

Echt zoden aan de dijk zetten?

Het nut en de noodzaak van meekoppelkansen in dijkversterkingsprojecten.

Een onderzoek naar meekoppelkansen met betrekking tot dijkversterkingsprojecten binnen het
Hoogwaterbeschermingsprogramma.



Sacha Lodewick

Erasmus Universiteit Rotterdam

Faculteit der sociale wetenschappen

Bestuurskunde | Master Beleid en Politiek

Masterscriptie Bestuurskunde

Auteur: Sacha Lodewick

Studentnummer: 420961

Datum: 10 augustus 2016

Studie: Master Bestuurskunde, Beleid & Politiek

Instelling: Erasmus Universiteit Rotterdam

Faculteit: Sociale Wetenschappen

1^e lezer: Dr. M.W. van Buuren

2^e lezer: MSc J. van Popering-Verkerk

Voorwoord

Met het afronden van deze masterscriptie is er een einde gekomen aan mijn studietijd. Met tegelijkertijd opluchting dat het er eindelijk op zit en een zekere weemoed naar het studeren schrijf ik nu dit voorwoord. Nu rest mij nog de verdediging van deze scriptie en dan staat er gelukkig een baan in het vooruitzicht!

Ik wil graag mijn begeleiders Arwin van Buuren en Jitske van Popering bedanken voor al hun wijze raad en feedback die zij mij gegeven hebben en voor de kans om dit onderzoek te mogen uitvoeren. Het heeft hopelijk geleid tot een mooi resultaat. Daarnaast ben ik oprecht dankbaar voor het begrip dat zij hebben getoond tijdens een lastige tijd die ik heb ervaren tijdens het schrijven van deze scriptie.

Ook mijn familie en vriendinnen wil ik graag bedanken voor het aanhoren van mijn scriptiezorgen. Ze hebben mij altijd weten te motiveren.

Sacha Lodewick

Nijmegen, augustus 2016

Samenvatting

In het Hoogwaterbeschermingsprogramma is een belangrijk uitgangspunt dat de opgaven van waterveiligheid waar dat kan worden verbonden met andere ruimtelijke ambities zoals recreatie-, natuur- of bouwprojecten, met als uiteindelijke doel het bereiken van nieuwe, doelmatige en duurzame oplossingen voor vraagstukken omtrent waterveiligheid. De Rijksoverheid ondersteunt dit streven in haar Nationaal Waterplan door ook daarin aandacht te besteden aan meekoppelen, waarbij wordt gestreefd naar een integrale benadering door investeringen op het gebied van waterveiligheid mee te koppelen met ambities op het gebied van natuur, economie, milieu, cultuurhistorie en ruimtelijke kwaliteit.

Hoewel meekoppelen al wel wordt meegenomen door de Rijksoverheid, is het nog lang geen standaardwerkwijze, terwijl meekoppelen juist zoveel kan bieden voor projecten van waterveiligheid en de omgeving van die projecten. Het doel van dit onderzoek is dan ook om inzicht te krijgen in welke voorwaarden van belang zijn voor het creëren en verzilveren van meekoppelkansen, specifiek voor dijkversterkingsprojecten binnen het Hoogwaterbeschermingsprogramma.

Voor dit onderzoek is van een aantal informatiebronnen gebruik gemaakt. Zo is zowel wetenschappelijke- als praktijkliteratuur geraadpleegd en zijn er interviews afgenomen bij managers van zes specifiek geselecteerde cases. Aan de hand van het theoretische concept ‘collaborative capacity’, waarin condities centraal staan die nodig zijn om effectieve samenwerking te bevorderen en om duurzame veranderingen te bewerkstelligen, is er een aantal categorieën opgesteld waardoor op verschillende niveaus is gezocht naar voorwaarden voor meekoppelkansen. Door een combinatie van theorie en praktijk is er een aantal voorwaarden naar voren gekomen die van belang worden geacht voor het creëren en verzilveren van meekoppelkansen.

De uitkomsten van het onderzoek laten met name zien dat er op verschillende niveaus een tweezijdige aanpak nodig is als we kijken naar de gehanteerde theoretische concepten. Individuele actoren die een grote invloed kunnen hebben op meekoppelkansen zouden in hun denken en doen enerzijds structuur en duidelijkheid moeten aanbrengeen en anderzijds juist flexibiliteit moeten tonen in hun handelen omdat dit het creëren en verzilveren van meekoppelkansen bevordert. Daarnaast is gebleken dat het hebben en creëren van vertrouwen in de samenwerking belangrijk is, evenals bestuurders/leidinggevenden die over een aantal specifieke kwaliteiten moeten beschikken om in staat te zijn om meekoppelkansen te creëren en te verzilveren. Ook een goede afstemming van processen/trajecten, een zorgvuldige

voorbereiding realiseren en last but not least, het voortbouwen op een verandering in het gangbare discours zijn allemaal belangrijke voorwaarden gebleken voor het creëren en verzilveren van meekoppelkansen.

Met deze voorwaarden is er een aantal handvaten gegeven voor actoren die te maken hebben/krijgen met meekoppelkansen in projecten van waterveiligheid en voor toekomstig onderzoek naar meekoppelen.

Inhoud

Voorwoord	3
Samenvatting	4
1. Inleiding.....	9
1.1 Aanleiding & Achtergrond	9
1.2 Probleemstelling.....	11
1.3 Relevantie	12
1.4 Vooruitblik op de Theorie.....	14
1.5 Vooruitblik op de Methoden.....	14
1.6 Leeswijzer	14
2. Theoretisch kader.....	15
2.1 Inleiding	15
2.2 Actie: personen/managers/managementstijl	17
2.3 Interactie / Coördinatie	21
2.4 Organisatie	23
2.5 Institutie: regels & beleid	24
2.6 Conceptueel model.....	26
3. Operationalisatie	28
3.1 Inleiding	28
3.2 Afhankelijke variabele: meekoppelkansen	28
3.3 Onafhankelijke variabelen.....	29
3.3.1 Actie.....	29
3.3.2 Interactie / Coördinatie	32
3.3.3 Organisatie.....	34
3.3.4 Institutie	35
4. Methoden.....	37
4.1 Inleiding	37
4.2 Type onderzoek & onderzoeksstrategie	37
4.3 Verantwoording documenten	38
4.4 Verantwoording cases	39
4.5 Betrouwbaarheid & validiteit.....	41
5. Meekoppelen in waterveiligheidsopgaven & Casusbeschrijvingen	43
5.1 Inleiding	43

5.2	Mate van meekoppelen.....	43
5.3	Casusbeschrijvingen.....	45
5.3.1	Casus 1: Kinderdijk – Schoonhovenseveer.....	45
5.3.2	Casus 2: Diefdijklinie.....	47
5.3.3	Casus 3: Eemshaven – Delfzijl.....	49
5.3.4	Casus 4: Waterfront Dalfsen.....	51
5.3.5	Casus 4: Stadsdijk Zwolle.....	52
5.3.6	Casus 5: Kust op Kracht, Hondsbossche en Pettemer zeewering.....	54
5.3.7	Casus 6: Waterdunen.....	55
6.	Interviewanalyse en resultaten.....	58
6.1	Inleiding.....	58
6.2	Actie: personen/managers/managementstijl.....	58
6.3	Interactie / Coördinatie.....	63
6.4	Organisatie.....	66
6.5	Institutie.....	69
6.6	Aanvullende aspecten.....	73
6.7	Checklist interviews.....	76
6.8	Deelconclusie theorie vs. Interviews.....	79
7.	Documentenanalyse en resultaten.....	81
7.1	Inleiding.....	81
7.2	Actie: personen/managers/managementstijl.....	81
7.3	Interactie / Coördinatie.....	85
7.4	Organisatie.....	88
7.5	Institutie.....	91
7.6	Checklist documenten.....	94
7.7	Deelconclusie theorie vs. praktijkliteratuur.....	99
8.	Vergelijkende analyse.....	101
8.1	Inleiding.....	101
8.2	Vergelijkende analyse.....	101
8.2.1	Theorie.....	101
8.2.2	Interviews.....	102
8.2.3	Praktijkliteratuur.....	104
8.2.4	Synthese: Theorie vs. Praktijk.....	105
9.	Conclusie.....	108
9.1	Inleiding.....	108

9.2 Voorwaarden	108
9.3 Aanbevelingen voor meekoppelen in de toekomst	111
10. Discussie & Reflectie	113
I. Literatuurlijst	116
II. Bronnen documentenanalyse	122
III. Overzicht Interviews	123
IV. Interviewprotocol	124
V. Codeboom	125
VI. Transcripten interviews	126

1. Inleiding

1.1 Aanleiding & Achtergrond

In het eerste Nationaal Waterplan is door het kabinet vastgesteld wat het beleid op hoofdlijnen voor de periode 2009-2015 was om te komen tot een duurzaam waterbeheer. Het uitgangspunt daarbij was: ‘Nederland, een veilige en leefbare delta, nu en in de toekomst.’ Vraagstukken op het gebied van klimaat, demografie, economie en investeren in een duurzaam waterbeheer voeren de boventoon in de discussie omtrent waterbeleid. Daarnaast is het van belang dat er een goede bescherming tegen overstromingen is, wateroverlast zoveel mogelijk voorkomen wordt en een goede waterkwaliteit bereikt wordt. Omdat het kabinet wil streven naar een duurzaam en klimaatbestendig waterbeheer, heeft het een tweede Deltacommissie ingesteld, die adviseert over het waterbeleid voor minstens de komende honderd jaar (Ministerie van Infrastructuur en Milieu, 2009, p.4). De 12 aanbevelingen die de Deltacommissie (ook wel Commissie Veerman genoemd) heeft gedaan, zijn overgenomen door het kabinet. Een van die twaalf aanbevelingen is dat er elk jaar een Deltaprogramma moet verschijnen. Het doel van dat Deltaprogramma is Nederland nu en in de toekomst beschermen tegen overstromingen en zorgen voor voldoende zoetwater. Binnen het Deltaprogramma wordt onder andere jaarlijks een voorstel gedaan voor te nemen maatregelen, die uitgebracht worden in het Deltaplan Waterveiligheid en het Deltaplan Zoetwater.

Het Hoogwaterbeschermingsprogramma is onderdeel van het Deltaplan Waterveiligheid. Dit Hoogwaterbeschermingsprogramma (HWBP) vormt een van de leidraden van dit onderzoek. Een belangrijk uitgangspunt hierin is dat de opgaven van waterveiligheid waar dat kan worden verbonden met andere ruimtelijke ambities, zoals recreatie-, natuur- of bouwprojecten. Het doel hiervan is het bereiken van nieuwe, doelmatige en duurzame oplossingen. Er wordt vooruitgekeken voor zes tot twaalf jaar, waardoor er tijdig zicht moet zijn op welke plekken in de nabije toekomst gewerkt gaat worden. Door een vroegtijdige bespreking met partners in de regio, moet het mogelijk zijn om samen meekoppelkansen te identificeren (Hoogwaterbeschermingsprogramma). Ook in het Nationaal Waterplan wordt er nadruk gelegd op meekoppelen: “Nieuw is dat het Nationaal Waterplan tevens eens structuurvisie is voor de ruimtelijke aspecten. Ook wordt meer nadruk gelegd op het meekoppelen van andere nationale opgaven en maatschappelijke ontwikkelingen middels een gebiedsgerichte aanpak” (Ministerie van Infrastructuur en Milieu, 2009, p.17). In het tweede Nationaal Waterplan van 2016-2021 wordt nog meer de nadruk gelegd op het meekoppelen: *“Het kabinet streeft naar een integrale benadering, door natuur, scheepvaart, landbouw, energie, wonen, recreatie, cultureel erfgoed*

en economie zo veel mogelijk in samenhang met de wateropgaven te ontwikkelen” (Ministerie van Infrastructuur en Milieu & Ministerie van Economische Zaken, december 2014, p. 6).

In 2013 schreef de minister van Infrastructuur en Milieu (I&M) in een brief aan de Kamer dat het belangrijk is om investeringen onder andere op het gebied van waterveiligheid mee te koppelen met ambities op het gebied van natuur, economie, milieu, cultuurhistorie en ruimtelijke kwaliteit om zo meer maatschappelijk rendement te behalen (Ministerie van Infrastructuur en Milieu, 2013, p.3). Een dergelijke integrale aanpak leidt tot meer draagvlak en een grotere maatschappelijke meerwaarde en in veel gevallen ook nog eens tot een kostenbesparing (van Hattum, 2014, p.51). Als het gaat om water in Nederland wordt er al heel lang aan gewerkt om integraliteit tussen watervoorziening en waterkwaliteit enerzijds en waterveiligheid anderzijds te bewerkstelligen. Die integraliteit is de laatste jaren aan het veranderen. Er is nu ook sprake van een integrale ontwikkeling met ruimtelijke ordening. Er is veel meer sprake van een adaptief proces, waarbij veel meer factoren betrokken worden dan alleen waterkwaliteit, watervoorziening en waterveiligheid (van Buuren, 2010, p.241).

Het meekoppelen van andere ruimtelijke projecten aan projecten zoals dijkversterkingen moet onderdeel zijn van integrale gebiedsprocessen. Daarbij moet ook benadrukt worden dat het belang van waterveiligheid nooit onderbelicht mag raken (van Hattum, 2014, p.33). Dat waterveiligheid voorop staat brengt ook enkele ‘nadelen’ met zich mee voor meekoppelkansen. Waterveiligheid is een kernbelang dat geldt voor de lange termijn, waarbij korte termijn ontwikkelingen (bijvoorbeeld sommige meekoppelkansen) gezien worden als risico’s en niet als combinatiekansen. Eerst wordt bepaald wat moet gebeuren in het kader van waterveiligheid en dan pas komen andere belangen in beeld (Teisman, 2012, p.7). Het gevolg hiervan kan zijn dat meekoppelkansen niet geïdentificeerd worden en zodoende ook niet benut kunnen worden. In dit onderzoek ligt de focus op het bovengenoemde ‘meekoppelen’ en de voorwaarden die komen kijken bij het creëren van meekoppelkansen en het verzilveren van die kansen. Hoewel meekoppelen namelijk steeds meer in het vizier komt bij onder andere de Rijksoverheid, is het nog lang geen standaard werkwijze. Daarvoor moeten eerst een aantal zaken op een rijtje gezet worden, waarvoor dit onderzoek een bijdrage vormt in de vorm van het opstellen van voorwaarden die nodig zijn voor meekoppelen.

1.2 Probleemstelling

Zoals uit de vorige paragraaf gebleken is, ligt de focus van dit onderzoek op meekoppelkansen in het kader van projecten binnen het Hoogwaterbeschermingsprogramma. Specifiek gaat het dan om projecten die te maken hebben met waterveiligheid (in dit geval dijkversterkingen) die gecombineerd kunnen worden met projecten op het gebied van natuur, economie, milieu, cultuurhistorie en ruimtelijke kwaliteit.

De doelstelling van dit onderzoek is hierbij als volgt geformuleerd:

“Inzicht verkrijgen in welke voorwaarden van belang zijn bij het creëren en verzilveren van meekoppelkansen met betrekking tot dijkversterkingsprojecten binnen het Hoogwaterbeschermingsprogramma.”

De hoofdvraag hierbij luidt als volgt:

“Welke voorwaarden zijn van belang bij het creëren en verzilveren van meekoppelkansen met betrekking tot dijkversterkingsprojecten binnen het Hoogwaterbeschermingsprogramma?”

Met het creëren van meekoppelkansen wordt bedoeld welke factoren aan de voorkant van een project van belang zijn om tot een meekoppelkans te komen. Daarbij speelt een rol wat men nodig acht om tot een meekoppelkans te komen en zodoende wanneer die meekoppelkansen zich kunnen voordoen. Het verzilveren van meekoppelkansen gaat een stapje verder in het proces. Daarbij wordt er gekeken naar hoe die meekoppelkansen daadwerkelijk benut kunnen worden en welke voorwaarden daar allemaal voor nodig blijken te zijn. Om tot een goede en volledige beantwoording van deze hoofdvraag te komen is er een aantal deelvragen opgesteld die hierbij van toepassing zijn. Gedurende het onderzoek zullen deze deelvragen ondersteuning bieden bij het vinden van een antwoord op de hoofdvraag.

Deelvragen:

- 1) Welke voorwaarden voor meekoppelkansen kunnen ontleend worden aan de bestaande wetenschappelijke literatuur omtrent meekoppelen?
- 2) Welke voorwaarden voor meekoppelkansen worden in de bestaande praktijkliteratuur omtrent meekoppelen genoemd?

- 3) In hoeverre worden de theoretische voorwaarden door praktijkdeskundigen in HWBP-projecten erkend en hoe worden deze eventueel aangevuld?
- 4) Op welke wijze kan meekoppelen bevorderd worden voor dijkversterkingsprojecten binnen het Hoogwaterbeschermingsprogramma?

Deelvraag 1 zal beantwoord worden aan de hand van een bureaustudie naar wetenschappelijke literatuur/theorieën. Deelvraag 2 wordt ook beantwoord door middel van een bureaustudie. Hierbij wordt er gezocht naar praktijkliteratuur over meekoppelprojecten. Deelvraag 3 wordt behandeld door middel van het afnemen van interviews bij projectleiders en/of omgevingsmanagers van specifiek geselecteerde cases binnen het HWBP. Hierbij zal er gevraagd worden naar de praktijkervaringen en zienswijzen met betrekking tot meekoppelen binnen de geselecteerde dijkversterkingsprojecten. Deelvraag 4 zal beantwoord worden door middel van een combinatie van de uitkomsten van de bureaustudie en de interviews.

1.3 Relevantie

In deze paragraaf wordt een onderscheid gemaakt tussen de maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek.

Maatschappelijke relevantie

Dit onderzoek draagt bij aan de ontwikkeling van kansen in de omgeving van dijkversterkingsprojecten. Door de focus op meekoppelen is er aandacht voor meer dan dijkversterkingen op zichzelf en wordt er gekeken naar welke mogelijkheden zich voordoen voor iedereen in de omgeving van de te verbeteren dijken. Er wordt nadrukkelijk aandacht besteed aan het aspect van samenwerking, waarbij niet alleen overheden, maar ook burgers, bedrijven en andere belanghebbenden allemaal een rol kunnen spelen in het verbeteren van de ruimtelijke ordening. Het is voor al deze actoren van belang om hun kennis en bewustzijn van de kansen en mogelijkheden van meekoppelen te vergroten om van meekoppelen meer een standaard werkwijze te kunnen maken. Deze scriptie presenteert handvaten die kansen voor meekoppelen dienen te optimaliseren, waardoor het onderzoek bijdraagt aan de verbetering van de aanpak en impact van meekoppelprojecten, niet alleen voor managers, maar ook voor de omgeving van de projecten. Er is nog een wereld te winnen om meekoppelen bekend te maken bij een breder publiek, zodat de leefomgeving van veel mensen verbeterd kan worden door de

kansen die meekoppelen met zich meebrengt en het draagvlak voor het uitvoeren van dit soort projecten vergroot kan worden.

Wetenschappelijke relevantie

Hoewel er steeds meer aandacht komt voor het concept meekoppelen en er al een redelijk aantal artikelen/rapporten over geschreven is, is het toch een relatief nieuw en onbekend concept, zeker in theoretisch opzicht. Deze scriptie biedt dan ook een theoretisch uitgangspunt van waaruit meekoppelen bekeken kan worden dat nog niet eerder als zodanig is gebruikt en dat voor toekomstig onderzoek zeker mogelijkheden kan bieden. Deze scriptie probeert in de veelheid aan artikelen en rapporten over meekoppelprojecten een overzicht te scheppen en zodoende een uitgebreide analyse van dit concept te maken. Door meer kennis te genereren over meekoppelen draagt dit onderzoek bij aan het standaardiseren van meekoppelen als werkwijze, omdat het laat zien dat meekoppelen vooral kansen en mogelijkheden biedt, meer dan dat het risico's met zich mee brengt. Dit onderzoek dient actoren uit de overheid, het bedrijfsleven, natuurorganisatie, bewoners en anderen te overtuigen van de nut en de noodzaak van meekoppelen als standaardwerkwijze.

Hoewel er een zestal specifieke casussen in deze scriptie worden onderzocht, wil dat niet zeggen dat de lessen die van dit onderzoek geleerd kunnen worden niet ook toe te passen zijn op andere projecten in de waterwereld. Men kan leren van de uitkomsten van dit onderzoek door de aanbevelingen van dit onderzoek toe te passen op het eigen project. De voorwaarden waarnaar gezocht wordt in dit onderzoek kunnen dienen als leidraad voor onder andere projectleiders in de aanpak van hun projecten. Uit de interviews wordt bijvoorbeeld duidelijk dat meekoppelen voor de respondenten nieuw, maar zeker een welkom nieuw concept is en men op allerlei manieren bezig is om dit in de praktijk te institutionaliseren. Ook wordt duidelijk dat dit nog niet overal even goed is ingepast, waarbij deze scriptie een uitkomst kan bieden door het aanreiken van richtlijnen in de vorm van voorwaarden die nodig zijn om meekoppelkansen te creëren en te verzilveren. Bovendien biedt deze scriptie een houvast voor vervolgonderzoek door een veelomvattende theoretische basis te leggen voor meekoppelen. Het theoretisch kader dat zoals gezegd een relatief nieuw uitgangspunt in meekoppelen biedt door de combinatie van theoretische concepten, kan die houvast bieden. Dit onderzoek vervult daardoor ook een andere functie; namelijk het bieden van een theoretisch kader omtrent meekoppelen dat nog niet eerder als zodanig is opgesteld, namelijk de koppeling aan de vier niveaus van collaborative capacity. Daardoor is dit onderzoek ook aan aanvulling op bestuurskundige theorievorming.

1.4 Vooruitblik op de Theorie

Voor dit onderzoek zal er gebruik gemaakt worden van een aantal theorieën die passend zijn bij het begrip ‘meekoppelen’. Zo wordt er gebruik gemaakt van ‘boundary judgments’, ‘managementstijlen’ (complexiteits-reducerend en – absorberend), ‘ordezoekend- en complexiteits-aanvaardend handelen’, ‘positieve en negatieve coördinatie’, proces- en projectmanagement’ en ‘beleidsarrangementen.’ Al deze concepten zullen uiteraard uitgelegd worden in het theoretisch kader en op basis van deze concepten/theorieën wordt een viertal categorieën gepresenteerd (actie, interactie, organisatie, institutie), die structuur geven aan dit onderzoek.

1.5 Vooruitblik op de Methoden

Voor deze scriptie geldt dat er bureaustudies (literatuurstudie) uitgevoerd worden, alsmede het houden en analyseren van diverse interviews. De interviews worden gehouden met projectleiders/ omgevingsmanager van geselecteerde cases van dijkversterkingen binnen het HWBP. Op basis van de informatie die verzameld wordt uit de bureaustudies en de interviews, wordt een antwoord gegeven op de hierboven geformuleerde hoofdvraag.

1.6 Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk (2) zal het theoretisch kader besproken worden. De theoretische basis die gehanteerd wordt voor dit onderzoek wordt hierin uitgebreid uitgelegd. Daaropvolgend worden in hoofdstuk 3 alle concepten/ variabelen geoperationaliseerd die in het theoretisch kader naar voren zijn gekomen. In hoofdstuk 4 wordt de methode van onderzoek besproken. Hierin komt de werkwijze die in deze scriptie wordt gehanteerd aan bod. Daarna wordt er aandacht besteed aan de cases die geselecteerd zijn voor het verzamelen van informatie. Dit zal in hoofdstuk 5 gebeuren. In de daaropvolgende hoofdstukken (6,7 en 8) zullen de diverse analyses uitgevoerd worden; respectievelijk de interviewanalyse, de documentenanalyse en de vergelijkende analyse. In hoofdstuk 9 zullen de conclusies van dit onderzoek gepresenteerd worden met een antwoord op de hoofdvraag waarna er in hoofdstuk 10 nog aandacht besteed zal worden aan de discussie/reflectie op het onderzoek.

2. Theoretisch kader

2.1 Inleiding

Uit de literatuur die er al bestaat omtrent watermanagement en meekoppelen, komt steeds duidelijk naar voren dat het gaat om een complexe problematiek. Men heeft te maken met een veelheid aan factoren en actoren die meespelen in de omgeving, zoals de onzekerheid van het ecosysteem en vele sociale componenten (Olsson e.a., 2006 in van Meerkerk e.a., 2014, p.2). Bewoners, natuurorganisaties, verschillende overheidslagen en andere belanghebbenden spelen elk hun rol waardoor er een complex geheel van actoren ontstaat in de aanpak van vraagstukken omtrent water(veiligheid). Samenwerking speelt een belangrijke rol bij meekoppelen in deze complexe omgeving omdat een meekoppelproject vraagt om het combineren van verschillende projecten of ambities (zie inleiding) en daarmee ook om het combineren van verschillende actoren. Gezien dat grote aantal actoren kan de samenwerking bemoeilijkt worden door een verscheidenheid aan belangen en interesses van die actoren. Omgevingspartijen hebben bijvoorbeeld vaak andere maatschappelijke belangen en wensen dan de beheerder van een project, waardoor men wellicht een andere kant op wil gaan met het project (van Rijswijk, 2014, p.25). Bovendien kan een samenwerking onder druk worden gezet door veranderende omstandigheden gedurende een project, waarbij soms de benodigde inzet van actoren pas gedurende het proces duidelijk wordt (van Rijswijk, 2014, p. 18). Het is daarom niet altijd bij voorbaat duidelijk wat ieders rol in een project gaat zijn.

Het is van belang om een houvast te creëren in dit complexe samenwerkingsvraagstuk, om zodoende de complexiteit en veranderlijkheid van projecten aan te kunnen en om een goede samenwerking te stimuleren. Het begrip ‘collaborative capacity’ zoals dat beschreven wordt in onder andere het artikel van Foster-Fishman e.a. (2001) biedt deze houvast voor dit onderzoek. ‘Collaborative capacity’ wordt hierin omschreven als ‘de condities die nodig zijn voor coalities om effectieve samenwerking te bevorderen en om duurzame veranderingen te bewerkstelligen’ (Goodman e.a., 1998 in Foster-Fishman e.a., 2001, p. 242). Dit begrip vormt een passende theoretische aansluiting bij meekoppelen, omdat ook hier de samenwerking centraal staat en men streeft naar een duurzaam waterbeheer (ministerie van Infrastructuur en Milieu, 2009, p.4). Het artikel van Foster-Fishman biedt een kader waarin een viertal niveaus wordt besproken waarin condities van belang zijn om samenwerking en verandering te realiseren. De veronderstelling die hierbij geldt voor dit onderzoek is dat die condities van belang zijn voor het creëren en verzilveren van meekoppelkansen.

Het eerste niveau dat ter sprake komt is ‘member capacity,’ ofwel capaciteit van de leden. Coalities zijn afhankelijk van de leden die de coalities vormen en van de capaciteiten van die leden om taken uit te voeren en om samen te werken (Foster-Fishman e.a., 2001, p.243). Individuele actoren zijn belangrijk voor een organisatie en de wijze waarop deze actoren hun werk uitvoeren is bepalend voor de capaciteit om samen te werken.

Het tweede niveau betreft ‘relational capacity’, ofwel capaciteit van de relaties. Samenwerking draait uiteindelijk ook om de sociale relaties die gecreëerd worden om doelen te bereiken. Foster-Fishman legt hierbij de nadruk op het bereiken van positieve interne en externe relaties. Wanneer die samenwerking zich intern en extern op een positieve manier ontwikkelt, zorgt dit voor toegang tot middelen die men nodig heeft (dat kan materieel en immaterieel zijn), het zorgt voor toewijding van belanghebbenden en voor tevredenheid en betrokkenheid onder de belanghebbenden. Bovendien vergroot het de kans dat coalities langer standhouden (Foster-Fishman e.a., 2001, p.251).

Het derde niveau dat wordt besproken is dat van de capaciteit van de organisatiestructuur; ‘organizational capacity.’ Hierbij wordt het van belang geacht dat organisaties over de capaciteit beschikken om leden te betrekken in werk dat nodig is om de gewenste producten te produceren. Hiervoor moet er sprake zijn van een sterk leiderschap, dat in staat is om individuele interesses om te vormen in een collectief dat de gestelde doelen van de organisatie samen bereikt. Er moet ook sprake zijn van formele processen en procedures die het voor de leden duidelijk maken wat ieders rol en verantwoordelijkheden zijn en hoe de processen van samenwerking zouden moeten verlopen. Daarnaast moet er ook nog sprake zijn van een goed systeem dat open communicatie mogelijk maakt, waarbij het delen van informatie en het voeren van discussies mogelijk is. Als laatste is het ook nodig dat er voldoende bekwaam personeel en voldoende financiële middelen beschikbaar zijn om het werk (samen) uit te voeren (Foster-Fishman e.a., 2001, p.253-255).

Het vierde en laatste niveau dat Foster-Fishman bespreekt is capaciteit van de programma’s; ‘programmatic capacity.’ Dit houdt in dat coalities over de capaciteit dienen te beschikken om betekenisvolle designs en programma’s te maken die goed zijn voor de gemeenschap. Men moet op de hoogte zijn van wat er speelt in een gemeenschap, in staat zijn om innovatieve oplossingen te verzinnen en om support te verzamelen voor de te nemen beslissingen. Dit alles werkt het meest effectief wanneer de doelstellingen duidelijk en realistisch opgesteld zijn en men weet waar men aan toe is (Foster-Fishman e.a., 2001, p.256).

Zoals reeds vermeld worden de bovenstaande vier niveaus van Foster-Fishman gebruikt als kader voor dit theoretisch hoofdstuk. Daarnaast is er gezocht naar theorieën die een verdiepende aansluiting vormen met de vier niveaus van Collaborative Capacity.

Bij het eerste niveau ‘member capacity’ ligt de focus op (individuele) personen/managers en managementstijlen. Hierbij worden de theorieën van ‘boundary judgments’, ‘complexiteits-reducerende managementstijl versus complexiteits-absorberende managementstijl’, en ‘ordezoekend vs. complexiteits-aanvaardend handelen’ toegelicht en naast elkaar gezet. Dit niveau wordt in dit onderzoek het (individuele) ‘**actie- niveau**’ genoemd. Bij het tweede niveau, ‘relational capacity,’ ligt de focus op de interactie/coördinatie die plaats vindt bij complexe processen. De capaciteit van de relaties tussen personen is hier belangrijk. Dit wordt in paragraaf 2.3 toegelicht aan de hand van de concepten ‘positieve en negatieve coördinatie’ van Sharpf en aan de hand van de concepten consensusverbetering en conflictvermijding van Bekkers. Dit niveau wordt het ‘**interactie- niveau**’ genoemd. In paragraaf 2.4 wordt het derde niveau besproken: ‘organizational capacity.’ Daarbij wordt aandacht besteed aan proces- en projectmanagement. Dit niveau wordt aangeduid met ‘**organisatie.**’ Het vierde niveau (programmatic capacity) beschrijft de theorie rondom beleidsarrangementen en meer specifiek de concepten ‘regels van het spel’ en het ‘beleidsdiscours.’ Dit niveau zal worden aangeduid met ‘**institutie.**’ In paragraaf 2.6 wordt het conceptuele model met een toelichting gepresenteerd dat afgeleid wordt uit de beschreven theorieën.

2.2 Actie: personen/managers/managementstijl

Wanneer er veranderingen optreden in cases omtrent watermanagement, heeft dit als gevolg dat een groot aantal actoren hiermee te maken krijgt. Om (complexe) veranderingen samen aan te kunnen pakken en om meekoppelkansen te kunnen creëren is het belangrijk dat er sprake is van ‘cross-boundary interaction’, ofwel dat de actoren over hun eigen grenzen heen kijken en dat er interactie is met actoren buiten die eigen grenzen (Mostert e.a., 2008 in van Meerkerk e.a., 2014, p.3). Individuele actoren kunnen een grote invloed hebben zoals wordt verondersteld in de theorie van Foster-Fishman. Zodoende kunnen zij dus ook een grote invloed hebben op het creëren en verzilveren van meekoppelkansen voor een organisatie en de wijze waarop men omgaat met meekoppelkansen.

In het omgaan met complexiteit is het van belang dat actoren grenzen stellen waardoor het mogelijk wordt te kunnen omgaan met de omgeving waarin men zich bevindt. Door het afbakenen en het stellen van grenzen bepaalt men dan wat wel en wat niet tot de complexe

situatie en de omgeving daarvan behoort (van Meerkerk e.a., 2013, p.3). Daardoor creëert men een situatie die te begrijpen en te hanteren is. Men maakt dus 'boundary judgments' (letterlijk vertaald 'grensoordelen') zodat men kan omgaan met complexiteit in de omgeving, door duidelijk te stellen wat wel en niet tot de complexe situatie behoort (van Meerkerk e.a., 2013, p.4).

Bij het maken van 'boundary judgments' is er een verschil tussen 'tight boundary judgments' en 'wide boundary judgments' (nauwe- en brede grensoordelen). 'Tight boundary judgments' zijn erop gericht om complexiteit te reduceren en te controleren. Degene die de tight boundary judgments maakt, wil ervoor zorgen dat complexiteit in stukjes wordt verdeeld, waardoor het hanteerbaarder wordt en stukje voor stukje aangepakt kan worden. Een nadeel van deze vorm van grensoordelen, is dat samenwerken en het van elkaar leren in een samenwerking tegengehouden kan worden. Juist in het geval van watermanagement is dat 'gevaarlijk' omdat, zoals in het begin van deze paragraaf al verteld werd, veel actoren met elkaar te maken krijgen in cases van watermanagement. Men zou juist over de eigen grenzen heen moeten kijken om van elkaar te leren en samen te werken. Een manager die 'wide boundary judgments' maakt, kijkt over die grenzen heen. Het uitgangspunt bij deze vorm van grensoordelen is juist die grensoverschrijdende complexiteit in cases van watermanagement. De focus ligt op de afhankelijkheid tussen cases, actoren, processen en structuren. De manager die brede grensoordelen maakt, is erop gefocust om connecties te maken en te leren over de eigen grenzen heen (van Meerkerk e.a. 2013, p.4).

Een manager die te maken heeft met complexe processen zal altijd afwegingen moeten maken of hij of zij bepaalde personen, ideeën, belangengroepen etc. wil meenemen in een proces. De manager zal een keuze moeten maken tussen wat (of wie) wel en wat niet relevant is voor een specifiek proces. Hierbij zou bijvoorbeeld gedacht kunnen worden aan het wel of niet willen betrekken van een bepaalde externe stakeholder of bepaalde ideeën van bijvoorbeeld bewoners van een gebied waar een project plaats vindt. De manager die tight judgments maakt zal eerder besluiten om bijvoorbeeld een externe partij niet te betrekken in een proces, terwijl een manager die een wide judgment maakt, juist de mogelijkheden wil bekijken van een externe partij en deze willen betrekken in het proces (Edelenbos e.a., 2013, p.134-135).

Effectieve integratie en samenwerking wordt soms bemoeilijkt door het willen opstellen en behouden van bepaalde grenzen. Toch hebben grenzen ook belangrijke sociale functies en actoren in een organisatie zijn daarom actief in het opstellen en het behouden ervan (van Broekhoven, 2014, p.1006). Grenzen worden een onderdeel van de sociale werkelijkheid omdat

het doorvloeit in de acties en interacties van actoren. De grenzen die echt belangrijk worden in een organisatie zijn degene die constant weer gebruikt worden en zo als het ware een patroon en een houvast vormen. De grenzen zijn gebaseerd op activiteiten uit het verleden maar ook op veranderingen die nu in de omgeving plaats vinden (van Broekhoven, 2014, p.1008). Van Broekhoven stelt daarom in haar artikel dat effectieve integratie niet alleen bereikt wordt door over grenzen heen te kijken (zoals bij het maken van 'wide boundary judgments'), maar ook door het constant opnieuw aanpassen van de grenzen door bijvoorbeeld nieuwe ontwikkelingen (van Broekhoven, 2014, p.1019).

In een breder perspectief is het bovengenoemde onderscheid ook terug te vinden in managementstijlen. Het gaat hierbij dan niet specifiek om het maken van grensoordelen, maar om welke stijl een manager hanteert in zijn/haar handelen in complexe situaties. Er is hierbij een onderscheid te maken in twee managementstijlen volgens onder andere Ashmos (e.a., 2000). Dit is een onderscheid tussen een complexiteits-reducerende managementstijl en een complexiteits-absorberende managementstijl. Een complexiteits-reducerende managementstijl houdt zich bezig met het simplificeren van de interne organisatie zodat er een structuur ontstaat en er sprake kan zijn van voorspelbaarheid, orde en controle. Men concentreert zich op het bereiken van één doel en men probeert de organisatie te beschermen tegen onbekende situaties. Men simplificeert de interne structuur zodat er orde ontstaat in een complexe situatie. Managers gebruiken die stabiele situatie die ze proberen te creëren om zich te beschermen tegen onbekende situaties (Ashmos e.a., 2000, p. 578-580).

Managers die een complexiteits-absorberende stijl hanteren, nemen juist complexiteit op in de organisatie in plaats van het proberen te controleren en structureren van die complexiteit. Men werkt aan het behalen van meerdere (soms elkaar conflicterende) doelen en er is sprake van een grote variatie aan interacties en connecties tussen actoren. (Informeel) relaties zijn in deze stijl dan ook erg belangrijk. Het maken van beslissingen gebeurt, in tegenstelling tot de reducerende- stijl, gedecentraliseerd en op een meer informele wijze (Ashmos e.a., 2000, p. 581).

Het bovenstaande onderscheid komt sterk overeen met het onderscheid dat Teisman (2005) maakt in ordezoekend versus complexiteits-aanvaardend handelen. Ordezoekend handelen houdt in dat men uit gaat van effectief handelen in de vorm van het creëren van eenheden en het toedelen van taken en verantwoordelijkheden. Het uitgangspunt hierbij is dat de manager probeert complexiteit te reduceren door te organiseren en door middel van rationele kennisproductie. Complexiteit is volgens deze handelingsmethode stuurbaar. Er dient sprake te

zijn van ‘krachtig leiderschap’ waarbij de leider (of de manager) zich aan de complexiteit van een situatie onttrekt en als het ware buiten (boven) het complexe systeem staat en zo een duidelijk overzicht kan houden (Teisman, 2005, p. 25-29).

Een tweede methode van handelen is complexiteitsaanvaardend handelen. Effectief handelen betekent hier het creëren van verbindingen tussen eenheden om zo een geheel te creëren. Niet rationele kennisproductie maar gezamenlijke kennisproductie is het uitgangspunt. De leider is in dit geval wel een onderdeel van de complexiteit. Hij of zij staat niet boven het complexe systeem, maar draagt actief bij door middel van het leggen van verbindingen (Teisman, 2005, p.25-29). Het is belangrijk om bij deze twee typen van handelen te vermelden dat ze complementair zijn, maar tegelijkertijd ook een natuurlijke spanning kennen. In een ideale situatie zou een combinatie van beide typen ideaal zijn, maar in de praktijk is dat niet zo eenvoudig.

Als we terugkijken op de bovengenoemde drie theorieën/methoden, wordt duidelijk dat er veel overeenkomsten zijn. In de onderstaande tabel is dit in een overzicht weergegeven.

Methode 1: complexiteit reduceren	Methode 2: complexiteit absorberen
Tight Boundary Judgments	Wide boundary Judgments
Complexiteits-reducerende managementstijl	Complexiteits-absorberende managementstijl
Ordezoekend handelen	Complexiteitsaanvaardend handelen

Tabel 1: Overeenkomsten theoretische concepten ‘Actie’

Een manager die ‘tight boundary judgments’ maakt, is erop gericht om complexiteit te reduceren en te controleren. Een complexiteits-reducerende managementstijl past daarbij. Ook ordezoekend handelen heeft als uitgangspunt dat de manager probeert complexiteit te reduceren onder andere door te organiseren.

Een manager die ‘wide boundary judgments’ maakt is erop gefocust om connecties te maken en te leren over de eigen grenzen heen. Bij een complexiteits-absorberende managementstijl is er ook sprake van een grote variatie aan interacties en connecties tussen actoren. Ook bij complexiteits-aanvaardend handelen is het uitgangspunt dat de manager bijdraagt door het leggen van verbindingen.

2.3 Interactie/ Coördinatie

Bij meekoppelen is samenwerking een belangrijk onderdeel. Omdat er in veel cases waarin zich meekoppelkansen voordoen sprake is van een samenvoeging van verschillende actoren (overheidslagen, natuurorganisatie, omwonenden e.a.; zie ook de inleiding van dit hoofdstuk) is een interactieve wijze van beleidsontwikkeling nodig. Het hoeft in het geval van meekoppelprojecten niet meteen te gaan om het formuleren van beleid, als wel dat men gezamenlijk komt tot een besluit voor de ontwikkeling van een gebied.

Scharpf beschrijft in een van zijn artikelen (1994) hoe interactie in een complexe institutionele setting tot stand kan komen. Het gaat er daarbij niet om hoe men complexiteit kan reduceren, maar hoe je om kunt gaan met complexiteit door een doelbewuste coördinatie van keuzes door afhankelijke actoren (Scharpf, 1994, p.27). De keuzes die onderling afhankelijke actoren maken zijn hier dus van belang, evenals de keuzes van actoren in cases van watermanagement van invloed zijn op elkaar en op de omgeving. Scharpf maakt een onderscheid tussen positieve en negatieve coördinatie. Bij positieve coördinatie is het de bedoeling om effectiviteit en efficiency te maximaliseren door op zoek te gaan naar mogelijkheden voor samenwerken ('joint strategy options') en die mogelijkheden ook te gebruiken (Scharpf, 1994, p. 38; Peters, 2005, p.5-6). Er wordt gezocht naar een samenwerking en het combineren van verschillende strategieën. Als we kijken naar meekoppelen blijkt dat het daarbij van belang is om verschillende strategieën (of omgevingsplannen) aan elkaar te koppelen en samen te werken aan een nieuwe strategie waarbij meerdere plannen kunnen worden uitgevoerd. Positieve coördinatie is afhankelijk van vertrouwen tussen actoren. Het duurt een tijd voordat het vertrouwen is opgebouwd, hoewel het wel snel verstoord kan worden (Scharpf & Mohr, 1994, p. 21).

De tegenhanger van positieve coördinatie is een meer behouden vorm. Het doel van negatieve coördinatie is om ervoor te zorgen dat elk nieuw plan (bijvoorbeeld een meekoppelplan) niet de bestaande plannen en belangen belemmert (Scharpf, 1994, p.39). Ook hier is het van belang dat men overeenstemming bereikt, maar er is minder ruimte om in te bewegen. Er is minder sprake van het zoeken naar een samenwerking om innovatie te stimuleren. Bij deze vorm van coördinatie is het niet waarschijnlijk dat er daadwerkelijk iets veranderd in de beleidsvorming. Het gaat er vooral om dat men elkaar niet in de weg zit en zodoende geen negatieve interactie bewerkstelligt (Peters, 2005, p.5). Indien in een samenwerking negatieve coördinatie van toepassing is, zal altijd geprobeerd worden om externe effecten te voorkomen die van negatieve invloed zijn op de bestaande plannen, of externe effecten die niet voor iedereen voordelig zijn (Scharpf & Mohr, 1994, p.12).

Ook Bekkers (2007) bespreekt “strategieën die voornamelijk gericht zijn op het vermijden van conflicten en het vergroten van de kans op mogelijke overeenstemming” (Bekkers, 2007, p.175). Daarbij zijn duidelijke overeenkomsten te zien met het bovenstaande onderscheid in positieve en negatieve coördinatie. Bekkers benoemt de volgende twee typen:

1) Conflictvermijding: hierbij komt complexiteitsreductie en het beperken van de reikwijdte van het beleid aan de orde. Respectievelijk bekend dit dat een complex probleem wordt opgesplitst waarna stap voor stap wordt geprobeerd overeenstemming te bereiken. Actoren beperken hun onderhandelingen tot vraagstukken waarvan ze weten dat deze relatief makkelijk zijn in het bereiken van consensus.

Dit type komt gedeeltelijk overeen met de ‘negatieve coördinatie’ van Scharpf omdat ook daar sprake is van het vermijden van conflict (men wil elkaar niet in de weg zitten) en men is heel behouden in onder andere het zoeken naar samenwerking. Voor beide concepten valt zodoende op dat er sprake is van een meer passieve houding ten opzichte van interactie.

2) Consensusverbetering: hierbij komt een viertal aspecten volgens Bekkers aan de orde, namelijk; probleemoplossing (door middel van open uitwisseling van kennis en informatie), overreding (elkaar van gelijk proberen te overtuigen door een discussie te voeren), onderhandeling (uitruil van belangen op grond van ‘geven en nemen’) en dwang (doordrukken van overeenstemming).

Dit type vertoont overeenkomsten met de ‘positieve coördinatie’ van Scharpf. De samenwerking wordt juist opgezocht en men is niet bang om de discussie aan te gaan. Men wil strategieën combineren en is daardoor genoodzaakt om kennis en informatie uit te wisselen (Bekkers 2007, p.175). Voor beide concepten valt het op dat er sprake is van een actieve houding ten opzichte van interactie.

Terugkijkend op de bovenstaande twee theoretische concepten, wordt duidelijk dat er overeenkomsten zijn tussen de twee. In de onderstaande tabel worden deze overeenkomsten overzichtelijk weergegeven in twee methoden van interactie.

Methode 1: Positieve interactie	Methode 2: Negatieve interactie
Positieve coördinatie	Negatieve coördinatie
Consensusverbetering	Conflictvermijding

Tabel 2: Overeenkomsten theoretische concepten 'Interactie'

2.4 Organisatie

Het derde niveau dat besproken wordt in dit theoretisch kader betreft het organisatie- niveau. Al meerdere malen is er in dit hoofdstuk gesproken over complexe processen en hoe men daarmee om kan gaan. In de theorie werd verondersteld dat het belangrijk is dat organisaties over de capaciteit beschikken om leden te betrekken in werk dat nodig is. In deze paragraaf komt aan bod hoe een organisatie omgaat met die complexe processen en hoe zij in het werk stellen dat er gebeurt wat er moet gebeuren om meekoppelkansen te creëren en te verzilveren. Naast de personen/managers (niveau 1) en de interactie tussen personen/managers (niveau 2) is nu het derde niveau aan bod, namelijk de organisatie van het proces van meekoppelen.

Procesmanagement heeft een aantal kenmerken dat van toepassing is bij complexe (meekoppel)projecten. Ten eerste gaat procesmanagement uit van dynamiek en complexiteit in belangen en perspectieven van vele actoren. Men zal een analyse willen maken van alle betrokken partijen, van hun belangen, ideeën en hun onderlinge relaties om zodoende in beeld te brengen hoe de verhoudingen liggen en hoe men iedereen bij elkaar kan brengen zodat er overeenstemming ontstaat. Daarnaast wordt procesmanagement aanbevolen als problemen hardnekkig en ongestructureerd zijn, waarbij er vaak onvoldoende overeenstemming is over de te hanteren normen bij problemen en oplossingen. Omdat men uit gaat van een open houding en van de mogelijkheid tot discussie is het mogelijk om uiteindelijk wel tot een overeenkomst te komen. Door middel van inbreng van eigen waarden en informatie wordt er gezorgd voor meer consensus en respect tussen partijen (Edelenbos e.a., 2007, p. 68).

Tegenover procesmanagement vinden we projectmanagement. Wanneer men op een projectmatige manier werkt in een organisatie, is men minder gericht op de interactie met de omgeving en veel meer gericht op de interne projectbeheersing. Projectmanagement is daarom sterkt gericht op het doorlopen van vooropgestelde fasen. De focus bij projectmanagement ligt op een inhoudelijke analyse van de problematiek die zich voor doet. Met die inhoudelijke analyse probeert men anderen te overtuigen en zodoende draagvlak te creëren voor bijvoorbeeld de oplossing van een probleem. Beheersbaarheid en sturing op inhoud is daarbij belangrijk. Een aantal aanvullende kenmerken van projectmanagement is ten eerste dat in een projectbenadering de aanname geldt dat problemen en oplossingen (binnen bepaalde grenzen) redelijk stabiel zijn. Omdat er sprake is van een zekere stabiliteit, is er een aantal technieken die gebruikt kan worden: een duidelijke doelstelling, een tijdpad, duidelijke randvoorwaarden en een vooraf vastgesteld eindproduct. De projectbenadering werkt alleen als er sprake is van een statische wereld. Indien er geen sprake is van een statische wereld, is het (bijna) niet

mogelijk om een probleem op een projectmatige/gestructureerde manier aan te pakken. Vaak ontstaat er namelijk toch dynamiek:

- Externe dynamiek: wanneer een activiteit begint als een project maar overgaat in een proces omdat externe partijen zich met hun eigen probleemdefinities- en oplossingen met het project gaan bemoeien.
- Interne dynamiek: wanneer een activiteit begint als een project maar overgaat in een proces omdat de projecteigenaar tijdens het project ervaart dat een probleem complexer is dan verwacht (de Bruijn e.a., 2002, p. 27-28).

In het geval dat deze dynamiek zich voordoet, zal een organisatie geneigd zijn om het probleem toch op een procesmatige manier aan te pakken, omdat procesmanagement juist uitgaat van dynamiek.

Om het onderscheid in proces- en projectmanagement duidelijk te maken is voor deze paragraaf ook een tabel te presenteren van twee methoden.

Methode 1: Procesmatig werken	Methode 2: Projectmatig werken
Procesmanagement	Projectmanagement

Tabel 3: Methoden theoretische concepten 'Organisatie'

2.5 Institutie: regels & beleid

Behalve op het niveau van actie, interactie en de organisatie is het ook op het niveau van regels en beleid (institutioneel niveau) van belang om te onderzoeken welke voorwaarden daar liggen voor het creëren en verzilveren van meekoppelkansen.

Van Tatenhove schrijft hierover in meerdere artikelen omtrent veranderingen in milieubeleid. Hij beschrijft hierin 'beleidsarrangementen' als "de tijdelijke stabilisatie van de inhoud en organisatie van een beleidsdomein" (van Tatenhove e.a., 2000, p. 54). Het concept 'beleidsarrangementen' verwijst naar de inhoud en de organisatie van beleidsdomeinen. Dit wordt uitgelegd aan de hand van een aantal dimensies dat van invloed is op veranderingen binnen een beleidsarrangement. De aandacht gaat uit naar twee van de vier dimensies, omdat deze het best passend zijn bij het concept 'institutie' waar de focus op ligt in deze paragraaf. Het gaat om de volgende twee dimensies:

- 1) De *regels van het spel*. Hiermee worden regels voor interactie en regels voor formele procedures bedoelt. Er wordt hierbij een onderscheid gemaakt tussen regels die een afbakenend effect hebben en regels die verbredend zijn.
- 2) Het *beleidsdiscours en -programma*; Discours betekent hier de zienswijzen en verhalen van de betrokken actoren. Normen, waarden, definities van problemen en oplossingen spelen hierbij een rol. Het beleidsprogramma heeft betrekking op de specifieke inhoud van beleidsdocumenten (Arts e.a., 2006, p.99). Ook hierbij wordt in deze scriptie een onderscheid gemaakt tussen afbakenende en verbredende discoursen.

‘De regels van het spel’ betekent hier dat er institutionele patronen en visies vastgelegd zijn in formele regels waarbij het kan gaan om procedures, normen, de verdeling van de macht in een organisatie en de verdeling van verantwoordelijkheden, taken en bevoegdheden. Het kan echter zo zijn dat regels informeel verankerd zijn, waarbij men zich dus houdt aan bepaalde regels, normen of machtsverhoudingen die niet op papier zijn vastgelegd (Wiering & Immink, 2006, p.425). In deze scriptie wordt er een onderscheid gemaakt tussen regels die een afbakenende werking hebben en regels die juist verbredend zijn. Hiermee wordt bedoeld dat bepaalde regels die formeel of informeel binnen een organisatie bestaan enerzijds juist bepaalde grenzen aangeven, bijvoorbeeld als het gaat om een verdeling van macht waarin duidelijk wordt gesteld wie welke rol speelt en wat men van elkaar kan verwachten. Dit kan enerzijds positief werken omdat er duidelijkheid en structuur bestaat en anderzijds negatief omdat er weinig sprake is van flexibiliteit in verantwoordelijkheden. Dat kan bijvoorbeeld een samenwerking bemoeilijken. Anderzijds kunnen er formele of informele regels bestaan die juist een verbredend effect hebben. Zo kunnen regels ruimte bieden voor nieuwe ideeën, waarbij tegelijkertijd het risico op inefficiëntie kan toenemen.

Een verdere uitwerking van het concept ‘discours’ is te vinden in het artikel van Hajer en Versteeg: “discours is een samenspel van ideeën, concepten en categorieën waarmee betekenis wordt gegeven aan sociale en psychologische fenomenen, die wordt geproduceerd en gereproduceerd door een herkenbare reeks van praktijken” (Hajer & Versteeg, 2005, p. 175). Hajer en Versteeg gaan iets later in het artikel in op de vraag waarom dit concept interessant is voor milieubeleid. De reden hiervoor is dat het concept discours goed de chaotische en complexe structuur van milieubeleid omvat. Er is een constante strijd om de betekenis, interpretatie en implementatie van beleid. Het samenspel van ideeën, concepten en categorieën van betekenis helpt om orde in die chaos en complexiteit te scheppen (Hajer & Versteeg, 2005, p.176). Voor het concept ‘discours’ wordt ook het onderscheid gemaakt tussen een afbakenend

en een verbredend discours. Bepaalde ideeën of zienswijzen kunnen een afbakenend effect hebben omdat ze bijvoorbeeld niet de gewenste resultaten opleveren. Dat zou kunnen komen doordat men in een discours vasthoudt aan bestaande patronen die niet meer toegespitst zijn op nieuwe ontwikkelingen. Anderzijds kan een afbakenend discours ervoor zorgen dat er progressie wordt geboekt omdat men vasthoudt aan ideeën die bijvoorbeeld wel goed werken. Ideeën of zienswijzen kunnen ook een verbredende werking hebben indien er ruimte is voor vernieuwing en flexibiliteit waardoor zich nieuwe kansen en mogelijkheden voordoen. Een verbredend discours kan ook zorgen voor chaos of onduidelijkheid, omdat vele mogelijkheden op tafel worden gelegd en het moeilijk kan zijn om daarbij een knoop door te hakken.

Een verandering in zowel de regels van het spel als het discours dat van toepassing is, kan veel teweegbrengen in een ‘beleidsarrangement.’ Als er bijvoorbeeld een nieuwe actor in het spel komt (bijvoorbeeld een nieuwe leidinggevende) kan dit een heel nieuwe dimensie aan een project geven. In het geval van meekoppelkansen is het niet ondenkbaar dat een andere partij nog wil aansluiten bij een project om ook zijn idee in samenwerking te kunnen uitvoeren. Deze nieuwe actor brengt allerlei eigen regels, normen, waarden, hulpbronnen etc. met zich mee waardoor er veranderingen zullen optreden in het bestaande beleidsarrangement.

Ter volledigheid is voor deze paragraaf ook een tabel te presenteren van twee methoden binnen de categorie ‘institutie’.

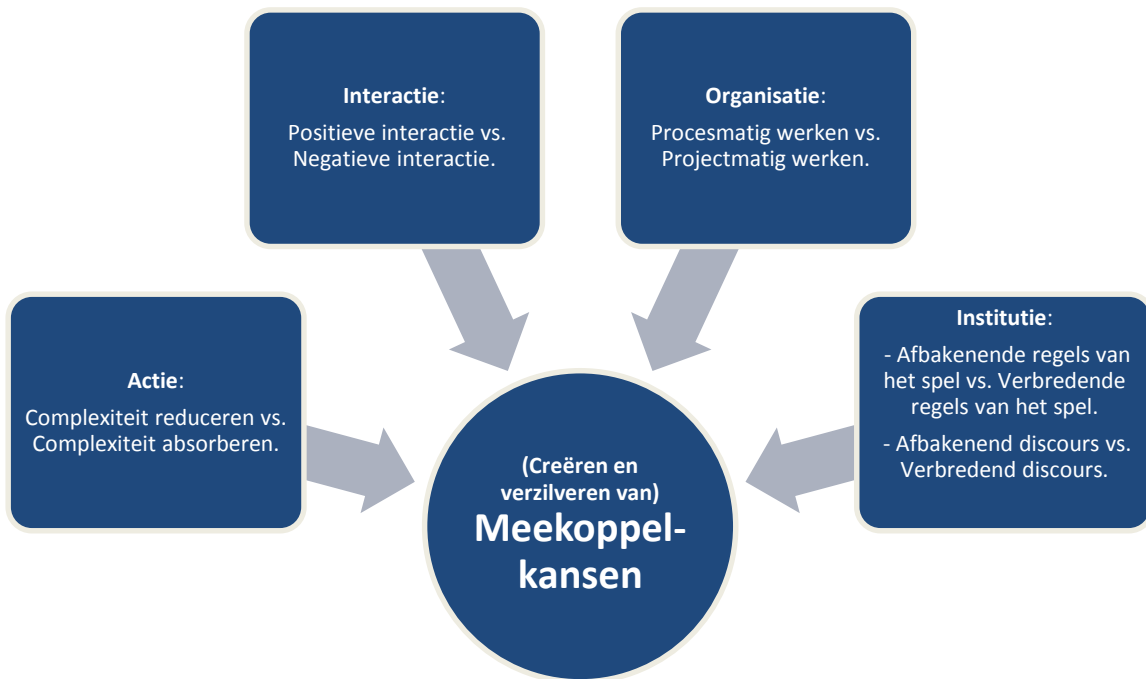
Methode 1: Afbakenen	Methode 2: Verbreden
Afbakenende regels van het spel	Verbredende regels van het spel
Afbakenend discours	Verbredend discours

Tabel 4: Methoden theoretische concepten ‘Institutie’

2.6 Conceptueel model

In het bovenstaande theoretisch kader is ingegaan op de wetenschappelijke literatuur met betrekking tot voorwaarden die nodig zijn voor het creëren en verzilveren van meekoppelkansen. Daarin zijn vier duidelijke categorieën/niveaus naar voren gekomen waarop dit conceptuele model is gebaseerd. In dit model staat het ‘creëren en verzilveren van meekoppelkansen’ centraal. Daaromheen zijn de vier niveaus met de gehanteerde theorieën benoemd, omdat de veronderstelling is dat binnen deze categorieën zich factoren bevinden die van invloed zijn op het bereiken en verzilveren van meekoppelkansen. In dit onderzoek wordt er per categorie onderzocht wat de invloed zal zijn van de verschillende theoretische methoden

binnen de categorieën. Er wordt bijvoorbeeld voor de actie-categorie onderzocht of het duidelijk te stellen is dat óf complexiteit reduceren, óf complexiteit absorberen een positief effect heeft op het creëren en verzilveren van meekoppelkansen of dat wellicht een combinatie van methoden daarin de beste aanpak blijkt te zijn. Dit geldt zodoende ook voor de andere 3 categorieën. Het uitgangspunt van dit conceptueel model is uiteraard de hoofdvraag van dit onderzoek: *“Welke voorwaarden zijn van belang bij het creëren en verzilveren van meekoppelkansen met betrekking tot dijkversterkingsprojecten binnen het Hoogwaterbeschermingsprogramma?”* Dit wordt gepresenteerd aan de hand van vier categorieën, waarbij er per categorie wordt afgevraagd welke voorwaarden voor het creëren en verzilveren van meekoppelkansen zich daarin bevindt.



Figuur 1: Conceptueel model

3. Operationalisatie

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt aan de hand van de theorie die in hoofdstuk 2 is besproken een aantal concepten/variabelen besproken en nader uitgewerkt. De bedoeling hiervan is het tastbaar maken van een aantal concepten zodat deze bruikbaar zijn voor het onderzoek. Omdat dit onderzoek kwalitatief van aard is (zie volgend hoofdstuk ‘Methoden’) is het ‘meetbaar maken’ van concepten niet altijd even eenduidig. Concepten zijn aan interpretatie onderhevig en zijn abstract. Toch worden in dit hoofdstuk de definities en gebruikswijzen van de concepten die genoemd zijn in de theorie weergegeven zoals ze gehanteerd zullen worden in dit onderzoek. Allereerst zal de afhankelijke variabele ‘meekoppelkansen’ geoperationaliseerd worden. Daarna komen de onafhankelijke variabelen aan bod.

3.2 Afhankelijke variabele: meekoppelkansen

De afhankelijke variabele in dit onderzoek is ‘meekoppelkansen.’ Het gaat hierbij om de kansen die zich voordoen (of die gecreëerd kunnen worden) wat betreft meekoppelen in dijkversterkingsprojecten binnen het HWBP. Om dit concept te kunnen operationaliseren ligt de nadruk in deze paragraaf allereerst op wat meekoppelen an sich is.

In de ‘handreiking landschappelijke inpassing en ruimtelijke kwaliteit in waterveiligheidsopgaven’ wordt gesteld dat “meekoppelen gaat om het meenemen van aanvullende doelstellingen van partners in de regio niet-zijnde waterveiligheid” (Van Rijswijk, 2014, p. 9). Deltares en AT Osborne (2013, p.17) gebruiken in hun onderzoek in opdracht van Rijkswaterstaat de term voor meekoppelen die de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid in 1998 introduceerde, namelijk: “meekoppelen betekent dat er gezocht wordt naar combinaties van projecten van verschillende partijen.” Zelf presenteren de onderzoekers meekoppelen als volgt: “De zoektocht naar combinatiekansen. Meekoppelen is een houding waarin gericht gezocht wordt naar maatschappelijke meerwaarde, meekoppelen met de ambities van anderen” (Deltares, AT Osborne, 2013, p.17). In het Hoogwaterbeschermingsprogramma van de Rijksoverheid wordt ‘meekoppelen met andere ambities’ genoemd als voorkeursstrategie voor het bereiken van waterveiligheid. “Een belangrijk uitgangspunt is dat de opgave van waterveiligheid waar mogelijk verbonden wordt met andere ruimtelijke ambities, zoals voor natuur en bouwen” (Hoogwaterbeschermingsprogramma, n.d.).

In dit onderzoek zal de definitie gebruikt worden zoals die door de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid in 1998 is geïntroduceerd. De afhankelijke variabele

‘meekoppelkansen’ wordt zodoende als volgt gedefinieerd voor dit onderzoek: “Meekoppelkansen zijn de mogelijkheden die zich voordoen in het zoeken naar combinaties van projecten van verschillende partijen.”

Uit de bovenstaande definities wordt duidelijk dat meekoppelen gaat om het combineren van kansen, ambities, projecten en dergelijke. Daarbij moet worden benadrukt dat het gaat om een combinatie van enerzijds een waterveiligheidsopgave (zoals een dijkversterkingsproject) en anderzijds een project/doelstelling/ambitie dat niet waterveiligheid als speerpunt heeft (bijvoorbeeld de aanleg van een fietspad of recreatiegebied).

3.3 Onafhankelijke variabelen

3.3.1 Actie

De eerste onafhankelijke variabele die besproken wordt binnen de ‘actie’ categorie, is het concept ‘**boundary judgments.**’ Dit zijn ‘grensoordelen’ die een actor maakt, omdat hij of zij een situatie wil creëren die te begrijpen en te hanteren is. Men bakent en stelt de grenzen van een situatie of issue af, zodat men kan omgaan met complexiteit in de omgeving van die situatie (van Meerkerk, 2013, p.3-4). Een manager die te maken krijgt met complexe processen zal altijd afwegingen moeten maken of hij of zij bepaalde personen, ideeën, belangengroepen et cetera wil meenemen in een proces. De manager zal een keuze moeten maken (grenzen stellen) tussen wat (of wie) wel en wat niet relevant is voor een specifiek proces. Hierbij zou gedacht kunnen worden aan het wel of niet willen betrekken van een bepaalde externe partij of bepaalde ideeën van bewoners van een gebied waar een project plaats vindt (Edelenbos e.a., 2013, p.134-135).

Het concept ‘boundary judgments’ bestaat uit twee dimensies: ‘wide boundary judgments’ en ‘tight boundary judgments.’ De manager die tight judgments maakt zal eerder besluiten om bijvoorbeeld een externe partij niet te betrekken in een proces, terwijl een manager die een wide judgment maakt juist de mogelijkheden wil bekijken van een externe partij en deze mogelijk willen betrekken in het proces. In de onderstaande tabel wordt het concept boundary judgments verder geoperationaliseerd aan de hand van een aantal indicatoren. Deze tabel zal onder andere een houvast bieden in het houden en analyseren van de af te nemen interviews.

Concept	Dimensie	Indicatoren
Boundary Judgments	Tight boundary judgments	De manager hanteert een duidelijke focus , vertrouwt op zijn/haar eigen capaciteit en hanteert duidelijke grenzen in het maken van zijn of haar keuzes en in de omgang met externe partijen.
	Wide boundary judgments	De manager is gericht op het verbreden van zijn/haar horizon door het constant op zoek zijn naar kansen/mogelijkheden en maakt oordelen die daarbij passend zijn. Hij/zij wil leren van andere personen/partijen.

Tabel 5: Operationalisatie variabele boundary judgments

De tweede onafhankelijke variabele binnen de categorie ‘actie’ is **managementstijl**. In het theoretisch kader is hier reeds een onderscheid gemaakt in twee dimensies, namelijk een complexiteits-reducerende managementstijl en een complexiteits-absorberende managementstijl. Een manager die een complexiteits-reducerende stijl heeft, houdt zich bezig met het creëren van een duidelijke structuur in de organisatie zodat er orde, voorspelbaarheid en controle aanwezig is. Deze manager zal zich zo min mogelijk willen laten beïnvloeden door allerlei factoren in de omgeving, zoals externe partijen of nieuwe ontdekkingen die het originele plan kunnen dwarsbomen. Hij of zij zal de situatie willen controleren door een duidelijke afbakening te maken en door te focussen op het vooropgestelde doel.

Een manager die een complexiteits-absorberende managementstijl heeft, houdt zich bezig met het zoeken naar kansen en mogelijkheden omdat hij of zij juist complexiteit wil opnemen in de organisatie. Externe partijen zijn zeer welkom omdat men daarvan kan leren en connecties erg belangrijk zijn in het bereiken van (vaak meerdere) doelen.

Zoals in het theoretisch kader al werd genoemd komt de bovenstaande onafhankelijke variabele ‘managementstijl’ sterk overeen met de derde onafhankelijke variabele ‘**wijze van handelen**’ zoals dit door Teisman (2005) wordt benoemd. In het theoretisch kader is hier een onderscheid gemaakt tussen ordezoekend- en complexiteitsaanvaardend handelen. Een manager of andere leidinggevende die ordezoekend handelt gaat uit van effectiviteit. Taken en verantwoordelijkheden worden duidelijk toebedeeld aan medewerkers. Men werkt zeer taakgericht om die ene taak zo efficiënt mogelijk af te krijgen. Structuur is daarbij erg

belangrijk, zoals hierboven al naar voren kwam bij de complexiteits-reducerende managementstijl. Er zal sprake zijn van een hiërarchische structuur, waarbij de leider/manager echt bovenaan staat en overzicht houdt over het geheel.

Een manager die complexiteits-aanvaardend handelt wil kansen benutten en door middel van samenwerking komen tot gezamenlijke kennisproductie. Ofwel; samenwerken zorgt ervoor dat men kennis met elkaar kan delen en zodoende bijvoorbeeld een passende oplossing voor een probleem gevonden kan worden. De leider of manager van het geheel draagt actief bij aan de organisatie door bijvoorbeeld op zoek te gaan naar externe partijen en die te verbinden met de interne medewerkers. Daarvoor moet de manager een open blik hebben, omdat er in elke hoek kansen en (samenwerkings-) mogelijkheden kunnen zitten.

Al met al zijn er dus duidelijke overeenkomsten te vinden tussen de gehanteerde managementstijl en de wijze van handelen van een manager. Er is namelijk aan de ene kant (methode 1: complexiteit reduceren) duidelijke sprake van het zoeken naar structuur en duidelijkheid en het afschermen/beheersen van omgevingsinvloeden. Aan de andere kant (methode 2: complexiteit absorberen) wordt duidelijk dat een manager met name op zoek is naar kansen en mogelijkheden en flexibiliteit gewenst is. Er is daarbij zowel in managementstijl als in het handelen sprake van een actieve houding waarbij de individuele actor een open blik dient aan te nemen.

Door de vele overeenkomsten worden in de onderstaande tabel deze twee variabelen samengevoegd en geoperationaliseerd.

Concept	Dimensie	Indicatoren
Managementstijl & 'Wijze van handelen'	Complexiteit reduceren: Complexiteits-reducerende managementstijl / ordezoekend handelen	De individuele actor/ manager handelt door middel van het creëren van structuur en het afbakenen van omgevingsinvloeden door onder andere taken duidelijk te verdelen en te werken aan een vooropgesteld doel . Er is sprake van duidelijke controle door de manager die streeft naar efficiëntie .
	Complexiteit absorberen: Complexiteits-absorberende	De manager/individuele actor is flexibel in zijn/haar handelen en wil vooral kansen benutten. Samenwerking met anderen is daarbij van belang. De manager hanteert een actieve

	managementstijl / complexiteits- aanvaardend handelen	houding en wil graag complexiteit betrekken in zijn/haar omgeving.
--	---	---

Tabel 6: Operationalisatie variabele managementstijl & wijze van handelen

Hoewel er overeenkomsten zijn tussen de concepten in de bovenstaande twee tabellen, is hier een duidelijk onderscheid in te maken. Wanneer we het hebben over boundary judgments heeft dit betrekking op het ‘denken’ van de manager/individuele actor en welke afwegingen hij of zij daarin maakt. Het gaat om de keuze voor het maken van een ‘wide’ of ‘tight’ boundary judgment. Bij de managementstijl en de wijze van handelen wordt het daadwerkelijke ‘doen’ bedoeld van de manager/ individuele actor. Hoe handelt de individuele actor in de praktijk en hoe wil hij/zij dat bereiken?

3.3.2 Interactie/ Coördinatie

Binnen de categorie ‘interactie’ is er allereerst de onafhankelijke variabele ‘coördinatie’ besproken in het theoretisch kader. Hierbij is een onderscheid gemaakt tussen positieve en negatieve coördinatie. **Positieve coördinatie** heeft als kenmerk dat men op zoek gaat naar mogelijkheden voor samenwerking om zodoende effectiviteit en efficiency te maximaliseren. De samenwerking tussen actoren is erg belangrijk maar ook de houding die men daarbij inneemt is van belang voor het bereiken van een succesvolle samenwerking. Men is bovendien niet alleen op zoek naar samenwerking van actoren, maar ook naar het combineren van strategieën om zo te komen tot nieuwe en innovatieve oplossingen. Het hebben van vertrouwen is daarbij erg belangrijk. Men moet namelijk in staat zijn om op elkaar te kunnen vertrouwen zodat een samenwerking standhoudt.

Negatieve coördinatie is meer behoudend van aard. Er dient ook hier sprake te zijn van samenwerking om overeenstemming te bereiken, maar die samenwerking is behouden. Er is minder ruimte om te bewegen in het zoeken naar oplossingen en nieuwe plannen omdat men bestaande plannen niet in de weg wil zitten en men (onverwachte) externe effecten wil voorkomen. Men is voorzichtig ten opzichte van die nieuwe externe invloeden die de bestaande plannen kunnen belemmeren omdat er bijvoorbeeld nieuwe ideeën op tafel komen die zouden kunnen zorgen voor de noodzaak tot aanpassing van huidige plannen.

Een tweede onafhankelijke variabele binnen de categorie interactie, is de ‘interactie-strategieën’ zoals die door Bekkers (2007) zijn opgesteld. Hierin werd al in het theoretisch

kader een onderscheid gemaakt in **conflictvermijding** en **consensusverbetering**. Als het gaat om interactie kan men er allereerst op gericht zijn om conflicten juist te vermijden. Dat betekent dat er wel overleg is om een probleem op te lossen, maar dit overleg zeer beperkt is. Men beperkt zich tot het bespreken van datgene waarvan men weet dat het relatief makkelijk is om overeenstemming over te bereiken. Een complex probleem wordt gestructureerd aangepakt door stap voor stap te proberen overeenstemming te bereiken.

Bij interactie gericht op consensusverbetering wil men juist de discussie aangaan en elkaar overtuigen. Men zal kennis en informatie met elkaar uitwisselen om tot een probleemoplossing te komen. Deze strategie van interactie kan wellicht leiden tot discussie, maar juist daarmee wil men overeenstemming bereiken. Men gaat op allerlei manieren op zoek naar de mogelijkheden voor samenwerking.

Voor de twee concepten in de interactie-categorie werd in het theoretisch kader al aangegeven dat hier duidelijke overeenkomsten te vinden zijn. Er werd een onderscheid gemaakt tussen twee methoden: positieve interactie en negatieve interactie. In de onderstaande tabel worden de twee concepten dan ook samengevoegd en geoperationaliseerd aan de hand van die twee methoden.

Concept	Dimensie	Indicatoren
Coördinatie & Interactie-strategieën	Positieve interactie: Positieve coördinatie / consensusverbetering	De samenwerking wordt actief opgezocht waarbij discussie en uitruil van belangen/kennis en informatie mogelijk is. Het is van belang om vertrouwen te creëren in de samenwerking en een open/actieve houding daarin aan te nemen.
	Negatieve interactie: Negatieve coördinatie / conflictvermijding	De samenwerking is zeer behouden van aard en men is terughoudend ten opzichte van invloeden/voorstellen vanuit de omgeving. Externe effecten die niet voor iedereen voordelig zijn dienen voorkomen te worden en bestaande plannen mogen niet in de knel raken door bijvoorbeeld nieuwe ideeën. Complexe issues worden gestructureerd aangepakt door stap voor stap te proberen overeenstemming te bereiken.

Tabel 7: Operationalisatie variabele 'coördinatie' & 'interactiestrategieën'

3.3.3 Organisatie

In de derde categorie zijn twee benaderingen besproken volgens welke een organisatie gestructureerd kan zijn. Hierbij is het onderscheid tussen **procesmanagement** en **projectmanagement** gemaakt. Wanneer men in een organisatie op een procesmatige manier werkt betekent dit onder andere dat men probeert om verschillende perspectieven van actoren te verenigen om zo te zorgen voor consensus en respect tussen verschillende partijen. Actoren zijn immers afhankelijk van elkaar in het oplossen van een probleem. Problemen zijn vaak hardnekkig en ongestructureerd waardoor overeenstemming vaak lastig te bereiken is. Men probeert daarom in een organisatie ervoor te zorgen dat discussie mogelijk is en dat er respect is tegenover elkaar en men om kan gaan met de dynamiek en complexiteit van de situatie. Een flexibele houding ten aanzien van het organiseren van processen zou daarbij bijvoorbeeld het beste passen.

Projectmanagement kenmerkt zich door een ander uitgangspunt, namelijk dat problemen en oplossingen stabiel zijn en zodoende gestructureerd aan te pakken zijn. Een probleem binnen een organisatie kan dus opgelost worden door een aantal duidelijke stappen te doorlopen. In de praktijk is dit echter alleen mogelijk als er sprake is van een statische wereld, die echter in een complexe omgeving niet vaak voorkomt.

Concept	Dimensie	Indicator (kenmerk)
Organisatie-benaderingen	Procesmanagement (procesmatig werken)	In de organisatie is het proces zo ingericht dat men door middel van een flexibele houding om kan gaan met een complexe problematiek. Er dient sprake te zijn van onderling respect en de mogelijkheid tot discussie waardoor problemen in de organisatie opgelost kunnen worden. Men probeert in beeld te brengen hoe de verhoudingen liggen zodat er overeenstemming ontstaat.
	Projectmanagement (projectmatig werken)	Processen in de organisatie zijn lineair ingericht. Men houdt vast aan de vooropgestelde systematiek , aan duidelijke doelstellingen en aan een vast (vooropgesteld) tijdpad . De focus ligt bij projectmanagement op overtuiging door een inhoudelijke analyse en op beheersbaarheid van het

		proces door duidelijke stappen te doorlopen. Men wil (negatieve) neveneffecten zo veel mogelijk voorkomen of er op geanticipeerd zijn.
--	--	--

Tabel 8: Operationalisatie variabele 'organisatie-benaderingen'

3.3.4 Institutie

In het theoretisch kader is het concept '**beleidsarrangement**' besproken. Dit concept verwijst naar de inhoud en de organisatie van verschillende beleidsdomeinen. Twee dimensies bij dit concept kwamen aan de orde: de **regels van het spel**, en het **(beleids-)discours**. Bij beide dimensies werd een onderscheid gemaakt in afbakenende en verbredende regels van het spel en discoursen. Op die manier worden deze twee concepten dan ook geoperationaliseerd.

Het concept 'regels van het spel' betekent dat er in een organisatie institutionele patronen en visies kunnen zijn vastgelegd in de vorm van regels. Dit kunnen formele (procedures, verdeling van macht, verdeling van verantwoordelijkheden en taken) en informele regels (normen, machtsverhoudingen, gedragsregels) zijn. Die regels kunnen een afbakenend of verbredend effect hebben. Afbakenende regels kunnen zorgen voor duidelijkheid in wat men van elkaar kan verwachten, maar ook voor terughoudendheid en minder flexibiliteit omdat men slechts durft te bewegen tot een bepaalde grens. Verbredende regels kunnen ruimte bieden voor nieuwe ideeën, waarbij tegelijkertijd het risico op inefficiëntie kan toenemen. Als er immers oneindig veel mogelijkheden op tafel gelegd kunnen worden, kan het lang duren voordat een keuze gemaakt zal worden. Bovendien kan het ook tijdrovender zijn als men uit allerlei opties kan kiezen dan wanneer er volgens afbakenende regels bijvoorbeeld slechts twee opties mogelijk zijn. Toch kunnen verbredende regels er ook juist voor zorgen dat bepaalde opties niet over het hoofd worden gezien omdat de ruimte er is om een brede oriëntatie te hanteren.

Het (beleids-) discours verwijst naar ideeën, concepten, categorieën en zienswijzen die betrokken actoren hanteren in het proces van beleidsvorming. Het is de 'gang van zaken' die gehanteerd wordt. Ook hier kunnen discoursen een afbakenende of verbredende functie hebben. Enerzijds kunnen ideeën of zienswijzen negatief afbakenend werken door het vasthouden aan bestaande patronen die niet meer toegespitst zijn op nieuwe ontwikkelingen. Anderzijds kan het discours positief afbakenend zijn indien men juist vasthoudt aan patronen of ideeën die continuïteit en rust brengen. Ook de verbredende werking van discoursen wordt behandeld in deze operationalisatie: enerzijds kan een verbredend discours ruimte bieden voor vernieuwing en flexibiliteit. Men staat dan bijvoorbeeld open voor andere ideeën en zienswijzen en men kan

daardoor ook overeenstemming bereiken over het te hanteren discours. Anderzijds kan een verbredend discours zorgen voor onduidelijkheid omdat bijvoorbeeld tegelijkertijd veel actoren met verschillende zienswijzen samen moeten werken. Dat zou kunnen leiden tot vertraging in een besluitvormingsproces.

Voor zowel de regels van het spel als het (beleids-) discours geldt zoals hierboven beschreven het onderscheid in een afbakenende en verbredende vorm hiervan. Hoewel de begrippen wel degelijk van elkaar verschillen zijn in de onderstaande tabel deze twee begrippen samengevoegd omdat de betekenis van afbakening en verbreding voor beide van dezelfde strekking is. Bij de regels van het spel (zoals de naam al aangeeft) gaat het om specifieke, informele of formele, regels. Het discours verwijst naar een groter geheel, naar een patroon dat is geïnstitutionaliseerd in een organisatie.

Concept	Dimensie	Indicatoren
Beleidsarrangement: regels van het spel & (Beleids-) discours	Afbakenende regels en (beleids-) discours	Afbakenende regels kunnen zorgen voor duidelijkheid en tegelijkertijd voor een afname aan flexibiliteit , bijvoorbeeld door een regel die een rigide verdeling van verantwoordelijkheden voorschrijft. Een afbakenend discours kan enerzijds zorgen voor continuïteit en anderzijds voor achterstand op nieuwe ontwikkelingen.
	Verbredende regels en (beleids-) discours	Verbredende regels kunnen ruimte bieden voor nieuwe ideeën, waarbij tegelijkertijd het risico op inefficiëntie kan toenemen. Datzelfde geldt voor een verbredend discours; enerzijds biedt het mogelijkheden voor vernieuwing , anderzijds kan het leiden tot vertraging en onduidelijkheid .

Tabel 9: Operationalisatie variabele 'Beleidsarrangement: regels van het spel & (beleids-)discours'

4. Methoden

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zal besproken worden welke methoden van onderzoek gehanteerd wordt in deze scriptie. Hierbij zal een aantal aspecten aan de orde komen. In paragraaf 4.2 zal het type onderzoek en de onderzoeksstrategie besproken worden. Paragraaf 4.3 zal voorzien in de verantwoording van de documenten die gebruikt zijn. Paragraaf 4.4 zal een verantwoording van de cases geven die gebruikt worden voor het houden van de interviews en de selectiecriteria die daarbij gebruikt zijn. Voor zowel de documenten als de interviews zal verantwoord worden hoe met de verzamelde informatie omgegaan zal worden in de analyse in hoofdstuk 6 en 7. In paragraaf 4.5 zal er aandacht besteed worden aan de betrouwbaarheid en de validiteit van dit onderzoek.

4.2 Type onderzoek & onderzoeksstrategie

In dit onderzoek wordt er gebruik gemaakt van een kwalitatieve methode van onderzoek. Voorafgaand aan het opstellen van het theoretisch kader is er in diverse literatuur uitvoerig onderzoek verricht naar meekoppelen. Hierbij is gebruik gemaakt van praktijkliteratuur over meekoppelprojecten (zoals nieuwsbrieven, projectomschrijvingen, beleidsdocumenten van de Rijksoverheid en visiedocumenten van diverse overheidslagen). Door middel van deze zoektocht is er voorafgaand aan het opstellen van het theoretisch kader een brede basis gelegd met kennis over het onderwerp meekoppelen. Hiermee is er vervolgens gezocht naar een theoretische basis voor dit onderzoek in wetenschappelijke literatuur. De uitkomsten hiervan zijn uitvoerig beschreven in het theoretisch kader. In de operationalisatie zijn vervolgens alle variabelen die in de theorie zijn besproken geoperationaliseerd. In deze operationalisatie is zoveel mogelijk op een objectieve wijze geprobeerd om de variabelen te kenmerken. De bedoeling hiervan is om op een zo open mogelijke manier, zonder vooroordelen of assumpties, de operationalisatie te presenteren.

Er is in dit onderzoek sprake van een deductieve werkwijze. Dit is “een onderzoeksbenadering waarbij het onderzoeksobject benaderd wordt vanuit een duidelijke gedefinieerd theoretisch raamwerk” (Bleijenbergh, 2013, p. 42). Er is immers een duidelijk theoretisch kader opgesteld, dat de basis vormt voor de rest van dit onderzoek en dat met name ook structuur biedt in de vorm van de vier gepresenteerde categorieën (actie, interactie, organisatie en institutie). Deze categorieën vormen een rode draad door het gehele onderzoek.

Voor dit onderzoek wordt er gebruik gemaakt van een triangulatie van methoden. Triangulatie is “het toepassen van meerdere dataverzamelmethode in een studie, (...) om zo de diepte,

kwaliteit en eventueel reikwijdte van de bevindingen te vergroten” (van Staa & Evers, 2010, p.5). Voor dit onderzoek gelden de volgende drie methoden van het verzamelen van data: allereerst is er diverse wetenschappelijke literatuur geraadpleegd voor het opstellen van het theoretisch kader (deelvraag 1). Ten tweede is er een uitvoerige documentenanalyse van praktijkliteratuur verricht, niet alleen voorafgaand aan het onderzoek, maar ook ten behoeve van het beantwoorden van deelvraag 2. Ten derde zijn er half-gestructureerde interviews afgenomen ten behoeve van het beantwoorden van deelvraag 3. Voor de interviews zijn allereerst een aantal cases binnen het Hoogwaterbeschermingsprogramma geselecteerd en aan de hand daarvan zijn respondenten benaderd en geïnterviewd die daarbij passend zijn. In deze interviews wordt er ook gezocht naar eventueel aanvullende informatie over meekoppelen (meer specifiek naar aanvullende voorwaarden voor meekoppelen) die nog niet naar voren is gekomen in de documentenanalyse.

De analyse zal uitgevoerd worden in twee delen. Enerzijds aan de hand van de praktijkliteratuur die is onderzocht en anderzijds aan de hand van de interviews die zijn gehouden. Daaropvolgend zullen de uitkomsten van deze beide analyses worden samengevoegd in een vergelijkende analyse om zodoende met deze informatie een antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag.

Het onderzoek is beschrijvend van karakter. Er wordt veel informatie geïnventariseerd die op meerdere manieren later wordt samengevoegd. Daarnaast is het onderzoek ook verklarend van aard. Naast het zoeken naar voorwaarden wordt ook uitgelegd waarom de voorwaarden dan van invloed kunnen zijn op het creëren en verzilveren van meekoppelkansen. Deze combinatie van beschrijvende en verklarende elementen komt vaker voor in onderzoek, waarbij er eerst gegevens worden verzameld en vervolgens wordt bepaald of en hoe die gegevens inderdaad van invloed zijn (Vennix, 2011, p.153).

4.3 Verantwoording documenten

Voor de documenten die onderzocht worden in dit onderzoek geldt dat hierbij praktijkliteratuur en wetenschappelijke literatuur is onderzocht. Er is zoals gezegd allereerst een bureaustudie uitgevoerd naar meekoppelen in watermanagement en daarbij is specifiek gezocht naar voorwaarden die daarbij een rol spelen. Voor alle documenten die hiervoor zijn gebruikt is er een document samengesteld waarin alle informatie die bruikbaar geacht werd puntsgewijs is opgeschreven. De onderzoeks-artikelen, handboeken, nieuwsbrieven, projectomschrijvingen, rapportages, beleidsstukken, visiedocumenten en dergelijke zijn geselecteerd op basis van hun

relevantie voor het onderwerp meekoppelen. Er is geprobeerd om zo breed mogelijk op zoek te gaan naar informatie door zo veel mogelijk verschillende (soorten) documenten te raadplegen. Aanvullend op het eerste document dat is samengesteld is er een tweede zoektocht verricht naar relevante documenten, om een zorgvuldige aanvulling te doen op de eerste bevindingen over meekoppelen. Ook deze documenten zijn geselecteerd op basis van hun relevantie voor het onderwerp.

De documenten worden in hoofdstuk 7 geanalyseerd aan de hand van de vier categorieën die we al meermaals zijn tegengekomen in deze scriptie. Op basis van de theorie wordt er gezocht naar bruikbare aspecten die leiden tot een antwoord op de hoofdvraag. Voor elke categorie zal besproken worden wat in de literatuur daarbij als kenmerkend wordt beschouwd. De categorieën geven aan op welk niveau er gezocht wordt naar voorwaarden voor meekoppelen en die niveaus (actie, interactie, organisatie, institutie) worden dan ook als zodanig gehanteerd in het beoordelen van de gevonden informatie.

4.4 Verantwoording cases

Voor het selecteren van de cases waarvan respondenten geïnterviewd zullen worden, is een aantal criteria van belang. Allereerst wordt er gezocht naar projecten binnen het Hoogwaterbeschermingsprogramma (HWBP-2 en het Nieuwe Hoogwaterbeschermingsprogramma) die te maken hebben met waterveiligheid. Daarbij wordt er een selectie gemaakt van voornamelijk projecten die in de afrondende fase zitten of projecten die reeds afgerond zijn. Deze keuze wordt gemaakt omdat de verwachting hierbij is dat er meer informatie te winnen is met betrekking tot meekoppelen en de processen daaromheen wanneer het project al heeft plaatsgevonden. Een ander selectie criterium is dat er specifiek gezocht wordt naar projecten waar er sprake is of kan zijn van meekoppelkansen. Bij enkele projecten staat dit duidelijk aangegeven, bij andere projecten is dit aanvankelijk minder duidelijk. De projecten zijn ingedeeld in drie categorieën die in het volgende hoofdstuk verduidelijkt zullen worden. Het gaat hierbij om 1) Inpassen, 2) Meekoppelen en 3) Uitwisselen. Voor het selecteren van de respondenten die geïnterviewd zullen worden, geldt uiteraard allereerst dat beschikbaarheid daarbij een rol speelt. De projectleiders of omgevingsmanagers van de geselecteerde projecten zullen benaderd worden. Indien de projectleiders of omgevingsmanagers niet beschikbaar zijn zal er gezocht worden naar andere personen binnen de geselecteerde projecten die informatie kunnen verschaffen over de werkwijze van het project en informatie omtrent de meekoppelaspecten zoals deze zijn benoemd in deze scriptie. De cases zijn niet bij voorbaat per

se geselecteerd op de vraag of ze succesvol zijn of niet. Van zowel zeer succesvolle als minder succesvolle cases (misschien zelfs wel falende projecten) kan immers geleerd worden. Bovendien kunnen er in de praktijk een aantal andere aspecten gespeeld hebben die in de projectomschrijvingen niet naar voren zijn gekomen in de zoektocht naar geschikte cases. Een project kan bijvoorbeeld omschreven worden als succesvol, terwijl daar in de praktijk wellicht anders over gedacht kan worden. De cases zijn geselecteerd op het feit of zich meekoppelkansen voordeden/voordoen en in welke mate dat gebeurde.

Op basis van de bovenstaande criteria zijn de volgende projecten en respondenten geselecteerd:

Project	Respondenten
Kinderdijk – Schoonhovenseveer (<i>categorie Inpassen</i>)	Omgevingsmanager Max Slimmens
Diefdijklinie (<i>categorie Inpassen</i>)	Omgevingsmanager Jan van Veen
Eemshaven/Delfzijl (<i>categorie Meekoppelen</i>)	Omgevingsmanager Peter van Dijken
Waterfront Dalfsen (<i>Categorie Meekoppelen</i>)	Omgevingsmanager Katrien Bijl & Technisch manager Victor Frankena
Hondbossche en Pettemer Zeewering (<i>Categorie Uitwisselen</i>)	Omgevingsmanager Anita Willig-Kos
Waterdunen (<i>Categorie Uitwisselen</i>)	Provinciaal projectleider: Lies Dekker

Tabel 10: Geselecteerde cases

De semigestructureerde interviews zullen worden afgenomen met behulp van een interviewprotocol (zie bijlage IV). Er is een negental vragen opgesteld aan de hand van de vier categorieën uit de theorie. Daarbij is een aantal aanvullende vragen opgesteld om de gewenste informatie van de respondenten te verzamelen. Omdat er sprake is van semigestructureerde interviews kan van de vragen worden afgeweken wanneer de situatie zich daarvoor leent. De basisvragen zullen echter altijd gesteld worden. Er is geen tijdslimiet opgesteld voor de interviews. De verwachting is wel dat deze ongeveer een uur in beslag zullen nemen. De

interviewvragen zijn niet voorafgaand aan de respondenten opgestuurd om zodoende een open blik te verwachten van de respondenten. Wel is er van tevoren een korte inleiding op het onderzoek bekend gemaakt aan de respondenten.

In de analyse in hoofdstuk 6 zullen de interviews aan de hand van de codeboom (zie bijlage V) die is gemaakt, geanalyseerd worden. De codeboom is gemaakt met behulp van de operationalisatie en de begrippen en indicatoren die hierin zijn opgesteld. De interviews worden volledig getranscribeerd en per interview wordt aan de hand van de codeboom alle indicatoren die benoemd zijn opgespeurd en gemarkeerd in het geprinte document. Hierop volgend zal de analyse gestructureerd worden op basis van de vier categorieën en gebruik makend van onder andere citaten uit de interviews zullen de bevindingen gepresenteerd worden.

4.5 Betrouwbaarheid & validiteit

Wetenschappelijk onderzoek dient betrouwbaar en valide te zijn. In het onderstaande wordt beargumenteerd hoe dit onderzoek voldoet aan die eisen.

Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van dit onderzoek wordt gewaarborgd door nauwkeurig en consistent om te gaan met de variabelen die gemeten worden. Vanuit de theorie is er uitvoerig aandacht besteed aan de operationalisatie van de concepten die in de theorie naar voren kwamen. Vervolgens heeft deze operationalisatie weer de basis gevormd voor het opstellen van de codeboom die gebruikt is voor het coderen van de interviews. Ook de interviewvragen zijn opgesteld aan de hand van de operationalisatie. Gedurende het hele onderzoek is er ook consistentie terug te vinden door het werken met vier categorieën. In nagenoeg alle hoofdstukken voeren deze categorieën de boventoon in de indeling. Hoewel geprobeerd is om de betrouwbaarheid van dit onderzoek met name door consistent te werken zo groot mogelijk te maken, blijft dit lastig bij kwalitatief onderzoek. Er is altijd sprake van interpretatie door de onderzoeker, waardoor niet met zekerheid is te zeggen dat het onderzoek, wanneer dit nogmaals zou worden uitgevoerd, op precies dezelfde manier zou geschieden.

Validiteit

De validiteit van dit onderzoek is gewaarborgd doordat er een juiste weergave is van wat er gemeten wordt in dit onderzoek. Wat verondersteld wordt om te meten in het theoretisch kader, wordt in de methoden duidelijk uitgelegd en wordt ook als zodanig uitgevoerd. In de methoden is aandacht besteed aan de verantwoording van de cases en de verantwoording van de

documenten en de selectiecriteria die daarbij gehanteerd zijn. Voor elk interview dat wordt uitgevoerd wordt hetzelfde interviewprotocol gebruikt en hoewel er sprake is van semigestructureerde interviews waarbij sommige aanvullende vragen kunnen verschillen, zullen de interviews resultaten opleveren die te vergelijken zijn met elkaar. In de analyse van de interviews worden vervolgens citaten gebruikt uit de letterlijke getranscribeerde interviews, die terug te vinden zijn in apart bijgevoegde bijlagen.

Het onderzoek levert resultaten op die gedeeltelijk te generaliseren zullen zijn, maar hierbij moet gezegd worden dat dit onderzoek specifiek is uitgevoerd voor projecten binnen het HWBP die met waterveiligheid te maken hebben. Het onderzoek zou uitgebreid moeten worden voor andere projecten binnen het HWBP die met meekoppelen te maken hebben om te bepalen of de resultaten overeenkomen. Hier wordt verder op ingegaan in de discussie in hoofdstuk 10.

5. Meekoppelen in waterveiligheidsopgaven & Casusbeschrijvingen

5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zullen de cases beschreven worden die geselecteerd zijn voor dit onderzoek. Voorafgaand aan de beschrijvingen van de cases die gebruikt worden in dit onderzoek wordt er allereerst meer informatie gegeven over meekoppelen in waterveiligheidsopgaven. Zoals gezegd in paragraaf 4.4 zijn de cases onder andere geselecteerd op basis van drie gradaties die de mate van meekoppelen weergeven. Deze gradaties in meekoppelen worden in de volgende paragraaf uitgelegd.

5.2 Mate van meekoppelen

In de 'Handreiking landschappelijke inpassing en ruimtelijke kwaliteit in waterveiligheidsopgaven' van het Hoogwaterbeschermingsprogramma spreekt men over drie gradaties van meekoppelen: inpassen, meekoppelen en uitwisselen (van Rijswijk, 2014, p.9). Inpassen is de minst vergaande mate van meekoppelen, het gaat hierbij om "specifieke maatregelen of voorzieningen in een gebied die nodig worden geacht om nadelige gevolgen van een besluit of plan te voorkomen, te beperken of te compenseren" (Programmadirectie Hoogwaterbeschermingsprogramma, juni 2015, p.1). Het gaat hierbij om kleine aanpassingen of extra's in een gebied, om een project aan te passen aan de omgeving of om het maatschappelijke rendement te verhogen.



Figuur 2: Bron: Ministerie van I&M & Ministerie van EZ, 2014, p.54.

Ten tweede komt meekoppelen als gradatie op zichzelf aan de orde. In de handreiking (van Rijswijk, 2014) wordt de volgende definitie gegeven: "Bij meekoppelen gaat het om het meenemen van aanvullende doelstellingen van partners in de regio niet-zijnde waterveiligheid. (...) De extra kosten die de koppeling met zich meebrengt zullen uit andere middelen moeten

worden gefinancierd. Uiteraard zal er wel sprake zijn van synergie en werk met werk. Zo kunnen de totale maatschappelijke kosten lager worden gehouden” (van Rijswijk, 2014, p.9). Meekoppelen gaat dus iets verder dan inpassen; er wordt werk met werk gemaakt. Ofwel, het is mogelijk dat andere aanvullende doelstellingen meegenomen worden in een waterveiligheidsproject.



Figuur 3: Bron: Ministerie van I&M & Ministerie van EZ, 2014, p.54.

De derde gradatie betreft uitwisselen. Hiervan wordt gesproken als naast dijkversterkingen ook andere ruimtelijke maatregelen van toepassing zijn. Zo kan bijvoorbeeld een rivier verruimende maatregel zorgen voor lagere waterstanden, waardoor een dijkversterking dan uitwisselbaar is met de rivier verruimende maatregel, omdat deze beter/anders bijdraagt aan hoogwaterbescherming. Het gaat hierbij om een integrale gebiedsopgave als uitgangspunt, waarbij de dijkversterking één van de deelopgaven is, maar dus niet de enige maatregel (van Rijswijk, 2014, p.9).



Figuur 4: Bron: Ministerie van I&M & Ministerie van EZ, 2014, p.54.

Het onderscheid dat hierboven is beschreven is gebruikt bij het bepalen van de te onderzoeken cases. Er is bij elke gradatie een gelijk aantal cases gezocht, waardoor alle gradaties gelijk vertegenwoordigd zijn in het onderzoek. Bovendien vallen er wellicht verschillen of overeenkomsten op te merken naar aanleiding van deze indeling en de geselecteerde cases die bruikbaar kunnen zijn voor eventueel vervolgonderzoek.

5.3 Casusbeschrijvingen

Zoals in het vorige hoofdstuk naar voren kwam, is er een zestal respondenten geïnterviewd van zes verschillende projecten/cases. De keuze voor de geselecteerde cases is verantwoord in paragraaf 4.4. In dit hoofdstuk zal voor elke casus nu een korte beschrijving gegeven worden van de opgaven van de projecten, van de betrokken actoren en er zal een tijdlijn geschetst worden van het verloop en de belangrijkste stappen in de projecten. Daarnaast zal er aandacht besteed worden aan hoe er is meegekoppeld in deze cases. Deze beschrijvingen, die zijn opgesteld met behulp van projectomschrijvingen en de verzamelde informatie tijdens de interviews, zullen zorgen voor een beter begrip van de resultaten en analyse van dit onderzoek.

5.3.1 Casus 1: Kinderdijk – Schoonhovenseveer

De casus Kinderdijk-Schoonhovenseveer is geplaatst binnen de eerste categorie van meekoppelen die besproken wordt in dit onderzoek: inpassen.

De opgave

Onder andere door klimaatverandering krijgt de rivier de Lek steeds meer water te verwerken, waardoor een dijkversterking noodzakelijk is om het gebied achter de dijk veilig te houden. Tussen Kinderdijk en Schoonhovenseveer is de dijk niet stabiel en hoog genoeg om het extra water te keren. In de 2^e ronde toetsing primaire waterkeringen is door het Waterschap Rivierenland en Rijkswaterstaat vastgesteld dat de dijk niet voldeed aan de normen en uiteindelijk een gebied van 11 kilometer versterkt moest worden.

In het plan van aanpak dat is opgesteld voor dit project, is er een ‘scope’ opgesteld waarmee de aard, de omvang en de beperkingen van het project worden aangeduid. Hierbij werd onder andere duidelijk aangegeven dat ‘ruimtelijke maatregelen anders dan ter compensatie van natuur en/of landschap’ buiten de scope vallen (Waterschap Rivierenland, 2009, p.12). Aanvankelijk wordt dus duidelijk dat dit project zich richt op niet meer dan de dijkversterking zelf.

Op verschillende manieren wordt de dijk verbeterd, namelijk door extra grond aan de rivierzijde aan te brengen en een aantal betonnen diepwanden die moeten zorgen voor een betere stabiliteit van binnenuit. Op de plekken waar ondergrondse versterking niet mogelijk is, komen damwanden en palenwanden en op drie plekken wordt de dijk verlegd richting de rivier (Waterschap Rivierenland, n.d.1.).

Een opvallend aspect aan deze dijkversterking is de bouw van een ‘klimaatdijk.’ Deze dijk is extra sterk en extra veilig, waardoor de klimaatdijk, zoals de naam al aangeeft, voorbereid is op klimaatveranderingen. Een tweede bijzonder aspect aan deze dijkversterking is dat er veel panden langs het te versterken deel van de dijk staan. Dit betekent dat sommige panden gesloopt worden waar vervolgens bermen worden aangelegd om de grond sterker en hoger te maken. Een deel van de gesloopte panden wordt herbouwd op een bijzondere manier: namelijk ‘opvijzelbaar.’ Dit betekent dat een woning zo wordt gebouwd dat deze kan worden ‘opgekrikt’ indien dat in de toekomst nodig blijkt (Waterschap Rivierenland, n.d.1.).

Meekoppelen

Hoewel in het plan van aanpak aanvankelijk is aangegeven dat er geen plek is voor ruimtelijke maatregelen, is er toch rekening gehouden met onder andere mogelijkheden in de toekomst voor gebiedsontwikkeling. De meekoppelkansen voor dit project zijn echter gering. Zoals in het begin van deze paragraaf al werd aangegeven is deze casus geplaatst binnen de eerste categorie van meekoppelen: inpassen. Hierbij zou er slechts sprake zijn van kleine aanpassingen of extra’s in een gebied om een project aan te passen aan de omgeving. Een aantal kleine meekoppelkansen die zich in dat kader hebben voorgedaan binnen deze casus zijn de aanleg van een vrij liggend fietspad op de dijk, de aanleg van een carpoolplaats en een parkeerplaats en het realiseren van een woningbouwproject langs de dijk. Daarbij is afgesproken dat de plannen van het woningbouwproject geïntegreerd zouden worden in de plannen van de dijkversterking (Bakker, 2009, p. 36). Met name deze laatste ontwikkeling is te zien als het meekoppelen van een project in de dijkversterking door de plannen op elkaar af te stemmen en daarmee de plannen te integreren.

Betrokken actoren

Het project Kinderdijk-Schoonhovenseveer is ondergebracht in het Hoogwaterbeschermingsprogramma. De Rijksoverheid is daarmee een van de betrokken actoren in dit project. Daarnaast zijn de Provincie Zuid-Holland, Gemeente Molenwaard, Waterschap Rivierenland, Rijkswaterstaat, private partijen (bedrijven, jachthaven, aannemersbedrijf), natuurorganisaties en bewoners van het gebied te benoemen als betrokken actoren. Middels een projectgroep (van vertegenwoordigers van het Waterschap, Provincie Zuid-Holland en gemeente(n)), een klankboordgroep (met onder andere bewoners en overheden) en huiskamergesprekken met bewoners is er contact onderhouden tussen deze actoren (Tromp e.a., 2014, p.45-46 & Interview III).

Tijdslijn

De onderstaande tijdslijn geeft een weergave van de belangrijkste stappen van het verloop en de huidige situatie van het project.



Figuur 5: Tijdslijn project Kinderdijk-Schoonhovenseveer. Bron tekst: Waterschap Rivierenland, n.d.1

5.3.2 Casus 2: Diefdijklinie

De casus Diefdijklinie is geplaatst binnen de eerste categorie van meekoppelen die besproken wordt in dit onderzoek: inpassen.

De opgave

Ook de Diefdijk, die loopt van de Lek bij Everdingen tot aan de Waal bij Gorinchem, krijgt te maken met klimaatverandering en daardoor met het verwerken van meer water dan de dijk nu aan kan. De Diefdijk is een binnendijk, die dient ter bescherming van de Alblasserwaard en de Vijfheerenlanden indien er een dijkdoorbraak in de Betuwe of Tieler- en Culemborgerwaarden plaats vindt. Uit een toetsing is gebleken dat 8 kilometer van de 23 kilometer lange dijk niet voldeed aan de veiligheidseisen en daarom versterkt moest worden. Dat de dijk niet voldeed aan de veiligheidseisen heeft met name te maken met het gevaar op piping, waarbij water onder de dijk doorstroomt, zand meeneemt en daarmee de ondergrond van de dijk verzwakt en het risico bestaat dat de dijk gaat verzakken. De opgave van dit project was dan ook om die dijken daarop te versterken en verzakking te voorkomen (Waterschap Rivierenland, n.d.2).

Meekoppelen

Ook deze casus is ingedeeld in de categorie ‘inpassen.’ Bij deze dijk is er in zeer geringe mate sprake van meekoppelen. Dit uit zich vooral in het meenemen van de cultuurhistorie die een rol

speelt in dit gebied. Er bevindt zich namelijk een deel van Nieuwe Hollandse Waterlinie (NHW), waardoor er in het gebied diverse militaire objecten zijn terug te vinden. De dijkverbetering wordt aangegrepen om 18 nog niet gerestaureerde objecten te herstellen. Daarnaast werd er voor deze dijk besloten, op verzoek van omwonenden, om de verkeersveiligheid van de dijk aan te pakken. Bij de werkzaamheden aan de dijk wordt daarom rekening gehouden met de aanleg van de nieuwe weg, en wordt dit in samenspraak tussen het aannemersbedrijf en de gemeenten aangepakt. Deze twee aspecten zijn de enige meekoppelkansen die voor deze dijkversterking zijn meegenomen. Het is duidelijk dat het hier slechts gaat om kleine aanpassingen in het gebied om de omgeving van de dijk tegelijkertijd te verbeteren (Waterschap Rivierenland, n.d.2).

Betrokken actoren

Bij het project Diefdijklinie is een groot aantal actoren betrokken. De Rijksoverheid is betrokken vanuit de inpassing in het HWBP, daarnaast heeft men te maken met de Provincie Zuid-Holland, Provincie Utrecht, Provincie Gelderland, zes gemeenten (Gorinchem, Lingewaal, Leerdam, Geldermalsen, Culemborg & Vianen), Waterschap Rivierenland, Staatsbosbeheer, Zuid-Hollands Landschap, het aannemersbedrijf en bewoners in het gebied.

Tijdslijn

De onderstaande tijdslijn geeft een weergave van de belangrijkste stappen van het verloop en de huidige situatie van het project.



Figuur 6: Tijdslijn project Diefdijklinie, bron tekst: Waterschap Rivierenland, n.d.2

5.3.3 Casus 3: Eemshaven – Delfzijl

De casus Eemshaven – Delfzijl is geplaatst binnen de tweede categorie die besproken wordt in dit onderzoek: meekoppelen.

De opgave

Uit de derde toetsingsronde van Rijkswaterstaat is gebleken dat de zeedijk tussen de Eemshaven en Delfzijl niet meer voldoet aan de veiligheidseisen. De opgave voor het verbeteren van de veiligheid is daarom als volgt vastgesteld door het waterschap: “het dijktraject (11,7 km) zodanig ontwerpen en aanleggen dat de zeedijk bij de eerstvolgende toetsingsronde voldoet aan de veiligheidsnormen WTI (wettelijk toets instrumentarium) 2017 en zodanig robuust is dat de dijk bestand is tegen aardbevingen. Tegelijkertijd bieden de koppelkansen meerwaarde voor de natuur, landbouw, economie, recreatie en duurzaamheid” (Wijnstra, 2015, p.22). Uit deze definitie wordt duidelijk dat het gaat om een meervoudige opgave: de dijk moet weer aan de waterveiligheidsnormen voldoen en aardbevingsbestendig worden gemaakt. Bovendien heeft men in dit gebied ook te maken met bodemdaling als gevolg van gaswinning, dat gecompenseerd moet worden (Interview I).

Opvallend in dit project is verder dat er een nieuw, innovatief dijkconcept toegepast gaat worden, namelijk de ‘dubbele dijk’. Dit betekent dat in een binnendijkse zone slib wordt ingevangen en er daardoor kansen komen voor zilte teelt. Daarnaast wil men een ‘rijke dijk’ realiseren, waarbij aan de buitenkant van de dijk maatregelen worden genomen om de natuur de kans te geven zich verder te ontwikkelen en kansen worden geboden voor recreatie door middel van onder andere getijdepoeltjes (Waterschap Noorderzijlvest, n.d. & Interview I).

Meekoppelen

Deze casus is ingedeeld in de categorie ‘meekoppelen’ omdat zich een aantal duidelijke meekoppelkansen voor doen en dit ook duidelijk wordt benoemd in de opgave van het project. In de definitie van meekoppelen in de eerste paragraaf van dit hoofdstuk werd aangegeven dat het hierbij onder andere gaat om het meenemen van aanvullende doelstellingen van partners in de regio die niet op waterveiligheid gericht zijn. Bij dit project doet zich zo een aantal meekoppelkansen voor (naast de ‘rijke- en dubbele dijk’): zo zal er een uitbreiding van het stadsstrand in Delfzijl plaats vinden. De dijk wordt daarbij landinwaarts verlegd om ruimte te maken voor een groter stadsstrand met een boulevard. Ook zal de dijk meer voor recreatie gebruikt gaan worden door onder andere de dijk toegankelijker te maken voor wandelaars en fietsers. Als laatste meekoppelkans wordt er nog gekeken naar mogelijkheden voor het plaatsen

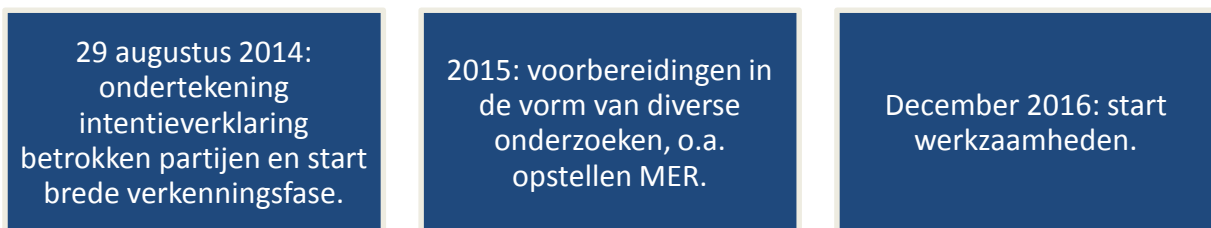
van drie windturbines op de dijk (Waterschap Noorderzijlvest, n.d.). De respondent in het interview gaf aan dat bij aanvang van de meekoppelprojecten er met name sprake is van veel enthousiasme onder de deelnemers daarvan, maar tegelijkertijd speelt ook dat duidelijk moet worden wie verantwoordelijk gaat zijn voor de uitvoer en het beheer van die meekoppelprojecten. Het project heeft sowieso te maken met een iets specialere aanpak dan de meeste andere projecten, omdat er sprake is van een versnelde uitvoering (met name door het verhoogd risico op aardbevingen in dit gebied). Ook het proces van meekoppelen neemt daardoor een aparte wending, omdat ook de andere deelnemers in het meekoppelproject bereid moeten zijn om versneld mee te doen. Dit project bevindt zich nog in de planvoorbereidingsfase.

Betrokken actoren

Het waterschap Noorderzijlvest is hoofd-initiatiefnemer voor de dijkverbetering tussen de Eemshaven en Delfzijl. De Rijksoverheid is betrokken vanuit haar positie binnen het HWBP. Verder zijn de Provincie Groningen, gemeente Delfzijl, gemeente Eemsmond, Essent, de landbouwsector, diverse natuurorganisaties en inwoners betrokken te noemen.

Tijdslijn

De onderstaande tijdslijn geeft een weergave van de belangrijkste stappen van het verloop en de huidige situatie van het project.



Figuur 7: Tijdslijn project Eemshaven-Delfzijl, bron tekst: Waterschap Noorderzijlvest n.d.

5.3.4 Casus 4: Waterfront Dalfsen

De casus Waterfront Dalfsen is geplaatst binnen de tweede categorie die besproken wordt in dit onderzoek: meekoppelen.

De opgave

Evenals de dijk tussen Eemshaven – Delfzijl is een deel van de dijk bij Dalfsen in de derde toetsingsronde afgekeurd. In dezelfde periode als de afkeuring van de dijk, was de gemeente Dalfsen al bezig met het ontwikkelen van een plan voor een nieuwe wijk ‘Waterfront’ en een promenade langs de rivier de Vecht. Vanaf het begin van het dijkversterkingsproject is zodoende al meteen gekeken naar de meekoppelkansen om de ontwikkeling van de nieuwe wijk (appartementencomplex) en de wandelpromenade mee te nemen in de ontwikkeling van de dijkversterking. De dijk bij Dalfsen langs de Overijsselse Vecht was voor 520 meter afgekeurd. 200 Meter daarvan is vervroegd uitgevoerd om in te kunnen spelen op de gebiedsontwikkeling van het ‘Waterfront.’

Door het vervroegd uitvoeren van een deel van het gebied is dit project een van de eerste projecten binnen het HWBP dat is voltooid. Het benutten van de meekoppelkansen van het ‘Waterfront’ was daarbij ook een van de eerste landelijke voorbeelden (Waterschap Groot Salland, 2014 & Waterschap Drents Overijsselse Delta, n.d.).

Meekoppelen

Zoals hierboven als is beschreven is met de dijkversterking bij Dalfsen een duidelijke meekoppelkansen meegenomen. Sterker nog, de dijkversterking is vervroegd uitgevoerd omdat de plannen van de gemeente voor een nieuwe wijk al klaar waren. Het initiatief voor het meekoppelen kwam zodoende ook van de gemeente. Zij wilde immers voorkomen dat tijdens of na aanleg van de nieuwe dijk, het gebied weer op de schop zou gaan om de dijkverbetering, die onvermijdelijk was, te realiseren. In het interview werd aangegeven dat hoewel het initiatief voor meekoppelen vanuit de gemeente kwam, dit initiatief later werd overgenomen door het waterschap om die dijkversterking vervroegd uit te voeren.

Deze casus past, zoals is aangegeven, binnen de categorie ‘meekoppelen’ omdat er duidelijk sprake is van het meenemen van een aanvullende doelstelling van een partner in de regio (in dit geval de gemeente Dalfsen) die niet op waterveiligheid gericht is.

Betrokken actoren

Evenals alle projecten die besproken worden in dit hoofdstuk is ook Dalfsen ontstaan vanuit het HWBP en daarmee vanuit de samenwerkingsorganisatie van Rijkswaterstaat en Waterschappen. Specifiek gaat het hier om het waterschap Drents Overijsselse Delta. Verder zijn de Provincie Overijssel, gemeente Dalfsen, de ontwikkelaar van de wijk 'waterfront' en bewoners betrokken bij het project.

Tijdslijn

De onderstaande tijdslijn geeft een weergave van de belangrijkste stappen van het verloop en de huidige situatie van het project.



Figuur 8: Tijdslijn Project Dalfsen, bron tekst: Waterschap Groot Salland, 2014

5.3.5 Casus 4: Stadsdijk Zwolle

In het interview dat werd gehouden voor de casus Waterfront Dalfsen, werd door de respondent aangegeven dat er nog een tweede respondent kon deelnemen aan dit interview. Naar aanleiding daarvan is besloten om ook de casus Stadsdijk Zwolle toe te voegen in dit hoofdstuk, omdat de tweede respondent hiervan het beste op de hoogte was. Omdat de respondenten in dezelfde organisatie werkzaam zijn, kon de informatie die gegeven werd met name over de werkwijze van de organisatie goed gebruikt worden.

De opgave

Het project Stadsdijk Zwolle is ook een onderdeel van het HWBP en bevindt zich momenteel in de verkenningsfase. Door de nieuwe eisen aan de veiligheid van dijken zijn de stadsdijken in

Zwolle niet veilig genoeg meer. In totaal gaat het hier om een lengte van 7,5 kilometer. De extra uitdaging in dit project is dat de dijken in een omgeving liggen met weinig ruimte, wat het uitbreiden van de dijken ingewikkelder maakt (Waterschap Drents Overijsselse Delta, n.d.).

Meekoppelen

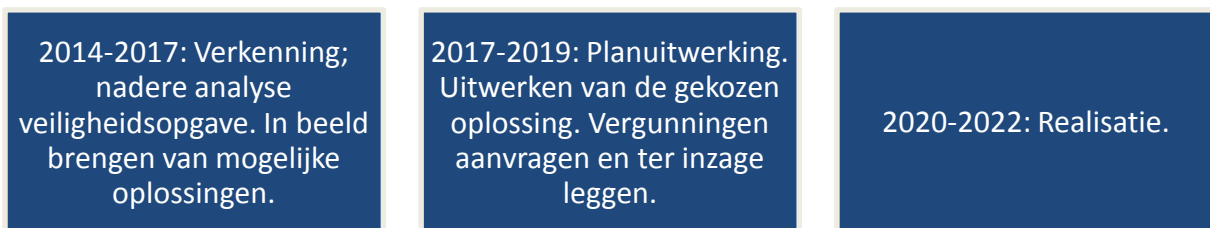
Het waterschap Drents Overijsselse Delta geeft aan dat er mogelijkheden wat betreft meekoppelen worden bekeken. Daarbij zou het gaan om bijvoorbeeld fiets- en wandelpaden, het vergroten van de leefbaarheid van een woonwijk naar het water toe en de mogelijkheid tot het aanleggen van een boulevard langs het Zwolle-IJssel kanaal en het Zwarte Water (een initiatief van de gemeente Zwolle) (Waterschap Groot Salland, n.d. & Interview 4). Echter, omdat dit project zich nog in de verkenningsfase bevindt, zijn die meekoppelkansen nog geen zekerheid. Dit project zou, indien de bovengenoemde meekoppelkansen werkelijkheid worden, ingedeeld kunnen worden in de categorie ‘meekoppelen’ omdat zich een aantal duidelijke meekoppelkansen voordoen die meegenomen kunnen worden in het dijkversterkingsproject die een andere doelstelling dan waterveiligheid voor ogen hebben.

Betrokken actoren

Vooralsnog is er voor het project Stadsdijk Zwolle een aantal betrokken actoren te noemen: het waterschap Drents Overijsselse Delta, Provincie Overijssel, gemeente Zwolle en bedrijven in het stedelijke gebied (met een actieve ondernemingsvereniging).

Tijdljn

De onderstaande tijdljn geeft een weergave van de belangrijkste stappen van het verloop en de huidige situatie van het project.



Figuur 9: Tijdljn Project Stadsdijk Zwolle, bron tekst: Waterschap Drents Overijsselse Delta, n.d.

5.3.6 Casus 5: Kust op Kracht, Hondsbossche en Pettemer zeewering

De casus Kust op Kracht is geplaatst binnen de derde categorie die besproken wordt in dit onderzoek: uitwisselen.

De opgave

De Hondsbossche en Pettemer zeewering zijn in 2003 beiden afgekeurd en aangemerkt als ‘zwakke schakels.’ Naar aanleiding hiervan is de Provincie Noord-Holland het project Kustvisie 2050 gestart. De zwakke schakels hebben een dubbeldoelstelling, wat betekent dat het gaat om een integrale gebiedsopgave waarbij noodzakelijke maatregelen voor veiligheid worden genomen in combinatie met aanvullende maatregelen voor het creëren van meerwaarde voor ruimtelijke kwaliteit.

In de verkenningsfase van het project zijn inwoners, ondernemers en andere belanghebbenden gevraagd om mee te denken over mogelijke manieren om de kust te versterken en meerwaarde te creëren. Er is gekozen voor een dijkversterking met duinen en strand om de mogelijkheden voor recreatie, toerisme, natuur en economie in het gebied te vergroten (Interview V, p.1-2).

Meekoppelen

Het gaat in deze casus om een project dat in de categorie ‘uitwisselen’ hoort. Dit betekent dat het gaat om een integrale gebiedsopgave waarbij de dijkversterking wel een van de onderdelen van het project is, maar niet de enige maatregel is. In het interview geeft de respondent ook aan dat het gaat om een oplossingsrichting die op zichzelf al veel ruimtelijke kwaliteit in zich heeft zitten waardoor ‘in de randvoorwaardelijke sfeer al kansen geboden worden voor meekoppelen’ (Interview V, p.6). Dat er wordt meegekoppeld is in deze casus een gegeven, omdat er vanaf het begin al duidelijk was dat er een dubbeldoelstelling zou gelden. Door een aantal actoren samen is een programma opgesteld waarin 25 projecten zijn genoemd, die mogelijkheden laten zien voor meekoppelkansen. Daarbij gaat het bijvoorbeeld om het aanleggen van nieuwe natuur, fiets- en wandelpaden en de herinrichting van de verbinding van het dorp Petten met het water (Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier, 2008, p.4-5 & Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier, n.d. & Interview 5). Het meekoppelen is volgens de respondent een interactief proces geweest. Zo had de gemeente al een zekere visie voor ogen voor het dorp Petten en in samenspraak met het Hoogheemraadschap is gesproken over de nadere invulling van die visie in de plannen van het Hoogheemraadschap. Door steeds te overleggen met de partners in het gebied ontstond er steeds meer een beeld van wat er met het gebied zou moeten gebeuren. Dat

er meegekoppeld zou worden is nooit een discussie geweest in deze casus, de invulling van het meekoppelen wel.

Betrokken actoren

Door de ruime opzet van het project met de dubbeldoelstelling van veiligheid en ruimtelijke kwaliteit is er een groot aantal actoren te benoemen als betrokkenen in deze casus: de Provincie Noord-Holland, Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier, Rijkswaterstaat, gemeente Bergen en Schagen, Natuurmonumenten, Staatsbosbeheer, stichting duinbehoud, Landschap Noord-Holland, lokale VVV, het ontwikkelingsbedrijf en bewoners.

Tijdslijn

De onderstaande tijdslijn geeft een weergave van de belangrijkste stappen van het verloop en de huidige situatie van het project.



Figuur 10: Tijdslijn Project Kust op Kracht, bron tekst: Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier, 2008 & Interview 5.

5.3.7 Casus 6: Waterdunen

De casus Waterdunen is geplaatst binnen de derde categorie die besproken wordt in dit onderzoek: uitwisselen.

De opgave

Het project Waterdunen bevindt zich tussen Breskens en Groede in de Provincie Zeeland. In 2004 is door de provincie Zeeland de planstudie Zwakke schakels opgepakt, waarin naast kustversterking ook ruimtelijke kwaliteitsverhoging een doelstelling was. Samen met een recreatieondernemer in Breskens is een plan opgezet om de kwaliteit van recreatie en natuur, met de nodige versterking, te verhogen (Provincie zeeland, n.d.). Het project is opgezet aan de

hand van drie pijlers: kustversterking, natuurontwikkeling en recreatieontwikkeling. Met de combinatie van deze drie pijlers is het doel van het creëren van Waterdunen vooral het stimuleren van de economie en de verbetering van het gebied tegelijkertijd met de nodige aanpak van de kustversterking.

Meekoppelen

Ook voor dit project geldt dat er qua categorie sprake is van ‘uitwisselen.’ Het betreft een integrale gebiedsontwikkeling waarin de kustversterking slechts een onderdeel is. Veel meer aandacht is er eigenlijk voor de aanleg van nieuwe natuur en de ontwikkeling van de regio. In het project worden een aantal ambities gekoppeld: ten eerste wordt er gewerkt aan de kustveiligheid door het versterken van de zwakke plekken in de kust. Ten tweede wordt er gewerkt aan een economische impuls voor het gebied, door het investeren in vernieuwing en uitbreiding van een recreatiebedrijf in het gebied. Ten derde wil men een ruimtelijke kwaliteitsslag slaan in de regio (door verschillende ontwikkelingen in de natuur) om de ruimtelijke kwaliteit van West Zeeuws-Vlaanderen te vergroten. Bovendien wil men met het project Waterdunen een impuls geven aan de samenwerking tussen publieke en private partijen (Provincie Zeeland, n.d.).

Betrokken actoren

Onder andere door een dubbeldoelstelling in dit project (zoals in het project Kust op Kracht), is ook hier een aantal betrokken actoren te noemen: Rijkswaterstaat, Provincie Zeeland, gemeente Sluis, Waterschap Scheldestromen, Zeeuws Landschap, Molecaten en bewoners van het gebied.

Tijdljn

De onderstaande tijdljn geeft een weergave van de belangrijkste stappen van het verloop en de huidige situatie van het project.



Figuur 11: Tijdlijn Project Waterdunen, bron tekst: Provincie Zeeland, 2010 & Interview 6.

6. Interviewanalyse en resultaten

6.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt het eerste deel van de analyse behandeld. Hierbij zullen de resultaten van de interviews worden gepresenteerd en geanalyseerd waarmee een antwoord wordt gegeven op de derde deelvraag: *In hoeverre worden de theoretische voorwaarden door praktijkdeskundigen in HWBP- projecten erkend en hoe worden deze eventueel aangevuld?*

De theorie vormt, evenals in de documentenanalyse (hoofdstuk 7), de basis voor dit hoofdstuk waarbij de aandacht onder andere uit zal gaan naar waar de theorie en de uitkomsten van de interviews met elkaar overeenkomen en waar ze van elkaar verschillen/waar ze elkaar aanvullen.

Aan de hand van een codeboom worden de interviews gecodeerd en geanalyseerd. Met behulp van de codes in de codeboom wordt er gezocht naar overeenkomsten en verschillen tussen de interviews en met de theorie en naar mogelijk nieuwe uitkomsten wat betreft de voorwaarden voor het creëren en verzilveren van meekoppelkansen. Aan het eind van elke paragraaf zal in een korte conclusie besproken worden wat die resultaten betekenen voor de praktijk van meekoppelen.

In dit hoofdstuk zal nog een extra paragraaf worden toegevoegd waarin eventueel aanvullende voorwaarden worden gepresenteerd die niet volledig passen binnen een van de vier categorieën. Dit wordt gedaan omdat in de interviews specifiek de vraag is gesteld aan de respondenten of zij nog aanvullende aspecten konden benoemen als voorwaarden voor het creëren en verzilveren van meekoppelkansen. Gezien de uitkomsten van deze vraag is daar een aparte paragraaf voor gecreëerd. Er wordt ook een tabel gepresenteerd die een 'checklist' geeft voor een aantal overkoepelende kenmerken die naar voren zijn gekomen als voorwaarden voor het creëren en verzilveren van meekoppelkansen. Aan de hand van die checklist worden alle interviews gecontroleerd op het benoemen van die kenmerken. Bij deze tabel, die dient als een extra controlemiddel, zal een korte reflectie geplaatst worden. Ook zal voor dit hoofdstuk aan het eind een deelconclusie gegeven worden.

6.2 Actie: personen/managers/managementstijl

Voor de analyse van de interviews voor de actie categorie is het onderscheid in twee methoden gebruikt zoals dat in de theorie is gehanteerd: complexiteit absorberen (1) en complexiteit reduceren (2). Het gaat in deze categorie om het denken en doen van individuele actoren en welke keuzes de individuele actor maakt en waarom. Met dit laatste in het

achterhoofd en de twee methoden zijn tijdens het interview vragen gesteld aan de respondenten die hierbij passend waren (zie interviewprotocol). Daarbij kwam het maken van grensoordelen (boundary judgments) aan de orde, evenals welke managementstijl en welke wijze van handelen men hanteert. Omdat er sprake is van semigestructureerde interviews is er in sommige gevallen doorgevraagd indien de antwoorden van de respondenten daar aanleiding toe gaven.

De meeste respondenten vervulden in de casussen die benoemd zijn in hoofdstuk 5 de rol van omgevingsmanager. Uit de omschrijving van die rol door verschillende respondenten wordt duidelijk dat de omgevingsmanagers in hun denken en doen een combinatie maken van complexiteit absorberen en complexiteit reduceren. Respondent I benoemt bijvoorbeeld de volgende twee aspecten die komen kijken bij zijn invulling van de rol van omgevingsmanager:

“Het is juist een hele proactieve houding. Om vooral ook aan de voorkant van dit project, tijdens de planvoorbereiding een goede samenwerking tot stand te brengen. En ook heel erg gericht om alles wat er speelt, knelpunten, probleempjes, uitdagingen, om die vooral aan de voorkant met elkaar goed inzichtelijk te maken en gezamenlijk tot oplossingen te komen”

(Interview I, p.3).

De respondent laat zien dat hij complexiteits-aanvaardend handelt door een proactieve houding aan te nemen. Hij wil van tevoren alles bekijken dat een rol kan spelen in het proces en met name een goede samenwerking tot stand brengen. Tegelijkertijd laat de respondent ook zien dat hij complexiteits-reducerend handelt, omdat hij aan de voorkant van een project zoveel mogelijk aspecten duidelijk wil hebben. De respondent is duidelijk op zoek naar het afbakenen van omgevingsinvloeden door zoveel mogelijk zaken inzichtelijk te maken. Dit wordt nogmaals door de respondent bevestigd in het onderstaande citaat.

“Voor mij is de methodiek strategisch omgevingsmanagement. Dat is een beetje mijn leidraad die ik daarin volg. De SOM- methodiek, dat was mijn houvast” (Interview I, p.3).

Uit dit citaat kan afgeleid worden dat de respondent ook op zoek is naar structuur in zijn handelen. Hij maakt in zijn handelen gebruik van de SOM- methodiek (strategisch omgevingsmanagement). Volgens deze methodiek moet men problemen voorkomen of oplossen en gelijktijdig bouwen aan vertrouwen om tot een duurzame relatie te komen

(Programmadirectie Hoogwaterbeschermingsprogramma, 2015, p.17). Dat hij gebruik maakt van een specifieke methode wijst op het reduceren van complexiteit door structuur te creëren. De respondent heeft dit nodig als houvast in zijn handelen. Nog twee andere respondenten (in interviews III en V) geven specifiek aan dat zij een bepaalde methodiek gebruiken voor hun handelen, zij het een andere dan de respondent uit interview I. Zij volgen namelijk het IPM-model (Integraal Projectmanagement). Volgens dit model worden 5 processen onderscheiden waarbij elk proces een specifieke rol toegekend krijgt. Daardoor ontstaat het 5-rollenmodel (projectmanagement, risicobeheersing, omgevingsmanagement, technisch management en contractmanagement) (Rijkswaterstaat, n.d.). Dat de respondenten gebruik maken van deze modellen laat zien dat zij gericht zijn op het hanteren van een duidelijke structuur in hun handelen, wat getuigd van een complexiteits-reducerende stijl. De overige drie respondenten benoemen niet specifiek een gehanteerde methodiek.

Een tweede respondent omschrijft haar invulling van de rol van omgevingsmanager als volgt:

“Als omgevingsmanager in het project ben je verantwoordelijk voor enerzijds het gebiedsproces (...) en de andere kant is dat je eigenlijk moet zorgen dat je aan alle randvoorwaarden om aan zo 'n project kunt starten voldoet. Dus als omgevingsmanager moet je gewoon zorgen dat alle benodigde onderzoeken gedaan zijn en aan alle voorwaarden wordt voldaan” (Interview IV, p. 1-2).

De respondent benoemt hier een duidelijke complexiteits-reducerende managementstijl en het hanteren van ordezoekend handelen, waarbij verantwoordelijkheid en taakgerichtheid belangrijk is en duidelijk is wat er van de omgevingsmanager verwacht wordt.

Toch benoemt de respondent ook een tweede kant van haar rol, namelijk *“een flexibele aanpak, dat moeten we dan maar accepteren van elkaar”* (Interview IV, p.14). De respondent benadrukt in het interview dat het onvermijdelijk is om ook een flexibele aanpak te hanteren in haar handelen, waarmee ze een complexiteits-absorberende stijl laat zien. Bovendien wordt in dit interview ook duidelijk dat de respondent het betrekken van externe partijen zeer belangrijk vindt en dat hier ook uitvoerig aandacht aan besteed wordt. Deze beide aspecten duiden erop dat er ook sprake is van het absorberen van complexiteit in het handelen van de respondent. Bovendien maakt de respondent in interview IV ook duidelijke wide boundary judgments, omdat zij haar grenzen wil verbreden onder andere door middel van het betrekken van externe partijen.

Een tweede respondent in interview IV benoemt heel nadrukkelijk dat hoewel hij in eerste instantie probeert een constructieve en open houding aan te nemen, in sommige gevallen toch een complexiteits-reducerende stijl van toepassing is:

“Daar hebben wij op een gegeven moment van gezegd nou daar willen we niet in meegaan, we willen dat die waterkering gewoon onafhankelijk constructief is van de kade ook”

(Interview IV, p. 20).

Uit dit voorbeeld wordt duidelijk dat de respondent ervoor koos om ordezoekend te handelen om helderheid te creëren en effectief te zijn in het uitvoeren van de eigen taak als waterschap; namelijk het versterken van de dijk.

Er komt duidelijk een diversiteit terug in de interviews in hoe individuele personen (managers) hun rol vervullen, waarbij het vooral vaak naar voren komt dat de managers zoeken naar een combinatie van de beide methoden. De respondent in interview V noemt dat het belangrijk is om zelf actief te zijn in het leggen van verbindingen, wat er in eerste instantie op duidt dat zij een complexiteits-aanvaardende houding in neemt:

“(...) we vinden het als hoogheemraadschap belangrijk om zelf een goede relatie met die partijen te hebben, dus we hebben ook een samenwerkingsovereenkomst gesloten, met de natuurorganisaties” (Interview V, p. 6).

Hoewel deze respondent dus complexiteits-aanvaardend handelt door samenwerking op te zoeken, is zij tegelijkertijd op zoek naar een vorm van structuur door het sluiten van een samenwerkingsovereenkomst. Hierbij zien we weer dat de omgevingsmanager zowel complexiteits-aanvaardend als ordezoekend handelt.

Naast de al eerdergenoemde resultaten voor deze actie- categorie, kwam er uit de interviews nog een ander belangrijk aspect naar voren. Een aantal respondenten geeft namelijk aan dat hoe bestuurders handelen ook een belangrijke rol kan spelen onder andere in de samenwerking/ interactie met anderen. De respondent in interview I zegt hier het volgende over:

“(...) het is van belang dat je bestuurders hebt die integraal denken, niet alleen maar vanuit hun eigen kokertje, maar die ook over hun eigen grenzen heen, die ook de belangen vanuit de

andere stakeholders begrijpen, die ook gericht zijn om er gezamenlijk uit te komen. (...) vooral denken in kansen, en niet te zeer bedreigingen” (Interview I, p.16).

Ook de respondent in interview V besteedt aandacht aan welke kwaliteiten een bestuurder zou moeten bezitten:

“Visie en lef. Dus, en het helpt natuurlijk als de mensen elkaar goed kunnen vinden, elkaar kennen, zodat je ook samen kunt optrekken om iets te realiseren. (...) niet altijd willen gaan voor de standaard dingen die we toch altijd wel, dan denk ik van, de meeste meekoppelkansen komen toch uit de vernieuwende projecten. Dus dat vraagt ook wel lef denk ik” (Interview V, p. 16).

Volgens deze respondenten moeten bestuurders dus beschikken over een gezonde dosis visie en lef om iets te kunnen realiseren en de capaciteit om integraal te kunnen denken. Dat houdt in dat een bestuurder in staat moet zijn om zich breed te oriënteren en zoals de respondent aangeeft ook de belangen van andere stakeholders begrijpt en meeneemt. Daarnaast zou een bestuurder over de eigen grenzen heen moeten kunnen kijken, wat een duidelijk kenmerk is van het maken van wide boundary judgments.

In alle interviews komt duidelijk naar voren dat zowel complexiteit absorberen als complexiteit reduceren gehanteerd wordt als methode door (omgevings-) managers/ leidinggevenden. In het merendeel van de interviews wordt duidelijk dat het uitgangspunt van de omgevingsmanagers is dat zij beginnen volgens een specifieke methodiek (bijvoorbeeld de SOM- methodiek of het IPM-model) en dat gedurende het proces zich steeds meer complexiteit voor doet en men zich vaak flexibeler moet opstellen. Dit is dan ook de belangrijkste conclusie voor deze paragraaf: hoewel men in het begin handelt vanuit een vaste aanpak, wordt men soms toch ‘gedwongen’ tot meer flexibiliteit en moet men zich aanpassen aan de ontwikkelingen in de omgeving van een project. Het valt op dat een aantal respondenten (in interviews I, III en V) specifiek aangeeft welke methode zij gebruiken voor hun denken en doen, terwijl de overige drie respondenten geen specifieke methode noemen. Toch wordt ook uit de overige drie interviews (II, IV en VI) duidelijk dat zij handelen vanuit een vooropgesteld plan waarna na enige tijd men zich toch moet aanpassen. Voor het creëren en verzilveren van meekoppelkansen in de toekomst zou dit kunnen betekenen dat individuele actoren/ managers/ leidinggevenden in de omgeving van een meekoppelproject altijd rekening moeten houden met onvoorziene omstandigheden (voor zover

men zich daar al niet bewust van is), maar dat tegelijkertijd een vooropgesteld plan wel houvast biedt. Een combinatie van beide methoden lijkt zodoende niet alleen gewenst, maar ook onvermijdelijk als men projecten/ ambities met elkaar wil combineren.

6.3 Interactie/ Coördinatie

In deze paragraaf worden de uitkomsten van de interviews voor de interactie- categorie gepresenteerd en geanalyseerd. Voor deze categorie kwam in paragraaf 2.3 naar voren dat een interactieve wijze van beleidsontwikkeling nodig is als het gaat om meekoppelprojecten. Hierbij werden twee theoretische aspecten benoemd; positieve/ negatieve coördinatie en consensusverbetering/ conflictvermindering. In het theoretisch kader zijn deze aspecten samen onderscheiden in positieve en negatieve interactie.

Allereerst wordt in alle interviews het belang van een goede samenwerking onderstreept. Daarbij komt meermaals naar voren dat contact leggen met externe partijen en andere overheden essentieel is om vooruit te komen met een project. In het volgende fragment wordt nadrukkelijk door de respondent het belang van samenwerking aangegeven en benoemt hij dat vroegtijdig in het proces allerlei aspecten bekeken moeten worden en personen vroegtijdig betrokken moeten worden om meekoppelkansen te kunnen creëren en te verzilveren:

“(...) als je koppelprojecten wil meenemen in dit soort dijkverbeteringsprojecten, dan moet je heel vroegtijdig de omgeving erbij gaan betrekken, van dit gaat er gebeuren, dit zijn we van plan, zeg maar wat je ervan vindt, wat zijn jullie belangen, heb je nog aanvullende ideeën?

Dat is heel belangrijk” (Interview I, p. 16).

In interview IV is een mooi voorbeeld te vinden van hoe deze respondent samenwerkt en hoe zij samen met de andere actoren een manier heeft gevonden om die samenwerking vast te houden. Zij zegt hierover het volgende:

“(...) maar we hebben elkaar in die zin wel echt gevonden nu, en proberen daar ook heel, ja alsof we een overheid zijn, met elkaar over na te denken van hoe kun je hier nou, uiteindelijk doe je het voor het gebied, het moet veiliger zijn, maar je wil het ook mooier maken, dat

willen wij ook” (interview IV, p.8).

(...) we hebben wel die 2,5 jaar best een manier ontwikkeld waarop we dat nu best tegen elkaar kunnen zeggen. Maar ik merk wel dat we soms nog best weleens discussies hebben”

(Interview IV, p.10).

De respondent geeft in het laatste citaat ook aan dat er in de samenwerking sprake is van vertrouwen in elkaar. Men is op zoek naar een manier om positief met elkaar om te gaan en door een open houding daarin aan te nemen is er sprake van consensusverbetering. Er is namelijk discussie mogelijk en men is bereid om samen na te denken over de aanpak van het gebied en over de manier van samenwerking. Daarmee laat de respondent zien dat zij positieve interactie wil bewerkstelligen.

Dezelfde respondent benadrukt even later in het interview het belang van vertrouwen in de interactie met andere partijen:

“Maar ik merk wel dat, omdat die samenwerking op gang moet komen, en op het moment dat je elkaar vaker spreekt je ook meer vertrouwen krijgt in elkaar. Het vertrouwen is wel echt een basis om echt begrip voor elkaar te krijgen en voor elkaars belang, om van het standpunt naar het belang te gaan, van wat wil je nou eigenlijk echt” (Interview IV, p. 16).

Voor het creëren van vertrouwen en daarmee positieve interactie te bewerkstelligen is het belangrijk dat men zich laagdrempelig en kwetsbaar opstelt. Daarbij is het soms nodig om individueel met elkaar om tafel te gaan zitten. Het is opvallend dat in slechts één ander interview (VI) het aspect van vertrouwen terugkomt, terwijl in de theorie ook is benoemd dat vertrouwen van belang is om een samenwerking tot stand te brengen die ook standhoudt. De respondent in interview IV geeft heel duidelijk aan dat dit een belangrijk aspect van de samenwerking is voor het project, terwijl dit in de andere interviews nauwelijks terugkomt.

Hoewel de respondent in interview IV aangaf dat de samenwerking dankzij het wederzijds vertrouwen na een tijd positief verliep, noemde zij ook dat er in mindere mate soms ook sprake is van negatieve interactie wanneer het gaat over de rol die het waterschap speelt in het meekoppelproject.

“(…) is het echt noodzakelijk om mee te koppelen, of is het dat wij als dijkversterkingsproject een ontwikkeling in de toekomst niet onmogelijk maken” (Interview IV, p.5).

Ze laat hiermee zien dat niet altijd alle plannen worden meegenomen door het waterschap. Soms is er een iets terughoudende houding van toepassing wanneer men kijkt naar wat de rol van het waterschap is. Daarbij staat waterveiligheid voor het waterschap op de eerste plaats. Ook de respondent in interview I geeft aan dat soms negatieve interactie nodig is om op het goede pad te blijven en niet af te wijken van de voornaamste doelstelling van waterveiligheid:

“Nou wij hebben gezegd van, hartstikke leuk die koppelprojecten. Een belangrijke voorwaarde vanuit dit waterschap, we nemen ze mee, we gaan ze onderzoeken, alleen het mag geen vertraging oplopen met de veiligheid” (Interview I, p.9).

Uit dit citaat komt duidelijk naar voren dat de respondent voorzichtig is in het meenemen van aanvullende aspecten bij het project, omdat deze een belemmering zouden kunnen zijn voor de hoofddoelstelling van waterveiligheid.

In de interviews werd nog een ander aspect belicht dat in de interactie- categorie past. Het gaat hierbij om het hebben van een gezamenlijke wil en een gezamenlijke overtuiging die nodig is om de samenwerking en het project uiteindelijk te laten slagen. In meerdere interviews (drie van de zes) wordt benadrukt dat het hebben van een gezamenlijke visie en een gemeenschappelijk belang motiverend is om samen te werken en een positief resultaat te bereiken. De respondent in interview I geeft dat aan in het onderstaande fragment.

“Normaal staat er acht jaar voor zo ’n project, nou wij willen dit binnen vijf á zes jaar realiseren. Dat kan alleen maar als je elkaar vasthoudt, als je goed samenwerkt, en ja die wil is er wel. (...) Er is veel energie, bereidheid om dit ook echt met elkaar naar de realisatie te brengen” (Interview I, p.7).

Ook de respondent in interview VI bevestigt het belang van het hebben van een gemeenschappelijke ambitie:

“En dus het knalde ook af en toe wel, en iedereen had, en dat is denk ik voor – naam project – een hele belangrijke succesfactor geweest. Iedereen had toch dat gemeenschappelijke doel en gemeenschappelijke ambitie voor ogen. Van waar willen we, we willen er echt iets bijzonders van maken, en daar gaan we allemaal ons stinkende best voor doen” (Interview VI, p.6).

Hier komt duidelijk naar voren hoe belangrijk het is om een gezamenlijke ambitie en een gezamenlijk doel te hebben.

De belangrijkste conclusie voor deze paragraaf is dat door alle respondenten wordt bevestigd dat samenwerking van essentieel belang is om überhaupt tot een meekoppelkans te komen. In die samenwerking is een aantal aspecten van belang die ervoor zorgen dat die samenwerking positief verloopt. Zo blijkt uit de interviews dat men door een open en positieve houding aan te nemen het vertrouwen kan creëren dat de samenwerking ten goede komt. Tegelijkertijd is soms negatieve interactie nodig om orde te scheppen en het voornaamste doel (voor de waterschappen) van waterveiligheid voldoende in het oog te houden. Voor de interactie is het zodoende van belang dat men gebruik maakt van zowel positieve als negatieve interactie op de momenten waarop dat nodig is.

In de interviews kwam nog een ander aspect van samenwerking aan de orde, namelijk het hebben van een gezamenlijke ambitie of een gezamenlijk belang dat de samenwerking en uiteindelijk ook het resultaat van het project kan bevorderen waardoor meekoppelkansen ook daadwerkelijk verzilverd kunnen worden. Daarbij werd aangegeven dat het belangrijk is dat men elkaar vasthoudt en de gemeenschappelijke ambitie voor ogen moet houden om samen toe te werken naar het vooropgestelde doel.

6.4 Organisatie

Voor deze categorie is er in de theorie het onderscheid gemaakt in twee methoden waarbij projectmatig werken (projectmanagement) en procesmatig werken (procesmanagement) de hoofdrol speelden. Aan de hand van de kenmerken van die twee methoden is er uit de interviews een aantal resultaten naar voren gekomen. Deze worden hier gepresenteerd en geanalyseerd.

Wat meteen opvalt voor deze categorie, is dat er sprake is van een combinatie van proces- en projectmanagement. In meerdere interviews komt dit naar voren, bijvoorbeeld in interview IV:

“(...) we hebben wel een duidelijk doel en dat is dat de dijk weer veilig moet zijn, maar je zag al, met die nieuwe normering, dat we ons in eerste instantie richten op de huidige normen en dat we dachten, die nieuwe normering nemen we in de loop van de tijd wel mee, en dat we gaandeweg dachten van ja dit is helemaal geen handige aanpak (...)” (Interview IV, p. 10).

In eerste instantie is voor de organisatie van deze respondent duidelijk wat het doel is en waarnaartoe gewerkt wordt. Maar gaandeweg wordt duidelijk dat hierin aanpassingen en flexibiliteit nodig zijn. Er is hier zodoende een overgang op te maken van project- naar procesmanagement; van voornamelijk duidelijkheid en structuur naar meer flexibiliteit.

In hetzelfde interview (IV) wordt ook nog een aantal keer aangegeven dat duidelijkheid, planning en structuur belangrijk zijn geweest. De volgende twee citaten geven dat weer:

“(...) de planning van het HWBP wordt toch wel een beetje leidend genomen. Omdat die ook het meest, ja vaak merk ik toch wel, dat gemeenten en provincies, die is toch het meest helder
(...) (Interview IV, p. 13).

“Wat gaan we nou precies doen en hoe gaan we samenwerken en wat is de scope van het project. En wat ligt op jullie bordje en wat ligt op ons bordje. Dat is heel belangrijk”
(Interview IV, p. 20).

In het eerste citaat wordt aangegeven dat de planning erg belangrijk was en dat men die zoveel mogelijk probeerde te hanteren. Deze respondent geeft hiermee aan dat bij de start van het project, projectmanagement voor hem leidend was.

In interview III komt duidelijk naar voren dat er in die casus van beide vormen van management sprake is. Zo vertelt de respondent dat in eerste instantie de waterschappen de planning van Rijkswaterstaat volgden:

“Ook de waterschappen volgen daarin eigenlijk de MIRT- systematiek van Rijkswaterstaat, dus wij hebben een verkenningsfase van twee tot drie jaar, daarna een planstudiefase van twee tot drie jaar, en dan een uitvoeringsfase van twee jaar, of van drie jaar” (Interview III, p.9).

Voor het project was een vast tijdspad neergelegd dat het waterschap ook in eerste instantie volgde. Gaandeweg werd echter ook in dit project duidelijk dat bepaalde fasen van het project meer tijd vergden en er meer flexibiliteit nodig was. Toch wordt de planning wel als een positieve houvast gezien.

“Nee dat is wel een goede houvast, (...) anders zit je met een proces van zes, zeven jaar, wat je allemaal moet gaan doorlopen. Dan is het wel prettig dat daar wat tussenstappen in zijn”

(Interview III, p. 9).

In interview I beschrijft de respondent dat hij de SOM- methodiek (strategisch omgevingsmanagement) gebruikt als leidraad voor het organiseren van het project. Hij beschrijft daarbij de stappen die er aan het begin doorlopen worden.

“De SOM- methodiek, dat was mijn houvast. En als je het volgens die methodiek oppakt, dan moet je vooral aan het begin van het traject in kaart brengen van wat speelt er allemaal.

Waar lopen we straks tegenaan? (...) Dat breng je eerst in kaart en vervolgens ga je kijken

welke stakeholders horen daarbij” (Interview I, p.3).

Deze respondent laat duidelijk blijken dat hij zich vasthoudt aan een bepaalde structuur en planning die zorgen voor stabiliteit in de organisatie van het project. Hoewel het er dus op lijkt dat de respondent in interview I uitsluitend gebruik maakt van projectmatig werken, moet hierbij opgemerkt worden dat het project waar interview I over gaat zich nog in de planvoorbereidingsfase bevindt en daardoor wellicht nog niet is toegekomen aan de noodzaak om eventueel plannings aan te passen en meer flexibiliteit te tonen.

Voor de overige drie interviews (II, V en VI) geldt dat zij aan de start van het project vertrokken zijn vanuit een projectbenadering en gaandeweg steeds meer (soms gedwongen) procesmatig gingen werken om zich aan te passen aan veranderende omstandigheden om zodoende de meekoppelkansen te kunnen verzilveren.

In vijf van de zes casussen doet zich een duidelijke (interne en externe) dynamiek voor, zoals deze is uitgelegd in de theorie, die ervoor heeft gezorgd dat er een switch plaats vond van projectmatig- naar procesmatig werken. De respondenten gaven namelijk aan dat gaandeweg het project duidelijk werd dat een andere aanpak beter zou werken of zich omstandigheden voordeden die een andere aanpak vereisten. Toch werd ook duidelijk dat bij aanvang van een project de keuze voor projectmatig werken wel houvast biedt en voor stabiliteit zorgt en daardoor de mogelijkheid biedt voor het creëren van een meekoppelkans. Dat gedurende het proces soms meer flexibiliteit nodig was, werd door de meeste respondenten dan ook gezien als een logische ontwikkeling en als noodzakelijkheid voor het verzilveren van een meekoppelkans.

6.5 Institutie

In de categorie ‘institutie’ draait het om institutionele patronen of visies en wet- en regelgeving die een rol spelen in een organisatie en die een afbakenend of verbredend effect kunnen hebben. Binnen het concept ‘beleidsarrangementen’ zijn de twee dimensies ‘de regels van het spel’ en het ‘discours’ aan de orde gekomen. In de interviews is er aan de respondenten gevraagd naar de afbakenende en verbredende aspecten voor deze twee dimensies. De resultaten daarvan zullen in deze paragraaf gepresenteerd en geanalyseerd worden.

Allereerst wordt in een aantal (drie van de zes) interviews duidelijk dat er qua discours de laatste jaren een verandering gaande is. De respondent in interview III vertelt dat binnen zijn Waterschap een verandering heeft plaats gevonden van een meer terughoudende houding naar een actievere houding.

“Wat wel de laatste jaren heel erg aan het veranderen is (...) is dat er echt ook gestuurd wordt om ernaar op zoek te gaan, en dat het in het verleden ook veel passiever was, en ook veel terughoudender was van (...) er zit gewoon ook risico in, van het meekoppelen van dingen” (Interview III, p. 15).

Er is een verandering op te merken van een afbakenend discours naar een meer verbredend discours waarin nieuwe ideeën worden gezocht en men een open houding aanneemt in plaats van terughoudend te reageren op eventuele risico’s. Dit komt ook in interview V duidelijk naar voren:

“De manier waarop we samenwerken met marktpartijen is anders. Nou dat je inderdaad veel meer samen optrekt van hoe kun je hier nou het maximale uithalen. (...) ik denk dat dat hele interactieve proces met de omgeving (...) veel intensiever wordt ingevoerd” (Interview V, p. 17).

Ook hier wordt duidelijk een verandering in discours genoemd, waarbij de aandacht is verschoven naar een meer open discours van meer samenwerking dat veel intensiever is geworden. Het gevolg van deze verandering is volgens de respondenten dat er veel minder gefocust wordt op risico’s en kansen meer de aandacht krijgen. De terughoudendheid van

bijvoorbeeld waterschappen en gemeenten om aan meekoppelprojecten mee te werken is afgenomen waardoor zich meer mogelijkheden voordoen.

Een tweede aspect binnen de institutie- categorie wordt benoemd in onder andere interview III. De respondent noemt daarin dat financiering een belangrijk issue is voor het waterschap.

“Maarja, die financiering is voor het waterschap wel echt belangrijk, omdat ja, de bewegingsruimte daarin is relatief beperkt. (...) Waterveiligheid, daar is geld voor, en al die mooie dingen eromheen, ja daar is in principe geen geld voor” (Interview III, p. 17).

Hoewel financiering voor dit waterschap dus ervaren zou kunnen worden als regel die het project afbakt, is het ook een regel waar niet aan te ontkomen is. Door andere respondenten wordt ook aangegeven dat financiering niet altijd een afbakenende rol speelt bij de voorbereiding van een project. De veronderstelling daarbij is dat naarmate een project vordert, men altijd wel financiering kan vinden, ook als dat van tevoren nog niet volledig duidelijk is. De respondent in interview IV zegt hier het volgende over:

“Ja, maar stel dat je financiering hebt, maar dat je uiteindelijk je bestuur toch andere prioriteiten stelt, of het bestuur van een gemeente bijvoorbeeld, dan komt het toch niet voor elkaar. Ik denk dat je met deze drie (verwijzing naar voorwaarden op het interviewprotocol), als je zegt met elkaar we gaan ervoor, we kijken niet alleen naar de dijk maar naar een totaal gebied. En we gaan het vroegtijdig met elkaar verkennen, dat je ook het gesprek met elkaar aan kunt gaan van naja, dat betekent wel dat het ook financieel met elkaar moeten kijken wat dat betekent” (Interview IV, p. 17).

De financiering wordt door deze respondent (en door de respondent in interview I) dus niet direct als een afbakenende factor beschouwd. In interview V wordt aangegeven dat beide aspecten binnen de institutie- categorie van toepassing zijn als het gaat om financiering:

“Je moet je niet in eerste instantie laten beperken door ‘ik heb alleen geld voor dit’, in het begin denk ik dat je ook moet divergeren van wat zijn nou de kansen die er zijn. Maar op het moment dat je een stap verder gaat, dan moet je wel zorgen dat het geld ervoor is. Want anders dan denk ik dat je de verwachtingen naar de omgeving niet goed managed” (Interview V, p. 16).

Deze respondent geeft aan dat hoewel financiering in het begin niet een bepalende factor is, er uiteindelijk wel gezorgd moet worden voor duidelijkheid hierin.

Uit de voorafgaande citaten blijkt dat de respondenten op diverse manieren kijken naar welke rol financiering speelt voor de projecten. De belangrijkste conclusie is dat door de meeste respondenten (vier van de zes) wordt aangegeven dat financiering inderdaad heel belangrijk (en noodzakelijk) is voor een project, maar dat het niet in eerste instantie bepalend hoeft te zijn voor het ontstaan van meekoppelkansen.

In de interviews komt nog een derde element naar voren dat past binnen de institutie- categorie. Namelijk dat er regels in de vorm van natuur- en archeologische waarden zijn waar men in dijkversterkingsprojecten mee te maken kan krijgen. De respondent in interview I zegt hierover het volgende:

“Je moet wel ook, als je koppelprojecten wil realiseren, tijdig in kaart brengen welke natuurwaarden heb je daar, en zouden die het kunnen tegenhouden of moet je daar nog iets anders voor gaan verzinnen (...). Dat moet je wel tijdig in beeld brengen. (...) Want, dat is toch weer wetgeving, als je tegen beschermde soorten aan loopt, ja dan kun je zulke mooie plannen hebben, maar dan gaat het niet door. (...) Die zijn zo beschermd bij wet in Nederland, ja dan kun je hoog springen of laag springen” (Interview I, p. 19).

Hierbij wordt duidelijk dat wanneer het om natuur- of archeologische waarden gaat, er sprake is van regels die een afbakenend effect hebben op het project waar men niet om heen kan.

Ook in interview IV geeft de respondent aan dat bepaalde regels omtrent natuur een rol spelen maar dat die regels niet altijd een belemmering hoeven te zijn. Daarbij geldt de voorwaarde dat men op tijd op de hoogte is van de stand van zaken:

“Als we dat maar op tijd weten dan kunnen we het nu meegeven in de uitvraag die we nu aan het maken zijn voor de milieueffectenonderzoeken. Maar ik verwacht wel, het kan natuurlijk best zijn dat als we die onderzoeken gestart zijn dat er nog nieuwe regels komen. (...) Dus eigenlijk zeg ik, ja toch weer een flexibele aanpak, dan moeten we dan maar accepteren van elkaar” (Interview IV, p.14).

Uit interview VI blijkt dat regels ook een bevorderend effect kunnen hebben, omdat ze er ook voor kunnen zorgen dat men verder kan met een project wanneer er obstakels op de weg zijn. Het volgende citaat geeft dit weer:

“Nou de wet- en regelgeving heeft wel een rol gespeeld op het punt van het inpassingsplan. Dus dat, het feit dat we het inpassingsplan konden maken, dat is wel heel belangrijk geweest voor - naam project -” (Interview VI, p. 9).

Het maken van het inpassingsplan was voor dit project van belang omdat daarmee een aantal andere stappen ondernomen konden worden die zonder het inpassingsplan niet mogelijk waren.

In alle interviews wordt aangegeven dat natuur- en/of archeologische waarden een rol spelen bij de meekoppelprojecten. Het merendeel van de respondenten geeft daarbij aan dat het vooral gaat om het rekening houden met bestaande wet- en regelgeving die geldt in een gebied. Dit wordt niet per se als belemmering gezien, omdat men van tevoren rekening kan houden met de afbakenende factoren. Bovendien wordt er ook aangegeven dat de regels kunnen zorgen voor duidelijkheid (doordat de regels bijvoorbeeld duidelijk opgesteld zijn) met als gevolg dat respondenten goed weten waar ze aan toe zijn en dat kunnen meenemen in de planvoorbereidingsfase van de projecten. Daardoor zou er ook ruimte kunnen ontstaan om aandacht te besteden aan meekoppelkansen indien dat nog niet gebeurd zou zijn.

De belangrijkste conclusie voor deze paragraaf is dat de respondenten beseffen dat er bepaalde regels zijn waaraan niet te ontkomen valt wanneer men zich bezighoudt met meekoppelen in dijkversterkingsprojecten en dat er regels zijn die meekoppelkansen kunnen blokkeren. Zoals hierboven al kort is samengevat gaven alle respondenten aan dat ze te maken hadden met natuur- en/of archeologische waarden die een rol spelen in het project en die bepaalde regels voorschrijven waar men zich aan dient te houden. Indien men echter van tevoren rekening houdt met die regels, hoeft dat geen probleem te vormen en kan er rekening gehouden worden met de mogelijkheden voor meekoppelen. Ook financiering speelt een belangrijke rol, hoewel deze niet bepalend hoeft te zijn volgens enkele respondenten. Ook gedurende het proces kan hier nog meer duidelijkheid in verschaft worden, mocht de financiering in de beginfasen van het project nog niet duidelijk geregeld zijn.

Een derde opvallende punt binnen deze paragraaf is dat een aantal respondenten aangaf dat er sprake is van een verandering in discours. Het gevolg van deze verandering is volgens de respondenten dat er veel minder gefocust wordt op de risico's van meekoppelen en dat kansen meer de aandacht krijgen: het creëren en verzilveren van meekoppelkansen wordt daardoor gestimuleerd.

6.6 Aanvullende aspecten

In deze paragraaf wordt er aandacht besteed aan aanvullende voorwaarden voor het creëren en verzilveren van meekoppelkansen die de respondenten hebben genoemd in de interviews en die niet (volledig) passen in de eerder gehanteerde categorieën. In deze paragraaf komt ook een aantal aanvullingen aan de orde die een verdere invulling geven aan eerdergenoemde voorwaarden.

Een sterke werkvloer & het inzetten van ambassadeurs

Ten eerste wordt er een aanvulling gegeven op de reeds genoemde voorwaarde van de noodzaak van sterke bestuurders. De respondent in interview VI geeft aan dat zij naast sterke bestuurders, ook een sterke werkvloer ontzettend belangrijk vindt.

“Die zien het en die moeten er mee aan de slag en die moeten het concreet uitwerken en voorleggen en bedenken hoe het moet. Sterke bestuurders heb je ook wel nodig hoor, maar voor die meekoppelkansen (...) heb je volgens mij meer aan een sterke werkvloer dan aan sterke bestuurders” (Interview VI, p. 15).

De respondent geeft aan dat de vorming van een werkgroep en de mensen die daarin zitten enorm heeft geholpen om het project tot een succes te brengen. In die werkgroep zou dan elke deelnemende partij vertegenwoordigd moeten zijn. Zij onderstreept wel het belang van de sterke bestuurder, maar benadrukt daarbij dat dit niet het enige noodzakelijke is wat betreft de personen die in een organisatie werken. Ook de werknemers op de werkvloer spelen een belangrijke rol in de projecten. Zoals de respondent aangeeft zijn zij het die concreet aan de slag moeten gaan.

Ten tweede geeft deze respondent nog een aanvullende voorwaarde die te maken heeft met het betrekken van specifieke mensen bij een project.

“Ja dat je op zoek moet gaan naar mensen, met name lokale mensen, die eigenlijk als een soort ambassadeur voor je zijn. (...) Niet alleen voor het krijgen van kennis, maar ook voor het krijgen van draagvlak en het eigen maken van iets” (Interview VI, p. 17-18).

Hoewel in het project van interview VI nog niet vanaf het begin is gewerkt met zogenaamde ambassadeurs, geeft de respondent aan dat zij denkt dat wanneer dit vanaf het begin van een project gebeurt, dit een positieve stimulans zal zijn voor onder andere het creëren van draagvlak in de omgeving van het project.

Balans in belangen

In interview I noemt de respondent een voorwaarde die betrekking heeft op het bevorderen van de samenwerking. Daarbij benoemt hij dat de belangen die spelen voor alle deelnemende partijen goed afgewogen moeten worden tegen elkaar en vooral ook dat iedereen zijn of haar belang moet kunnen indienen.

“Het is belangrijk om vooral (...), dat je de belangen goed in beeld hebt. En dat je die belangen ook goed met elkaar deelt, van alle partners. (...) Ik noem dat wel eens het schaakbord, al die partijen die spelen op dat schaakbord, en je moet eigenlijk zorgen dat voor alle partijen iets in het vat zit, dat de belangen goed verdeeld zijn” (Interview I, p. 17-18).

De respondent benadrukt hierbij dat deze balans in belangen een goede samenwerking bevordert en daarom essentieel is voor het verzilveren van een meekoppelkans. Op die manier voelt elke deelnemende partij zich vertegenwoordigd in het uiteindelijke gezamenlijke belang en zal men meer de noodzaak voelen zich in te zetten voor het project. Hoewel deze voorwaarde wel betrekking heeft op samenwerking, is de invulling die door deze respondent daaraan gegeven wordt van een andere aard dan eerder in dit onderzoek naar voren is gekomen. Daarom wordt deze voorwaarde in deze paragraaf gepresenteerd.

Continue interactie

In interview III wordt er door de respondent een aanvulling gegeven op de reeds genoemde voorwaarde dat men vroegtijdig personen in de omgeving van een project moet betrekken.

“We zijn nu, steeds vroeger gaan we met andere overheden communiceren. We proberen steeds vroeger (...) helder te krijgen van nou, wat zijn jouw plannen op de langere termijn, of de middellange termijn (Interview III, p. 18).

Uit dit citaat wordt duidelijk dat niet alleen personen, maar vooral ook processen vroegtijdig zichtbaar en bekend moeten zijn en vooral ook op elkaar afgestemd moeten worden. De respondent geeft hierbij aan dat de dialoog tussen de verschillende overheden nu steeds meer opgestart en opgezocht wordt om zodoende de synchronisatie van processen te stimuleren. Dit voorkomt volgens de respondent frustratie en bevordert de efficiëntie van projecten. Volgens de respondenten zou er sprake moeten zijn van een continue interactie op de lange termijn tussen de deelnemende partijen. Naast het vroegtijdig op elkaar afstemmen van processen lijkt die verandering in dialoog die de respondent noemt sterk op het veranderen van het discours dat van toepassing is voor meekoppelprojecten. De houding van overheden ten opzichte van meekoppelen is veranderd in de richting van het meer opzoeken van de samenwerking. Deze respondent doet zodoende ook een aanvulling op de verandering in discours zoals deze in paragraaf 6.5 al is genoemd.

Samenvattend is er een aantal aanvullende items te noemen die de respondenten met name in antwoord op vraag zeven en acht van het interview hebben genoemd. Ten eerste is naast de sterke bestuurder ook een sterke werkvloer belangrijk voor het creëren en gebruik maken van meekoppelkansen. Daarbij helpt het volgens de respondent om een werkgroep te vormen waarin elke deelnemende partij is vertegenwoordigd. Dezelfde respondent noemt als tweede ook het aantrekken van ambassadeurs in een vroege fase van een project als positieve factor voor het creëren van meekoppelkansen. Deze ambassadeurs, vaak lokale mensen, kunnen helpen om meer draagvlak te creëren voor een project.

Een derde factor die is benoemd betreft het bewerkstelligen van een goede balans in belangen van alle partners in een project. De respondent (interview I) omschrijft dit als een schaakbord, waarbij men moet zorgen dat er voor iedereen iets in het vat zit. Op die manier voelt elke partner zich betrokken en vertegenwoordigd in het uiteindelijke gezamenlijke belang.

Een vierde en laatste aanvulling heeft betrekking op het vroegtijdig betrekken van niet alleen personen, maar ook het vroegtijdig zichtbaar en bekend zijn van processen die in een project betrekking op elkaar hebben. Ook moet er volgens deze respondent (interview III) sprake zijn van een continue interactie op de lange termijn tussen overheden omdat er sprake is van een verandering in discours ten opzichte van meekoppelen, waarbij de samenwerking steeds meer

wordt opgezocht en met name overheden goed op de hoogte moeten zijn van elkaars plannen en bezigheden.

6.7 Checklist interviews

In deze paragraaf zal een ‘checklist’ gepresenteerd worden in de vorm van een tabel. Hierin wordt een aantal overkoepelende kenmerken gepresenteerd die passen bij de vier categorieën en die het beste aangeven welke aspecten het meest duidelijk naar voren komen in die categorieën. Die kenmerken zijn opgesteld aan de hand van een documentenstudie die voorafgaand aan deze analyse is uitgevoerd voor het vergaren van achtergrondinformatie. Voor alle zes kenmerken wordt vervolgens gecontroleerd in welke interviews deze werden genoemd en wat daarover gezegd werd. Deze tabel dient ten eerste als overzichtelijke weergave van een aantal resultaten, maar ten tweede ook als extra controlemiddel om na te gaan hoe vaak die kenmerken naar voren zijn gekomen in de interviews. In paragraaf 7.6 zal deze methode ook uitgevoerd worden, maar dan voor de praktijkliteratuur die is onderzocht. In de tabel in deze paragraaf is echter nog een extra kolom toegevoegd met ‘aanvullende kenmerken’ omdat in de interviews specifiek gevraagd is of de respondenten aanvullende voorwaarden voor het creëren en verzilveren van meekoppelkansen konden noemen. Gezien de antwoorden die daarop gegeven werden is de 7^e kolom toegevoegd (deze is dus niet terug te vinden in de tabel in paragraaf 7.6). Onderaan deze tabel zal een korte reflectie gepresenteerd worden op de resultaten hiervan.

Interview	Sterke bestuurders (Actie)	Samenwerking/zorgvuldige voorbereiding (Interactie)	Synchroon lopen van processen (Organisatie)	Maatwerk (Organisatie)	Verbredende en afbakenende Wet- en regelgeving (Institutie)	Financiering (Institutie)	Aanvullende kenmerken
I	<p>✓</p> <p>o.a. p.16: “het is van belang dat je bestuurders hebt die integraal denken, niet alleen maar vanuit hun eigen kokertje, maar die ook over hun</p>	<p>✓</p> <p>o.a. p.7: “Dat kan alleen maar als je elkaar vasthoudt, als je goed samenwerkt, en ja die wil is er wel. (...) Er is veel energie, bereidheid om dit ook echt met elkaar naar de</p>			<p>✓</p> <p>o.a. p.19: “Want, dat is toch weer wetgeving, als je tegen beschermde soorten aan loopt, ja dan kun je zulke mooie plannen hebben, maar dan gaat het niet door.”</p>		<p>✓</p> <p>o.a. p.17: “Ik noem dat wel eens het schaakbord, al die partijen die spelen op dat schaakbord, en je moet eigenlijk zorgen dat voor alle partijen iets</p>

	<i>eigen grenzen heen.”</i>	<i>realisatie te brengen.”</i>					<i>in het vat zit, dat de belangen goed verdeeld zijn.”</i>
II		<p>✓</p> <p>o.a. p.9: “We hebben nu weer een paar dingen die we moeten aanpassen, dus dan is de zorgvuldige voorbereiding niet helemaal goed verlopen.”</p>			<p>✓</p> <p>o.a. p.7: “<i>als je daar (vergunningen) van tevoren goed rekening mee houdt dan hoeft het niet belemmerend te zijn.</i>”</p>		
III		<p>✓</p> <p>o.a. p.4: “<i>we hebben heel regelmatig contact met de gemeente en de projectmanager heeft ook maandelijks, of een keer per zes weken een bijpraatmomentje met de wethouder, zodat zij ook bestuurlijk aangehaakt zijn.</i>”</p>	<p>✓</p> <p>o.a. p.18: “<i>ja, en die dialoog, die zijn we aan het opstarten, en die kan wel voor verbetering van die synchronisering, van het synchroon lopen. Want uiteindelijke is dat wel een hele belangrijke.</i>”</p>			<p>✓</p> <p>o.a. p.17: “<i>Maarja, die financiering is voor het waterschap wel echt belangrijk, omdat ja, de bewegingsruimte daarin is relatief beperkt. (...) Waterveiligheid, daar is geld voor, en al die mooie dingen eromheen, ja daar is in principe geen geld voor</i>”</p>	<p>✓</p> <p>o.a. p.18: “<i>We zijn nu, steeds vroeger gaan we met andere overheden communiceren. We proberen steeds vroeger (...) helder te krijgen van nou, wat zijn jouw plannen op de langere termijn, of de middellange termijn</i>”</p>
IV	<p>✓</p> <p>o.a. p.16: “ja ik merk dat ambtelijk het helemaal met elkaar eens kan zijn, maar uiteindelijk zijn het toch de besturen die moeten beslissen, (...) en als die er niet voor gaan staan, ja dan komen uiteindelijk die</p>	<p>✓</p> <p>o.a. p.16: “<i>Maar ik merk wel dat, omdat die samenwerking op gang moet komen, en op het moment dat je elkaar vaker spreekt je ook meer vertrouwen krijgt in elkaar. Het vertrouwen is wel echt een basis om echt een basis om elkaar te krijgen en voor elkaars belang,</i></p>			<p>✓</p> <p>o.a. p.14: “<i>Als we dat maar op tijd weten dan kunnen we het nu meegeven in de uitvraag die we nu aan het maken zijn voor de milieueffectenonderzoeken. Maar ik verwacht wel, het kan natuurlijk best zijn dat als we die onderzoeken gestart zijn dat er nog</i></p>	<p>✓</p> <p>o.a. p.17: “<i>ja, maar stel dat je financiering hebt, maar dat je uiteindelijk je bestuur toch andere prioriteiten stelt, of het bestuur van een gemeente bijvoorbeeld, dan komt het toch niet voor elkaar.</i>”</p>	

	meekoppelkansen ook niet verder. Dus je hebt gewoon de besturen nodig.”	<i>om van het standpunt naar het belang te gaan, van wat wil je nou eigenlijk echt.”</i>			<i>nieuwe regels komen.”</i>		
V	<p>✓</p> <p>o.a. p.16: “<i>Visie en lef. Dus, en het helpt natuurlijk als de mensen elkaar goed kunnen vinden, elkaar kennen, zodat je ook samen kunt optrekken om iets te realiseren. (...) niet altijd willen gaan voor de standaard dingen die we toch altijd wel doen.</i>”</p>	<p>✓</p> <p>o.a. p.6: “<i>(...) we vinden het als hoogheemraadschap belangrijk om zelf een goede relatie met die partijen te hebben, dus we hebben ook een samenwerkingsovereenkomst gesloten, met de natuurorganisaties.</i>”</p>			<p>✓</p> <p>o.a. p.20: “<i>ja maar daar biedt wet- en regelgeving niet zoveel ruimte voor. (...) en daarvan denk ik, zo werkt het gewoon binnen deze wet- en regelgeving.</i>”</p>	<p>✓</p> <p>o.a. p.16: “<i>Je moet je niet in eerste instantie laten beperken door ‘ik heb alleen geld voor dit’, in het begin denk ik dat je ook moet divergeren van wat zijn nou de kansen die er zijn. Maar op het moment dat je een stap verder gaat, dan moet je wel zorgen dat het geld ervoor is.</i>”</p>	
VI		<p>✓</p> <p>o.a. p. 15: “<i>Toch het feit gewoon al dat je met meer partijen in contact bent en dat vergroot de kans op meekoppelen van ontwikkeling</i>”</p>		<p>✓</p> <p>o.a. p.16: “<i>maar voor –naam project - denk ik dus dat dat minder speelde, maar die gebiedsgerichte aanpak wel.</i>”</p>	<p>✓</p> <p>o.a. p.9: “<i>Nou de wet- en regelgeving heeft wel een rol gespeeld op het punt van het inpassingsplan. Dus dat, het feit dat we het inpassingsplan konden maken, dat is wel heel belangrijk geweest voor - naam project -.</i>”</p>		<p>✓</p> <p>o.a. p.17/18: “<i>Ja dat je op zoek moet gaan naar mensen, met name lokale mensen, die eigenlijk als een soort ambassadeur voor je zijn. (...) Niet alleen voor het krijgen van kennis, maar ook voor het krijgen van draagvlak en het eigen maken van iets</i>”</p>

Tabel 11: Checklist overkoepelende kenmerken voor meekoppelkansen

Uit de tabel wordt ten eerste duidelijk dat het aspect van samenwerking en een zorgvuldige voorbereiding in alle interviews wordt benoemd. Dit is duidelijk terug te zien in de bovenstaande tabel; immers is bij alle interviews aangegeven met een citaat dat dit aspect

benoemd werd. Daarbij moet aangegeven worden dat de invulling van deze voorwaarde die de respondenten hieraan gaven soms wel verschilde. Zo gaf de ene respondent aan dat vertrouwen een belangrijk aspect voor de samenwerking was en benadrukte de andere respondent dat alleen al contact hebben belangrijk was. Hoe dan ook wordt duidelijk dat samenwerking duidelijk op het netvlies staat van de respondenten wanneer ze op zoek zijn naar meekoppelkansen. Een tweede opvallende aspect is dat het hanteren van maatwerk en het synchroon laten lopen van processen steeds door slechts één respondent duidelijk benoemd werd als belangrijk voor het meekoppelproject.

De voorwaarde die als tweede het meeste werd genoemd (in vijf interviews) is de voorwaarde van de verbredende en afbakenende wet- en regelgeving. Hierbij bestaat aan de ene kant het besef bij de respondenten dat men niet om wet- en regelgeving heen kan en aan de andere kant heeft dit aspect juist kansen geboden omdat bijvoorbeeld het opstellen van een inpassingsplan het project vooruit heeft gestuwd. De overige voorwaarden, sterke bestuurders en financiering, worden allebei in drie interviews nadrukkelijk benoemd. Ook hierbij geldt dat hoewel de invulling soms kan verschillen, men het er grotendeels over eens is dat dit belangrijke aspecten voor meekoppelen zijn.

6.8 Deelconclusie theorie vs. Interviews

Uit de voorgaande paragrafen is een aantal zaken naar voren gekomen. Zo wordt een vrij groot aantal aspecten uit de theorie door een aantal respondenten bevestigd of geven zij aanvullingen daarop. Daarnaast hebben een aantal respondenten ook nog andere specifieke voorwaarden weten te benoemen die zij belangrijk achtten voor het creëren en verzilveren van meekoppelkansen in dijkversterkingsprojecten.

Voor de actie- categorie kwam uit de interviews naar voren dat er nogal een diversiteit bestaat in hoe individuele personen (managers) denken en handelen. Waar de ene respondent aangeeft een duidelijk complexiteits-reducerende houding aan te nemen, noemt de andere respondent dat het belangrijk is om zelf actief te zijn in het leggen van verbindingen en het opzoeken van kansen, wat duidt op een meer complexiteits-absorberende houding. Ook zijn er respondenten die indirect aangeven dat zij gebruik maken van zowel het reduceren van complexiteit als het absorberen van complexiteit omdat zij aan de ene kant behoefte hebben aan structuur in de vorm van het hanteren van een bepaalde systematiek in hun handelen (bijvoorbeeld de SOM-methodiek) en tegelijkertijd geven zij aan dat gedurende het proces blijkt dat enige flexibiliteit ook nodig is omdat zich vrijwel altijd onvoorziene omstandigheden voordoen. De theorie en de resultaten van de interviews complementeren elkaar hierbij. In de theorie werd duidelijk

het onderscheid benoemd tussen de twee methoden en in de interviews wordt duidelijk dat in de praktijk een combinatie van beide methoden het meest effectief lijkt.

Een tweede opvallende aspect binnen deze categorie is dat de helft van de respondenten aangaf dat bestuurders over een aantal kwaliteiten moeten beschikken om meekoppelkansen te zien en om ze te verzilveren. Ze zouden onder andere een gezonde dosis lef moeten hebben en een duidelijke visie om iets te kunnen realiseren, waarbij het van belang is dat de bestuurder/leidinggevende in staat is om integraal te kunnen denken. In de theorie wordt er wel gesproken over managers die 'wide' of 'tight' boundary judgments maken, maar de interviews vullen dit aan door specifieke kwaliteiten te benoemen waarover een bestuurder/ manager zou moeten beschikken bij het maken van zijn of haar oordeel.

In de interactie- categorie werd besproken dat alle respondenten bevestigen dat samenwerking van groot belang is, zoals dat in de theorie ook naar voren kwam. Uit de interviews bleek dat zowel positieve als negatieve interactie werd toegepast door de respondenten. Aan de ene kant kan men door een open en positieve houding aan te nemen vertrouwen creëren dat een samenwerking ten goede komt. Tegelijkertijd is er soms negatieve interactie nodig om orde te scheppen en het voornaamste doel van waterveiligheid in het oog te houden. De interviews konden de theorie nog aanvullen doordat de respondenten aangaven dat het hebben van een gezamenlijke ambitie of een gezamenlijk doel van belang is voor de samenwerking en voor het uiteindelijke resultaat van een project.

Voor de derde categorie (organisatie) is van toepassing dat niet een specifieke methode de boventoon voert (proces- of projectmatig werken). De respondenten gaven merendeels aan dat men in eerste instantie op een projectmatige manier te werk ging en gaandeweg de focus verschoof naar een meer procesmatige manier van werken omdat meer flexibiliteit nodig was. Niet het hanteren van een strikte planning, maar de bereidheid om af te wijken van die planning was daarbij dan noodzakelijk. De meeste respondenten zagen dit als een logische ontwikkeling tijdens een project.

Voor de laatste categorie (institutie) is de belangrijkste conclusie dat respondenten beseffen dat er bepaalde regels zijn die een afbakenend effect hebben en waaraan niet te ontkomen valt wanneer men meekoppelkansen wil creëren. Indien men van tevoren rekening houdt met die regels, hoeft dat echter geen probleem te vormen. De respondenten gaven daarnaast ook aan dat er sprake is van een verandering in het gangbare discours omtrent meekoppelen waarbij nu minder gefocust wordt op risico's en kansen veel meer de aandacht krijgen. Daardoor is de focus sowieso al verlegd naar meer aandacht voor meekoppelkansen. Het discours heeft een veel meer verbredend karakter gekregen zoals dat in de theorie werd uitgelegd.

7. Documentenanalyse en resultaten

7.1 Inleiding

In dit hoofdstuk komt het tweede deel van de analyse aan bod waarin de resultaten uit de praktijkliteratuur gepresenteerd en geanalyseerd worden waarmee er gezocht wordt naar een antwoord op de tweede deelvraag: *Welke voorwaarden voor meekoppelkansen worden in de bestaande praktijkliteratuur omtrent meekoppelen genoemd?* In de literatuur omtrent meekoppelen wordt het nodige geschreven over benodigdheden of voorwaarden die nodig zijn om meekoppelkansen te creëren en te verzilveren. In dit hoofdstuk wordt geïnventariseerd welke voorwaarden dat volgens de praktijkliteratuur zijn en in hoeverre die voorwaarden aansluiten bij de theorie en/of de theorie aanvullen.

De bevindingen voor deze analyse zullen aan het eind van elke paragraaf overzichtelijk gepresenteerd worden als voorwaarden in tabellen. Aanvullend daarop zal geanalyseerd worden hoe de theorie en de literatuur op elkaar aansluiten en waar eventueel ontbrekende aspecten te vinden zijn. Tenslotte zal in deze analyse de tabel gepresenteerd worden waarin de onderzochte documenten gecontroleerd worden op het noemen van de overkoepelende kenmerken, zoals dat in paragraaf 6.7 ook is gebeurd. Bij deze tabel, die dient als een extra controlemiddel, zal een korte reflectie geplaatst worden. Ook voor dit hoofdstuk zal aan het eind een deelconclusie gegeven worden.

7.2 Actie: personen/managers/managementstijl

Het draait in de actie-categorie om het denken en doen van individuele actoren en welke keuzes die individuele actor maakt en waarom. Voor deze paragraaf is daarom in de praktijkliteratuur gezocht naar de indicatoren die in de operationalisatie genoemd zijn voor de actie-categorie. Ook aanvullende aspecten zullen benoemd worden. Zodoende zullen een aantal voorwaarden voor het creëren en verzilveren van meekoppelkansen naar voren komen die passend zijn bij deze categorie.

Een eerste aspect voor het creëren en verzilveren van meekoppelkansen dat in de praktijkliteratuur naar voren komt is dat de beheerders van projecten over een heleboel eigenschappen moeten beschikken om kwalitatief te voldoen aan de verantwoordelijkheden die komen kijken bij het zijn van beheerder van een meekoppelproject. In het onderstaande fragment wordt benadrukt dat die beheerders een grote verantwoordelijkheid hebben:

“De verantwoordelijkheid voor de uitvoering en landschappelijke inpassing van de projecten ligt bij de beheerders. De focus is de kering weer aan de veiligheidsnorm te laten voldoen met een goede inpassing van de maatregel waarbij men de omgeving netjes achterlaat. Daarbij gaat het zowel om de inpassing in de bestaande fysieke omgeving, landschap of stad, als om de aansluiting op visies en plannen die andere overheden hebben voor het gebied” (van Rijswijk, 2013, p. 16).

De beheerders van de projecten hebben de verantwoordelijkheid voor wat er gebeurt met een gebied en zodoende hebben zij ook de verantwoordelijkheid in hoeverre zij meewerken in het creëren van meekoppelkansen en het verzilveren van die kansen. Hoewel ook hier weer duidelijk is dat waterveiligheid de topprioriteit is, wordt ook duidelijk aangegeven dat het gaat om aansluiting bij visies en plannen die andere overheden hebben voor een gebied. In de samenwerking met andere partijen bepaalt de ‘verantwoordelijke’ uiteindelijk de ruimtelijke ambitie van het project (van Rijswijk, 2013, p.16). Die ‘verantwoordelijke’ kan de rol hebben van een bestuurder, projectleider/ manager of anderszins een leidinggevende. Uit het bovenstaande kan afgeleid worden dat wat betreft het creëren van kansen voor meekoppelen het voor een deel afhankelijk is van hoe de beheerder (of manager/leidinggevende) van een project handelt en wat zijn of haar overwegingen zijn bij het maken van keuzes die wel of niet kunnen leiden tot meekoppelkansen.

Er worden nog andere eisen gesteld aan de individuele actor, namelijk dat hij of zij in staat moet zijn verschillende aspecten voor inpassing en ruimtelijke kwaliteit in beeld te brengen en moet zorgen voor een integrale beslissing (van Rijswijk, 2013, p. 19). Daarnaast is het ook van belang dat de ‘verantwoordelijke’ in staat is om ‘out-of-the-box’ te denken. Omdat er vaak meerdere technische oplossingen mogelijk zijn, die te combineren zijn met verschillende opties voor ruimtelijke ontwikkeling, is het goed om buiten de bekende kaders te treden en oplossingen te zoeken die misschien niet voor de hand liggen, maar die aan ieders wensen kunnen voldoen juist omdat ze ‘out-of-the-box’ zijn (van Rijswijk, 2013, p.20). Het kiezen voor innovatieve oplossingen kan onzekerheden met zich meebrengen. Daarom is er lef nodig van de verantwoordelijke om toch voor een innovatieve aanpak te kiezen omdat dit risico’s met zich mee kan brengen ten aanzien van tijd, geld en het behalen van doelen. Indien de verantwoordelijke niet het ‘lef’ heeft om voor innovatieve oplossingen te kiezen, kan het zo zijn dat men blijft hangen in traditionele oplossingen die minder mogelijkheden bieden (van Hattum, 2014, p.33). Het op deze manier handelen van bestuurders of leidinggevendenden heeft veel kenmerken van een complexiteits-absorberende stijl. Hierbij werd immers benadrukt dat

flexibiliteit en een actieve houding nodig is en men niet bang moet zijn om complexiteit te betrekken in de omgeving.

In het rapport van Deltares en AT Osborne (2013) wordt genoemd dat “de juiste attitude voor meekoppelen is dat een projectmanager of omgevingsmanager zich vrij voelt om tijd te besteden aan het betrekken van de omgeving en om expliciet te zoeken naar kansen.” Het creëren van meekoppelkansen zou daardoor een enorme boost krijgen omdat dit betekent dat zelfs als er nog geen meekoppelkansen aanwezig zijn, de omgevingsmanager (of de ‘verantwoordelijke’) alsnog de kwaliteiten moet bezitten om wel op zoek te gaan naar die kansen. Wat het extra lastig maakt voor een manager om tijd te besteden aan het betrekken van die omgeving, is dat meekoppelen nog niet de standaard is. Het is nog onvoldoende vastgelegd in de werkwijze dat meekoppelen het uitgangspunt is (Deltares, AT Osborne, 2013, p.17). Een manager zou daardoor extra energie moeten steken in het veranderen van de huidige werkwijze. Er zou een cultuuromslag moeten plaatsvinden om van meekoppelen de standaard werkwijze te maken. Daarbij zijn dan ‘bestuurders met een lange adem en een brede blik’ nodig in plaats van ‘bestuurders die teveel gefocust zijn op hun eigen doelen en planning’ (van Hattum, 2014, p.35).

De rol die een overheidsorganisatie speelt in een project is afhankelijk van de opstelling en inzet van de betrokken mensen. Bestuurders kunnen verschillende rollen vervullen, namelijk het energieke boegbeeld zijn van een project, of juist de stille steun van een project zijn of een matig betrokken verantwoordelijke van een project (van Buuren, 2010, p.165). Welke rol de bestuurder ook vervult, het is altijd van belang dat degene die een leidinggevende rol heeft, die rol goed uitvoert. “Sterke bestuurders zijn een belangrijke sleutel tot bestuurlijke vitaliteit. Juist vanwege de interne fragmentatie van overheden is het eenhoofdig bestuurlijk gezag in complexe projecten een belangrijke succesfactor om interne strubbelingen te overkomen en te zorgen dat de organisatie uiteindelijk met één mond spreekt” (van Buuren, 2010, p. 167). Het is dus van belang dat de bestuurder (leidinggevende) in staat is om wide boundary judgments te maken, waarbij hij zijn eigen horizon verbreed en op de hoogte is van alles strubbelingen en positieve factoren die van belang zijn bij een project.

In het rapport van Deltares (2013) wordt het zoeken naar kansen benoemd als noodzakelijkheid voor het creëren van meekoppelkansen. Naast de reeds genoemde vereiste kwaliteiten is het ook nog belangrijk dat de ‘verantwoordelijke’ een persoonlijk commitment toont met een project en er bereidheid is tot het nemen van risico’s om bijvoorbeeld een innovatief dijkconcept in de praktijk te testen (Groot, 2014, p. 5). Hij of zij moet kansen kunnen zien en er gebruik van maken. Dit laatste voorbeeld sluit ook aan bij de eerdergenoemde kwaliteitseis om out-of-the-

box te denken en voor een innovatieve oplossing te kiezen. Het hebben van persoonlijk commitment wordt niet nadrukkelijk in de theorie benoemd, maar komt in de praktijkliteratuur naar voren als een aspect dat van belang is voor een individuele actor en het creëren en verzilveren van meekoppelkansen. Een moeilijkheidsfactor bij het hebben van persoonlijk commitment is dat men te maken heeft met individuele actoren en elke individuele actor in eerste instantie zijn/haar eigen belang behartigt (Teisman, 2012, p.9).

Duidelijk wordt uit het bovenstaande dat er een veelheid aan eisen is waaraan een individuele actor moet voldoen die de rol vervult van projectleider/manager, bestuurder of anderszins leidinggevende. Wanneer we deze eisen samenvatten, valt op dat met name methode 2 (complexiteit absorberen) gehanteerd wordt door de individuele actor. In meerdere artikelen wordt benadrukt dat actoren op zoek moeten gaan naar kansen en mogelijkheden om meekoppelen in zijn algemeenheid te stimuleren (o.a. Deltares & AT Osborne, 2013; van Rijswijk, 2013). Onder andere de noodzaak tot het hebben van lef, out-of-the-box denken en een flexibele opstelling wanneer men omgaat met de omgeving en mogelijkheden voor meekoppelkansen, zijn belangrijk. Hoewel methode 2 (complexiteit absorberen) dus duidelijk naar voren komt, is het opvallend dat methode 1 (complexiteit reduceren) nauwelijks aan bod komt in de praktijkliteratuur. In de theorie wordt duidelijk aandacht besteed aan het creëren van structuur en duidelijkheid om zodoende meekoppelen te bevorderen. Uit de praktijkliteratuur blijkt dit echter niet de meest gehanteerde aanpak te zijn die individuele actoren gebruiken in hun doen en denken als het gaat om meekoppelkansen.

In de onderstaande tabel zijn de voorwaarden en de kenmerken die hierboven genoemd zijn van meekoppelen wat betreft de actie- categorie samengevat.

Voorwaarden	Kenmerken
Bestuurders/ leidinggevenden dienen over een aantal kwaliteiten te beschikken om meekoppelkansen te creëren en te verzilveren.	<ul style="list-style-type: none"> - Het hebben van lef en daarbij de bereidheid tot het nemen van risico's. - Zelf op zoek gaan naar kansen en mogelijkheden. - In staat zijn om 'out-of-the-box' te denken. - Persoonlijk commitment tonen met het project. - Een cultuuromslag creëren naar het standaard maken van meekoppelen.

Tabel 13: Voorwaarden actie-categorie praktijkliteratuur

7.3 Interactie/ Coördinatie

In paragraaf 2.3 kwam naar voren dat een interactieve wijze van beleidsontwikkeling nodig is als het gaat om meekoppelprojecten. Dit brengt met zich mee dat samenwerking onmisbaar is in het creëren en verzilveren van meekoppelkansen. In de theorie werd er een onderscheid gemaakt tussen positieve en negatieve interactie. In deze paragraaf zullen deze aspecten onderzocht worden voor de praktijkliteratuur.

Het concept van samenwerken en verbindingen leggen komt erg vaak naar voren in de praktijkliteratuur. Het vroegtijdig betrekken van personen in de omgeving van een project en een goede samenwerking met die personen levert niet alleen draagvlak op, maar het zorgt ook voor een positief effect op het project en het biedt mogelijkheden om extra maatschappelijke waarde te creëren (van Hattum, 2014, p.35). Zoals al eerdergenoemd, is er vaak sprake van een complexe omgeving als het om meekoppelprojecten gaat, waarin verschillende belangen en ambities spelen. Naast waterveiligheid is het in dit soort omgevingen ook erg belangrijk om een goed ingepast plan te ontwikkelen dat voldoet aan de eisen van alle belanghebbenden (van Rijswijk, 2014, p.15). Daarvoor is het van belang om vroegtijdig de belanghebbenden te betrekken bij het project en met hen een goede samenwerking op te bouwen. Er ontstaat dan commitment en draagvlak (van Hattum, 2014, p.35). Hier is een overeenkomst te vinden met de positieve interactie die in de theorie is benoemd. De samenwerking wordt actief opgezocht en het is mogelijk om belangen, kennis en informatie met elkaar uit te wisselen. Daardoor ontstaat er een situatie die het creëren van meekoppelkansen kan bevorderen; men is op de hoogte van elkaars ideeën en belangen en die kunnen zodoende worden meegenomen in de ontwikkeling van nieuwe plannen. In het Nationaal Waterplan 2009-2015 benadrukt het ministerie van Infrastructuur en Milieu dat “een goed hulpmiddel bij gebiedsontwikkeling is het vroegtijdig betrekken van ontwerpers in het proces. Samen ontwerpen aan een gebied helpt om op transparante en integrale wijze belangen en kennis van het gebied boven water te krijgen” (Ministerie van Infrastructuur en Milieu, 2005, p. 36). Daarbij wordt ook nog benadrukt dat het vroegtijdig betrekken van ontwerpers de kans vergroot dat de ruimte die aangepast wordt, ook daadwerkelijk van een hogere kwaliteit zal zijn na de aanpassing: een bijkomend voordeel van het vroegtijdig betrekken van belanghebbenden.

Een succesvol voorbeeld van het vroegtijdig betrekken van belanghebbenden is terug te zien in het project ‘kust op kracht’ aan de Noord-Hollandse kust. De projectmanager vertelt in een nieuwsbrief het volgende: “De zorgvuldige voorbereiding in de ontwerp- en voorbereidingsfase kost tijd doordat we intensief hebben overlegd met alle betrokkenen om tot een ontwerp te

komen waar zo veel mogelijk mensen achter zouden staan. Maar toen de uitvoering eenmaal van start ging, ging het hard” (Roon, 2015, p.1). Als belanghebbenden niet kunnen deelnemen in een project, kan dit leiden tot maatschappelijke ontevredenheid en verzet tegen een project. Het is onder andere afhankelijk van de inzet van maatschappelijk partijen zelf hoeveel inspraak ze hebben, maar ook van de kansen en mogelijkheden die zij krijgen van de leiders van een project (Van Buuren, 2010, p.100). De zorgvuldige voorbereiding waarover in het bovenstaande fragment wordt gesproken, laat zien dat er in een bepaalde mate behoefte is aan het hebben van duidelijkheid en structuur, door af te stemmen en te overleggen. Hierbij zijn kenmerken terug te vinden van negatieve interactie, waarbij het gestructureerd willen aanpakken van complexe issues de gang van zaken is. Zoals in het fragment ook staat zou dat juist leiden tot een uitkomst waar zo veel mogelijk mensen achter staan en dat kan rekenen op een breed draagvlak. Toch kan deze aanpak ook leiden tot een beperkte aanpak omdat men op zoek is naar een structuur die wellicht bepaalde mogelijkheden uitsluit door een beperking van de bewegingsruimte. Daarbij krijgt dan het creëren van structuur en duidelijkheid de overhand in de interactie.

Naast het betrekken van belanghebbenden wordt in de praktijkliteratuur ook genoemd dat er een gezamenlijke ambitie dient te bestaan voor een project en dat er steun moet zijn vanuit verschillende bestuurlijke lagen (Waterschap, Provincie Gemeente) (Groot, 2014, p.5). Ook tussen die verschillende bestuurslagen is het noodzakelijk om een samenwerking te hanteren die de kans op meekoppelkansen vergroot. In het artikel van o.a. Hattum wordt benadrukt dat samenwerking in een ‘gouden vierhoek’ succesvol zal zijn. Dit betekent dat er een samenwerking tussen overheden, bedrijfsleven, kennisinstellingen en natuurorganisaties gecreëerd moet worden om complexe projecten te realiseren die meerdere doelen dienen (Hattum, 2014, p.33). Deze manier van samenwerking laat eigenschappen zien van een positieve interactie, omdat de samenwerking actief opgezocht dient te worden door de verschillende organisaties. Die verschillende organisaties zullen tevens bereid moeten zijn om hun agenda’s naast elkaar te leggen om plannen met elkaar af te kunnen stemmen. Ze zullen daarvoor een open houding moeten aannemen. Afstemming tussen projecten en belangen is nodig, zo blijkt ook uit de praktijkliteratuur, om te kunnen zorgen voor een integraal programma waarin meekoppelen mogelijk is. *“Om samenhang te versterken (...) is het nodig dat projectbeslissingen continu in verbinding worden gebracht met beslissingen op andere niveaus en in andere projecten”* (Teisman, 2013, p.26). Hierin zijn ook kenmerken terug te vinden van een negatieve interactie. Er is dus wel degelijk sprake van samenwerking, maar men is ook op

zoek naar een zekere structuur om die samenwerking te versterken. De plannen dienen op elkaar afgestemd te worden en men wil stap-voor-stap op de hoogte zijn van de voortgang van andere deelnemende partijen. Het is voor de verzilvering van een meekoppelkans dan ook van belang dat men op de hoogte is van externe beslissingen die eventueel van invloed kunnen zijn op de voortgang van het meekoppelproject.

Wat betreft de interactie- categorie is er een variatie op te merken in welke theoretische methode het 'beste' past bij meekoppelen als het gaat om samenwerking. Duidelijk is allereerst dat samenwerking sowieso vereist is voor het creëren en verzilveren van meekoppelkansen. Als er geen verbinding tussen actoren wordt gemaakt kan er geen sprake zijn van meekoppelkansen. Voor de praktijkliteratuur valt op dat er zowel over positieve interactie als over negatieve interactie gesproken wordt. Positieve interactie wordt in de praktijkliteratuur met name benadrukt door het vroegtijdig betrekken van personen in de omgeving van een project. Er dient actief gezocht te worden naar samenwerking en de mogelijkheid moet bestaan om de verschillende ambities en belangen in kaart te brengen en daar met elkaar over te kunnen discussiëren. Ook negatieve interactie is terug te vinden in de praktijkliteratuur, namelijk in de vorm van de behoefte aan een zorgvuldige voorbereiding onder andere door het aanbrenge van structuur en duidelijkheid. Hoewel dit enerzijds moet leiden tot een breed draagvlak voor een plan of idee, kan het anderzijds zorgen voor een behouden aanpak waarin niet alle mogelijkheden worden meegenomen omdat de behoefte aan duidelijkheid kan zorgen voor een beperkte blik. Zo zouden sommige oplossingsmogelijkheden bijvoorbeeld een bepaalde mate van onvoorspelbaarheid met zich mee kunnen brengen die niet past binnen het proberen aan te brengen van zoveel mogelijk structuur en duidelijkheid. Een duidelijke afstemming van elkaars plannen om zodoende ook een gezamenlijke ambitie te kunnen creëren is bevorderlijk voor meekoppelkansen. Daarvoor is tevens een actieve en open houding van de verschillende partijen nodig, om die afstemming (bijvoorbeeld met elkaars agenda's) mogelijk te maken. We zien hierbij een combinatie van het gebruik maken van positieve en negatieve interactie om meekoppelkansen te creëren en te verzilveren.

In de onderstaande tabel zijn de voorwaarden en de kenmerken die hierboven genoemd zijn van meekoppelen wat betreft de interactie- categorie samengevat.

Voorwaarden	Kenmerken
Personen in de omgeving dienen vroegtijdig betrokken te worden in de samenwerking.	<ul style="list-style-type: none"> - Actief op zoek gaan naar samenwerking. - Discussiëren over ambities en belangen. - Delen van informatie/ kennis met elkaar.
In de ontwerp- en voorbereidingsfase is een zorgvuldige voorbereiding noodzakelijk.	<ul style="list-style-type: none"> - Creëren van draagvlak en een gezamenlijke ambitie door een goed overleg en door het creëren van duidelijkheid en structuur. Plannen dienen daarvoor op elkaar afgestemd te worden. - Er dient continue sprake te zijn van contact tussen personen in de samenwerking om van elkaars plannen op de hoogte te zijn.

Tabel 14: Voorwaarden interactie-categorie praktijkliteratuur

7.4 Organisatie

In deze paragraaf wordt er voor het organisatie- niveau onderzocht welke voorwaarden/kenmerken daar te vinden zijn voor het creëren en verzilveren van meekoppelkansen. Hierbij werd in de theorie het onderscheid gemaakt tussen projectmatig- en procesmatig werken.

Voor een organisatie geldt dat als verschillende besluitvormingstrajecten niet op elkaar aansluiten, dit een belemmering kan zijn voor het maken van functiecombinaties (ofwel voor het creëren van meekoppelkansen). “Sluiten dergelijke trajecten niet op elkaar aan, dan kan geen window of opportunity worden gevonden om een combinatie te realiseren” (Deltares, AT Osborne, 2013, p. 82). Om te kunnen meekoppelen moet het mogelijk zijn dat de tijdsspanne waarin een dijkversterking plaats vindt aansluit bij de tijdsspanne waarin een aanvullend project zou kunnen plaats vinden. Hier is een verband te zien met projectmanagement, waarbij men aandacht besteed aan een duidelijke planning en een vast tijdspad voor het verloop van een project. Om het tijdsverloop van het ene project aan de laten sluiten bij het andere project (meekoppelen) is het nodig een goed beeld te hebben van dat tijdsverloop en daar duidelijkheid in te verschaffen. Indien de aansluiting mist, is er geen sprake van een ‘window of opportunity’ en kan er geen combinatie van projecten plaats vinden. Dit komt ook terug in het artikel van Hattum e.a. (2014): “planprocessen voor verschillende beleidsdossiers lopen niet synchroon,

hierdoor worden kansen gemist. Dat vraagt om afstemming van het bestuurlijk besluitvormingsproces over het Deltaprogramma, KRW en natuurdossiers. Een programmatische sturing kan ruimte creëren voor innovatie en barrières voor een integrale aanpak wegnemen” (Hattum, 2014, p.34. Via Buuren en Teisman, 2014). Hier wordt aangegeven dat indien planprocessen niet op elkaar zijn aangesloten, er daardoor kansen gemist worden voor meekoppelen. Bovendien vraagt men om afstemming, wat zich ook kenmerkt door een duidelijke aanpak van projectmanagement. Het gaat hierbij om afstemming van de processen op elkaar (en niet om afstemming van onder andere belangen, zoals dat beschreven werd in de vorige paragraaf voor de interactie-categorie). Men is op zoek naar beheersbaarheid van het proces door duidelijkheid te scheppen en een systematiek te hanteren die barrières voor meekoppelkansen wegneemt. Dat afstemming belangrijk is, blijkt uit meerdere artikelen uit de onderzochte praktijkliteratuur. Zo wordt bijvoorbeeld ook genoemd dat een zorgvuldig gezamenlijk afstemmingsproces nodig is om tot een plan te komen waarin functies kunnen worden geïntegreerd (van Loon-Steensma, 2001, p.55).

Een tweede voorwaarde die naar voren komt uit de praktijkliteratuur voor de organisatie-categorie is dat er een bottom-up benadering nodig is voor het organiseren van projecten. Dit betekent dat er sprake moet zijn van een gebiedsgerichte aanpak en geen grootschalige strategie voor de aanpak van een meekoppelproject. Er spelen bijvoorbeeld vaak specifieke gevoeligheden in een gebied waarbij een algemene aanpak niet gewenst is en dit vraagt om een lokale benadering. In het artikel van o.a. Tangelder (2013) wordt de aanbeveling gegeven dat “het Deltaprogramma met lokale belanghebbenden op zoek moet gaan naar kansen en oplossingen” (Tangelder e.a., 2013, p.49). Ook in het Nationaal Waterplan wordt aangegeven dat “maatwerk geboden is” en dat “geen twee situaties gelijk zijn” (Ministerie van Infrastructuur en Milieu, 2009, p.35). Deze bottom-up benadering vraagt in eerste instantie om een flexibele aanpak van degenen die het proces moeten organiseren, omdat er geen algemene aanpak mogelijk is. Deze flexibele houding zien we terug bij de kenmerken van procesmanagement waarbij werd aangegeven dat flexibiliteit nodig is om ongestructureerde problemen (complexe problemen) het hoofd te bieden.

Ook in het volgende fragment uit de praktijkliteratuur wordt aangegeven dat procesmanagement nodig is om de complexiteit van een project het hoofd te bieden:

“De IJsseldelta-Zuid case laat zien hoe complex een project wordt als je verschillende ambities aan elkaar wilt koppelen en hoe ontzettend belangrijk goed procesmanagement is om in die complexiteit overeind te blijven. De sterke tijdsdruk stuwt het project vooruit, maar laat minder tijd voor bezinning en ruimte om de tegenstanders goed mee te nemen” (van Buuren, 2009, p.22).

Wat betreft de organisatie-categorie is het niet eenduidig welke aanpak, proces- of projectmanagement, de meest gehanteerde methode is bij meekoppelen wanneer er gekeken wordt naar de praktijkliteratuur. Er wordt in ieder geval duidelijk aangegeven dat afstemming tussen processen belangrijk is voor het creëren van een integrale aanpak van het proces. Besluitvormingstrajecten dienen op elkaar aan te sluiten omdat anders de kans groot is dat meekoppelkansen gemist worden. Hoewel in eerste instantie wellicht projectmanagement hier het beste bij lijkt te passen omdat het zoeken naar het afstemmen van processen gezien kan worden als het zoeken naar beheersbaarheid en structuur, is er toch ook enige flexibiliteit nodig om die processen op elkaar te kunnen afstemmen. Gezien die laatste vaststelling zou dan juist procesmanagement meer van pas komen omdat daarin die flexibiliteit mogelijk is. De conclusie zou daarbij kunnen zijn dat een combinatie van beide vormen van management nodig is om meekoppelkansen te creëren en ze te verzilveren.

Uit de praktijkliteratuur kwam ook nog naar voren dat een bottom-up benadering gewenst is bij meekoppelprojecten. Omdat geen twee projecten hetzelfde zijn, zou een grootschalige aanpak niet werken en zou men altijd een gebiedsgerichte aanpak moeten hanteren. Er is geen sprake van statische projecten als het gaat om meekoppelprojecten. Elk project is een project op zichzelf en kan niet vergeleken worden met andere projecten, waardoor die gebiedsgerichte bottom-up aanpak nodig is. Een projectbenadering lijkt daar niet goed bij te passen omdat er niet altijd sprake is van een stabiel/standaard project. Procesmanagement kan hierbij een uitkomst bieden door flexibiliteit toe te passen en open mogelijkheden te bieden voor de organisatie van het proces.

In de onderstaande tabel worden de bovengenoemde voorwaarden en kenmerken voor de ‘organisatie- categorie’ weergegeven.

Voorwaarden	Kenmerken
Er is afstemming nodig tussen planprocessen om te kunnen zorgen voor het synchroon lopen van processen voor meekoppelen.	<ul style="list-style-type: none"> - Zorgen voor een zorgvuldige voorbereiding van de tijdsindeling en afstemming met andere processen die meegenomen moeten worden om meekoppelkansen te creëren en te verzilveren. - Duidelijkheid en het hanteren van een vaste systematiek kan daarin houvast bieden.
Een gebiedsgerichte aanpak is gewenst omdat geen twee projecten hetzelfde zijn.	<ul style="list-style-type: none"> - Door een grote verscheidenheid in projecten is flexibiliteit nodig in de organisatie van processen. - Men dient open te staan voor diverse mogelijkheden voor de organisatie van een proces.

Tabel 15: Voorwaarden Organisatie-categorie

7.5 Institutie

Ook op het institutionele niveau dat is beschreven in de theorie, kwamen in de praktijkliteratuur kenmerken en voorwaarden naar voren. Daarbij is er gebruik gemaakt van de theoretische concepten ‘de regels van het spel’ en het ‘discours’ waarbij een onderscheid werd gemaakt tussen verbredende en afbakenende aspecten hiervan.

Ten eerste wordt er voor deze categorie in de praktijkliteratuur het volgende aangegeven: *“bij het realiseren van projecten moet er rekening gehouden worden met wet- en regelgeving en met bestaande afspraken tussen overheden en initiatiefnemers over activiteiten op en rond de waterkering. (...) Bovendien moet rekening gehouden worden met eisen die uit onderzoek voortvloeien, zoals financieringsvoorwaarden of bouwkundige eisen aan bouwwerken”* (Stronkhorst & Lagendijk, 2012, p.18). Indien men een aanvullend project wil uitvoeren bovenop de dijkversterking, dan moet men dus rekening houden met een aantal voorwaarden, zoals financiën en wet- en regelgeving die gelden in een gebied. Deze aspecten zijn vormen van institutionele voorzieningen die in een organisatie van toepassing zijn. Het bestaan van institutionele voorzieningen in de vorm van formele regels en procedures lijkt op het eerste oog wellicht een afbakening van mogelijkheden omdat men met een groot aantal zaken rekening moet houden, maar het kan ook voordelen met zich mee brengen. Zo zou tijdsdruk (door bijvoorbeeld een bestaande afspraak) ervoor kunnen zorgen dat actoren aangezet worden tot spoed en dat beslissingen geforceerd worden die anders wellicht uitgesteld zouden worden. Daarnaast structureren procedures en regels het proces van samenwerking (van Buuren, 2010,

p.171). Als we hierbij kijken naar de theorie valt op dat er zowel sprake is van verbredende als afbakenende regels van het spel. In het eerste fragment van deze paragraaf wordt aangegeven dat er rekening gehouden moet worden met wet- en regelgeving. Dit kunnen zowel afbakenende als verbredende regels zijn omdat men aan de ene kant rekening moet houden met bepaalde eisen (bijvoorbeeld wetten omtrent natuurgebruik), maar men ook op zoek kan gaan naar waar de kansen en mogelijkheden voor meekoppelen liggen bij bestaande regels.

In de praktijkliteratuur wordt er ook gesproken over het belang van financiën voor meekoppelprojecten. In onder andere het artikel van Groot (e.a., 2014, p.5) wordt benoemd dat er bereidheid van het waterschap moet zijn om budget voor voortzetting van het huidige beleid ook in te zetten bij uitvoering van een alternatieve optie. Ook vanuit de rijksoverheid wordt het belang van financiering benadrukt. In het Nationaal Waterplan 2009-2015 wordt de financieringsstrategie ‘cruciaal’ genoemd (Ministerie van Infrastructuur en Milieu, 2009, p.35). Er is vaak sprake van het combineren van publieke en private budgetten wat kan zorgen voor een ingewikkelde situatie waarbij de samenwerking opgezocht moet worden. Die bereidheid om het budget in te zetten is afhankelijk van de ideeën en normen die op dit gebied spelen bij de verantwoordelijken in de organisatie. Er moet ruimte zijn in het beleidsdiscours om het budget ook op andere manier te kunnen inzetten dan voor het oorspronkelijke doel. Ook geldt dat belanghebbenden die een aanvullend project bij een dijkversterking willen combineren, zelf vaak het budget zullen moeten inbrengen om dat project te realiseren, omdat dat niet voor rekening van het waterschap valt (Teisman, 2012, p. 7). Voor het discours in een organisatie omtrent financiering geldt zodoende dat zowel verbredende als afbakenende aspecten een rol spelen. Er is zowel vraag naar een duidelijke financieringsstrategie, wat duidt op een afbakenend discours (er worden dan duidelijke financiële kaders gesteld), en tegelijkertijd zou men flexibel moeten zijn in het inzetten van budget, opdat bijvoorbeeld vernieuwing mogelijk is. Zo zou een voordeel van het flexibel inzetten van budget kunnen zijn dat met meekoppelprojecten kosten bespaard kunnen worden en meerdere doelen in één keer gerealiseerd kunnen worden. Dit zou de motivatie kunnen versterken om een bepaald budget in te zetten voor een meekoppelproject (Hattum, 2014, p. 36). Als we het hebben over het discours valt het op dat er in de praktijkliteratuur nauwelijks gesproken wordt over discourses in de vorm van bestaande sociale patronen waar men aan vast houdt in een organisatie, zoals specifieke zienswijzen, normen of waarden van betrokken personen. In de theorie komt dit aspect van discourses namelijk wel duidelijk naar voren.

Samenvattend geldt voor deze paragraaf dat het duidelijk is dat wet- en regelgeving een belangrijke rol speelt, maar dat niet te stellen is dat deze óf van afbakenende óf van verbredende invloed is. Er moet rekening gehouden worden met bestaande en nieuwe afspraken en eisen die mogelijkheden afbakenen, maar tegelijkertijd gaat men op zoek naar waar de kansen en mogelijkheden liggen in de bestaande regels van het spel.

Daarnaast is duidelijk geworden dat het discours met betrekking tot het inzetten van financiële middelen belangrijk is. Het samenspel van ideeën en concepten dat hierbij van belang is, speelt een rol in het maken van beslissingen omtrent het inzetten van budget. Het is niet ondenkbaar dat er binnen een organisatie strijd is over hoe men budget wil inzetten waardoor er een complexe situatie ontstaat. Het is dan van belang om die strijd om de betekenis, interpretatie en implementatie van beleid goed te structureren en te sturen. Er is dus tegelijkertijd sprake van een afbakenend discours waarbij structuur en duidelijkheid gewenst is, en er is sprake van een verbredend discours omdat men ook flexibel wil zijn bij het inzetten van budget, zodat bijvoorbeeld vernieuwing mogelijk is.

Toch moet ook benadrukt worden dat niet alleen het discours met betrekking tot het inzetten van financiële middelen van belang is. Veel meer ideeën, concepten etc. spelen een rol. Dit komt echter zoals gezegd niet duidelijk terug in de onderzochte praktijkliteratuur.

In de onderstaande tabel worden de bovengenoemde voorwaarden met kenmerken in de ‘institutie-categorie’ weergegeven.

Voorwaarden	Kenmerken
Er moet rekening gehouden worden met beperkende en afbakenende regels van het spel/ wet- en regelgeving.	- Het is belangrijk om op de hoogte te zijn van (bestaande) wet- en regelgeving en eisen die gesteld worden door bijvoorbeeld partijen die een rol spelen in het meekoppelen.
Er dient een duidelijke financieringsstrategie te zijn en men dient bereid te zijn tot het flexibel inzetten van budget.	- Er dient enerzijds duidelijkheid te bestaan over de financieringsstrategie, anderzijds moet men ruimte durven te creëren om het budget op meerdere manier in te zetten.

Tabel 16: Voorwaarden Institutie-categorie

7.6 Checklist documenten

In deze paragraaf wordt de tabel gepresenteerd waarin de documenten gecontroleerd worden op de overkoepelende kenmerken voor het creëren en verzilveren van meekoppelkansen zoals dit voor de interviews al gebeurde in paragraaf 6.7. Hierbij zal dezelfde methode gehanteerd worden, waarbij aan de hand van citaten de ‘check’ wordt uitgevoerd en aan het eind een korte reflectie gepresenteerd zal worden.

Artikel/ Bron	Sterke bestuurders (Actie)	Samenwerking/ zorgvuldige voorbereiding (Interactie)	Synchroon lopen van processen (Organisatie)	Maatwerk (Organisatie)	Verbredende en afbakenende Wet- en regelgeving (Institutie)	Financiering (Institutie)
Deltares & AT Osborne (2013). <i>Water keren en combineren. Functiecombinaties bij waterkeringen.</i>	✓ <i>o.a. p.81:</i> “Het realiseren van een functiecombinatie vraagt om bereidheid en speelruimte van betrokkenen om over deze grenzen heen te kijken.”		✓ <i>o.a. p.82:</i> “Naast een niet solide plancyclus kan ook het niet op elkaar aansluiten van verschillende besluitvormingstrajecten een belemmering zijn voor functiecombinatie.”			✓ <i>o.a. p.17:</i> “De scope, de deadline en het budget van projecten laten op het eerste gezicht vaak weinig ruimte over voor functiecombinaties.”
Groot, van Leeuwen, Tangelder, e.a. (2014). <i>Governance van innovatieve dijkconcepten in de Zuidwestelijke Delta;</i>	✓ <i>o.a. p.6:</i> “voor het slagen van een initiatief gericht op het innovatief ontwikkelen van een dijkzone is het essentieel dat er bestuurders zijn die zich persoonlijk geïnteresseerd hebben en het lief hebben om over eigen	✓ <i>o.a. p.6:</i> “Voor het slagen van een initiatief gericht op het innovatief ontwikkelen van een dijkzone is het essentieel dat er sprake is van kruisende urgentiesporen of een gezamenlijke uitdaging en er begrip is voor elkaars opgaven en belangen.”			✓ <i>o.a. p.21:</i> “Voor het slagen van een initiatief gericht op het innovatief ontwikkelen van een dijkzone is het essentieel dat het ontwerp voldoet aan kwantitatieve en procedurele eisen van wet en regelgeving.”	✓ <i>o.a. p.19:</i> “Het blijkt belangrijk dat shareholders als waterschap, provincie, Rijkswaterstaat, gemeente, natuurorganisaties en ondernemers een gezamenlijk beeld vormen over de kosten, baten en risico’s.”

	schaduw heen durven springen.”					
Ministerie van Infrastructuur en Milieu. (2009). <i>Nationaal Waterplan 2009-2015.</i>		<p>✓</p> <p><i>o.a. p.36:</i> “Samenwerking vindt plaats tussen publieke partijen of ook met private partijen (publiek-private samenwerking). Vroegtijdig betrekken van private partijen biedt meerwaarde, omdat zij specifieke kennis en ervaring bezitten of omdat zij mee willen financieren.”</p>		<p>✓</p> <p><i>o.a. p.35:</i> “Geen twee situaties zijn gelijk, maatwerk is geboden, we moeten leren van de praktijk.”</p>	<p>✓</p> <p><i>o.a. p. 35:</i> “Voor een succesvol gebiedsproces moeten de gebiedsopgaven en de kaders vooraf helder zijn gedefinieerd en door alle betrokkenen worden onderkend. Alle belanghebbenden, dus ook het rijk als het partij is, dienen samen het gebiedsontwikkelingsproces te doorlopen.”</p>	<p>✓</p> <p><i>o.a. p.35:</i> “Tenslotte is de financieringsstrategie cruciaal. Daarbij moeten vaak verschillende publieke en private budgetten worden samengevoegd, is voorfinanciering nodig vooruitlopend op toekomstige baten of zijn additionele middelen noodzakelijk, bijvoorbeeld voor investeringen in ruimtelijke kwaliteit.”</p>
Roon, (2015). <i>Kust op kracht. Nieuwsbrief 13.</i>		<p>✓</p> <p><i>o.a. p.1:</i> “De zorgvuldige voorbereiding in de ontwerp- en voorbereidingsfase kost tijd doordat we intensief hebben overlegd met alle betrokkenen om tot een ontwerp te komen waar zo veel mogelijk mensen achter zouden staan. Maar toen de uitvoering eenmaal van start ging, ging het hard.”</p>				
Stronkhorst & Lagendijk, (2012). <i>Toekomstbestendige Verharde Zeeweringen.</i>		<p>✓</p> <p><i>o.a. p.18:</i> “Uitgangspunt is dat de uitvoering van een ruimtelijk</p>	<p>✓</p> <p><i>o.a. p.20:</i> “Voor het uitvoeren van een eenmalige grote ingreep,</p>		<p>✓</p> <p><i>o.a. p.18:</i> “Bij het realiseren van projecten moet rekening worden</p>	<p>✓</p> <p><i>o.a. p.17:</i> “Zo’n verdienmodel maakt de uitvoering van de</p>

<p><i>Verkenning naar adaptieve oplossingen in een zandige kust. Eindrapport ten behoeve van het Deltaprogramma Kust.</i></p>		<p>project alleen mogelijk is, als er een aanvullend bovenregionaal belang is. Dat impliceert dat verschillende regio's en het Rijk hierover afspraken moeten maken.”</p>	<p>moeten de verschillende sectoren op één moment een grote beslissing nemen. De agenda's worden inhoudelijk op elkaar afgestemd en in de tijd geconcentreerd.”</p>		<p>gehouden met wet- en regelgeving en met bestaande afspraken tussen overheden en initiatiefnemers over activiteiten op en rond de waterkering.”</p>	<p>maatregelen mogelijk.”</p>
<p>Tangelder, Groot, van Sluis e.a. (2013). <i>Innovatieve dijkconcepten in de Zuidwestelijke Delta.</i></p>		<p>✓ o.a. p.53: “In interactie met stakeholders kunnen ambities, wensen, zorgen en meekoppelkansen in beeld worden gebracht.”</p>		<p>✓ o.a. p.49: “Ook spelen er vaak gevoeligheden waarbij een algemene aanpak niet gewenst is. Dit alles vraagt om een lokale, gebiedsgerichte aanpak en een bottom-up benadering. Dit is het niveau waar kansen kunnen ontstaan.”</p>		
<p>Teisman, Braun, Gilissen, & van Broekhoven. (2012). <i>Verkenning en Advies Versterken Governance Kustontwikkeling.</i></p>	<p>✓ o.a. p.6: “Het lukt achteraf wel, maar tijdens proces niet om voldoende duidelijk te krijgen over waar harde grenzen liggen, hoe verantwoordelijkheden verdeeld zijn of kunnen worden in dergelijke samenwerking, en welke mogelijkheden partijen zien om</p>	<p>✓ o.a. p.9: “Slechts door interbestuurlijke samenwerking kan voldoende bestuurlijk vermogen tot gebiedsontwikkeling worden gecreëerd; samenwerking is bij voorkeur niet probleemgestuurd, maar kansgericht.”</p>	<p>✓ o.a. p.27: “Het rijk wil rekening houden met de andere gebruiksfuncties van de kust.”</p>		<p>✓ o.a. p. 11: “De dreiging is te ondervangen door de juridische randvoorwaarden in acht te nemen (...)”</p>	<p>✓ o.a. p.7: “Realistische inschattingen van financiële haalbaarheid en attractiviteit over de grenzen heen van eigen projecten en begrotingen blijkt erg moeilijk te zijn.”</p>

	tot verbindingen te komen.”					
Van Buuren, Edelenbos, & Klein. (2009). <i>Kampen-IJsseldelta. Hoe ambities elkaar kunnen versterken.</i>	<p>✓</p> <p><i>o.a. p.31:</i> “Als er één zaak opvalt, is het wel de sterke betrokkenheid van Gedeputeerde Rietkerk van de provincie Overijssel. Vriend en vijand is het er over eens dat zonder zijn inzet dit project lang niet zo ver zou zijn gekomen.”</p>	<p>✓</p> <p><i>o.a. p.32:</i> “Dit project wordt niet gekenmerkt door een vernieuwende vorm van publiek-private samenwerking en al helemaal niet door vroegtijdige betrokkenheid van private partijen. Daarvoor was de opgave om met publieke partijen op één lijn te komen te complex.”</p>	<p>✓</p> <p><i>o.a. p.23:</i> “Er ontstaat op deze manier een ruimtelijk programma waarin verschillende ruimtelijke projecten in een bepaald gebied in onderlinge samenhang worden ontwikkeld en uitgevoerd.”</p>			<p>✓</p> <p><i>o.a. p.17:</i> “Zo moeten rijkspartijen sterker bij het project worden betrokken, maar moet ook financiering komen van regionale partijen.”</p>
Van Hattum, Kwakernaak, van Tol, Roelsma, Broekmeyer, Schmidt, Hartgers & Nysingh. (2014). <i>Water en Natuur: Een mooi koppel! Onderzoek naar de succesfactoren, belemmeringen en kansen voor het meekoppelen van water- en natuuropgaven.</i>	<p>✓</p> <p><i>o.a. p.35:</i> “Bestuurlijk lef en een bestuurder die zich ergens hard voor maakt wordt als voorwaarde genoemd voor succes. Daarnaast blijkt uit veel geslaagde projecten dat ook de projectleider / omgevingsmanager met een brede blik en een lange adem een onmisbare schakel is om een project gerealiseerd te krijgen.”</p>	<p>✓</p> <p><i>o.a. p.33:</i> “De samenwerking in de ‘gouden driehoek’ (overheid, bedrijfsleven en kennisinstellingen), aangevuld met actieve inzet van natuurorganisaties, blijkt een goede manier om complexe projecten met meervoudige opgaven te realiseren.”</p>	<p>✓</p> <p><i>o.a. p.34:</i> “Bovendien lopen planprocessen voor verschillende beleidsdossiers niet synchroon. Hierdoor worden kansen gemist. Dat vraagt om afstemming van bestuurlijke besluitvormingsprocessen.</p>		<p>✓</p> <p><i>o.a. p.53:</i> “Het is belangrijk om in een vroeg stadium intensief samen te werken met juridische experts die de juridische knelpunten en risico’s in beeld brengen. Vroegtijdig contact met het bevoegd gezag tijdens het vergunningetraject is in het algemeen een belangrijke randvoorwaarde voor succes.</p>	<p>✓</p> <p><i>o.a. p.36:</i> “Met meekoppelen kunnen kosten worden bespaard en meerdere doelen in één keer worden gerealiseerd. Die kansen moeten worden verkend en benut.”</p>
Van Rijswijk. (2014). <i>Hoogwaterbesche</i>	<p>✓</p>	<p>✓</p>				<p>✓</p>

<i>rmingsprogramm a. Handreiking landschappelijke inpassing en ruimtelijke kwaliteit in waterveiligheidsop- gaven.</i>	<i>o.a. p.19: “De verantwoordelij- ke voor inpassing en ruimtelijke kwaliteit is in staat verschillende aspecten overzichtelijk in beeld te brengen. Dit maakt gewogen en integrale beslissingen mogelijk.”</i>	<i>o.a. p.15: “Het vroegtijdig betrekken van en een goede samenwerking met de omgeving levert draagvlak op, heeft een positief effect op het proces en biedt mogelijkheden om extra maatschappelijke waarde te creëren.”</i>				<i>o.a. p.23: “De financieringsregeli- ng biedt de mogelijkheid om af te wijken van de uitgangspunten als dit vanuit het specifieke project logisch en doelmatig onderbouwd kan worden.”</i>
--	---	--	--	--	--	--

Tabel 17: Checklist overkoepelende kenmerken voor meekoppelkansen

Bij de bovenstaande tabel is een aantal opmerkingen te plaatsen. Allereerst wordt duidelijk dat de voorwaarde ‘samenwerken’ het vaakst voor komt in de onderzochte literatuur (in negen van de tien artikelen). In die artikelen werd bijvoorbeeld benadrukt dat samenwerking ‘essentieel’ is en een goede manier blijkt om complexe projecten te kunnen realiseren. In de tabel zijn slechts een aantal citaten weergegeven, maar in de meeste artikelen werd het aspect van samenwerken meerdere keren nadrukkelijk benoemd. Ook financiering wordt vaak genoemd in de artikelen. In acht van de tien onderzochte artikelen komt naar voren dat financiering een rol speelt, zoals dit in paragraaf 7.5 ook werd genoemd. Daarin werd onder andere aangegeven dat het rekening houden met financiën en wet- en regelgeving die geldt in een gebied van belang is. Aan de ene kant wordt genoemd dat meekoppelen qua financiering kansen biedt omdat bijvoorbeeld meerdere doelen in een keer gerealiseerd kunnen worden. Aan de andere kant wordt genoemd dat een realistische inschatting van financiële haalbaarheid erg lastig blijkt te zijn en dus soms een negatieve invloed heeft op een meekoppelproject als bijvoorbeeld de financiering niet rond lijkt te komen. Het minst vaak wordt er in de artikelen gesproken over het gebruik maken van maatwerk (de ‘bottom-up’ benadering). In twee artikelen wordt er aandacht besteed aan de voorwaarde dat een bottom-up benadering past bij meekoppelprojecten. Daarbij speelt een rol dat een algemene aanpak niet gewenst is in projecten van waterveiligheid omdat geen twee situaties hierin gelijk zijn.

Als laatste worden de kenmerken ‘wet- en regelgeving’ en ‘het synchroon lopen van processen’ redelijk vaak genoemd; namelijk beide in vijf van de tien artikelen. De invulling hiervan varieert echter nogal, zoals respectievelijk in paragraaf 7.5 en paragraaf 7.4 is uitgelegd. De

voorwaarde van ‘de sterke bestuurder’ komt in zes van de tien artikelen duidelijk naar voren. Dat deze voorwaarde een belangrijke rol speelt voor het creëren en verzilveren van meekoppelkansen bleek ook al uit paragraaf 7.2. In de artikelen lijkt men het dan ook eens te zijn over de eisen die worden gesteld aan de bestuurder. Namelijk dat een brede blik en een lange adem onmisbaar is voor een bestuurder om meekoppelkansen te creëren en te verzilveren.

7.7 Deelconclusie theorie vs. praktijkliteratuur

Wanneer we de theorie en de praktijkliteratuur met elkaar combineren vallen een aantal verschillen en overeenkomsten op. Bovenal komt er een aantal voorwaarden naar voren die zowel door de theorie als de praktijkliteratuur (grotendeels) wordt bevestigd (of waarin ze elkaar aanvullen) als noodzakelijk voor het creëren en verzilveren van meekoppelkansen. Zo werd allereerst duidelijk dat in het denken en doen bepaalde actoren moeten beschikken over een aantal kwaliteiten, zoals het hebben van lef, out-of-the-box kunnen denken, een flexibele houding kunnen aannemen in het omgaan met complexe meekoppelprojecten en een persoonlijk commitment tonen met het project. Wat betreft die individuele actoren gaat het dan vooral om bestuurders of anderszins leidinggevendens wiens handelen veel invloed hebben op een project. Er was ook een verschil op te merken omdat in de praktijkliteratuur vooral kenmerken terugkwamen van het absorberen van complexiteit in het denken en doen van de individuele actor, terwijl in de theorie ook nadrukkelijk is gesproken over het belang van het reduceren van complexiteit om meekoppelkansen te creëren en te verzilveren.

Ten tweede is duidelijk geworden dat samenwerking van belang is voor meekoppelen. Wat niet meteen duidelijk werd, is welke vorm van interactie (positieve of negatieve interactie) volgens de praktijkliteratuur het meest geschikt zou zijn om meekoppelkansen te creëren en er gebruik van te maken. Beide vormen werden benoemd in de literatuur, waarbij voor positieve interactie werd benadrukt dat men vroegtijdig personen in de omgeving van een project moet betrekken waarvoor het actief opzoeken van de samenwerking belangrijk is. Negatieve interactie werd benoemd in de vorm van de behoefte aan zorgvuldige voorbereiding voorafgaand aan het project, waarbij duidelijkheid en structuur de boventoon voert en dit moet leiden tot een breed draagvlak onder bijvoorbeeld belanghebbenden en bewoners van een gebied. Die duidelijkheid en structuur kunnen echter ook de overhand krijgen, waardoor de bewegingsruimte beperkt is voor deelnemers in de interactie om naar meer mogelijkheden te kijken dan past binnen die structuur. De behoefte aan duidelijkheid kan bepaalde mogelijkheden uitsluiten die een zekere mate van onvoorspelbaarheid met zich meebrengen.

Ten derde werd er in dit hoofdstuk aandacht besteed aan kenmerken die van toepassing waren op het organisatie- niveau. Hierbij wordt geconcludeerd dat het niet eenduidig is of project- of procesmanagement de meest gehanteerde methode is bij meekoppelen. Een combinatie van de twee methoden lijkt het meest voor te komen. Wat vooral opvalt is dat de meeste aandacht uit gaat naar het belang van het aansluiten van verschillende (besluitvormings-) trajecten op elkaar om zodoende een meekoppelkans te kunnen creëren en om ze later te kunnen verzilveren. Het afstemmen van processen met elkaar blijkt nodig te zijn om combinaties van projecten en processen te realiseren. Indien dat niet gebeurt en processen niet goed afgestemd worden, is de kans groot dat meekoppelkansen gemist worden. Binnen dit aspect van het synchroniseren van processen is zowel proces- als projectmanagement van toepassing. Enerzijds speelt projectmanagement een rol omdat men zoekt naar een duidelijke planning en een vast tijdpad waarmee men de aansluiting met andere projecten kan zoeken. Anderzijds is procesmanagement van toepassing omdat er ook flexibiliteit vereist is voor het laten aansluiten van die verschillende procesplanningen. In de praktijk is men vooral op zoek naar een combinatie van de twee methoden. Een duidelijke planning zorgt aan de ene kant voor houvast voor het eigen project en voor houvast in de aansluiting met andere projecten. Anderzijds beseft men dat in het zoeken naar de aansluiting met andere projecten flexibiliteit nodig is, omdat die plannings vrijwel nooit een op een overeenkomen. Men zal dus bereid moeten zijn om daarin aanpassingen te doen.

Voor deze categorie kwam ook nog naar voren dat een bottom-up benadering gewenst is voor meekoppelprojecten. Omdat geen twee projecten hetzelfde zijn, zou een grootschalige aanpak niet werken en zal men altijd een gebiedsgerichte aanpak moeten hanteren waarbij procesmanagement een uitkomst zou kunnen bieden door flexibiliteit toe te passen en open mogelijkheden te bieden voor de organisatie van het proces.

Als laatste kan worden geconcludeerd voor dit hoofdstuk dat het onderscheid in afbakenende en verbredende regels en discoursen zoals dit in de theorie is genoemd, niet erg duidelijk naar voren komt in de praktijkliteratuur. Er wordt wel aangegeven in de literatuur dat wet- en regelgeving van belang is en dat er rekening mee gehouden moet worden bij het creëren van meekoppelkansen. Ook het discours met betrekking tot het inzetten van financiële middelen is van belang en maakt veel uit voor de ontwikkeling en verzilvering van een meekoppelproject. In de praktijkliteratuur mist een ander aspect dat in de theorie voor de institutie- categorie is genoemd, namelijk discoursen met betrekking tot bestaande sociale patronen waar men juist wel of niet aan vast houdt in een organisatie. Er valt dan te denken aan zienswijzen, normen en waarden van betrokken personen.

8. Vergelijkende analyse

8.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zal de vergelijkende analyse gemaakt worden aan de hand van de theorie en de resultaten van de onderzochte documenten en de interviews. Hoewel deze resultaten in de voorgaande twee hoofdstukken al apart aan bod zijn gekomen in verhouding tot de theorie, zal nu voor zowel de praktijkliteratuur als de onderzochte cases besproken worden hoe de resultaten hiervan in verhouding staan niet alleen tot de theorie maar vooral ook tot elkaar. Daarbij zal de aandacht uit gaan naar de unieke en meest kenmerkende resultaten die in dit onderzoek naar voren zijn gekomen die de theorie verrijken en/of specificeren. Allereerst zal de theorie kort besproken worden, daarna komen de meest opvallende resultaten van de documentenanalyse en van de interviewanalyse aan bod. Daaropvolgend zullen die resultaten gezamenlijk behandeld worden.

8.2 Vergelijkende analyse

8.2.1 Theorie

In de theorie in hoofdstuk 2 werd gepresenteerd dat er op vier niveaus gekeken kan worden naar welke aspecten van invloed zijn op meekoppelkansen. Die vier niveaus, aan de hand van het begrip ‘collaborative capacity’ van Foster-Fishman, zijn Actie, Interactie, Organisatie en Institutie. Collaborative capacity werd omschreven als ‘de condities die nodig zijn voor coalities om effectieve samenwerking te bevorderen en om duurzame veranderingen te bewerkstelligen’ (Goodman e.a., 1998 in Foster-Fishman e.a., 2001, p.242). In de actie-categorie kwam het denken en doen van de individuele actor aan bod waarbij twee methoden werden onderscheiden: complexiteit absorberen en complexiteit reduceren. Een manager die een complexiteits-absorberende stijl hanteert neemt complexiteit op in de organisatie in plaats van het proberen te controleren en te structureren van die complexiteit, zoals een manager die complexiteits-reducerend werkt zou doen. Bij het absorberen van complexiteit hoort ook het maken van wide boundary judgments, waarbij de manager over zijn eigen grenzen heen kijkt en op zoek gaat naar kansen en mogelijkheden onder andere door te leren van anderen (ook buiten de eigen organisatie). De manager die tight boundary judgments maakt, en daarmee een meer complexiteits-reducerende stijl hanteert, wil ervoor zorgen dat complexiteit in stukjes wordt verdeeld en hanteerbaar blijft.

In de tweede categorie, interactie, werd er met name aandacht besteed aan de samenwerking tussen actoren ten behoeve van eventuele meekoppelkansen. Daarbij werd het onderscheid

gemaakt in positieve en negatieve interactie. Bij positieve interactie, in de theorie uitgelegd aan de hand van de begrippen ‘positieve coördinatie’ en ‘consensusverbetering’, is men actief op zoek naar mogelijkheden om samen te werken en is vertrouwen een belangrijke factor. Negatieve interactie, in de theorie uitgelegd aan de hand van de begrippen ‘negatieve coördinatie’ en ‘conflictvermijding’, is een meer behouden vorm van samenwerking, waarbij men vooral niet bestaande plannen wil belemmeren door middel van nieuwe plannen. Er is minder ruimte om te bewegen en er wordt niet actief gezocht naar samenwerking.

De derde categorie besprak het organisatie- niveau, waarin proces- en projectmanagement aan de orde kwam. Wanneer in een organisatie op een procesmatige manier gewerkt wordt, houdt dit meestal in dat er een vrij grote mate van flexibiliteit gehanteerd wordt en men respect toont tegenover elkaar en er altijd de mogelijkheid tot discussie is om te komen tot het oplossen van een probleem. In een organisatie waar op een projectmatige manier gewerkt wordt, is men meer gericht op interne projectbeheersing door bijvoorbeeld het hanteren van duidelijke doelstellingen en een vast tijdpad wat duidt op het duidelijk aanbrengen van structuur in de organisatie van een project. Het doorlopen van specifieke fasen is daarbij belangrijk.

In de laatste categorie, institutie, werd op het niveau van regels en beleid onderzocht welke voorwaarden daar liggen voor meekoppelkansen. Er werd een onderscheid gepresenteerd in afbakenende en verbredende regels van het spel en discoursen. Met afbakenende regels en discoursen wordt bedoeld dat er een bepaalde begrenzing aangegeven kan worden waarbij duidelijkheid en structuur gecreëerd kan worden. Tegelijkertijd kunnen afbakenende regels en discoursen flexibiliteit en vernieuwing in de weg zitten. Verbredende regels en discoursen zouden juist ruimte kunnen bieden voor bijvoorbeeld nieuwe ideeën, waarbij echter wel het risico op inefficiëntie kan toenemen door een grote hoeveelheid aan mogelijkheden.

8.2.2 Interviews

In deze paragraaf worden de meest kenmerkende aspecten gepresenteerd die uit de interviewanalyse zijn gebleken. Het wordt allereerst duidelijk dat de respondenten op zeer diverse manieren denken en handelen. Waar de ene respondent aangeeft duidelijk complexiteits-absorberend te handelen, noemt de andere respondent duidelijke kenmerken van het reduceren van complexiteit. Deze beide methoden werden in de theorie apart behandeld, maar in de praktijk blijkt dat de respondenten meestal, bewust en onbewust, een combinatie van beide methoden hanteren. Soms is er sprake van omstandigheden die daartoe dwingen en op andere momenten gaven respondenten aan dat zij vanaf het begin van een project een

gecombineerde aanpak hanteerden. De resultaten van de interviews laten hiermee een aanvulling op de theorie zien omdat de verschillende methoden in de praktijk worden gecombineerd. De respondenten lieten zien dat er eigenlijk sprake moest zijn van tweezijdig handelen en denken; een combinatie van complexiteit absorberen en complexiteit reduceren. De interviews hebben de theorie ook nog weten te verrijken door een invulling te geven aan de eisen die gesteld worden aan het handelen van individuele actoren (managers of andere leidinggevendenden). De theorie geeft bijvoorbeeld aan dat actoren op diverse manieren boundary judgments kunnen maken, maar in de interviews wordt aangegeven dat actoren vooral in staat moeten zijn om visie en lef te tonen en integraal moeten kunnen denken. Het is van belang dat de manager/ bestuurder ook over de eigen grenzen durft te kijken en de belangen van andere deelnemers begrijpt en meeneemt.

Een derde aspect dat in de interviews werd benoemd en duidelijk uit de analyse springt, is het belang van het creëren van vertrouwen in de samenwerking. Hoewel dit ook in de theorie werd besproken is het opvallend te noemen dat dit slechts in twee interviews nadrukkelijk naar voren kwam. Maar, juist uit de combinatie van de theorie met de uitkomsten van die twee interviews, waarin de respondenten aangaven dat het heel belangrijk is om je laagdrempelig en kwetsbaar op te stellen om vertrouwen te kunnen creëren, kan worden afgeleid dat dit een belangrijke factor is in de samenwerking. Dat vertrouwen kan er namelijk voor zorgen dat men elkaar ‘vasthoudt’ zoals een respondent dat omschrijft. Er moet een gemeenschappelijke ambitie worden gecreëerd waar men samen naar toe kan werken en dat kan alleen maar als men op elkaar vertrouwd.

Wat betreft de resultaten die naar voren kwamen in de derde categorie (organisatie) geldt dat niet een specifieke methode (proces- of projectmanagement) de boventoon voert, maar er sprake is van een geleidelijke overgang van de twee methoden gedurende een project. De meeste respondenten gaven immers aan dat zij vanuit een projectmatige manier beginnen aan een project en gaandeweg er steeds meer procesmatig gewerkt wordt. De meeste respondenten zagen deze ontwikkeling gedurende een project als een logische ontwikkeling.

Als laatste is het specifiek voor de resultaten van de interviews opvallend te noemen dat de respondenten aangaven dat er de laatste jaren sprake is van een verandering in het discours omtrent meekoppelen. In de theorie werd wel aandacht besteed aan een verbredend/ afbakenend discours, maar met name het feit dat het discours de laatste jaren veranderd is naar een discours dat meer gericht is op kansen en minder op risico's, laat de aanvulling op de theorie vanuit de interviewresultaten zien. Die verandering wordt immers niet benoemd in de theorie. Toch is dit opvallend én belangrijk te noemen omdat het voor de toekomst van meekoppelen van belang is

om voort te borduren op die verandering om meekoppelkansen nog meer te bevorderen en nog meer de kansen te benadrukken in plaats van de risico's.

8.2.3 Praktijkliteratuur

Uit de analyse van de praktijkliteratuur is ook een aantal kenmerkende resultaten naar voren gekomen. Naast overeenkomsten tussen de theorie en de praktijkliteratuur, is er ook een aantal zaken te benoemen die aanvullend zijn op de theorie, of de theorie meer specificeren.

Allereerst is het kenmerkend te noemen voor de praktijkliteratuur dat er aandacht wordt besteed aan het 'persoonlijk commitment' dat een leidinggevende (maar ook andere deelnemers) met een project moet tonen. Dat kan erg lastig zijn, omdat men hiermee te maken heeft met belangen van individuele actoren, waarbij elke individuele actor in eerste instantie zijn/haar eigen belang zal nastreven. Het zou dan ook de taak van de leidinggevende moeten zijn om er aandacht aan te besteden dat er een consensus ontstaat tussen de belangen van alle deelnemende actoren.

Een tweede punt dat in de praktijkliteratuur nadrukkelijk naar voren kwam is dat er een aanvulling gegeven wordt aan het concept 'negatieve interactie.' De praktijkliteratuur vult hier de theorie aan door te noemen dat de behoefte aan structuur en duidelijkheid die kenmerkend is voor negatieve interactie, ook kan zorgen voor een te beperkte blik waarbij sommige oplossingsmogelijkheden niet eens meegenomen worden. Hoewel structuur en duidelijkheid dus heel handig kunnen zijn, moet erop gelet worden dat er geen kansen gemist worden. De praktijkliteratuur specificeert hier duidelijk wat er in de theorie wordt bedoeld met negatieve interactie.

Ten derde is een kenmerkend aspect voor de praktijkliteratuur te noemen dat zowel proces- als projectmanagement aan de orde kwam, maar dit vooral gebeurde in de vorm van het belang van het afstemmen van processen/ trajecten op elkaar. Afstemming is belangrijk; als verschillende besluitvormingstrajecten niet op elkaar aansluiten, kan dit een belemmering zijn voor het maken van functiecombinaties (en daarmee voor eventuele meekoppelkansen). Een combinatie van beide methoden bleek daardoor in de praktijkliteratuur de meest waarschijnlijke aanpak. Men probeert enerzijds een duidelijke planning te hanteren om het eigen project vooruit te sturen en anderzijds moet men bereid zijn om aanpassingen te doen in de planning om de aansluiting met andere projecten mogelijk te maken. Waar in de theorie een duidelijk onderscheid is in het gebruik maken van project- of procesmanagement, laat de praktijkliteratuur zien dat een combinatie van de twee methoden veel effectiever lijkt te werken.

Als laatste springt in de praktijkliteratuur duidelijk in het oog dat het besef duidelijk aanwezig is dat er wet- en regelgeving is die onvermijdelijk is bij het uitvoeren van projecten. Het is daarbij opvallend dat er ook wordt aangegeven dat die regels niet altijd een beperking hoeven te zijn, wat men in eerste instantie wellicht zou denken. Tijdsdruk zou er bijvoorbeeld voor kunnen zorgen dat actoren worden aangezet tot spoed en bepaalde regels zorgen juist voor het structureren van processen. Men houdt rekening met bestaande en nieuwe regels die mogelijkheden afbakenen, maar tegelijkertijd gaat men op zoek naar waar er kansen en mogelijkheden liggen binnen het bereik van die regels.

8.2.4 Synthese: Theorie vs. Praktijk

In deze paragraaf zal toegewerkt worden naar een synthese van de analyse van de interviews en de documenten (praktijk) waarbij de aandacht uit zal gaan naar hoe de resultaten van die analyses (zowel de meest opvallende als de minder opvallende resultaten) de theorie verrijken en/of specificeren.

Uit de afzonderlijke analyses van de documenten en de interviews in de voorgaande twee paragrafen valt het op dat binnen dezelfde categorie soms andere punten belicht worden, maar er ook overeenstemming te vinden is. Wat betreft het omgaan met complexiteit omtrent meekoppelkansen zou er in het denken en doen van een individuele actor tegelijkertijd sprake moeten zijn van tweezijdig denken en doen: enerzijds complexiteit absorberen en anderzijds complexiteit reduceren. Omdat zich vaak omstandigheden voordoen die niet (of nauwelijks) te voorzien zijn, is het onmogelijk om bijvoorbeeld alleen maar complexiteits-reducerend te handelen, omdat er dan flexibiliteit gewenst is. Het is echter ook niet mogelijk om alleen maar complexiteits-absorberend te handelen omdat er dan veel minder sprake is van structuur. De respondenten gaven duidelijk aan dat enige structuur wel gewenst is, zeker in de beginfasen van een project, maar een aanpassing van de strategie ook onvermijdelijk is gedurende het proces.

Ook op een ander punt is de theorie aan te vullen. Zo is gebleken dat het belangrijk is dat bestuurders/managers/leidinggevenden, maar ook mensen op de werkvloer (zie interview VI) persoonlijk commitment hebben en tonen met een project en dat ook uitdragen in een gezamenlijke visie. Het is de taak van de leidinggevende om te zorgen dat er een consensus tussen de belangen van alle deelnemende actoren bestaat. Het zou voor een project en de individuele actoren die hierin een rol spelen helpen als die gezamenlijke visie op papier staat, zoals een aantal respondenten aangaf, zodat duidelijk is waar men gezamenlijk naar streeft. Dit

vergroot de kans dat alle actoren hard meewerken in het verzilveren van de meekoppelkansen die gecreëerd is.

Ook belangrijk is het creëren van vertrouwen in de samenwerking tussen actoren. Daaraan zou meer aandacht besteed mogen worden in de theorie. Daarbij is het allereerst van belang dat actoren beseffen dat vertrouwen in elkaar en in de gezamenlijke visie belangrijk is en dat men zich laagdrempelig en kwetsbaar opstelt. Ook voor het opstellen van de gezamenlijke visie, zoals net werd beschreven, is het van belang dat het vertrouwen er is dat iedereen zijn/haar beste beentje zal voorzetten. Daarnaast is het voor de interactie-categorie ook nog van belang gebleken dat het creëren van structuur en het vasthouden daaraan niet de overhand moet krijgen in de samenwerking. Er moet sprake zijn van enige flexibiliteit. Hoewel negatieve interactie dus enerzijds zorgt voor duidelijkheid, zoals dat in de theorie werd aangegeven, kan als aanvulling hierop gegeven worden dat flexibiliteit ook gewaarborgd moet zijn om meekoppelkansen de ruimte te geven.

Voor de derde categorie (organisatie) geldt vooral dat een combinatie van de beide methoden (proces- en projectmanagement) het beste past bij het creëren en verzilveren van meekoppelkansen. Het is een verrijking van de theorie omdat uit de analyse is gebleken dat zowel proces- en projectmanagement naast elkaar gebruikt zouden moeten worden, maar vooral de aandacht uit moet gaan naar het afstemmen van processen/trajecten, omdat dit anders een belemmering kan zijn voor het (creëren van) meekoppelkansen.

De resultaten voor de laatste categorie (institutie) lieten als meest opvallende zien dat er een verandering in discours plaats vindt die vastgehouden zou moeten worden. De verandering is met name gericht op een meer open houding ten opzichte van meekoppelen en meer gericht op het zien van kansen in plaats van risico's. In de praktijk ziet men die verandering heel goed en wil men ook voortborduren op die verandering door de kansen van meekoppelen te laten zien. Sommige projecten kunnen daarbij als voorbeeldfunctie dienen door te laten zien hoe succesvol meekoppelen daar geweest is.

Hoewel op een heel aantal punten er overeenkomsten te vinden waren tussen de theorie en de praktijkbevindingen zijn in de onderstaande tabel de hierboven beschreven bevindingen kort gepresenteerd die de theorie hebben verrijkt of verder hebben gespecificeerd wat er in de theorie werd verondersteld.

Praktijkbevindingen	Verrijking/specificering van de theorie
<i>Tegelijkertijd tweezijdig denken en doen: complexiteit absorberen & complexiteit reduceren.</i>	De theorie wordt hier gespecificeerd door de praktijk omdat benadrukt wordt dat één strategie kiezen niet werkt. Een combinatie van methoden werkt het meest effectief om een meekoppelkans te creëren en te verzilveren.
<i>Persoonlijk commitment tonen met het project.</i>	Niet alleen managers of andere leidinggevenden, maar ook mensen op de werkvloer dienen commitment te tonen met een project dat ook uitgedragen wordt in een gezamenlijke visie die vaststaat op papier.
<i>Vertrouwen in de samenwerking.</i>	Dat samenwerking belangrijk is, was vanaf het begin van dit onderzoek al duidelijk. Het hebben en creëren van vertrouwen vormt daarop een aanvulling. De praktijk vult hier ook op aan dat een gezamenlijke visie en het tonen van persoonlijk commitment met een project nagestreefd moeten worden.
<i>Afstemmen van processen/trajecten.</i>	Uit de praktijk werd duidelijk dat proces- en projectmanagement naast elkaar gebruikt moeten worden om het mogelijk te maken meekoppelkansen te creëren en te benutten. Dit wordt echter verder gespecificeerd in de praktijk doordat men vooral aangeeft te moeten letten op een goede afstemming van processen/trajecten zodat kansen niet verloren gaan.
<i>Bouwen op de verandering in discours.</i>	In de theorie werd er gesproken over afbakenende en verbredende discoursen. Uit de praktijkanalyse is gebleken dat er volgens de respondenten vooral sprake is van een verandering in het discours omtrent meekoppelen en men zou daarop voort moeten borduren om van meekoppelen meer een standaard werkwijze te maken.

Tabel 18: praktijkbevindingen uitgelegd

9. Conclusie

9.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zal een antwoord gegeven worden op de hoofdvraag, zoals deze in hoofdstuk 1 werd gepresenteerd. Deze luidde als volgt: *“Welke voorwaarden zijn van belang bij het creëren en verzilveren van meekoppelkansen met betrekking tot dijkversterkingsprojecten binnen het Hoogwaterbeschermingsprogramma?”*

Zoals de hoofdvraag aangeeft werd er in deze scriptie gezocht naar voorwaarden die van belang zijn voor meekoppelkansen. In deze conclusie zullen deze voorwaarden op een rijtje worden gezet en zal worden besproken wat die voorwaarden betekenen voor de praktijk van meekoppelen binnen het Hoogwaterbeschermingsprogramma en waar men rekening mee kan houden in de toekomst van meekoppelen.

9.2 Voorwaarden

Uit de voorgaande vergelijkende analyse is gebleken dat er naast voorwaarden waarin met name de theorie bevestigd werd, ook voorwaarden gevonden zijn die ‘nieuw’ zijn. De praktijk heeft immers aanvullingen kunnen doen op de theorie waardoor er nu een gevarieerde lijst met voorwaarden gepresenteerd kan worden. Deze voorwaarden zijn van belang gebleken voor het creëren en verzilveren van meekoppelkansen specifiek voor dijkversterkingsprojecten binnen het HWBP. Ze zouden dan ook in acht genomen moeten worden bij nieuwe projecten die in dit straatje passen om meekoppelkansen daarin te stimuleren.

1. ***Het is van belang voor het denken en doen van een individuele actor om tegelijkertijd tweezijdig te denken en te doen.*** Er is gebleken dat het combineren van complexiteits-absorberend en complexiteits-reducerend werken een effectieve methode is in het creëren en verzilveren van meekoppelkansen. Het absorberen van complexiteit zorgt er namelijk voor dat een individuele actor actief op zoek gaat naar samenwerking en (meekoppel-) kansen en mogelijkheden ziet en die ook benut. Omdat er toch ook behoefte is aan een zekere mate van structuur en zekerheid is het ook van belang dat de individuele actor in staat is om complexiteit te reduceren. Het belang van waterveiligheid mag namelijk nooit in het gedrang komen. Omdat het handelen van actoren (met name actoren die een leidinggevende functie hebben) van grote invloed is op de meekoppelkans, dienen zij dus in staat te zijn om zowel structuur en duidelijkheid aan te brengen in hun doen en denken, en bereid te zijn om flexibiliteit te tonen wanneer de situatie daar om vraagt (bijvoorbeeld door onvoorziene omstandigheden).

2. **Bestuurders/leidinggevendenden dienen over een aantal kwaliteiten te beschikken die het creëren en verzilveren van meekoppelkansen bevorderen.** Om meekoppelkansen te bevorderen en om van meekoppelen een meer standaard werkwijze te maken is het van belang gebleken dat bestuurders/leidinggevendenden beschikken over een ‘gezonde dosis visie en lef’ en in staat zijn om integraal en out-of-the-box te denken. Wanneer een verantwoordelijke van een project niet het lef heeft om voor een innovatieve oplossing te kiezen, kan het zijn dat men blijft hangen in traditionele oplossingen en kansen voor meekoppelen blijven liggen. Bij het selecteren van een verantwoordelijke van een project (bijvoorbeeld een manager of leidinggevende) moet er dus gelet worden op deze kwaliteiten opdat deze persoon in staat is om meekoppelkansen te creëren en te verzilveren.
3. **Vertrouwen in de samenwerking.** Dat samenwerking van belang is voor meekoppelen, was wellicht al duidelijk bij het lezen van het woord ‘meekoppelen.’ Uit dit onderzoek is echter gebleken dat met name vertrouwen in die samenwerking een belangrijke rol speelt. Dat vertrouwen gaat gepaard met het aannemen van een houding waarin meekoppelen de kans krijgt. Een aantal respondenten gaf aan dat men op zoek is naar een manier om positief met elkaar om te gaan en dat het hanteren van een open/actieve houding daarin helpt. Het vertrouwen kan gestimuleerd worden doordat men zich laagdrempelig en kwetsbaar durft op te stellen tegenover de ander in de samenwerking. Wat betreft samenwerking werd in de theorie aandacht besteed aan positieve en negatieve interactie, maar ook hier bleek (evenals bij de eerste voorwaarde) dat een combinatie van beide methoden het meest effectief is. Voor het creëren en het laten groeien van vertrouwen is het belangrijk om een open en positieve houding aan te nemen en tegelijkertijd duidelijkheid en structuur te bieden.
4. **Afstemmen van processen/trajecten.** Uit de praktijk werd duidelijk dat proces- en projectmanagement naast elkaar gebruikt moeten worden om meekoppelkansen te creëren en te verzilveren. Zeker in het begin van een project kan voor een organisatie projectmatig werken houvast bieden door bijvoorbeeld een duidelijke doelstelling te hebben en een vastgelegd tijdspad te hanteren. Hoewel de meeste respondenten dit beaamden, werd ook duidelijk dat daarin nagenoeg altijd meer flexibiliteit nodig was hoe verder een project vorderde. Bovendien werd daarbij aangegeven dat het afstemmen van processen/trajecten het meest belangrijke is. Indien trajecten van verschillende organisaties niet goed afgestemd worden, loopt men het risico om kansen te missen omdat de verschillende projectplanningen dan niet met elkaar te combineren zijn.

Daarom is het van belang gebleken om vroegtijdig personen en processen te betrekken in de omgeving van een project, zodat men op de hoogte is van de ontwikkelingen elders en kansen daardoor niet verloren hoeven te gaan. Voor een organisatie geldt daarom dat het opstellen van een gedegen plan zeker houvast kan bieden, maar om meekoppelkansen te bevorderen is het ook van belang dat men bereid is af te wijken van het oorspronkelijke plan.

5. ***Bouwen op de verandering in discours omtrent meekoppelen.*** In de theorie werd er gesproken over afbakenende en verbredende discourses (en regels van het spel). In de praktijk bleek echter dat niet zozeer een afbakenend of verbredend discours van invloed is op meekoppelen, maar met name een verandering in discours die de laatste jaren in gang is gezet. Het discours is aan het veranderen naar een meer open houding ten opzichte van meekoppelen en meer gericht op het zien van kansen in plaats van risico's. In de praktijk ziet men die verandering gebeuren en wordt ook aangegeven dat om meekoppelen te bevorderen en om daar in de toekomst een meer standaardwerkwijze van te maken, het van belang is om voort te borduren op die verandering. De aandacht moet verlegd worden naar wat de mogelijkheden van meekoppelen zijn om zodoende het creëren van meekoppelkansen te bevorderen.
6. ***Een zorgvuldige voorbereiding.*** Niet alleen voor bijvoorbeeld het afstemmen van processen is het van belang om van tevoren goed op de hoogte zijn van omstandigheden van een project, het is ook van belang dat men goed op de hoogte is van de wet- en regelgeving en van de financieringsstrategie die van toepassing is in een project. Om meekoppelprojecten te kunnen creëren en te verzilveren is het belangrijk dat actoren zich realiseren dat zich altijd onvoorziene omstandigheden zullen voordoen waar men rekening mee moet houden. Dat vereist een zekere mate van flexibiliteit en besef dat niet alles vanaf de start van een project vastgelegd kan worden. Managers/leidinggevenden dienen er actief voor te zorgen dat zij zoveel mogelijk op de hoogte zijn van eventuele belemmeringen. Wat betreft de financieringsstrategie is gebleken dat een strategie hebben belangrijk is, maar dat het geen belemmering hoeft te zijn voor het creëren van meekoppelkansen als de financiering nog niet rond is aan de voorkant van een project.

Om echt zoden aan de dijk te kunnen zetten om meekoppelkansen te creëren en te verzilveren blijkt uit de bovenstaande voorwaarden dat het vereist is dat actoren en organisaties tweezijdig

kunnen denken en doen. Er is een zekere mate van ‘dubbeldenken’ vereist die aan de ene kant de mogelijkheden van meekoppelen naar voren brengt en aan de andere kant de nodige structuur kan brengen die nodig is om meekoppelkansen te kunnen afstemmen met andere projecten. Individuele actoren dienen in hun denken en doen dat ‘dubbeldenken’ te hanteren, maar ook de processen die gehanteerd worden bij meekoppelen dienen tweezijdig ingestoken te zijn. Het werd duidelijk dat het kiezen voor één specifieke strategie of methode niet de juist aanpak is voor meekoppelkansen. Een combinatie van complexiteit absorberen & reduceren, projectmatig- & procesmatig werken en positieve- & negatieve interactie bleek noodzakelijk om meekoppelkansen mogelijk te maken. Aanvullend op het ‘dubbeldenken’ is gebleken dat het creëren van vertrouwen de samenwerking bevordert die ontzettend belangrijk is voor meekoppelkansen en dat men dient voort te bouwen op de verandering in het discours richting het meer standaard maken van meekoppelen als werkwijze.

9.3 Aanbevelingen voor meekoppelen in de toekomst

Hoewel meekoppelen al wel wordt meegenomen in de aanpak van het Hoogwaterbeschermingsprogramma, kan er meer gedaan worden om van meekoppelen in de toekomst een standaardwerkwijze te maken. Aan de hand van de conclusie van dit onderzoek is er een aantal punten te benoemen die daarvoor kunnen zorgen.

Een eerste duidelijke verandering die zou moeten plaats vinden (en die al gedeeltelijk gaande is), is dat er meer gestuurd moet worden op de verandering in het discours die van toepassing is bij meekoppelen. Een discours dat meer gericht is op het zoeken naar kansen en het zien van de mogelijkheden van meekoppelkansen komt ten goede aan het stimuleren van meekoppelen als standaardwerkwijze, in plaats van het focussen op de risico’s die meekoppelen met zich mee kan brengen. Het HWBP zou hieraan kunnen bijdragen door bij meer dijkversterkingsprojecten een dubbeldoelstelling te creëren, zoals dat bij sommige projecten al gebeurt, om meekoppelen vanaf het begin mee te nemen naast de doelstelling van waterveiligheid.

Daarnaast is ook gebleken dat het creëren van vertrouwen in de samenwerking meer onder de aandacht gebracht mag worden. Hoewel actoren zich waarschijnlijk beseffen dat dit een belangrijk onderdeel is (en wellicht zelfs als vanzelfsprekendheid ervaren) is het van belang om dit te onderstrepen en bijvoorbeeld door het creëren van werkgroepen die intensief samenwerken of het aanstellen van ambassadeurs die dicht bij mensen in de omgeving van een project staan (zoals de respondent in interview VI aangaf) het vertrouwen onderling te

versterken. Het HWBP kan hieraan bijdragen door die werkgroepen en het aanstellen van ambassadeurs vast onderdeel te maken van de werkwijze voor dijkversterkingsprojecten.

Een derde aspect waar men nog meer rekening mee kan houden om meekoppelen te standaardiseren is dat er omgevingsmanagers/ projectleiders worden aangesteld die het lef hebben om kansen/ mogelijkheden aan te pakken die niet voor de hand liggend zijn en die voor meekoppelkansen kunnen zorgen. Deze personen zijn uiteindelijk de verantwoordelijken voor een project en spelen dus een belangrijke rol in het opsporen van, en het kiezen voor het creëren en verzilveren van meekoppelkansen. Het HWBP kan hier een rol in spelen door een profiel op te stellen voor de verantwoordelijke van een project, met daarin de kwaliteiten uitgelegd die nodig zijn om meekoppelen te bevorderen in dijkversterkingsprojecten en daar in de selectie aan vast houden.

Als laatste kan er nog benoemd worden dat men in de organisatie van een project niet per se moet willen vasthouden aan een specifieke methode van werken. Hoewel projectmatig werken zeker in het begin van toegevoegde waarde is door het creëren van een duidelijk plan en het bieden van houvast daaraan, is het onvermijdelijk dat zich onvoorziene omstandigheden voordoen waar men mee om moet kunnen gaan. Actoren moeten daarom al aan het begin van een project zich bewust zijn van het feit dat ze zich flexibel moeten tonen in hun handelen en er voor zo ver als mogelijk op voorbereid moeten zijn dat zich onvoorziene omstandigheden gaan voordoen. Het gaat hierbij met name om het creëren van meer bewustzijn dat flexibiliteit nodig is, naast projectmatig werken.

10. Discussie & Reflectie

In dit hoofdstuk wordt er gereflecteerd op het onderzoek waarbij er een aantal punten wordt benoemd die ter discussie gesteld kunnen worden of die juist van positieve invloed zijn geweest op dit onderzoek. De bedoeling daarvan is om een kritische blik te leveren door de onderzoeker op het eigen onderzoek en verbeterpunten aan te geven voor eventueel verder onderzoek in deze richting. Daarbij wordt besproken hoe dit onderzoek een aanvulling doet op de theorie binnen de bestuurskunde.

Reflectie op de theorie

De keuze voor een bepaalde theorie geeft altijd richting aan het onderzoek. Indien die keuze anders was geweest, waren de uitkomsten dat wellicht ook. Maar, de gehanteerde theorieën in dit onderzoek hebben laten zien dat ze een mooie aansluiting vormen met het begrip meekoppelen en dat dit goede theoretische concepten zijn om de gestelde hoofdvraag te onderzoeken.

Voor bestuurskundige theorievorming heeft dit onderzoek een waardevolle bijdrage geleverd. Allereerst door een overzicht te geven van veel verschillende theoretische concepten die passend zijn bij meekoppelen en daarnaast door te laten zien dat met name het combineren van bijvoorbeeld managementstijlen of organisatiebenaderingen juist positief werkt voor het creëren en verzilveren van meekoppelkansen. Zoals gezegd is meekoppelen nog geen alom bekend begrip ook al wordt het steeds populairder. Dit onderzoek draagt dan ook bij aan niet alleen inhoudelijke kennis over meekoppelen maar het geeft ook een theoretische basis die gebruikt kan worden bij het begrip meekoppelen. ‘Collaborative capacity’ is daarbij geschikt gebleken. Het heeft de houvast geboden in de complexe omgeving van het meekoppelen die in het theoretisch kader werd verondersteld. Omdat er op vier niveaus gezocht werd naar voorwaarden voor meekoppelkansen is er een aantal handvaten naar voren gekomen voor de praktijk die breed gefundeerd zijn. Niet alleen voor individuele actoren, maar ook voor het organiseren van processen en op institutioneel niveau door de aandacht voor discourses.

Met name wat betreft dit laatste niveau, institutie, is echter ook op te merken dat hierin de veronderstelde tweedeling in verbredende en afbakenende aspecten niet zo duidelijk naar voren is gekomen in het onderzoek. Toch is het nuttig geweest om dit niveau te betrekken in het onderzoek, omdat het resultaat heeft geleverd in de vorm van de verandering in discours die gaande is in de praktijk.

Er is nog een kritische noot te plaatsen bij de vier niveaus die gehanteerd zijn in dit onderzoek. Met name tijdens het opstellen van de operationalisatie bleek meermaals dat het onderscheid tussen de niveaus niet altijd even eenduidig was. Met name tijdens het coderen van de interviews en in de analyse is gebleken dat er daardoor soms overlap tussen de categorieën was. Er is zoveel mogelijk geprobeerd, met name door duidelijke definities te geven, het onderscheid steeds duidelijk te maken.

Daarnaast kan er kritiek gegeven worden op het gehanteerde theoretische model, waarin een aantal aspecten ontbreken die wellicht meegenomen hadden moeten worden in dit onderzoek. In dit model is namelijk slechts een aantal theoretische concepten tegenover elkaar geplaatst, in de veronderstelling dat deze concepten van invloed zijn op meekoppelkansen. Hoewel met die veronderstelling niets mis bleek te zijn, ontbreekt er wel een aantal inhoudelijke aspecten in dit model. Zo is bijvoorbeeld niet meegenomen dat de agenda en ambitie van partijen kunnen verschillen, waardoor bijvoorbeeld de wens tot meekoppelen soms niet eens bestaat of men verschilt van mening in de aanpak van een meekoppelkans. Ook persoonlijke aspecten, zoals informeel contact of afspraken onderling zouden van invloed kunnen zijn op het creëren en verzilveren van meekoppelen, wat niet terugkomt in dit onderzoek.

Reflectie op de methoden

Wat betreft de methoden die voor dit onderzoek zijn gehanteerd is allereerst op te merken dat de strategie die is toegepast, namelijk het combineren van theorie met praktijkliteratuur en interviews, een basis kan zijn voor toekomstig onderzoek op het gebied van meekoppelen. Hoewel er inhoudelijk uiteraard verschillen zullen zijn, zou men op eenzelfde wijze bijvoorbeeld onderzoek kunnen verrichten naar andere aspecten van waterbescherming, zoals projecten die met zoetwatervoorziening of waterkwaliteit te maken hebben. Omdat voor dit onderzoek specifieke casussen binnen het Hoogwaterbeschermingsprogramma zijn onderzocht die waterveiligheid als doel hadden, zijn de conclusies en aanbevelingen van dit onderzoek niet zonder meer toe te passen op de andere vormen van waterbescherming. Het zou daarom van toegevoegde waarde zijn om onderzoek te verrichten op de andere gebieden van waterbescherming, zodat ook daar, indien van toepassing, meekoppelen bevorderd kan worden. Daarbij kan dus de methode die in dit onderzoek is gehanteerd wel als voorbeeld genomen worden indien het om meekoppelen gaat.

Een punt van kritiek op de methoden kan geplaatst worden bij het opstellen van het interviewprotocol. Hoewel hier voor het houden van de eerste interviews uitvoerig aandacht aan besteed is, bleek gedurende de interviews dat er een aantal vragen aan toe te voegen was

die van toegevoegde waarde bleken te zijn voor het verzamelen van informatie voor het onderzoek. Hoewel het wellicht onontkoombaar is dat er nog veranderingen plaats vinden tijdens het verzamelen van informatie, heeft dit de continuïteit van de vragen die gesteld zijn tijdens de interviews enigszins aangetast. Toch is dit geen essentiële belemmering geweest voor het onderzoek, omdat door die verandering juist nog waardevolle informatie is verzameld.

Een positief punt dat nog het noemen waard is voor dit onderzoek is dat, hoewel het wellicht tot enige herhaling heeft geleid, de documentenanalyse en de interviewanalyse zeer gestructureerd zijn uitgevoerd wat uiteindelijk dan ook heeft geleid tot de vergelijkende analyse. Al met al is dit een zeer effectieve methode gebleken om de resultaten van het onderzoek te vergaren en later om te zetten in de conclusies en aanbevelingen.

I. Literatuurlijst

- Arts, B., Leroy, P., Tatenhove, J., van. (2006). Political modernisation and policy arrangements: a framework for understanding environmental policy change. *Public Organization Review*, 6, p. 93-106.
- Ashmos, D. P., Duchon, D., & McDaniel Jr, R. R. (2000). Organizational responses to complexity: the effect on organizational performance. *Journal of Organizational Change Management*, 13(6), p.577-595.
- Bakker, J. (2009). *Plan van aanpak (inc. Beheersplan). Planstudie Dijkverbetering Lekdijk Nieuw Lekkerland – Groot Ammers dijkkring 16*. Tiel, Waterschap Rivierenland. Via <http://www.dijkverbetering.waterschaprivierenland.nl/common/projecten/kinderdijk-schoonhovenseveer/documenten.html>
- Bekkers, V.J.J.M. (2007). *Beleid in beweging. Achtergronden, benaderingen, fasen en aspecten van beleid in de publieke sector*. Den Haag: uitgeverij Lemma.
- Bleijenbergh, I. (2013). *Kwalitatief onderzoek in organisaties*. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.
- De Bruijn, J.A., ten Heuvelhof, E.F. & in 't Veld, R.J. (2002). *Procesmanagement. Over procesmanagement en besluitvorming*. Schoonhoven, Academic Service.
- Deltares, AT Osborne. (januari 2013). *Water keren en combineren. Functiecombinaties bij waterkeringen*. Deltares, Delft.
<https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2013/01/30/water-keren-en-combineren>
- Edelenbos, J., Domingo, A., Klok, P.J. & van Tatenhove, J. (2006). *Burgers als beleidsadviseurs. Een vergelijkend onderzoek naar acht projecten van interactieve beleidsvorming bij drie departementen*. Amsterdam, Instituut voor Publiek en Politiek.
- Edelenbos, J., Klijn, E.H., Kort, M. & van Twist, M. (2007). Project-versus procesmanagement in PPS-projecten: welke stijl levert het meeste op? *Bestuurskunde*, 14(1), p.66-79.
- Edelenbos, J., van Buuren, M.W. & Klijn, E.H. (2013). Connective Capacities of Network Managers. *Public Management Review*, 15(1), p. 131-159.
- Foster-Fishman, P.G., Berkowitz, S.L., Lounsbury, D.W., Jacobsen, S. & Alle, N.A. (2001). Building collaborative capacity in community coalitions: a review and integrative framework. *American Journal of Community Psychology*, 29(2), p.241-261.

- Groot, A.E., C.J. van Leeuwen, M. Tangelder, e.a. (2014). *Governance van innovatieve dijkconcepten in de Zuidwestelijke Delta; Handreiking voor projecten die veiligheid, economie en ecologie van een dijkzone combineren*. Wageningen, Alterra Wageningen UR (University & Research centre). Via <http://edepot.wur.nl/296404>
- Hajer, M. & Versteeg, W. (2005). A decade of discourse analysis of environmental politics: achievements, challenges, perspectives. *Journal of Environmental policy & Planning*, 7:3, p.175-184, via <http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/15239080500339646>
- Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier. (15 januari 2008). *Startnotitie dijkversterking Zwakke schakel Hondsbossche en Pettemer Zeewering*. Via: <https://www.noord-holland.nl/web/Projecten/Natura-2000/Gebieden/Tonen-op-Natura-2000/Wat-is-de-relatie-met-het-project-Zwakke-Schakels.htm>
- Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier. (n.d.). *Over kust op kracht*. Via <http://www.kustopkracht.nl/over-kust-op-kracht/>
- Hoogwaterbeschermingsprogramma. (n.d.). *Meekoppelen met andere ambities*. Rijksoverheid. Gevonden op 17 september via <http://www.hoogwaterbeschermingsprogramma.nl/Programma/Relatie+met+het+Delta+programma/Meekoppelen+met+andere+ambities/default.aspx>.
- Ministerie van Infrastructuur en Milieu. (2009). *Nationaal Waterplan 2009-2015*. Rijksoverheid, Den Haag. Via <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2009/12/01/nationaal-waterplan-2009-2015>.
- Ministerie van Infrastructuur en Milieu. (2013). *Koersbepaling waterbeleid en toezeggingen WGO van 10 december 2012*. Den Haag. Via <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2013/04/26/koersbepaling-waterbeleid-en-toezeggingen-wgo-van-10-december-2012>
- Ministerie van Infrastructuur en Milieu & Ministerie van Economische Zaken. (2014). *Nationaal Waterplan 2014*. Rijksoverheid, Den Haag. Via <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2014/12/12/bijlage-1-nationaal-waterplan-2016-2021>
- Ministerie van Infrastructuur en Milieu & Economische Zaken. (December 2014). *Nationaal Waterplan 2016-2021*. Rijksoverheid, Den Haag. Via <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/beleidsnota-s/2015/12/14/nationaal-waterplan-2016-2021>

- Peters, B.G. (2005). *The search for Coordination and Coherence in Public Policy: Return to the Center?* University of Pittsburgh, department of Political Science.
- Programmadirectie Hoogwaterbeschermingsprogramma. (2015). *Projectenboek 2016*. Hoogwaterbeschermingsprogramma, Den Haag.
- Programmadirectie Hoogwaterbeschermingsprogramma. (juni 2015). *Factsheet Meekoppelen en Uitwisselen*. Hoogwaterbeschermingsprogramma, Den Haag. Via: <http://www.hoogwaterbeschermingsprogramma.nl/Documenten+openbaar/Landschap+peilijke+inpassing/353766.aspx?t=Factsheet+Meekoppelen+en+Uitwisselen>
- Programmadirectie Hoogwaterbeschermingsprogramma. (november 2015). *Hoogwaterbeschermingsprogramma. Opleidingsgids*. Utrecht, Hoogwaterbeschermingsprogramma. Via <http://www.hoogwaterbeschermingsprogramma.nl/Documenten+openbaar/Opleiding+en+ontwikkeling/default.aspx?id=450233#folder=315881>
- Provincie Zeeland. (oktober 2010). *Provinciaal Inpassingsplan Waterdunen*. Via http://www.waterdunen.com/sites/zl-waterdunen/files/provinciaal_inpassingsplan.pdf
- Provincie Zeeland. (n.d.). *Memo Waterdunen*.
- Rijkswaterstaat. (n.d.). *Integraal Projectmanagement*. Den Haag, Ministerie van Infrastructuur en Milieu. Via <http://www.rijkswaterstaat.nl/zakelijk/zakendoen-met-rijkswaterstaat/werkwijzen/werkwijze-in-gww/werken-in-projecten/integraal-projectmanagement.aspx>
- Roon, A. (2015). *Kust op kracht. Nieuwsbrief 13*. Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier, Rijkswaterstaat & provincie Noord-Holland.
- Scharpf, F.W. (1994). Games real actor could play. Positive and negative coordination in embedded negotiations. *Journal of Theoretical Politics* 6(1), p.27-53.
- Scharpf, F.W. & Mohr, M. (1994). *Efficient self-coordination in policy networks. A simulation study*. Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung.
- Stoffels, B., Brouwer, M. (2014). *Handboek Meekoppelen. Hoe elke investering in de stad kan bijdragen aan klimaatbestendigheid*. Ministerie van Infrastructuur en Milieu, Den Haag. Via <http://handboekmeekoppelen.nl/colofon/>
- Stronkhorst, J. & Lagendijk, O. (2012). *Toekomstbestendige Verharde Zeeweringen. Verkenning naar adaptieve oplossingen in een zandige kust. Eindrapport ten behoeve van het Deltaprogramma Kust*. Deltares, Delft. Via <http://repository.tudelft.nl/view/hydro/uuid%3A66919c47-f131-4b12-8caf-a27a1114f1fb/>

- Tangelder, M., Groot, A., Sluis, C. van., e.a. (2013). *Innovatieve dijkconcepten in de Zuidwestelijke Delta. Kansen voor toepassing en meerwaarde ten opzichte van traditionele dijken in het kader van Beleidsondersteuning voor het Deltaprogramma Zuidwestelijke Delta*. IMARES, Wageningen. Via <http://www.wageningenur.nl/nl/Publicatie-details.htm?publicationId=publication-way-343337343135>
- Tromp, E., van den Berg, H.J., Rengers, J.L., Pelders, E.H.A.M. & Schull, R.S.J. (2014). *De waterkering: flexibel gebruik in de ruimte. Handvatten voor toepassing in de praktijk*. Deltares, Delft.
- Teisman, G.R. (2005). *Publiek management op de grens van chaos en orde: over leidinggeven en organiseren in complexiteit*. Den Haag: academic service.
- Teisman, G., Braun, E., Gilissen, H.K. & Broekhoven, S. van. (2012). *Verkenning en Advies Versterken Governance Kustontwikkeling*. Water Governance Centre.
- Van Broekhoven, S., Boons, F., van Buuren, M.W. & Teisman, G. (2014). Boundaries in action: a framework to analyse boundary actions in multifunctional land-use developments. *Environment and Planning C: Government and Policy* 2015, 33, p.1005-1023
- Van Buuren, M.W., Edelenbos, J. & Klein, E.H. (2009). *Kampen-IJsseldelta. Hoe ambities elkaar kunnen versterken*. Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Van Buuren, M.W., Edelenbos, J. & Klein, E.H. (2010). *Gebiedsontwikkeling in woelig water. Over water governance bewegend tussen adaptief waterbeheer en ruimtelijke besluitvorming*. Den Haag; Boom Lemma uitgevers.
- Van Hattum, T., Kwakernaak, C., Tol, T.P. van, Roelsma, J., Broekmeyer, M.E.A., Schmidt, A.M., Hartgers, E.M. & Nysingh, S.L. (2014). *Water en Natuur: Een mooi koppel! Onderzoek naar de succesfactoren, belemmeringen en kansen voor het meekoppelen van water- en natuuropgaven*. Wageningen, Alterra Wageningen UR
- Van Loon-Steensma, J.M. (2011). *Multifunctionele robuuste rivierdijken; welke kansen en knelpunten zien stakeholders voor robuuste multifunctionele dijken langs de rivieren in het landelijk gebied*. Alterra, Wageningen. Via <http://edepot.wur.nl/188044>
- Van Meerkerk, I., van Buuren, A. & Edelenbos, J. (2013). Water managers' boundary judgements and adaptive water governance. An analyses of the Dutch Haringvliet sluices case. *Water Resources Management*, 27(7), p.2179-2194.
- Van Rijswijk, M. (24 september 2014). *Hoogwaterbeschermingsprogramma. Handreiking*

- landschappelijke inpassing en ruimtelijke kwaliteit in waterveiligheidsopgaven.*
Programmadiirectie Hoogwaterbescherming, Den Haag. Via
<http://www.hoogwaterbeschermingsprogramma.nl/Documenten+openbaar/Landschappelijke+inpassing/294058.aspx?t=Handreiking+landschappelijke+inpassing+en+ruimtelijke+kwaliteit>
- Van Staa, A.L. & Evers, J. (2010) 'Thick analysis': strategie om de kwaliteit van kwalitatieve data-analyse te verhogen. *KWALON. Tijdschrift voor Kwalitatief Onderzoek in Nederland* 43(1), p.5-12.
- Van Tatenhove, J., Arts, B. & Leroy, P. (2000). *Political modernisation and the environment. The renewal of environmental policy arrangements.* Springer Nederland.
- Vennix, J.A.M. (2001). *Theorie en praktijk van empirisch onderzoek.* Pearson Custom Publishing.
- Verdaas, J.C. (2009). *Visie WaalWeelde.* Samenwerking tussen de 15 Waalgemeenten, waterschap Rivierenland, Rijkswaterstaat Oost-Nederland, de ministeries van V&W, LNV en VROM en de provincie Gelderland.
- Waterschap Drents Overijsselse Delta. (n.d.). *Projecten. Dijkversterking Zwolle en Dalfsen (HWBP).* Via: <http://www.wdodelta.nl/projecten-0/dijkversterking/>
- Waterschap Groot Salland. (n.d.). Samen zoden aan de dijk zetten in Zwolle. Via <http://www.wdodelta.nl/projecten-0/dijkversterking/>
- Waterschap Groot Salland. (9 april 2014). *Plan van aanpak HWBP. Realisatie dijkverbetering Waterfront Dalfsen (15A).* Via <http://docplayer.nl/5153574-Realisatie-dijkverbetering-waterfront-dalfsen-15a.html>
- Waterschap Noorderzijlvest. (n.d.). *Ons werk. Projecten. Dijkverbetering Eemshaven-Delfzijl.* Via [https://www.noorderzijlvest.nl/ons-werk/projecten/projecten-\(lopend\)/dijkverbetering/](https://www.noorderzijlvest.nl/ons-werk/projecten/projecten-(lopend)/dijkverbetering/)
- Waterschap Rivierenland. (27 januari 2009). *Plan van aanpak (incl. beheersplan). Planstudie. Dijkverbetering Lekdijk Nieuw Lekkerland – Groot Ammers dijkkring 16.*
- Waterschap Rivierenland. (n.d.1). *Projecten. Kinderdijk-Schoonhovenseveer.* Via <http://www.dijkverbetering.waterschaprivierenland.nl/common/projecten/kinderdijk-schoonhovenseveer/kinderdijk-schoonhovenseveer.html>
- Waterschap Rivierenland. (n.d.2). *Projecten. Diefdijklinie.* Via <http://www.dijkverbetering.waterschaprivierenland.nl/common/projecten/diefdijklinie/diefdijklinie.html>

Wiering, M. & Immink, I. (2006). When water management meets spatial planning: a policy-arrangements perspective. *Government and policy*, 24, p. 423-438

Wijnstra, A. (23 april 2015). *Project overstijgende verkenning Waddenzeedijken* (presentatie). Waterschap Noorderzijlvest. Via <http://www.helpdeskwater.nl/algemene-onderdelen/structuur-pagina'/zoeken-site/@41023/dijkwerkersdag-23/>

II. Bronnen documentenanalyse

Artikel/Bron	Type Bron	Informatie over het artikel/boek
Deltares & AT Osborne (2013). <i>Water keren en combineren. Functiecombinaties bij waterkeringen.</i>	Onderzoek door Deltares en AT Osborne in opdracht van Rijkswaterstaat.	De opdracht van dit onderzoek is in kaart te brengen wat de mogelijkheden zijn voor functiecombinaties op het gebied van waterveiligheid en wat dit van de diverse partijen aan inspanningen vraagt, ook op het vlak van samenwerking.
Groot, van Leeuwen, Tangelder, e.a. (2014). <i>Governance van innovatieve dijkconcepten in de Zuidwestelijke Delta; Handreiking voor projecten die veiligheid, economie en ecologie van een dijkzone combineren.</i>	Onderzoek door Alterra Wageningen Universiteit in opdracht van het Ministerie van Economische Zaken.	Dit rapport analyseert governance factoren die het succes van het innovatief ontwikkelen van dijkzones in de Zuidwestelijke Delta bepalen. Verder beschrijft het rapport een praktische governance handreiking voor het ontwerpen, plannen en uitvoeren van innovatieve waterkeringen in de Zuidwestelijke Delta.
Ministerie van Infrastructuur en Milieu. (2009). <i>Nationaal Waterplan 2009-2015.</i>	Beleidsstuk, opgesteld door het kabinet.	Met dit Nationaal Waterplan kiest het kabinet voor nationaal waterbeleid gericht op de toekomst met concrete maatregelen die nu al genomen kunnen worden. Het is tevens een structuurvisie en een uitwerking van het Deltaprogramma.
Roon, (2015). <i>Kust op kracht. Nieuwsbrief 13</i>	Nieuwsbrief, opgesteld door Hoogheemraadschap Holland Noorderkwartier, Rijkswaterstaat en Provincie Noord-Holland.	Met deze nieuwsbrief wordt men op de hoogte gehouden van de ontwikkelingen bij de Noord-Hollandse kust. Allerlei projecten en met name de voortgang van deze projecten en activiteiten hieromheen worden besproken.
Stronkhorst & Lagendijk, (2012). <i>Toekomstbestendige Verharde Zeeweringen. Verkenning naar adaptieve oplossingen in een zandige kust. Eindrapport ten behoeve van het Deltaprogramma Kust.</i>	Onderzoek door Deltares, ten behoeve van het opstellen van een Nationale Visie Kust.	Ten behoeve van het opstellen van een Nationale Visie Kust door het Deltaprogramma heeft Deltares onderzocht hoe verharde zeeweringen langs de Nederlandse Kust toekomstbestendig kunnen worden gemaakt. De achterliggende vraag hierbij was of en hoe veiligheidsoplossingen gecombineerd kunnen worden met ruimtelijke ontwikkelingen zoals stedelijke vernieuwing, recreatie en natuur en landschap.
Tangelder, Groot, van Sluis e.a. (2013). <i>Innovatieve dijkconcepten in de Zuidwestelijke Delta. Kansen voor toepassing en meerwaarde ten opzichte van traditionele dijken in het kader van Beleidsondersteuning voor het Deltaprogramma Zuidwestelijke Delta.</i>	Onderzoek door Imares & Alterra Wageningen Universiteit in opdracht van het Ministerie van Economische zaken in het kader van Deltaprogramma Zuidwestelijke Delta.	Onderzoek naar “innovatieve dijkconcepten” en het bepalen van meerwaarde en kansen voor toepassing van deze concepten in de Zuidwestelijke Delta. Daarnaast heeft het Deltaprogramma Zuidwestelijke Delta behoefte aan informatie en kennis of deze nieuwe typen dijken ook voor de lange termijn een integrale, kansrijke strategie vormen in de verschillende bekkens van de Zuidwestelijke Delta.

Teisman, Braun, Gilissen, & van Broekhoven. (2012). <i>Verkenning en Advies Versterken Governance Kustontwikkeling.</i>	Onderzoek door Water Governance Centre in opdracht van het Deltaprogramma Kust.	In dit onderzoek worden de mogelijkheden verkend om via samenwerking de ambities, belangen en activiteiten in de watersector te combineren met die uit andere sectoren. Er wordt gezocht naar bevorderende en belemmerende factoren voor deze samenwerking.
Van Buuren, Edelenbos, & Klein. (2009). <i>Kampen-IJsseldelta. Hoe ambities elkaar kunnen versterken.</i>	Evaluatieonderzoek in opdracht van Innovatienetwerk	In dit evaluerend onderzoek wordt het besluitvormingsproces rond de IJsseldelta-Zuid verkend. Het onderzoek is gericht op het formuleren van lessen voor gebiedsontwikkeling aan de hand van de ervaringen in de IJsseldelta-Zuid.
Van Hattum, Kwakernaak, van Tol, Roelsma, Broekmeyer, Schmidt, Hartgers & Nysingh. (2014). <i>Water en Natuur: Een mooi koppel! Onderzoek naar de succesfactoren, belemmeringen en kansen voor het meekoppelen van water- en natuuropgaven.</i>	Onderzoek door Alterra Wageningen Universiteit in opdracht van het Ministerie van Economische Zaken.	Het doel van dit onderzoek is om samen met betrokken partijen: - In beeld te brengen wat de belangrijkste succesfactoren en belemmeringen zijn voor het meekoppelen van water- en natuuropgaven. - Globaal te inventariseren waar in Nederland kansen liggen voor meekoppelen voor de komende planperiode. - Aanbevelingen te formuleren om meekoppelen business as usual te maken.
Van Rijswijk. (2014). <i>Hoogwaterbeschermingsprogramma. Handreiking landschappelijke inpassing en ruimtelijke kwaliteit in waterveiligheidsopgaven.</i>	Handreiking gemaakt door Programmadirectie Hoogwaterbescherming	Het doel van deze handreiking is praktische en procesmatige handvatten te geven voor de projectopgaven van het Hoogwaterbeschermingsprogramma met betrekking tot landschappelijke inpassing en ruimtelijke kwaliteit.

III. Overzicht Interviews

Respondent (& huidige functie)	Datum
Peter van Dijken, omgevingsmanager waterschap Noorderzijlvest	03-02-2016
Jan van Veen, omgevingsmanager aannemingsbedrijf van der Ven	04-02-2016
Max Slimmens, omgevingsmanager waterschap Rivierenland	05-02-2016
Katrien Bijl, Omgevingsmanager Waterschap Drents Overijsselse Delta & Victor Frankena, Technisch Manager Waterschap Drents Overijsselse Delta	09-02-2016
Anita Willig-Kos, Projectmanager Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier	11-02-2016
Lies Dekker, projectleider Provincie Zeeland	12-02-2012

IV. Interviewprotocol

1. Kunt u uitleggen wat dit project inhoudt?

2. Wat is uw rol binnen dit project?

- a. Welke houding probeert u daarin te hanteren? (Bv. open houding of beheersen/controleren)
 - i. Hoe probeert u complexe situaties aan te pakken? (Denk bijvoorbeeld aan het creëren van structuur, of juist door een flexibele aanpak)

3. Wordt er volgens u voor dit project gekozen voor meekoppelen met andere projecten? Zo ja, waarom?

- a. Wat wordt er mee-gekoppeld?

4. Welke partners/partijen kent dit project? (Met welke partijen werkt u samen?)

- a. Wat zijn hun rollen?
- b. Hoe is de samenwerking met deze partners tot stand gekomen? (Werd er specifiek gezocht naar andere partijen?)
- c. Hoe ervaart u de samenwerking met deze partners/partijen? (Bv. open of gesloten? Levendige discussie voeren? Of conflictvermijding?)

5. Hoe is het project georganiseerd? (Proces- of projectmatig?) (dynamisch of statisch?)

- a. Welke fasen heeft het project inmiddels doorlopen? (Denk bijvoorbeeld aan Verkenning, Planuitwerking, realisatie)?
- b. In hoeverre zijn bijvoorbeeld duidelijke doelstellingen of een vast tijdspad belangrijk voor uw organisatie?
- c. Wat waren cruciale momenten tijdens het project? (Zowel obstakels als doorbraken).

6. In hoeverre speelt wet- en regelgeving (en financiering) een belemmerende of juist bevorderende rol voor uw project?

- a. Op welke manier werkt het belemmerend of bevorderend? ‘Wat is het probleem?’ of; ‘wat werkt juist goed?’
- b. Zijn er bepaalde regels die u als belemmerend of bevorderend voor uw project ervaart? (Denk bijvoorbeeld aan ‘opdrachten van hogerop’ of ‘regels en voorschriften’). Zo ja, hoe gaat u daarmee om?

7. Uit de literatuur bleken onderstaande voorwaarden noodzakelijk te zijn voor het creëren van meekoppelkansen.

Kunt u als praktijkdeskundige aangeven welke ± 3 van de volgende 7 voorwaarden u noodzakelijk acht voor het creëren en het gebruik maken van meekoppelkansen?

- i. Vroegtijdig betrekken van personen in de omgeving.
- ii. Zorgvuldige voorbereiding in de ontwerp- en voorbereidingsfase.
- iii. Sterke bestuurders.
- iv. (Plan)Processen dienen synchroon te lopen.
- v. Een gebiedsgerichte aanpak.
- vi. Een duidelijke financieringsstrategie.
- vii. Bereidheid tot het inzetten van budget.

8. Zijn er nog andere zaken die volgens u nog belangrijk zijn maar niet ter sprake zijn gekomen?

- a. Bijvoorbeeld wat volgens u nog belangrijke factoren zijn om meekoppelen tot een succes te brengen?

V. Codeboom

Categorie	Begrip	Kenmerken
<i>Actie</i>	<i>Tight Boundary judgments</i>	Belemmeringen, regels hanteren, gerichte focus, afbakenen, vertrouwen op eigen capaciteit.
	<i>Wide Boundary Judgments</i>	Mogelijkheden bekijken, horizon verbreden, leren, contact leggen, kansen.
	<i>Complexiteits-reducerende managementstijl</i>	Structuur, orde, beheersen van omgeving, controle, voorspelbaarheid.
	<i>Complexiteits-absorberende managementstijl</i>	Flexibiliteit, verbreden, kansen/mogelijkheden, externe partijen betrekken.
	<i>Ordezoekend handelen</i>	Effectiviteit, helderheid, verantwoordelijkheid, taakgericht.

	<i>Complexiteitsaanvaardend handelen</i>	Verbinden, kansen benutten, flexibel, open/actieve houding.
<i>Interactie</i>	<i>Positieve coördinatie</i>	Samenwerken, vertrouwen, mogelijkheden, open houding, innovatie.
	<i>Negatieve coördinatie</i>	Behouden samenwerking, terughoudendheid, aarzelend, beperkend.
	<i>Consensusverbetering</i>	Discussie, open/actieve houding, vertrouwen, samenwerking.
	<i>Conflictvermijding</i>	Terughoudend, gestructureerd, conflictvermijding.
<i>Organisatie</i>	<i>Procesmanagement</i>	Flexibiliteit, discussie, consensus zoeken, 'flow' vasthouden.
	<i>Projectmanagement</i>	Duidelijke doelstellingen, vast tijdspad, randvoorwaarden, stabiliteit, structuur.
<i>Institutie</i>	<i>Belemmerende regels van het spel</i>	Tegenwerken, verstoren, negatief voor sfeer/motivatie, weinig mogelijkheden.
	<i>Bevorderende regels van het spel</i>	Duidelijkheid, open mogelijkheden, bevorderend, houvast.
	<i>Belemmerend discours</i>	Terughoudendheid, oude patronen, beperkte mogelijkheden.
	<i>Bevorderend discours</i>	Open houding, samenwerken/overleggen, vernieuwende ideeën.

VI. Transcripten interviews

Deze bijlagen zijn in een apart document bijgevoegd.