheer.*
- *Samenwerking is toeval in plaats van gestructureerd en vanuit strategisch oogpunt; een visie op strategische samenwerking ontbreekt.*
- *Medewerkers, MT en bestuur hebben niet volledig in beeld hoe onze relaties de samenwerking met het waterschap ervaren.*

3. Rolbewustzijn

- *Diverse externe ontwikkelingen leiden tot een rolwijziging van ons waterschap richting medeoverheid (samenwerkingspartner) en soms regionale waterautoriteit (bij processen voor de ruimtelijke inrichting, ecologie, waterkwantiteit en waterveiligheid). Deze rolwijziging wordt zichtbaar in de recent geformuleerde strategische doelstellingen van de sectoren Watersystemen en Zuiveren. Veel medewerkers zijn zich hiervan nog niet voldoende bewust (Klop & Verhoeven-Tiedink,2012.)*

Ten behoeve van de drie paden zijn er activiteiten gepland die zijn weergegeven en terug te vinden in bijlage A. Dit vormen stappen waarlangs het einddoel bereikt kan worden.

Met betrekking tot de eerste activiteit is een omgevingsanalyse en krachtenveldanalyse gemaakt, zie bijlage B. Vervolgens zijn er ook taken en competenties opgesteld voor relatiemanagers, zie bijlage C. Daarnaast is er samen met twee andere waterschappen in Brabant een verkenning gemaakt voor samenwerkingsmogelijkheden op het gebied van watersystemen, afvalwaterketen, bedrijfsvoering en

veiligheid. Dit project wordt 'Winnend samenwerken' genoemd. Met betrekking tot de tweede activiteit worden de mogelijkheden onderzocht voor een Customer Relationship Marketing (CRM) systeem en het gebruik van social media bij accountbeheer. Voor de derde activiteit worden diepte interviews en spiegelsessies met stakeholders gehouden aan de hand van het klanttevredenheidonderzoek. Deze spiegelsessies worden ingevuld door middel van het instrument Mutual Sustainability. Deze methode maakt het mogelijk om samen met stakeholders alle relevante relaties en hun belangen in beeld te krijgen en te houden, organisatieambities ten aanzien van elkaar scherper en eenduidiger in beeld te hebben en daarmee de (wederzijdse afhankelijkheids-)relaties te verbeteren (Claassen,2012:2).

De mate van succes van het relatiemanagement hangt af van de mate waarin afdelingen en medewerkers meewerken. Dit vraagt van medewerkers continu bewustzijn van de context waarin zij en hun relaties opereren en dient er rekening gehouden te worden met belangen van de relaties. Veel medewerkers realiseren zich onvoldoende dat er een wederzijdse afhankelijkheid bestaat in de relatie met stakeholders. Dit komt ook naar voren in het klanttevredenheidonderzoek dat in de eerste helft van 2011 is afgenomen. Het blijkt dat veel medewerkers met betrekking tot externe relaties, weinig weet hebben van wat er speelt bij anderen (context) en wat hun belangen zijn (door 31% van de respondenten aangegeven). Ook houden medewerkers onvoldoende rekening met andermans belangen (door 33% van de respondenten aangegeven). Het relatiemanagement streeft naar een rolbewustheid bij medewerkers waarbij continu gezocht wordt naar een balans in toegevoegde waarde van de samenwerking tussen stakeholder en het waterschap (Klop & Verhoeven-Tiedink,2012:7).

De wens vanuit het waterschap is dat interactie tussen medewerkers in de organisatie over relaties gestimuleerd wordt. Er vinden al bestuurlijke gesprekken plaats, zogenaamde BO's, maar de afdeling Beleid zou graag willen zien dat die interactie weer bruisend wordt, dat medewerkers gestimuleerd worden om met elkaar over relaties te praten (Van Beurden,27 februari 2012).

Door de ontwikkeling en vormgeving van relatiemanagement bij waterschap Brabantse Delta in dit onderzoek, is de rol van het waterschap aan het veranderen. Het waterschap werkt nauw samen met verschillende partners en opereert daarmee in een netwerk. In dit theoretisch kader wordt ingegaan op de rol (professionaliteit) en positie (positionering) die het waterschap kan aannemen binnen het netwerk. Een introductie over relaties en relatiemanagement wordt weergegeven in paragraaf 3.1. Paragraaf 3.2 gaat in op de percepties op prestaties van relatiemanagement aan de hand van de complexiteitstheorie. Paragraaf 3.3 gaat in op de organisatorische positionering van relatiemanagement aan de hand van theorie over netwerkmanagement. In paragraaf 3.4 worden de inzichten uit accountmanagement behandeld, waarbij wordt toegelicht welke competenties relateren aan relatiemanagement. Het theoretisch gedeelte sluit in paragraaf 3.5 af met een conclusie waarin het conceptueel model schematisch staat weergegeven. Tot slot worden in paragraaf 3.6 de theoretische variabelen geoperationaliseerd.

3.1 WAT IS RELATIEMANAGEMENT?

In de literatuur worden er verschillende stromingen onderscheiden ten aanzien van relaties en relatiemanagement. In bedrijfskunde wordt relatiemanagement gezien als een onderdeel van accountmanagement (Verra,1994:46). Accountmanagement richt zich op het creëren, ontwikkelen en instandhouden van institutionele relaties (Grootheest, Hulsman & De Vries,1998:22). Accountmanagement richt zich niet alleen op de relaties met andere organisaties, maar ook op het mobiliseren van de eigen organisatie om te zorgen dat de relaties zo goed mogelijk verlopen. Het relatiemanagement binnen accountmanagement gaat in op *“het ontwikkelen van goede persoonlijke relaties met strategische functionarissen bij de afnemer”* (Verra,1998:47) en heeft betrekking op de sociale vaardigheden van de relatiemanager in de relatie met klanten (Van Thiel, Jansen, Timmerman & Plug,2004:10). De theorie van accountmanagement is niet volledig toepasbaar op relatiemanagement bij Brabantse Delta. Er bestaan immers verschillen tussen organisaties uit de private sector en organisaties uit de publieke sector. Zo is accountmanagement volledig gericht op de wensen van de klant. De publieke sector voert uit wat recht en politiek voorschrijven, waardoor de klantwens niet altijd centraal kan staan. Daarnaast kent de publieke sector geen economische markt en is de overheid vaak de enige leverancier van publieke goederen en diensten. Er kunnen toch veel principes uit accountmanagement worden vertaald om meer inzicht te krijgen in het

relatiemanagement en de competenties voor relatiemanagers. Het accountmanagement biedt inzicht in klanten. Inzicht in andere partijen is in de publieke sector essentieel om te kunnen opereren in netwerken. Naast het inzicht in klanten richt het accountmanagement zich ook op het opbouwen van relaties met klanten en het klantgericht maken van de interne organisatie. Dit is eveneens van belang voor publieke organisaties, omdat dit zorgt voor effectieve en langdurige samenwerking met andere partijen.

Relaties en relatiemanagement vormen brede begrippen in de literatuur. Er zijn dan ook vele definities van beide begrippen voorhanden. De verschillende definities hebben echter een algemene deler, waardoor relaties omschreven kunnen worden als: *“een reeks interacties die plaatsvindt gedurende lange(re) tijd tussen twee of meer partijen (bijv. dienstverlener en afnemer), waardoor binding of loyaliteit ontstaat die in de loop der tijd weer kan veranderen”*(De Vries & Van Helsdingen,2009:327).

Zoals in de definitie te lezen valt zijn relaties dynamisch, waardoor ze elkaar beïnvloeden en kunnen veranderen in loop van tijd. Relaties worden gezien als een onderdeel van een breder netwerk in plaats van geïsoleerde entiteiten. Relaties tussen stakeholders zijn een element op zich, maar maken ook onderdeel uit van een bredere context van relaties. Een organisatie dient dan ook meerdere relaties te onderhouden, waarbij relaties de ontwikkeling van andere relaties kunnen beïnvloeden (Hakansson & Snehota,1997:46).

Binnen een organisatie zijn er verschillende soorten relaties aanwezig. Een overzicht van soorten relaties wordt gegeven door Van den Berghe & Thys (1997):

- Klanten: vormen de belangrijkste belanghebbenden, omdat ze de bestaansreden van de organisatie zijn. Klanten hebben specifieke wensen die als volgt kunnen worden ingedeeld: het eigenlijke product, het service aspect, bijvoorbeeld duidelijke instructies en emotionele extra's zoals persoonlijke aandacht
- Leveranciers: vormen ook een belangrijke belanghebbende en zijn daarom vergelijkbaar met de klant.
- Interne klanten: medewerkers van de organisatie bijvoorbeeld: directie, collega's, afdelingen etc.
- Belangengroepen: externe groepen die een belang bij de organisatie hebben, zoals omwonenden, actiegroepen

Doordat er steeds meer geopereerd wordt in netwerken is de aard van relaties veranderd. Zo was er eerst sprake van een enkelvoudige relaties waarbij een duidelijke relatie bestaat tussen twee dezelfde organisaties, zoals leverancier en klant. Nu vertolken ondernemingen binnen relaties verschillende rollen. Een organisatie kan tegelijkertijd klant, leverancier en concurrent zijn van een andere onderneming. Organisaties dienen aandacht te hebben voor deze verschuiving, omdat gedrag in een bepaalde relatie invloed kan hebben op andere relaties en het goed opereren in de ene relatie kan kwaadaardig zijn voor de andere relatie (De Vries & Van Helsdingen,2009:337). Doordat relaties continu onderhevig zijn aan verandering, bevinden zij zich nooit in staat van evenwicht. Relaties zijn daarmee variabel en geen constant gegeven, omdat ze worden gevormd door interacties.

Burgers & Kwakman (2005) geven aan dat relatiemanagement gaat om het benutten van kennis en informatie om zo meer klantgericht services met een hogere toegevoegde waarde te ontwikkelen. Daarbij is het belangrijk om zorgvuldig te denken over de invulling van het relatiemanagement en niet afgeleid te worden door instrumentele oplossingen, zoals CRM systemen. Om te spreken van effectief relatiemanagement zijn vijf principes leidend:

1. tevreden klanten worden niet vanzelf trouwe en hechte relaties
2. investeren in relatiemanagement is kiezen voor belangrijke klanten
3. goed relatiemanagement heeft alles te maken met de aandacht voor de business van uw klant
4. professionals spelen zelf een sleutelrol bij relatiemanagement
5. relatiemanagement slaagt alleen als de gehele organisaties daarop is ingesteld (Burgers & Kwakman,2005:15)

3.2 PERCEPTIES OP DE PRESTATIES VAN RELATIEMANAGEMENT

Voordat er verder wordt ingegaan op de ontwikkeling van relatiemanagement is het belangrijk om stil te staan bij de percepties over relatiemanagement. De ontwikkeling van relatiemanagement hangt af van hoe relatiemanagement wordt gezien, waar men vervolgens de functie van relatiemanagement wil positioneren en wat men als de kern van professionaliteit ziet. Wat een relatiemanager presteert of zou moeten presteren kan inzichtelijk worden gemaakt aan de hand van percepties over relatiemanagement. Door inzicht in percepties over relatiemanagement kan er een verklaring worden gegeven voor het handelen van relatiemanagers.

Een belangrijk inzicht in netwerken is het dynamische gedrag van actoren wat tot onverwachte verscheidenheid en vernieuwing kan leiden. Dynamisch gedrag wordt veroorzaakt door schakelingen in positieve en negatieve feedback van de actoren. De feedback produceert tegelijkertijd onstabiel en stabiel gedrag (Flood,1999). Vanuit de complexiteitstheorie wordt ook ingegaan op verwachtingen en hun gevolgen voor het proces. Flood (1999) geeft daarbij aan dat individuen worstelen met complexe onderlinge relaties. Het dynamische gedrag van actoren in netwerken zorgt ervoor dat de prestaties van relatiemanagers continu onderhevig zijn aan verandering, omdat het ene moment X verwacht wordt van de relatiemanager en het andere moment Y. Daarnaast bestaat er ook een probleem met problemen zelf. Elk individu ervaart problemen op een andere manier. De ervaring en interpretatie kan zodanig verschillen dat mensen onverenigbare perspectieven kunnen vormen. Aan deze conflicterende percepties liggen boundary judgments aan ten grondslag (Flood,1999:87).

3.2.1 BOUNDARY JUDGMENTS

Het 'maken' van boundary judgments is noodzakelijk om met de complexe realiteit om te kunnen gaan. Een boundary judgment is een keuze die bepaalt wie wel en wie niet wordt betrokken in het (begrensde) actiegebied. Een individu maakt dus een keuze wat zij wel of niet relevant vindt (Flood, 1999:88).

Boundary Judgments worden zowel bewust als onbewust gemaakt. Bewust: bijvoorbeeld ervoor kiezen om een bepaald vak te volgen in een lespakket. Onbewust: door ervaring die je hebt opgedaan, opleiding die je hebt gevolgd etc. Door boundary judgments kijk je op een bepaalde manier naar de realiteit. Door middel van boundary judgments zijn managers in staat om complexe vraagstukken af te bakenen in relatie tot de context en er betekenis aan te geven. Een boundary judgment bepaalt daarom op dit moment wat voor een problemen en dilemma's wel worden meegenomen in de overweging en welke doelen worden nagestreefd. Boundary judgments zijn dus ook een ethische keuze en zijn waarden geladen. Door boundary judgments over relatiemanagers inzichtelijk te maken wordt er een beeld verkregen over de percepties op relatiemanagement. Aan de hand van dit inzicht kan er niet alleen een verklaring worden gegeven voor de vormgeving en daarmee prestaties van relatiemanagement, maar ook voor het handelen (strategie) van relatiemanagers in het netwerk.

In deze context wordt feedback tussen de actoren belangrijk. Feedback helpt ons namelijk om meer bewust te worden van de grenzen (boundaries) waarin we leven en werken. We kunnen leren als we luisteren naar 'slechte nieuws' dat niet voldoet aan onze begrensde rationaliteit (Flood,1999:92-93).

Boundary judgments zijn altijd onderhevig aan verdere discussie en zijn dus *tijdelijk*. Boundary judgments zijn het gevolg van de keuze van de actor. Voor elke keuze bestaan er andere opties met verschillende actoren. Boundary judgments zijn dus ook *gedeeltelijk*. De tijdelijke en gedeeltelijke karakter van de boundary judgments herinnert ons eraan, dat bij volgende keuzes die we moeten maken, dat wij ergens blijven hangen tussen mysterie en meesterschap (Flood, 1990:7). Kortom, ons begrip van 'heelheid' is begrensd, gedeeltelijk en subjectief (Flood, 1999:83).

Iedere actor in een besluitvormingsproces maakt dus zijn eigen boundary judgments oftewel systeemafbakeningen. Een boundary judgment kan inhoudelijk, procedureel en structureel van aard zijn. Door middel van boundary judgments zijn managers in staat om complexe vraagstukken (voor zichzelf) af te bakenen in relatie tot de context en zijn zij ook in staat om betekenis aan het vraagstuk te geven.

Van Meerkerk, Van Buuren en Edelenbos (2010) hebben een typologie van boundary judgments geformuleerd. De typologie is nauw verbonden aan de eerdergenoemde typologie van complexiteit.

- *Inhoudelijke* boundary judgments worden gemaakt om met de inhoudelijke complexiteit om te gaan. Dit gaat om inhoudelijke afbakeningen, zoals een geografische, relevante waarden en een afbakening in tijd.
- *Structurele* boundary judgments worden gemaakt om met de institutionele complexiteit om te gaan, zoals op welke wijze het vraagstuk wordt opgedeeld en hoe de verantwoordelijkheden worden afgebakend. Hierbij gaat het ook om wie er wordt gelegitimeerd om beslissingen te nemen of activiteiten te ondernemen.
- *Procesmatige* boundary judgments worden gemaakt om met de met proces complexiteit om te gaan. Deze gaan in op de afbakening in actoren en dan wel op de wijze waarop en wanneer zij worden betrokken.

De huidige praktijk laat zien dat er verschillende zienswijzen zijn bij relatiemanagers over hun functie. Zo bestaat bij sommige waterschappen de zienswijze dat relatiemanagement een communicatieve functie is. Andere waterschappen zien de functie van relatiemanager meer als bestuurlijk/ strategisch. Daarnaast bestaan er binnen Brabantse Delta ook verschillende zienswijzen ten aanzien van de functie van relatiemanagement. Deze zienswijzen worden met name bepaald door persoonlijke voorkeuren en referentiekaders.

3.3 POSITIONERING RELATIEMANAGEMENT

Om de eigen doelen te kunnen behalen is het waterschap afhankelijk van de middelen van zowel publieke als private partijen (Koppenjan & Klijn,2004:10). Door deze wederzijdse afhankelijkheid worden actoren gedwongen te opereren in netwerken, omdat de standaard procedures ontoereikend zijn geworden (Koppenjan & Klijn,2004:1). Een andere factor die meespeelt in de ontwikkeling van netwerken is de verandering in verhouding van macht. Het openbaar bestuur heeft door het karakter van 'wicked problems' te maken met verschillende actoren. Door eerder genoemde ontwikkelingen werken actoren steeds meer samen, waardoor aansturen vanuit een centraal punt niet mogelijk is (Koppenjan & Klijn,2004:3).

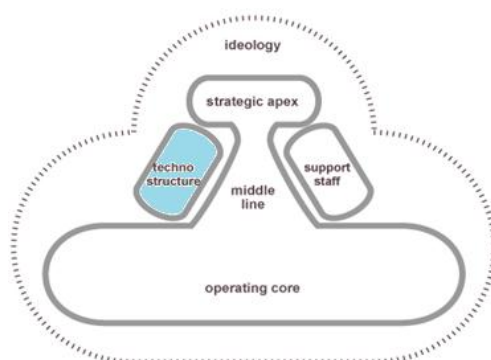
Door relaties wordt de positie van een actor in een netwerk bepaald. De netwerkpositie van een organisatie vormt de basis voor haar prestaties. Ook de positie van een organisatie is continu onderhevig aan verandering, zelfs als er geen verandering plaatsvindt in de relaties van een organisatie. Dit komt omdat veranderingen in relaties buiten de organisatie ook van invloed zijn op de organisatie zelf. De positie van een organisatie wordt dus gedeeltelijk bepaald door de organisatie en haar relaties zelf, maar ook gedeeltelijk door gebeurtenissen in de omgeving. Het is de taak van de organisatie om op een gewenste positie te komen, maar ook om daar zo lang mogelijk te blijven. Dit kan de organisatie bewerkstelligen door haar omgeving te beïnvloeden en zich te verbinden met andere actoren.

De dynamiek in netwerken zorgt ervoor dat actoren zich voortdurend aanpassen aan veranderingen. Veranderingen in zakelijke netwerken en daarmee relaties kunnen zowel exogeen als endogeen zijn. Exogene factoren, zoals veranderingen in economische condities zorgen voor nieuwe basis condities. Actoren zullen zich aanpassen aan de veranderende omstandigheden en daardoor ook veranderingen doorvoeren in hun relaties. Daarnaast zijn er ook endogene veranderingen. Actoren kunnen zonder externe oorzaak ook veranderingen aanbrengen in hun relaties met andere actoren. Tot slot veranderen netwerken ook door interacties waardoor er sprake is van co evolutie (Flood,1999:94).

Ten aanzien van de omschreven dynamiek in netwerken is de plaats waar relatiemanagement organisatorisch gepositioneerd is belangrijk. Zo kan een relatiemanager dichtbij het bestuur gepositioneerd zijn, maar bijvoorbeeld ook op uitvoeringsniveau. Er kan zelfs een afdeling relatiemanagement bestaan binnen een organisatie, zoals bij waterbedrijf Vitens. De plaats waar het relatiemanagement gepositioneerd is, heeft invloed op de taken van een relatiemanager. Zo zal een

relatiemanager, gepositioneerd bij het bestuur, meer strategisch werk verrichten dan een relatiemanagers gepositioneerd op operationeel niveau.

Waterschap Brabantse Delta is een functioneel ingerichte organisatie die in de typologie van Mintzberg (2006) overeen komt met de professionele bureaucratie. Kijkend naar de organisatietypering van Mintzberg (2006) valt de functie van relatiemanager onder de technostructuur van de organisatie. Dit zijn de analisten die losstaan van de werkzaamheden in de uitvoerende kern en effectief is als de analyses gebruikt worden om het werk van anderen effectiever te maken.

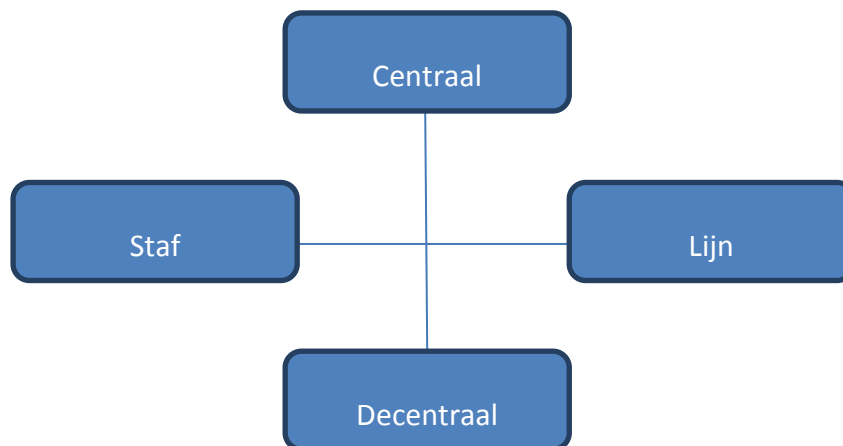


Figuur 1: Professionele bureaucratie (Mintzberg,2006:195)

De typologie van Mintzberg (2006) geeft een duidelijke positionering aan voor de functie van relatiemanager, namelijk dichtbij het bestuur. De relatiemanager vervult daarbij werkzaamheden op strategisch niveau, ondersteunend aan het bestuur. Ondanks deze organisatorische positionering dient een relatiemanager wel vrijheid te hebben om te bewegen in de hiërarchie van de organisatie. Dit, omdat relaties op alle niveaus in de organisatie aanwezig zijn (Peeters et al.,2010:38).

Belangrijk is daarom af te vragen hoe relatiemanagers aansluiting kunnen vinden bij de werkprocessen in de organisatie. Dit komt terug in Peeters et. al (2007) welke een ordening geeft naar organisatorische positionering. Om meer inzicht te krijgen in de organisatorische positionering van relatiemanagers wordt deze ordening aangehouden. Organisatorisch zijn relatiemanagers te positioneren in termen van 'centraal' of 'decentraal' en 'lijn' of 'staf'. Centraal heeft in dit onderzoek betrekking op 'dichtbij' het bestuur. Decentraal betekent in de context van dit onderzoek verspreid over afdelingen binnen de organisatie. Daarnaast kunnen relatiemanagers zich op staf niveau

bevinden (ondersteunend/ proces) of meer op lijnniveau (inhoudelijk). Schematisch kan dit als volgt worden weergegeven:



Figuur 2: Positionering relatiemanagement (Peeters et. al.,2007:12)

Volgens Van Twist & Plug (1998) bestaat er de voorkeur om de functie van relatiemanager niet te laten vervullen door alleen een beleidsdirectie of een centrale directie financiën, omdat dit leidt tot eenzijdigheid in contacten en afstemming bemoeilijkt. Dit is in de praktijk niet haalbaar, omdat Brabantse Delta een functionele specialisatie kent in verschillende afdelingen. De organisatorische positie van een relatiemanager moet zijn dat deze in staat is om inhoudelijke en beheersmatige aspecten van relaties te overzien en daarover geïnformeerd wordt (Van Thiel, Jansen, Timmerman & Plug,2004:16). Het is dan ook van belang dat een relatiemanager een gezaghebbende positie heeft zowel ten opzichte van de organisatie als de partijen waarmee wordt samengewerkt, maar deze scheidslijnen mogen niet belemmerend zijn in het contact. Een relatiemanager kan op twee niveaus opereren:

1. Beleidsmedewerkerniveau: hierbij is de functie gericht op samenwerking en contact van operationele activiteiten, het oplossen van ad hoc problemen en het creëren van intern en extern draagvlak voor nieuw beleid en wet-regelgeving. De relatiemanager vervult hier de rol van gesprekspartner voor beleidsontwikkeling en coördinator (Jansen,2002:66). Beide partijen zijn wederzijds van elkaar afhankelijk voor het verkrijgen van informatie en zijn beiden gebaat bij kwalitatief goed beleid (Jansen,2002:54).
2. Directieniveau: hierbij is de functie van relatiemanager gericht op strategische samenwerking met betrokken partijen/stakeholders en met hen een gezamenlijke visie ontwikkeld op de

samenwerkingsrelatie. Deze visie dient dan door vertaald te worden naar interne organisatieveranderingen. De relatiemanager vervult hier de rol van strateeg (Jansen,2002:66). De relatiemanager wordt hier gezien als een gelijkwaardige sparringpartner (Jansen,2002:54).

Op beide niveaus is het belangrijk dat de relatiemanager over kennis beschikt, zodat een dialoog kan ontstaan en inzicht wordt verkregen in de andere partij.

De huidige praktijk laat zien dat er binnen Brabantse Delta verschillend wordt gedacht over de invulling en positionering van de functie relatiemanager. Persoonlijke voorkeuren, en referentiekaders lijken vooralsnog het meest bepalend te zijn voor de vormgeving van relatiemanagement en de invulling van contacten. Een oorzaak voor de verschillende meningen over de vormgeving van relatiemanagement is dat relaties en het managen daarvan, op verschillende niveaus binnen Brabantse Delta aanwezig is, namelijk strategisch, operationeel en tactisch. Hierbij kan gedacht worden aan een beheerder die in contact staat met boeren, maar ook een bestuurder die in contact staat met wethouders. Er bestaat daarmee een verschil tussen het managen van relaties, (door diegene die met externe partijen in contact staan en daarmee veel op de inhoud bezig zijn) en het relatiemanagement bij Brabantse Delta.

Kenmerkend aan functionele organisaties is de grote mate van taakspecialisatie. Caluwé en Vermaak (2007) geven aan dat bij dergelijke organisaties drie problemen kunnen ontstaan:

- Versnippering: omdat de autonome medewerkers hun eigen richting volgen
- Middelmaticheid: omdat medewerkers zo niet van elkaar kunnen leren
- Vrijblijvendheid: omdat resultaatgerichtheid ontbreekt.

De problemen kunnen alleen doorbroken worden als managers en medewerkers zich bewust worden van elkaars domein en er een scheiding plaatsvindt tussen de domeinen van managers en medewerkers. Dit houdt in dat medewerkers 'de baas zijn' in hun vak en ontwikkeling en managers ondersteuning, coaching, uitdaging en controle bieden (Caluwé & Vermaak,2007:33). Managers en medewerkers dienen ieder hun eigen specialiteit duidelijk te benoemen en vast te leggen, maar ook van elkaar te leren door niet alleen gefocust te zijn op de eigen werkzaamheden en autonomie

De strategische relatiemanagers binnen het waterschap dienen medewerkers bewust te maken van verwachtingen van andere partijen, ondersteuning te bieden en daarnaast te signaleren wat er

gebeurt in de omgeving (antennefunctie). Hierbij opereren zij vanuit het proces en niet vanuit te inhoud (Klop & Verhoeven,2012:7). Hier dient wel bij vermeld te worden dat relatiemanagers niet specifiek op inhoud opereren, maar vanuit de inhoud wel kansen/ ontwikkelingen zien voor het proces.

3.4 PROFESSIONALITEIT RELATIEMANAGER

Het beheer en de ontwikkeling van relaties stelt eisen aan de competenties van relatiemanagers, die hiervoor verantwoordelijk zijn. Het is van belang dergelijke competenties voor een relatiemanager te onderzoeken, formuleren en te ontwikkelen, zodat er een bijdrage geleverd kan worden aan het bestuursprogramma. Door te onderzoeken welke competenties relatiemanagers hebben en welke zij wenselijk vinden wordt niet alleen inzicht verkregen in de functie van relatiemanagement, maar kan er ook aangegeven worden welke competenties/ taken voor de relatiemanagers van Brabantse Delta noodzakelijk zijn om te functioneren in een netwerk en bij te dragen aan de visie van het waterschap op relatiemanagement. *“Competenties zijn ontwikkelbare vermogens van mensen om in de voorkomende situaties op adequate, doelbewuste en gemotiveerde wijze proces- en resultaatgericht te handelen, dat wil zeggen de passende procedures te kiezen en toe te passen om de juiste resultaten te bereiken”* (www.encyclo.nl, 14 maart 2012). Competenties voor relatiemanagers kunnen worden terug gevonden in de theorie over accountmanagement.

Verra (1998) onderscheidt zeven functies die bijdragen aan de ontwikkeling van een institutionele relatie. Deze zeven functies bevatten competenties voor relatiemanagers. Het grote aantal competenties, behorende bij de zeven functies, zorgt voor tegenstrijdigheden in competenties, maar zijn ook onverenigbaar in één persoon (Jansen,2002:66). Jansen (2002) heeft de competenties voor een relatiemanager geordend aan de hand van de onderstaande zeven functies:

ORGANISATIENIVEAU

Zoals in paragraaf 3.3 besproken kan een relatiemanager opereren op twee niveaus. Een belangrijke competentie daarvoor is dat de relatiemanager op beide niveaus kennis moet hebben zodat een dialoog kan ontstaan en inzicht wordt verkregen in de andere partij (Jansen,2002:66).

KWALITEIT VAN DE RELATIE

een relatiemanager moet in staat zijn om langdurige relaties op te bouwen en in stand te houden. Hiervoor dient een relatiemanager zich te kunnen inleven in de organisatie van haar

samenwerkingspartners. De kwaliteit van de relatie is niet alleen afhankelijk van de invulling daarvan, maar ook hoe de kwaliteit wordt ervaren. Inzicht in de kwaliteit van de relatie is belangrijk, omdat het laat zien dat de relatiemanager in grote mate afhankelijk is van de interne organisatie voor de kwaliteit van een relatie. De relatiemanager zit niet vanuit de inhoud op relaties, maar vanuit het proces.

MANAGEMENT VAN PROCESSEN EN PROJECTEN

de relatiemanager moet in staat zijn de interne organisatie te bewegen, zodat aan de verwachtingen van samenwerkingspartners kan worden voldaan. Daarnaast dient er ook sprake te zijn van een gelijkwaardige samenwerking met samenwerkingspartners. De relatiemanager dient in staat te zijn projecten te initiëren, coördineren en processen te faciliteren om de afgesproken resultaten na te kunnen komen. Belangrijk hierbij is dat de relatiemanager beschikt over organisatie- en politieke sensitiviteit. De relatiemanager dient dus zowel intern als extern draagvlak te creëren voor projecten en ervoor te zorgen dat de 'neuzen dezelfde kant op staan' om zo samenwerking te bevorderen. Dit vereist procesvaardigheden, zoals het tijdig betrekken van betrokken actoren, het bespreekbaar maken van conflicten etc. Anderzijds dient de manager ervoor te zorgen dat het proces de inhoud niet verdrijft, waardoor resultaten uitblijven. (Jansen,2002:67). Teisman et. al. (2009) noemt dit een *dual management strategy*, waarbij de manager zowel gebruik maakt van projectmanagement als procesmanagement. De focus bij deze strategie ligt enerzijds op controle en orde en anderzijds op loslaten en dynamiek.

ORIËNTATIE VAN DE RELATIEMANAGER

Relatiemanagers dienen te kunnen schakelen tussen verschillende uitgangpunten en bewegen in hun functie soms meer proces georiënteerd, de andere keer weer inhoudelijk georiënteerd of van een centrale positie naar een decentrale positie en weer terug. Zij vervullen hiermee verschillende rollen. Integratie van de rollen zal leiden tot rolconflict, omdat het resulteert in minder aandacht voor één van de rollen. Scheiding van de rollen betekent meer afstemming. Het is de taak van een relatiemanager om alle activiteiten en informatie binnen een organisatie en tussen organisaties bij elkaar te brengen. De relatiemanager is hiervoor afhankelijk van medewerkers van de organisatie en van de samenwerkingspartners en dient door hen te worden ondersteunt. Ondanks invoering van een organisatorische positie is de ondersteuning van relatiemanagers nog niet geaccepteerd (Anoniem, 30maart 2012). De relatiemanager moet wel in staat zijn om zijn coördinatiefunctie te vervullen en

informatie te krijgen van samenwerkingspartners, zodat hij zowel in de richting van de interne organisatie als naar de samenwerkingspartners zijn verantwoordelijkheden waar kan maken (Jansen,2002:68).

INTERN DRAAGVLAK CREËREN

Deze competentie gaat in op de interne klantgerichtheid in een organisatie. Medewerkers dienen de noodzaak in te zien van de activiteiten van de relatiemanager. De relatiemanager dient daarom oog te hebben voor mogelijke interne tegenstellingen in belangen en referentiekaders en deze te overbruggen. Hij moet in staat zijn om op te treden als intermediair zonder daarbij zijn onafhankelijke positie te verliezen. Competenties die hiervoor vereist zijn is het werven van draagvlak/steun en betrokkenheid, notie hebben van het politieke spel en de politieke belangen en diplomatiek kunnen optreden (Jansen,2002:68).

Interne oriëntatie kan een goede basis vormen voor de externe oriëntatie. Bij interne oriëntatie draait het om het creëren van win-win situaties onder medewerkers. Managers spelen hierbij een belangrijke rol. Beleidsambtenaren zien hun bestuurders vaak als hun belangrijkste klant. De toepassing van managementprincipes uit de markt hebben de oorspronkelijke verticale gezagsverhouding in de overheid verandert. De werkrelatie is informeler, er ligt meer focus op het presteren van medewerkers, maar ook naar hun kwaliteit, welzijn en ontplooiing binnen de organisatie. Als tegenprestatie leveren medewerkers arbeid, inzet en loyaliteit (Buurma.2001:43-44). Deze win – win situatie wordt door Buurma (2001) opgevat als een vorm van interne klantgerichtheid die medewerkers ondersteuning biedt voor externe klantgerichtheid. Een voorbeeld om dit te verduidelijken: als er intern onvrede heerst over een bepaalde situatie/ onderwerp dan kan dit invloed hebben op de interactie met externe partijen.

Binnen Brabantse Delta wordt geconstateerd dat medewerkers weinig tot geen 'feeling' hebben met relatiemanagement. Afgevraagd kan worden hoe dat komt. Jansen (2002) geeft als verklaring hiervoor dat managers vaak geneigd zijn specifieke eisen te stellen aan medewerkers. Als een relatiemanager bijvoorbeeld met een verzoek komt waar intern weinig prioriteit aan wordt gegeven, wordt hij steeds stroever ontvangen. Het probleem ontstaat als er een verschil bestaat tussen belangen en het referentiekader van de interne afdelingen. Het is de taak van een relatiemanager om deze interne belangentegenstellingen te verbinden. Het creëren van intern draagvlak is noodzakelijk, omdat medewerkers zo de noodzaak zien dat bepaalde dossiers een hogere prioriteit hebben. De

relatiemanager vervult daarmee een intermediaire rol en dient zowel interne als externe belangen te verbinden (Jansen.2002:60).

ONDERNEMERSCHAP

een relatiemanager moet contracten met samenwerkingspartners kunnen beoordelen en inzicht hebben in het aantal lopende contracten met samenwerkingspartners. Daarnaast moet een relatiemanager abstracte doelstellingen (die gezamenlijk zijn geformuleerd) kunnen vertalen in concrete opdrachten. Bovendien moet hij in staat zijn de gevolgen van de opdrachten en de relatie te kunnen vertalen naar gevolgen voor de interne organisatie (Jansen, 2002:68).

MANAGEMENT VAN VERANDERINGEN

doordat er sprake is van wederzijdse afhankelijkheid en samenwerking noodzakelijk is geworden om doelstellingen te behalen, is een andere houding/ opstelling nodig binnen het waterschap. De relatiemanager, op directieniveau, moet in staat zijn medewerkers van de organisatie deze verandering en de consequenties daarvan in te laten zien. Door de noodzaak van de verandering in te laten zien, kan er verandering plaatsvinden (Jansen,2002:69).

Door het inzicht in de competenties van een relatiemanager kan worden afgevraagd welke concrete taken een relatiemanager kan vervullen. Plug, Timmerman & Dekker (2004) koppelen concrete taken aan de competenties van een relatiemanager. De taken die een relatiemanager kan vervullen zijn:

- Advisering aan het bestuur over de beleidsinhoudelijke en beheersmatige aansturing van uitvoeringsorganisaties, zowel wat betreft inhoudelijke als organisatorische aspecten;
- Inzichtelijk maken van stakeholders en hun belangen;
- Monitoren van de uitvoering, aan de hand van (frequente) rapportages en overleg;
- Monitoren kwaliteit van het beleidsproces; monitoren kwaliteit van de afstemming tussen beleid en uitvoering en naleven van gemaakt afspraken (signaleringsfunctie);
- Voorbereiden en organiseren van overlegbijeenkomsten tussen bestuur en samenwerkingspartners, op verschillende niveaus (beleids-, strategisch en bestuurlijk niveau), bijvoorbeeld de Bestuurlijke Overleggen;
- Monitoren van inhoudelijke ontwikkelingen op het beleidsterrein in kwestie en het relatiemanagement, om zo ontwikkelingen te kunnen signaleren en een visie te (helpen te) ontwikkelen

- Vervullen van de loketfunctie voor samenwerkingspartners, het vormen van een direct aanspreekpunt op het gebied van samenwerking; en
- Bijdragen aan vergroting competentie klantgerichtheid en (bestuurlijke) sensitiviteit bij medewerkers van deze organisatie (Plug et.al,2004:106)

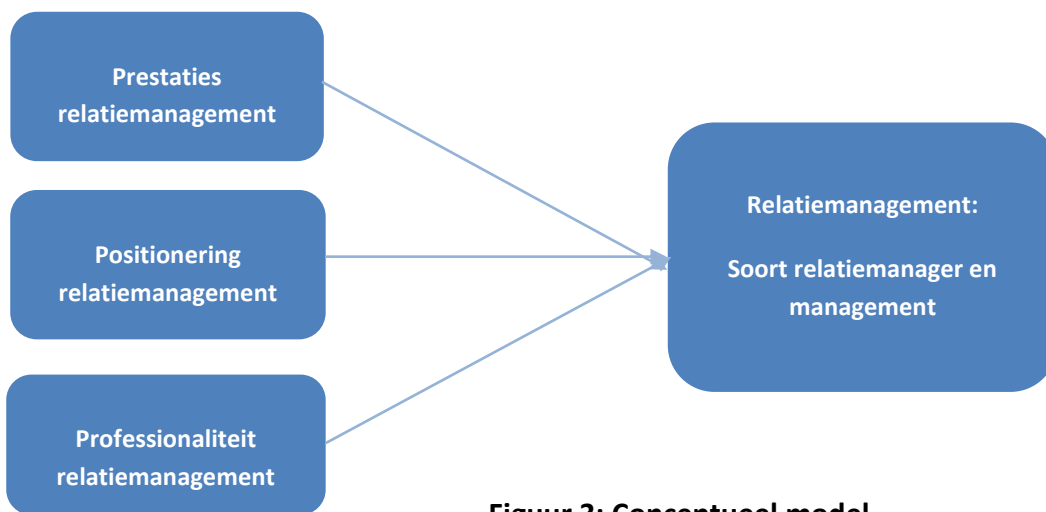
3.5 CONCEPTUEEL MODEL

In dit hoofdstuk wordt het theoretisch kader gepresenteerd, dat de basis vormt voor de rest van het onderzoek. Het theoretisch kader biedt inzichten in het werk van relatiemanagers en kan leiden tot een concrete vormgeving van relatiemanagement bij waterschap Brabantse Delta. Op basis van deze theoretische inzichten zullen in het empirisch gedeelte van dit onderzoek de volgende stappen worden gezet.

Gedurende dit onderzoek wordt de functie van relatiemanagement in kaart gebracht, waardoor er inzicht ontstaat in de huidige functie van relatiemanagers en de vormgeving van relatiemanagement bij waterschappen, samenwerkingsorganisaties en private ondernemingen. Op de vormgeving van relatiemanagement zijn een aantal factoren van invloed namelijk de percepties over prestaties van actoren op relatiemanagement, de positionering van relatiemanagers, maar ook de competenties/taken van relatiemanagers. Deze factoren kunnen worden weergegeven aan de hand van drie p's:

- Prestatie/ perceptie: Hoe wordt relatiemanagement door de huidige relatiemanagers en de organisatie gezien?
- Positionering: Waar is het relatiemanagement in de organisatie gepositioneerd?
- Professionaliteit: Wat doet een relatiemanager? en wat zou een relatiemanager moeten kunnen?

Voorgaande kan schematisch weergegeven worden in het onderstaande theoretisch model:



Figuur 3: Conceptueel model

In deze schematische weergave van het theoretisch model is overzichtelijk te zien waar het onderzoek over gaat. In het model is te zien dat relatiemanagement centraal staat. Op de vormgeving van relatiemanagement zijn een aantal factoren van invloed,

In het voorgaande hoofdstuk is het relatiemanagement binnen Brabantse Delta in kaart gebracht. Dit is gebeurd op basis van het identificeren van de positie van relatiemanagers, de competenties en taken en de percepties van medewerkers over relatiemanagement in combinatie met een analyse van bestaande documentatie. Hierdoor ontstaat er inzicht over de huidige positie van relatiemanagement binnen het waterschap (deelvraag 1).

Vervolgens zal er een analyse van de prestaties, positionering en competenties/taken van relatiemanagers bij andere waterschappen, samenwerkingspartners en private partijen worden uitgevoerd. Door het in kaart te brengen van de prestaties van relatiemanagement, de positie van de relatiemanager in de organisatie en de competenties/taken, kan er een verklaring gegeven worden voor het handelen van de relatiemanager in een netwerk (deelvraag 2).

Tot slot zal er een analyse worden gemaakt van de onderzochte gegevens, waarbij wordt gekeken welke leerervaringen over de vormgeving van relatiemanagement zijn te trekken voor waterschap Brabantse Delta. Door al deze bevindingen kan de centrale vraag van het onderzoek worden beantwoord. Daarnaast kunnen aanbevelingen gedaan worden ten aanzien van de verdere invulling van het relatiemanagement binnen het waterschap (deelvraag 3).

3.6 OPERATIONALISATIE

In voorgaande paragrafen/ hoofdstuk is een theoretisch model ontwikkeld om het relatiemanagement in kaart te kunnen brengen. De volgende stap is om te kijken hoe de theoretische elementen aan de empirie gekoppeld kunnen worden. De term die hiervoor wordt gebruikt is operationaliseren (Van Thiel,2007:52). Begrippen die in dit onderzoek centraal staan zijn prestaties van relatiemanagement, positionering relatiemanagement en professionaliteit relatiemanager.

3.6.1 PRESTATIES VAN RELATIEMANAGEMENT

Het begrip prestatie is tweeledig: enerzijds wordt prestatie gezien als het resultaat van een actie, waarbij er gekeken wordt wat het relatiemanagement zou moeten opleveren. Anderzijds is prestatie te bezien als het imago van relatiemanagement, oftewel het gedrag van een relatiemanager naar gelang zijn bekwaamheid om bij te dragen aan het behalen van organisatiedoelstellingen (www.encyclo.nl). Prestatie is daarmee als volgt te definiëren: *visie op de opbrengsten van het relatiemanagement en de bijdrage daarvan bij het behalen van de organisatiedoelstellingen.*

De visie op de opbrengsten van relatiemanagement kunnen inzichtelijk worden gemaakt aan de hand van percepties op het relatiemanagement. Deze percepties worden gemeten aan de hand van boundary judgments. Een boundary judgment is een keuze die bepaalt wie wel en wie niet wordt betrokken in het (begrensde) actiegebied. Door boundary judgments wordt inzicht verkregen in de visie van relatiemanagers op relatiemanagement. Zoals in het theoretisch kader vermeld wordt er in dit onderzoek ingegaan op inhoudelijke, structurele en procesmatige boundary judgments.

- *Inhoudelijke* boundary judgments; gaat om inhoudelijke afbakeningen, zoals een geografische, relevante waarden en een afbakening in tijd.
- *Structurele* boundary judgments; op welke wijze wordt het vraagstuk opgedeeld en hoe worden de verantwoordelijkheden afgebakend. Hierbij gaat het ook om wie er wordt gelegitimeerd om beslissingen te nemen of activiteiten te ondernemen.
- *Procesmatige* boundary judgments; gaan in op de afbakening in actoren en dan wel op de wijze waarop en wanneer zij worden betrokken.

De boundary judgments zijn te koppelen aan de competenties van relatiemanagers. Door aan te geven welke competenties relatiemanagers belangrijk vinden wordt inzicht verkregen in hoe relatiemanagers denken over de invulling van relatiemanagement.

3.6.2 POSITIONERING RELATIEMANAGEMENT

De positionering van relatiemanagement wordt gedefinieerd als: *de organisatorische positie van de functie relatiemanager binnen de onderzochte organisatie*. Om de positionering van relatiemanagers in een organisatie weer te geven, wordt de ordening van Peeters et.al. (2007) aangehouden. Organisatorisch zijn relatiemanagers te positioneren in termen van ‘centraal’ of ‘decentraal’ en ‘lijn’ of ‘staf’. Centraal heeft in dit onderzoek betrekking op ‘dichtbij’ het bestuur. Decentraal betekent in de context van dit onderzoek verspreid over afdelingen binnen de organisatie. Daarnaast kunnen relatiemanagers zich op staf niveau bevinden (ondersteunend/ proces) of meer op lijnniveau (inhoudelijk).

Tabel 1: Operationalisering positionering

Begrip: positionering relatiemanagement		
Definitie: <i>de organisatorische positie van de functie relatiemanager binnen de onderzochte organisatie.</i>		
indicator	waarde	methode
Centraal	1. Ja 2. Nee	Documentanalyse Vragenlijst
Decentraal	1. Ja 2. Nee	Documentanalyse Vragenlijst
Lijn	1. Ja 2. Nee	Documentanalyse Vragenlijst
Staf	1. Ja 2. Nee	Documentanalyse Vragenlijst

3.6.3 PROFESSIONALITEIT RELATIEMANAGER

Relatiemanagers zijn verantwoordelijk voor hoe relaties binnen een netwerk worden vormgegeven. Relatiemanagers worden getypeerd aan de hand van de definitie van Peeters et. al. (2007):

“handelende actoren, die niet alleen beïnvloed worden door hun organisatorische, sociale en institutionele context, maar die zelf ook deze contexten (proberen te) beïnvloeden om veranderingen te bewerkstelligen”

De verantwoordelijkheden van relatiemanagers dienen te worden vastgelegd, zodat inzicht verkregen kan worden in de competenties en taken van relatiemanagers. Het begrip ‘professionaliteit relatiemanager’ kan gedefinieerd worden in termen van *competenties en taken die een relatiemanager vervult ten aanzien van zijn verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling en beheer van*

relaties. De competenties die voortvloeien uit de zeven functies zijn generalistisch en kennen overlappings. Zo zijn een aantal competenties gericht op het proces (vb. managen van veranderingen) en andere weer op resultaatgerichtheid (taakgericht leiderschap). Daarnaast is er aandacht voor operationele werkzaamheden (praktisch handelen) en voor strategisch denken (strateeg). Hierdoor zijn de competenties geen strikt gegeven en zal het in de praktijk ook niet mogelijk zijn de competenties te verenigen in één persoon. Doel is om een visie te ontwikkelen op de functie van de relatiemanager en de daarbij behorende competenties en taken. Onderstaande competenties en taken vloeien voort uit de 7 functies van accountmanagement, omschreven in paragraaf 3.4. De competenties zijn daarmee gekoppeld aan de functies van accountmanagement. De functies weergegeven in de eerste kolom van de onderstaande tabel.

Begrip: Professionaliteit relatiemanager			
Definitie: competenties en taken die een relatiemanager vervult ten aanzien van zijn verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling en beheer van relaties			
	Indicator	Waarde	Methode
Functie	Taken		
3	Advisering bij beleidsinhoudelijke en beheersmatige aansturing	Advisering aan het bestuur over de beleidsinhoudelijke en beheersmatige aansturing van uitvoeringsorganisaties, zowel wat betreft inhoudelijke als organisatorische aspecten;	Vragenlijst Interview
6	Inzichtelijk maken van stakeholders	Inzichtelijk maken van stakeholder (intern en extern) en hun behoeftes en belangen	Vragenlijst Interview
3,5	Monitoring uitvoering	Monitoren van de uitvoering, aan de hand van (frequente) rapportages en overleg;	Vragenlijst Interview
3,4	Monitoring kwaliteit beleidsproces	Monitoren kwaliteit van het beleidsproces; monitoren kwaliteit van de afstemming tussen beleid en uitvoering en naleven van gemaakt afspraken (signaleringsfunctie);	Vragenlijst Interview
6	Vorbereidend secretaris van overlegbijeenkomsten	Vorbereiden en organiseren van overlegbijeenkomsten tussen bestuur en samenwerkingspartners, op verschillende niveaus (beleids-, strategisch en bestuurlijk niveau), bijvoorbeeld de Bestuurlijke Overleggen;	Vragenlijst Interview
6	Monitoren inhoudelijke ontwikkelingen	Monitoren van inhoudelijke ontwikkelingen op het beleidsterrein in kwestie en het relatiemanagement, om zo ontwikkelingen te kunnen signaleren en een visie te (helpen te) ontwikkelen	Vragenlijst Interview
2,7	Loketfunctie	Vervullen van de loketfunctie voor samenwerkingspartners, het vormen van een direct aanspreekpunt op het gebied van samenwerking	Vragenlijst Interview
2,7	klantgerichtheid	Bijdragen aan vergroting van de competentie klantgerichtheid en (bestuurlijke) sensitiviteit bij de medewerkers van deze organisatie	
	Competenties		
1,2,7	Initiator	Kansen signaleren en daarnaar handelen. Proactieve opstelling. Inbrengen en stimuleren van nieuwe ideeën (buiten kaders kunnen denken)	Vragenlijst Interview
1,2,7	Omgevingsbewust	Vormt zich een beeld van de toekomstige ontwikkelingen en heeft een visie op mogelijkheden om in te spelen op die ontwikkelingen	Vragenlijst Interview
1,2,7	Adviseur	Op basis van ervaring oplossingsrichtingen aanreiken voor vraagstukken. In staat zijn om andere bij de besluitvorming te beïnvloeden	Vragenlijst Interview
1,2,7	Conceptueel vermogen	Houdt verbanden in de gaten tussen geconstateerde problemen, noodzakelijke en eventueel reeds voorgenomen veranderingen. Ziet structuren, verbanden en samenhang tussen verschillende vraagstukken en denkt in een breder kader	Vragenlijst Interview
1,2,6	Oordeelsvorming	Kan gegevens en mogelijke handelwijzen in het licht van relevante criteria tegen elkaar afwegen en tot een logisch oordeel komen	Vragenlijst Interview
6	Resultaatgerichtheid	Kan beleidsdoelen vertalen naar resultaten en weer vervolgens het gewenste resultaat op efficiënte en effectieve wijze te realiseren	Vragenlijst Interview
2,7	Organisatiesensitiviteit	Heeft gevoel voor interne organisatieontwikkelingen en neem deze in overweging bij de eigen besluitvorming. Heeft oog voor de effecten van de eigen besluitvorming voor de organisatie	Vragenlijst Interview

1,2,5,7	Politieke sensitiviteit	Heeft inzicht in en is alert op belangentegenstellingen en is in staat steun en draagvlak te verwerven	Vragenlijst Interview
1,2,3,4,5,7	Managen van veranderingen	Begeleidt veranderingsprocessen en kan andere inspireren bij het streven naar verandering en vernieuwing	Vragenlijst Interview
3,4,6	Taakgericht leiderschap	Dirigeert en begeleidt de activiteiten van anderen; bereikt resultaten door middel van delegeren, regelen, controleren, coördineren en aansturen	Vragenlijst Interview
3,4	Informatiemanagement	Draagt zorg voor vernieuwing, behoud en toepassing van de aanwezige informatie ten behoeve van de organisatiedoelen	Vragenlijst Interview
3	Facilitator	Schenkt aandacht aan materiele en immateriële belemmeringen (tijd, menskracht, geld, structuur, cultuur)	Vragenlijst Interview
7	Educator	Inzicht in kennis en vaardigheden van betrokkenen en probeert deze te (laten) ontwikkelen	Vragenlijst Interview
1,2,3,4,5	Probleemoplosser	Verwachte problemen voor zijn en ontstane problemen oplossen	Vragenlijst Interview
1,2,3,6	Netwerkgericht	Heeft oog voor het belang van contacten, is in staat contacten te leggen en te onderhouden en kan deze effectief aanwenden voor het bereiken van (de) doelen	Vragenlijst Interview
1,2,7	Strategeg	Kan een visie vertalen in lange termijndoelstellingen en stelt een strategische planning op voor het realiseren van deze lange termijndoelstellingen. Op directieniveau en strategische ontwikkelingen kunnen vertalen naar interne organisatieveranderingen	Vragenlijst Interview

(Jansen,2002:71)

In dit hoofdstuk wordt de methodologie toegelicht. Er wordt aandacht besteed aan hoe het onderzoek uitgevoerd gaat worden en welke onderzoeksmethoden en – technieken zijn gebruikt. De gemaakte keuzes zullen worden verantwoord.

4.1 ONDERZOEKSSTRATEGIE- METHODE- EN TECHNIEK

4.1.1 ONDERSZOEKSTYPE

In voorgaande hoofdstukken is aangegeven dat in dit onderzoek wordt gekeken naar de invulling van relatiemanagement bij andere waterschappen en (private) organisaties om te komen tot een advies voor de verdere ontwikkeling van relatiemanagement bij Brabantse Delta.

Het onderzoek kan daarmee getypeerd worden als een praktijkgericht onderzoek. Kennis die door de uitvoering van het onderzoek wordt opgedaan, stelt de onderzoeker in staat om de ontwikkeling van relatiemanagement te beïnvloeden of te veranderen, waardoor er een bijdrage wordt geleverd aan de huidige praktijksituatie. Dit staat in tegenstelling tot theoriegericht onderzoek, waarbij er een oplossing wordt gezocht voor een probleem in de theorievorming (Swanborn, 1999: 15; Verschuren en Doorewaard, 2004: 36).

Van Thiel (2010) onderscheidt vier strategieën die gehanteerd kunnen worden in bestuurskundig onderzoek: experiment, enquête, casestudie en bestaand materiaal.

De verantwoording voor de keuze van de onderzoeksstrategie is gebaseerd op de doelstelling van het onderzoek: *Met het oog op de probleemanalyse wordt met dit onderzoek beoogd kennis te genereren over 1) relatiemanagement in netwerken 2) relatiemanagement bij het Waterschap Brabantse Delta en andere Waterschappen, samenwerkingspartners en private ondernemingen en 3) ontwikkelingspunten voor beleid over relatiemanagement voor het Waterschap Brabantse Delta.*

Volgens Van Thiel (2007) is hier sprake van een beschrijvende en ontwerpde doelstelling. Er zijn drie onderzoeksstrategieën die geschikt zijn voor dit type doelstelling: enquête, gevalstudie en bestaand materiaal (van Thiel,2010:69). Waterschap Brabantse Delta heeft aangegeven inzicht te willen verkrijgen in relatiemanagement bij andere waterschappen, samenwerkingspartners en private ondernemingen. Er wordt in dit onderzoek daarom gebruik gemaakt van twee benoemde strategieën:

enquête en bestaand materiaal. Daarnaast zijn de deelvragen verkennend, beschrijvend, conceptualiserend en diagnostisch. Deze eigenschappen passen bij de kenmerken die van Thiel omschrijft bij de onderzoeksmethode enquête en bestaand materiaal (Van Thiel,2010:68).

Het onderzoek maakt gebruik van een aantal onderzoeksmethoden. Er is gekozen voor een combinatie van interviews, vragenlijst en inhoudsanalyse. De invulling en ontwikkeling van relatiemanagement bij waterschap Brabantse Delta wordt door middel van inhoudsanalyse en interviews onderzocht. Het onderzoeken van de invulling en ontwikkeling van relatiemanagement bij andere waterschappen, samenwerkingspartners en private ondernemingen wordt verricht aan de hand van inhoudsanalyse, een vragenlijst en interviews. Bovengenoemde methoden worden gebruikt voor het vergaren van kwantitatieve en kwalitatieve data (Van Thiel,2010:67).

Voor bovenstaande onderzoeksmethoden is gekozen, omdat een gevalstudie ten aanzien van het aantal waterschappen (25) en overige organisaties te omvangrijk wordt en diepgang in de onderzochte organisaties niet gewenst is. Er wordt in dit onderzoek gekozen om gegevens te verzamelen op een kwantitatieve en kwalitatieve manier. Er bestaan verschillen tussen kwalitatief en kwantitatief onderzoek. Zo is er bij kwalitatief onderzoek sprake van een steeds ontwikkelend theoretisch kader, waarbij en continu tussen de praktijk en theorie wordt gewisseld. Daarentegen wordt bij kwantitatief onderzoek onderzocht of de gegeven theorie in de praktijk houdbaar blijkt (Vennix,2006:143-144). Daarnaast worden de resultaten van kwantitatief onderzoek vastgelegd in cijfers, tabellen en grafieken, terwijl bij kwalitatief onderzoek veelal sprake is van een beschouwende rapportage (Verschuuren & Doorewaard,2004:148).

Door het grote aantal respondenten wordt er gekozen voor de kwantitatieve onderzoeksmethode vragenlijst. Een nadeel van het gebruik van een vragenlijst is dat het kan zorgen voor oppervlakkigheid in de verzamelde informatie (Van Thiel,2010:87). Om dit nadeel tegen te gaan en meer inzicht te krijgen in de perceptie van relatiemanagers over hun functie en de professionaliteit wordt er aanvullend gebruik gemaakt van de kwalitatieve methode: interviews. Bij het onderzoeken van de percepties, positionering en professionaliteit van relatiemanagers is het minder van belang om deze gegevens uit te drukken in cijfers.

De gekozen onderzoeksmethode sluit aan op eerder onderzoek naar relatiemanagement door Janssen (2002). Door kwalitatief onderzoek wordt inzicht verkregen in wat mensen beweegt en wordt er een helder beeld gevormd over het toegepaste relatiemanagement. Door gebruik te maken van een

combinatie van kwantitatief en kwalitatief onderzoek bestaat er de zekerheid dat het onderzoek zich op relevante aspecten van het theoretisch model richt.

4.1.2 INHOUDSANALYSE

Centraal in dit onderzoek staat de ontwikkeling van relatiemanagement. Het waterschap beschikt over een aantal documenten die de ontwikkeling van relatiemanagement omschrijven, maar ook richting geven. Dit zijn voornamelijk plannen, visies en memo's. Voorbeelden zijn het Relatiemanagementplan, Bestuursprogramma en het verslag pilot wederzijdse afhankelijkheid. Dergelijke documenten bevatten zienswijzen, ambities en doelstellingen ten aanzien van relatiemanagement. De inhoudsanalyse op basis van deze gegevens legt de basis voor het onderzoek. Het beschrijft de gewenste richting van het relatiemanagement binnen het waterschap en geeft inzicht in de achtergronden van relatiemanagement. Voordelen van deze onderzoeksmethode is volgens Van Thiel (2010) dat er veel materiaal beschikbaar, wat de onderzoeker zelfstandig kan bestuderen.

Naast bestaande documenten van het waterschap zullen er aanvullende documenten worden aangevraagd bij relatiemanagers van andere waterschappen. Voorbeelden zijn Nota Relatiemanagement Groot Salland en PVA relatiebeheer. Zo kan beter inzicht worden verworven in (de ontwikkeling van) relatiemanagement bij andere waterschappen.

4.1.3 VRAGENLIJST

Doordat relatiemanagement bij andere waterschappen, samenwerkingspartners en private ondernemingen inzichtelijk gemaakt wordt, is er sprake van een groot aantal respondenten. Een schriftelijke vragenlijst stelt de onderzoeker het beste in staat om gegevens te verzamelen over grote aantallen onderzoekseenheden. De vragenlijst is terug te vinden in bijlage H. Omdat het onmogelijk is om de hele populatie (N= alle medewerkers van de betrokken organisaties) te onderzoeken, is er een selectie uit de gehele populatie van onderzoekseenheden gemaakt. Dit wordt gedaan aan de hand van een selecte steekproef. De vragenlijst is voorgelegd aan relatiemanagers, accountmanagers en strategisch adviseurs van alle waterschappen, samenwerkingsorganisaties en private ondernemingen in Nederland, omdat zij gezien hun functie en vanuit de theorie gerelateerd zijn aan relatiemanagement. Door een vragenlijst voor te leggen aan samenwerkingspartners kan gecontroleerd worden of relatiemanagement zoals toegepast door waterschap Brabantse Delta, maar

ook door andere waterschappen, overeenkomt of verschild. Door een vragenlijst voor te leggen aan private organisaties kan onderzocht worden hoe deze sector omgaat met relatiemanagement, waardoor eventuele leerervaringen getrokken kunnen worden. Door middel van een a- selecte cluster steekproef is er gekozen om de volgende samenwerkingspartners en private organisaties een vragenlijst voor te leggen:

Samenwerkingspartners:

- Ministerie Milieu & Infrastructuur
- Rijkswaterstaat
- Provincie Brabant
- LTO
- ZLTO

Private ondernemingen:

- Brabant Water
- Evides
- Vitens

Het waterschap heeft daarnaast contact met omliggende gemeenten. Onder deze gemeenten wordt geregeld een klanttevredenheidonderzoek afgenomen. De resultaten uit dit onderzoek zullen worden gebruikt ten aanzien van de tevredenheid van gemeenten over de samenwerking met waterschap Brabantse Delta. Aan de hand van de resultaten uit de vragenlijsten zullen er verdiepende interviews plaatsvinden.

Ten aanzien van de verschillende opvattingen over het relatiemanagement, zoals besproken in paragraaf 3.1, wordt er bij het benaderen van respondenten rekening gehouden met de visie van het waterschap op relatiemanagement. Hierdoor zijn er bij de organisaties alleen personen benaderd die werkzaam zijn op strategisch en tactisch niveau. Operationeel niveau is buiten beschouwing gelaten, omdat dit de werkzaamheden van buitendienstmedewerkers (zoals een beheerder) bevat en niet de werkzaamheden van relatiemanagers.

Van Thiel (2010) geeft aan dat een vragenlijst bijdraagt aan de betrouwbaarheid en validiteit. Baker (1999) verstaat onder betrouwbaarheid de mate waarin dezelfde resultaten en conclusies worden

geproduceerd indien het onderzoek herhaald wordt. Door dezelfde vragen voor te leggen aan verschillende organisaties wordt er gezorgd voor uitslagen die vergelijkbaar zijn, wat de betrouwbaarheid ten goede komt.

Van Thiel (2010) geeft ook een aantal gevaren van het hanteren van een vragenlijst. Zo kunnen vragenlijsten een gevaar opleveren voor de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek, omdat er sprake kan zijn van non respons, waardoor de representativiteit kan worden aangetast. Om dit tegen te gaan is gekozen om de respondenten vooraf te benaderen en te vragen om instemming met het onderzoek. Om antwoordtendenties tegen te gaan zijn er controle items in de vragenlijst opgenomen (Van Thiel,2010:96). Zo wordt de betrouwbaarheid van het onderzoek gegarandeerd.

De uitkomsten van de vragenlijsten kunnen op verschillende manieren worden geanalyseerd (Van Thiel,2010:143). Met dit onderzoek dient er inzicht in de functie van relatiemanagement te komen en worden er verbanden gelegd tussen de invulling van de functie van relatiemanagement bij andere waterschappen en (overheids-) sectoren en de invulling van relatiemanagement bij waterschap Brabantse Delta. Beschrijvende statistiek is hiervoor de beste techniek om data te analyseren, omdat het eigenschappen van variabelen beschrijft en aangeeft welke verbanden er tussen de variabelen bestaan (Van Thiel,2010:143). Daarnaast is beschrijvende statistiek geschikt voor nominale en ordinale data, hetgeen in de vragenlijst is toegepast. Om de uitkomsten van de vragenlijst inzichtelijk te maken wordt er een codeboek en datamatrix aangemaakt. Om verbanden tussen variabelen aan te tonen worden er kruistabellen opgesteld, waarbij twee variabelen tegen elkaar worden afgezet en wordt onderzocht of bepaalde combinaties van waarden van die variabelen vaker voorkomen of niet (Van Thiel,2010:144).

Binnen de groep respondenten zal er waarschijnlijk diversiteit bestaan. Het grote aantal respondenten en de standaardisatie van gegevensverzameling via de vragenlijst zorgt ervoor dat de eenheden makkelijk generaliseerbaar zijn. Hierdoor worden uitslagen beter vergelijkbaar, waardoor verbanden kunnen worden gelegd. Ten aanzien van de diversiteit wordt er in dit onderzoek niet gekeken naar de gemiddelde uitslag van de antwoorden, omdat dit geen toegevoegde waarde heeft voor de verbanden tussen de nominale variabelen (Van Thiel,2010:141).

4.1.4 INTERVIEWS

Het analyseren van documenten en een vragenlijst alleen geeft onvoldoende beeld over relatiemanagement voor waterschap Brabantse Delta. Interviews met betrokken medewerkers zijn nodig om aanvullende informatie te verkrijgen. Omdat de theorie aangeeft dat het handelen van actoren wordt beïnvloed door percepties van actoren, worden er naast de vragenlijst aanvullende interviews gehouden om de percepties (boundary judgments) van actoren te achterhalen. Deze methode is een flexibele manier van informatie verzamelen, omdat er naast de vragenlijst aanvullende vragen kunnen worden gesteld die verdiepend en verduidelijkend werken (Van Thiel,2010:106). Daarnaast is het interview een aangewezen methode van dataverzameling, wanneer er kennis nodig is over percepties, gedachten en gevoelens (Verschuren & Doorewaard,2004: 130).

De generaliseerbaarheid (externe validiteit) en de geldigheid (interne validiteit) bepalen de validiteit van de onderzoeksresultaten (Van Thiel,2010:56-57). Baker (1999) verstaat onder externe validiteit de generaliseerbaarheid van de bevindingen in een onderzoek naar een grotere populatie. Doordat dit onderzoek inzicht probeert te verwerven in de verschillende invullingen van relatiemanagement bij waterschappen, samenwerkingspartners en private ondernemingen ontstaat er een breder beeld over de vormgeving van relatiemanagement. Dit onderzoek bestrijkt daarmee een grotere populatie, wat leidt tot verhoging van de externe validiteit.

Door te werken met een semi-gestructureerde vragenlijst staat de richting van de vragen voor een groot deel vast, terwijl de openheid blijft behouden. Gesloten vragen zijn in dit onderzoek gewenst, aangezien er informatie en inzichten moeten worden verworven over het onderzoeksveld. De interne validiteit van de verzamelde gegevens wordt op deze manier vergroot. De betrouwbaarheid kan door een minder gestructureerde dataverzameling in het geding komen. In dit onderzoek wordt dit verschijnsel tegengegaan door de dataverzameling zoveel mogelijk te structureren. Aan alle respondenten zullen dezelfde vragen, in dezelfde volgorde gesteld worden. Daarnaast zijn de interviewvragen gebaseerd op het theoretisch kader. Door de interviews met ten minste twee personen af te nemen, en zo mogelijk op cassette op te nemen is hierbij geen risico op storing tussen de gegeven antwoorden en de onderzoeksresultaten. De uitkomsten van de interviews zullen worden uitgewerkt in een verslag en vervolgens worden gearchiveerd.

Interviews voor het verzamelen van informatie over relatiemanagement binnen Brabantse Delta vinden plaats met sectorhoofden, afdelingshoofden en de relatiemanagers. Voor deze respondenten

is gekozen, omdat zij op grond van hun positie kennis kunnen aandragen ten aanzien van relatiemanagement. Daarnaast wordt er aan de hand van de resultaten uit de vragenlijst aanvullende interviews afgenomen met relatiemanagers van de verschillende waterschappen, samenwerkingspartners en private ondernemingen. Een volledig overzicht van de interviews vindt u in bijlage D.

De respondenten waarmee interviews worden afgenomen zijn a-select of random gekozen. Hiervoor is gekozen, om meer inzicht te krijgen in de percepties en prestaties van relatiemanagers over relatiemanagement. Gezien de grootte van de populatie (80 respondenten) is 20% van de populatie bevraagd (16 personen). Hiervoor is gekozen, omdat er zo volgens Van Thiel (2010) sprake is van een representatieve selectie waardoor de bevindingen gemakkelijk te generaliseren zijn.

Bij de analyse van de kwalitatieve data wordt er gebruik gemaakt van open codering, axiale codering en thematische codering. Bij open codering worden alle gegevens die verzameld zijn in fragmenten ingedeeld. Deze fragmenten krijgen een code en worden onderling vergeleken (Van Thiel, 2010:164). Het doel van open coderen is het verkennen van het onderzoeksveld en stelt de onderzoeker in staat om de gegevens hanteerbaar te maken (Boeije, 2005:98). Na de codering begint de analyse van de kwalitatieve data in de vorm van axiaal coderen. In deze fase wordt er gezocht naar patronen in de gebruikte codes. Zo kunnen codes samengevoegd worden, omdat ze verband houden met elkaar, maar ook gesplitst worden, omdat ze verschillende zaken omvatten. Dit wordt thematisch coderen genoemd (Van Thiel, 2010:165).

Door het hanteren van verschillende onderzoeksmethoden wordt er gebruik gemaakt van triangulatie. Van Thiel (2010) geeft aan dat triangulatie een beproefde manier is om aantasting van de betrouwbaarheid en validiteit tegen te gaan. Triangulatie is het verzamelen/verwerken van informatie op meerdere manieren (Van Thiel, 2010:61). Door in het onderzoek verschillende methoden toe te passen (interviews, vragenlijst, documentenanalyse) komt dit ten goede voor de betrouwbaarheid en validiteit.

Dit hoofdstuk presenteert de bevindingen van het empirisch onderzoek naar relatiemanagement bij waterschappen en andere (overheids)sectoren. De bevindingen zijn geanonimiseerd en geven een algemene indruk over de invulling van relatiemanagement. De bevindingen worden weergegeven en geanalyseerd aan de hand van de drie p's van relatiemanagement die zijn geoperationaliseerd in het theoretisch kader.

Om betrouwbare uitspraken te kunnen doen over het relatiemanagement zoals toegepast bij de onderzochte organisaties dient er te worden gekeken naar de representativiteit van het onderzoek. Voor de afname van de vragenlijst zijn 32 organisaties benaderd en in totaal 76 respondenten. Doordat bij veel van de onderzoekseenheden relatiemanagement een onderdeel van de functie is en de functie van relatiemanagement daarnaast vrij nieuw is, zijn alle eenheden benaderd die zich met relatiemanagement bezig houden. De representativiteit van de steekproef is verzekerd, doordat er bij de selectie van eenheden rekening is gehouden met bepaalde kenmerken (Van Thiel, 2010:56). Zo zijn er alleen respondenten benaderd die zich bezighouden met relatiemanagement in hun functie. De representativiteit is daarnaast ook verzekerd doordat er gekeken is naar de totale doelgroep. 90% Van de respondenten (69 respondenten) heeft meegewerkt aan het onderzoek. De non respons is 10% (7 respondenten).

De vragenlijst gaf een eerste inzicht in het relatiemanagement. Aan de hand van de resultaten uit de vragenlijst is 20% van de populatie (16 interviews) ondervraagd aan de hand van een diepte-interview. De diepte-interviews stelde de onderzoeker in staat om aanvullende vragen te stellen over de resultaten van de vragenlijst en zo dieper in te gaan op percepties over de positionering, professionaliteit en prestaties van relatiemanagement. Van Thiel (2010) geeft aan dat 20% van de populatie een representatieve selectie is van de populatie. Om betrouwbare uitspraken te kunnen doen over de verzamelde gegevens is er gebruik gemaakt van codering. De codering heeft overzichtelijk, gestructureerde data opgeleverd, welke zijn verwerkt in de drie p's van het theoretisch model. Bij het onderzoeken van de percepties en professionaliteit van relatiemanagers is het minder van belang om deze gegevens uit te drukken in cijfers.

5.1 INLEIDING

De praktijk laat zien dat relatiemanagement een containerbegrip vormt. Zo wordt het relatiemanagement ook wel accountmanagement, relatiebeheer en omgevingsmanagement genoemd. Om er zeker van te zijn dat er over hetzelfde begrip gepraat wordt is er voor de start van het onderzoek gevraagd wat er nu precies onder de bovenstaande begrippen wordt verstaan en hoe deze begrippen zich verhouden tot het relatiemanagement. De begrippen geven een bepaalde focus aan het relatiemanagement. Zo richt het omgevingsmanagement zich meer op relaties in specifieke projecten. Het relatiebeheer daarentegen focust zich meer op het structureren van het proces en de strategische omgang met relaties daarin. Accountmanagement tenslotte concentreert zich op de bestuurlijk, strategische contacten op het niveau met meerdere relaties (Interviews). Uit interviews komt naar voren dat bovengenoemde begrippen evenals het begrip relatiemanagement algemeen omschreven kunnen worden als *de scharnier tussen de eigen organisatie en de instanties waarmee je als organisatie in contact staat (Vragenlijst en interviews)*. De omschrijving is gericht op relaties en komt overeen met de definitie van relatiemanagement in dit onderzoek: *'het ontwikkelen van goede persoonlijke relaties met strategische functionarissen bij de afnemer'* (Verra,1998:47). Ondanks de verschillende begripshanteringen kan er toch een beeld gegeven worden over de invulling van relatiemanagement bij de onderzochte organisaties.

5.2 BEVINDINGEN PRESTATIES

Op basis van kwantitatief en kwalitatief onderzoek zal deze paragraaf ingaan op de visie over de opbrengsten van relatiemanagement. Hiervoor wordt er gekeken naar de percepties over de positionering, professionaliteit en zijn er ook vragen gesteld ten behoeve van de sterke kanten, zwakke kanten en focus van werkzaamheden in de functie.

5.2.1 INHOUDELIJKE BOUNDARY JUDGMENTS

Het aangaan en onderhouden van relaties vindt vooral plaats op gemeentelijke en provinciaal niveau. Dit komt, omdat het gebied van een waterschap niet bepaald wordt door gemeente- of provinciegrenzen, maar door stroom- en afwateringsgebieden. Uit kwantitatief onderzoek komt naar voren dat relatiemanagers in hun werkzaamheden niet kijken naar de korte termijn (52%), maar juist naar de lange termijn (59%). Dit uit zich ook in de visie op relatiemanagement:

“Relatiemanagement is een middel om langdurige samenwerking te zoeken en te onderhouden, waardoor er een overzicht ontstaat en kennis wordt ontwikkeld over stakeholders (Vragenlijst onderzoek relatiemanagement).”

Het relatiemanagement wordt door de respondenten niet alleen gezien als een middel om de interne organisatie te verbinden met de externe omgeving, maar ook om de interne organisatie meer bewust te maken voor de omgeving. De visie van respondenten op relatiemanagement komt nog niet geheel overeen met het relatiemanagement in de onderzochte organisaties:

Het huidige relatiemanagement voldoet aan mijn visie op relatiemanagement:

- *Helemaal mee oneens* 0%
- *Mee oneens* 21%
- *Niet eens, niet oneens* 24%
- *Mee eens* 21%
- *Helemaal mee eens* 0%
- *Niets ingevuld* 34%

(Vragenlijst onderzoek relatiemanagement)

Respondenten zijn van mening dat iedereen van een organisatie relatiemanager is, omdat iedereen uit hoofde van hun functie contact heeft met externe partijen. Hierdoor bestaat de perceptie dat relatiemanagement zowel strategisch, tactisch als operationeel werk is. Ten aanzien van de werkzaamheden van een relatiemanager bestaat er wel een eenduidig beeld, namelijk dat de relatiemanager procesmatige werkzaamheden vervult ten aanzien van relaties. Relatiemanagement wordt door respondenten gezien als een brug tussen de organisatie en het bestuur. Enerzijds bestaat er de perceptie dat relatiemanagement als onderdeel van de inhoudelijke functie wordt gezien. Anderzijds wordt aangegeven dat de relatiemanager zich niet op inhoudelijk vlak dient te begeven, maar hier wel kennis over dient te hebben om procesmatige werkzaamheden te vervullen.

Bovenstaande laat zien dat er verschillende percepties bestaan over het relatiemanagement. Deze verschillende percepties leiden niet alleen tot verschillende invullingen van het relatiemanagement, maar ook tot dilemma's met betrekking tot de werkzaamheden van een relatiemanager.

5.2.2 STRUCTURELE BOUNDARY JUDGMENTS

De praktijk laat met betrekking tot de institutionele complexiteit een aantal knelpunten en sterke kanten zien. Aangegeven wordt dat relatiemanagers goed zijn in het onderhouden van contacten. Dit komt doordat er meer bewustzijn is van de wederzijdse afhankelijkheid en gezamenlijke belangen bij vraagstukken. Hierdoor wordt er steeds meer samengewerkt, waardoor de kennis over stakeholders wordt vergroot. Dit heeft als resultaat dat er meer draagvlak ontstaat voor projecten van de waterschappen. Doordat het belang van externe relaties wordt erkend door de interne organisatie krijgen relatiemanagers meer medewerking van collega's die bereid zijn vanuit 'de klant' te denken. Het gevolg hiervan is dat er korte lijnen zijn in de externe communicatie, waardoor de tevredenheid van stakeholders ten aanzien van de samenwerking toeneemt:

“Gemeenten zijn blij met ons, bij recente evaluatie hebben we gemiddeld een 7,5 gekregen (Vragenlijst onderzoek relatiemanagement).”

Relatiemanagers vervullen een sleutelrol in de samenwerking, doordat zij met het beheer van de relaties de interne en externe omgeving verbindt en de externe oriëntatie vergroot. Ondanks deze positieve ontwikkeling wordt aangegeven dat de interne organisatie onvoldoende meegroeit met het relatiebeheer, waardoor de interne communicatie ten aanzien van relaties niet soepel verloopt. Een mogelijke oorzaak voor deze constatering ligt in de duiding van de functie van relatiemanagement in de organisatie. Bij een groot aantal waterschappen zijn doelen opgesteld ten aanzien van het relatiemanagement. Deze doelen hebben betrekking op de toekomstvisie van de organisatie.

“Toen hebben we een stuurgroep benoemd met een aantal medewerkers, afdelingshoofden en die hebben de visie van het waterschap geformuleerd als ideale partner in 2015” (waterschap Amstel, Gooi en Vegt, 16 mei 2012).

Ondanks dat er algemene doelen zijn vastgesteld voor het relatiemanagement, ontbreekt er vaak een duidelijke functie afbakening, waardoor er verschillende verwachtingen bestaan over relatiemanagement. Daarnaast is de functie van relatiemanager veelal een eenmansfunctie, terwijl relaties overal in de organisatie aanwezig zijn. Dit heeft als gevolg dat relatiemanagers tijdsgebrek ondervinden bij het geïnformeerd blijven over lopende projecten en het contact met relaties daarin. Hierdoor bestaat er onder de medewerkers geen urgentie ten aanzien van de interne communicatie over relaties.

Hoewel er geen duidelijke functie afbakening is voor het relatiemanagement, geven relatiemanagers aan dat dit ook niet gewenst is. Resultaten van de werkzaamheden van relatiemanagers zijn namelijk moeilijk te vangen in concrete, kwantificeerbare prestaties.

“het is een soort olie in de raderen van de organisatie en dan is het accounthouderschap heel mooi want dan functioneert het, want iedereen snapt dat een machine zonder olie niet draait.” (ZLTO, 14 mei 2012)

Toch bestaan er wel functieomschrijvingen voor relatiemanagers. Bij een aantal waterschappen zijn de competenties meetbaar gemaakt in bijvoorbeeld het aantal bestuurlijke overleggen dat jaarlijks plaatsvindt. Dit zegt echter niets over de kwaliteit van de relatie. Om toch de resultaten van het relatiemanagement enigszins grijpbaar te maken zijn er door een aantal waterschappen accountplannen opgesteld.

“Wij hebben per account een accountplan gemaakt en daar staat specifiek per klant, aan de inhoudelijke kant welke opgaven liggen er in het gebied, maar ook hoe gaat het in de samenwerking en wat voor typen mensen zitten daar en hoe verhoudt zich dat tot het waterschap en waar zitten de pijnpunten. Dus dat doen we per account.” (waterschap Regge & Dinkel, 15 mei 2012)

De accountplannen worden veelal vanuit de inhoud geformuleerd. Het is daarbij lastig om concrete doelen en prestaties aan de plannen te hangen, omdat iedere samenwerking anders is en de resultaten niet zozeer betrekking hebben op het managen van de relaties zelf.

“Dat heeft te maken met het oliemannetje, dat het een functie is die overal doorheen fietst. Binnen de accounts verdeling zitten een aantal aspecten waarbij het doel van de klant is dat je die wil bedienen . Op het moment dat er vragen spelen kan je dan heel snel mensen bij elkaar trekken of je gaat samenwerken en plekken met elkaar identificeren waar je op kunt samenwerken en waar je een slag op kunt maken. Nou dat zit veel meer in de vertrouwenssfeer en de samenwerking dan puur en alleen op de overeenkomst. Dus het is minder grijpbaar” (waterschap Regge & Dinkel, 15 mei 2012).

5.2.3 PROCESMATIGE BOUNDARY JUDGMENTS

Geconstateerd wordt dat relatiemanagers overzicht hebben van alle stakeholders en hun relatie tot de organisatiedoelen. De afbakening in het betrekken van actoren bij projecten ligt vooral bij de medewerkers zelf. De relatiemanager kan hier slechts advies over geven. De praktijk laat zien dat

medewerkers niet bewust stil staan bij het proces en de dynamiek van projecten. Dit komt, omdat medewerkers gericht zijn op de inhoud van een project en het resultaat daarvan. Het korte- termijn denken zorgt ervoor dat er niet wordt gekeken naar gevolgen van acties en resultaten voor de relatie op lange termijn.

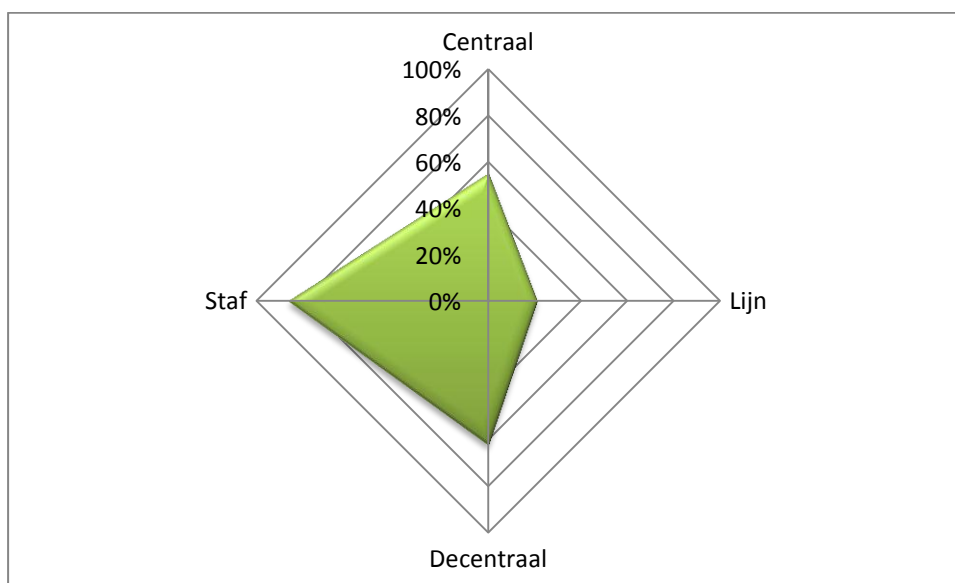
5.3 BEVINDINGEN POSITIONERING

Al eerder is aangegeven dat er binnen Brabantse Delta verschillend wordt gedacht over de positionering van de functie van relatiemanagement. Uit de vragenlijst komt naar voren dat relatiemanagement wordt toegepast bij alle afdelingen van de onderzochte organisaties. Voornamelijk het bestuur, de afdelingen die beleid ontwikkelen en afdelingen die uitvoerend zijn, zoals projecten en beheer onderhouden contacten met externe relaties. Deze resultaten worden eveneens bevestigd door minimale verschillen in centrale dan wel decentrale positionering:

Relatiemanagement is centraal gepositioneerd: ja: 55%, nee:45%.

Relatiemanagement is decentraal gepositioneerd: ja: 62%, nee: 34%

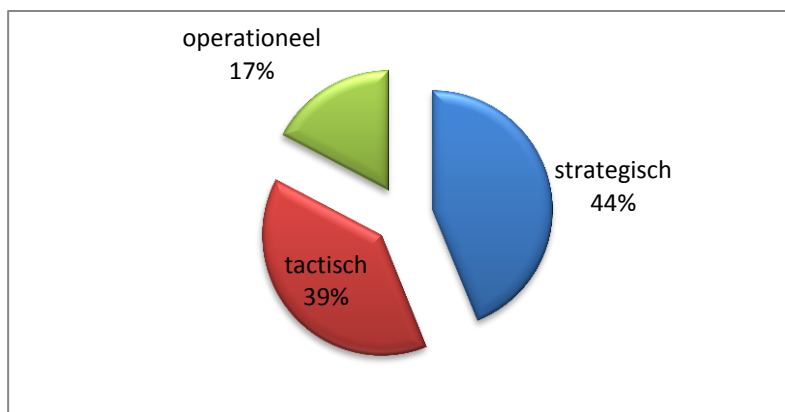
Met betrekking tot de focus van de werkzaamheden van een relatiemanager (op lijnniveau en/of stafniveau) geeft een ruime meerderheid (59%) van de respondenten aan dat een relatiemanager niet gericht moet zijn op de inhoud, maar juist op het proces (86%). Volgens de ordening van Peeters et. al. (2007) kan de organisatorische positie van relatiemanagers als volgt schematisch weergegeven worden:



Figuur 4: Organisatorische positionering (Vragenlijst)

Bovenstaande figuur laat zien dat de positie van relatiemanager op stafniveau ligt en meer proces georiënteerd is. Relatiemanagers bieden ondersteuning op het proces zoals het aangaan en stimuleren van samenwerking met zowel interne als externe partijen, maar ook het onderhouden van contacten met samenwerkingspartners, ondersteuning bieden aan het bestuur en het intern draagvlak creëren voor beleid en strategie van de organisatie. Dit betekent dat relatiemanagers niet alleen intern gericht zijn, maar ook een externe focus hebben met betrekking tot relaties. Doordat relatiemanagers proces georiënteerd zijn, hoeven zij niet volledig op de hoogte te zijn van de inhoud van projecten en werkzaamheden (Vragenlijst onderzoek relatiemanagement).

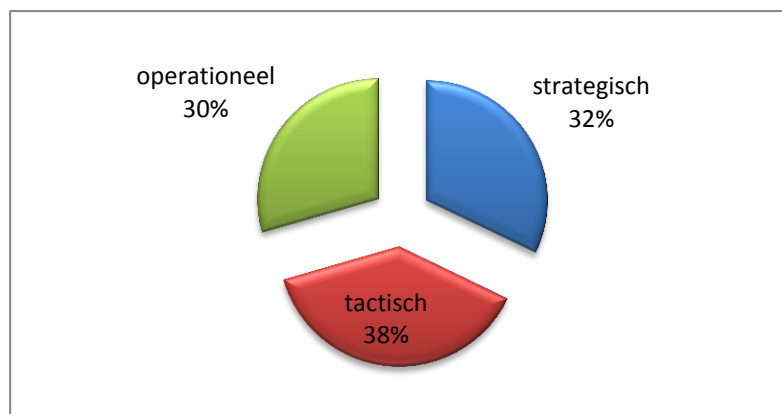
Met betrekking tot de centraal dan wel decentrale positionering bestaat er een minimaal verschil. Er bestaat verscheidenheid in de wijze waarop de functie van relatiemanager in de organisaties zijn georganiseerd. Een verklaring voor dit minimale verschil ligt in het feit dat een relatiemanager facilitering biedt aan alle relaties binnen een organisatie. Dit treft zowel het bestuur als de medewerkers op onderliggende niveaus. Daarnaast staan medewerkers van verschillende afdelingen in contact met externe relaties. Hoewel een relatiemanager dus niet noodzakelijk gepositioneerd hoeft te zijn op bijvoorbeeld strategisch niveau, kan relatiemanagement wel op dat niveau worden toegepast. Onderstaande schema's verduidelijken hoe de positionering van een relatiemanager in verhouding staat tot het relatiemanagement in de organisatie.



Figuur 5: Positionering relatiemanager (Vragenlijst)

Figuur 5 laat zien dat gemiddeld de functie van relatiemanagement met een kleine meerderheid op strategisch niveau (dichtbij het bestuur) gepositioneerd is. Sommige waterschappen hebben een onderscheid gemaakt in het relatiemanagement op verschillende niveaus. Waterschap Amstel, Gooi en Vecht bijvoorbeeld onderscheidt relatiebeheerders op operationeel en tactisch niveau en heeft relatiemanagers op strategisch niveau (Ws Amstel, Gooi en Vegt, 16 mei 2012). Figuur 6 laat zien dat

het relatiemanagement vooral wordt toegepast op tactisch niveau. Dit is logisch gezien relatiemanager op dit niveau gepositioneerd zijn.

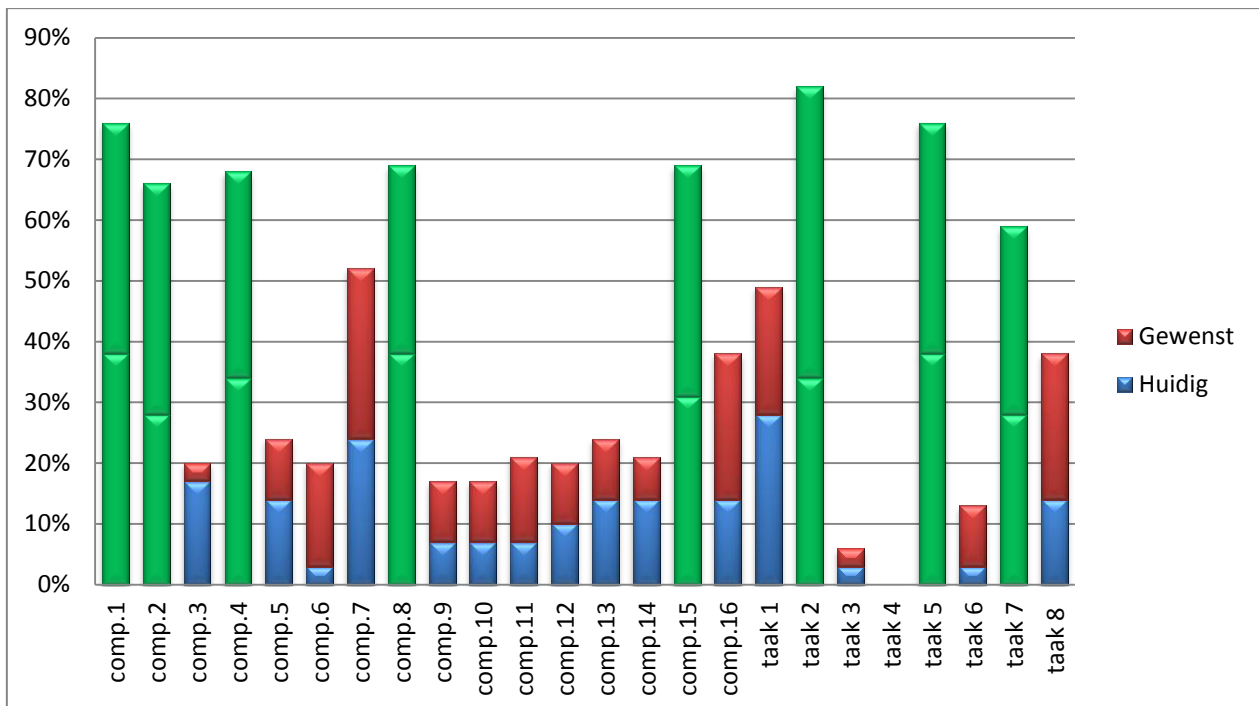


Figuur 6: Niveau relatiemanagement in de organisatie (Vragenlijst)

Opvallend is dat er minimale verschillen zitten in de drie niveaus. Een veel gehoorde uitspraak: *'Iedereen binnen deze organisatie is relatiemanager'* (Vragenlijst onderzoek relatiemanagement), geeft niet alleen aan dat relatiemanagement overal in de organisatie aanwezig is, maar ook dat alle medewerkers betrokken zijn bij het relatiemanagement, doordat zij uit hoofde van hun functie in contact staan met (externe en interne) partijen. Doordat relaties overal in de organisatie aanwezig zijn, is het relatiemanagement soms centraal en soms decentraal gepositioneerd, waardoor er wordt aangegeven dat het zowel op strategisch, tactisch als operationeel niveau moet plaatsvinden. Wel wordt eenduidig aangegeven dat de functie van relatiemanagement behoort in de staf en niet in de lijn.

5.4 BEVINDINGEN PROFESSIONALITEIT

Dit gedeelte zal ingaan op de professionaliteit van relatiemanagers. Deze variabele is onderzocht aan de hand van de 16 competenties en 8 taken (voortvloeiend uit de 7 functies van accountmanagement) uit accountmanagement. Door te vragen naar de huidige en gewenste vijf competenties en drie taken van relatiemanagers is geprobeerd inzicht te krijgen in de werkzaamheden van relatiemanagers. Daarnaast zijn respondenten door middel van interviews bevraagd over hun perceptie over de professionaliteit van relatiemanagement. Figuur 7 geeft de huidige competenties en taken van relatiemanagers weer. Hierbij zijn de huidige en gewenste competenties en taken samengevoegd.



Figuur 7: Noodzakelijke competenties en taken (Vragenlijst)

Bovenstaand figuur laat een duidelijke schaalverdeling zien tussen de verschillende competenties en taken. De vijf competenties die het hoogst scoren zijn in het groen weergegeven, dit zijn:

1. Kansen signaleren en daarnaar handelen. Proactieve opstelling. Inbrengen en stimuleren van nieuwe ideeën (buiten kaders kunnen denken)
2. Vormt zich een beeld van de toekomstige ontwikkelingen en heeft een visie op mogelijkheden om in te spelen op die ontwikkelingen
3. Houdt verbanden in de gaten tussen geconstateerde problemen, noodzakelijke en eventueel reeds voorgenomen veranderingen. Ziet structuren, verbanden en samenhang tussen verschillende vraagstukken en denkt in een breder kader
4. Heeft inzicht in en is alert op belangentegenstellingen en is in staat steun en draagvlak te verwerven
5. Heeft oog voor het belang van contacten, is in staat contacten te leggen en te onderhouden en kan deze effectief aanwenden voor het bereiken van (de) doelen

De uitkomsten laten zien dat competentie 2 en 15 meer gewenst worden, dan dat ze realiteit zijn. Verder is opvallen dat de huidige competenties ook als gewenst worden gezien door relatiemanagers, terwijl er verschillende percepties bestaan over de invulling van relatiemanagement.

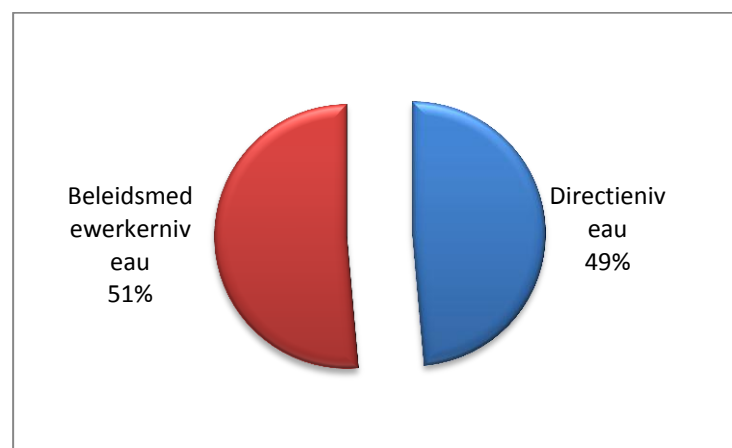
De drie taken die het hoogst scoren zijn:

1. (Mede) opstellen van management- en uitvoeringscontracten
2. Voorbereiden en organiseren van overlegbijeenkomsten tussen bestuur en samenwerkingspartners, op verschillende niveaus (beleids-, strategisch en bestuurlijk niveau), bijvoorbeeld de Bestuurlijke Overleggen
3. Vervullen van de loketfunctie voor samenwerkingspartners, het vormen van een direct aanspreekpunt op het gebied van samenwerking.

Bovenstaande taken zijn vooral gericht op het managen van specifieke relaties, waarbij de inhoud centraal staat (tactisch/ operationeel niveau). De competenties daarentegen verhouden zich meer tot het relatiemanagement dat zicht richt op processen in de gehele organisatie (strategisch niveau). Een verklaring voor de verschillende niveaus in de taken en competenties is dat relaties overal in de organisatie aanwezig zijn.

ORGANISATIENIVEAU

In de theorie is naast de bovenstaande ordening ook gesproken over twee niveaus waarop relatiemanagers kunnen opereren: directieniveau en beleidsmedewerkerniveau.



Figuur 8: Organisatieniveau (Vragenlijst)

De praktijk laat zien dat beide niveaus dicht bij elkaar liggen, met een lichte nadruk op beleidsmedewerkerniveau. Dit niveau is gericht op het coördineren operationele activiteiten, oplossen van ad hoc problemen en het creëren van intern en extern draagvlak voor nieuwe wet- en regelgeving. Tot slot dient de relatiemanager op dit niveau in staat te zijn verbanden te leggen tussen verschillende partijen en ontwikkelingen en deze te kunnen vertalen in gevolgen voor de eigen

organisatie. Samenwerken is op dit niveau zeer van belang voor het creëren van vertrouwen en het ontwikkelen van een goede relatie, gebaseerd op vertrouwen en respect. Wordt er gekeken naar de omschrijving van taken, dan komen de werkzaamheden op het beleidsmedewerkerniveau overeen met de taakomschrijving van de respondenten.

Op directieniveau is van belang het ontwikkelen van een vertrouwensrelatie met externe partners. Beide partijen hebben inzicht in de belangen en doelstellingen van de andere partij en bespreken dit op bestuursniveau. Mogelijke knelpunten in doelstellingen, visie en strategische keuzen kunnen zo voortijdig worden ontdekt en uitgesproken. De relatiemanager heeft op dit niveau evenals op beleidsmedewerkerniveau een ondersteunende, faciliterende en adviserende rol (vragenlijst en interviews).

KWALITEIT VAN DE RELATIE

In de theorie wordt aangegeven dat relatiemanagers in staat dienen te zijn persoonlijke en institutionele relaties op te bouwen met externe organisaties. Naast het opbouwen van de lange termijn relaties, dienen de relaties ook onderhouden en gebruikt te worden. Hiervoor is kennis nodig van de desbetreffende externe partij, omdat zo inzicht kan worden verkregen in de verwachtingen en belangen. Zo kan een relatiemanager zich inleven in zijn gesprekspartner. Relatiemanagers hebben daarmee een stukje eigenaarschap van de relaties. In de praktijk geven relatiemanagers aan dat zij in hun werk interne samenwerking en de samenwerking met externen door medewerkers onderling stimuleren bij medewerkers. Relatiemanagers zijn hierbij juist geen eigenaar van de relatie, maar bieden ondersteuning aan medewerkers op het gebied van relaties. Hoewel relatiemanagers geen eigenaarschap hebben in relaties, bewaken zij wel de kwaliteit van de relaties.

De kwaliteit van de relatie wordt enerzijds beoordeeld door de invulling van de relatie en anderzijds in hoe de relatie wordt ervaren. Deze ervaring wordt bij de waterschappen gemeten aan de hand van klantmonitoren, zo ook bij waterschap Brabantse Delta. Uit het klanttevredenheidonderzoek relatiebeheer 2011 onder gemeenten waarmee het waterschap samenwerkt, komt naar voren dat de respondenten tevreden zijn over het relatiebeheer en deze gemiddeld beoordelen met een 6,95.

Respondenten kunnen zich vinden in de visie van het waterschap op relatiemanagement (6,56). Toch zijn er naast de algehele tevredenheid een aantal aandachtspunten. Zo dient er extra aandacht te zijn voor de kwaliteit en bereidwilligheid. Hoewel deze dimensie met een 6,19 een voldoende scoort,

blijkt uit antwoorden van respondenten dat vooral medewerkers, maar ook bestuurders minder goed weten wat er speelt en wat de belangen zijn en daar ook niet altijd voldoende rekening mee houden in hun handelen (Management Instituut Nederland,2011:18). Een ander aandachtspunt betreft de uitstraling. Respondenten geven hier aan dat de missie en kernwaarden van het waterschap helder zijn, maar dat de medewerkers hier niet altijd naar handelen (Management Instituut Nederland,2011:19). Een verklaring hiervoor betreft de focus op inhoud. Medewerkers van het waterschap hebben specialistische functies en handelen vaak vanuit de eigen kennis en inhoud. Hierdoor is er nauwelijks oog voor de integraliteit van projecten, waardoor interne afstemming niet altijd plaatsvindt (Interviews). Ten aanzien van het relatiemanagement wordt duidelijk dat de wijze waarop het proces van samenwerking verloopt belangrijker is dan de uitkomsten van de samenwerking. De relatiemanager vervult hierin een belangrijke rol, omdat relatiemanagers verantwoordelijk zijn voor de opbouw, het onderhouden en gebruiken van de langdurige relatie. De kwaliteit van de relatie hangt daarmee niet alleen af van de relatiemanager, maar ook van de interne organisatie.

MANAGEMENT VAN PROCESSEN EN PROJECTEN

Uit voorgaande blijkt dat de kwaliteit van de relatie afhankelijk is van de interne organisatie. Een relatiemanager dient daarom de interne organisatie te bewegen om zo aan verwachtingen van externe organisaties te kunnen voldoen en inzicht te krijgen hun belangen. Uit de praktijk blijkt dat projecten op verschillende manieren worden geïnitieerd en opgestart. Dit kan zijn op projectmatige basis, via (reguliere) overleggen, bestuurlijke behoefte of voortkomen uit samenwerkingsverbanden. De relatiemanager dient ten aanzien van deze projecten te beschikken over organisatorische en politieke sensitiviteit om zo de gevolgen van ontwikkelingen te kunnen vertalen naar de eigen organisatie. De relatiemanager heeft bij de projecten geen sturende rol, maar faciliteert het proces, door bijvoorbeeld het tijdig betrekken van stakeholders, het monitoren van de voortgang, het zoeken van synergie en het creëren van draagvlak. Door de respondenten wordt aangegeven dat de relatiemanager een brugfunctie vormt tussen de interne en externe wereld en de samenwerking monitort ten aanzien van de relatie.

ORIËNTATIE VAN RELATIEMANAGER

Het is de taak van een relatiemanager om alle activiteiten en informatie binnen een organisatie en tussen organisaties bij elkaar te brengen (Jansen,2002:68). De relatiemanager is hiervoor afhankelijk

van medewerkers van de organisatie en van de samenwerkingspartners en dient door hen te worden ondersteund. Om kennis over de inhoud te krijgen, dient een relatiemanager aansluiting te vinden bij de reguliere werkprocessen. Dit wordt door relatiemanagers verschillend ingevuld:

“wij hebben allemaal een halve functie accountmanagement. Wij hebben niet een volledige relatiebeheerder. Wij staan met één voet in het werkveld. Bij ons zijn de twee gemeente accountmanagers planvormers geweest dus die weten al vrij veel van de gemeente zelf en de inhoud” (waterschap De Dommel, 7 mei 2012)

“Daarnaast is er voor elke portefeuillehouder elke maand een portefeuilleoverleg en daar komen ook alle programma’s, projecten en bestuurlijke interessante zaken voorbij die er te bespreken zijn. Bij die overleggen daar zijn wij ook bij. Daarmee krijg je een hele hoop inhoud langs de lijn en ben je behoorlijk goed op de hoogte van wat er speelt”(hoogheemraadschap Delfland, 10 mei 2012).

De praktijk laat zien dat relatiemanagers door hun adviserende rol geen formele bevoegdheden hebben. Ondanks het ontbreken van formele bevoegdheden geven respondenten aan dat zij wel in staat zijn samenwerkingen te starten/stoppen, bestuurlijke overleggen te organiseren en problemen te signaleren in de interne organisatie en/of samenwerking (klokkenluidersfunctie). Er wordt gestuurd zonder macht.

INTERN DRAAGVLAK CREËREN

Relatiemanagers geven aan dat de interne organisatie de urgentie dient in te zien van de werkzaamheden van relatiemanagers. Uit zowel de klantmonitor als gesprekken met medewerkers geven relatiemanagers aan dat medewerkers weinig feeling hebben met de procesmatige kant in hun werkzaamheden.

Medewerkers zijn gefocust op de inhoud waardoor onbewust een procesmatige benadering vaak achterwege blijft. Oorzaak daaraan is de geringe onderlinge afstemming in de interne organisatie. Doordat relatiemanagers het proces met de inhoud verbinden, ondervinden relatiemanagers irritaties bij medewerkers die denken dat relatiemanagers op ‘hun stoel’ gaan zitten. Bovendien zijn medewerkers relatief onbekend met de functie van relatiemanagement en zien zij daardoor nauwelijks de toegevoegde waarde van de functie. Hierdoor weten zij de relatiemanager niet altijd te vinden. Het gevolg daarvan is dat er weinig interne afstemming plaatsvindt en er daardoor niet altijd eenduidig naar de stakeholders wordt gecommuniceerd en er conflicten kunnen ontstaan. De

relatiemanager signaleert en constateert deze interne tegenstellingen en conflicten en probeert ervoor te zorgen dat de relatie geen schade oploopt. De relatiemanager wordt daarbij niet inhoudelijk betrokken, maar faciliteert het proces door medewerkers te adviseren over de aanpak bij het conflict. Er wordt geprobeerd om het conflict zo laag mogelijk in de organisatie (dus met de inhoudelijk betrokkenen) op te lossen. Indien dit niet mogelijk is, wordt het opgeschaald naar een hoger niveau en kan het uiteindelijk terecht komen bij het bestuur van het waterschap. De praktijk laat zien dat de relatiemanager hiervoor niet altijd gevonden wordt door medewerkers, vanwege hun focus op de inhoud en het gebrek aan bestuurlijke sensitiviteit.

“Mensen herkennen het ook niet als nuttig en leggen prioriteit bij de dingen die echt moeten gebeuren. Daar zie je ook weer de worsteling van de organisatie dat ze wel op een integrale manier met de partners willen werken, maar dat het vanuit de werkprocessen niet altijd integraal georganiseerd is” (hoogheemraadschap Schieland en Krimpenerwaard, 7 mei 2012)

Relatiemanagers proberen dit onder andere tegen te gaan door voortdurend te communiceren over het belang van hun functie en de meerwaarde voor medewerkers daarvan.

“We hebben nu afgesproken dat we bij afdelingsoverleggen uitleggen dat we er niet zijn om hun voor de voeten te lopen, maar dat we er meer zijn om geraadpleegd te worden. Niet voor een adres, maar benader ons meer als je denkt dat er een probleem is en meldt dat dan. Het blijft jullie probleem maar we gaan jullie alleen helpen om verbanden te leggen tussen de buitenwereld en de medewerker op projecten.” (waterschap Hollandse Delta, 9 mei 2012)

Daarnaast worden er verschillende systemen gehanteerd om het beheer van relaties en de werkzaamheden van relatiemanager te ondersteunen. Deze verschillende systemen zijn hieronder schematisch weergegeven:

Tabel 2: Systemen ter ondersteuning van relatiemanagement

Ondersteuningssystemen	
Systeem	Functie
<i>Toolboxmeeting</i>	De bedoeling van een Toolboxmeeting is dat medewerkers, tijdens een korte instructie, op de werkplek geïnstrueerd worden over de aspecten van hun werk die te maken hebben met een bepaald onderwerp, zoals relatiemanagement. Van belang daarbij is de gedragsbeïnvloeding ten aanzien van zaken die wel of niet gedaan moeten respectievelijk mogen worden (Toelichting

	Toolboxmeeting, 30 mei 2012)
<i>Escalatieladder</i>	De ladder betekent dat je op medewerkersniveau overeenstemming probeert te krijgen over wat je wil bereiken, lukt dat niet dan meld je dat bij je afdelingshoofd. Dan schaal het op en die gaat er op zijn niveau nog een keer naar kijken. Lukt dat ook niet dan komt het daarna bij de directeur en als allerlaatste komt dan de bestuurder en dan moeten er knopen worden doorgehakt. De relatiemanager start, indien noodzakelijk, de escalatieladder en vervult bij iedere stap een ondersteunende, faciliterende rol.
<i>Saleslogix</i>	Saleslogix is een klantbeheer systeem en verzamelt informatie van alle afdelingen en systemen en maakt die toegankelijk voor iedereen binnen de organisatie, zo ontstaat er een volledig overzicht van alle klanten en de meest actuele bestanden en informatie over die klanten.
<i>SAP</i>	Financieel klantbeheer systeem die actuele informatie over de contacten met klanten bijhoudt. Hierdoor worden kwalitatieve procesverbeteringen en besparingen gerealiseerd in de ontwikkelings- en exploitatiekosten van de ondersteunende financiële systemen.
<i>Projectenkalender</i>	Overzicht van alle projecten van het waterschap en de betrokken organisaties daarbij.
<i>Corsa</i>	Als documenten/dossiers op de juiste manier zijn geregistreerd is het zeer gemakkelijk om deze ook terug te vinden. Door zaakgericht te werk te gaan voorkom je ook een wirwar van documenten door de gehele organisatie. Het zorgt er voor dat de juiste documenten in een goede (dossier)structuur aan de juiste zaak zijn verbonden.
<i>PEN principe</i>	Systeem wat gericht is op medewerkers. Medewerkers kijken kritisch naar de effectiviteit van hun eigen gedrag en communicatie (Bouwstenennota,2012:29)
<i>Waterpro</i>	Systeem waarin alle informatie over bedrijven en relaties wordt vastgelegd
<i>Vierspanoverleg</i>	Wanneer er belangrijke beslissingen genomen moeten worden die effecten hebben op meerdere disciplines binnen een gemeente wordt er een vierspanoverleg gehouden. Een vierspan is een overlegbijeenkomst bestaande uit een directielid, bestuursvertegenwoordiger, projectleider en relatiebeheerder. Het vierspanoverleg levert strategische informatie op voor bestuurders en medewerkers om ambtelijk en bestuurlijk de relatie met de desbetreffende gemeente op orde te houden of te verbeteren.

Doordat veel waterschappen nog in de beginfase van de ontwikkeling van het relatiemanagement zitten, kan er nog geen beeld gegeven worden over de effecten en functionaliteit van de ondersteunende systemen. Wel kan worden afgevraagd of medewerkers de ondersteunende systemen consequent bijhouden en de volledigheid van informatie in een dergelijk systeem gegarandeerd wordt.

ONDERNEMERSCHAP

Een relatiemanager moet in staat zijn om gezamenlijke doelstellingen te kunnen vertalen in concrete opdrachten en de gevolgen van de opdrachten en de relatie te kunnen vertalen naar gevolgen voor de interne organisatie. Uit de praktijk komt naar voren dat door het onderhouden van relaties en intensieve samenwerking efficiëntie gerealiseerd wordt bij het behalen van de organisatiedoelstellingen. De relatiemanager vervult hierin een rol door zich te richten op het onderhouden van de relatie. De daadwerkelijke beoordeling van kostenbesparingen liggen bij het bestuur en de beleidsmedewerkers, die op de hoogte zijn van de lopende contracten en prestaties kwantificeren.

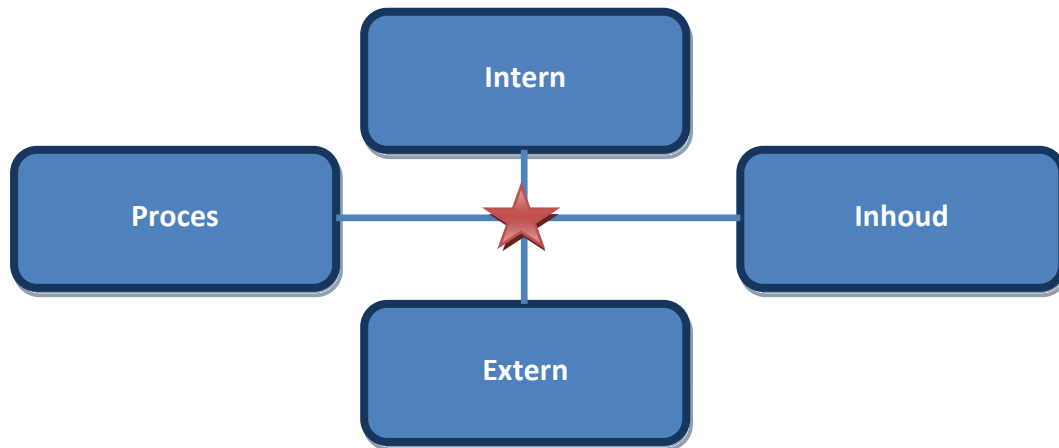
MANAGEMENT VAN VERANDERINGEN

Doordat samenwerking noodzakelijk is geworden, wordt er een andere houding vereist van het waterschap en haar medewerkers. Het waterschap treedt niet alleen meer als autoriteit op, maar ook als samenwerkingspartner. Dit komt naar voren in de strategische doelstellingen van de afdelingen. De praktijk laat zien dat medewerkers deze verandering erkennen, maar zich niet altijd daaraan conformeren en vanuit hun gekaderde werkzaamheden blijven werken. Dit heeft als gevolg dat er onvoldoende bewustzijn ontstaat voor integraal samenwerken, het proces en de relaties daarin.

5.5 ANALYSE

Deze paragraaf geeft de invloed van bovenstaande resultaten weer op de perceptie over de vormgeving van relatiemanagement. Daarnaast worden de bevindingen vergeleken met de huidige invulling van het relatiemanagement door Brabantse Delta.

De bovenstaande resultaten laten zien dat de inhoud en het proces niet los te koppelen zijn en de relatiemanager een tussenfunctie vervult. Hierbij dient de relatiemanager niet alleen de inhoud met het proces te verbinden, maar ook de interne organisatie met de buitenwereld in verband te brengen. Op deze manier wordt er aansluiting gevonden bij de missie en visie van het waterschap.



Figuur 9: Tussenfunctie relatiemanager

De tussenfunctie heeft wel een aantal nadelen. Allereerst zijn relaties op alle niveaus in de organisatie aanwezig. Relatiemanagers zijn enerzijds ondersteunend, faciliterend en adviserend naar het bestuur, maar doen dit anderzijds ook naar medewerkers toe. De relatiemanager beweegt daarmee door de hiërarchie van de organisatie en is lastig onder te brengen bij één specifieke afdeling. Daarnaast is de organisatie waterschap Brabantse Delta functioneel ingericht, waarbij de nadruk ligt op de inhoud. De functie van relatiemanager is gericht op het proces en staat daarmee haaks op de inrichting van de organisatie. Deze nadelen zorgen ervoor dat de positie van relatiemanager binnen de organisatie niet altijd helder is waardoor medewerkers geen toegevoegde waarde zien en de relatiemanager geen aanzien verwerft in de organisatie.

De functie van relatiemanager bevat een aantal competenties en taken. De perceptie van respondenten dat relatiemanagers procesmatige werkzaamheden vervullen, komt overeen met de aangegeven competenties en taken. De resultaten laten zien dat ondanks deze competenties en taken het managen van relaties geen meetbare en concrete resultaten oplevert. De relatiemanager doet voorwaardelijk werk, zodat het proces van samenwerking en het contact met relaties daarin goed verloopt. De relatiemanager is daarmee dienstbaar aan de inhoud en zorgt dat medewerkers hun inhoudelijke werk 'makkelijker' kunnen doen.

Kijkend naar de positionering en de competenties en taken, is er bij Brabantse Delta een duidelijk verband te onderscheiden. De relatiemanagers zijn momenteel gepositioneerd bij de afdeling beleid. Ze verzorgen de bestuurlijke overleggen en zijn verantwoordelijk voor de visie en strategie op het omgaan met relaties welke is verwoord in het Relatiemanagementplan (2012). In het Relatiemanagementplan wordt aangegeven dat de werkzaamheden van de relatiemanager op

strategisch niveau dienen te liggen en ondersteunend dienen te zijn aan het bestuur. Dit is in de praktijk nog niet het geval. Doordat de relatiemanagers op de afdeling Beleid zijn geplaatst vervullen zij veelal taken op tactisch, operationeel niveau. De relatiemanagers geven aan dat zij in hun werk nog onvoldoende ondersteund worden door de medewerkers. Daarnaast is er ook onvoldoende informatievoorziening vanuit het bestuur wat ervoor zorgt dat er te laat op ontwikkelingen wordt ingesprongen. De structuur van de organisatie lijkt van essentieel belang te zijn voor de werkzaamheden van relatiemanagers en hun positionering.

Sommige waterschappen, zoals waterschap Hunze Aa's hebben geen relatiemanagers aangesteld, omdat medewerkers vanuit hun inhoudelijke functie deels ook als relatiemanager opereren. Hierbij is het relatiemanagement niet specifiek benoemd, maar structureel vastgelegd in de lijn. Kenmerkend aan deze organisaties is dat er sprake is van een platte organisatie, waarbij er korte lijnen met het bestuur en de directie zijn. Het proces van samenwerking en het contact met relaties loopt hierbij vanzelf. Naast de waterschappen zijn ook (non-) profitorganisaties onderzocht. Gebleken is dat deze organisaties het relatiemanagement bedrijfsmatig hebben ingevuld, waarbij relaties met klanten aangegaan worden voor de lange termijn. Dit komt overeen met het relatiemanagement bij Brabantse Delta. Een verschil tussen deze organisatie en de waterschappen is dat door de bedrijfsmatige invulling er een focus bestaat op de omzet en het gebruik van klantcontacten voor het stijgen van de omzet. Bij waterschappen ligt de focus momenteel meer op samenwerking en het behalen van waterschapsdoelen. Om effectiever samen te werken kunnen waterschappen leren van de bedrijfsmatige invulling van het relatiemanagement bij de onderzochte organisaties.

“Ik denk het meer bedrijfsmatig denken en efficiënt denken. Er werd in de jaren 90 gezegd dat Brabant Water anders is dan het waterschap. Maar uiteindelijk opereren we vanuit dezelfde achtergrond. Maar het waterschap is nu ook het relatiebeheer aan het opbouwen, want het waterschap ziet nu ook, wat wij destijds zagen, dat op moment als de klant zegt van ik heb jouw drinkwater niet meer nodig, ik ga zelf een gat graven en water pompen dat enorme gevolgen heeft voor de prijs van het drinkwater en voor andere burgers. Dat wordt dan duurder dus je wilt de omzet bij de industrie behouden. Het waterschap zit in dezelfde spagaat, want op het moment dat de industrie geen afvalwater of schoon afvalwater levert en minder vervuilingseenheden (VE's) hoeven te betalen zit er een hele hoop investering die blijft staan en die moeten wel betaald worden en dat wordt doorgerekend naar de burger”(Brabant water,15 mei 2012).

Er bestaan verschillende percepties over de invulling van relatiemanagement. Deze verschillende zienswijzen komen niet alleen voor in de invulling van relatiemanagement bij waterschappen, maar ook bij Brabantse Delta (zie paragraaf 3.2.1). De verschillende percepties over relatiemanagement laten zien dat er verschillende verwachtingen bestaan ten aanzien van relatiemanagement en het doel van relatiemanagement niet helder is voor medewerkers. Verschillende verwachtingen zorgen ervoor dat er dilemma's ontstaan over de werkzaamheden van de relatiemanager, met als gevolg dat informatievoorziening en interne afstemming stroef verloopt.

De genoemde knelpunten in de vormgeving van het relatiemanagement komen overeen met de ondervonden knelpunten bij Brabantse Delta (zie paragraaf 2.2) en laat zien dat het waterschap niet alleen staat in het ontwikkelingsproces. Ondanks dat relatiemanagers over de juiste competenties beschikken, lijkt het in de praktijk geen aansluiting te vinden bij de rest van de organisatie. Een verklaring voor deze constatering ligt in het ontwikkelingsproces van het relatiemanagement. Het merendeel van de waterschappen staat nog in de startblokken met het relatiemanagement, waardoor het relatiemanagement nog niet volledig in de organisatie is geïnstitutionaliseerd.

“het is echt een proces en dat is inderdaad communicatie. Bijv. als je een zuiveringstechnoloog in een bedrijf kunt zetten is dat van toegevoegde waarde; mensen leren dan van elkaar. Bij weerstand moet je overtuigen” (waterschap De Dommel, 7 mei 2012).

Hier ligt ook een verklaring voor de constatering dat de percepties over het relatiemanagement nog niet helemaal overeen komen met het huidige relatiemanagement. Er kan daardoor nog niets gezegd worden over de tevredenheid over het presteren van relatiemanagers en de functionaliteit van de verschillen in de vormgeving. Het is daarom belangrijk om allereerst een duidelijk beeld te scheppen over het doel van relatiemanagement, de positionering en professionaliteit van relatiemanagers.

Waterschap Brabantse Delta heeft met het opstellen van een Relatiemanagementplan al een stap in de goede richting gemaakt. Echter is het huidige Relatiemanagementplan nog niet behandeld door het bestuur, waardoor de activiteiten ten aanzien van knelpunten niet allemaal uitgevoerd kunnen worden. Dit zorgt voor een vertraging in de verdere ontwikkeling van het relatiemanagement. Wel zijn de relatiemanagers bezig om met stakeholders alle relaties, contacten met de onderlinge belangen in beeld te brengen, middels de pilot Mutual Sustainability. Zo worden niet alleen de relaties in kaart gebracht, maar ook medewerkers meer bewust gemaakt van de contacten die ze hebben en het onderhouden van relaties met die contacten. Naast het Relatiemanagementplan is het

waterschap in 2011 begonnen met een 'Impuls aan procesmanagement'. Met deze impuls richt de organisatie zich op het inrichten, beschrijven, optimaliseren, besturen en beheren van processen. De impuls probeert medewerkers te 'dwingen' om na te denken over de doelen, klanten en producten van het waterschap.

“Bovendien zou elke medewerker en elke afdeling zich bewust moeten zijn van het product waar hij voor werkt en welke processen nodig zijn om dat product tot stand te brengen. Alles hangt immers samen met elkaar, en alleen met samenwerking kunnen wij onze resultaten bereiken” (Brabantse Delta, Impuls aan procesmanagement, 4 juni 2012).

Uiteindelijk zal de Impuls eind 2012 een procesplaat opleveren, waarin de processen van Brabantse Delta zichtbaar zijn, de relatie van de processen met de producten, en de onderlinge samenhang tussen processen.

Tot slot kunnen de bevindingen van dit onderzoek gekoppeld worden aan de positionering van het waterschap in netwerken. Zoals in hoofdstuk drie uiteengezet, zijn netwerken (en relaties daarin) voortdurend onderhevig aan verandering. Relaties zijn van invloed op elkaar waardoor er aandacht dient te zijn voor het handelen van zowel medewerkers als relatiemanagers in het netwerk. Het handelen van de organisatie dient in overeenstemming te zijn met de rol van het waterschap in netwerken, namelijk het zijn van een waterautoriteit en samenwerkingspartner. Momenteel is dit nog niet het geval, omdat medewerkers via hun inhoudelijke werkzaamheden verschillende boodschappen naar de omgeving zenden. Daarnaast bestaat er ook onvoldoende bewustzijn over de rol van het waterschap in netwerken. Brabantse Delta treedt hierdoor niet eenduidig op naar de omgeving wat zorgt voor verschillende verwachtingen van externe partijen over het waterschap. Relatiemanagement kan bijdragen aan het eenduidiger optreden van het waterschap door het creëren van bewustzijn bij medewerkers over de nieuwe rollen van het waterschap. Het uitgangspunt van relatiemanagement is het succesvol laten verlopen van samenwerkingen. Succesvolle samenwerkingen hebben een positieve invloed op relaties in netwerken, doordat aan verwachtingen van stakeholders kan worden voldaan. Verwachtingen zijn bepalend voor de werkelijkheid en daarmee de dynamiek in netwerken. Doordat het waterschap aan verwachtingen voldoet wordt het in staat gesteld om zichzelf te positioneren in netwerken.

5.6 RELATIVERING

Enige discussie ten aanzien van dit onderzoek kan ontstaan door de wijze waarop de vragenlijst is afgenomen. Voor elke onderzochte variabele (P) zijn er items opgenomen in de vragenlijst. De vragenlijst was semi gestructureerd en bevatte zowel open als gesloten vragen. Dit was gewenst, omdat voor de variabele prestatie/ perceptie naar de mening van respondenten werd gevraagd.

De vragenlijst is afgenomen onder medewerkers van verschillende waterschappen en (overheids)organisaties die zich met relatiemanagement bezig houden. Gedurende de opzet van het onderzoek bleek dat relatiemanagement bij veel medewerkers een onderdeel van hun functie was. Hierdoor was het voor de onderzoeker lastig om de totale omvang van de populatie in beeld te krijgen. Tevens ontstond hierdoor een variëteit aan functies. Deze variëteit was niet bevorderlijk voor de beantwoording van de items in de vragenlijst, waardoor niet alle resultaten bruikbaar bleken. Daarnaast was er bij een aantal vragen sprake van andere opvattingen en interpretaties bij respondenten, waardoor de vragen niet op de gewenste en aangegeven wijze werden ingevuld. Gekozen is om deze respondenten buiten beschouwing laten in het onderzoek. Om toch de benodigde informatie boven tafel te krijgen is dit ondervangen in de interviews. Een deel van de vragen uit de vragenlijst zijn mondeling gesteld tijdens de interviews. Zo kon er dieper op antwoorden worden ingegaan waardoor er alsnog inzicht is gekregen in de percepties op prestaties van relatiemanagement, de positionering en professionaliteit van relatiemanagers.

Een ander punt van discussie betreft de politieke invloed op de vormgeving van relatiemanagement. Het bestuur, zowel het dagelijks bestuur als het algemeen bestuur, wisselt door verkiezingen. Niet elk bestuur wat er zit is hetzelfde, wat ook zorgt voor verschillende wijzen van vormgeving van het relatiemanagement, of zelfs geen prioriteit voor het relatiemanagement. Medewerkers van de waterschappen passen zich aan, aan de wisselingen in het bestuur en daarmee de koers van de organisatie, maar dit kan niet gebeuren van de ene op de andere dag. Het is een proces van verandering dat plaatsvindt, wat tijd nodig heeft om geïnstitutionaliseerd te raken. Het veranderproces geldt ook voor de vormgeving van relatiemanagement. Het is dan ook van belang dat organisaties zich bewust zijn dat veranderprocessen tijd nodig hebben.

De verschillende inzichten over relatiemanagement hebben ook te maken met de inrichting van de organisatie. Veelal zijn de onderzochte organisaties functioneel ingericht. Het verschil zit echter in de structuur. Zo zijn er waterschappen die een platte structuur kennen en korte lijnen met het bestuur

hebben. Andere organisaties hebben een heel hiërarchische structuur. Door deze verschillende structuren, verschillen ook de percepties over het relatiemanagement. Organisaties met een platte structuur hebben bijvoorbeeld geen relatiemanagers, omdat het managen van relaties bij medewerkers in de functie is geïntegreerd.

Daarnaast kan er gediscussieerd worden over het Relatiemanagementplan wat parallel loopt aan dit onderzoek. Dit onderzoek geeft een momentopname weer van het relatiemanagement bij waterschap Brabantse Delta en andere waterschappen. Echter het Relatiemanagementplan bevat actiepunten waar verder mee gewerkt wordt. In het kader van dit onderzoek bestaat dan het gevaar dat conclusies en aanbevelingen achterhaald kunnen zijn op de ontwikkelingen die het relatiemanagement bij waterschap Brabantse Delta doormaakt. Om hieraan tegemoet te komen is er samen met de relatiemanager gesproken over de huidige ontwikkelingen en de aansluiting daarvan in dit onderzoek. Zo is geprobeerd om actuele aanbevelingen op te stellen ten aanzien van de verdere ontwikkelingen van het relatiemanagement.

6 CONCLUSIE

In dit hoofdstuk worden er conclusies verbonden aan de resultaten en analyse. Eerst zal er antwoord gegeven worden op de deelvragen (paragraaf 1.1) waarna beantwoording van de hoofdvraag volgt. Dit hoofdstuk bevat naast de conclusie aanbevelingen gericht op de verdere ontwikkeling van relatiemanagement bij waterschap Brabantse Delta (paragraaf 3). Tot slot wordt het hoofdstuk afgesloten met een reflectie op het onderzoek (paragraaf 4).

6.1 BEANTWOORDING DEELVRAGEN

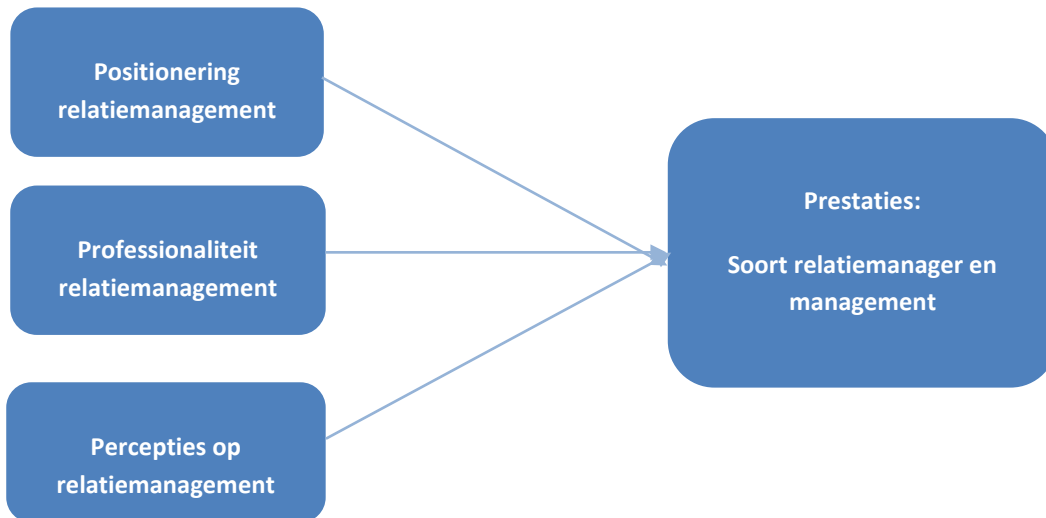
Door een veranderende samenleving komt er steeds meer nadruk te liggen op het samenwerken tussen actoren om de eigen doelstellingen te behalen. Samenwerking is van groot belang door groeiende wederzijdse afhankelijkheid en doordat beschikbare middelen minder worden door bezuinigingen. Het belang van een goede relatie is daarbij essentieel om de kwaliteit van samenwerking te borgen.

Aan de hand van onderzoek bij andere waterschappen en organisaties is geprobeerd om inzicht te krijgen in de verschillende mogelijkheden voor relatiemanagement. Met dit inzicht kan er verder gezocht worden naar een invulling van relatiemanagement voor waterschap Brabantse Delta.

1. Wat is relatiemanagement in netwerken en hoe wordt relatiemanagement vormgegeven?

Het relatiemanagement wordt in het theoretisch kader gedefinieerd als: *het ontwikkelen van goede persoonlijke relaties met strategische functionarissen bij de afnemer (Verra,1998:47)* en heeft betrekking op de sociale vaardigheden van de relatiemanager in de relatie met klanten (Van Thiel, Jansen, Timmerman & Plug,2004:10). De vormgeving van relatiemanagement hangt af van hoe relatiemanagement wordt gezien en waar men vervolgens de functie van relatiemanagement wil positioneren en wat men als de kern van professionaliteit ziet. Wat een relatiemanager presteert of zou moeten presteren is inzichtelijk worden gemaakt aan de hand van percepties over relatiemanagement. Ten aanzien van de positionering van relatiemanagement wordt aangegeven dat deze idealiter in functionele organisaties geplaatst zijn bij de staf en daarmee dicht bij het bestuur gepositioneerd zijn. De positionering van relatiemanagement is van invloed op de werkzaamheden van de relatiemanager. Met betrekking tot de professionaliteit zijn dan ook verschillende competenties te benoemen voor de relatiemanager. Om te onderzoeken hoe relatiemanagement is vormgegeven door andere waterschappen, samenwerkingspartners en private organisaties is het

volgende theoretisch model gehanteerd, gebaseerd op theorie over netwerkmanagement, accountmanagement en de complexiteitstheorie:



2. Hoe krijgt relatiemanagement invulling bij waterschap Brabantse Delta en wat valt er te leren van andere organisaties die eveneens daaraan invulling geven?

Het relatiemanagement bij Brabantse Delta is gepositioneerd op tactisch niveau. Hierbij vervullen de relatiemanagers ondersteunende en faciliterende werkzaamheden op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Met het opstellen van een Relatiemanagementplan staat Brabantse Delta aan het begin van de ontwikkeling van het relatiemanagement. Hierdoor bestaan er niet alleen verschillende percepties over de positionering van de relatiemanager, maar ook over de werkzaamheden van de relatiemanager. De taken en competenties van relatiemanagers staan vastgelegd in het Relatiemanagementplan (zie bijlage C). Het gevolg van verschillende percepties is dat er knelpunten ontstaan in het ontwikkelingsproces van relatiemanagement (zie paragraaf 2.2).

De vormgeving van relatiemanagement wordt door de onderzochte organisaties verschillend aangepakt. Uit de empirie blijkt dat het relatiemanagement niet aan de hand van een bepaalde vorm wordt ingericht, maar dat er wordt gekeken naar de inrichting van de organisatie en de rol van relatiemanagement daarin. Door deze zienswijze, wordt het relatiemanagement bij het merendeel van de waterschappen benaderd vanuit de inhoud. Daarnaast is relatiemanagement aanwezig op verschillende niveaus binnen de organisatie (strategisch, tactisch, operationeel). Een aantal waterschappen heeft op ieder niveau een relatiemanager. Andere waterschappen focussen zich meer op strategisch niveau waarbij ondersteuning wordt geven aan het bestuur. De gedachte hierachter is dat de lijn die wordt uitgezet bij het bestuur, doorloopt in de rest van de organisatie. Door de

gelaagdheid van het relatiemanagement is er geen duidelijke positionering vast te stellen voor de relatiemanager en is deze zowel decentraal als centraal in de organisatie aanwezig.

Voor de professionaliteit van een relatiemanager zijn er eenduidige competenties vast te stellen. Relatiemanagers achten het van belang om de eigen organisatie in verbinding te brengen met de buitenwereld. Dit gebeurt enerzijds door kansen en ontwikkelingen te signaleren en deze te vertalen naar de eigen organisatie. Anderzijds trachten relatiemanagers verbanden te leggen door een integraal overzicht te houden van alle activiteiten binnen de organisatie en samenhang te vinden in de verschillende vraagstukken. Hierbij heeft de relatiemanager oog voor de relaties, het leggen van de contacten en het aanwenden van deze contacten ten aanzien van de organisatiedoelen. De activiteiten van de relatiemanager kunnen worden ondersteund door verschillende ICT systemen, maar belangrijker is dat medewerkers de relatiemanager voorzien van informatie. Om deze informatie te verkrijgen dient de relatiemanager draagvlak te creëren voor zijn functie en een gezagspositie te verwerven binnen de organisatie. Zo kan er een vertrouwensband opgebouwd worden met medewerkers en worden zij zich bewust van de meerwaarde van de relatiemanager. Daarnaast zorgt draagvlak ook voor ondersteuning van medewerkers in de werkzaamheden van de relatiemanager. Echter wordt geconcludeerd dat het verwerven van draagvlak en een gezagspositie beperkt wordt toegepast door relatiemanagers. Het gevolg daarvan is dat er knelpunten ontstaan in de interne afstemming, de informatievoorziening aan de relatiemanagers en het bewustzijn van medewerkers voor bestuurlijke sensitiviteit. Waterschappen erkennen bovenstaande knelpunten en geven hier instrumenteel gehoor aan.

Relatiemanagement lijkt dus pas succesvol als het door de eigen organisatie wordt gedragen. Het is daarom belangrijk om oog te hebben voor het proces van ontwikkeling wat het relatiemanagement doormaakt en de invloed daarvan op medewerkers.

3. Op welke wijze is relatiemanagement binnen waterschap Brabantse Delta verder te ontwikkelen, gegeven de bevindingen van dit onderzoek?

Doordat waterschappen zich nog in de opstartfase van relatiemanagement bevinden kan er weinig gezegd worden over het functioneren van de verschillende wijzen van vormgeving. De perceptie van medewerkers in een organisatie hebben een grote invloed op het 'slagen' van relatiemanagement. Om het relatiemanagement te kunnen positioneren en professionaliseren dient er eerst draagvlak ontwikkeld te worden. Bij Brabantse Delta en de onderzochte organisaties bestaat er nog weinig

draagvlak voor relatiemanagement. Dit komt omdat medewerkers een inhoudelijke focus op werkzaamheden hebben, er verschillende percepties over relatiemanagement bestaan en de positionering en professionaliteit niet helder zijn vastgelegd en/of gecommuniceerd zijn. De gevolgen van deze knelpunten komen tot uiting in dilemma's in de werkzaamheden van de relatiemanagers. Brabantse Delta treedt hierdoor niet eenduidig op naar de omgeving wat zorgt voor verschillende verwachtingen van externe partijen over het waterschap. Relatiemanagement kan bijdragen aan het eenduidiger optreden van het waterschap door het creëren van bewustzijn bij medewerkers van de nieuwe rollen van het waterschap. Om de relatiemanager naar behoren te kunnen laten functioneren is het van belang dat er aandacht wordt besteed aan de bovengenoemde knelpunten

6.2 BEANTWOORDING HOOFDVRAAG

De vorige paragraaf geeft antwoord op de deelvragen van het onderzoek. In deze paragraaf zal de hoofdvraag beantwoordt worden.

Hoe kan relatiemanagement, gelet op leerervaringen bij andere waterschappen, samenwerkingspartners en private ondernemingen, verder ontwikkeld worden voor waterschap Brabantse Delta ten behoeve van de positionering en rol van het waterschap in netwerken?

Het relatiemanagement draagt bij aan de doelstellingen van Brabantse Delta. Het doel om meer transparantie te bieden aan externe partijen en meer klantgericht te werken tracht in de praktijk bewerkstelligd worden. De onderzochte organisaties bevinden zich in dezelfde situatie en hebben daarom net als Brabantse Delta het relatiemanagement geïntroduceerd. Het relatiemanagement wordt verschillend ingericht. Zo bestaat er een meer bedrijfsmatige focus (accountmanagement), een focus op de inhoud of juist het proces. Aan deze verschillende inrichtingen liggen percepties ten grondslag.

Met het opstellen van een Relatiemanagementplan staat Brabantse Delta aan het begin van het ontwikkelproces, net als andere onderzochte organisaties. Doordat de inrichting van het relatiemanagement nog in de kinderschoenen staat is het lastig om inzicht te krijgen in het functioneren van het relatiemanagement. Wel kunnen er leerervaringen getrokken worden van andere waterschappen ten aanzien van de ontwikkeling van relatiemanagement.

Ten slotte dient er aandacht te worden besteedt aan de knelpunten die bij de invoering van relatiemanagement naar voren zijn gekomen. Deze knelpunten laten zien dat de relatiemanager een

toegevoegde waarde kan leveren aan de organisatie door het onderhouden en benutten van relaties en hiervoor ondersteuning te bieden aan zowel medewerkers als het bestuur. De functie van relatiemanager dient dus niet onderschat te worden. De relatiemanager is de zichtbare onzichtbaarheid van de organisatie. Deze zichtbare onzichtbaarheid komt pas naar voren op het moment dat de werkzaamheden van een relatiemanager worden stopgezet.

Het is belangrijk dat een relatiemanager een duidelijke positionering krijgt in de organisatie en zijn werkzaamheden daar op afgestemd worden. Opvallend is dat medewerkers momenteel nog weinig bewustzijn hebben voor de procesmatige kant in hun werkzaamheden. Hierdoor ontstaan knelpunten in de informatievoorziening en afstemming. Waterschappen die al wat verder in de ontwikkeling staan geven aan dat door het delen van informatie een vertrouwensband met medewerkers opgebouwd kan worden. Daarnaast is het belangrijk dat de relatiemanager zich continu zichtbaar opgesteld en communiceert over de toegevoegde waarde van zijn functie. Communicatie over de toegevoegde waarde van een relatiemanager en informatie is dus essentieel. Daarnaast dient er ook een veranderproces plaats te vinden om te zorgen dat medewerkers ook meer samenhang zien (WS Hollandse Delta, 9 mei 2012). De sfeer moet zo zijn dat de medewerkers die puur op de inhoud zitten het relatiemanagement zien als iets nuttigs, waardevols en bijdragen aan hun werkzaamheden, waardoor ze beter naar buiten kunnen treden in het aanzien van relaties. Het is belangrijk om eerst de ondervonden knelpunten aan te pakken alvorens verder te gaan met het ontwikkelen van relatiemanagement. Indien dit niet gebeurt zorgen de knelpunten voor een negatieve invloed op de verdere ontwikkeling van het relatiemanagement.

6.3 AANBEVELINGEN

Naar aanleiding van de getrokken conclusies volgen in deze paragraaf een aantal aanbevelingen voor Brabantse Delta. De aanbevelingen geven aandacht aan de prestaties van relatiemanagement, de positionering en de professionaliteit van relatiemanagers.

Geconcludeerd is dat het begin van de professionele ontwikkeling van relatiemanagement bij Brabantse Delta nog niet zo geaccepteerd is. Met het formuleren van een visie en het opstellen van een relatiemanagementplan kan worden afgevraagd hoe relatiemanagement verder gestructureerd kan worden, zodat het effectief wordt uitgevoerd. Hiertoe kunnen drie vragen worden gesteld die een verdere uitwerking bieden van het conceptueel model, zoals gebruikt in het onderzoek.

1. Wat zijn logische stappen in de ontwikkeling van het denken over en organiseren van relatiemanagement? (Prestatie)
2. Hoe is de organisatiestructuur en wat betekent dat voor relatiemanagement? (Positionering)
3. Welke rol kunnen professionals spelen bij relatiemanagement? (Professionaliteit)

Om te spreken van effectief relatiemanagement zijn de vijf principes van Burgers & Kwakman (2005), genoemd in paragraaf 3.1, leidend.

6.3.1 PRESTATIES RELATIEMANAGEMENT

Geconcludeerd is dat er verschillende percepties bestaan over de vormgeving en opbrengsten van relatiemanagement. Relatiemanagement kan pas succesvol worden als het door de eigen organisatie wordt gedragen. Hiertoe dient er helderheid te bestaan over de positionering en professionaliteit van relatiemanagers om zo na te gaan wat het relatiemanagement zou moeten opleveren voor Brabantse Delta. Dit kan niet alleen bewerkstelligd worden door een plan van aanpak over de ontwikkeling van relatiemanagement, maar ook door de ondervonden knelpunten aan te pakken in het proces van ontwikkeling. Deze paragraaf bevat aanbevelingen voor zowel een plan van aanpak voor de verdere ontwikkeling van relatiemanagement als het proces van ontwikkeling.

PLAN VAN AANPAK

De ontwikkeling van relatiemanagement laat een aantal fasen zien. Inzicht in de verschillende fasen van de ontwikkeling is belangrijk, omdat zo gereflecteerd kan worden op de ontwikkelingsproces van relatiemanagement. Deze ontwikkelingsfasen worden door Burgers & Kwakman (2005) als volgt omschreven:

- Stap 1: kiezen voor relatiemanagement
- stap 2: ordening maken in klanten (A/B/C relaties)
- stap 3: categorieën voor relatiemanagement
- stap 4: investeren in relatiemanagement
- stap 5: organiseren van relatiemanagement

Geadviseerd wordt om dit stappenplan ten aanzien van de ontwikkeling van relatiemanagement aan te houden. Waterschap Brabantse Delta heeft in het relatiemanagementplan een categorisering gemaakt door middel van A/B/C relaties. Dit komt overeen met de principes voor effectief

relatiemanagement van Burgers & Kwakman (2005). Het kiezen tussen relaties is noodzakelijk. Klantvriendelijk opstellen naar alle relaties toe doet nauwelijks een beroep op middelen die schaars zijn. Als er een stap wordt gezet naar klantgerichtheid dan komt schaarste wel in beeld. Deze schaarste kan zich uiten in een jaarlijks gesprek met een directielid of het sturen van medewerkers naar de klant toe. Een gerichte vorm van relatiemanagement zorgt ervoor dat er daar wordt geïnvesteerd waar de opbrengsten en meerwaarde het hoogst zijn (Burgers & Kwakman,2005:30). Indien er niet gekozen wordt bestaat het risico dat er teveel wordt geïnvesteerd in relaties die dat niet verdienen of te weinig in relaties die daar niet om vragen (Burgers & Kwakman,2005:31).

Waterschap Brabantse Delta staat in het ontwikkelproces van relatiemanagement bij stap 3, omdat in het Relatiemanagementplan een ordening is gemaakt in relaties. Burgers & Kwakman (2005) geven vier categorieën voor relatiemanagement: Persoonsgericht, Projectgericht, Procesgericht en Partnershipgericht. Iedere categorie heeft een eigen focus:

Tabel 3: Soorten relatiemanagement

Relatiemanagementactiviteiten gericht op:	Core business	Non core business
Opdrachtgever als individu	Projectgericht: verwachtingen van de opdrachtgever overtreffen door sublieme uitvoering van de opdracht en het goed managen van de verwachting	Persoonsgericht: versterken van de persoonlijke relatie met de opdrachtgever via het geven van aandacht en waardering
Organisatie van de opdrachtgever	Partnershipgericht: bijdragen aan het zakelijke succes van de organisatie van de opdrachtgever en het verzekeren van de continuïteit van de klant op lange termijn	Procesgericht: versterken van de relatie tussen de eigen organisatie en haar medewerkers enerzijds en die van de opdrachtgever anderzijds

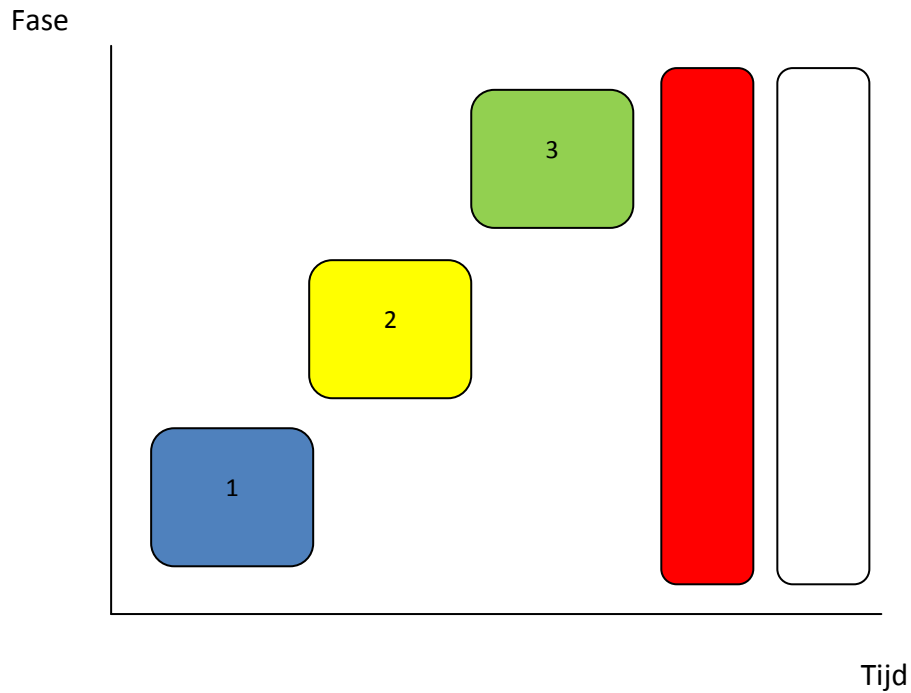
(Burgers & Kwakman,2005:62)

De focus van het relatiemanagement bij Brabantse Delta vormt een combinatie van de bovenstaande vier categorieën. Brabantse Delta heeft niet alleen de ambitie om kwaliteit te leveren aan de klant, maar ook om de relaties met haar partners op te bouwen en te versterken om zo op lange termijn effectief samen te kunnen werken. Met deze focus geeft Brabantse Delta aan dat het waardevol is om te kiezen voor partners die waarde creëren. Vervolgens kan dan worden overgegaan naar stap 4: het investeren in relatiemanagement, wat wordt gedaan door het opstellen van een praktisch plan. Dit houdt in dat per klantcategorie (A/B/C relaties) specifieke doelstellingen worden geformuleerd en er activiteiten worden geselecteerd voor het managen van die groep relaties. Een voorbeeld van een dergelijk plan is te vinden in bijlage E. Tot slot kan de laatste stap, stap 5 besproken worden. Deze stap gaat in op het organiseren van relatiemanagement in de organisatie. Het proces van ontwikkeling van relatiemanagement staat hier centraal. Veel organisaties starten met het aanstellen van relatiemanager. Deze eerste stap heeft als doel bewustwording over de urgentie van het beheer van relaties bij professionals de mogelijkheid voor professionals om zelf een rol in te nemen bij het relatiemanagement. Deze rol van de relatiemanagers en de professional wordt in de loop van de fasen geleidelijk uitgebouwd, totdat de hele organisatie op relatiemanagement ingesteld is en het een integraal onderdeel van het werk van elke professional is. Hier wordt verder op terug gekomen in paragraaf 6.3.2 en 6.3.3. Het proces van ontwikkeling van relatiemanagement is hieronder uitgewerkt.

PROCES ONTWIKKELING RELATIEMANAGEMENT

Bovenstaand stappenplan laat een proces van ontwikkeling zien. Het proces van ontwikkeling van relatiemanagement kan worden benaderd vanuit de theorie over verandermanagement. In de theorie van verandermanagement zijn verschillende veranderaanpakken voorhanden om voor een effectieve relatie tussen medewerkers en de relatiemanager te zorgen. Caluwé & Vermaak (2007) hebben deze aanpakken samengevat in vijf kleuren, zie bijlage F.

Het ontwikkelingstraject van relatiemanagement bij Brabantse Delta kan in de kleuren van Caluwé als volgt worden weergegeven:



Figuur 10: Ontwikkeltraject in de kleuren van Caluwé

Het blauwdrukdenken ziet de ontwikkeling van relatiemanagement als een planmatig en rationeel proces. Brabantse Delta is met deze fase begonnen door het inrichten van het proces rondom de bestuurlijke overleggen en het opstellen van een Relatiemanagementplan. Daarnaast is er een planning gemaakt van activiteiten waarbij stap voor stap naar een eindresultaat wordt gewerkt. Bovenstaande stappenplan van Burgers & Kwakman (2005) vormt een uitwerking van het blauwdrukdenken. Om het relatiemanagement verder te ontwikkelen zal de volgende fase vanuit het geeldrukdenken moeten worden benaderd. Het geeldrukdenken. Het geeldrukdenken veronderstelt dat ontwikkelingen stilvallen als de niet gesteund en gelegitimeerd worden door een coalitie. Doordat er verschillende verwachtingen bestaan over het relatiemanagement, zal de relatiemanager eerst draagvlak moeten verwerven voor zijn werkzaamheden. Dit kan gerealiseerd worden door credits te verdienen in de watersector. Ook kan de relatiemanager buiten de watersector bewegen om zo invloed uit te oefenen, te verbinden en te signaleren van dingen die binnen de watersector geregeld kunnen worden, bijvoorbeeld samenwerking in grote infrastructurele projecten. Door credits te verdienen binnen en buiten het waterschap kan er een overstap gemaakt worden naar het groendrukdenken. In het groendrukdenken zijn de ontwikkeling en leren aan elkaar gekoppeld. Medewerkers niet alleen bewust dienen te worden van de toegevoegde waarde van een relatiemanager, maar ook van de rol en positie van het waterschap in netwerken. Dit kan alleen bewerkstelligd worden door te ervaren en te leren wat deze toegevoegde waarde is. Gedrag

verandert pas als men leert nieuwe vermogens eigen te maken en zo beter om kan gaan met veranderende omstandigheden. Effectief relatiemanagement moet vanuit de top van de organisatie worden gemanaged, zodat er constante aandacht is voor de ontwikkeling van het relatiemanagement. Daarnaast kunnen ervaringen worden gedeeld en informatie worden uitgewisseld. Het roddrukdenken en witdrukdenken staan gedurende het proces van ontwikkeling centraal. Bij het roddrukdenken speelt het verbeteren van onderlinge relaties tussen mensen en de wijze waarop ze interacteren een belangrijke rol. De relatiemanager fungeert hier ondersteunende en coachende rol en vormt een begeleider van het verandertraject. Door aandacht te besteden aan individuele leervragen bouwt de relatiemanager aan een vertrouwensband met medewerkers. Daarnaast wordt het inzicht en de vaardigheden bij de medewerkers vergroot. Daarnaast kan feedback bijdragen in het bewustzijn van medewerkers op de effectiviteit van hun handelen. Het witdrukdenken geeft ruimte voor het ontstaan van nieuwe structuren en gedragswijzen gedurende het proces van ontwikkeling. De eigen betekenisgeving en motivatie van het individu staat hierbij centraal. De relatiemanager speelt hier een rol in door signalen in de omgeving op te pikken en daaraan betekenis te geven.

Met dit veranderproces wordt de hele organisatie ingesteld op relatiemanagement. Dit is essentieel, omdat relatiemanagement alle processen in de organisatie raakt. Het is dan ook één van de vijf principes voor effectief relatiemanagement van Burgers & Kwakman (2005).

INFORMATIE & COMMUNICATIE

Bij relatiemanagement draait alles om informatie. Het huidige relatiemanagement bij Brabantse Delta laat zien dat de interne afstemming en stroomlijning van informatie niet soepel verloopt waardoor het waterschap niet altijd eenduidig naar buiten communiceert. Ook in de theorie van Caluwé speelt communicatie bij verandertrajecten een essentiële rol. Door dialoog en taal kan namelijk een nieuwe werkelijkheid worden gecreëerd bij medewerkers en zorgt daarmee voor betekenisgeving voor de inhoud van het verandertraject.

Gedurende de ontwikkeling van relatiemanagement dient er aandacht besteed te worden aan het proces dat mensen met elkaar doormaken. De communicatie heeft dan voornamelijk als doel om het bewustzijn over samenwerking en de integraliteit van werkzaamheden te vergroten. De relatiemanager kan hierop inspelen door continu te communiceren over zijn rol in de organisatie. Dit kan bijvoorbeeld door langs te gaan bij verschillende afdelingsoverleggen om medewerkers uitleg te geven over de toegevoegde waarde van de relatiemanager.

Om de onderlinge communicatie over werkzaamheden en relaties tussen medewerkers te bevorderen kan social media worden ingezet. Waterschap Aa en Maas kan hierbij fungeren als voorbeeld. Dit waterschap heeft een onderzoek laten uitvoeren naar de verbetering van interne communicatie ten aanzien van de relaties met het gebruik van social media. Het advies over de inzet van social media is driedelig:

- Inzet van twitter op intranet → T-water waarbij medewerkers korte berichtjes (144 tekens) kunnen plaatsen over hun werkzaamheden bijvoorbeeld: Vandaag overleg bij De Dommel over relatiemanagement @De Dommel, #relatiemanagement
- CRM systeem dat voor iedereen toegankelijk is en wordt gekoppeld aan T-water. Zo heeft iedereen direct overzicht van wie er met welke relaties in contact staat. Hierbij kan er gefilterd worden op organisatie, maar ook op persoon.
- Agendadeling: overzicht wie, wanneer met een bepaalde klant een afspraak heeft, zodat afstemming daarover plaats kan vinden.

Voor de implementatie van social media in de organisatie dient allereerst het CRM systeem op orde gebracht te worden, omdat dit systeem aan T-water wordt gekoppeld. Vervolgens dienen er communicatie regels te worden geformuleerd, zodat er eenduidig wordt gecommuniceerd. Eveneens zal er voorlichting gegeven moeten worden aan medewerkers over het gebruik van T-water.

Indien er meer interne communicatie en afstemming plaatsvindt bij Brabantse Delta kunnen eventuele conflicten eerder worden gesignaleerd en aangepakt. Een bruikbaar instrument voor conflicthantering vormt de eerder genoemde escalatieladder. Door het gebruik van deze ladder worden medewerkers bewust van eventuele bestuurlijke gevoeligheid van conflicten en kunnen zij (met eventuele ondersteuning van een relatiemanager) conflicten oplossen of opschalen naar een hoger niveau in de organisatie. Een ander bruikbaar instrument kan het inrichten van een Case team zijn. Naar aanleiding van een knelpunt/ case of kans kan een groep mensen (inhoudelijk betrokkenen) bij elkaar gebracht worden om een oplossing te bedenken of lering te trekken richting de toekomst.

MONITORING

Tot slot is monitoring van het hele ontwikkelproces van belang om ervoor te zorgen dat de verandering in de gewenste richting wordt voortgezet. Daarnaast is het belangrijk dat er aan de hand van opgedane inzichten en informatie wordt nagedacht over effectiviteit, samenhang, activiteiten en

uitkomsten voordat men overgaat naar de volgende fase van het verandertraject. Bij de monitoring van het proces kan gebruik gemaakt worden van feedback. Caluwé & Vermaak (2007) geven aan dat hierbij drie vragen centraal staan:

1. Wat is er allemaal gebeurt en wat gebeurt er op dit moment? (bepaling voortgang)
2. Willen en kunnen we nog hetzelfde? (herbezinning op uitkomsten)
3. Hoe gaan we verder? (herplannen van het veranderproces) (Caluwé & Vermaak,2007:133)

6.3.2 POSITIONERING RELATIEMANAGEMENT

Geconcludeerd is dat er weinig tot geen draagvlak onder medewerkers bestaat voor de functie van relatiemanagement. Daarnaast zijn relaties op strategisch, tactisch en operationeel niveau aanwezig in de organisatie en lijkt de structuur van de organisatie van invloed op de inrichting van het relatiemanagement. De positie van een relatiemanager en het relatiemanagement in de organisatie kent daarmee niet alleen een sociale kant (draagvlak), maar ook een fysieke kant (welke plaats in de organisatie). Een duidelijke fysieke positionering van de relatiemanager in de organisatie zorgt voor zichtbaarheid. Door deze zichtbaarheid kunnen relatiemanagers beter gevonden worden door de medewerkers. Het zorgen voor draagvlak voor de positie en functie van een relatiemanager kan worden bereikt door middel van communicatie. Indien medewerkers op de hoogte zijn van het nut van de werkzaamheden van een relatiemanager en de toegevoegde waarde daarvan op de eigen werkzaamheden, zullen zij eerder geneigd zijn om de relatiemanager op te zoeken in hun werkzaamheden.

FYSIEKE POSITIONERING

In hoofdstuk drie van dit rapport geeft Mintzberg een fysieke positionering aan voor relatiemanagers, namelijk in de staf. De relatiemanagers zijn momenteel gepositioneerd op tactisch niveau (in de lijn). Geadviseerd wordt om de relatiemanager bij Brabantse Delta te plaatsen bij de concernstaf. Relatiemanagers worden in het Relatiemanagementplan gezien als strategische functionarissen, ondersteunend aan het bestuur. Kenmerkend aan staffuncties is dat er werkzaamheden gedaan worden op alle niveaus van de organisaties (Mintzberg,2006:15-16). Dit komt overeen met de bevindingen over relatiemanagement, dat relaties op alle niveaus in de hiërarchie aanwezig zijn. Relatiemanagers bewegen in hun werkzaamheden door de hiërarchie van de organisatie. Mintzberg (2006) geeft eveneens aan dat stafmedewerkers zich bezighouden met aanpassingen die de

organisatie afstemt op veranderingen in de omgeving. Deze aanpassingen dienen geïnstitutionaliseerd te worden in de organisaties. De taken en competenties in de bevindingen van dit onderzoek, komen overeen met deze omschrijving. De relatiemanager dient de buitenwereld naar binnen te brengen en andersom. De resultaten lieten zien dat relatiemanagement ook als onderdeel van de inhoudelijke functie wordt gezien. Hierdoor bestaan er ook verschillende percepties over de invulling van het relatiemanagement. Een duidelijke positionering van de relatiemanager bij de staf zorgt ervoor dat het relatiemanagement duidelijk zichtbaar wordt in de organisatie en daarmee heldere afgebakende werkzaamheden bevat.

SOCIALE POSITIONERING

Zoals in hoofdstuk drie (paragraaf 3.3) aangegeven kunnen er bij organisaties met hoge taakspecialisatie problemen ontstaan zoals:

- Versnippering: omdat de autonome medewerkers hun eigen richting volgen
- Middelmaticheid: omdat medewerkers zo niet van elkaar kunnen leren
- Vrijblijvendheid: omdat resultaatgerichtheid ontbreekt.

Deze problemen komen ook voor bij de positionering van relatiemanagement in de organisatie van Brabantse Delta en uitte zich in onvoldoende aandacht voor interne stroomlijning en afstemming; externe focus en samenwerking en rolbewustzijn. Mintzberg (2006) geeft aan dat de problemen alleen opgelost kunnen worden als managers en medewerkers zich bewust worden van elkaars domein en er een scheiding plaatsvindt tussen de domeinen van managers en medewerkers. Managers en medewerkers dienen ieder hun eigen specialiteit duidelijk te benoemen en vast te leggen, maar ook van elkaar te leren door niet alleen gefocust te zijn op de eigen werkzaamheden en autonomie.

De relatiemanager kan hierop inspelen door continu te communiceren over zijn rol in de organisatie. Dit kan bijvoorbeeld door langs te gaan bij verschillende afdelingsoverleggen om medewerkers uitleg te geven over de toegevoegde waarde van de relatiemanager.

Omdat de relatiemanager niet beschikt over formele macht dient de relatiemanager te zorgen voor een gezagspositie om zo dingen gedaan te krijgen. *“Gezag is het vermogen om impliciet medewerkers zodanig te beïnvloeden dat zij verantwoordelijkheid nemen en initiatief tonen. Gezag toon je door betrokkenheid en geloofwaardigheid uit te stralen en heeft te maken met het effect dat je hebt op*

medewerkers” (Quant,2008:41). Enerzijds kan dit gerealiseerd wordt doordat de relatiemanager wordt ingedeekt door het bestuur. Anderzijds kan een relatiemanager zelf gezag opbouwen. Medewerkers kunnen aan een relatiemanager merken wanneer deze gezag uitoefent doordat de relatiemanager: knopen doorhakt, grenzen trekt, medewerkers aanspreekt op de invloed van hun gedrag, conflictsituaties en problemen aanpakt en aandacht heeft voor mensen en hun relaties (Quant,2008:41).

VOORWAARDEN

Ondanks dat relatiemanagers bij Brabantse Delta gepositioneerd zijn op tactisch niveau, worden zij gezien als strategische functionarissen. De strategische functionarissen dienen overzicht te hebben van alle relaties van het waterschap en zijn gericht het waterschap beter in staat te stellen zijn ambities te bereiken door het sturen op relaties. Het werk van een relatiemanager heeft daarmee overeenkomsten met het werk van een strateeg. Strategische functies bij de overheid worden door Peeters et. al. (2008) als volgt gedefinieerd:

“functies die een verbinding pogen te leggen tussen cognitieve, sociale en inhoudelijke kaders, grenzen of barrières in de organisatie en in de relatie tot de omgeving van de organisatie”.

Relatiemanagers proberen verbindingen te leggen tussen inhoud en proces enerzijds en interne en externe omgeving anderzijds. Kenmerkend aan de strategische functie is dat dynamiek plaatsvindt in de positionering van de strategische functie. Deze dynamiek wijst naar een problematische verhouding tussen de ambities van strategievorming enerzijds en het verankeren van de strategische functie in de organisatie anderzijds.

Bovenstaande constatering door Peeters et. al. (2007) kenmerkt het karakter van de tussenfunctie die de relatiemanager vervult. De relatiemanager bevindt zich op de grens van de organisatie en probeert verbindingen te leggen die niet vanzelf totstand komen (Peeters, Van der Steen, & Van Twist,2010:3). Hierbij kan gedacht worden aan het selecteren en filteren van signalen of het clusteren van vragen en het benoemen van zaken die onderbelicht blijven in de organisatie(Peeters et. al,2010:9).

In de werkzaamheden van relatiemanagers is er sprake van wederzijdse afhankelijkheid. Relatiemanagers zijn voor het krijgen van informatie afhankelijk van de eigen organisatie, maar ook van de externe omgeving. De relatiemanager opereert in verschillende contexten. Daarbij vraagt iedere context/organisatie bepaald gedrag van een relatiemanager. Dit gedrag wordt in de ene

context gewaardeerd, maar in de andere context juist afgekeurd. Daarnaast wordt van de relatiemanager verwacht dat hij gedrag vertoont wat aansluit bij de organisatiestructuur. Door de verschillende contexten en verschillende verwachtingspatronen en gedrag, kan de relatiemanager zich niet altijd gedragen naar de passendheid van de eigen organisatie. Dit wordt ook wel *logic of inappropriateness* genoemd (Peeters et. al.,2010:12). Doordat een relatiemanager in een netwerk opereert heeft hij te maken met meerdere bronnen van passendheid. Dit zorgt voor een spanning tussen de omgeving en de eigen organisatie. Tussenfuncties laten zich kenmerken door verbinding op basis van functievermenging in plaats van functiescheiding. Peeters et. al. (2010) geven een aantal overwegingen die relevant zijn voor het creëren van draagvlak voor de positie en de werkzaamheden van de relatiemanager. Deze overwegingen dienen ook meegenomen te worden in de positionering van de relatiemanager bij Brabantse Delta.

1. Toegang: doordat relaties overal in de organisatie aanwezig zijn dient de relatiemanager de vrijheid/ bevoegdheid te hebben om zich door de hiërarchie van de organisatie te kunnen bewegen. Relatiemanagers dienen in staat te zijn om op die plek in de organisatie aanwezig te zijn, waar aandacht voor relaties noodzakelijk is. Daarbij dient de relatiemanager toegang te hebben tot het bestuur om daar verantwoording over hun handelen af te leggen.
2. Opdrachtgeverschap: relatiemanagers dienen een duidelijk opdracht mee te krijgen vanuit het management en het bestuur. Zo wordt urgentie gecreëerd voor de functie van relatiemanagement en maakt het de relatiemanager zichtbaar in de organisatie. De opdracht dient in te houden dat relatiemanagers anderen in de organisatie wijzen op hun verantwoordelijkheid en het probleemeigenaarschap niet naar zichzelf toe trekken maar juist organiseren.
3. Kracht zonder macht: relatiemanagers dienen hun vrijheid te behouden om te kunnen opereren in het netwerk en hebben dus geen behoefte aan bevoegdheden of macht. Wel is het belangrijk dat relatiemanagers worden 'ingedekt' door het bestuur zodat de relatiemanager gezag binnen de organisatie krijgt.
4. Klein en flexibel: doordat de relatiemanager vrij dient te bewegen in de organisatie, zou er geen nieuwe bureaucratistische laag moeten worden toegevoegd in de organisatie. Relatiemanagers dienen juist een kleine flexibele staf te zijn die kan inspelen op de dynamiek in de organisatie en omgeving.

5. Tolerantie: doordat relatiemanagers zich door hun tussenfunctie ‘bemoeien’ met het werk van anderen dient de tussenfunctie een zeker tolerantie te vragen van de organisatie. Dit moet voorafgaan aan het besef van de eigen onvermijdelijke onvolkomenheid van medewerkers. Door de tolerantie kunnen relatiemanagers zich passend ongepast gedragen. (Peeters et. al.,2010:17)

6.3.3 PROFESSIONALITEIT RELATIEMANAGEMENT

In dit onderzoek zijn een aantal competenties en taken voortgekomen voor de relatiemanager. Deze competenties en taken zijn gericht op procesmatige werkzaamheden en aanwezig op strategisch, tactisch en operationeel niveau in de organisatie. Ondanks de focus op het proces ondervinden relatiemanagers irritaties bij medewerkers die denken dat de relatiemanager op hun stoel gaan zitten. Daarnaast is de organisatie en omgeving voortdurend onderhevig aan verandering en dient een relatiemanager hierop in te kunnen spelen. Relatiemanagers balanceren daardoor niet alleen tussen verschillende uitgangspunten, maar ook tussen verschillende competenties en taken. Jansen (2002) geeft aan dat dit tegenstrijdigheden oplevert en de competenties en taken onverenigbaar zijn in één persoon. Er wordt dan ook geadviseerd om per niveau van de organisatie de rol van relatiemanagement en de bijbehorende taken en competenties voor zowel de relatiemanagers als medewerkers vast te leggen. Het is daarom belangrijk om bij de ontwikkeling van relatiemanagement niet alleen te kijken naar de rol van relatiemanagers, maar ook naar de rol van professionals.

Een sleutelbegrip wat hierbij naar voren komt is gesprekspartner. Door te fungeren als gesprekspartner kunnen klanten worden gebonden en worden er langdurige relaties ontwikkeld. De relatiemanager dient een ondersteunde, faciliterende rol in te nemen naar de professionals. De relatiemanager is dus niet alleen ondersteunend en faciliterend naar het bestuur, maar ook naar de medewerkers toe. Hiervoor dient een relatiemanager om te kunnen gaan met de dynamiek en complexiteit van het netwerk en de eigen organisatie. Teisman et al. (2009) geven aan dat managers op verschillende manieren kunnen omgaan met complexiteit. Één van die manieren betreft de *dual management strategy*. Deze omgang met complexiteit vormt een combinatie tussen project- en procesmanagement. Bij projectmanagement streven manager naar orde en proberen zij de dynamiek van het netwerk te controleren. Projectmanagement kent een aantal kenmerken:

- De manager creëert eenheden en verdeelt taken en verantwoordelijkheden;
- Complexiteit is reduceerbaar door rationele kennisontwikkeling;
- Complexiteit is stuurbaar door behoefterepresentatie via gekozen representanten;

- Leiders onttrekken zich aan complexiteit en staat dus buiten het systeem.

Anderzijds kunnen managers streven naar chaos. Hierbij geven ze ruimte aan de dynamiek van netwerken. Dit wordt procesmanagement genoemd en heeft de onderstaande kenmerken:

- Creëren van verbindingen tussen eenheden tot gehelen (processen, ketens, netwerken);
- Complexiteit is deels kenbaar via gezamenlijke kennisontwikkeling;
- Leiders bevinden zich in complexiteit door verbindende interventies (Teisman et al., 2009: 190-192).

De focus bij duale management strategy ligt enerzijds op controle en orde en anderzijds op loslaten en dynamiek. Doordat relatiemanagers continu moeten schakelen tussen verschillende uitgangspunten, past deze managementstrategie het meest bij de werkzaamheden van een relatiemanager. Bovenstaande managementstrategie komt overeen met werkzaamheden op directieniveau (zie paragraaf 3.3) en de competenties uit de resultaten. Relatiemanagers vervullen strategische werkzaamheden op het proces waarbij zij ondersteunend, faciliterend en adviserend zijn naar de organisatie toe.

Met betrekking tot de huidige werkzaamheden van een relatiemanager wordt er vooral geopereerd op tactisch/ operationeel niveau. Dit komt overeen met de genoemde taken in hoofdstuk 5. Kijkend naar de ambitie van Brabantse Delta met betrekking tot het relatiemanagement, vervullen relatiemanagers werkzaamheden op strategisch niveau, wat weer overeenkomt met de competenties uit hoofdstuk 5. Dit betekent dat de organisatie van bestuurlijke overleggen niet passend zijn in de aard van hun werkzaamheden. Geadviseerd wordt dan ook om de inhoud van de bestuurlijke overleggen neer te leggen bij de desbetreffende medewerker(s) op tactisch/ operationeel niveau en de relatiemanager een adviserende, coachende rol hierbij te geven richting deze medewerker(s) en een faciliterende rol in de richting van het bestuur. Adviserend, coachend en faciliterend met als gewenst effect dat de juiste onderwerpen en vraagstukken op de juiste wijze aan bod komen. Medewerkers op tactisch en operationeel niveau zijn eigenaar van de relaties. De relatiemanager behoudt verder het overzicht van alle relaties en hun ontwikkeling in de organisatie. Door dit overzicht kan de relatiemanager ook ondersteuning bieden bij overkoepelende projecten waar meerdere relaties bij elkaar komen, zoals het Deltaprogramma.

Met betrekking tot de rol van de professional, dient hun functie meer aansluiting te vinden bij relatiemanagement. Dit vormt ook één van de principes voor effectief relatiemanagement van Burgers & Kwakman (2005). De rol van relatiemanagement in inhoudelijke functies is afhankelijk van de inhoud van de functie, er kunnen wel een aantal competenties worden aangegeven, zie bijlage G.

Om meer aansluiting te krijgen bij het relatiemanagement, wordt geadviseerd om rondom relatie(s) werkgroepen te organiseren. Dit houdt in dat er per klant (bijvoorbeeld een gemeente) een groep medewerkers bijeenkomt die het meest met die klant in contact staan. Doel van deze bijeenkomsten is om medewerkers van verschillende afdelingen bij elkaar te brengen en elkaar te laten informeren over gebeurtenissen en ontwikkelingen die bij de klant spelen. Zo worden medewerkers zich bewust van de integraliteit in hun werkzaamheden en wordt kennis en informatie op elkaar afgestemd. Eveneens wordt geadviseerd om de bestuurlijke overleggen (BO's) door deze groepen te laten voorbereiden, omdat de groep eigenaar van de relatie vormt.

De relatiemanager sluit bij deze bijeenkomsten aan, om niet alleen op de hoogte te blijven van informatie, maar ook om te fungeren als:

- Adviseur: door verbindingen te leggen met ontwikkelingen, andere vraagstukken en relaties
- Klankbord: voor vormgeving van de bestuurlijke overleggen
- Doorgeefluik: door bestuurlijk gevoelige onderwerpen op te schalen in de organisatie
- Kwaliteitsbewaker: kwaliteit van documenten voor bestuurlijke overleggen bewaken.

Door de desbetreffende medewerker verantwoordelijk te maken voor de inhoud van het bestuurlijk overleg en het aanleveren van nota's daarvoor, wordt de bestuurlijke sensitiviteit van medewerkers vergroot. Dit is weer positief voor de werkzaamheden van en relatiemanager, omdat er door een stijgende bestuurlijke sensitiviteit bij medewerkers de relatiemanager sneller wordt gevonden.

Omdat het waterschap met een groot aantal relaties in contact staat is het onmogelijk om voor elke relatie een groep te organiseren. Er wordt dan ook geadviseerd om alleen voor de A- relaties werkgroepen op te zetten.

6.4 REFLECTIE

Deze laatste paragraaf gaat in op het verloop van het onderzoeksproces. Reflectie op dit proces is nodig om te bepalen welke zaken achteraf misschien anders hadden gekund in het onderzoek. Hierbij

vormen de opzet, het theoretisch kader, de methodologie en het analyseren van verzamelde gegevens onderdeel van het proces. Eventuele opmerkingen voor toekomstig vervolgonderzoek komen ook terug in deze paragraaf.

Via het conceptueel model is inzicht verkregen in relatiemanagement bij andere waterschappen, samenwerkingspartners en private ondernemingen. In dit onderzoek is geprobeerd om via een bruikbaar theoretisch kader inzicht te krijgen in het relatiemanagement bij verschillende organisaties. Uit interviews kwam naar voren dat het conceptueel model ook werd toegepast bij andere waterschappen, zoals waterschap Regge & Dinkel. Tevens wordt de theorie van accountmanagement door veel waterschappen toegepast, waarmee het conceptueel kader aansluiting vindt bij de praktijk.

Het was lastig om relevante theorie over relatiemanagement in de publieke sector te vinden. Doordat het relatiemanagement een relatief nieuw begrip is in de publieke sector, is er nog nauwelijks over geschreven. Wel heeft het relatiemanagement overeenkomsten met netwerkmanagement en met accountmanagement in de private sector. Er is dan ook aan de hand van deze theorieën onderzoek gedaan naar het relatiemanagement in de publieke sector. Wellicht is er in de toekomst meer theorie over relatiemanagement in de publieke sector voorhanden, die aanvullend kunnen zijn op het huidige conceptueel model van dit onderzoek. Door de verdere ontwikkeling van relatiemanagement zullen er in de toekomst varianten onderscheiden kunnen worden, met elk hun voor- en nadelen, die kunnen resulteren in uitbreiding van het theoretisch model. Het verder uitbreiden van het gebruikte theoretisch model in dit onderzoek dient te geschieden in toekomstig onderzoek. Meer aandacht voor verschillende vormen van relatiemanagement zou het model wetenschappelijker interessanter maken. Daarnaast geeft een nauwkeurige weergave van de empirie.

Verder kan er vervolgonderzoek plaatsvinden naar de voorwaarden voor een relatiemanager ten aanzien van de positionering in een organisatie. Deze voorwaarden kunnen in verder vervolgonderzoek gebruikt worden als toetsingskader voor het functioneren van relatiemanagement in een organisatie.

Enquête en bestaand materiaal zijn de gekozen onderzoeksstrategieën en lenen zich voor bestuurskundig onderzoek. Dit onderzoek heeft verkennende, verklarende en deels evaluerende eigenschappen en komen daarmee overeen met de gekozen onderzoeksstrategieën. De onderzoeksmethoden, interviews, vragenlijst en inhoudsanalyse vonden eveneens aansluiting bij de aard van dit onderzoek. Hoewel de documenten rondom het relatiemanagement enigszins beperkt

waren, gaven zij wel genoeg kennis voor het opstellen van de vragenlijst en de interviews met medewerkers van Brabantse Delta en andere onderzochte organisaties. De aanvullende werking van de interviews op de vragenlijst hebben bijgedragen aan de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek en de volledigheid van de gegevens. In het onderzoek werd vanuit het conceptueel model ook gevraagd naar meningen van respondenten. Door middel van interviews werden deze meningen nauwkeurig in kaart gebracht. Daarnaast brachten de interviews kwalitatief betere informatie dan de vragenlijst, omdat er op antwoorden kon worden doorgevraagd. In de discussie is het verloop van de vragenlijst reeds besproken. Door de variëteit aan invullingen en functies van het relatiemanagement werden niet alle vragen op de gewenste, aangegeven wijze ingevuld. In het vervolg dient er meer aandacht te worden besteed aan de diversiteit van de respondenten en de aansluiting van de vragen hierop. Door de grootschaligheid van de gegevensverzameling en de diversiteit aan respondenten is het belangrijk om zoveel mogelijk gebruik te maken van gestandaardiseerde metingen, zoals antwoordschalen. Dit vormt een zwakte van dit onderzoek, omdat de vragenlijst een groot aantal open vragen bevatte. Het gevolg daarvan was dat vragen op meerdere wijze te interpreteren waren, waarmee de standaardisatie van de gegevensverzameling verzwakt was en een deel van de gegevens onbruikbaar bleken voor verdere analyse. Uiteindelijk is deze zwakte ondervangen bij het afnemen van de interviews, waarbij een deel van de vragen uit de vragenlijst mondeling zijn gesteld.

Tot slot nog aandacht voor wat de wetenschap kan leren van dit onderzoek over relatiemanagement. Het relatiemanagement in de publieke sector is op het eerste oog niet verschillend met het relatiemanagement in de private sector. Vergelijkende onderzoeken kunnen hier wellicht een betere uitspraak over doen. Het uitgangspunt van dit onderzoek was immers geen vergelijking van het relatiemanagement tussen de publieke en private sector. Dit onderzoek heeft echter wel een bruikbaar theoretisch model opgeleverd om relatiemanagement inzichtelijk te maken. De scheiding tussen de verschillende factoren van het relatiemanagement hebben gezorgd voor een nauwkeurige empirische weergave. Middels interviews zijn de bevindingen van de vragenlijst getoetst bij de respondenten wat bijdraagt aan de betrouwbaarheid van het onderzoek. Er zijn voor dit onderzoek dan ook voldoende maatregelen getroffen om de betrouwbaarheid en validiteit van de onderzoeksgegevens te waarborgen.

LITERATUUR

- Baker, T.L. (1999). *Doing social research*. Boston: McGraw-Hill.
- Berghe, van den, H. & Thys, G. (1997). *Relatie- management*. Samsom: Deventer
- Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek; Denken en doen*. Boomonderwijs.
- Brekelmans, J. (2008). *Adviesnota relatiemanagement*. Waterschap Brabantse Delta
- Brekelmans, J. & Meuleman, A.(2008). *Van Relatiemanager naar Relatiemanagement*. Waterschap Brabantse Delta
- Burgers, J. & Kwakman, F.(2005). *Professionals en relatiemanagement; durven kiezen voor klanten die waarde creëren*. Den-Haag: SDU uitgevers
- Buuren, A. v. (2009). *Knowledge for governance, governance for knowledge*. London: Routledge
- Buurma, H. (2001). *Marketing van overheidsbeleid*. Utrecht: Lemma
- Caluwé, de, L. & Vermaak, H. (2006). *Leren veranderen; Een handboek voor de veranderkundige*. Tweede druk. Deventer: Kluwer
- Claassen, G. (2012). *Duurzaam profijtelijk samenwerken; Relatiemanagement met Mutual Sustainability*. Waterschap Brabantse Delta
- Edelenbos, J., Monnikhof, R., (red) (1998). *Spanning in Interactie*. Instituut voor Publiek en Politiek.
- Edelenbos, J., & Klijn, E.H. (2003). *The value of trust in complex inter-organizational cooperation*. Harrogate: British Academy of Management.
- Encyclo. *Competenties*. [<http://www.encyclo.nl/begrip/competentie>]. Geraadpleegd op 14 maart 2012
- Flood, R.L. (1999). *Rethinking the Fifth Discipline. Learning within the unknowable*. London: Routledge
- Grootheest, A.J. van, J.C. Hulsman & W. de Vries. (1998). *Naar een marktgerichte overheid: account management als strategisch instrument*. Deventer: Kluwer Bedrijfsinformatie.

Hakansson, H. & Snehota, I. (1997). *Developing relationships in business networks*. London: Routledge

Intranet Brabantse Delta. Wat is Impuls aan procesmanagement? [http://waterweb/ontwikkeling/interne_projecten/items/impuls/impuls#PagVld_2228260]. Geraadpleegd op 4 juni 2012

Jansen, A. (2002). *Bezuinigen op regels en investeren in vertrouwen*. Erasmus Universiteit Rotterdam

Klijn & Twist (2000). *Zicht op de omgeving: een netwerkbenadering om de omgeving te analyseren*. Bussum: Coutinho

Kap Advies. Toelichting toolboxmeeting. [<http://www.kap-advies.nl/CD-Rom%20Toolboxmeetings/Uitleg%20Toolboxmeetings.htm>]. Geraadpleegd op 30 mei 2012

Klop, R. & Verhoeven –Tiedink, N.(2012). *Relatiemanagementplan Waterschap Brabantse Delta; grenzeloos samenwerken*. Waterschap Brabantse Delta

Klop, R. & Verhoeven –Tiedink, N.(2012). *Evaluatie Relatiemanagementplan 2012*. Waterschap Brabantse Delta

Koppenjan J. (2011). *Hoorcollege 6: besluitvorming in netwerken*. Erasmus Universiteit Rotterdam

Koppenjan J. & E.H. Klijn. (2004). *Managing uncertainties in networks*. London: Routledge

Management instituut Nederland (2011). *Rapportage: relatiebeheer*. Waterschap Brabantse Delta

Meerkerk, I. Van, Buuren, A. van & Edelenbos, J. (2010). *The influence of water managers' boundary judgments on the (non)realization of adaptive water governance*. An analysis of the Dutch case Haringvliet sluices

Mintzberg, H. (2007). *Organisatiestructuren*. Amsterdam: Pearson

Oosterom, L. (2012). *Visie op waterbeheer 2020*. Waterschap Peel & Maasvallei

Peeters R. & M.J.W. van Twist, M.A. van der Steen. (2008). *Verschuivende verwachtingen, Over rolverandering en vormgeven aan strategische professionaliteit*. Den Haag: NSOB

Peeters R. & M.J.W. van Twist, M.A. van der Steen. (2007). *Balanceren tussen inkapseling en afstoting, Een essay over de strategische functie bij de rijksoverheid*. Den Haag: NSOB

Peeters R. & M.J.W. van Twist, M.A. van der Steen. (2010). *De logica van het ongepaste*. Den Haag: NSOB

Plug, P.J., R. Timmerman, A. Dekker, S. Fooij & S. ten Have. (2004). *Aansturen van verzelfstandigde organisaties: het creëren van effectieve verbindingen tussen beleid en uitvoering*. Berenschot.

Pollitt, C. & Bouckaert, G. (2004). Chapter 3 Many Houses: Types of Politico-Administrative Regime In Pollitt, C. & Bouckaert, G. (Ed.), *Public Management Reform: A comparative analysis*. , (pp 39-64)

Quant, P. (2008). *Geen strepen om op te staan: Invloed zonder (formele) macht*. Zaltbommel: Schouten en Nelissen

Steen, M.A. van der & J. van der Spek & M.J.W. van Twist. (2010). *Figureren in het verhaal van de ander; Over gezagsdragers in beeld*. Den Haag: NSOB

Swanborn, P.G. (1999), *Evalueren, het ontwerpen, begeleiden en evalueren van interventies: een methodische basis voor evaluatieonderzoek*, Boom, Amsterdam.

Teisman, Gerrits, Buuren, van. (2009). *Managing complex process systems*. London: Routledge

Thiel, S. van. (2010). *Bestuurskundig onderzoek: een methodologische inleiding*. Bussum: Coutinho.

Thiel, S. van, Jansen, A., Timmerman, R., Plug, P. (2004). *Competenties voor relatiemanagement: tussen ministerie en uitvoeringsorganisaties*. Bestuurswetenschap

Twist, M.J.W. van & P. M. Karré, S. Cels. (2010). *Beleidsdruk: een beschouwing*. Den Haag: NSOB

Twist, M.J.W. van & P.J. Plug. (1998). *Een moeizame verbinding: over de vormgeving van interfaces bij kerndepartementen*. Beleidsanalyse. 98/3, 15-22.

- Vennix, J.A.M. (2006), *Theorie en praktijk van empirisch onderzoek*, Pearson, Harlow.
- Verra, G.J. (1994). *Accountmanagement: filosofie, instrumenten en implementatie*. Deventer: Kluwer
- Verra, G.J. (1998). *Accountmanagement in de praktijk*. Deventer: Kluwer
- Verschuren, P. en Doorewaard, H. (2004), *Het ontwerpen van een onderzoek*, Lemma BV, Utrecht
- Vos, J.A.M. & Stokkom, van, H.T.C. (2009). *Bestuursprogramma 2009-2012: solide, betrouwbaar, betaalbaar*. Waterschap Brabantse Delta
- Vries, W. de & P. van Helsdingen. (2009). *Dienstenmarketingmanagement*. Houten: Noordhoff Uitgevers Groningen
- Waterschap Brabantse Delta. *Welkom*. [<http://www.brabantsedelta.nl/>]. Geraadpleegd op 6 januari 2012
- Waterschap Brabantse Delta. *Visie en kader*. [http://www.brabantsedelta.nl/zakelijk/waterbeheerplan/visie_en_kader/items/effectief]. Geraadpleegd op 31 mei 2012
- Waterschappen. *Geschiedenis van de Waterschappen*. [<http://www.waterschappen.nl/geschiedenis-van-de-waterschappen.html>]. Geraadpleegd op 10 februari 2012
- Waterschappen. *Wat doet een Waterschap*. [<http://www.waterschappen.nl/wat-doet-een-waterschap.html>]. Geraadpleegd op 10 februari 2012
- Witter, V. (2005). *Relatienetwerkbeheer*. Waterschap Brabantse Delta

BIJLAGE A ACTIVITEITENOVERZICHT RELATIEMANAGEMENTPLAN

I. Vormgeven strategisch relatiemanagement (door relatiemanagers)

2010: Aan het werk	2011: Visie en verdere implementatie	2012: Afronden implementatie	2013 e.v.: Uitvoeren, evalueren en bijsturen
Inzicht verwerven (interviews, documenten)	Inzicht verwerven (KTO relatiebeheer, 'on the job', Contactcentrum)	Inzicht actualiseren (Deelonderzoek KTO, ContactCenter, 'on the job')	
	Visie en strategie relatiemanagement	Onderzoek RM sectorbreed (+daarbuiten), nieuwe inzichten voor implementatiestrategie	Evalueren voortgang en actualiseren strategie
Omgevingsanalyse op sectorniveau		Pilot wederkerigheid/ krachtenveldanalyse op stakeholderniveau	Krachtenveldanalyses uitbreiden naar meerdere actoren
		Signalen relaties en omgeving vertalen naar strategische adviezen	
			Relatieplan organisatie breed (input relatiebeheer)

	= afgerond of continu inspanning (en loopt goed)
	= deels afgerond, 33 – 100% (soms doorlopend)
	= aangevangen, 0- 33% (soms doorlopend)
	= nog opstarten

II. Inrichten accountbeheer (door relatiemanagers, deel medewerkers en MT)

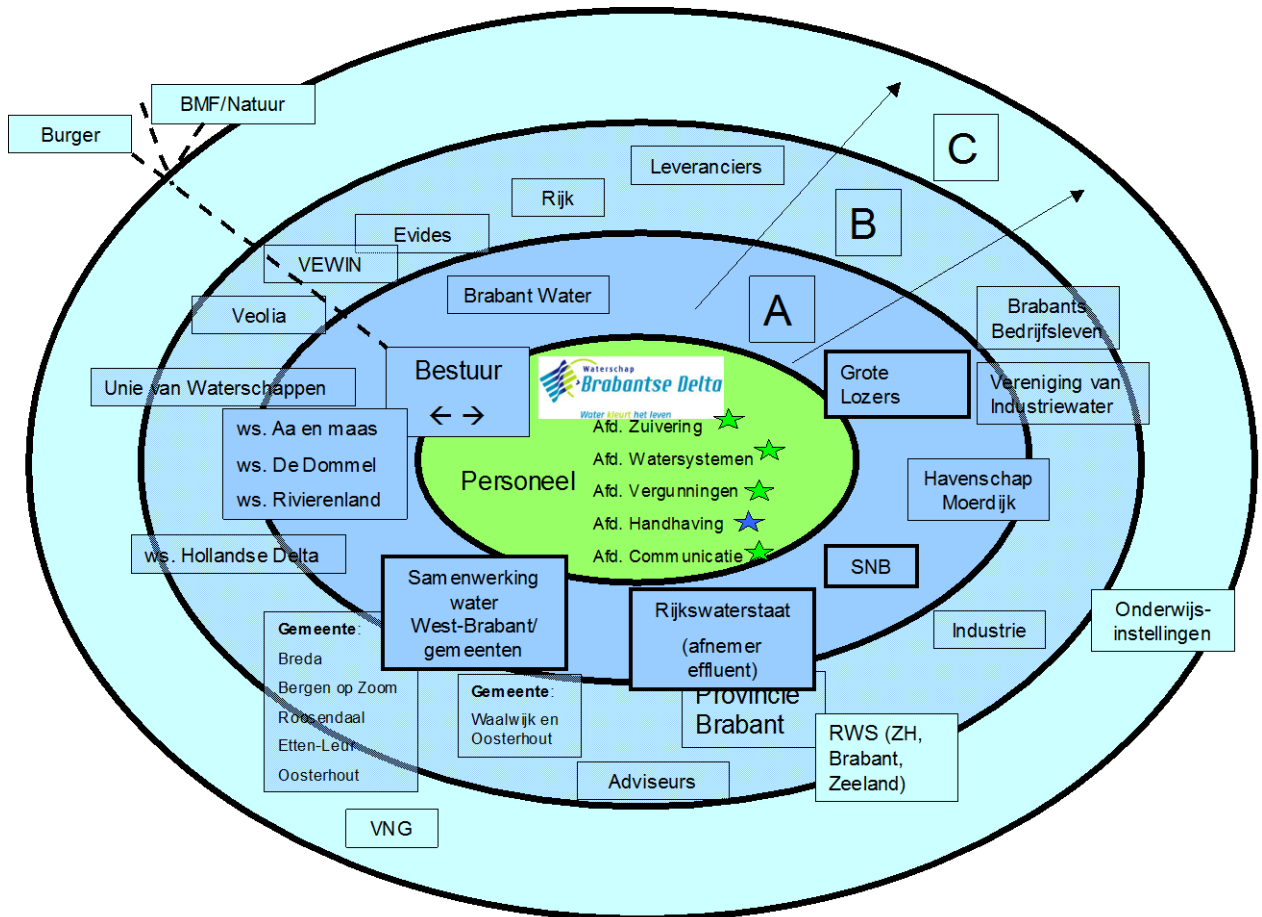
2010: Aan het werk	2011: Verdere implementatie	2012: Afronden implementatie	2013 e.v.: Uitvoeren, evalueren en bijsturen
Coördineren en evalueren BOG's			
Procedure BOG's	Evalueren procedure		
	BO's met andere belangrijke stakeholders		
Initiëren, deelname aan netwerkbijeenkomsten, vertalen naar aanbevelingen en verbindingen			
	Inzicht in accountbeheer (wie, waar, waarover)		
		Relatiestrategie in afdelingsplannen	
		Accountbeheer organisatie inrichten	Monitoren en bijsturen
	Signaalrapporten over relaties (klokkenluider)		
	Inrichten accountbeheer bedrijven		
	Spoorboekje actualiseren	Evaluatie spoorboekje	
		Onderzoek mogelijkheden social media m.b.t. accountbeheer	
		Onderzoek mogelijkheden CRM	

III. Ontwikkelen relatiegerichtheid en externe oriëntatie (door relatiemanagers en organisatie)

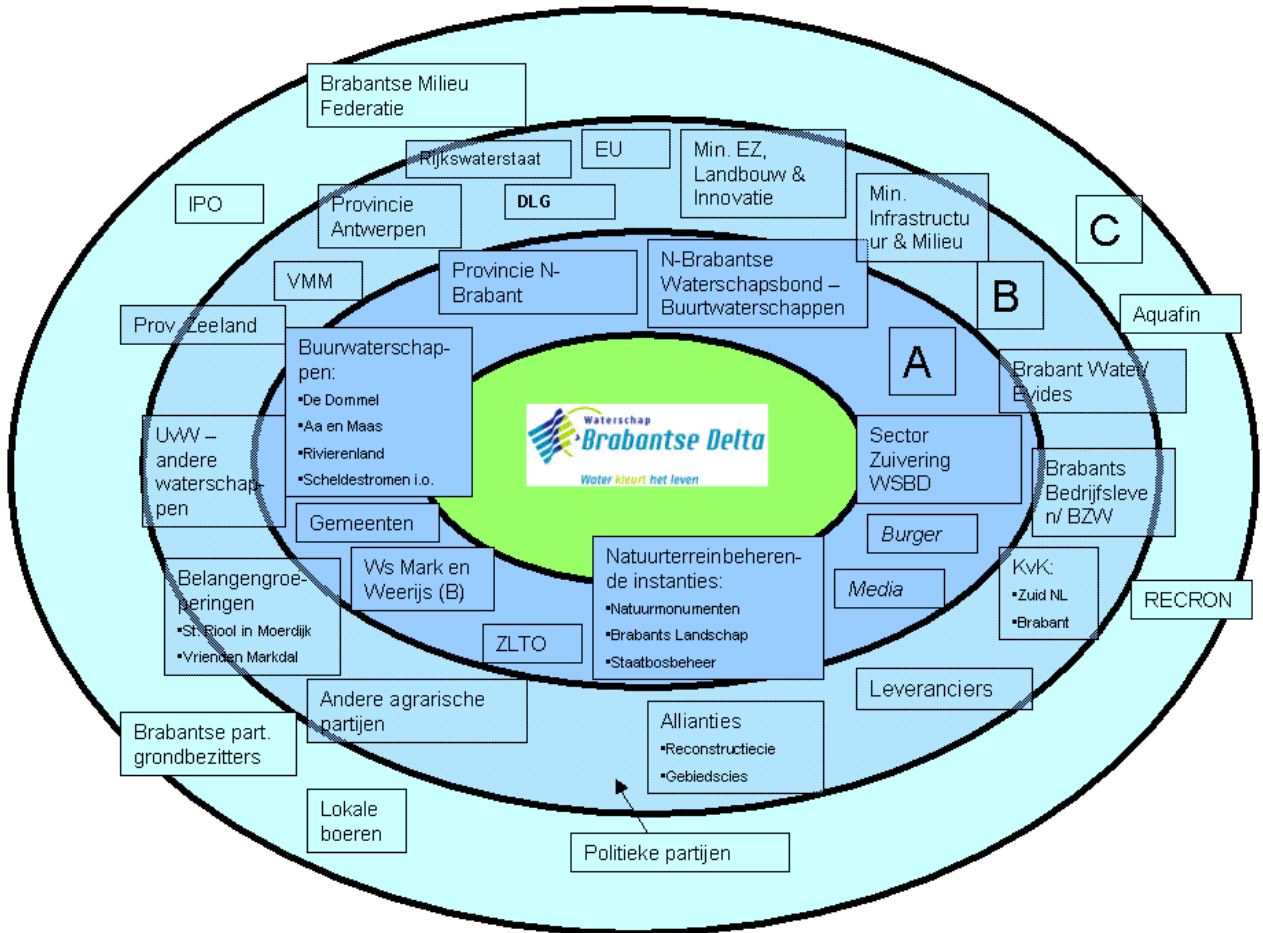
2010: Aan het werk	2011: Ontwikkelen relatiebewustzijn	2012: Doorontwikkelen naar relatiegerichtheid	2013 e.v.: Evalueren en bijsturen
--------------------	-------------------------------------	---	-----------------------------------

Inzicht verwerven (interviews, documenten, 'on the job')	Inzicht verwerven (KTO relatiebeheer, 'On the job', ContactCenter)		
	Opvolgen KTO relatiebeheer (individuele verbeteringen, diepte-interview, spiegelsessie)		
	Traject verbeteren bestuurlijke sensitiviteit		
		Coaching & training/ opleidingen (ook t.b.v. accountbeheerder)	Eventueel uitbreiden Coaching & training/ opleidingen
	Prakkels geven voor externe oriëntatie, 'on the job'	Prakkels geven voor externe focus, (communicatie-) acties & middelen (o.a. social media)	
		Monitoren m.b.v. beoordelingscriteria	
			Nieuw KTO relatiebeheer

Sector Zuiveringsbeheer



Sector Watersystemen



“Ad doel I. Beter positioneren van ons waterschap ten opzichte van haar relaties

- *Relatiemanagement visie en beleid opstellen*
De relatiemanager stelt een relatiemanagement visie en beleid op die bijdraagt aan de gewenste rollen en positionering van de organisatie, en die gekoppeld is aan de strategische visie en doelen. Daarnaast zorgt hij/zij ervoor dat relatiemanagement wordt geborgd in de lijn middels het eerder genoemd relatiemanagementsysteem en het accountmanagement.
- *Verzorgen van regulier bestuurlijk overleg met relaties*
De relatiemanager stelt in overleg met betrokken medewerkers een agenda vast en zorgt dat bijbehorende vergaderstukken en tijdig zijn. Hij/zij is aanwezig bij ieder (regulier) bestuurlijk overleg met strategisch belangrijke relaties. Tijdens het bestuurlijke overleg ondersteunt en adviseert de relatiemanager de portefeuillehouder. Ook draagt hij/zij zorg voor het formuleren en bijhouden van de besluiten tijdens het bestuurlijk overleg en hij/zij en bewaakt de bestuurlijke afspraken en zorgt wordt teruggekoppeld.
- *Signalen uit de omgeving naar het bestuur en het management brengen*
De relatiemanager informeert het bestuur en management op gezette tijden over relevante (bestuurlijke) ontwikkelingen in de omgeving. Denk hierbij aan bestuurlijke wisselingen en nieuws over relevante bestuurlijke onderwerpen. Bijdragen aan missie en visieontwikkeling van het waterschap

Ad doel II. Relatie- en rolbewust maken van medewerkers en verhogen van (bestuurlijke) sensitiviteit bij medewerkers

- *Creëren van relatie- en rolbewustzijn bij medewerkers*
Een meerwaarde van het relatiemanagement ligt op het creëren van bewustzijn van de nieuwe rollen van het waterschap bij medewerkers. Om als waterschap goed te presteren is het van belang enerzijds te innoveren in alle rollen die je kunt vervullen en anderzijds een duidelijke positie te kiezen in de keten. Voor meer inzage in rollen, zie bijlage 4. Relatiemanagement zal in dit kader ook in 2012 in de vorm van een pilot een nieuwe soort krachtenveldanalyse (low profile) uitvoeren. Nieuw in de zin van dat de pilot samen met betrokken medewerkers en een van de stakeholders wordt uitgevoerd en nieuw in de zin dat er

wordt gefocust op het scherp krijgen wederzijdse ambities en afhankelijkheden (dus niet alleen op het scherp krijgen van de ambities van het waterschap).

- *Bijdragen aan vergroting van de competenties klantgerichtheid en (bestuurlijke) sensitiviteit bij de medewerkers van ons waterschap*
De organisatie verwacht van management en medewerkers niet alleen een betrokkenheid bij water, maar ook belangstelling voor 'de klant en stakeholders'. Dat vraagt andere, dan vakinhoudelijke competenties. Hiervoor ligt in beginsel dus een belangrijke taak bij het management van onze organisatie. De relatiemanager draagt binnen de kaders van de doelen van het relatiemanagement bij aan het bewust maken van medewerkers van het belang van deze competenties en stimuleert opleidingen hiertoe en kennisdeling hierover waar nodig. Het eerder genoemde relatiemanagementsysteem vormt ook een belangrijk instrument bij het bewust maken van medewerkers van relaties en hun belangen.

Ad doel III. Relatiemanagementstructuur (systeem) opzetten en effectueren

- *Structureren en organiseren van RM binnen de organisatie*
De relatiemanager zorgt voor/verbetert interne processen ten aanzien van relaties waar nodig en passend bij de (nieuwe) rollen van het waterschap en bij de strategische doelstellingen van het waterschap.
- *Inzichtelijk maken van stakeholders (intern en extern) en hun behoeftes en belangen*
De relatiemanager brengt voor het bestuur en het management enerzijds in kaart welke stakeholders (intern en extern) nodig zijn voor het behalen van de ambities van het waterschap, wat hun belangen zijn bij het bereiken van deze ambities en wat het relatieve belang is (wat we met en via wie willen bereiken). Belangrijke bron van informatie hiervoor vormt het relatieplan per afdeling waarin de afdelingen in kaart brengen welke relaties met stakeholders er zijn, wat het belang is van deze relatie, hoe goed de relatie is, wat goed is in de relatie en wat beter kan. De relatiemanager levert support aan de lijnmanagers en de medewerkers bij het opstellen van deze plannen.
- *Inzichtelijk maken van strategisch van belang zijnde stakeholders*
De relatiemanager bouwt de informatie uit de afzonderlijke relatieplannen per afdeling en de eigen krachtenveldanalyse om naar een organisatie breed relatieplan waarin inzichtelijk wordt welke stakeholders van strategisch belang zijn, wat we willen bereiken met die stakeholders,

via welke kanalen/personen contacten verlopen en welke activiteiten daarvoor moeten worden uitgevoerd.

- *Inrichten van accountbeheer*
De relatiemanager richt het accountbeheer in ten aanzien van de belangrijkste stakeholders van het waterschap. Dit met de achterliggende bedoeling om op een gestructureerde wijze een duurzame profijtelijke relatie met hen aan te gaan, te onderhouden en te ontwikkelen.

Ad doel IV. Knelpunten in het coherent functioneren van de interne organisatie verminderen

- *Signaleren, stroomlijnen en escaleren (klokkenluider)*
De relatiemanager ontvangt signalen van zaken die niet goed lopen, van onduidelijke afspraken, knelpunten binnen onze organisatie, etc. De rol van de relatiemanager ligt hier in het tijdig signaleren van relevante ontwikkelingen, het scherp krijgen van (mogelijke) knelpunten, informatie opzuigen, ordenen en afwegen of er synergie ergens is en/of waar nodig knelpunten aan de kaak stellen. Signalen zullen de basis vormen voor concrete verbeteracties, en vormen tegelijkertijd een monitor om na te gaan of verbeteracties ook daadwerkelijk worden uitgevoerd. Op deze manier wordt niet enkel informatie verzameld, maar wordt meteen gewerkt aan een betere relatie. De nadruk ligt hierbij op de samenwerkingsrelatie, betrouwbaarheid en consistentie van het handelen van het waterschap. De relatiemanager zorgt ook voor het kanaliseren van informatiestromen gerelateerd aan stakeholders.

Ad doel V. Bevorderen van samenwerking en interactie met de omgeving

- *Spotten van kansen*
De relatiemanager signaleert kansen en relevante ontwikkelingen in de omgeving en deelt deze intern (bestuurlijk en ambtelijk). Waar nodig verbindt zij er acties aan gericht op samenwerking.
- *Bevorderen en versterken van de competentie samenwerken bij de medewerkers en de samenwerking met relaties*
De relatiemanager brengt mensen bij elkaar om samenwerkingsrelaties aan te gaan waar dit nog niet is/wordt gedaan. Maar zal anderzijds ook samen met de inhoudelijk verantwoordelijken bepalen op basis van onze strategische doelstellingen wat de belangrijkste strategische partners zijn.

- *Bevorderen en procesmatig ondersteunen van innovatie Relatiemanagement werkt als aanjager voor innovaties tussen het waterschap en mogelijke partners.*

Ad doel VI. “De buitenwereld naar binnen te brengen”

- *Rol bij en advies over klanttevredenheidsonderzoek en ContactCenter*
Periodiek wordt een klanttevredenheidsonderzoek opgezet, resultaten geanalyseerd en vervolgacties ter verbetering ontwikkeld en uitgevoerd (via relatiemanagement en via de lijn). Relatiemanagement is periodiek betrokken bij evaluaties van het ContactCenter als extra graatmeter van klantgerichtheid en relatiemanagement.
- *Organiseren van stakeholdersbijeenkomsten gericht op spiegelen*
De relatiemanager houdt de organisatie waar nodig een spiegel voor over hoe relaties denken over de dienstverlening en samenwerking van het waterschap. Dit is tevens gericht op het verkrijgen van inzicht in andermans belangen en verwachtingen. Doel is creëren van bewustzijn dat de wereld er anders uitziet vanuit verschillende delen van de waterketen. En het vergroot de kennis bij medewerkers van onze belangrijkste samenwerkingspartners, hun belangen en verwachtingen.
- *Rol bij en advies over nieuwe beleidsontwikkelingen*
De relatiemanager, met zijn kennis van deze buitenwereld, zorgt bij de beleidsontwikkeling ervoor dat de juiste contacten bij de relatie worden aangesloten op de discussie en betreft de bestuurlijke gevoeligheden bij beleidsontwikkeling. Door deze aanpak wordt al in een vroeg stadium nagedacht over de belangen van andere partijen bij te ontwikkelen beleid” (Klop & Verhoeven, 2012:20-22).

Tabel 3: Overzicht interviews

Onderdeel	Bevraagde	Soort bevraging
Theoretisch kader	Dijkgraaf	Semi- gestructureerd interview
	Secretaris - directeur	Semi- gestructureerd interview
	Sectorhoofd Watersystemen	Semi- gestructureerd interview
	Afdelingshoofd Plantoetsing en Vergunning	Semi- gestructureerd interview
	Afdelingshoofd Beleid	Semi- gestructureerd interview
	Afdelingshoofd Ontwerp en Realisatie	Semi- gestructureerd interview
	Communicatieadviseur	Semi- gestructureerd interview
	Adviseur Water- en emissiebeheer	Semi- gestructureerd interview
	Senior adviseur Water – emissiebeheer	Semi- gestructureerd interview
Waterschappen	relatiemanagers	Vragenlijst/ Semi- gestructureerd interview
Samenwerkingspartners	Provincie Brabant	Vragenlijst/ Semi- gestructureerd interview
	Rijkswaterstaat	Vragenlijst/ Semi- gestructureerd interview
	Ministerie Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties	Vragenlijst/ Semi- gestructureerd interview
	Ministerie Milieu & Infrastructuur	Vragenlijst/ Semi- gestructureerd interview
	ZLTO	Vragenlijst/ Semi- gestructureerd interview
	LTO	Vragenlijst/ Semi- gestructureerd interview
Private ondernemingen	Vitens	Vragenlijst/ Semi- gestructureerd interview t
	Evides	Vragenlijst/ Semi- gestructureerd interview
	Brabant Water	Vragenlijst/ Semi- gestructureerd interview

Tabel: voorbeeld relatiebeheerplan

Activiteiten	A- relatie	B- relatie	C- relatie
Projectgericht	<ul style="list-style-type: none"> • projectvoorstellen uitbrengen binnen 1 week na de aanvraag • adviesgesprek voorafgaand aan een mogelijk project niet berekenen • projectbewaking vindt plaats op het niveau van de vennoot • ongevraagd periodiek schriftelijke tussenrapportages verstrekken • projecten worden standaard uitgebreid en mondeling geëvalueerd 	<ul style="list-style-type: none"> • projectvoorstellen uitbrengen binnen 2 weken na de aanvraag • adviesgesprek voorafgaand aan een mogelijk project zo weinig mogelijk doorberekenen • projectbewaking vindt plaats op het niveau van de teamleider • indien gewenst schriftelijke tussenrapportages • projecten worden standaard uitgebreid en schriftelijk geëvalueerd 	<ul style="list-style-type: none"> • projectvoorstellen altijd uitbrengen binnen 3 weken na aanvraag • adviesgesprek voorafgaand aan mogelijk project doorberekenen • de projectbewaking vindt plaats op het niveau van de professional • in principe geen tussentijdse rapportages verstrekken • projecten worden in beperkte mate schriftelijk geëvalueerd
Persoonsgericht	<ul style="list-style-type: none"> • klant altijd eerst mondeling uitnodigen voor presentaties, seminars etc. • relatiegeschenk op maat aan het einde van het jaar 	<ul style="list-style-type: none"> • klant schriftelijk uitnodigen voor presentaties, seminars etc. indien er nog plek over is • standaard relatiegeschenk aan het einde van het jaar 	<ul style="list-style-type: none"> • klant schriftelijk uitnodigen voor presentaties, seminars etc. indien er nog plek over is • aan het einde van het jaar alleen een kaart
Procesgericht	<ul style="list-style-type: none"> • aanmanen van achterstallige 	<ul style="list-style-type: none"> • aanmanen van achterstallige 	<ul style="list-style-type: none"> • aanmanen achterstallige

	<p>facturen via vennoot</p> <ul style="list-style-type: none"> • facturen altijd uitgebreid specificeren • namen van contactpersonen zijn bij iedereen in de organisatie bekend 	<p>facturen via de professional zelf</p> <ul style="list-style-type: none"> • facturen beperkt specificeren • de namen van contactpersonen zijn bij de receptie en de professional bekend 	<p>facturen door de administratie</p> <ul style="list-style-type: none"> • facturen niet specificeren • namen van contactpersonen zijn bij de professional bekend
Partnershipgericht	<ul style="list-style-type: none"> • indien nuttig en met toestemming van de klant, gezamenlijk publiceren over bereikte resultaten • in geval van problemen komt de schuldvraag niet op tafel • gezamenlijk nieuwe diensten ontwerpen • klant tweemaal jaarlijks ongevraagd en modeling pro actief adviseren 	<ul style="list-style-type: none"> • in geval van problemen voorzichtig zijn met schuldvraag • gezamenlijk nieuwe diensten ontwerpen indien nuttig voor de organisatie • klant eenmaal jaarlijks ongevraagd schriftelijk adviseren 	<ul style="list-style-type: none"> • in geval van problemen de schuldvraag aan de orde stellen

BIJLAGE F KLEUREN CALUWÉ

<i>Kleurendruk</i>	<i>Beeld</i>	<i>Verandering wordt gerealiseerd door</i>
Geel	Politiek, macht	-belangen bij elkaar brengen -dwingen tot innemen van standpunten -coalitievorming, creëren van win-win-situaties -neuzen dezelfde kant oprichten
Blauw	Planning, ontwerp en controle	-van tevoren formuleren van duidelijk resultaat, doel -maken van stappenplan van A naar B -monitoren van de stappen en bijsturen -stabiliteit en beheersing reduceren van complexiteit
Rood	Human Relations, persoonlijke groei	-prikkelen van mensen -het motiveren, belonen van mensen met behulp van HRM-instrumenten
Groen	Leren en ontwikkeling	-bewust maken van nieuwe invalshoeken, eigen tekortkomingen -motiveren om nieuwe dingen te zien/leren/kunnen; creëren van gezamenlijke leersituaties
Wit	Spontane processen, zelforganisatie	-wegnemen van eventuele blokkades en optimaliseren van conflicten -dynamiek en complexiteit zien en kunnen duiden -de energie van de mensen de ruimte geven -uitgaan van de wil en de wens van de mens die zelf betekenis toevoegt -gebruiken van rituelen en symbolen

- Positionering van de professional en de organisatiedoelstellingen: de medewerker geeft er blijk van dat hij/zij goede professional is en de organisatiedoelstellingen kent en over het voetlicht kan brengen
- Het opbouwen van een relatie: de medewerker stemt af op de gesprekspartner, leeft zich in in de ander en herkent motieven bij de gesprekspartner.
- Context-en situatieverheldering: medewerker stelt de juiste vragen, ontwikkelt inzicht in gezamenlijke vraagstukken en is in staat een gezamenlijke aanpak te ontwikkelen
- Doelen verbinden en combineren: medewerker is continu op zoek naar gezamenlijke en realistische doelstellingen, synergie en het ontwikkelen van een vertrouwensrelatie

Introductie

Mijn naam is Caroline van Deursen en ben per 1 februari begonnen met een afstudeeronderzoek naar de ontwikkeling van relatiemanagement bij de afdeling Beleid van het Waterschap Brabantse Delta. Ik word hierin begeleid door Ralf Klop en Nicolette Verhoeven (beide strategisch relatiemanager).

Het relatiemanagement binnen het waterschap Brabantse Delta is sterk in ontwikkeling. Het waterschap is daarom op zoek naar 'best practices' bij andere waterschappen, maar ook andere (overheids)sectoren, om hieruit inspiratie op te doen, lering te trekken en richting te kunnen geven aan de doorontwikkeling van het relatiemanagement.

Door het in kaart brengen van relatiemanagement bij andere waterschappen en (overheids)sectoren krijgt het waterschap een beter beeld over de tevredenheid, positionering en invulling van relatiemanagement.

Doel

Er wordt met dit onderzoek beoogd kennis te genereren over 1) relatiemanagement in netwerken 2) relatiemanagement bij het Waterschap Brabantse Delta en andere Waterschappen, samenwerkingspartners en private ondernemingen en 3) ontwikkelingspunten voor beleid over relatiemanagement voor het Waterschap Brabantse Delta.

Vragenlijst

De totale vragenlijst bestaat uit 32 vragen, die zijn onderverdeeld in 4 dimensies en een aantal algemene en afsluitende vragen. De dimensies waaruit de vragenlijst is opgebouwd zijn: Positionering, Professionalisering, Percepties, Prestaties.

De vragenlijst begint met een viertal algemene vragen met als doel het in kaart brengen van respondenten die aan de enquête deelnemen. Vervolgens gaat de vragenlijst verder met vragen over relatiemanagement. De vragen zijn enerzijds open, anderzijds gesloten en bestaan onder andere uit stellingen. Er zijn verschillende schalen (antwoordmogelijkheden) gebruikt. Zo kunnen respondenten kiezen uit de opties: helemaal eens/ eens/ niet eens, niet oneens/ mee eens/ helemaal mee eens. Daarnaast dienen zij aan te geven welke competenties zij belangrijk of minder belangrijk vinden en wordt er gebruik gemaakt van de schaal: heel weinig/weinig/niet weinig, niet veel/ veel/ heel veel.

Registratiegegevens en antwoorden op vragen in vragenlijsten worden anoniem en vertrouwelijk door verwerkt. Enquêtegegevens die worden verzameld zullen nooit tot individuele personen te herleiden zijn. De gegevens worden uitsluitend gebruikt voor onderzoeksdoeleinden. Het naam- en adressenbestand van de respondenten worden uitsluitend gebruikt voor het versturen van vragenlijsten en herinneringen. Deze bestanden worden na afloop van de onderzoekstermijn vernietigd. Op deze manier is de anonimiteit van respondenten gewaarborgd

De resultaten van het onderzoek worden teruggekoppeld aan de respondenten die daar interesse voor hebben. Verder staan de bevindingen van het onderzoek centraal bij een congres over relatiemanagement, georganiseerd door mevr. J. Kannekens (WS AA en Maas) en dhr. J. Louis (HH van Schieland en de Krimpenerwaard), in september.

Algemeen

1. Waar bent u werkzaam?
2. Wat is uw functie?
3. Geef een omschrijving van uw taken
4. Is de onderstaande uitspraak op uw functie van toepassing?
de functie is gericht op samenwerking en contact van operationele en tactische activiteiten, het oplossen van ad hoc problemen en het creëren van intern en extern draagvlak voor nieuw beleid en wet-regelgeving. De relatiemanager vervult hier de rol van gesprekspartner voor beleidsontwikkeling en coördinator

 Ja
 nee
5. Is de onderstaande uitspraak op u van toepassing?
de functie van relatiemanager is gericht op strategische samenwerking met betrokken partijen/stakeholders. De relatiemanager ontwikkelt samen met hen een visie op de samenwerkingsrelatie. Deze visie dient dan doorvertaald te worden naar interne organisatieveranderingen en de organisatie van operationeel en tactisch relatiemanagement.

 ja
 nee

Positionering relatiemanagement

Definitie positionering: *de organisatorische positie van de functie relatiemanager binnen de onderzochte organisatie.*

6. Welke afdeling(en)/functie(s) onderhoudt/onderhouden de contacten met andere Waterschappen?
7. Een relatiemanagers moet vooral gericht zijn op de inhoud
Helemaal mee oneens Helemaal mee eens
8. Een relatiemanager moet vooral gericht zijn op het proces (ondersteuning)
Helemaal mee oneens Helemaal mee eens.
9. Op welk niveau binnen de organisatie bent u werkzaam? (meerdere antwoorden mogelijk)
 Strategisch
 Tactisch
 Operationeel
10. Het relatiemanagement binnen deze organisatie beslaat het volgende niveau: (meerdere antwoorden mogelijk)
 Strategisch

- Tactisch
- Operationeel

11. De functie van relatiemanagement is *centraal* (dichtbij het bestuur) in de organisatie gepositioneerd

- Ja
- Nee

12. De functie van relatiemanagement is *decentraal* (organisatie breed) in deze organisatie gepositioneerd

- Ja
- Nee

Professionaliteit relatiemanager

Definitie: *competenties en taken die een relatiemanager vervult ten aanzien van zijn verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling en beheer van relaties*

13. Onderstaand zijn een aantal competenties en taken voor een relatiemanager weergegeven in de vorm van stellingen.

- a. Kunt u, onder het kopje gewenst aangeven welke 5 van de onderstaande competenties en welke 3 taken u het meest belangrijk en waardevol vindt ten aanzien van de functie van relatiemanager.
- b. Kruis, onder het kopje huidig, aan welke competenties en taken in uw functie aanwezig zijn.

Competenties	Huidig	Gewenst
Kansen signaleren en daarnaar handelen. Proactieve opstelling. Inbrengen en stimuleren van nieuwe ideeën (buiten kaders kunnen denken)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vormt zich een beeld van de toekomstige ontwikkelingen en heeft een visie op mogelijkheden om in te spelen op die ontwikkelingen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kan op basis van ervaring oplossingsrichtingen aanreiken voor vraagstukken. Is in staat om andere bij de besluitvorming te beïnvloeden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Houdt verbanden in de gaten tussen geconstateerde problemen, noodzakelijke en eventueel reeds voorgenomen veranderingen. Ziet structuren, verbanden en samenhang tussen verschillende vraagstukken en denkt in een breder kader	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kan gegevens en mogelijke handelwijzen in het licht van relevante criteria tegen elkaar afwegen en tot een logisch oordeel komen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kan beleidsdoelen vertalen naar resultaten en weer vervolgens het gewenste resultaat op efficiënte en effectieve wijze te realiseren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Heeft gevoel voor interne organisatieontwikkelingen en neem deze in overweging bij de eigen besluitvorming. Heeft oog voor de effecten van de eigen besluitvorming voor de organisatie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Heeft inzicht in en is alert op belangentegenstellingen en is in staat steun en draagvlak te verwerven	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Begeleidt veranderingsprocessen en kan andere inspireren bij het streven naar verandering en vernieuwing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dirigeert en begeleidt de activiteiten van anderen; bereikt resultaten door middel van delegeren, regelen, controleren, coördineren en aansturen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Draagt zorg voor vernieuwing, behoud en toepassing van de aanwezige informatie ten behoeve van de organisatiedoelen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Schenkt aandacht aan materiële en immateriële belemmeringen (tijd, menskracht, geld, structuur, cultuur)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Huidig	Gewenst
Heeft inzicht in kennis en vaardigheden van betrokkenen en probeert deze te (laten) ontwikkelen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verwachte problemen voor zijn en ontstane problemen oplossen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Heeft oog voor het belang van contacten, is in staat contacten te leggen en te onderhouden en kan deze effectief aanwenden voor het bereiken van (de) doelen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kan een visie vertalen in lange termijndoelstellingen en stelt een strategische planning op voor het realiseren van deze lange termijndoelstellingen. Op directieniveau en strategische ontwikkelingen kunnen vertalen naar interne organisatieveranderingen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TAKEN		
Advisering aan het bestuur over de beleidsinhoudelijke en beheersmatige aansturing van uitvoeringsorganisaties, zowel wat betreft inhoudelijke als organisatorische aspecten;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inzichtelijk maken van stakeholders (intern en extern) en hun behoeftes en belangen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Monitoren van de uitvoering, aan de hand van (frequente) rapportages en overleg;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Monitoren kwaliteit van het beleidsproces; monitoren kwaliteit van de afstemming tussen beleid en uitvoering en naleven van gemaakt afspraken (signaleringsfunctie);	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vorbereiden en organiseren van overlegbijeenkomsten tussen bestuur en samenwerkingspartners, op verschillende niveaus (beleids-, strategisch en bestuurlijk niveau), bijvoorbeeld de Bestuurlijke Overleggen;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Monitoren van inhoudelijke ontwikkelingen op het beleidsterrein in kwestie en het relatiemanagement, om zo ontwikkelingen te kunnen signaleren en een visie te (helpen te) ontwikkelen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Vervullen van de loketfunctie voor samenwerkingspartners,
het vormen van een direct aanspreekpunt op het gebied van samenwerking

Bijdragen aan vergroting van de competenties klantgerichtheid en
(bestuurlijke) sensitiviteit bij de medewerkers van deze organisatie

Management van processen en projecten

14. Op welke wijze worden (gezamenlijke) projecten met samenwerkingspartners geïnitieerd, opgestart, gemonitord?

15. Geef aan in welke mate u kennis heeft van lopende projecten

Heel weinig Heel veel

16. Welke rol heeft een relatiemanager bij de afstemming en besluitvorming in de (gezamenlijk) projecten?

Afstemming:

Besluitvorming:

17. Welke rol heeft een relatiemanager bij de *interne* afstemming en besluitvorming plaats over gezamenlijke projecten?

Afstemming:

Besluitvorming:

18. Welke bevoegdheden heeft u als relatiemanager?

Percepties relatiemanagement

19. Waar loopt u tegenaan in uw functie?

20. Wat gaat goed in uw functie?

21. Heeft u het gevoel dat u een bijdrage levert aan de organisatie?

Ja

Nee

Licht toe:

22. Waarom is relatiemanagement belangrijk voor deze organisatie?

23. Ik kijk vooral naar resultaten op de korte termijn

Ja

Nee

24. Ik kijk vooral naar resultaten op de lange termijn

- Ja
- Nee

25. Ik werk op het volgende niveau: (meerdere antwoorden mogelijk)

- Gemeentelijk
- Provinciaal
- Nationaal
- Internationaal

26. Kunt u aangeven hoe tevreden u bent over het relatiemanagement van uw organisatie?

- zeer ontevreden
- ontevreden
- neutraal
- tevreden
- meer dan tevreden

27. Wat is uw visie op relatiemanagement?

28. Het huidige relatiemanagement voldoet aan mijn visie op relatiemanagement

- zeer eens
- oneens
- niet oneens/ niet eens
- eens
- zeer mee eens

Indien oneens licht toe:

Prestaties relatiemanagement

Allereerst zal er ingegaan worden op de huidige invulling van relatiemanagement in uw organisatie. Vervolgens komt de gewenste situatie aan bod.

Huidige invulling van relatiemanagement binnen uw organisatie:

29. Wat zijn volgens u de sterkste kanten van relatiemanagement? (dubbel zie tevredenheid)

30. Wat zijn volgens u de zwakste kanten van relatiemanagement? (dubbel zie tevredenheid)

31. Op welke prestaties wordt u afgerekend?

Gewenste invulling van relatiemanagement binnen uw organisatie:

32. Wat moet een relatiemanager weten van zijn omgeving (zowel intern als extern) om zijn taak goed uit te kunnen voeren?

33. Welke toegevoegde waarde kan relatiemanagement geven aan:

Strategie (visie) organisatie:

Samenwerking:

Organisatiedoelstellingen:

34. Zou er een concrete functieomschrijving voor relatiemanagement moeten zijn?

Ja

Nee

Licht toe:

35. Op welke prestaties zou u beoordeeld willen worden?

Dankwoord

Graag wil ik u hartelijk danken voor het invullen van de vragenlijst.

Wilt u na afronding van het onderzoek de resultaten ontvangen?

Ja

Nee

Indien u nog op- of aanmerkingen en tips heeft, dan kunt u dit hieronder vermelden.

