

De weg inslaan naar een klimaatbestendig Amsterdam

Een bestuurskundig onderzoek naar hoe verantwoordingsmaatregelen en motivatie de duurzaamheidsbeoordeling en duurzaamheidsprestatie van projectteams van de gemeente Amsterdam beïnvloeden



Bron: Jelyta, 2017.

Masterthesis Bestuurskunde
Erasmus Universiteit
Governance en Management van Complexe Systemen
Floortje Zomerdijk
Studentnummer 440562
Augustus 2019
1^e lezer Dr. Ir. Jasper Eshuis
2^e lezer Dr. William Voorberg
In samenwerking met de gemeente Amsterdam



Inhoudsopgave

Voorwoord	4
Abstract	5
1 Inleiding	6
1.1 Aanleiding.....	6
1.2 Probleemstelling	6
1.2.1 Doelstelling	7
1.2.2 Vraagstelling	7
1.3 Relevantie.....	7
1.3.1 Wetenschappelijke relevantie	7
1.3.2 Maatschappelijke relevantie.....	8
1.4 Leeswijzer.....	8
2 Theoretisch kader	10
2.1 Definitie duurzaamheid	10
2.2 Verantwoording	10
2.2.1 Procesverantwoording en uitkomstenverantwoording	10
2.3 De invloed van verantwoording op verduurzaming.....	12
2.3.1 Duurzaamheidsprestatie	12
2.3.2 Duurzaamheidsbeoordeling	12
2.4 Relatie tussen verantwoording en motivatie	14
2.5 De invloed van motivatie op verduurzaming.....	14
2.5.1 Duurzaamheidsprestatie	14
2.5.2 Duurzaamheidsbeoordeling	15
2.6 Conceptueel model	15
2.6.1 Toelichting	15
3 Methodologie	17
3.1 Opzet.....	17
3.1.1 Casusselectie	17
3.1.2 Respondentenselectie	18
3.2 Onderzoeksstrategie	18
3.3 Onderzoeksmethoden	18
3.3.1 Interviews.....	18
3.3.2 Documentenanalyse	19
3.3.3 Metingen van variabelen: dataverzameling per variabele	19
3.4 Operationalisatie	21
3.5 Validiteit en betrouwbaarheid	21
4 Case study	23
4.1 Verantwoordingsinstrumenten.....	23
4.1.1 Het Opdracht Status Formulier	23
4.1.2 Duurzaamheids sessie	23
4.2 Fietsparkeergarage Rembrandtplein	24
4.2.1 Beschrijving van de case	24
4.2.2 Documentenanalyse naar duurzaamheid in het project	25
4.2.3 Beantwoording van deelvragen.....	26
4.3 Reconstructie Prins Hendrikkade Oost	28
4.3.1 Beschrijving van de case.....	28
4.3.2 Documentenanalyse naar duurzaamheid in het project.....	29
4.3.3 Beantwoording van deelvragen.....	31

4.4 Vervanging Walter Süskindbrug	33
4.4.1 <i>Beschrijving van de case</i>	33
4.4.2 <i>Documentenanalyse van duurzaamheid in het project</i>	34
4.4.3 <i>Beantwoording van deelvragen</i>	35
4.5 Van Weteringcircuit naar Weteringpark	37
4.5.1 <i>Beschrijving van de case</i>	37
4.5.2 <i>Documentenanalyse naar duurzaamheid in het project</i>	38
4.5.3 <i>Beantwoording van deelvragen</i>	39
5 Analyse	42
6 Conclusie	45
6.1 Conclusie	45
6.2 Conceptueel model	46
7 Aanbevelingen	47
7.1 Het versterken van de invloed van verantwoordingsmaatregelen	47
7.1.1 <i>Duidelijkheid verschaffen aan projecten</i>	47
7.1.2 <i>Strenger sturen op het naleven van duurzaamheidseisen</i>	47
7.2 Aanbeveling omtrent duurzaamheidsstrategie	47
7.2.1 <i>In relatie tot de duurzaamheidssessie</i>	48
7.2.2 <i>In relatie tot de ambtelijk opdrachtgevers</i>	48
7.2.3 <i>In relatie tot de communicatie binnen de gemeente</i>	49
8 Discussie	51
8.1 Implicaties	51
8.1.1 <i>Theoretische implicaties</i>	51
8.1.2 <i>Praktische implicaties</i>	52
8.2 Beperkingen	52
8.3 Toekomstig onderzoek	53
Referenties	54
Bijlagen	58

Voorwoord

Beste lezer,

Als socioloog met een bijzondere interesse voor klimaat en maatschappij begon ik de master 'Governance en Management van Complexe Systemen'. In deze tijd heb ik zoveel mogelijk geprobeerd te leren over complexe systemen, met de intentie mij in de toekomst vanuit de bestuurs- of beleidskant in te kunnen zetten voor een duurzamere maatschappij. Met plezier kijk ik terug op de leermomenten van de afgelopen tijd en ik kan met trots zeggen bestuurskundige te zijn geworden. Er zijn een aantal mensen die bij hebben gedragen aan dit moment en die ik daarom graag wil bedanken.

Ten eerste wil ik alle ambtenaren bedanken die ik heb mogen interviewen. Ook wil ik graag Annemiek Vos van het Ingenieursbureau bedanken voor haar begeleiding en inzichten met betrekking tot het gemeentelijk systeem. Het was bijzonder om een blik te mogen werpen op de verschillende projecten en opvattingen van ambtenaren.

Bovenal wil ik Jasper Eshuis bedanken voor de flexibele begeleiding. Zonder zijn motiverende commentaren had ik dit onderzoek niet kunnen voltooien. Hiernaast wil ik graag de tweede lezer William Voorberg bedanken voor de feedback. Ten slotte wil ik mijn vrienden, en met name Jolien bedanken voor de inhoudelijke discussies en mijn ouders en broer voor hun onvoorwaardelijke steun.

Wanneer u na het lezen van dit onderzoek vragen heeft ontvang ik deze graag.

Veel leesplezier gewenst!

Floortje Zomerdijk
Amsterdam, juli 2019

zomerdijk.f@gmail.com

Abstract

Dit onderzoek gaat over de invloed van verantwoordingsmaatregelen en motivatie rond duurzaamheid op de duurzaamheidsprestatie en duurzaamheidsbeoordeling van projectteams van het Ingenieursbureau van de gemeente Amsterdam. De opdrachtgever van het Ingenieursbureau, de dienst Verkeer & Openbare Ruimte, heeft verantwoordingsmaatregelen genomen om de stad te kunnen verduurzamen. De verantwoordingsmaatregelen bestaan enerzijds uit de verplichting te rapporteren over duurzaamheid en anderzijds uit het bijwonen van een duurzaamheidssessie. Data zijn verkregen met behulp van vier case studies. Er zijn vijftien interviews gehouden met leden van vier projectteams en een ambtelijk opdrachtgever en er is een documentenanalyse gedaan. Uit het onderzoek is gebleken dat de motivatie om zich in te zetten voor duurzaamheid een positieve invloed heeft op de verantwoording van projectteams. De projectteams zijn meer bereid zich in te zetten voor de uitvoering van de verantwoordingsmaatregelen wanneer zij gemotiveerd zijn zich in te zetten voor duurzaamheid. De verantwoordingsmaatregelen hebben geen invloed gehad op de motivatie van projectleden om zich in te zetten voor duurzaamheid. Verder is gebleken dat de verantwoordingsmaatregelen een positieve invloed hebben op de duurzaamheidsprestatie en de duurzaamheidsbeoordeling van projectteams. Daarnaast is naar voren gekomen dat motivatie van teamleden om zich in te zetten voor duurzaamheid een positieve invloed heeft op de duurzaamheidsprestatie. Om de invloed van de verantwoordingsmaatregelen op de beoordeling en prestatie te versterken en om de verdere strategie omtrent duurzaamheid bij het Ingenieursbureau van de gemeente Amsterdam te verbeteren zijn verschillende aanbevelingen gedaan.

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

Toen in 2006 de film 'An Inconvenient Truth' uitkwam, werden veel mensen geïntroduceerd met het fenomeen klimaatverandering. In de jaren erna volgden er onderzoeken over de hele wereld om de ernst van dit probleem te verkennen. Het werd duidelijk dat iets gedaan moest worden om de menselijke impact op de opwarming van de aarde te verkleinen. Dit leidde in 2015 tot het Parijs-akkoord waarin leiders van verschillende landen afspraken maakten om de klimaatopwarming te beperken tot maximaal 2 graden boven de temperatuur in het pre-industriële tijdperk. Om dit te bereiken moet de uitstoot van broeikasgassen, waaronder koolstofdioxide (CO₂), sterk gereduceerd worden. Dit kan onder andere bereikt worden door over te gaan naar duurzame alternatieven van CO₂ waarbij geen gebruik wordt gemaakt van fossiele brandstoffen, zoals wind- en zonne-energie.

Niet alleen op internationaal niveau, maar ook nationaal niveau, wordt onderzoek gedaan naar klimaatverandering. Het KNMI (2014) voorspelde hogere temperaturen, een sneller stijgende zeespiegel, natte winters, heviger buien en kans op drogere zomers. Zowel landelijk als lokaal houdt de politiek in Nederland zich daarom bezig met het beperken van de opwarming van de aarde en het zoeken van oplossingen voor de gevolgen van die opwarming. Met het coalitieakkoord van 2018 werd de ambitie kenbaar gemaakt om de Gemeente Amsterdam de 'groene koploper van Nederland en Europa' te maken (Gemeente Amsterdam, 2018c). Om dit te kunnen bereiken moet duurzaamheid een centraal speerpunt worden bij de stadsplanning. De CO₂-uitstoot moet teruggedrongen worden en Amsterdam moet aardgasvrij worden. Bovendien moet er geïnvesteerd worden in de circulaire economie. Om deze ambities waar te kunnen maken moet meer prioriteit worden gegeven aan duurzaamheid in projecten van de gemeente.

Tot januari 2018 waren er geen interne afspraken met betrekking tot het integreren van duurzaamheid in infrastructurele projecten in Amsterdam. Er waren wel manieren zichtbaar waarop projectteams van het Ingenieursbureau bezig waren met duurzaamheid, bijvoorbeeld door in te zetten op het hergebruiken van materiaal en het formuleren van duurzame gunningscriteria in de aanbesteding, maar zij hadden niet de verplichting dit vast te leggen. Om vorm te geven aan de ambities uit het coalitieakkoord heeft de gemeente Amsterdam het rapporteren over duurzaamheid sinds begin 2018 verplicht gesteld voor projecten in Amsterdam (Gemeente Amsterdam, 2018g). Bovendien is het voor projecten met een uitvoeringsbudget van boven de vijf miljoen euro verplicht gesteld een duurzaamheidssessie te organiseren om helderheid te krijgen in de duurzaamheidskansen van het project en projectdoelen te formuleren op het vlak van duurzaamheid.

1.2 Probleemstelling

De twee verantwoordingsmaatregelen die de gemeente sinds 2018 toepast bij het Ingenieursbureau zijn de verplichting te rapporteren over duurzaamheidsactiviteiten en een duurzaamheidssessie te organiseren over duurzaamheidsmaatregelen in het project. Door de invoering van de rapportageplicht van de gemeente Amsterdam wordt inzichtelijk gemaakt in hoeverre projecten hun project duurzamer proberen te maken. Door de duurzaamheidssessie worden mogelijke maatregelen met betrekking tot duurzaamheid in het project besproken en beoordeeld. Het instellen van de verantwoordingsmaatregelen door de gemeente Amsterdam met betrekking tot het verduurzamen van projecten lijkt een eerste stap richting het einddoel: het stimuleren van duurzaamheidsoverwegingen in projecten binnen de gemeente. Echter zijn de gevolgen van deze maatregelen onbekend, en daarmee is onduidelijk of deze rapportageplicht en het organiseren van een duurzaamheidssessie inderdaad middelen zijn om het doel van verduurzaming te bereiken. Daarnaast is het onduidelijk in hoeverre ambtenaren bereid zijn zich in te zetten voor duurzaamheid. Deze motivatie kan de duurzaamheidsprestatie en de duurzaamheidsbeoordeling van projectteams beïnvloeden. Motivatie van

ambtenaren om zich in te zetten voor duurzaamheid is misschien zelfs een voorwaarde voor het verduurzamen van projecten.

1.2.1 Doelstelling

Dit onderzoek heeft als doel te onderzoeken wat de uitkomsten zijn van verantwoordingsmaatregelen en motivatie op projectteams. Door het verplicht stellen van het rapporteren over duurzaamheid en het organiseren van een duurzaamheidssessie wordt het voor projectteams noodzakelijk om na te denken over duurzaamheid in hun project. Het idee achter deze interne verantwoording is de verduurzaming van projecten met betrekking tot duurzaamheid te verbeteren, zodat de gemeente kan voldoen aan de ambities die gesteld worden in het coalitieakkoord. Het doel van dit onderzoek is inzicht te krijgen in de effectiviteit van deze verantwoordingsmaatregelen voor projectteams binnen de Gemeente Amsterdam. Een tweede doel is om te zien welke rol motivatie van ambtenaren om zich in te zetten voor duurzaamheid speelt op de duurzaamheidsprestatie en het duurzaamheidsoordeel van teams. Het derde doel is om op basis van deze analyse aanbevelingen te doen aan de gemeente Amsterdam over hoe dit proces verbeterd zou kunnen worden.

1.2.2 Vraagstelling

Aan de hand van bovenstaande doelstellingen is de onderstaande onderzoeksvraag opgesteld:

“Op welke manier beïnvloeden verantwoordingsmaatregelen en motivatie, de duurzaamheidsbeoordeling en duurzaamheidsprestatie van projectteams, en welke aanbevelingen kunnen op basis hiervan worden gedaan?”

Er zijn zes deelvragen opgesteld om een inzicht te genereren in de relatie tussen het afleggen van verantwoording, motivatie, duurzaamheidsprestatie en duurzaamheidsbeoordeling bij de casus van het Ingenieursbureau van de gemeente Amsterdam. Deze zijn aangevuld met twee vragen die ten doel hebben een advies op te kunnen stellen voor de gemeente Amsterdam. De deelvragen zijn als volgt:

- In hoeverre is er sprake van verantwoording bij projectteams van het Ingenieursbureau?
- Wat is de relatie tussen de verantwoordingsmaatregelen en motivatie van projectteams?
- Hoe beïnvloeden verantwoordingsmaatregelen de duurzaamheidsprestatie van projectteams?
- Hoe beïnvloeden verantwoordingsmaatregelen de duurzaamheidsbeoordeling van projectteams?
- Hoe beïnvloedt motivatie de duurzaamheidsprestatie van projectteams?
- Hoe beïnvloedt motivatie de duurzaamheidsbeoordeling van projectteams?
- Hoe kan ervoor gezorgd worden dat de invloed van de verantwoordingsmaatregelen op de projectteams groter wordt?
- Wat zou de gemeente kunnen doen om duurzaamheid (nog) beter te integreren in projecten?

1.3 Relevantie

1.3.1 Wetenschappelijke relevantie

In het bedrijfsleven wordt in toenemende mate onderzoek gedaan naar het effect van verantwoordingsmaatregelen rond duurzaamheid op duurzaamheidsprestaties (Guthrie & Farnetie, 2008). Maar er is nog weinig onderzoek gedaan naar deze relatie in de publieke sector specifiek (ibid.) Omdat wetenschappelijk onderzoek uitwijst dat de publieke sector op veel verschillende assen verschilt van het bedrijfsleven, waaronder bijvoorbeeld de werkmotivatie (Buelens & Van den Broeck, 2007), de waarden van de organisatie (Van der Wal, De Graaf & Lasthuizen, 2008), het bedrijfsdoel en de -omgeving (Lachman, 1985), zijn de resultaten van eerder onderzoek naar duurzaamheid in het bedrijfsleven dus niet per definitie toe te passen op de publieke sector. Hier bestaat een duidelijke kloof in de literatuur: het effect van verantwoordingsmaatregelen in de publieke sector specifiek is tot dusver niet onderzocht en er zijn duidelijke

aanwijzingen dat deze af kunnen wijken van de sectoren waar wel onderzoek naar is gedaan. Daarbij verschilt de manier waarop verantwoordingsmaatregelen toegepast worden over het algemeen ook significant tussen private en publieke sector (Mulgan, 2000), wat deze literatuurkloof nogmaals bevestigt.

Verder is het relevant om de motivatie van projectgroepsleden mee te nemen in het onderzoek. Theorieën in de bestuurskunde beweren namelijk dat de publieke sector, waaronder gemeentes, mensen met een gemiddeld hogere intrinsieke motivatie aantrekken om iets bij te dragen aan de maatschappij dan de private sector doet (Dur, 2009). Gezien duurzaamheid duidelijk bijdraagt aan de maatschappij is te verwachten dat motivatie een sterk positief effect heeft op zowel het duurzaamheidsoordeel als de duurzaamheidsprestatie. Echter, motivatie is in de context van duurzaamheid in de publieke sector niet eerder gemeten. Dit zou daarom een relevante toevoeging zijn aan de wetenschappelijke literatuur.

1.3.2 Maatschappelijke relevantie

Het integreren van duurzaamheid in projecten moet leiden tot een duurzamer Amsterdam. Wanneer de stad niet in staat is om duurzaam te worden zullen de gevolgen van klimaatverandering ervoor zorgen dat niet alleen de toekomstige generaties, maar zelfs de generaties van nu, overlast zullen ondervinden. Deze overlast zal van invloed zijn op de leefbaarheid van de stad. Voorbeelden van deze overlast zijn extreme hitte doordat de warme lucht in de stad wordt vastgehouden, overstromingen doordat straten en riolering de heftige regenval niet kunnen verwerken en scheuren in wegen door droogte (KNMI, 2018). Met onderzoek naar projecten in een grote Nederlandse gemeente, waarbij de ambitie om te verduurzamen van belang is, kan kennis over dit onderwerp worden verbreed en kan wellicht de effectiviteit van dit proces worden verbeterd. Deze procesverbetering kan ervoor zorgen dat de gemeente meer, en effectievere, duurzaamheidsmaatregelen tot uitvoering brengt in projecten.

Met de kennis van dit onderzoek kan bovendien gewaarborgd worden dat verantwoordingsmaatregelen daadwerkelijk als middel gebruikt kunnen worden om een doel te bereiken, en niet als doel op zich zonder daarmee verduurzaming te bereiken. De gemeente Amsterdam kan een *'first mover'* zijn in de omslag naar duurzamere projecten en daarmee de opgedane kennis overdragen naar andere gemeentes binnen Nederland, of zelfs andere landen.

1.4 Leeswijzer

Hoofdstuk 2 betreft het theoretisch kader. Hier worden verschillende wetenschappelijke concepten besproken en met elkaar verbonden. Vervolgens worden in een conceptueel model de effecten weergegeven, die afgeleid kunnen worden uit de theorie. Hoofdstuk 3 betreft de methodologie. Hier worden de onderzoeksmethoden omschreven die zullen helpen om de vragen te kunnen beantwoorden. Hierop volgt hoofdstuk 4, de case study. Hier worden vier casussen beschreven en worden de resultaten gedeeld. In hoofdstuk 5, de analyse, wordt antwoord gegeven op de eerste zes deelvragen. In hoofdstuk 6 wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag en wordt een terugkoppeling gemaakt naar het conceptueel model uit hoofdstuk 2 op basis van bevindingen van dit onderzoek. Hoofdstuk 7 betreft de aanbevelingen. Hier wordt antwoord gegeven op de laatste twee deelvragen. In hoofdstuk 8 worden de implicaties en beperkingen van het onderzoek bediscussieerd. Dan volgen de referenties en bijlagen.

Afkortingenlijst

AOG	Ambtelijk Opdrachtgever
CO ₂	Koolstofdioxide
GWW	Grond-, Weg- en Waterbouw
IB	Ingenieursbureau

NvU	Nota van Uitgangspunten
PBI	Plan Besluitvormingsproces Infrastructuur
R&D	Ruimte & Duurzaamheid
V&OR	Verkeer & Openbare Ruimte
WKO	Warmte Koude Opslag

2 Theoretisch kader

2.1 Definitie duurzaamheid

Om tot een goed begrip te kunnen komen van duurzaamheid in projecten worden verschillende bronnen aangehaald. "Duurzame ontwikkeling is ontwikkeling die voldoet aan de behoeften van het heden zonder het vermogen van toekomstige generaties om in hun eigen behoeften te voorzien in gevaar te brengen (CBS, 2019)." Hierbij wordt niet alleen het milieu zo min mogelijk belast, maar wordt ook rekening gehouden met economische, menselijke en sociale aspecten (ibid.). In het coalitieakkoord van de gemeente Amsterdam wordt verder vorm gegeven aan duurzaamheid door manieren te noemen waarop Amsterdam om kan gaan met de gevolgen van klimaatverandering. "Het vraagt dat we kiezen voor aardgasvrije wijken, voor verdere verduurzaming en energiebesparing en het verbeteren van luchtkwaliteit. Juist omdat we de openbare ruimte met steeds meer Amsterdammers delen, moet die groen en gezond zijn." (Gemeente Amsterdam, 2018c, p. 6). Hier worden verschillende thema's benoemd die te maken hebben met verduurzaming. In het ambitieweb wordt duurzaamheid breder getrokken dan in de omschrijving van de coalitie. In dit hulpmiddel worden twaalf thema's besproken die kunnen bijdragen aan een duurzamere Grond-, Weg- en Waterbouw (GWW). Dit zijn bereikbaarheid, materialen, energie, bodem, water, ecologie, ruimtegebruik, ruimtelijke kwaliteit, welzijn/leefomgeving, sociale relevantie, investeringen en vestigingsklimaat. In dit onderzoek wordt bij duurzaamheid gedacht aan deze twaalf thema's. Bovendien wordt met duurzaamheid bedoeld op het bedenken en uitvoeren van oplossingen die de stad helpen met het voorbereiden op de gevolgen van klimaatverandering.

2.2 Verantwoording

Verantwoording kan gedefinieerd worden als een relatie waarbinnen een uitwisseling van informatie plaatsvindt tussen de bron en de persoon die aansprakelijk wordt gehouden (Gibbins & Newton, 1994). Met de bron wordt de actor bedoeld aan wie verantwoording afgelegd moet worden (ibid.). Door iemand verantwoordelijk te stellen wordt het gedrag van die persoon beïnvloed. Mensen gaan namelijk andere cognitieve tactieken toepassen als zij verwachten verantwoordelijk gesteld te worden. Zij zullen moeite steken in het uitkiezen van de best verdedigbare positie naar anderen toe omdat ze geen negatieve kritiek willen ontvangen (Messier & Quilliam, 1992; Simonson & Nye, 1992). Volgens Bovens (2005) is er sprake van verantwoording wanneer "een actor zich verplicht voelt om zijn optreden uit te leggen en te rechtvaardigen tegenover een ander." De actor kan een groep zijn of een individu. Na deze rechtvaardiging volgt een fase waarin de bron vragen stelt aan de persoon die verantwoordelijk wordt gehouden om meer informatie te verkrijgen over de keuzes van de actor. Ten slotte volgt een beoordeling. Een negatief oordeel van de bron kan daarbij sancties tot gevolg hebben voor de verantwoordelijk gestelde actor. Bij de gemeente Amsterdam zijn de actoren waarover we spreken de leden van een projectteam. Ambtelijk opdrachtgevers (AOG's) zetten een opdracht uit voor een team. Het team moet vervolgens verantwoording afleggen aan de AOG's over de voortgang van het project door middel van het Opdracht Status Formulier. Hierna gaat de projectmanager samen met de AOG en een deskundige in gesprek en volgt een beoordeling waarna verbeterpunten worden besproken. In het vervolg hiervan wordt de definitieve versie van het Opdracht Status Formulier ingeleverd door de projectmanager bij de ambtelijk opdrachtgever. De inhoud van het Opdracht Status Formulier zal worden besproken in hoofdstuk 4.

2.2.1 *Procesverantwoording en uitkomstenverantwoording*

In de verantwoordingsliteratuur wordt onderscheid gemaakt tussen procesverantwoording en uitkomstenverantwoording. Het verschil tussen deze twee vormen is dat de actoren verantwoordelijk worden gehouden voor het proces en de keuzes die tijdens dit proces worden gemaakt, of verantwoordelijk worden gehouden voor de uitkomsten van het proces. Prestaties van overheden worden tot nu toe bijvoorbeeld vaak

geëvalueerd op basis van economische effectiviteit en op basis van input en output (Hezri & Dovers, 2006). Dit is een voorbeeld van uitkomstenverantwoording. Onder procesverantwoording zouden overheden alleen worden beoordeeld op de manier waarop bepaald werd geld uit te geven aan een project, ongeacht of dit project winstgevend zou zijn.

Feedback krijgen is een onderdeel van deze verantwoording. Hiermee wordt bedoeld dat er een terugkoppeling wordt gegeven door de bron over het functioneren van de actor. Het doel hiervan is om het proces te kunnen verbeteren. Wanneer teams verwachten feedback te krijgen over de uitkomsten van hun proces neemt de inspanning van het team om het proces goed te laten verlopen toe, wat kan leiden tot een toename van de prestaties (Geister, Konradt & Hertel, 2006). Wanneer teams tijdens het proces al feedback krijgen over keuzes die door het team worden gemaakt kan niet alleen informatie worden verkregen over gedrag en strategieën die te maken hebben met de taak die zij uitvoeren, maar ook over de samenwerking en over de motivatie van teamleden (ibid.). Bij procesverantwoording ligt de aandacht dus niet enkel op de taak die wordt uitgevoerd, maar ook op de samenwerking en communicatie van teams. Door hier de nadruk op te leggen kunnen deze processen verbeteren. Uitkomstenverantwoording kan een extra stimulans zijn om een positieve prestatie te bereiken, maar er is geen begeleiding om dit doel te bereiken. Procesverantwoording daarentegen suggereert in feite een manier om de prestatie te verbeteren, namelijk door het proces te veranderen (Siegel-Jacobs & Yates, 1996). Een proces is de keten van activiteiten die mensen uitvoeren tussen de uitvraag van een dienst en het leveren daarvan. In dit onderzoek gaat het om een uitvraag die intern wordt gedaan. De opdracht wordt door Verkeer & Openbare Ruimte (V&OR) uitgezet bij het IB, waarbij het IB tijdens dit proces deze opdracht gaat uitvoeren door middel van allerlei activiteiten. Hiervoor zetten ze informatie en middelen in. Uiteindelijk kunnen zij deze dienst leveren aan V&OR waarmee het proces eindigt.

In de literatuur wordt gesuggereerd dat procesverantwoording beter werkt dan uitkomstenverantwoording wanneer wordt gekeken naar de prestatie van actoren (Scholten, van Knippenberg, Nijstad & de Dreu, 2007; Siegel-Jacobs & Yates, 1996). Ook wordt gezegd dat deze vorm gunstiger is omdat het de kwaliteit van het oordeel verbetert (De Langhe, van Osselaer & Wierenga, 2011). Er is niet empirisch onderzocht hoe dit effect precies werkt waardoor geen verklaring gegeven kan worden voor de oorzaak hiervan. Maar verschillende auteurs denken dat dit komt doordat groepen die werken onder procesverantwoording meer aandacht hebben voor het probleem, vaker ongedeelde informatie herhalen en de informatie op een evenwichtige manier gebruiken waardoor ze vaker kiezen voor het juiste beslissingsalternatief (de Langhe, van Osselaer & Wierenga, 2011; Scholten et al., 2007). Groepen zouden meer aandacht voor het probleem kunnen hebben omdat ze tijdens het proces al af en toe verplicht informatie moeten delen over de ontwikkelingen. Dat er vaker ongedeelde informatie wordt herhaald kan verklaard worden doordat teams discussiëren over deze informatie. Daarbij kan het op een evenwichtige manier gebruiken van deze informatie verklaard worden doordat er meer momenten zijn waarop wordt nagedacht over wat het juiste moment in het proces is om de informatie in te zetten. Bovendien zorgt procesverantwoording voor een toename in de consistentie van het oordeel (Messier & Quilliam, 2012; Siegel-Jacob & Yates, 1996). Scholten et al. (2007) zeggen in hun onderzoek dat wanneer er geen sprake is van procesverantwoording, mensen eerder geneigd zullen zijn om conclusies te trekken op basis van onvoldoende bewijs, daarnaast zullen zij niet diep nadenken en worden zij sterk beïnvloed door heuristische (niet systemische) signalen.

Over uitkomstenverantwoording wordt gezegd dat het een negatief effect zou kunnen hebben op de prestatie (de Langhe, van Osselaer & Wierenga, 2011). In de literatuur komt naar voren dat dit meerdere oorzaken kan hebben. Het zou bijvoorbeeld kunnen komen doordat het verlangen het publiek een plezier te doen vergroot wordt (Siegel-Jacobs & Yates, 1996; Lerner & Tetlock, 1999). Wanneer wordt gefocust op zo snel mogelijk resultaat bieden, in plaats van op het proces, gaat dit ten koste van de kwaliteit van de uitkomst. Wanneer tussentijds geen terugkoppelingen worden gemaakt over de gang van zaken worden minder doordachte beslissingen gemaakt en zal iemand vaker kiezen voor een makkelijke optie. Zij zullen hun taken minder kritisch beoordelen, omdat ze daar geen negatieve reactie op krijgen tijdens het proces. Ook kan

uitkomstenverantwoording de nauwkeurigheid van het oordeel verminderen omdat het zorgt voor een vermindering van de consistentie van het beoordelingsvermogen (Siegel-Jacob & Yates, 1996). Dit zou verklaard kunnen worden doordat er maar één moment is waarop het proces wordt beoordeeld, in plaats van dat dit verdeeld wordt over meerdere momenten.

2.3 De invloed van verantwoording op verduurzaming

Verantwoording moeten afleggen kan verschillende effecten hebben op actoren zoals de projectteams. In dit onderzoek worden twee effecten besproken die in de literatuur veel genoemd worden: het effect op de duurzaamheidsprestatie (Cloyd, 1997; Geister, Konradt & Hertel, 2006) en het effect op de duurzaamheidsbeoordeling (Billings & Scherer, 1988; Chaiken, 1980; De Langhe, van Osselaer & Wierenga, 2011; Lion & Meertens, 2001; Messier & Quilliam, 1992; Siegel-Jacobs & Yates, 1996; Tetlock & Kim, 1987; Verplanken, Aarts & Van Knippenberg, 1997).

2.3.1 Duurzaamheidsprestatie

Duurzaamheidsprestatie staat in dit onderzoek voor handelingen die bijdragen aan het integreren van duurzaamheidsmaatregelen in projecten. Voorbeelden hiervan zijn dat het projectteam laat onderzoeken of het project de ecologische waarde van het gebied kan verbeteren door een groenmuur tegen de kade te plaatsen, of dat er gezocht wordt naar manieren om de waterkwaliteit te verbeteren. In verschillende onderzoeken zijn positieve effecten gevonden van verantwoording afleggen op prestatie. In een onderzoek van Cloyd (1997) werd gevonden dat verantwoording afleggen een incrementeel positief effect had op de prestatie wanneer gecontroleerd werd voor het effect op de duur van de inspanning. Dit betekent dat naarmate tijd vordert waarin men verantwoording moet afleggen, het effect op de prestatie steeds groter wordt. In een onderzoek van Geister, Konradt en Hertel (2006) werd gevonden dat wanneer teams een Online-Feedback-Systeem gebruikten, de prestatie toenam ten opzichte van teams die geen gebruikmaakten van deze feedback tool. De tool werd gebruikt om feedback te geven over de motivatie, taak-gerelateerde aspecten en relatie-gerelateerde aspecten. Het ging hier om virtuele teams die samenwerkten aan een opdracht en die tijdens dit proces feedback kregen via deze feedback tool. Er was dus sprake van procesverantwoording. Het effect van verantwoording afleggen op prestatie zou kunnen ontstaan doordat er meer aandacht is voor het probleem. Iemand ontwikkelt bijvoorbeeld een meer kritische blik op zijn eigen werk omdat hij verwacht hierop beoordeeld te worden. Dit kan ervoor zorgen dat iemand meer zijn best doet en beter gaat presteren. In dit onderzoek zal het gaan om prestatie met betrekking tot duurzaamheid. Hierbij gaat het erom hoe groot de ambitie van het project is om een prestatie te leveren die boven de norm is. Het afleggen van verantwoording kan ook een negatief effect hebben op de prestatie. In verschillende onderzoeken wordt gezegd dat vormen van verantwoording afleggen, zoals evalueren en toezicht houden, tijdrovend zijn (Guskey, 1998; Linqianti, 2001; Scott, 2001). Dit kan zorgen voor een negatief effect op de prestatie van teams wanneer zij bijvoorbeeld teveel tijd besteden aan het invullen van de rapportage in plaats van dat zij zich focussen op de inhoud van duurzaamheid in het project. In dat geval wordt de aandacht door het afleggen van verantwoording afgeleid van belangrijke activiteiten en heeft dit een negatief effect op de duurzaamheidsprestatie.

2.3.2 Duurzaamheidsbeoordeling

Duurzaamheidsbeoordeling staat in dit onderzoek voor de diepgang en kwaliteit waarmee duurzaamheidsafwegingen doorgedraaid worden in het denkproces. Waar duurzaamheidsprestatie zich focust op het concreet ondernemen of plannen van acties rondom duurzaamheid, gaat de duurzaamheidsbeoordeling over hoé dit gedaan wordt: de kwaliteit van de afwegingen in het denkproces en het vergaren van kennis zijn hierin cruciaal. Hierbij gaat het erom dat verantwoording ervoor zorgt dat er uitgebreider naar informatie wordt gezocht (Billings & Scherer, 1988; Lion & Meertens, 2001; Verplanken, Aarts & Van Knippenberg, 1997) en dat gebruik wordt gemaakt van complexe denkprocessen om deze

informatie te verwerken (Chaiken, 1980; Messier & Quilliam, 2012; Siegel-Jacobs & Yates, 1996; Tetlock & Kim, 1987). Door deze complexere denkprocessen kunnen projectleden vanuit die kennis beter beoordelen welke kennis belangrijk is voor het project en welke niet. Dit suggereert dat zij beter kunnen inschatten welke duurzaamheidsmaatregelen het best passen bij het project. Ook dit speelt een belangrijke rol bij verduurzaming. Duurzaamheidsoordeel en duurzaamheidsbeoordeling kunnen los van elkaar staan. In de praktijk is het mogelijk dat de duurzaamheidsbeoordeling erg goed is, maar dat de maatregelen die gekozen zijn niet onderzocht of uitgevoerd worden doordat er andere prioriteiten of belemmeringen zijn. Ook andersom kan voorkomen dat er wel actie wordt ondernomen (duurzaamheidsprestatie), maar dat bijvoorbeeld niet alle mogelijkheden grondig zijn onderzocht en er onvoldoende kennis is opgedaan (duurzaamheidsbeoordeling) waardoor de acties wellicht niet de meest passende zijn.

Onderzoek suggereert dat door het moeten afleggen van verantwoording mensen uitgebreider naar informatie zoeken dan wanneer zij niet verantwoordelijk worden gesteld (Billings & Scherer, 1988; Lion & Meertens, 2001; Verplanken, Aarts & Van Knippenberg, 1997). Dit kan verklaard worden doordat verantwoordelijk gestelde mensen de neiging hebben de kwestie van alle kanten te willen bekijken (Lion & Meertens, 2001), en zij meer analytische beslissingsstrategieën zullen gebruiken om zich te kunnen verantwoorden (Verplanken, Aarts & Van Knippenberg, 1997). Om deze redenen hebben zij meer informatie nodig dan wanneer zij niet verantwoordelijk gesteld zouden worden (Lion & Meertens, 2001; Verplanken, Aarts & Van Knippenberg, 1997). Bij het zoeken naar kritieke informatie hopen zij een oplossing te vinden die aanvaardbaar is voor de bron, degene aan wie verantwoording afgelegd wordt (Stewart & Billings, 1998).

Bovendien wordt in de literatuur gesuggereerd dat de kwaliteit van het oordeel beïnvloed wordt door verantwoording. In het onderzoek van Messier en Quilliam (1992) komt bijvoorbeeld naar voren dat door het verantwoordelijk stellen van besluitvormers het beoordelingsproces wordt beïnvloed. Zij zeggen namelijk dat verantwoordelijk gestelde mensen gebruik maken van complexere denkprocessen dan mensen die niet verantwoordelijk worden gesteld voor hun keuzes (ibid.). Onderzoeken van Chaiken (1980), Siegel-Jacobs en Yates (1996) en Tetlock en Kim (1987) onderschrijven dit idee. Complexe cognitieve verwerking kan zowel negatieve als positieve effecten hebben. Het heeft een negatief effect op het oordeel wanneer het effect van irrelevante informatie wordt vergroot, bijvoorbeeld doordat meer alternatieve ideeën ter sprake komen (Messier & Quilliam, 2012). In het onderzoek van de Langhe, van Osselaer en Wierenga (2011) wordt het positieve effect benadrukt door te suggereren dat procesverantwoording de kwaliteit van de beoordeling verbetert. Zij stellen dat deze gunstige effecten ontstaan doordat er meer aandacht is voor het probleem, door een betere codering van informatie en door een meer evenwichtig gebruik van de informatie die beschikbaar is (ibid.). Ten eerste is er meer aandacht voor het probleem ten opzichte van uitkomstenverantwoording, omdat iedere drie maanden in een rapport keuzes moeten worden gerechtvaardigd. Om dit goed te kunnen doen is veel aandacht voor het probleem nodig. Ten tweede is er een betere codering van informatie, omdat dit een goed overzicht kan bieden van de beschikbare informatie. Hierdoor wordt het duidelijk waar het projectteam mee bezig is. Omdat iedere drie maanden nieuwe informatie beschikbaar moet worden gesteld voor de AOG is het belangrijk het overzicht van informatie goed bij te houden. Ten slotte wordt de beschikbare informatie meer evenwichtig gebruikt waardoor er voor ieder deel van nieuwe informatie evenveel aandacht is en de integratie van deze informatie met het project beter is. Bij uitkomstenverantwoording komt alle informatie pas aan het einde van het project naar voren, waardoor aan sommige delen van informatie minder tijd en aandacht besteed kan worden dan aan andere, misschien even belangrijke, delen van beschikbare informatie. Op basis van deze informatie kan worden verwacht dat de projectteams van de gemeente Amsterdam een ander beoordelingsproces zullen doorgaan wanneer zij verantwoordelijk worden gesteld voor hun keuzes dan wanneer zij niet verantwoordelijk worden gesteld. Zij zullen complexere denkprocessen doorgaan om de kennis die zij hebben te verwerken (Chaiken, 1980; Messier & Quilliam, 2012; Siegel-Jacobs & Yates, 1996; Tetlock & Kim, 1987). Dit suggereert dat de kwaliteit van het oordeel dat projectleden vellen met betrekking tot duurzaamheidsmaatregelen in het project beter zullen zijn dan wanneer zij niet verantwoordelijk worden gesteld. Verantwoording zorgt dan voor een betere kwaliteit

van de duurzaamheidsbeoordeling. In dit onderzoek wordt gekeken of er voor de teams van de gemeente een verandering heeft plaats gevonden in de duurzaamheidsbeoordeling.

2.4 Relatie tussen verantwoording en motivatie

Motivatie is een belangrijke factor in dit onderzoek omdat het de verantwoording kan beïnvloeden (Roch & McNall, 2007). Motivatie om werktaken goed te doen kan er namelijk voor zorgen dat ambtenaren zich meer verantwoordelijk voelen voor hun werk (ibid.). Omdat zij het belangrijk vinden zich in te zetten voor duurzaamheid zullen zij zich actiever inzetten om een goede duurzaamheids sessie te organiseren en te rapporteren over duurzaamheid. Motivatie vormt dan de basis voor het verantwoordelijkheidsgevoel. Dit gevoel is nodig, zodat ambtenaren de verantwoordingsmaatregelen serieus nemen en daardoor goed zullen uitvoeren.

Andersom kan verantwoording de motivatie van ambtenaren beïnvloeden (De Langhe, van Osselaer & Wierenga, 2011; Kiruja & Mukuru, 2013; Nijstad & De Dreu, 2012; Scholten et al., 2007). In verschillende onderzoeken wordt gezegd dat procesverantwoording leidt tot epistemische motivatie (ibid.). Epistemische motivatie is het verlangen een accuraat en diep begrip van de wereld te ontwikkelen (Scholten et al., 2007). Deze soort innerlijke drive kan variëren tussen hoog en laag. Procesverantwoording zorgt voor een verhoging van epistemische motivatie, omdat een groep kritisch wordt naar zichzelf om keuzeprocessen te kunnen verdedigen naar een externe partij (Nijstad & de Dreu, 2012). Omdat er weinig is geschreven over epistemische motivatie zullen in dit onderzoek zowel intrinsieke als extrinsieke motivatie een rol spelen. Intrinsieke motivatie betekent dat iemand gemotiveerd is door factoren die komen van binnenuit. Bij intrinsieke motivatie wil de actor zich graag competent voelen. Hij of zij ervaart het plezier en de voldoening die voortkomen uit de eigen prestaties (Vallerand, Pelletier, Blais, Brière, Sénécal & Vallières, 1992; Pelletier, Tuson & Haddad, 1997). Extrinsieke motivatie betekent dat iemand gemotiveerd is door factoren die komen van buitenaf, in plaats van omwille van zichzelf. Bij extrinsieke motivatie wordt een middel gebruikt om een doel te bereiken (Vallerand et al., 1992). De actor gedraagt zich dan op de manier waarop hij of zij een beloning kan ontvangen of een straf kan vermijden (ibid.). Bij de projectteams kunnen beide vormen van motivatie voorkomen. Een actor kan intrinsiek gemotiveerd zijn zich in te zetten voor een duurzaam project omdat hij of zij daar plezier uit haalt of het interessant vindt. Ook kan een actor extrinsiek gemotiveerd zijn wanneer hij verwacht dat zijn carrièrekansen erop vooruit gaan. De actor kan ook verwachten dat hij er op afgerekend kan worden door de projectleider, of door de opdrachtgever wanneer duurzaamheid niet (genoeg) onderdeel is gemaakt van het project.

2.5 De invloed van motivatie op verduurzaming

Motivatie om zich in te zetten voor duurzaamheid kan een belangrijke rol spelen bij de verduurzaming van projecten. Wanneer ambtenaren niet gemotiveerd zijn kan dit namelijk leiden tot contraproductieve prestaties (Tremblay, Blanchard, Taylor, Pelletier & Villeneuve, 2009). Motivatie om zich in te zetten voor duurzaamheid kan dus een voorwaarde zijn voor het verduurzamen van projecten. Echter, motivatie kan de prestatie ook verslechteren (Nijstad & De Dreu, 2012). Daarnaast kan motivatie om zich in te zetten voor duurzaamheid zorgen voor een beter duurzaamheidsoordeel. Met een grotere motivatie om na te denken over argumenten, ontstaan gunstigere gedachten en argumenten met een hogere kwaliteit (Petty, Harkins & Williams, 1980). Dit is gunstig voor de kwaliteit van het de duurzaamheidsbeoordeling van ambtenaren. Zij kunnen hierdoor beter beoordelen welke duurzaamheidsmaatregelen passen bij hun projecten.

2.5.1 Duurzaamheidsprestatie

Verschiedende onderzoeken laten bovendien zien dat motivatie een positief effect heeft op de prestatie (Kiruja & Mukuru, 2013; Nijstad & de Dreu, 2012). Deze innerlijke drive kan leiden tot het maken van meer

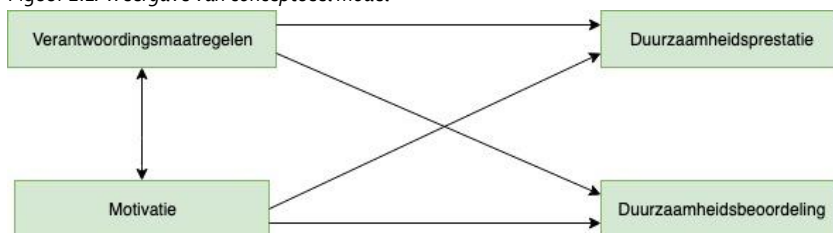
strategische keuzes die de prestatie verbeteren. Er wordt zelfs gesteld dat deze epistemische motivatie nodig is om resultaten van hoge kwaliteit te bereiken, omdat groepsleden anders niet bereid zijn om voldoende inspanning hiervoor te leveren (Kiruja & Mukuru, 2013; Nijstad & de Dreu, 2012). In sommige gevallen kan epistemische motivatie een negatief effect hebben op prestaties. Dit is het geval wanneer een uitgebreide informatieverwerking voor een bepaalde taak niet nodig is om een goede prestatie te leveren (Nijstad & De Dreu, 2012). In dat geval leidt dit af van de prestatie. Een ander geval waarbij epistemische motivatie een slechte uitkomst heeft voor een groep is wanneer het de groep besluiteloos maakt (ibid.). Wanneer groepsleden gemotiveerd zijn en er een voorkeursdiversiteit bestaat binnen de groep kan dit voor problemen zorgen. Groepsleden met een hoge epistemische motivatie zullen namelijk niet snel geneigd zijn toe te geven aan de voorkeur van een ander waardoor keuzes kunnen worden uitgesteld. Wanneer het nodig is om snel een beslissing te maken werkt dit belemmerend en kan dit een negatieve invloed hebben op de prestatie van teams.

2.5.2 Duurzaamheidsbeoordeling

Ten slotte wordt in het onderzoek van Scholten et al. (2007) gesuggereerd dat epistemische motivatie leidt tot een hogere beslissingskwaliteit in een groep. Dit wordt verklaard doordat op een systemische manier informatie wordt verwerkt en daarmee het overzicht beter wordt gehouden (ibid.). Hierdoor kan dieper worden ingegaan op de beschikbare informatie en worden meer alternatieve mogelijkheden bediscussieerd. Door dieper in te gaan op de informatie die wordt uitgewisseld kunnen teams betere inschattingen maken met betrekking tot de kennis die zij hebben en daarmee tot een beter oordeel komen, bijvoorbeeld met betrekking tot passende duurzaamheidsmaatregelen.

2.6 Conceptueel model

Figuur 2.1: Weergave van conceptueel model



2.6.1 Toelichting

In het conceptueel model wordt overzichtelijk gemaakt wat naar voren is gekomen in de theorieën over verantwoording en motivatie, namelijk dat verantwoording een effect heeft op de duurzaamheidsprestatie en duurzaamheidsbeoordeling van projectteams. Actoren verwachten beoordeeld te worden op hun keuzes, hierdoor besteden zij meer aandacht aan het probleem waardoor de prestatie beïnvloed wordt. Bovendien zullen zij meer kennis vergaren en complexere cognitieve processen doorgaan om de informatie die zij hebben te verwerken waardoor zij een betere inschatting kunnen maken en de duurzaamheidsbeoordeling verbeterd wordt. Ook is naar voren gekomen dat verantwoording en motivatie elkaar beïnvloeden. Verantwoording afleggen heeft een effect op de motivatie om zich in te zetten voor duurzaamheid omdat bij mensen die verwachten hun keuzes te moeten verantwoorden een innerlijke drive ontstaat om de problematiek goed te kunnen begrijpen. Andersom heeft motivatie een effect op de verantwoording omdat wanneer mensen het belangrijk vinden om zich in te zetten voor duurzaamheid zij zich ook actiever zullen inzetten om de verantwoordingsmaatregelen goed uit te voeren omdat zij hiermee bijvoorbeeld een bepaald doel willen bereiken of omdat zij hier voldoening uit halen. Bovendien heeft motivatie een effect op de duurzaamheidsprestatie en duurzaamheidsbeoordeling van projectteams. Wanneer actoren gemotiveerd zijn zal een innerlijke drive zorgen voor een effect op de prestatie. Bovendien zal door mensen die gemotiveerd

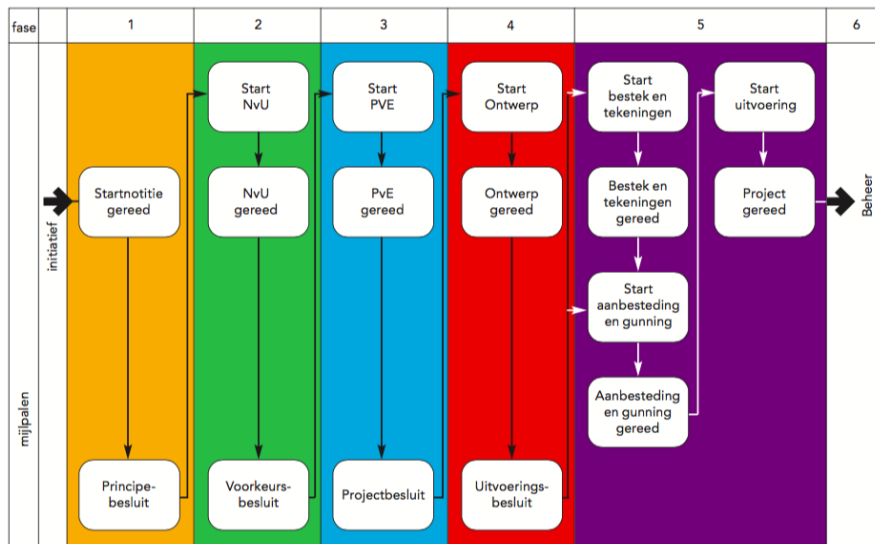
zijn dieper worden ingegaan op kennis en informatie waardoor de duurzaamheidsbeoordeling positief beïnvloed wordt.

3 Methodologie

3.1 Opzet

Voor dit onderzoek zijn vier infrastructurele projectteams onderzocht. Er zijn projectteams uitgekozen die pas zijn gestart met hun project na de invoering van de verantwoordingsmaatregel met betrekking tot duurzaamheid. Hiervoor is gekozen omdat projecten die na deze tijd zijn gestart meer mogelijkheden hebben gehad duurzaamheid te integreren in het project. Projecten die voor deze tijd zijn gestart hebben beperkte mogelijkheden dit te doen. Er is een standaard proces waarlangs projecten lopen, namelijk het Plan Besluitvormingsproces Infrastructuur (PBI). Dit is een faseringsproces, ontworpen door Gemeente Amsterdam voor het plannen van een project. Er worden 5 fasen onderscheiden: initiatief, uitgangspunten, definitie, ontwerp en realisatie (Gemeente Amsterdam, 2004). In onderstaande afbeelding wordt het faseringsproces van de gemeente Amsterdam afgebeeld.

Figuur 3.1: Weergave van het faseringsproces, de PBI (Gemeente Amsterdam, 2004).



PBI 2004: Projectfasering

3.1.1 Casusselectie

Voor het selecteren van de casussen is een doelgerichte selectie gedaan. Hierbij waren twee criteria van belang, namelijk de fase waarin het project zich bevindt en variatie in de aard van projecten. De fase waarin het project zich bevindt is van belang omdat deze bepaald hoeveel informatie over het project bekend is. Wanneer voor het project enkel een startnotitie gereed is, kan het nog onduidelijk zijn wat de scope is van het project waardoor de richting van het project met betrekking tot duurzaamheid nog moeilijk aan te geven is. Daarom is ervoor gekozen projecten te kiezen die zich in een verdere fase bevinden. Omdat is ervoor is gekozen alleen projecten te onderzoeken die zijn gestart na het invoeren van de verantwoordingsmaatregelen zijn er geen mogelijkheden om projecten te kiezen die zich in fase 3 van het PBI bevinden of verder. De projecten zijn nog niet zo ver. Alle projecten bevonden zich op het moment van het onderzoek in de 2^e fase van het PBI. Dit betekent dat er een Principebesluit is genomen en dat zij bezig zijn met het opstellen van een Nota van Uitgangspunten (NvU). Bovendien is de aard van projecten belangrijk. Er is gekozen voor enkel infrastructurele projecten omdat ander soort projecten niet hetzelfde faseringsproces hebben en te maken hebben met andere, of geen verantwoordingsmaatregelen. Binnen de infrastructurele projecten is gekozen voor veel variatie. Verder is er gekozen voor veel variatie in de aard van de projecten, namelijk een straat, een plein, een brug en een park, om een zo goed mogelijk totaalbeeld te krijgen van infrastructurele projecten bij de gemeente. Bovendien zijn de resultaten hierdoor beter te generaliseren naar alle infrastructurele projecten binnen Amsterdam, dan wanneer was gekozen voor één soort infrastructuur. De projecten die gebruikt zijn,

zijn het project 'Reconstructie Prins-Hendrikkade', project 'Fietsparkeergarage Rembrandtplein', project 'Vervanging Walter Süskindbrug' en project 'van Weteringscircuit naar Weteringpark'.

3.1.2 Respondentselectie

Voor het verkrijgen van respondenten is een doelbewuste selectie gemaakt. Hierbij was het criterium dat het mensen moesten zijn die inhoudelijk informatie konden geven over het project en verantwoording moeten afleggen over hun keuzes. De gemeente werkt met het integraal projectmanagement waarbij een projectteam bestaat uit vijf rollen (Rijkswaterstaat, 2019). Namelijk een projectmanager, omgevingsmanager, technisch manager, projectbeheerser en contractmanager. De projectmanager is verantwoordelijk voor de resultaten van het project en zal daarom het meest direct te maken krijgen met het afleggen van verantwoording (ibid.). Maar ook andere teamleden spelen een belangrijke rol in projecten en kunnen verantwoordelijk gesteld worden voor hun keuzes door bijvoorbeeld de projectmanager. Dit zijn de technisch manager en de omgevingsmanager. Daarom is ervoor gekozen deze leden ook te onderzoeken. De andere teamleden voegen zich in een latere fase toe aan het projectteam en houden zich bezig met contracten of met uiteindelijke beheeraspecten van het project (ibid.). Omdat zij op dit moment niet betrokken zijn bij de inhoud van het project worden zij niet geïnterviewd. Bovendien is in één project een adviseur duurzaamheid vanaf het begin betrokken en bij een ander project een assistent projectleider. Zij zijn daarom ook geïnterviewd. Bovendien is een AOG geïnterviewd om een beter beeld te krijgen van de situatie. Het doel is om doormiddel van de vier casussen tot een inzicht te komen van de invloed van verantwoordingsmaatregelen op drie verschillende variabelen, namelijk motivatie, duurzaamheidsprestatie en duurzaamheidsbeoordeling.

3.2 Onderzoeksstrategie

Dit onderzoek betreft een *multiple case study*. Hierbij wordt de nadruk gelegd op een specifiek onderwerp, namelijk het integreren van duurzaamheid in projecten door middel van verantwoordingsmaatregelen en of dit daadwerkelijk leidt tot verduurzaming, waarna bijpassende casussen worden gekozen om deze kwestie te illustreren (Creswell, 2013). Er zijn vier cases van de Gemeente Amsterdam beschreven en onderzocht. Een case study focust zich op een beperkt aantal situaties, waarbij die situaties tot aan de kleinste details worden bestudeerd (van Thiel, 2014). Dat is voor dit onderzoek van belang, omdat gestreefd werd de diepte in te gaan over dit onderwerp. Bovendien is het bij een case study mogelijk te onderzoeken hoe en waarom een bepaalde interventie, werkt in de daadwerkelijke context van die interventie (Yin, 2014). De interventie betreft de invoering van verantwoordingsmaatregelen om duurzaamheid te integreren in projecten binnen de context van een grote Nederlandse gemeente waarin deze nieuwe maatregelen kortgeleden zijn ingevoerd. De huidige processen waarin projecten zich bevinden kunnen blootgelegd worden door te focussen op deze specifieke situatie.

3.3 Onderzoeksmethoden

Er is gekozen voor een kwalitatief, ofwel interpreterend onderzoek, omdat geprobeerd wordt op een diepgaand niveau de betekenis van bepaald gedrag te achterhalen. Om de concepten meetbaar te maken wordt gebruik gemaakt van triangulatie, want er worden op verschillende manieren data verzameld. Er worden zowel documentenanalyses gedaan als interviews afgelegd.

3.3.1 Interviews

Er zijn vijftien semigestructureerde interviews afgelegd. Dit betekent dat vooraf een aantal onderwerpen en vragen vastgelegd worden en de aspecten waarop wordt doorgevraagd afhankelijk zijn van de gegeven antwoorden van de respondent. Op deze manier is er ruimte om dieper in te gaan op bepaalde onderwerpen en de achterliggende denkwijze van respondenten beter te kunnen doorgronden. Dit is nodig om bijvoorbeeld te kunnen verklaren waarom ambtenaren zich wel of niet verbonden voelen met de

verantwoordingsmaatregelen en wat hen ertoe breng zich wel of niet in te zetten voor duurzaamheid. De opzet voor de interviews is terug te zien in de bijlage. Na de interviews zijn deze getranscribeerd zodat de informatie meetbaar kon worden gemaakt. Op basis van het codeerschema zijn de transcripten gecodeerd. Dit zijn de deductieve codes, die gebaseerd zijn op concepten uit de theorie. Ook zijn er inductieve codes toegevoegd omdat tijdens het onderzoek bleek dat deze veel voorkwamen. Het was nodig om deze toe te voegen omdat deze factoren alternatieve verklaringen kunnen zijn voor het wel of niet bestaan van beïnvloedingsrelaties tussen variabelen die naar voren kwamen vanuit de theorie. Het codeerschema en een overzicht van de respondenten zijn terug te vinden in de bijlage. De naam van de ambtelijk opdrachtgever staat hier niet om de identiteit van de respondent te beschermen. Bovendien wordt bij het overzicht van de andere respondenten niet aangegeven bij welk project zij horen en welke functie zij bekleden om de anonimiteit van de respondenten te beschermen.

3.3.2 Documentenanalyse

Er zijn verschillende documenten geanalyseerd om te zien of de informatie die is gewonnen uit de interviews terug te zien is in de documenten. Hiervoor zijn bestaande data bronnen gebruikt. Alle Opdracht Status Formulieren van de vier projecten zijn onderzocht. Bovendien zijn de verslagen van de duurzaamheids sessies onderzocht en het Principeakkoord en/of het Voorkeursbesluit van projecten. Naast deze documenten van de gemeente zijn documenten onderzocht om een beter algemeen beeld te krijgen van het beleid in Amsterdam met betrekking tot duurzaamheid en hoe daarmee om kan worden gegaan. Dit zijn het coalitieakkoord van 2018 en de Handreiking Duurzaam GWW.

3.3.3 Metingen van variabelen: dataverzameling per variabele

Hieronder wordt uitgelegd hoe de vier te meten variabelen gemeten zullen worden in dit onderzoek. Dit zijn de verantwoording, motivatie, duurzaamheidsprestatie en duurzaamheidsbeoordeling.

Verantwoording

De verantwoording wordt gemeten door middel van de interviews en een documentenanalyse. In de interviews wordt bijvoorbeeld gevraagd of respondenten zich moeten rechtvaardigen naar anderen toe over de keuzes die ze maken. Bovendien wordt gekeken hoe de teams omgaan met de nieuwe maatregelen. Er wordt onderzocht of zij een duurzaamheids sessie hebben gedaan en of zij rapporteren over duurzaamheid. Op basis van vragen wordt geconcludeerd of er sprake is van een hoge of lage mate van verantwoording binnen het projectteam en naar de opdrachtgever toe. Bovendien wordt in een documentenanalyse gecontroleerd of gerapporteerd wordt over duurzaamheid en of er een verslag is van de duurzaamheids sessie.

Motivatie

Motivatie wordt gemeten doormiddel van interviews. Tijdens interviews wordt gevraagd naar de motivatie van teamleden om zich in te zetten voor duurzaamheid. In het onderzoek wordt geen onderscheid gemaakt tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie, omdat één vorm van motivatie niet van grotere waarde is dan de ander. De kenmerken van beide vormen van motivatie worden wel gebruikt om te bepalen of de projectleden gemotiveerd zijn, of niet. Er wordt bijvoorbeeld gevraagd wat teamleden ertoe leidt tijd te spenderen aan de taak.

Duurzaamheidsprestatie

De prestatie wordt gemeten door middel van interviews en een documentenanalyse. Omdat de teams in de beginfase van het project zitten is het niet mogelijk om prestatie te meten door middel van de resultaten van het project. Er wordt daarom gekeken naar de ambities die het team heeft met betrekking tot duurzaamheid. Handelingen die het doen van onderzoek naar duurzaamheidsmaatregelen bevorderen zijn een prestatie op zichzelf, omdat deze meer potentie hebben uiteindelijk te leiden tot integratie van duurzaamheid in projecten dan wanneer deze handelingen niet worden gedaan. Om dit te meten zal worden gekeken of het team meer doet dan de huidige norm. De norm houdt in dat er gebruik zal worden gemaakt van gerecyclede materialen

of duurzame materialen en led-verlichting. Dit zijn vormen van duurzaamheid die de gemeente Amsterdam als de norm ziet. "In de infrastructuur zijn we al heel lang bezig het met hergebruiken van materialen (ambtenaar 3, 2019; ambtenaar 6, 2019)." Dit wordt bevestigd in het door de Raad vastgestelde beleidskader van bij de Puccinimethode, de materiaalcatalogus van de gemeente. "Al het standaard Puccinimethode materiaal wordt hergebruikt zo lang de technische staat van het materiaal dat toelaat (Gemeente Amsterdam, 2018a, p. 23)." Ook wordt zoveel mogelijk materiaal circulair ingekocht (Gemeente Amsterdam, 2018a)." Strategisch duurzaamheidsadviseur bij de gemeente W. Mesman geeft bovendien aan dat led-verlichting inmiddels ook de norm is verklaard door de dienst Assets, onderdeel van V&OR (persoonlijke communicatie, 14 juni 2019). Wanneer een projectteam ervoor kiest meer opties te overwegen en te onderzoeken met betrekking tot duurzaamheid dan enkel deze materiaalkeuze en het gebruik van LED, betekent dat in dit onderzoek dat zij een goede prestatie leveren. Hiernaar wordt gevraagd tijdens de interviews. Een voorbeeld van een goede prestatie is dat het projectteam de kennis van een expert heeft ingezet om te onderzoeken of er mogelijkheden zijn voor de vergroening van de omgeving om hittestress te verminderen. Naast het doen van interviews worden het Principebesluit/Voorkeursbesluit en/of het verslag van de duurzaamheidssessie van het project geanalyseerd. In deze documenten wordt gekeken of het team meer doet dan de norm, of niet. Bovendien wordt tijdens de interviews onderzocht of verantwoording een verklaring is voor de prestatie. Eerst wordt een open vraag gesteld over hoe de duurzaamheidsprestaties verklaard kunnen worden. Vervolgens wordt gevraagd of het afleggen van verantwoording aan de AOG over duurzaamheid wel of geen rol hierbij heeft gespeeld.

Duurzaamheidsbeoordeling

De duurzaamheidsbeoordeling wordt gemeten door middel van het interviews en een documentenanalyse. In de interviews wordt bijvoorbeeld gevraagd naar de rol van de duurzaamheidssessie op de kijk op duurzaamheid van projectleden. Er wordt voornamelijk onderzocht of er meer informatie is verzameld en of anderszins wordt omgegaan met deze informatie door de door de maatregel dat ze over duurzaamheid moeten rapporteren en door de motivatie van de respondent. In de interviews wordt bijvoorbeeld gevraagd of er nieuwe inzichten zijn verkregen door de sessie. Hierbij wordt vooral gemeten of er sprake is van een verandering, of niet. Bovendien wordt in de rapportages en/of het verslag van de duurzaamheidssessie gemeten wat de kwaliteit van de duurzaamheidsbeoordeling is. Er wordt hier gekeken hoe concreet de duurzaamheidskansen worden benoemd door het projectteam. Hoe concreter en projectspecifieker de duurzaamheidskansen zijn uitgewerkt, hoe hoger de kwaliteit is van de duurzaamheidsbeoordeling. In de tabel hieronder is een overzicht te zien van de concepten die belangrijk zijn voor dit onderzoek.

Tabel 3.1. Overzicht van concepten, definities en indicatoren

	Concept	Definitie	Subcategorie	Indicatoren
1.	Verantwoording	Maatregelen van de bron die als doel hebben de actor het gevoel te geven verantwoordelijk te zijn voor zijn keuzes	<p>1.1 Procesverantwoording: actoren worden verantwoordelijk gesteld voor de keuzes die ze hebben gemaakt tijdens het verloop van het project.</p> <p>1.2 Uitkomstenverantwoording: actoren worden verantwoordelijk gesteld voor de uitkomsten van het project.</p>	<p>1.1 - De actor rechtvaardigt/er wordt een terugkoppeling gemaakt over keuzes die gemaakt zijn tijdens het proces (Bovens, 2005). - De actor voelt zich verplicht informatie te verstrekken over keuzes die tijdens het proces zijn gemaakt (ibid.). - De actor wordt beoordeeld door iemand anders over zijn keuzes tijdens het proces (ibid.)</p> <p>- De actor ontvangt een sanctie wanneer hij zijn keuzes over het proces niet kan rechtvaardigen (ibid.).</p> <p>1.2 - De actor rechtvaardigt/er wordt een terugkoppeling gemaakt over de uitkomst van het proces (Bovens, 2005). - De actor voelt zich verplicht informatie te verstrekken over de uitkomst van het proces (ibid.) - De actor wordt beoordeeld door iemand anders over de uitkomst van het proces (ibid.). - De actor ontvangt een sanctie wanneer hij zijn keuzes over de uitkomst van het proces niet kan rechtvaardigen</p>

				(ibid.).
2.	Motivatie	De prikkel die een individu drijft tot actie of bepaald gedrag	<p>2.1 Intrinsieke motivatie is het beleven van voldoening en plezier bij het leveren van een prestatie.</p> <p>2.2 Extrinsieke motivatie is het gedrag dat bedoelt is om een beloning te ontvangen of een straf te vermijden.</p>	<p>2.1 - De actor spant zich in voor duurzaamheid omdat hij het interessant vindt/iets nieuws wil leren (Vallerand et al., 1992). - De actor spant zich in voor duurzaamheid omdat hij plezier daaraan ervaart (ibid.). - De actor spant zich in voor duurzaamheid omdat hij iets wil bereiken (ibid.).</p> <p>2.2 - De actor voelt zich gedwongen zich in te spannen voor duurzaamheid (ibid.). - De actor spant zich in voor duurzaamheid omdat hij vindt dat een goede ambtenaar dit hoort te doen (ibid.). - De actor spant zich in voor duurzaamheid omdat hij daar via een externe prikkel (financieel/carrièrekansen) voor beloond wordt.</p>
3.	Duurzaamheidsprestatie	Handelingen die bijdragen aan het integreren van duurzaamheidsmaatregelen in projecten		- Het team onderzoekt duurzaamheidsmaatregelen die niet enkel led-verlichting en gerecyclede materialen betreffen.
4.	Duurzaamheidsbeoordeling	Kennis over duurzaamheid en beslissingen/inschattingen die worden gemaakt om deze kennis in te zetten		<p>- De actor deelt meer alternatieve kennis/meer verschillende opties (Messier & Quilliam, 2012).</p> <p>- De actoren hebben kennis van experts meegenomen (Prietula & Simon, 1989).</p> <p>- De actor heeft meer aandacht voor het duurzaamheidsprobleem (Messier & Quilliam, 2012).</p> <p>- De actor maakt gebruik van een betere codering van informatie (ibid.).</p> <p>- De actor gebruikt de informatie die beschikbaar is meer evenwichtig (ibid.).</p>

3.4 Operationalisatie

Kwalitatieve data is ongestructureerd. Om deze data meetbaar te maken is het daarom van belang de data te structureren en grenzen aan te geven tussen verschillende eenheden van informatie (Van Thiel, 2014). Dit wordt gedaan door middel van coderen. Door codes te geven aan de verschillende eenheden van informatie wordt het makkelijker een overzicht te creëren en de data te vergelijken. De codes zijn zoveel mogelijk gebaseerd op concepten en indicatoren uit het theoretisch kader, maar er zijn ook empirische codes toegevoegd. Na het coderen zijn de resultaten geïnterpreteerd.

3.5 Validiteit en betrouwbaarheid

Er zijn verschillende stappen gezet om dit onderzoek betrouwbaar en valide te maken. Om de interne betrouwbaarheid van dit onderzoek te vergroten wordt laten zien dat onderzoek herhaalbaar is door alle stappen die worden gezet zo duidelijk mogelijk te beschrijven (Yin, 2014). Door de interviews steeds op dezelfde manier af te nemen met behulp van de interview vragenlijst en op dezelfde manier te verwerken met behulp van coderen wordt de interne betrouwbaarheid versterkt. Bovendien is er tijdens het interviewen voor gekozen het onderwerp van het onderzoek niet bekend te maken. De respondenten is verteld dat zij meedoen aan een onderzoek over de integratie van duurzaamheid in projecten, in plaats van over verantwoordingsrelaties omtrent duurzaamheid. Hiervoor is gekozen met de intentie geen wenselijke antwoorden te ontvangen van de respondenten. Om de externe betrouwbaarheid, en daarmee de herhaalbaarheid van het onderzoek, te versterken wordt gebruik gemaakt van een duidelijke bronvermelding. Op deze manier wordt verantwoording afgelegd over de bronnen van informatie die worden gebruikt om dit onderzoek te onderbouwen.

Tijdens interviews kan het voorkomen dat uitspraken van respondenten niet overeenkomen met hun daadwerkelijke gedrag, waardoor niet gemeten kan worden of de oorzaak zorgt voor een effect (Johnson, Reynolds & Mycoff, 2016). Om deze interne validiteit te vergroten zijn alleen interviews afgenomen, maar er is ook een documentenanalyse gedaan om de bevindingen uit de interviews te kunnen verifiëren of ontkennen. Door deze triangulatie worden de bevindingen versterkt. De externe validiteit, ofwel generaliseerbaarheid, wordt vergroot door de keuze meerdere case studies te doen en bovendien te kiezen voor een variatie in de aard van projecten, namelijk een plein, een straat, een brug en een park. Door deze keuze zijn de resultaten beter te generaliseren naar andere infrastructurele projecten van de gemeente Amsterdam dan wanneer was gekozen voor één case of wanneer was gekozen voor projecten die qua inhoud meer overeenkomen.

4 Case study

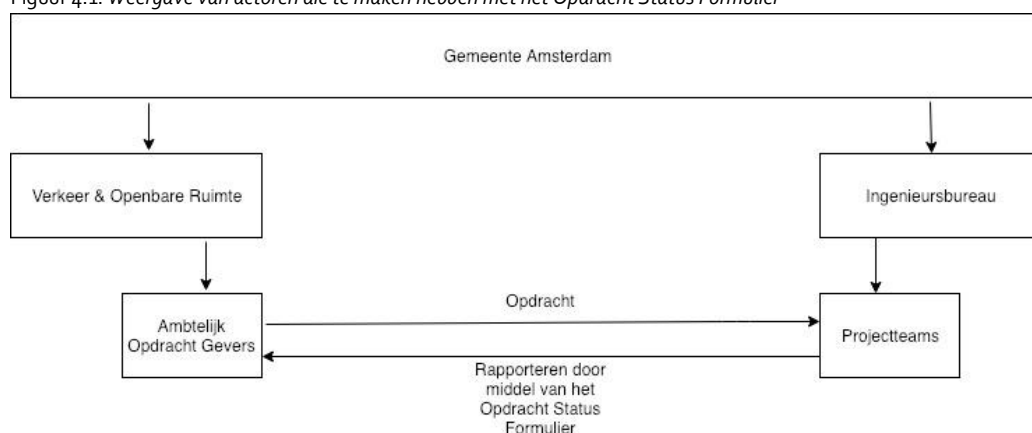
In dit hoofdstuk wordt een casusbeschrijving gegeven. Eerst worden de verantwoordingsinstrumenten van de gemeente toegelicht. Vervolgens wordt per project een beschrijving gegeven van de inhoud, worden belangrijke punten uit de duurzaamheidsessie en de rapportage benoemd en wordt beschreven hoe duurzaamheid wordt gedefinieerd door het team. Hierna worden de deelvragen per project beantwoord.

4.1 Verantwoordingsinstrumenten

4.1.1 Het Opdracht Status Formulier

Het Opdracht Status Formulier is een rapport dat als verantwoordingsinstrument gebruikt wordt door de gemeente om grip te krijgen op projecten. In dit formulier wordt voor verschillende thema's gevraagd naar de plannen, de voortgang van acties en naar de behaalde resultaten. De thema's die worden besproken zijn bestuur, tijd, budget, gelddekking, scope, organisatie, risico management, communicatie, documentatie en duurzaamheid. Per thema wordt gevraagd naar de afwijkingen ten opzichte van het projectplan door een keuze te maken tussen 3 kleuren, namelijk rood, oranje en groen. De betekenis voor ieder thema is bijna hetzelfde maar er is wel een klein onderscheid. Bij het thema duurzaamheid betekent rood dat in het project duurzaamheid nog geen aantoonbare plek is gegeven. Oranje betekent dat duurzaamheid op enkele punten wel een plek is gegeven, maar dat het nog geen structureel onderdeel is van de werkprocessen. Groen betekent dat duurzaamheid in alle fases van het project als volwaardig onderdeel wordt gezien (Gemeente Amsterdam, 2018j). Door het invullen van dit rapport leggen projectteams verantwoording af bij de AOG's. De AOG's vallen binnen de dienst Verkeer & Openbare Ruimte (V&OR) van de gemeente Amsterdam en zijn degenen die verantwoordelijk zijn voor de grote projecten. Zij geven opdrachten aan projectteams van het Ingenieursbureau (IB). De projectteams leggen vervolgens verantwoording af aan de AOG's door middel van het Opdracht Status Formulier. Zij vullen dit document in waarna deze in conceptvorm besproken wordt tussen de AOG, een deskundige van V&OR, de projectmanager van het team en eventueel de projectbeheerser van het team. Tijdens deze bespreking kan de AOG hier bijsturen naar nieuwe wensen van de wethouder. Bovendien heeft de AOG een coachende rol naar de projectmanager toe. De functie van dit gesprek is het beoordelen van keuzes die gemaakt zijn door het projectteam en terugkoppelen. Na het concept wordt de definitieve versie ingeleverd bij de AOG. De wisselwerking tussen de dienst V&OR en het IB wordt hieronder weergegeven.

Figuur 4.1. Weergave van actoren die te maken hebben met het Opdracht Status Formulier



4.1.2 Duurzaamheidsessie

Voor grote projecten van het IB is het verplicht om een duurzaamheidsessie te organiseren. Samen met een facilitator gaan de leden van het projectteam en experts aan de slag om mogelijke kansen te bespreken met

betrekking tot het integreren van duurzaamheid in het project. Het doel is om de kennis over duurzaamheid te vergroten om passende maatregelen voor duurzaamheid te vormen. Voor de invulling van deze sessie wordt gebruik gemaakt van verschillende tools die zijn ontwikkeld voor infrastructurele projecten omtrent de Grond-, Weg- en Waterbouw (GWW), namelijk de Aanpak Duurzaam GWW. Dit zijn de omgevingswijzer, het ambitieweb, Dubocalc en de CO₂ prestatieladder (Ministerie van Infrastructuur en Milieu, 2016). In de meeste gevallen wordt tijdens de sessie het ambitieweb ingevuld. "Het ambitieweb is een visuele weergave van twaalf duurzaamheidsthema's en de daaraan gekoppelde ambitieniveaus (Ministerie van Milieu en Infrastructuur, 2016, p. 3)." Door het gebruiken van het ambitieweb kunnen duurzaamheidsambities van de organisatie vertaald worden naar kansen en duurzaamheidsmaatregelen voor projecten. Over de uitkomsten van de sessie kunnen projectteams rapporteren in het Opdracht Status Formulier.

4.2 Fietsparkeergarage Rembrandtplein

4.2.1 Beschrijving van de case

Het project behoort aan het IB van de gemeente. V&OR is de opdrachtgever. Voor deze case zijn de projectmanager, omgevingsmanager en technisch manager geïnterviewd. Het budget voor het project ligt rond de 20 miljoen en het beoogde tijdpad betreft de aanbesteding in 2012, de start van de bouw in 2022 en de start van de bouw in 2023-2024 de start van de oplevering (Gemeente Amsterdam, 2019c).

In het Principebesluit van 13 maart 2018 werd duidelijk gemaakt:

- Dat het gebied Rembrandteiland een (brom-) fietsparkeeropgave heeft van circa 2.150 plekken;
- Dat het fietsparkeren in gebied Rembrandteiland een op zich staande opgave is, dat wil zeggen nauwelijks raakvlakken heeft met het gebied Munt en Rokin;
- Dat deze opgave slechts deels op maaiveld gerealiseerd kan worden, waardoor een inpandige^[1]_{SEP} oplossing noodzakelijk is;
- Dat het bouwtechnisch goed haalbaar is een ondergrondse stalling van circa 2000 fietsen te bouwen onder het Rembrandtplein;
- Dat een ondergrondse stalling door stakeholders breed wordt gedragen; ^[1]_{SEP} (Gemeente Amsterdam, 2019d, p. 4).

De gemeente Amsterdam (2019d) geeft aan wat de doelstellingen van het project zijn, namelijk "het oplossen van het fiets-parkeerknelpunt en het verminderen van de onveiligheidssituatie en de overlast voor bewoners tijdens de uitgaansuren." (p. 4). Het betreft de locatie Rembrandtplein, afgebeeld in onderstaande afbeelding.

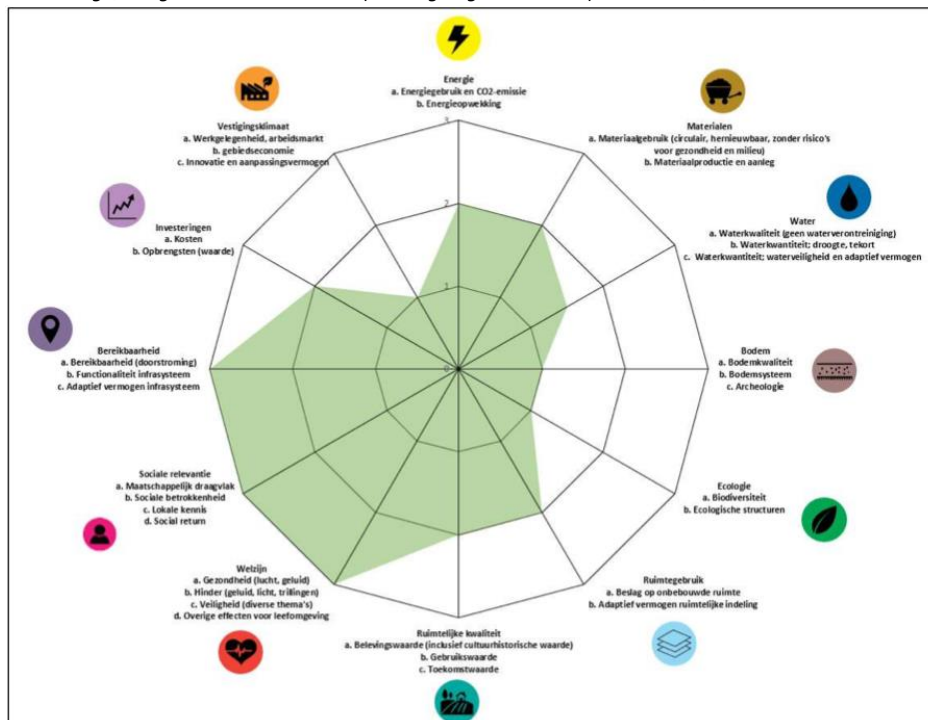
Afbeelding 4.1: Luchtfoto van het Rembrandtplein (Gemeente Amsterdam, 2019d).



4.2.2 Documentenanalyse naar duurzaamheid in het project

Voor dit project is op 28 augustus 2018 een duurzaamheidsessie gehouden in samenwerking met adviesbureau Arcadis. Hierbij waren de leden van het projectteam aanwezig, verschillende duurzaamheidsadviseurs vanuit de gemeente en verschillende duurzaamheidsadviseurs vanuit Arcadis. Tijdens de sessie is een ambitieweb ingevuld, deze ziet er als volgt uit:

Afbeelding 4.2: ingevuld ambitieweb Fietsparkeergarage Rembrandtplein (Arcadis, 2018).



Uit afbeelding 4.2 wordt zichtbaar dat het projectteam hoog wil inzetten op de menselijke kant van het web, namelijk bereikbaarheid, sociale relevantie en welzijn. Dit sluit aan bij de doelstellingen van het project. De kansen voor duurzaamheid in dit project worden per thema uitgebreid aangekaart in het verslag van de sessie. Deze zijn projectspecifiek. Er wordt bijvoorbeeld een mogelijke manier aangekaart om het energieverbruik te

verminderen, "Via het verminderen van de verlichtingsbehoefte gedurende de dag door daglichtopeningen in het dak van de stalling, bijvoorbeeld een glazen vloer, *solar tubes* en *vides* (Arcadis, 2018, p. 4)."

Als vervolgstap heeft het projectteam middels een variantenstudie onderzoek laten doen naar verschillende onderwerpen zoals bomen, entrees, archeologie en de bodemgesteldheid. Hier zullen alleen de onderwerpen genoemd worden die te maken hebben met duurzaamheid volgens de thema's uit het ambitieweb (zie bijlage). In dit geval is dat bomen, deze valt namelijk onder het thema welzijn en het thema ecologie.

Er is onderzoek gedaan naar de tweeëndertig bomen die op het plein staan. Bomen kunnen een belangrijke factor zijn bij het verminderen van hittestress op het plein, bovendien kunnen bomen een belangrijke ecologische waarde hebben. Er is een Bomen Effect Analyse gedaan om te onderzoeken wat de kwaliteit is van de bomen die op het plein staan en wat de mogelijkheden zijn om deze bomen eventueel te verplaatsen naar een andere locatie. Uit dit onderzoek wordt geconcludeerd dat maximaal één boom kan blijven staan (Gemeente Amsterdam, 2019d). Er geldt een negatief verplantadvies voor de overige bomen vanwege de hoge kosten die dan gemaakt zullen worden. Het planten van nieuwe bomen zal sneller een mooi resultaat geven (ibid.) Bovendien blijkt dat de bomen weinig bijdragen aan het verminderen van de hittestress (ibid.).

In het Opdracht Status Formulier wordt gerapporteerd over duurzaamheid. In de vier rapportages van dit project wordt besproken wat de ontwikkelingen zijn met betrekking tot duurzaamheid. In het Opdracht Status Formulier van maart 2019 wordt bijvoorbeeld gesteld dat "het reeds opgestelde ambitieweb wordt gebruikt bij het opstellen van de '*need to have*' en '*nice to have*' bij het scenario 'private ontwikkeling' (Gemeente Amsterdam, 2019b)." Bovendien is het groene stoplicht ingevuld bij duurzaamheid waarmee zij aangeven dat zij het idee hebben duurzaamheid als volledig onderdeel te hebben verwerkt in het project. De projectmanager heeft ervoor gekozen niet inhoudelijk te rapporteren over duurzaamheid omdat hij dit niet ziet als relevant voor de opdrachtgever. Hij doet dit op dezelfde manier met andere onderwerpen die voorkomen in de rapportage. Tijdens een twee-wekelijks gesprek wordt over de verschillende onderwerpen wel de diepte ingegaan met de opdrachtgever.

Tijdens de interviews is gebleken dat de leden van het projectteam verschillende definities aanhouden van duurzaamheid. Het is opgevallen dat zij zich daar zelf van bewust zijn, maar zoekende zijn naar handvaten voor een duidelijk referentiekader met betrekking tot duurzaamheid. Een respondent geeft aan dat het project extreem duurzaam is omdat het gaat om een fietsparkeergarage, niet om een autogarage (ambtenaar 12, 2019). Een fietsparkeergarage zorgt er namelijk voor dat meer mensen met de fiets komen. De respondent geeft aan dat wanneer op een dieper niveau naar duurzaamheid in het project wordt gekeken dat ze bijna niks aan duurzaamheid doen (ibid.). "led-verlichting en een paar van dat soort inkoppertjes, verder niks (ibid.)." Ook worden slim omgaan met de ruimte, het besparen van materiaal en het bedenken van een slimme oplossing voor een probleem omschreven als duurzaam. Het is belangrijk om te begrijpen hoe de teamleden duurzaamheid definiëren omdat dit invloed kan hebben op de motivatie, duurzaamheidsprestatie en duurzaamheidsbeoordeling.

4.2.3 Beantwoording van deelvragen

In hoeverre is er sprake van verantwoording bij dit projectteam van het IB?

Ten eerste worden in dit team tijdens het project terugkoppelingen gemaakt om andere teamleden op de hoogte te brengen en te consulteren. Ten tweede worden tijdens het project kritische vragen gesteld om de inhoud aan te scherpen en wordt binnen het team alles aan elkaar voorgelegd. Hieruit blijkt dat er sprake is van rechtvaardiging van keuzes. Ten derde voelen projectleden zich verplicht informatie te verstrekken over de keuzes die zij maken. Hierbij gaat het vooral om de relatie met de opdrachtgever. "Je zit twee-wekelijks met je opdrachtgever en daar ga je echt de diepte mee in (ambtenaar 12, 2019)." De respondent geeft aan informatie te verstrekken over de maatregelen die worden genomen. Ten slotte blijkt dat het team tijdens de loop van het project beoordeeld wordt. De opdrachtgever kan bijvoorbeeld aangeven dat het team het project

ook vanuit een andere kant zou moeten bekijken. Deze vormen van verantwoording spelen zich af tijdens het project en hebben betrekking op het verloop van het project. Verder blijkt dat het team zich houdt aan de nieuwe verantwoordingsmaatregelen. Deze maatregelen bevatten namelijk het rapporteren over duurzaamheid in het Opdracht Status Formulier en het doen van een duurzaamheidssessie. Er is daarom sprake van een hoge mate van verantwoording.

Wat is de relatie tussen verantwoordingsmaatregelen en motivatie van dit projectteam?

Projectleden zijn gemotiveerd zich bezig te houden met duurzaamheid. Een respondent geeft aan het leuk te vinden ermee bezig te zijn. "Ik heb met een groep mensen een zonne-energievereniging, dus ook gewoon thuis eigen zon opwekken, gewoon een soort intrinsieke motivatie als persoon (ambtenaar 12, 2019)." Bovendien spannen projectleden zich in omdat zij iets willen bereiken. "Ik zou meer willen doen als het verschil maakt op het grotere geheel (ambtenaar 13, 2019)." Een andere respondent geeft aan zich in te zetten voor duurzaamheid uit plichtsbef. "We zitten bij een publieke organisatie die dit heel belangrijk vindt (ambtenaar 14, 2019)." Uit deze prikkels blijkt dat de projectleden van Fietsparkeergarage Rembrandtplein gemotiveerd zijn actie te ondernemen voor duurzaamheid. De motivatie van teamleden om zich in te zetten voor duurzaamheid heeft er niet voor gezorgd dat anders werd omgegaan met de verantwoordingsmaatregelen. Een respondent geeft aan de rapportage als 'huiswerkopdracht' te zien, waaruit blijkt dat hij of zij niet gemotiveerd is een extra inzet te leveren voor deze verantwoordingsmaatregel (ambtenaar 12, 2019). Andersom hebben de verantwoordingsmaatregelen geen invloed op gehad op de motivatie, omdat de teamleden al gemotiveerd waren zich in te zetten voor duurzaamheid voor het invoeren van de verantwoordingsmaatregelen.

Hoe beïnvloeden verantwoordingsmaatregelen de duurzaamheidsprestatie van dit projectteam?

Uit de interviews blijkt dat het team na de duurzaamheidssessie een onderzoek heeft ingesteld naar het verminderen van hittestress op het plein door het behouden van de bomen. "We hebben de bomen geprobeerd te behouden. In de loop van het project is gebleken dat het grote obstakels zijn, of te duur om te verplaatsen (ambtenaar 12, 2019)." Bovendien bleek dat de bomen überhaupt weinig bijdragen aan het verminderen van de hittestress op het plein (Gemeente Amsterdam, 2019d). Dat het projectteam deze mogelijkheid heeft laten onderzoeken wordt bevestigd in het Voorkeursbesluit (2019d). Hieruit blijkt dat zij ambities hebben onderzocht op het gebied van welzijn en ecologie. Zij hebben boven de norm gepresteerd, omdat dit niet valt onder materiaalgebruik of led-verlichting. Het team denkt na over andere duurzaamheidsmaatregelen omdat zij niet tevreden zijn met de huidige duurzaamheidsmogelijkheden (ambtenaar 12, 2019; ambtenaar 13, 2019). De respondenten geven aan dat de duurzaamheidsprestatie wordt beïnvloedt door verantwoordingsmaatregelen. Door deze maatregelen voelen de projectleden zich geactiveerd omdat er over duurzaamheid wordt gepraat. "Alleen al het feit dat je er zoveel over hoort, zorgt ervoor dat je denkt maar wat moeten wij nog met duurzaamheid? (ambtenaar 13, 2019)." Hieruit kan afgeleid worden dat verantwoordingsmaatregelen de duurzaamheidsprestatie van het team positief beïnvloedt.

Er zijn ook andere factoren die van invloed zijn op de duurzaamheidsprestatie, waaronder het budget. Tijdens de interviews wordt aangegeven dat er weinig middelen zijn voor de financiering van het project (ambtenaar 12, 2019). Dit is een belemmering bij de prestatie met betrekking tot duurzaamheid. Bovendien geeft een respondent aan dat hij de locatie en complexiteit van het project niet optimaal vindt om groot uit te pakken (ibid.). Respondenten geven aan dat deze factoren werken als een belemmering en ervoor zorgen dat de invloed van verantwoordingsmaatregelen op de prestatie van dit team minder groot is wanneer deze factoren geen rol zouden spelen.

Hoe beïnvloeden verantwoordingsmaatregelen de duurzaamheidsbeoordeling van projectteams?

Uit de interviews blijkt dat er na de duurzaamheidssessie meer aandacht is gekomen voor het duurzaamheidsprobleem in het project. Een respondent geeft aan dat hij/zij door de sessie het gevoel heeft gekregen meer met duurzaamheid te moeten doen omdat hij/zij er zoveel over hoort (ambtenaar 13, 2019).

Dit zorgt ervoor dat de respondent op zoek gaat naar alternatieve ideeën om duurzaamheid te integreren in het project. Er wordt aangegeven dat de verplichte duurzaamheids sessie hierbij een belangrijke rol speelde. Maar dit is niet de enige factor die een verandering in de duurzaamheidsbeoordeling beïnvloedt. De veranderingen worden ook veroorzaakt door andere factoren dan verantwoordingsmaatregelen. Teamleden geven aan dat het standaard in het DNA zit, of gaat komen (ambtenaar 12, 2019; ambtenaar 13, 2019). In het verslag van de duurzaamheids sessie komen duurzaamheidskansen voor het project naar voren die projectspecifiek zijn maar nog niet concreet zijn omgezet in maatregelen (Arcadis, 2018). Hieruit kan worden geconcludeerd dat de duurzaamheidsbeoordeling wel is veranderd na de invoering van verantwoordingsmaatregelen, maar dat dit niet de enige factor is die de duurzaamheidsbeoordeling van ambtenaren kan beïnvloeden. Een respondent geeft aan dat de duurzaamheidsbeoordeling ook beïnvloed wordt door het opdoen van ervaringen tijdens projecten (ambtenaar 14, 2019).

Hoe beïnvloedt motivatie de duurzaamheidsprestatie van projectteams?

De respondenten blijken gemotiveerd te zijn zich in te zetten voor duurzaamheid en de duurzaamheidsprestatie is boven de norm. Motivatie heeft ervoor gezorgd dat een respondent oprechte interesse heeft om iets met duurzaamheidsmaatregelen te gaan doen (ambtenaar 12, 2019). Dit beïnvloedt de duurzaamheidsprestatie op een positieve manier.

Hoe beïnvloedt motivatie de duurzaamheidsbeoordeling van projectteams?

De respondenten blijken gemotiveerd te zijn zich in te zetten voor duurzaamheid en er is gebleken dat er meer aandacht is gekomen voor het duurzaamheidsprobleem. Bovendien geeft een respondent aan dat de kwaliteit van kennis over duurzaamheid waarover wordt gesproken vergroot is (ambtenaar 14, 2019). Echter verklaart de respondent dit doordat zich inzetten voor duurzaamheid standaard in de genen zit van de teamleden, en dus niet vanuit motivatie komt (ambtenaar 14, 2019). Er kan daarom niet gesproken worden van beïnvloeding. Wel is er een samenhang.

4.3 reconstructie Prins Hendrikkade Oost

4.3.1 Beschrijving van de case

Het project behoort aan het IB van de gemeente. V&OR is de opdrachtgever. Voor deze case zijn de projectmanager, omgevingsmanager, technisch manager en de duurzaamheidsadviseur van het projectteam geïnterviewd. Het budget ligt rond de drie miljoen, maar dit is gebaseerd op een verouderde startnotitie. Voor dit project was eerder al een start gemaakt. Inmiddels is de scope veranderd, maar is nog geen nieuw budget toegekend. Een prognose geeft aan dat er is iets meer dan 15 miljoen nodig is (Gemeente Amsterdam, 2018d). Het beoogde tijdspad voor dit project betreft een voorbereidingsfase van vier jaar en een uitvoeringsfase van drie jaar, wat betekent dat wordt verwacht dat in 2025 de uitvoering afgerond is (Gemeente Amsterdam, 2018f).

In de Startnotitie van 11 juni 2018 werd duidelijk dat de Prins Hendrikkade een knelpunt is met betrekking tot de infrastructuur voor de fietser, dat parkeren en laden en lossen een knelpunt zijn in de huidige situatie, dat de luchtkwaliteit op de kade onvoldoende is en dat de verkeersstromen op de Prins Hendrikkade zijn veranderd als gevolg van de knip bij het Centraal Station en de ingebruikname van de Noord-Zuidlijn (Gemeente Amsterdam, 2018f).

Doelstellingen van het project zijn onder andere

“invulling te geven aan het coalitieakkoord thema autoluwe stad en duurzaamheid, het verbeteren van de lokale luchtkwaliteit en het geluidsniveau in de openbare ruimte en het integreren van verschillende functies die op de Prins Hendrikkade samenkomen in een ruimtelijk ontwerp waarbij ook de huidige verkeersveiligheidsknelpunten worden weggenomen.”

(Gemeente Amsterdam, 2018f, p. 9).

Het betreft de locatie Prins-Hendrikkade, afgebeeld in onderstaande afbeelding.

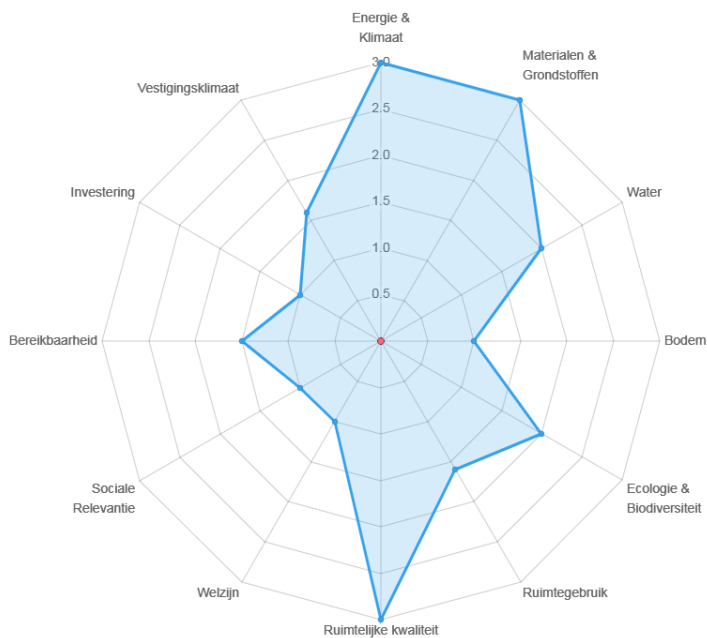
Afbeelding 4.3: Foto van een deel van de Prins-Hendrikkade (Gemeente Amsterdam, 2018).



4.3.2 Documentenanalyse naar duurzaamheid in het project

Voor dit project is op 8 november 2018 is een duurzaamheidssessie gehouden zonder hulp van een adviesbureau. Hierbij waren de leden van het projectteam aanwezig, twee adviseurs duurzaamheid vanuit de gemeente, een expert water en klimaatadaptatie, een expert verkeerscirculatie, een expert natuurinclusief bouwen, een expert aardgasvrij en de hoofdontwerper. Tijdens de sessie is een ambitieweb ingevuld, deze ziet er als volgt uit.

Afbeelding 4.4: Ingevuld ambitieweb Reconstructie Prins-Hendrikkade (Gemeente Amsterdam, 2018h).



Uit afbeelding 4.4 blijkt dat het team heeft besloten minder prioriteit te geven aan de thema's investeringen, sociale relevantie en welzijn. Uit het verslag blijkt dat hiervoor gekozen werd omdat deze gaan om randvoorwaarden van het project (Gemeente Amsterdam, 2018h). Hieruit blijkt ook dat aan de thema's energie, materialen en ruimtelijke kwaliteit meer prioriteit wordt gegeven omdat hier veel duurzaamheidskansen liggen voor het project (ibid.). De mogelijke duurzaamheidsmaatregelen in dit project

worden per thema uitgebreid aangekaart in het verslag van de duurzaamheidssessie en zijn projectspecifiek. Er wordt als duurzaamheidsmaatregel bijvoorbeeld gesproken over het realiseren van lokale duurzame warmtebronnen, zoals een warmte koude opslag (WKO) in de kademuur (verslag duurzaamheidssessie, 2019).

Na de sessie is gevraagd aan de experts van de teams natuurinclusief bouwen, aardgasvrij en water een zogenaamde menukaart te maken voor het project. Hierin maken zij manieren kenbaar waarop invulling kan worden gegeven aan de ambities (Gemeente Amsterdam, 2019a). Zij komen hier met tien verschillende ideeën die zij linken aan een specifieke locatie waar deze gerealiseerd kan worden binnen de scope. Per idee worden de eigenschappen en de techniek genoemd en wordt ingeschat hoe hoog de bijdrage is aan de natuur/biodiversiteit en aan de klimaatadaptie (ibid.). Om een beeld te geven van hoe dit eruit ziet is onderstaande afbeelding ingevoegd. Hierin zijn de ideeën afgebeeld met de passende locatie.

Afbeelding 4.5: Menukaart Prins-Hendrikkade (Gemeente Amsterdam, 2019a).



contactpersonen: Ton Denters & Jorine Noordman
 natuurinclusief@amsterdam.nl
 datum: 31-01-2019
 concept

PRINS HENDRIKKADE

In het Opdracht Status Formulier wordt gerapporteerd over de ontwikkelingen met betrekking tot duurzaamheid. In het Opdracht Status Formulier van december 2018 wordt bijvoorbeeld de intentie duidelijk om tot een gefundeerd keuzemodel te komen voor de opdrachtgever op basis van voorziene kosten, baten en duurzaamheidswinst (Gemeente Amsterdam, 2018d). De menukaart is hier de eerste opzet van. Bovendien is het groene stoplicht ingevuld, waarmee het team aangeeft dat zij het idee hebben dat zij duurzaamheid in alle onderdelen van het project verwerken.

Tijdens de interviews is gebleken dat de leden van het projectteam dezelfde definitie van duurzaamheid aanhouden. Zij spreken over zuinig zijn op ons milieu en noemen duurzaamheidsthema's die voorkomen in het ambitieweb. Dit is vergelijkbaar met de definitie van duurzaamheid die wordt aangehouden in dit

onderzoek. Het is belangrijk om te begrijpen hoe de teamleden duurzaamheid definiëren, omdat dit invloed kan hebben op de motivatie, duurzaamheidsprestatie en de duurzaamheidsbeoordeling.

4.3.3 Beantwoording van deelvragen

In hoeverre is er sprake van verantwoording bij dit projectteam van het IB?

Binnen dit team worden tijdens het project terugkoppelingen gemaakt naar elkaar via de mail. Bovendien worden tijdens het project keuzes gerechtvaardigd door informatie te verstrekken aan de projectmanager. De projectmanager geeft aan dat zij haar keuzes rechtvaardigt in een gesprek met de opdrachtgever waarin vragen worden gesteld over bepaalde zaken (ambtenaar 1, 2019). Ook geven teamleden aan dat zij tijdens het project beoordeeld worden. Iemand zou erop aangesproken worden wanneer zij bijvoorbeeld iets te laat zouden inleveren. Deze vormen van verantwoording afleggen spelen zich af tijdens het project en hebben betrekking op het verloop van het project. Over vormen van uitkomstenverantwoording wordt niet gesproken. Verder blijkt dat het team zich houdt aan de nieuwe verantwoordingsmaatregelen. Deze maatregelen houden in dat zij rapporteren over duurzaamheid in het Opdracht Status Formulier en een duurzaamheidsessie hebben gedaan. Er is daarom sprake van een hoge mate van verantwoording.

Wat is de relatie tussen de verantwoordingsmaatregelen en motivatie van dit projectteam?

Projectleden zijn gemotiveerd zich bezig te houden met duurzaamheid. Een respondent geeft bijvoorbeeld aan dat zich bezighouden met duurzaamheid goed aansluit bij zijn of haar eigen interesses en dat het ook iets is wat hij of zij leuk vindt om te doen. Een andere respondent geeft aan dat "als je op visieniveau kijkt en je een betere wereld wilt creëren, dan kun je dat verschil maken in duurzaamheid (ambtenaar 2, 2019)". Hieruit blijkt dat de respondent zich bezighoudt met duurzaamheid met het idee een bepaald doel te behalen, namelijk een betere wereld creëren. Ook geven verschillende teamleden aan zich bezig te houden met duurzaamheid uit plichtsbesef. "Het hoort binnen de beleidsdoelstelling van Amsterdam (ambtenaar 1, 2019)." En "ik zie dat we daar als gemeente Amsterdam absoluut actie op moeten ondernemen en vanuit mijn expertise kan ik hier een goede bijdrage in leveren (ambtenaar 4, 2019)". Uit deze prikkels blijkt dat de projectleden van Reconstructie Prins-Hendrikkade gemotiveerd zijn actie te ondernemen voor duurzaamheid. Bovendien blijkt dat zij vanuit deze motivatie zich extra willen inzetten voor de nieuwe verantwoordingsmaatregelen (ambtenaar 2, 2019; ambtenaar 4; 2019). De motivatie is van positieve invloed op de verantwoordingsmaatregelen.

Respondenten geven aan dat zij al gemotiveerd waren zich in te zetten voor duurzaamheid voordat de verantwoordingsmaatregelen ingevoerd werden. Over de invloed van de verantwoordingsmaatregelen op de motivatie nemen respondenten verschillende standpunten in. Een respondent geeft aan dat op dit moment een oerwoud aan maatregelen wordt afgekondigd zonder dat duidelijk wordt gemaakt hoe en door wie dit betaald moet gaan worden (ambtenaar 3, 2019). De nieuwe verantwoordingsmaatregelen vallen hier ook onder. "Hoewel duurzaamheid niet altijd extra kosten met zich meebrengt voor projecten, vraag het wel extra inspanningen bij projecten om dit ingevuld te krijgen en budgetten zijn hier nog niet op ingericht (ibid)." De respondent geeft aan dat deze kwestie op termijn averechts kan gaan werken en daarmee voor demotivatie kan zorgen. Hieruit kan afgeleid worden dat de verantwoordingsmaatregelen op langere termijn de motivatie negatief kunnen beïnvloeden. Eén respondent geeft aan dat de maatregelen een positieve invloed hebben gehad op zijn of haar motivatie (ambtenaar 4, 2019). De respondent vindt het fijn om te werken voor een opdrachtgever die aangeeft dat hij duurzaamheid belangrijk vindt. Dat zorgt ervoor dat de respondent het leuker vindt om ermee aan de slag te gaan. Op basis van deze gegevens kan worden afgeleid dat de verantwoordingsmaatregelen de motivatie op dit moment positief beïnvloeden maar dat dit op langere termijn kan veranderen.

Hoe beïnvloeden verantwoordingsmaatregelen de duurzaamheidsprestatie van dit projectteam?

Uit de interviews is er gebleken dat het team ter voorbereiding op de duurzaamheidsessie experts water, groen en energie gevraagd hebben een *quickscan* te laten maken voor de Prins-Hendrikkade zodat hier tijdens de sessie dieper op in kon worden gegaan. Bovendien hebben zij na de sessie zogenaamde 'menukaarten'

gemaakt. "Er is een grote inventarisatie geweest met mogelijke maatregelen en daar is ook een budget aan gehangen. Er waren maatregelen voor duurzaamheid met onderverdeling in verschillende thema's (ambtenaar 1, 2019). Dit blijkt niet alleen uit de interviews, maar ook uit het verslag van de duurzaamheidssessie en het document met de menukaart voor de Prins Hendrikkade. Omdat het team zich niet enkel focust op materialen en led-verlichting maar zich ook heeft verdiept in nieuwe oplossingen, blijkt dat dit projectteam een goede prestatie heeft geleverd. Zij hebben namelijk hoger gepresteerd dan de norm. Volgens respondenten kan dit verklaard worden door de rapportage in het Opdracht Status Formulier. Een respondent geeft namelijk aan dat zij een goede duurzaamheidsprestatie hebben, omdat het belang ervan door de opdrachtgevers naar voren werd gebracht bij de start van het project (ambtenaar 1, 2019). Door de opdrachtgever werd aangegeven dat duurzaamheid onderdeel is geworden van het Opdracht Status Formulier en dat hier door het team extra aandacht aan moet worden besteed.

Er is ook een andere factor die van invloed zou kunnen zijn op de duurzaamheidsprestatie, namelijk het budget. Er wordt namelijk aangegeven dat waarschijnlijk gekozen gaat worden voor maatregelen die geen geld kosten (ambtenaar 1, 2019). Hieruit blijkt dat het budget een belangrijke rol speelt in de keuzes die gemaakt worden met betrekking tot duurzaamheid, want de optie die geen geld kost is misschien niet de optie met het grootste effect. Respondenten geven aan dat de prestatie van dit team hoger zou uitpakken wanneer deze factor geen rol zou spelen.

Hoe beïnvloeden verantwoordingsmaatregelen de duurzaamheidsbeoordeling van dit projectteam?

Uit de interviews is gebleken dat er alternatieve ideeën zijn voortgekomen uit de duurzaamheidssessie. "Er is bijvoorbeeld nagedacht over de organisatie. Naar aanleiding hiervan ben ik trekker geworden van het duurzaamheidsinitiatief (ambtenaar 4, 2019)." Bovendien is er door de sessie meer aandacht gekomen van het duurzaamheidsprobleem. Een respondent geeft aan dat er door de duurzaamheidssessie meer enthousiasme ontstond en dat er ook gevoel was van nut en noodzaak om dit te organiseren (ambtenaar 4, 2019). Een andere respondent geeft aan dat er meer bewustwording is gekomen voor het duurzaamheidsprobleem (ambtenaar, 2019). Tijdens de sessie heeft het team een inschatting gemaakt van de duurzaamheidskansen en -maatregelen met betrekking tot duurzaamheid in het project. Deze zijn concreet uitgewerkt. Er is namelijk per thema een overzicht gemaakt van de activiteiten die zijn voltooid en wat de vraagstukken nog zijn om tot een goed ontwerp te komen (ambtenaar 1, 2019). Uit zowel de interviews als het verslag van de duurzaamheidssessie blijkt dat deze informatie projectspecifiek is. De kwaliteit van de duurzaamheidsbeoordeling is hoog, omdat er duurzaamheidsmaatregelen zijn vastgelegd en deze bovendien per thema zijn uitgewerkt in het document menukaart voor de Prins Hendrikkade. Uit al deze punten blijkt dat er een verandering in de duurzaamheidsbeoordeling heeft plaatsgevonden. Echter geeft een respondent aan dat "verandering altijd pas over lange tijd gestalte kan krijgen en dat je niet teveel moet willen in je eerste projectje (ambtenaar 4, 2019)." Uit deze opmerking blijkt dat de respondent vindt dat er wel sprake is van verandering, maar dat deze nog geen grote impact maakt. Ten slotte geeft een respondent aan dat de duurzaamheidssessie ervoor heeft gezorgd dat de denkwijze met betrekking tot kennis over duurzaamheid is veranderd. Het kennisniveau met betrekking tot duurzaamheid is verhoogd. Tijdens de sessie vond namelijk een gesprek plaats tussen een ontwerper en een specialist op het gebied van natuur inclusief bouwen en zij zagen deze samenwerking een mooi één op eentje worden. De respondent vond dit een belangrijke bevinding omdat dit vaker moet gebeuren binnen projecten. "Dat het niet allemaal losse adviezen zijn, maar dat je van 1+1 drie kunt maken (ambtenaar 4, 2019)." Het team kon na de sessie een betere beoordeling maken over de punten die belangrijk waren voor het project. Er is daarom sprake van een verandering met betrekking tot de duurzaamheidsbeoordeling over duurzaamheidsmaatregelen. Volgens de respondenten komt dit deels door verantwoordingsmaatregelen. Een respondent geeft aan dat het bewustzijn met betrekking tot duurzaamheid deels is ontstaan door de maatregel van het Opdracht Status Formulier (ambtenaar 1, 2019; ambtenaar 4, 2019). Ook geeft een respondent aan dat bewustwording met betrekking tot duurzaamheid deels ontstaat doordat het dagelijks in de krant staat (ambtenaar 1, 2019). Hieruit kan afgeleid worden dat de

verantwoordingsmaatregelen de duurzaamheidsbeoordeling positief beïnvloeden, maar dat er ook andere factoren zijn die van invloed zijn op de duurzaamheidsbeoordeling van het team.

Hoe beïnvloedt motivatie de duurzaamheidsprestatie van dit projectteam?

Uit de interviews blijkt dat de duurzaamheidsprestatie van het team positief wordt beïnvloed door de motivatie. Respondenten geven namelijk aan dat zij doordat zij gemotiveerd zijn zich inzetten voor duurzaamheid. "Ik probeer al het mogelijke te doen om het project in beweging te houden (ambtenaar 4, 2019)." En "Ik hou mij bezig met activiteiten die niet in mijn functiepakket zitten. Dus als ik niet oppas laat ik sommige steekjes vallen en word ik daarop afgerekend terwijl ik wel een extra prestatie voor duurzaamheid lever (ambtenaar 2, 2019)." Een andere respondent geeft aan dat motivatie wel degelijk van invloed is op zijn of haar prestatie, maar dat het moeilijk is dat concreet te vertalen in het project (ambtenaar 1, 2019). Want als een respondent zich extra wil inzetten omdat hij of zij dat belangrijk vindt, betekent dat niet dat er ruimte voor is binnen het budget, of binnen de scope van het project. De respondent geeft aan uit plichtsbesef gemotiveerd te zijn iets met duurzaamheid te doen. Deze loyaliteit aan het beleid zorgt ervoor dat de duurzaamheidsprestatie van het project binnen bepaalde perken blijft. Een respondent kan bijvoorbeeld de wens hebben om aandacht te besteden aan alle twaalf duurzaamheidsambities binnen de scope, in plaats van enkele ambities. Het uitzoeken van mogelijkheden voor alle ambities kost veel geld en bovendien passen sommige ambities en de maatregelen die daarbij passen beter bij de projectdoelen dan andere. Het team kiest er daarom voor om enkel voor bepaalde duurzaamheidsambities de mogelijke maatregelen uitgebreid te onderzoeken om zoveel mogelijk binnen het budget en de doelen van het project te blijven en daarmee binnen de kaders van beleid te blijven. Dit betekent dat de motivatie om zich in te zetten voor duurzaamheid een positieve invloed heeft op de duurzaamheidsprestatie, maar dat deze wordt beperkt door de invloed van beleid op de prestatie.

Hoe beïnvloedt motivatie de duurzaamheidsbeoordeling van projectteams?

Er is gebleken dat respondenten gemotiveerd zijn om zich bezig te houden met duurzaamheid en dat de duurzaamheidsbeoordeling is veranderd. Een respondent geeft aan dat motivatie op eerste hand geen gevolgen heeft voor de manier waarop hij of zij denkt over duurzaamheid in het project, omdat hij of zij niet verwacht iets te kunnen veranderen. De respondent geeft aan een pragmatische houding te hebben van waaruit verwacht wordt dat verandering veel tijd zal innemen (ambtenaar 4, 2019). Dit betekent dat motivatie de duurzaamheidsbeoordeling van het team niet beïnvloedt, maar er is wel sprake van een samenhang.

4.4 Vervanging Walter Süskindbrug

4.4.1 Beschrijving van de case

Het project behoort aan het IB van de gemeente. V&OR is de opdrachtgever. Voor deze case zijn de projectmanager, technisch manager en omgevingsmanager van het projectteam geïnterviewd. Het budget voor de vervanging ligt net boven de vijf miljoen. Voor dit project is het beoogde tijdpad al verlopen. De oplevering was gepland voor 2019 (Gemeente Amsterdam, 2017). Echter zit het project nog in de voorbereidingsfase dus kan de oplevering worden verwacht in 2021. Het doel van het project is om "de brug weer te laten voldoen aan alle normen en eisen, waarbij de brug bij oplevering gereed is om aangesloten te kunnen worden op de bediencentrale van Waternet (Gemeente Amsterdam, 2017)." Het betreft een ophaalbrug aan Nieuwe Herengracht over de Amstel, zie onderstaande afbeelding.

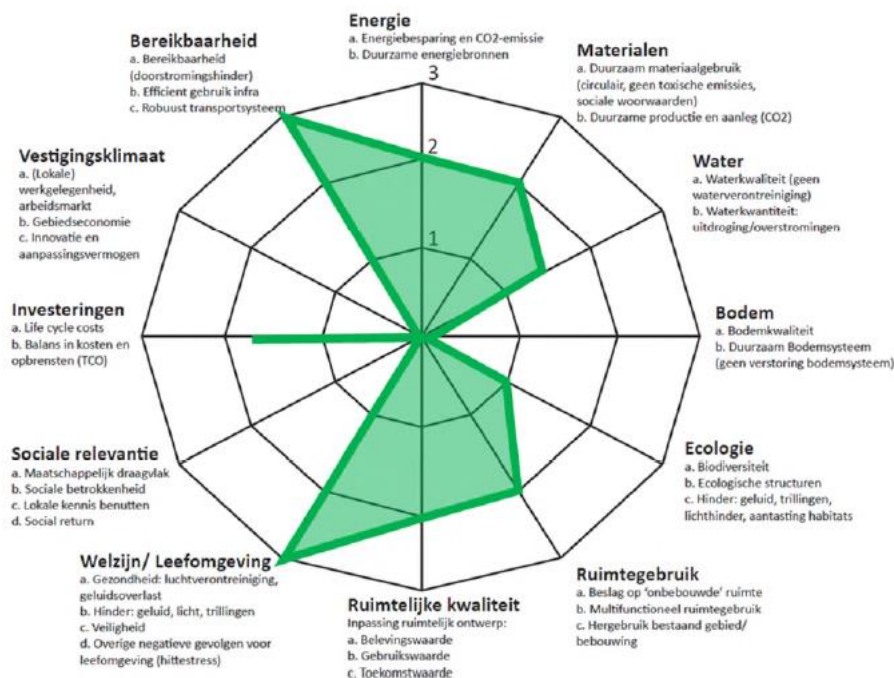
Afbeelding 4.6: Walter Süskindbrug (Steffen, 2019).



4.4.2 Documentenanalyse van duurzaamheid in het project

Voor dit project is op 17 september 2018 een duurzaamheidssessie gehouden in samenwerking met adviesbureau Antea Group. Hierbij waren de projectmanager en technisch manager aanwezig. De omgevingsmanager was niet aanwezig. Verder waren duurzaamheidsadviseurs van de gemeente aanwezig en duurzaamheidsadviseurs van Antea Group (Antea group, 2018). Tijdens de sessie is het ambitieweb ingevuld, deze ziet er als volgt uit.

Afbeelding 4.7: Ingevuld ambitieweb vervanging van de Walter Süskindbrug (Antea group, 2018).



Uit afbeelding 4.7 blijkt dat het projectteam de meeste kansen ziet liggen bij de ambities bereikbaarheid en welzijn/leefomgeving. De kans die bij welzijn/leefomgeving ligt, is om de hinder tijdens de bouwperiode

minimaliseren (Antea Group, 2018). Verder blijkt uit het verslag van de duurzaamheidssessie bijvoorbeeld dat er gesproken is over de mogelijkheid om de fundering van de bestaande brug te hergebruiken en of er voegmiddel gebruikt kan worden dat flora en fauna ondersteunt (ibid.)

In het Opdracht Status Formulier van april 2019 wordt in de duurzaamheidsrapportage gekozen voor het groene stoplicht. Dit betekent dat zij vinden dat ze duurzaamheid als volledig onderdeel in alle fases van het project een plek hebben gegeven (Gemeente Amsterdam, 2018d). Zij geven aan de komende periode invulling te willen geven aan een aantal thema's van de duurzaamheidsambities, namelijk die waarin een hoge ambitie is aangegeven in het ambitieweb (Gemeente Amsterdam, 2018e).

Tijdens de interviews is gebleken dat de leden van het projectteam een andere definitie van duurzaamheid aanhouden dan die van dit onderzoek. Een respondent geeft namelijk aan dat zijn duurzaamheid er vooral over gaat dat iets lang meegaat en daarmee bedrijfszeker is. Dit betekent voor hem dat het product qua onderhoud ook duurzaam moet zijn (ibid.). Zijn kritiek op duurzame klimaatoplossingen is dat er niet wordt gekeken naar de levensduur van het product (ibid.). Een voorbeeld dat hierbij wordt genoemd is een verfsysteem dat wordt gebruikt voor bruggen. Conserveringen die slecht zijn voor het milieu zijn het beste voor de constructie. Door water gedragen verf blijft niet goed zitten op constructies en is naar de perceptie van deze ambtenaar daarom minder duurzaam dan loodverf (ambtenaar 11, 2019). Een andere respondent benadrukt bij duurzaamheid met name de effectiviteit vanwege het gebruik van 'ons belastinggeld'. "Je probeert geld te besparen door het zo goed mogelijk te conserveren zodat de onderhoudscyclus ruimer is (ambtenaar 9, 2019)." Het is belangrijk om te begrijpen op welke manier de teamleden duurzaamheid definiëren omdat dit van invloed kan zijn op de motivatie, duurzaamheidsprestatie en duurzaamheidsbeoordeling.

4.4.3 Beantwoording van deelvragen

In hoeverre is er sprake van verantwoording bij dit projectteam van het IB?

Uit de interviews blijkt dat het team tijdens het project verplicht informatie deelt met de opdrachtgever. "We hebben het Opdracht Status Formulier. Eén keer in de drie maanden lever je deze in en bespreek je hem (ambtenaar 9, 2019)." Een andere respondent geeft aan binnen het projectteam geen terugkoppelingen te krijgen over wat hij of zij doet omdat "niemand er verstand van heeft (ambtenaar 11, 2019)." Hiermee doelt hij op het idee dat iedereen in zijn eigen rol deskundige is. Bovendien lijkt een respondent geen verantwoordelijkheid te voelen voor het project, vooral met betrekking tot duurzaamheid. "De sessie daar ben ik niet bij geweest. Vind ik ook meer iets voor het technische team (ambtenaar 10, 2019)." Bovendien geeft dezelfde respondent aan zich niet verantwoordelijk te voelen voor wat in het Opdracht Status Formulier staat (ibid.). Hieruit kan geconcludeerd worden dat er sprake is van verantwoording in de relatie van de projectmanager met de opdrachtgever, maar dat de andere teamleden hier niet zo betrokken bij zijn. Deze vorm van verantwoording speelt zich af tijdens het project en heeft betrekking op het verloop van het project. Verder blijkt dat het team zich houdt aan de nieuwe verantwoordingsmaatregelen. Zij rapporteren namelijk over duurzaamheid in het Opdracht Status Formulier en hebben een verplichte duurzaamheidssessie gedaan. Er is daarom formeel gezien wel sprake van een hoge mate van verantwoording, maar het feit dat teamleden zich niet verbonden voelen met deze nieuwe maatregelen kan wel gevolgen hebben. Wanneer niet alle teamleden zich verantwoordelijk voelen voor de maatregelen kan het zijn dat zij hun aandeel minder serieus nemen. In plaats van dat zij geactiveerd worden als projectleden een goed resultaat te leveren zullen zij dan bijvoorbeeld weinig of geen inhoudelijke input leveren voor de rapportage en de sessie. Zij zullen dan enkel de minimale vereisten voor duurzaamheid leveren omdat zij niet verwachten hier op beoordeeld te worden.

Wat is de relatie tussen verantwoordingsmaatregelen en de motivatie van dit projectteam?

Uit de interviews komt enkel één indicator naar voren van motivatie. De betreffende respondent geeft aan gemotiveerd te zijn iets met duurzaamheid te willen doen uit plichtsbesef. "Daarom hebben we in september die duurzaamheidssessie gehouden (ambtenaar 9, 2019)." De verantwoordingsmaatregelen hadden geen invloed op de motivatie van deze respondent. Verder is er binnen het team weinig sprake van motivatie. Een

respondent geeft aan niet zo bezig te zijn met duurzaamheid (ambtenaar 10, 2019). Een andere respondent geeft aan duurzaamheid overtrokken en *fake* te vinden (ambtenaar 11, 2019). Een verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat de definitie van duurzaamheid die wordt aangehouden anders is dan de vorm van duurzaamheid waar in dit onderzoek op wordt gefocust, namelijk duurzame klimaatoplossingen. Deze respondent geeft aan dat zijn of haar duurzaamheid er vooral over gaat dat iets lang meegaat en daarmee bedrijfszeker is. Dit betekent voor de respondent dat het qua onderhoud ook duurzaam moet zijn (ibid.). De kritiek van dit teamlid op duurzame klimaatoplossingen is dat er niet wordt gekeken naar de levensduur van het product (ibid.). Er blijkt echter dat deze demotivatie al bestond voor de invoering van de verantwoordingsmaatregelen en dat deze niet hebben gezorgd voor meer motivatie. Dit betekent dat de verantwoordingsmaatregelen bij dit team geen invloed hebben gehad op de motivatie. Wat opvalt is dat de teamleden niet gemotiveerd zijn zich in te zetten voor duurzaamheid en ook weinig binding voelen met de nieuwe verantwoordingsmaatregelen. Het zou kunnen zijn dat zij zich niet verantwoordelijk voelen voor de nieuwe verantwoordingsmaatregelen omdat zij niet gemotiveerd zijn zich in te zetten voor duurzaamheid. In dat geval zou motivatie een voorwaarde kunnen zijn voor het verantwoordelijkheidsgevoel. Er is sprake van een samenhang tussen de motivatie en de verantwoordingsmaatregelen.

Hoe beïnvloeden verantwoordingsmaatregelen de duurzaamheidsprestatie van dit projectteam?

Uit de interviews blijkt dat team zich met betrekking tot duurzaamheid vooral focust op het thema materialen. Zij zeggen namelijk gebruik te gaan maken van zoveel mogelijk gerecyclede materialen. Bovendien zullen zij led-verlichting toepassen (ambtenaar 9, 2019). Dit zijn echter vormen van duurzaamheid die al jaren gebruikt worden. Daarom kan geconcludeerd worden dat niet meer is gedaan dan de norm en daarom geen goede duurzaamheidsprestatie is geleverd. Er is ook een andere factor die van invloed kan zijn op de duurzaamheidsprestatie. Er wordt namelijk aangegeven dat het een klasse 2 monument is in een UNESCO gebied (ibid.). Dit zorgt ervoor dat het projectteam wordt belemmerd doordat de nieuwe brug er hetzelfde uit moet komen te zien als de huidige brug. Hieruit blijkt dat bepaalde kaders niet ter discussie worden gesteld omwille van duurzaamheid. Bovendien heeft het project een kleine scope. Om deze redenen is er naar eigen zeggen geen ruimte voor andere duurzaamheidsaspecten (ibid.). Wat bovendien uit de interviews blijkt is dat er in dit team sprake kan zijn van een papieren werkelijkheid. Dit betekent dat de teamleden op een bepaalde manier over duurzaamheid rapporteren waardoor het lijkt dat zij zich inzetten voor duurzaamheid, terwijl zij eigenlijk niet extra presteren. "We moeten het zoveel mogelijk *framen* dat het in ons straatje past (ambtenaar 9, 2019)." Dit lijkt een resultaat te zijn van de duurzaamheidsessie, waar de teamleden erop werden gewezen dat zij al lange tijd bezig zijn met duurzaamheid. Een respondent legt uit wat werd geleerd uit de sessie. "Als je gaat kijken wat we vroeger gebruikten dan zie je dat we nu materialen gebruiken met veel langere levensduur en betrouwbaarheid, dat is ook duurzaamheid. Maar we moeten het benoemen en daar gaat het om (ibid.)." Uit het verslag van de duurzaamheidsessie komen meer onderwerpen aan bod dan enkel materialen en led-verlichting (Antea Group, 2018). Maar deze onderwerpen worden niet verder uitgewerkt. Er is wel sprake van een hoge mate van verantwoording, maar niet van een goede duurzaamheidsprestatie. Dit zou verklaard kunnen worden doordat niet alle teamleden zich verbonden voelen met de nieuwe verantwoordingsmaatregelen. Zij geven aan zich niet verantwoordelijk te voelen voor de rapportage of waren niet aanwezig bij de sessie. Er is sprake van een samenhang waarbij teamleden die zich niet verbonden voelen met de verantwoordingsmaatregelen een matige duurzaamheidsprestatie leveren.

Hoe beïnvloeden verantwoordingsmaatregelen de duurzaamheidsbeoordeling van dit projectteam?

Uit de interviews komen wisselende antwoorden. Door de sessie is er meer aandacht gekomen voor het duurzaamheidsprobleem. "Doordat je er iets mee moet, ben je genoodzaakt er in te duiken (ambtenaar 9, 2019)." De projectleden zijn hierdoor genoodzaakt meer informatie te verzamelen over mogelijke duurzaamheidsmaatregelen. Volgens deze indicator is er daarom sprake van een verandering. Maar er zijn ook indicatoren waaruit blijkt dat er geen verandering in de duurzaamheidsbeoordeling heeft plaatsgevonden. Een respondent geeft namelijk aan dat deze verandering alleen op lange termijn gaat helpen (ambtenaar 10, 2019). Bovendien wordt gedacht dat de kwaliteit van kennis met betrekking tot duurzaamheid niet is

veranderd. "Het effect vind ik niet echt noemenswaardig (ambtenaar 11, 2019)." Ten slotte maakt een respondent een analyse van de duurzaamheids sessie waarbij hij of zij concludeert dat er 'niks is uitgekomen' (ambtenaar 11, 2019). In het verslag van de duurzaamheids sessie zijn de kansen die worden genoemd wel projectspecifiek, maar niet erg concreet uitgewerkt naar maatregelen. Op basis van deze factoren kan niet met overtuiging gesteld worden dat er sprake is van een verandering. Er is in dit projectteam formeel gezien sprake van een hoge mate van verantwoording, maar niet alle teamleden voelen zich verantwoordelijk voor de nieuwe maatregelen. Een respondent geeft aan zich wel aan de afspraak te houden met de projectmanager wanneer bepaalde zaken aangeleverd moeten worden, maar dat dit geen zaken zijn voor het Opdracht Status Formulier (ambtenaar 11, 2019). Een andere respondent geeft aan dat hij moeilijk verantwoordelijkheid naar zich toe kan trekken, omdat dit niet past bij zijn rol binnen het project (ambtenaar 10, 2019). Zij leven de afspraken na die zijn gemaakt binnen het projectteam over de rolverdeling en schuiven daarmee verantwoordelijkheid over de nieuwe verantwoordingsmaatregelen naar de projectmanager toe. Respondenten geven verschillende meningen met betrekking tot de invloed van het Opdracht Status Formulier. Een respondent geeft aan dat het Opdracht Status Formulier enkel een middel is (ambtenaar 10, 2019). Dit suggereert dat het Opdracht Status Formulier geen echte invloed heeft op de duurzaamheidsbeoordeling. Een andere respondent geeft aan dat de rapportage wel van invloed is op zijn of haar oordeel omdat het projectteam daarom een duurzaamheids sessie heeft georganiseerd (ambtenaar 9, 2019). De lage mate van verbondenheid met de verantwoordingsmaatregelen lijkt daarom van invloed te kunnen zijn op de onveranderde duurzaamheidsbeoordeling.

Hoe beïnvloedt motivatie de duurzaamheidsprestatie van dit projectteam?

Er is weinig tot geen sprake van motivatie en er is geen goede duurzaamheidsprestatie geleverd. Het is daarom moeilijk iets te zeggen over het verband. Wel is er sprake van een samenhang waarbij een lage motivatie ervoor heeft gezorgd dat de prestatie niet boven de norm uitstijgt.

Hoe beïnvloedt motivatie de duurzaamheidsbeoordeling van dit projectteam?

Er is weinig tot geen sprake van motivatie en er is geen grote verandering in de duurzaamheidsbeoordeling waargenomen. Het is daarom moeilijk iets te zeggen over het verband. Wel is er sprake van een samenhang waarbij een lage motivatie ervoor heeft gezorgd dat de duurzaamheidsbeoordeling onveranderd blijft.

4.5 Van Weteringcircuit naar Weteringpark

4.5.1 Beschrijving van de case

Het project behoort aan het IB van de gemeente. V&OR is de opdrachtgever. Voor deze case zijn de projectmanager, omgevingsmanager, technisch manager en de assistent projectleider geïnterviewd. Het budget ligt boven de 50 miljoen en het beoogde tijdpad voor dit project is vijf jaar (Gemeente Amsterdam, 2018b). Volgens het plan zou in 2023 de uitvoering afgerond worden.

De doelen van het project zijn onder andere

"Het verkeersplein te wijzigen in een park en voorrang te geven aan de doorstroming van fietsers en openbaar vervoer. De looproutes van metrostation Vijzelgracht naar het Museumplein te verbeteren en het gebied geschikt te maken voor de groei van het aantal bezoekers en de functionaliteit van de Noord-Zuidlijn op dit punt te verbeteren en fietsverkeer te faciliteren door aanleg van een fietsparkeerkelder. Het maken van een prettig groen verblijfsgebied dat tot stedelijk park kan worden opgewaardeerd."

(Gemeente Amsterdam, 2018b).

Het betreft de locatie Weteringcircuit, afgebeeld in onderstaande afbeelding.

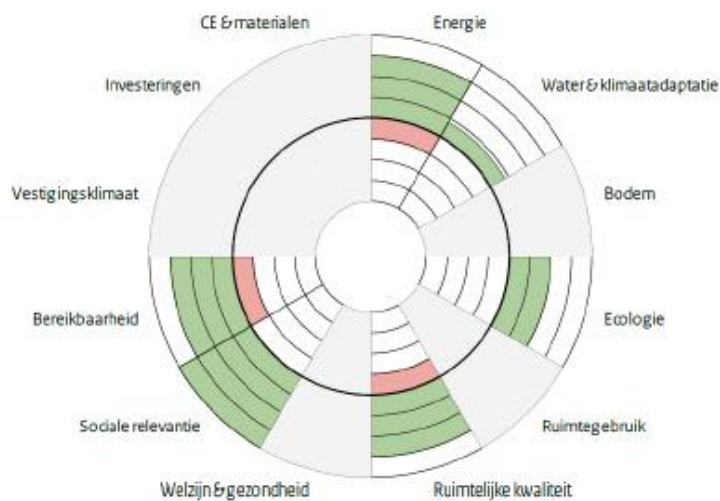
Afbeelding 4.8: Luchtfoto van het Weteringcircuit (Movares, 2018).



4.5.2 Documentenanalyse naar duurzaamheid in het project

Voor dit project is op 14 januari 2019 een duurzaamheidssessie georganiseerd in samenwerking met adviesbureau Movares. Hierbij waren de teamleden van het project aanwezig en twee adviseurs duurzaamheid van het adviesbureau. Er waren verder geen experts of adviseurs van het IB aanwezig. Tijdens deze sessie is op advies van Movares de omgevingswijzer ingevuld, deze ziet er als volgt uit.

Afbeelding 4.9: Ingevulde omgevingswijzer van Weteringcircuit naar Weteringpark (Movares, 2019).



Uit afbeelding 4.9 kan worden afgelezen dat het projectteam met name duurzaamheidskansen ziet voor de thema's energie, ruimtelijke kwaliteit, bereikbaarheid en sociale relevantie. Voorbeeld van een duurzaamheidsmaatregel die wordt genoemd in het verslag van de duurzaamheidssessie met betrekking tot het verbeteren van de ruimtelijke kwaliteit is het rijker maken van de kind ervaring door een schoolwerktuin te realiseren (Movares, 2019).

In het Opdracht Status Formulier wordt ervoor gekozen niet te rapporteren over duurzaamheid omdat het onduidelijk is wat gewenst wordt vanuit de opdrachtgever (ambtenaar 5, 2019).

Tijdens de interviews is gebleken dat de leden van het projectteam verschillende definities aanhouden van duurzaamheid. Het is opgevallend dat zij zich daar zelf van bewust zijn, maar zoekende zijn naar handvaten voor een duidelijk referentiekader met betrekking tot duurzaamheid. Een respondent geeft aan dat je eigenlijk

altijd bezig bent met duurzaamheid. En dat betekent dat je zo efficiënt mogelijk omgaat met grondstoffen (ambtenaar 7, 2019). Een andere respondent geeft aan het gebruiken van Puccini duurzaam is in de zin van dat het gestandaardiseerd is (ambtenaar 8, 2019). Weer een andere respondent geeft een kritische blik op deze kwestie. Zij geeft aan dat de meeste mensen bij het IB bij duurzaamheid alleen denken aan materialen (ambtenaar 5, 2019). Zelf heeft de respondent het idee dat duurzaamheid vooral ook andere factoren betreft, waaronder het functioneren van een stad maar op een dusdanige manier dat de stad lang mee kan gaan (ibid.). Het is belangrijk om te begrijpen hoe de teamleden duurzaamheid definiëren omdat dit invloed kan hebben op de motivatie, de duurzaamheidsprestatie en de duurzaamheidsbeoordeling.

4.5.3 Beantwoording van deelvragen

In hoeverre is er sprake van verantwoording bij dit projectteam van het IB?

Uit interviews blijkt dat er sprake is van rechtvaardiging van keuzes. De projectmanager bevroeg andere teamleden indien zij iets niet naar tevredenheid hebben gedaan (ambtenaar 5, 2019). Bovendien zijn de teamleden verplicht informatie te delen tijdens het project. "We vertellen elkaar wat we van plan zijn te doen en tijdens een overleg houden we de voortgang bij (ambtenaar 7, 2019)." Ook zou het team tijdens het project worden beoordeeld tijdens een gesprek met de opdrachtgever. Echter, met betrekking tot duurzaamheid blijkt de projectmanager ervoor gekozen te hebben niets in te leveren om beoordeeld op te worden. Op welke manier invulling gegeven moet worden aan duurzaamheid in het Opdracht Status Formulier is volgens deze respondent onduidelijk. De projectmanager heeft daarom besloten niet over duurzaamheid te rapporteren en in plaats daarvan de vraag bij de opdrachtgever neer te leggen met betrekking tot wat ingevuld moet worden bij de duurzaamheidsrapportage (ambtenaar 5, 2019). Hieruit blijkt dat het team zich niet houdt aan alle nieuwe verantwoordingsmaatregelen. Het team rapporteert namelijk niet over duurzaamheid in het Opdracht Status Formulier, maar heeft wel een duurzaamheidssessie gedaan. De verantwoordingsmaatregelen in dit project leiden niet tot meer verantwoording. Er is daarom geen sprake van een hoge mate van verantwoording, terwijl uit de houding van teamleden blijkt dat zij dit wel zouden willen.

Wat is de relatie tussen de verantwoordingsmaatregelen en de motivatie van dit projectteam?

Projectleden zijn gemotiveerd zich met duurzaamheid bezig te houden. Eén respondent geeft aan zich graag bezig te houden met duurzaamheid uit interesse. "Ik heb het er ook met vrienden over (ambtenaar 6, 2019)." Andere respondenten houden zich ermee bezig omdat zij daarmee iets hopen te bereiken. "Ik wil zo efficiënt en zo goed mogelijk mijn project doen voor de stad en ik denk dat duurzaamheid daar een automatische spin-off van is (ambtenaar 7, 2019)." Ook worden projectleden geprikkeld door plichtsbesef. Een respondent geeft aan doordrongen te zijn met het idee daar iets mee te moeten doen met elkaar (ambtenaar 6, 2019). Een ander zegt "omdat het in de belangstelling staat is het wel aardig om erover na te denken (ambtenaar 7, 2019)." Uit deze prikkels blijkt dat de projectleden van het Weteringpark gemotiveerd zijn actie te ondernemen voor duurzaamheid. Uit de interviews blijkt dat de respondenten al gemotiveerd waren om zich in te zetten voor duurzaamheid voor de invoering van de verantwoordingsmaatregelen. Wat opvalt is dat ondanks de onduidelijkheid over de verantwoordingsmaatregelen, bij dit team geen negatieve invloed is ontstaan op de motivatie van het team. De verantwoordingsmaatregelen hebben daarom in dit team geen effect op de motivatie. Andersom zorgt de motivatie van teamleden er wel voor dat zij de verantwoordingsmaatregelen graag goed willen uitvoeren, maar dat zij het gevoel hebben daar niet de juiste tools voor aangereikt hebben gekregen (ambtenaar 5, 2019; ambtenaar 6, 2019). Dit blijkt ook uit de actie die is ondernomen om een nieuwe duurzaamheidssessie te organiseren om de verantwoordingsmaatregel beter op te kunnen volgen.

Hoe beïnvloeden verantwoordingsmaatregelen de duurzaamheidsprestatie van dit projectteam?

Uit de interviews blijkt dat het team een duurzaamheidssessie heeft bijgewoond maar in het vervolg hiervan geen duurzaamheidsmaatregelen heeft onderzocht. Hetzelfde kan worden afgeleid uit de documentenanalyse. Uit deze gegevens blijkt dat het team geen duurzaamheidsprestatie levert. Uit de interviews komt naar voren dat het team ontevreden is over de eigen duurzaamheidsprestatie. Zij geven aan

dat dit komt doordat de duurzaamheids sessie weinig in ging op de ambities van de gemeente Amsterdam. Deze minder goede uitvoering van de verantwoordingsmaatregel zou een verklaring kunnen zijn voor de matige duurzaamheidsprestatie. Het team wordt daardoor namelijk niet voorzien van informatie en weet daarom niet welke handelingen zullen leiden tot een goede duurzaamheidsprestatie. Als oplossing geven zij aan een nieuwe sessie te willen agenderen. Naast de inhoud van de duurzaamheids sessie worden ook andere verklaringen aangehaald voor de matige duurzaamheidsprestatie. Een respondent geeft aan dat er nog niks concreet is in deze fase van het project omdat de scope van het project nog niet duidelijk is (ambtenaar 7, 2019). Ten slotte wordt het budget genoemd als verklaring. Een respondent geeft aan dat er niet zoveel geld is voor projecten op dit moment (ambtenaar 5, 2019). Dit zorgt ervoor dat het project niet kan presteren met betrekking tot duurzaamheid zoals zij dat zouden willen. Hieruit kan worden afgeleid dat de verantwoordingsmaatregelen geen positieve invloed hebben op de duurzaamheidsprestatie van het team en dat dit effect bovendien wordt belemmerd door andere factoren.

Hoe beïnvloeden verantwoordingsmaatregelen de duurzaamheidsbeoordeling van dit projectteam?

Over deze invloed zijn wisselende opvattingen gegeven. Uit interviews blijkt dat er door de sessie meer aandacht is gekomen voor het duurzaamheidsprobleem. "Je wordt daar verplicht om over bepaalde dingen na te denken waar je anders misschien snel overheen gaat (ambtenaar 8, 2019)". Een ander geeft aan dat duurzaamheid sinds het invoeren van de verantwoordingsmaatregel urgenter is geworden (ambtenaar 6, 2019). Uit deze voorbeelden blijkt dat er sprake is van een verandering met betrekking tot de duurzaamheidsbeoordeling. Een respondent geeft aan dat het Opdracht Status Formulier hierbij kan helpen, maar dat het niet de enige verklaring is voor een verandering. Het komt ook doordat het overal speelt (ambtenaar 6, 2019). Er zijn ook voorbeelden waaruit blijkt dat er geen sprake is van een verandering, omdat het team geen nieuwe inzichten verkrijgt met betrekking tot duurzaamheidskennis. Doordat de sessie niet inhoudelijk was is de kennis met betrekking tot duurzaamheid niet concreet genoeg om te vertalen naar duurzaamheidsmaatregelen voor het project. Bovendien geeft een respondent aan dat er weinig dingen zijn gekomen uit de sessie waar zij iets mee kunnen (ambtenaar 6, 2019). Uit de documentenanalyse komt naar voren dat de kansen die worden geopperd in de duurzaamheids sessie projectspecifiek zijn, maar niet concreet zijn uitgewerkt naar maatregelen (Movares, 2019). Hieruit kan geconcludeerd worden dat de kwaliteit van de duurzaamheidsbeoordeling niet is veranderd na de duurzaamheids sessie. Een respondent geeft aan dat de kwaliteit van kennis over duurzaamheidsmaatregelen niet veranderd is. "Het is gewoon een begrip. Niemand heeft een precies beeld van wat duurzaam is (ambtenaar 6, 2019)." Respondenten verklaren dit door de matige inhoud van de duurzaamheids sessie. Deze matige uitvoering van de verantwoordingsmaatregel zou ervoor hebben gezorgd dat de duurzaamheidsbeoordeling van respondenten niet veel is veranderd. Geconcludeerd kan worden dat de nieuwe verantwoordingsmaatregelen niet van invloed zijn geweest op een verandering van de duurzaamheidsbeoordeling, omdat de verandering die wel heeft plaatsgevonden verklaard kan worden door het feit dat duurzaamheid overal speelt.

Hoe beïnvloedt motivatie de duurzaamheidsprestatie van dit projectteam?

In het team zijn leden gemotiveerd om zich in te zetten voor duurzaamheid, maar er is geen sprake van een duurzaamheidsprestatie. De respondenten verklaren deze matige prestatie door matige uitvoering van verantwoordingsmaatregelen en niet door hun motivatie. Dit betekent dat de motivatie volgens de respondenten een positieve invloed kan hebben op de duurzaamheidsprestatie, maar dat op dit moment nog niet is gebeurd. Over de invloed van deze motivatie op de duurzaamheidsprestatie worden verschillende aspecten benoemd. Een respondent geeft aan dat motivatie waarschijnlijk wel van invloed is op zijn of haar prestatie in het project omdat het 'meer urgent is dan ooit' (ambtenaar 6, 2019). Een andere respondent geeft aan hij of zij wel sneller dingen zou opperen die met duurzaamheid te maken hebben, maar dat het verder niet van invloed is omdat hij of zij het niet door zou drukken in een project (ambtenaar 8, 2019)." Ten slotte geeft een respondent aan dat zijn of haar motivatie wel van invloed is op de prestatie maar dat deze beperkt wordt doordat zij zelf geen keuzes kan maken (ambtenaar 5, 2019). "Ik maak de keuzes alleen scherp en doe een bestuurlijk stukje (ibid)." Hieruit lijkt naar voren te komen dat de invloed van motivatie op de prestatie wordt

beïnvloed door beleid. Dit zorgt er namelijk voor dat ambtenaren enkel invulling kunnen geven aan bepaalde kaders en geen vrijheid hebben buiten deze kaders om hun motivatie tot uiting te brengen. Hieruit kan worden afgeleid dat er een positieve invloed zou kunnen zijn van motivatie op de duurzaamheidsprestatie van het team, maar dat deze wordt beïnvloed door het beleid en daarom niet tot uiting komt.

Hoe beïnvloedt motivatie de duurzaamheidsbeoordeling van dit projectteam?

Er is wel sprake van motivatie om zich in te zetten voor duurzaamheid in dit team maar niet van een grote verandering in de duurzaamheidsbeoordeling. Dit zou verklaard kunnen worden doordat de respondenten het idee hebben dat zij die mogelijkheid hiertoe niet hebben gekregen omdat de sessie niet goed georganiseerd was. Vanuit de motivatie om zich in te zetten voor duurzaamheid hebben zij er wel voor gezorgd dat er een nieuwe sessie georganiseerd wordt. De invloed op de duurzaamheidsbeoordeling kan nog veranderen na het bijwonen van de nieuwe duurzaamheids sessie. Ondanks dat de teamleden hun best doen een verandering teweeg te brengen vanuit hun motivatie om zich in te zetten voor duurzaamheid, kan er op dit moment niet gesproken worden van een invloed.

5 Analyse

In dit hoofdstuk zullen verschillende cases worden vergeleken middels een *cross-case* analyse. Er zal worden gezocht naar verschillen en overeenkomsten om patronen te ontdekken over de cases heen. Met behulp van deze analyse zullen de deelvragen worden beantwoord om een totaalbeeld te vormen over de invloed van de verantwoordingsmaatregelen en motivatie met betrekking tot duurzaamheid bij infrastructurele projecten van het IB. Aan het einde van het hoofdstuk wordt een tabel weergegeven met een overzicht van de resultaten uit de analyse.

In hoeverre is er sprake van verantwoording bij projectteams van het Ingenieursbureau?

Uit de meervoudige case study blijkt dat alle projectteams een duurzaamheidsessie hebben georganiseerd en bijgewoond. Ook voelen alle projectleden zich verplicht informatie te verstrekken tijdens het proces. In bijna alle gevallen moeten projectleden hun keuzes rechtvaardigen en wordt er tijdens het proces een terugkoppeling gegeven over de stand van zaken via mailcontact, meetings en via het Opdracht Status Formulier. Deze vormen van verantwoording spelen zich af tijdens het project en hebben betrekking op het verloop van het project. Hieruit blijkt dat er sprake is van procesverantwoording. In de meeste gevallen is er sprake van verantwoording in de relatie tussen de projectmanager en de opdrachtgever. In één project ligt deze relatie anders dan bij andere projecten. Hier heeft de projectmanager aan de opdrachtgever gevraagd wat van het project verwacht wordt met betrekking tot duurzaamheid. De projectmanager rapporteert in afwachting op een antwoord op deze vraag niet over duurzaamheid in het Opdracht Status Formulier en houdt zich daarmee niet aan de nieuwe verantwoordingsmaatregel. In de meeste gevallen is er ook sprake van verantwoording tussen de projectleden en de projectmanager. Zij voelen zich als team verantwoordelijk voor de activiteiten van het project en de uitvoering van verantwoordingsmaatregelen. In één project blijkt er geen sprake te zijn van verantwoording tussen de projectleden en de projectmanager.

Wat is de relatie tussen verantwoordingsmaatregelen en de motivatie van projectteams?

Uit de case study blijkt dat er verschillende beweegredenen zijn voor projectleden om zich bezig te houden met duurzaamheid. Ze vinden het bijvoorbeeld een leuk onderwerp om mee bezig te zijn, willen er iets mee bereiken, zijn geïnteresseerd in het onderwerp of voelen het plichtsbef ten opzichte van de maatschappij.

De constatering met betrekking tot verantwoordingsmaatregelen en motivatie zijn in te delen in grofweg drie groepen. Gemotiveerde projectleden, die de grootste groep vormen, blijken verschillende beweegredenen te hebben om zich bezig te houden met duurzaamheid. Ze vinden het bijvoorbeeld een leuk onderwerp om mee bezig te zijn, willen er iets mee bereiken, zijn geïnteresseerd in het onderwerp of voelen het plichtsbef ten opzichte van de maatschappij. Echter, zij geven aan dat de ingevoerde verantwoordingsmaatregelen geen verklaring zijn voor hun motivatie. Daarnaast zijn er projectleden die niet gemotiveerd zijn om zich bezig te houden met duurzaamheid. Dit kan verklaard worden doordat de definitie van duurzaamheid die in dit onderzoek wordt aangehouden anders is dan de definitie van deze respondenten. Zij zien duurzaamheid als iets dat lang meegaat en in dit onderzoek wordt met duurzaamheid bedoeld op het anticiperen op de gevolgen van klimaatverandering. De invoering van verantwoordingsmaatregelen heeft hier geen invloed op gehad. Een derde groep geeft aan ontevreden te zijn over de verantwoordingsmaatregel van de duurzaamheidsessie, wat een negatieve invloed kan hebben op de motivatie. Echter, deze projectleden zijn nog steeds gemotiveerd om te werken aan duurzaamheid. De motivatie van de projectleden blijkt tot zo ver los te staan van de verantwoordingsmaatregelen, wat impliceert dat de verantwoordingsmaatregelen geen invloed hebben op de motivatie.

Over de invloed van motivatie op de verantwoordingsmaatregelen komen wisselende resultaten naar voren. Bij één team wordt geconstateerd dat motivatie niet van invloed is op de verantwoordingsmaatregelen. Bij twee andere teams waren de leden gemotiveerd zich extra in te zetten voor de verantwoordingsmaatregelen.

Dit kan worden verklaard doordat zij gemotiveerd zijn om zich in te zetten voor verduurzaming en de verantwoordingsmaatregelen als middel zien om dit te bereiken. De verantwoordingsmaatregelen geven in dat opzicht vorm aan motivatie. Ook blijkt motivatie volgens dit onderzoek een voorwaarde te zijn voor verbintenis met de verantwoordingsmaatregelen, omdat in het team waarvan de leden niet gemotiveerd waren ook geen verantwoordelijkheidsgevoel aanwezig was voor het uitvoeren van de nieuwe verantwoordingsmaatregelen. Hieruit blijkt dat motivatie een positieve invloed heeft op de verantwoordingsmaatregelen.

Hoe beïnvloeden verantwoordingsmaatregelen de duurzaamheidsprestatie van projectteams?

Uit de case study komen verschillende resultaten naar voren. In de meeste projecten is er sprake van een hoge mate van verantwoording met betrekking tot duurzaamheid ten opzichte van voor de invoering van verantwoordingsmaatregelen. Twee van deze projecten presteren boven de norm en geven bovendien aan dat dit komt door verantwoordingsmaatregelen. Hier hebben verantwoordingsmaatregelen een positief effect op de duurzaamheidsprestaties van projectteams. In een ander geval, waar de mate van verantwoording enkel formeel hoog lijkt te liggen maar niet alle projectleden zich verbonden voelen met de maatregelen, is er geen sprake van een prestatie die boven de norm ligt. De meeste respondenten van dit team voelen zich niet verantwoordelijk voor de nieuwe verantwoordingsmaatregelen, maar leggen wel formeel verantwoording af aan hun projectmanager. Als gevolg hiervan kunnen zij zich minder hebben ingezet voor duurzaamheid dan teams die zich wel verantwoordelijk en verbonden voelen met de verantwoordingsmaatregelen. In dit project hebben de verantwoordingsmaatregelen geen invloed op de duurzaamheidsprestatie. In een ander project is er formeel gezien een lage mate van verantwoording en is er bovendien geen goede duurzaamheidsprestatie. Het team geeft aan dat dit komt door de verantwoordingsmaatregelen, namelijk door een weinig-inhoudelijke duurzaamheidsessie en door onduidelijkheid over de rapportage. De matige organisatie van de verantwoordingsmaatregelen en daarmee een lage mate van verantwoording in dit team hebben tot een matige duurzaamheidsprestatie geleid. Uit deze bevindingen kan geconcludeerd worden dat verantwoording in de meeste gevallen een positieve invloed heeft op de duurzaamheidsprestatie van projectteams, tenzij onduidelijkheid heerst met betrekking tot de maatregelen en de verantwoordingsmaatregelen niet gesteund worden. Maar er zijn ook andere factoren die bij de duurzaamheidsprestatie van teams meespelen. Dit zijn bijvoorbeeld onduidelijkheid over de projectscope en het niet ter discussie stellen van bepaalde kaders. Dergelijke kaders kunnen de mogelijkheden van projectteams op het gebied van duurzaamheid inperken en daarmee de duurzaamheidsprestatie negatief beïnvloeden. Voorbeelden hiervan zijn een gelimiteerd budget, een gelimiteerde projectscope, en gelimiteerde mogelijkheden met betrekking tot het aanpassen van de infrastructuur omdat deze onder monumentale regels valt.

Hoe beïnvloeden verantwoordingsmaatregelen de duurzaamheidsbeoordeling van projectteams?

Deze case study brengt verschillende resultaten naar voren. In sommige projecten is er sprake van verandering in het kennisniveau en de beoordeling van deze kennis sinds de invoering van de verantwoordingsmaatregelen. Indicatoren van deze verandering die voorkwamen in de cases zijn dat er meer urgentie is gekomen voor het duurzaamheidsprobleem, dat er alternatieve kennis is gevonden met betrekking tot duurzaamheid of dat de kwaliteit van kennis met betrekking tot duurzaamheidsmaatregelen omhoog is gegaan. Projectleden geven aan dat deze verandering op verschillende manieren te verklaren is. Naast de invoering van de rapportageplicht en de duurzaamheidsessie, noemen zij factoren als aandacht voor het onderwerp in de krant en opgedane ervaring tijdens andere projecten.

In andere projecten wordt aangegeven dat er geen veranderingen zijn gekomen met betrekking tot het kennisniveau en de beoordeling van kennis. Deze projectleden verwachten zelf bijvoorbeeld dat invloed van verantwoordingsmaatregelen pas zichtbaar zal zijn op langere termijn en dat er op dit moment geen noemenswaardige invloed is waar te nemen. Er wordt ook aangegeven dat uit de duurzaamheidsessie geen vervolgstappen zijn gekomen. In alle projecten is sinds de invoering van de verantwoordingsmaatregelen meer aandacht gekomen voor het duurzaamheidsprobleem. Deze verandering kan deels verklaard worden

door verantwoordingsmaatregelen, maar er zijn ook andere verklaringen. Wat opvalt is dat in de projecten waar in een mindere mate sprake is van verantwoording de duurzaamheidsbeoordeling minder is veranderd dan in projecten waar meer sprake is van verantwoording. Op basis van dit onderzoek kan daarom worden afgeleid dat de verantwoording de duurzaamheidsbeoordeling van projectteams positief beïnvloed.

Hoe beïnvloedt motivatie de duurzaamheidsprestatie van projectteams?

In projecten waar teamleden gemotiveerd zijn zich in te zetten voor duurzaamheid is een goede duurzaamheidsprestatie geleverd en in het project waar teamleden niet gemotiveerd zijn is geen goede duurzaamheidsprestatie geleverd. De meeste projectleden geven hiervoor geen verklaring, maar in een project waar teamleden gemotiveerd zijn geeft iemand aan dat zijn of haar motivatie van invloed is op de prestatie. Wat opvalt in de case study is dat in één ander project waar teamleden wel gemotiveerd zijn, geen goede duurzaamheidsprestatie is geleverd. Deze prestatie lijkt echter veroorzaakt te zijn door de matige uitvoering van verantwoordingsmaatregelen en niet door de motivatie, want projectleden van dit project geven zelf aan dat hun motivatie een positieve invloed heeft op de prestatie in het project. Ondanks deze uitzondering, kan op basis van de andere cases geconcludeerd worden dat motivatie om zich in te zetten voor duurzaamheid de duurzaamheidsprestatie van projectteams positief beïnvloed.

Er wordt wel een factor genoemd die dit inperkt, namelijk beleid. Leden uit verschillende projectteams geven aan het idee te hebben dat ze enkel invulling kunnen geven binnen bestaande kaders, en daarmee onvoldoende vrijheid te hebben om hun motivatie in te zetten om meer te bereiken.

Hoe beïnvloedt motivatie de duurzaamheidsbeoordeling van projectteams?

Uit de case study blijkt voor alle gevallen dat wanneer teamleden gemotiveerd zijn de duurzaamheidsbeoordeling is veranderd en wanneer teamleden niet gemotiveerd zijn er niets is veranderd. Binnen één project waar de projectleden niet gemotiveerd zijn, verklaren de projectleden de het onveranderde oordeel zelf door een matige uitwerking van de verantwoordingsmaatregelen en niet door hun afdoende motivatie. In dit team zijn de leden wel bereid verantwoording af te leggen, maar door de matige uitwerking van de verantwoordingsmaatregelen hebben ze het gevoel niet de mogelijkheid te krijgen een verandering in de duurzaamheidsbeoordeling teweeg te brengen. Daarnaast, ondanks dat een veranderde duurzaamheidsbeoordeling wordt gezien in gemotiveerde projectteams, wordt er door de meeste projectleden hiervoor geen verklaring gegeven. Eén respondent geeft aan dat er op dit moment geen duidelijk verband is tussen zijn of haar motivatie en de duurzaamheidsbeoordeling, omdat verandering naar zijn zeggen veel tijd zal innemen. Deze case study wijst alleen op een samenhang tussen motivatie en de duurzaamheidsbeoordeling van projectteams. In onderstaande tabel wordt weergegeven wat de relaties zijn tussen variabelen als resultaat uit dit onderzoek zijn gekomen.

Tabel 5.1: Relaties tussen verschillende variabelen

		Invloed op			
		Verantwoordingsmaatregelen	Motivatie	Duurzaamheidsprestatie	Duurzaamheidsbeoordeling
Beïnvloeders	Verantwoording		Geen beïnvloeding	+	+
	Motivatie	+		+	Alleen samenhang

6 Conclusie

In dit onderzoek is gekeken naar de nieuwe verantwoordingsmaatregelen van de gemeente Amsterdam die ten doel hebben duurzaamheid beter te integreren in projecten. De effecten van deze verantwoordingsmaatregelen op projectteams zijn onderzocht door middel van een kwalitatieve case study naar vier projecten binnen het Ingenieursbureau van de gemeente Amsterdam. Er zijn hiervoor vijftien interviews gehouden en er is een documentenanalyse gedaan. In de conclusie zal antwoord worden gegeven op de hoofdvraag.

6.1 Conclusie

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag "Op welke manier beïnvloeden verantwoordingsmaatregelen en motivatie, de duurzaamheidsbeoordeling en duurzaamheidsprestatie van projectteams, en welke aanbevelingen kunnen op basis hiervan worden gedaan?"

Uit de interviews en de documentenanalyse is gebleken dat verantwoordingsmaatregelen geen invloed hebben op de motivatie van teamleden om zich in te zetten voor duurzaamheid. Van de projectteams wordt verwacht dat zij rapporteren over duurzaamheid en een duurzaamheidssessie organiseren. Deze verantwoordingsmaatregelen hebben er niet voor gezorgd dat er een innerlijke drive ontstaat om zich extra voor duurzaamheid in te zetten, omdat ze zich moeten verantwoorden naar de opdrachtgever. De teamleden die gemotiveerd waren bleken namelijk al gemotiveerd te zijn voordat de verantwoordingsmaatregelen ingevoerd werden. Andersom blijkt motivatie wel de verantwoordingsmaatregelen te beïnvloeden. Indien er geen motivatie is om zich in te zetten voor duurzaamheid voelen de projectleden zich niet verbonden met de verantwoordingsmaatregelen. Bovendien doen projectleden extra hun best om de verantwoordingsmaatregelen goed uit te voeren wanneer zij gemotiveerd zijn omdat zij dit daarom belangrijk vinden.

Verder is gebleken dat de verantwoordingsmaatregelen een positieve invloed hebben op de duurzaamheidsprestatie. De teamleden voelen zich door de verantwoordingsmaatregelen geactiveerd om zich in te zetten voor duurzaamheid omdat zij verwachten hierop beoordeeld te gaan worden. Zij ontwikkelen hierdoor een kritische blik waardoor zij beter hun best gaan. Uiteindelijk leidt dit tot een betere prestatie. Een hoge mate van verantwoording in teams betekende in de meeste gevallen een hoge duurzaamheidsprestatie. Deze invloed wordt overigens wel gedempt door verschillende factoren, namelijk door onduidelijkheid over de scope van het project of door bestaande kaders die de praktische mogelijkheden beperken.

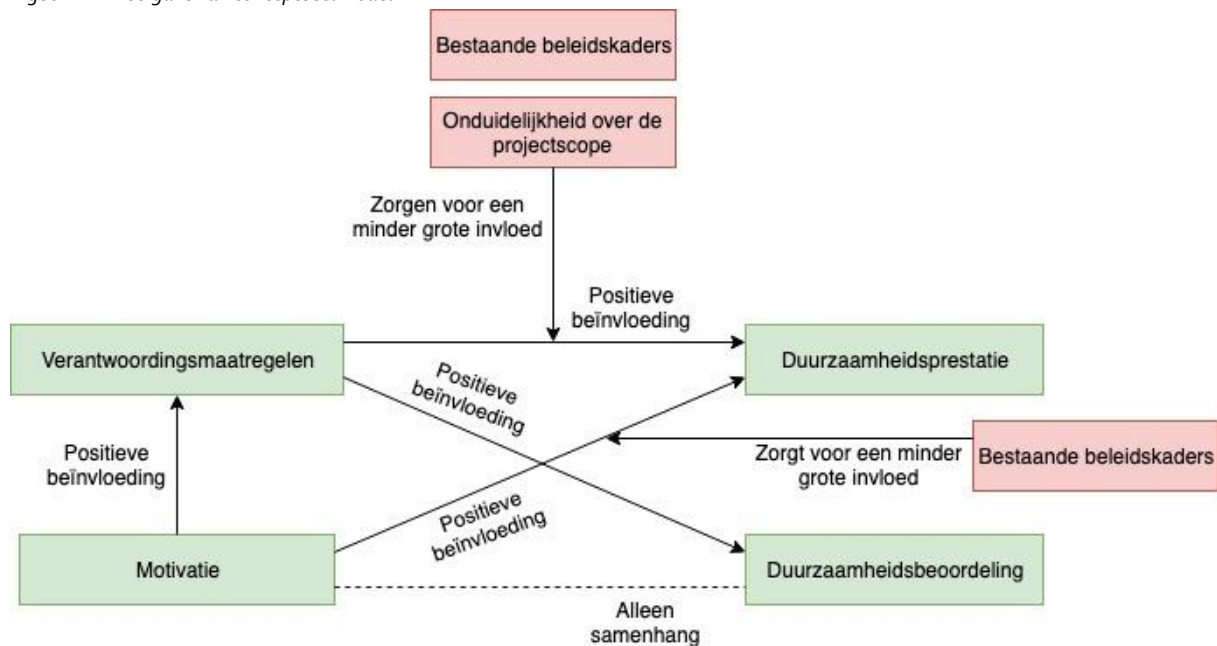
De verantwoordingsmaatregelen hebben ook een positieve invloed op de duurzaamheidsbeoordeling. Omdat de ambtenaren verwachten beoordeeld te worden met betrekking tot duurzaamheid is willen zij meer kennis verzamelen over het onderwerp en is er meer aandacht gekomen voor het duurzaamheidsprobleem. Doordat zij ook complexere denkprocessen doorgaan kunnen zij vanuit die kennis beter beoordelen welke duurzaamheidskennis past bij het project en welke niet. De verantwoordingsmaatregelen hebben ervoor gezorgd dat er meer inzichten zijn ontstaan in duurzaamheidsaspecten en -maatregelen voor projecten.

Tot slot is er ook gekeken naar de invloed van motivatie op de duurzaamheidsprestatie en duurzaamheidsbeoordeling van teams. Motivatie blijkt een positieve invloed te hebben op de duurzaamheidsprestatie. Wanneer teamleden gemotiveerd zijn om zich in te zetten voor duurzaamheid, willen zij zich graag inzetten voor een goede prestatie. Deze invloed wordt wel gedempt door bestaande beleidskaders waarbinnen de teams zich moeten manoeuvreren. Motivatie blijkt niet van invloed te zijn op de duurzaamheidsbeoordeling. Wel is er sprake van een samenhang, want in gemotiveerde teams was er vaker sprake van een verandering in de duurzaamheidsbeoordeling dan in minder gemotiveerde teams.

6.2 Conceptueel model

Op basis van deze bevindingen is het conceptueel model aangepast naar het onderstaande model.

Figuur 6.1: Weergave van conceptueel model



Het model laat ten eerste zien dat motivatie een positieve invloed heeft op de verantwoordingsmaatregelen. Ten tweede laat het zien dat de verantwoordingsmaatregelen en de motivatie de duurzaamheidsprestatie positief beïnvloeden. Ten derde laat het zien dat de verantwoordingsmaatregelen de duurzaamheidsbeoordeling positief beïnvloeden. Ten slotte laat het model zien welke factoren zorgen voor een belemmering op de mate van beïnvloeding.

7 Aanbevelingen

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de laatste twee deelvragen;

- Hoe kunnen ambtelijk opdrachtgevers ervoor zorgen dat de invloed van verantwoording op de projectteams groter wordt?
- Wat zou de gemeente kunnen doen om duurzaamheid (nog) beter te integreren in projecten?

7.1 Het versterken van de invloed van verantwoordingsmaatregelen

Uit dit onderzoek is gebleken dat een hoge mate van naleving van verantwoordingsmaatregelen de duurzaamheidsprestatie en duurzaamheidsbeoordeling van teams positief beïnvloed. Een versterking van de verantwoording kan daarom zorgen voor een positieve invloed op de duurzaamheidsprestatie en duurzaamheidsbeoordeling van teams. Daarom is het belangrijk antwoord te geven op de volgende deelvraag: Hoe kunnen de ambtelijk opdrachtgevers ervoor zorgen dat de invloed van verantwoording op de projectteams groter wordt?

7.1.1 Duidelijkheid verschaffen aan projecten

De invloed van verantwoording kan vergroot worden door te zorgen voor een strengere navolging en duidelijkere opzet van de rapportage. Uit de interviews is gebleken dat dat het voor projectteams onduidelijk is hoe zij door opdrachtgevers beoordeeld zullen worden ten aanzien van duurzaamheid. Een respondent wil bijvoorbeeld weten of het genoeg is als het team de Puccini-methode toepast (ambtenaar 8, 2019). Maar ook andere respondenten zitten met vragen aan de AOG's. De meest voorkomende en meest prangende vraag is of de opdrachtgever wil dat het project gaat kijken naar de duurzaamheidsmaatregelen die de meeste impact hebben of dat het project mogelijkheden uitzoekt die het minste geld gaan kosten (ambtenaar 1, 2019; ambtenaar 4, 2019). Het verschaffen van antwoord op deze vraag zorgt ervoor dat de teams meer richting krijgen met betrekking tot duurzaamheid. Het zorgt er ook voor dat zij beter weten waar ze over kunnen rapporteren in het Opdracht Status Formulier. Het beantwoorden van deze vragen zal uiteindelijk leiden tot een hogere kwaliteit van duurzaamheidsmaatregelen waarover gerapporteerd wordt.

7.1.2 Strenger sturen op het naleven van duurzaamheidseisen

Bovendien blijkt uit de interviews dat de opdrachtgevers op dit moment weinig kritiek uiten aan projecten over de duurzaamheidsrapportages (ambtenaar 5, 2019). AOG's zijn op dit moment tevreden met een ingevuld ambitieweb die gemaakt is tijdens een duurzaamheidsessie (ambtelijk opdrachtgever, 2019). Dit betekent dat projectteams niet verplicht worden mogelijkheden te onderzoeken met betrekking tot duurzaamheidsmaatregelen voor hun project. Inhoudelijk sturen op deze rapportages blijkt moeilijk te zijn, omdat de aard van projecten waarmee ambtelijk opdrachtgevers te maken krijgen erg verschilt. Ambtelijk opdrachtgevers zouden wel meer sturing kunnen geven door antwoord te geven op bovenstaande vragen over het budget en door de teams strenger te sturen op naleving van de eisen. Het invullen van het Opdracht Status Formulier wordt door een respondent nu meer gezien als 'huiswerkklusje' dan als een manier waarop verantwoording moet worden afgelegd. Bovendien, in het gesprek dat volgt na het inleveren van deze rapportage worden enkel de keuzes die zijn gemaakt besproken en wordt overlegd hoe het project verder zal verlopen. Deze vorm van verantwoording bevat geen of weinig gevolgen voor projectteams. Zij worden niet afgerekend op het proces of de inhoud. Wanneer dit in een hogere mate gedaan zou worden zou dit voordelig kunnen zijn voor de prestatie en het oordeel van teams.

7.2 Aanbeveling omtrent duurzaamheidsstrategie

In grote lijnen bestaat er binnen projecten van het Ingenieursbureau vooral veel onduidelijkheid over de strategie met betrekking tot duurzaamheid. Het is onduidelijk waar verantwoordelijkheid ligt en wie de keuzes

maken. Projectleden kunnen zelf beslissen wat duurzaam is en dit toepassen in hun projecten. Het is belangrijk dat het duidelijk wordt bepaald wat duurzaamheid inhoud en wie bepaalt wat duurzaam is. Deze factoren kunnen een belemmering zijn bij het bereiken van de ambitie van de gemeente Amsterdam de stad de 'groene koploper van Nederland en Europa' te maken. Daarom is gekeken wat de gemeente kan doen om de integratie van duurzaamheid te verbeteren.

7.2.1 In relatie tot de duurzaamheidssessie

Teams vinden het een goede ontwikkeling dat de duurzaamheidssessie is geïntroduceerd voor projecten. Hier liggen nog wel wat verbeterpunten. De minst inhoudelijke sessie werd het minst goed ontvangen door de teams.

Ten eerste is het daarom belangrijk dat inhoudelijke experts van het IB aanwezig zijn bij de sessie. Zij kunnen een inhoudelijk inzicht bieden in de mogelijkheden met betrekking tot duurzaamheid. De experts meenemen in de karakteristieken van het project is hiervoor wel noodzakelijk. Het is bijvoorbeeld essentieel te weten of in de scope van het project een knelpunt ligt met betrekking tot water.

Ten tweede is het belangrijk dat bij de uitvraag van de duurzaamheidssessies benadrukt wordt dat het bureau niet alleen een faciliterende functie bekleedt maar ook inhoud biedt voor het projectteam. Eén team gaf aan tijdens de sessie niet goed geïnformeerd te worden over de duurzaamheidsdoelstelling van Amsterdam. Wanneer deze richting niet wordt gegeven kunnen zij waarschijnlijk wel invulling geven aan de ambities die voorkomen in het ambitieweb, maar dat betekent niet meteen dat dit de thema's bevat die voor de stad belangrijk zijn. Het is daarom belangrijk om de ambities van de gemeente uit te lichten tijdens de sessie. Meerdere respondenten hebben aangegeven dat zij het fijn zouden vinden als er een ingevuld ambitieweb van de opdrachtgever zou komen die zij zouden kunnen zien (ambtenaar 1, 2019; ambtenaar 5, 2019; ambtenaar 7, 2019). Daardoor wordt het overzichtelijk bij welke thema's de hoogste ambities liggen volgens het coalitieakkoord en dan kunnen teams kijken of het mogelijk is om in hun project daar een stap in te zetten. Op deze manier is er meer aansluiting met de ambities uit coalitieakkoord en kan Amsterdam een betere prestatie bereiken.

Ten derde kan het helpend zijn als er een lijst met maatregelen worden aangedragen tijdens de sessie. Een respondent geeft aan dat de voorbeelden van maatregelen die tijdens zijn of haar sessie werden genoemd kwamen vanuit de provincie (ambtenaar , 2019). Deze waren niet toepasbaar op projecten in de stad omdat hiervoor veel ruimte nodig was. Wanneer de lijst met maatregelen meer aansluiten op de stad kunnen projecten in het vervolg zelf sneller tot concrete oplossingen komen voor hun project. Wanneer teams meerdere keren een sessie voor een infrastructureel project hebben gedaan zullen zij na een tijdje een goed beeld hebben wat je zou kunnen doen bij elk infrastructureel project.

Ten slotte kunnen facilitators een rol spelen om ervoor te zorgen dat projectteams niet enkel iets *framen* op een bepaalde manier waardoor het binnen het thema duurzaamheid past, maar dat ook benadrukt wordt wat nieuwe mogelijkheden of projectdoelen kunnen zijn voor het project om zich in te zetten voor duurzaamheid. Ook hier kan bij de uitvraag voor de sessies de nadruk op worden gelegd.

7.2.2 In relatie tot de ambtelijk opdrachtgevers

Voor teams is het belangrijk dat zij meer duidelijkheid krijgen vanuit de ambtelijk opdrachtgevers. Op dit moment bestaat er onduidelijkheid bij teams met betrekking tot de taakverdeling en het Amsterdamse beleid. Het is voor hen niet duidelijk of zij een richting moeten kiezen met betrekking tot duurzaamheidsmaatregelen of dat deze taak ligt bij de AOG. Uit een gesprek met één van de ambtelijk opdrachtgevers blijkt dat het project verantwoordelijk is voor het in beeld brengen van de duurzaamheidsmogelijkheden bij het projectteam en het vervolgens aan de AOG is om een keuze te maken uit deze mogelijkheden (ambtelijk opdrachtgever, 2019). Het is van belang dat er duidelijkheid ontstaat over deze taakverdeling zodat de teams

zich meer kunnen richten op het bedenken van duurzaamheidskansen en mogelijkheden voor het project. Projecten moeten hierbij wel voldoen aan het Amsterdamse beleid.

Het is voor veel projecten onduidelijk welke richting dit beleid aangeeft met betrekking tot duurzaamheid. Een respondent geeft aan geen goede inschatting te kunnen maken van welk beleid het belangrijkste is voor de stad. "Is het belangrijker om te focussen op autoluw, of juist op *rainproof* (ambtenaar 1, 2019)?" Wat teams aangeven is dat het belangrijk voor hen is om overzichtelijk te krijgen wat het duurzaamheidsraamwerk is waar de stad voor staat. Een respondent geeft aan dat zij als team enkel mogelijkheden en kansen kunnen opperen en kunnen aangeven hoeveel extra geld en tijd dit gaat kosten (ambtenaar , 2019). Hiermee wordt bedoeld dat er geen onderscheid wordt gemaakt tussen welke mogelijkheden het beste passen bij de stad en welke minder. De AOG's kunnen hier een meer prominente rol in gaan spelen. Zij kunnen aan de projecten doorspelen wat het duurzaamheidsraamwerk is en tijdens gesprekken vragen stellen over hoe het project hier aan kan voldoen. Een andere mogelijkheid is dat het duurzaamheidsraamwerk van de stad Amsterdam wordt besproken in de duurzaamheidssessies.

7.2.3 In relatie tot de communicatie binnen de gemeente

Het is belangrijk dat er eenheid ontstaat over de definitie van duurzaamheid in projecten. Op dit moment wordt door sommigen aangehouden dat duurzaam inhoudt dat een product lang mee kan gaan. Dit heeft als gevolg dat niet altijd wordt gekozen voor mogelijkheden die passend zijn bij het beleid van Amsterdam, dat zich erop richt klimaatadaptief te worden. Het is belangrijk dat wordt gecommuniceerd over de betekenis van duurzaamheid zodat alle neuzen dezelfde kant op staan.

Bovendien verbazen projectteams zich over de interne communicatie binnen de gemeente. Dit betreft de communicatie binnen het IB en tussen verschillende diensten van de gemeente. Er is veel kennis in andere diensten van de gemeente, of bij andere projectteams, die niet gedeeld wordt. Dit zorgt er niet alleen voor dat er veel tijd verspild wordt aan het zoeken naar kennis die al door iemand anders binnen de gemeente is opgedaan, maar het zorgt ook voor dat ieder project op zichzelf staat. Een respondent geeft aan dat zij met hun team de opdracht hebben gekregen een park te maken en dat daar veel kansen kunnen liggen voor bijvoorbeeld de *rainproof* opgave. De hoop van dat team was dat zij van alle hoeken van het IB overstelp zouden worden met ideeën van anderen die zouden willen meedoen dit tot een succes te brengen. Maar dat gebeurt niet. 'Het IB zit niet zo in elkaar', aldus de respondent (ambtenaar , 2019). Het zou helpend zijn een kennisplatform op te zetten om kennis die is opgedaan in projecten en kennis van experts hier te delen.

Ook zou het Amsterdam helpen als het ambtelijk duidelijker wordt belegd. Het is voor de teams op dit moment niet duidelijk wie het gezicht is van duurzaamheid, en zelfs niet welke dienst daar de belangrijkste rol in speelt "Is dat Ruimte & Duurzaamheid (R&D) of is dat V&OR? (ambtenaar 6, 2019)". Zij hebben het idee dat er op dit moment alleen losse schakels zijn die zich bezig houden met duurzaamheid. Er is vanuit de teams een vraag om duidelijkheid te krijgen wie hierover gaan. Het kan van belang zijn voor deze personen om zich meer op de kaart te zetten of om iemand te kiezen die het gezicht wordt van duurzaamheid. Het kan van belang zijn rond de tafel te gaan zitten met een aantal kopstukken, bijvoorbeeld projectmanagers, AOG's en duurzaamheidsadviseurs, om te bespreken hoe de strategie omtrent duurzaamheid in projecten verbeterd kan worden.

Uit bovenstaande factoren blijkt dat de gemeente verschillende dingen zou kunnen doen om duurzaamheid beter te integreren in projecten. Ten eerste is belangrijk dat door het IB de kwaliteit van de duurzaamheidssessie verbetert. Dit kunnen zij doen door ervoor te zorgen dat inhoudelijke experts aanwezig zijn bij de sessie. Bovendien is het belangrijk dat in de uitvraag bij adviesbureaus verschillende factoren worden benadrukt. Namelijk dat facilitators niet een alleen een faciliterende functie hebben, maar dat zij ook inhoudelijke sturing geven op een manier die past bij het Amsterdamse beleid, dat zij bovendien voorbeelden aandragen die toepasbaar zijn voor projecten in de stad en ten slotte dat zij een papieren werkelijkheid van

projecten tegengaan door ze te stimuleren nieuwe duurzaamheidskansen te onderzoeken. Ten tweede is het voor de wisselwerking tussen het IB en V&OR belangrijk dat er duidelijkheid komt over wie verantwoordelijk is voor welke onderdelen met betrekking tot duurzaamheid. Ten slotte is het belangrijk dat de communicatie tussen teams van het IB en met de diensten daarbuiten verbetert, zodat kennis makkelijker gedeeld kan worden en alle ambtenaren dezelfde richting op kunnen gaan.

8 Discussie

In dit hoofdstuk wordt het onderzoek bediscussieerd. Eerst zullen de implicaties van de resultaten worden besproken. Vervolgens worden de beperkingen van het onderzoek behandeld.

8.1 Implicaties

8.1.1 Theoretische implicaties

In dit onderzoek lijken procesverantwoordingstheorieën bevestigd te worden, die beweren dat een hoge mate van verantwoording een positieve invloed heeft op de prestatie (Cloyd, 1997; Geister, Konradt & Hertel, 2006) en het oordeel van teams (Billings & Scherer, 1988; Chaiken, 1980; De Langhe, van Osselaer & Wierenga, 2011; Lion & Meertens, 2001; Messier & Quilliam, 1992; Siegel-Jacobs & Yates, 1996; Tetlock & Kim, 1987; Verplanken, Aarts & Van Knippenberg, 1997). Wat de resultaten laten zien, is dat verantwoordingsmaatregelen een positieve invloed hebben op de duurzaamheidsprestatie en de duurzaamheidsbeoordeling van teams. Verder blijkt het onderzoek een ondersteuning te zijn van theorieën die beweren dat motivatie een positieve invloed heeft op verantwoording en op de prestatie van teams (Kiruja & Mukuru, 2013; Nijstad & De Dreu, 2012). De resultaten laten zien dat gemotiveerde teams een betere duurzaamheidsprestatie leveren. Bovendien worden theorieën bevestigd die stellen dat motivatie de verantwoording beïnvloedt (Roch & McNall, 2007). De resultaten laten zien dat gemotiveerde teams meer bereid zijn de verantwoordingsmaatregelen op te pakken dan niet-gemotiveerde teams. De motivatie van teams bleek een belangrijke factor te zijn bij het goed oppakken van de verantwoordingsmaatregelen en daarmee bij het verduurzamen van projecten.

Wat resultaten bovendien laten zien is dat duurzaamheidsprestatie logischerwijs wordt beïnvloed door andere factoren dan enkel de verantwoording. In het onderzoek zijn verschillende dempende effecten gevonden op de duurzaamheidsprestatie, namelijk een onduidelijke projectscope en bestaande beleidskaders. Een onduidelijke projectscope zorgt ervoor dat teams nog niet weten welke richting zij aanhouden bij het opstellen van projectdoelen. Daardoor kunnen zij ook geen richting bepalen met betrekking tot duurzaamheidsdoelstellingen. Bovendien, door bestaande beleidskaders zoals een kleine projectscope en een beperkt uitvoeringsbudget worden de praktische mogelijkheden met betrekking tot duurzaamheid beperkt. Door bewust te worden van deze dempende invloeden kan de relatie tussen verantwoording en duurzaamheidsprestatie beter verklaard worden.

Wat de resultaten niet aantonen, is een invloed van verantwoordingsmaatregelen op de motivatie van teams om zich in te zetten voor duurzaamheid. Eerder onderzoek wordt hierdoor betwist (De Langhe, van Osselaer & Wierenga, 2011; Kiruja & Mukuru, 2013; Nijstad & De Dreu, 2012; Scholten et al., 2007). Dit zou kunnen betekenen dat verantwoordingsmaatregelen daadwerkelijk geen invloed hebben op de motivatie. Een reden hiervoor zou kunnen zijn dat het opgelegd krijgen van een set aan regels op zichzelf geen enthousiasme en motivatie opwekken. Op eenzelfde lijn heeft de manier van communiceren naar teams over de introductie van de verantwoordingsmaatregelen wellicht invloed op de relatie tussen de verantwoordingsmaatregelen op motivatie. Toekomstig onderzoek zou zich meer kunnen verdiepen in de manier van introduceren van verantwoordingsmaatregelen om erachter te komen of het beoogde effect daadwerkelijk niet bestaat of dat deze beïnvloed wordt door andere factoren. Bijvoorbeeld door de manier waarop de maatregelen worden geïntroduceerd naar de teams.

Daarnaast wordt de theorie die beweert dat motivatie een positieve invloed heeft op het oordeel van teams in dit onderzoek betwist (Scholten et al., 2007). Dit zou verklaard kunnen worden door de relatief korte termijn na het invoeren van de verantwoordingsmaatregelen, namelijk een jaar, om te kunnen spreken van een

verandering. Het kan ook zijn dat de teams wel een betere beoordeling willen maken met betrekking tot duurzaamheid, maar dat zij nog onvoldoende concrete kennis en vaardigheden tot hun beschikking hebben om dit te doen. Toekomstig onderzoek zou de invloed van tijd en trainingen op dit verband kunnen onderzoeken. Dergelijk onderzoek sluit aan bij bestaande bestuurskundige theorieën die beweren dat studies en trainingen een positieve invloed hebben op de besluitvorming omdat men door aangeleerde skills betere beoordelingen kan doen (Dhami, Schlottmann & Waldmann, 2012; Keeney, 2004). Bovendien sluit het aan bij bestaande bestuurskundige theorieën die beweren dat tijd nodig is om een verandering teweeg te brengen (Pollitt, 2008).

8.1.2 Praktische implicaties

De resultaten van dit onderzoek kunnen een waardevolle toevoeging zijn bij het klimaatbestendig maken van de stad Amsterdam. Om de stad snel te kunnen verduurzamen is het belangrijk te weten dat de verantwoordingsmaatregelen een positieve invloed hebben op de duurzaamheidsprestatie en duurzaamheidsbeoordeling van teams. Door meer duidelijkheid te scheppen over deze verantwoordingsmaatregelen kan de diepgang en kwaliteit van duurzaamheidsafwegingen verbeterd worden en kunnen teams een betere duurzaamheidsprestatie leveren. Bovendien kan het motiveren van teams leiden tot een betere duurzaamheidsprestatie. De gemeente is een lerende organisatie. Door het verzamelen van kennis over deze invloeden kunnen teams een betere beoordeling doen met betrekking tot duurzaamheid en kunnen zij een betere prestatie leveren. Deze maatregelen zorgen er beide voor dat de stad sneller en effectiever kan verduurzamen. Daarnaast hebben ambtenaren de plicht om onder andere met de tijd mee te gaan en veranderingen teweeg te brengen (Korsten, 2017). Dit onderzoek kan ambtenaren helpen met het voldoen aan deze rol door een richting van verandering aan te geven en de ambities na te streven die zijn opgesteld in het coalitieakkoord.

8.2 Beperkingen

Tijdens het uitvoeren van dit onderzoek is constant geprobeerd een waardevolle toeging te leveren bij het in kaart brengen van verantwoordingsprocessen omtrent duurzaamheid. Ondanks deze inzet heeft bestuderen hiervan ook beperkingen. Hoewel niet is verteld aan respondenten dat het onderzoek gaat over de verantwoordingsmaatregelen omtrent duurzaamheid, kunnen zij na hun interview de inhoud besproken hebben met andere respondenten. Deze *test-subject interaction* kan een effect hebben op de onderzoeksresultaten en daarmee op de betrouwbaarheid van het onderzoek.

Bovendien zijn er verschillende beperkingen met betrekking tot de interne validiteit. De norm die wordt gebruikt om de prestatie van projectteams te meten, het gebruik van led-verlichting en het gebruiken van recyclede materialen, bleek niet algemeen bekend te zijn bij de projecten en ambtelijk opdrachtgevers. Omdat zij zich niet bewust zijn van deze norm zullen teams zelf het idee hebben dat zij hoger presteren met betrekking tot duurzaamheid dan zij volgens dit onderzoek doen. Daarnaast hebben mensen de neiging hun eigen prestatie hoger te beoordelen dan deze in werkelijkheid is (Kruger & Dunning, 1999; Waung & Highhouse, 1997). Dit Dunning-Kruger effect betekent dat de duurzaamheidsprestatie van dit onderzoek lager uitvalt dan die in de perceptie van teamleden. Wat uit de interviews bovendien blijkt is dat teams (kunnen) doen aan *greenwashing*. In dat geval frameert het team maatregelen of doelstellingen voor het project op een manier waarop het lijkt of zij boven de norm presteren voor duurzaamheid, terwijl dit in werkelijkheid alleen symbolisch is (Bowen, 2014). Hierdoor kan de duurzaamheidsprestatie in dit onderzoek hoger uitvallen dan de werkelijke prestatie. Ook kan niet gesproken worden van causale verbanden tussen de variabelen, omdat dit onderzoek geen directe meting is van causale ketens van gebeurtenissen. De meting is een momentopname van een situatie die constant aan verandering onderhevig is. Dit betekent dat er alleen gesproken kan worden over samenhang tussen de variabelen. Omdat het gaat om een momentopname heeft dit negatieve gevolgen voor de betrouwbaarheid van dit onderzoek. Om de betrouwbaarheid te verhogen zou dit onderzoek over een bepaalde periode verschillende keren herhaald kunnen worden. De resultaten hiervan kunnen met elkaar

vergeleken worden.

Aangezien in dit onderzoek enkel projectteams van de gemeente Amsterdam zijn onderzocht, zijn de resultaten mogelijk niet generaliseerbaar naar andere grote gemeentes. Het is mogelijk dat andere grote gemeentes een andere organisatiestructuur van projecten hebben waar mogelijk andere verantwoordingsrelaties bestaan en anders omgegaan wordt met duurzaamheid dan in Amsterdam. Bovendien zijn de resultaten om dezelfde reden niet te generaliseren naar kleinere gemeentes en gemeentes in andere landen. In toekomstig onderzoek zouden projectteams van ingenieursbureaus van verschillende grote gemeentes in Nederland onderzocht kunnen worden om de externe validiteit te verhogen.

8.3 Toekomstig onderzoek

Voor vervolgonderzoek is aan te bevelen om hetzelfde onderzoek op een verschillende momenten te herhalen. Over enkele tijd zullen er meer gegevens zijn over projecten die te maken krijgen met de verantwoordingsmaatregelen waardoor een betere meting kan worden gedaan van de duurzaamheidsprestatie van teams. Bovendien, aangezien de intentie is niet alleen Amsterdam maar heel Nederland te verduurzamen (Rijksoverheid, 2019), is het interessant dit onderzoek uit te voeren bij andere grote gemeentes in Nederland. Door het vergelijken van resultaten van dit onderzoek bij verschillende grote gemeentes, kan inzichtelijk gemaakt worden hoe er binnen gemeentelijke systemen wordt omgegaan met complexiteit. Dit kan een verbetering teweeg brengen. Omdat uit dit onderzoek werd afgeleid dat motivatie om zich in te zetten voor duurzaamheid geen positieve invloed had op de duurzaamheidsbeoordeling van projectteams, kan toekomstig onderzoek wellicht uitzoeken welke factoren hier wel van invloed op zijn. Dit kan inzicht geven op de manieren waarop projectteams hun kennisniveau met betrekking tot duurzaamheid beter kunnen beoordelen en inzetten.

Ondanks de beperkingen van dit onderzoek is het - gezien de ontwikkelingen met betrekking tot klimaatverandering - interessant om meer onderzoeken te doen naar duurzaamheidsintegratie-processen. Dit onderzoek kan daar een startpunt van zijn. Door verder onderzoek te doen, kan Amsterdam de verduurzaming versnellen waardoor de stad zich beter kan voorbereiden op de gevolgen van klimaatverandering en daarmee het doel na te streven de 'groene koploper van Europa' te worden. Ondanks dat dit een complexe opgave lijkt te zijn, zijn er in dit onderzoek verschillende aanbevelingen gedaan om in de praktijk een verandering teweeg te brengen. En zoals Confucius eens zei "*When it is obvious that goals will not be reached, don't adjust the goals, adjust the action steps.*"

Referenties

- Antea group. (2018). *Verslag sessie Ambitieweb GWW*. (niet gepubliceerd).
- Arcadis. (2018). *Duurzaamheidssessie Fietsparkeergarage Rembrandtplein*. (niet gepubliceerd).
- Bovens, M. A. P. (2005). Publieke verantwoording: Een analysekader.
- Buelens, M. & Van den Broeck, H. (2007). An analysis of differences in work motivation between public and private sector organizations. *Public Administration Review*, p. 65-74.
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2019). *What is sustainability?* Geraadpleegd op 28 juli 2019, via <https://www.cbs.nl/nl-nl/faq/specifiek/what-is-sustainability->
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry & research design; choosing among five approaches*. Sage.
- Chaiken, S. (1980). Heuristic versus systemic information processing and the use of source versus message cues in persuasion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39(5), p. 752-766.
- Cloyd, C. B. (1997). Performance in tax research tasks: the joint effects of knowledge and accountability. *The Accounting Review*, 1, p. 111-131.
- De Langhe, B. & van Osselaer, S. M. J. & Wierenga, B. (2011). The effects of process and outcome accountability on judgment process and performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115, p. 238-252.
- Dhami, M. K. & Schlotmann, A & Waldmann, M. R. (Eds.).(2012). *Judgment and decision making as a skill: learning, development and evolution*. Cambridge University Press.
- Dur, R. (2009). Motiveren, belonen en presteren in de publieke sector.
- Duurzaam GWW. (2018). Teksten digitaal ambitieweb. Toelichting ambitieniveaus voor 12 thema's. Geraadpleegd op 30 maart 2019, via <https://www.duurzaamgww.nl/wp-content/uploads/2018/07/Ambitieweb-12-themas.pdf>
- Geister, S. & Konradt, U. & Hertel, G. (2006). Effects of process feedback on motivation, satisfaction and performance in virtual teams. *Small Group Research*, 37(5), p. 459-489.
- Gemeente Amsterdam. (2004). *Plan Besluitvormingsproces Infrastructuur (PBI)*. (niet gepubliceerd).
- Gemeente Amsterdam. (2017). *Startdocument Vervangen Walter Süskindbrug*. (niet gepubliceerd).
- Gemeente Amsterdam. (2018a). *Beleidskader Puccinimethode*. Geraadpleegd op 27 juni 2019, via [https://131f4363709c46b89a6ba5bc764b38b9.objectstore.eu/hior/Documenten/Beleidskader%20Puccinimethode%20\(2018\).pdf](https://131f4363709c46b89a6ba5bc764b38b9.objectstore.eu/hior/Documenten/Beleidskader%20Puccinimethode%20(2018).pdf)
- Gemeente Amsterdam. (2018b). *Collegevoordracht principebesluit van Weteringcircuit naar Weteringpark*. Geraadpleegd op 3 juni 2019, via file:///C:/Users/10531335/Downloads/collegevoordracht_principebesluit_van_weteringcircuit_naar_weteringpa

rk_4_september_2018_web%20(2).pdf

Gemeente Amsterdam. (2018c). *Een nieuwe lente en een nieuw geluid*. Geraadpleegd op 1 oktober 2018, via <https://www.amsterdam.nl/bestuur-organisatie/volg-beleid/coalitieakkoord-2018/>

Gemeente Amsterdam. (2018d). *Opdracht Status Formulier Prins Hendrikkade december 2018*. (niet gepubliceerd).

Gemeente Amsterdam. (2018e). *Opdracht Status Formulier Walter Süskindbrug april 2019*. (niet gepubliceerd).

Gemeente Amsterdam. (2018f). *Startnotitie Reconstructie Prins Hendrikkade*. (niet gepubliceerd).

Gemeente Amsterdam. (2018g). *Uitvraag OSF 2018*. (niet gepubliceerd).

Gemeente Amsterdam. (2018h). *Verslag duurzaamheidssessie PH-Kade*. (niet gepubliceerd).

Gemeente Amsterdam. (2019a). *Het groene waterfront Prins Hendrikkade*. (niet gepubliceerd).

Gemeente Amsterdam. (2019b). *Opdracht Status Formulier Fietsparkeergarage Rembrandtplein*. (niet gepubliceerd).

Gemeente Amsterdam. (2019c). *Samenvatting Fietsparkeergarage Rembrandtplein*. (niet gepubliceerd).

Gemeente Amsterdam. (2019d). *Voorkeursvariant Fietsparkeergarage Rembrandtplein*. (niet gepubliceerd).

Gibbins, M. & Newton, J. D. (1994). An empirical exploration of complex accountability in public accounting. *Journal of Accounting Research*, 32(2), p. 165-186.

Guskey, T. R. (1998). The age of our accountability. *Journal of Staff Development*, 19(4), p. 36-44.

Guthrie, J. & Farneti, F. (2008). GRI sustainability reporting by Australian public sector organizations. *Public Money and management*, 28(6), p. 361-366.

Hezri, A. A. & Dovers, S. R. (2006). Sustainability indicators, policy and governance: Issues for ecological economics. *Ecological Economics*, 60(1), p. 86-99.

Jelyta, F. (2017). *5 Kansen voor Amsterdam als duurzame stad van de toekomst*. Geraadpleegd op 1 juli 2019, via <https://www.duurzaambedrijfsleven.nl/stad-van-de-toekomst/22935/5-kansen-voor-amsterdam-als-duurzame-stad-van-de-toekomst>

Johnson, J. B. & Reynolds, H. T. & Mycoff, J. D. (2016). *Political Science Research Methods*. Sage.

Keeney, R. L. (2004). Making better decision makers. *Decision Analysis*, 1(4), p. 193-204.

Kiruja, E. K. & Mukuru, E. (2013). Effect of motivation on employee performance in public middle level technical training institutions in Kenya. *International Journal of Advances in Management and Economics*, vol. 2(4), p. 73-82.

Koninklijk Nederlands Meteorologisch Instituut (KNMI). (2014). KNMI'14 klimaatscenario's. Geraadpleegd op 9 april 2019, via http://www.klimaatscenarios.nl/scenarios_samengevat/index.html

Koninklijk Nederlands Meteorologisch Instituut (KNMI). (2018). Klimaatverandering in de regio Amsterdam. Geraadpleegd op 9 april 2019, via <https://www.knmi.nl/over-het-knmi/nieuws/klimaatverandering-in-de-regio-amsterdam>

Lachman, R. (1985). Public and private sector differences: CEOs' perceptions of their role environments. *Academy of Management Journal*, 28(3), p. 671-680.

Lerner, J. S. & Tetlock, P. E. (1999). Accounting for the effects of accountability. *Psychological Bulletin*, 125(2), p. 255-275.

Linquanti, R. (2001). Challenges and choices in fostering meaningful accountability for English learners. *Policy Report*, 1, p. 1-26.

Lion, R. & Meertens, R. M. (2001). Seeking information about a risky medicine: effects of risk-taking tendency and accountability. *Journal of Applied Social Psychology*, 31(4), p. 778-795.

Messier, W. F. & Quilliam, W. C. (1992). The effect of accountability on judgment: development of hypotheses for auditing. *A Journal of Practice & Theory*, 11, p. 123-138.

Ministerie van Infrastructuur en Milieu. (2016). *Handreiking Aanpak Duurzaam GWW*. Geraadpleegd op 4 maart 2019, via <https://www.uvw.nl/wp-content/uploads/2017/01/Handreiking-Aanpak-Duurzaam-GWW-2016.pdf>

Movares. (2019). *Weteringpark omgevingswijzersessie*. (niet gepubliceerd).

Mulgan, R. (2000). Comparing accountability in the public and private sectors. *Australian Journal of Public Administration*, 59(1), p. 87-97.

Nijstad, B. A. & De Dreu, C. K. W. (2012). Motivated information processing in organizational teams: progress, puzzles and prospects. *Research in Organizational Behavior*, 32, p. 87-111.

Pelletier, L. G. & Tuson, K. M. & Haddad, N. K. (1997). Client motivation for therapy scale: a measure of intrinsic motivation, extrinsic motivation and amotivation for therapy. *Journal of Personality Assessment*, 68(2), p. 414-435.

Petty, R. E. & Harkins, S. G. & Williams, K. D. (1980). The effects of group diffusion of cognitive effort on attitudes: an information-processing view. *Journal of Personality and Social Psychology*, 38(1), p. 81-92.

Prietula, M. J. & Simon, H. A. (1989). The expert in your midst. *Harvard Business Review*, 67(1), p. 120-124.

Rijksoverheid. (2019). *Klimaatbeleid*. Geraadpleegd op 28 juli 2019, via <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/klimaatverandering/klimaatbeleid>

Rijkswaterstaat. (2019). *Integraal Projectmanagement*. Geraadpleegd op 23 juni 2019, via <https://www.rijkswaterstaat.nl/zakelijk/zakendoen-met-rijkswaterstaat/werkwijzen/werkwijze-in-gww/werken-in-projecten/integraal-projectmanagement.aspx>

Roch, S. G. & McNall, L. A. (2007). An investigation of factors influencing accountability and performance ratings. *The Journal of Psychology*, 141(5), p. 499-524.

- Scholten, L. & van Knippenberg, D. & Nijstad, B. A. & De Dreu, C, K, W. (2007). Motivated information processing and group decision-making: Effects of process accountability on information processing and decision quality. *Journal of Experimental Social Psychology*, 43, p. 539-552.
- Scott, G. (2001). Accountability for service excellence. *Journal of Healthcare Management*, 46(3), p. 152-155.
- Siegel-Jacobs, K. & Yates, J. F. (1996). Effects of procedural and outcome accountability on judgment quality. *Organizational Behavior and Human Decision processes*, 65(1), p. 1-17.
- Simonson, I. & Nye, P. (1992). The effect of accountability on susceptibility to decision errors. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 51, p. 416-446.
- Steffen, M. (2019). *De Walter Süskind brug over de Amstel*. Geraadpleegd op 5 juni 2019, via https://www.bestemminginbeeld.nl/stedentrip/europa/nederland/amsterdam/bibspotter/fotos/34255/de_walter_suskind_brug_over_de_amstel.html
- Stewart, D. D. & Billings, R. S. & Stasser, G. (1998). Accountability and the discussion of unshared, critical information in decision-making groups. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, 2(1), p. 18-23.
- Tetlock, P. E. & Kim, J. I. (1987). Accountability and judgment processes in a personality prediction task. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(4), p. 700-709.
- Tremblay, M. A. & Blanchard, C. M. & Taylor, S. & Pelletier, L. G. & Villeneuve, M. (2009). Work extrinsic and intrinsic motivation scale: Its value for organizational psychology research. *Canadian Journal of Psychological Association*, 41(4), p. 213-226.
- Vallerand, R. J. & Pelletier, L. G. & Blais, M. R. & Brière, N. M. & Senécal, C. & Vallières. E. F. (1992). The academic motivation scale: a measure of intrinsic, extrinsic, and amotivation in education. *Educational Psychological Measurement*, 52, p. 1003-1017.
- Van der Wal, Z. & De Graaf, G. & Lasthuizen, K. (2008). What's valued most? Similarities and differences between organizational values of the public and private sector. *Public Administration*, 86(2), p. 465-482.
- Van Thiel, S. (2014). *Research methods in public administration and public management: an introduction*. Routledge.
- Verplanken, B. & Aarts, H. & Van Knippenberg, A. (1997). Habit, information acquisition, and the process of making travel mode choices. *European Journal of Social Psychology*, 27, p. 539-560.
- Waung, M. & Highhouse, S. (1997). Fear of conflict and empathic buffering: two explanations for the inflation of performance feedback. *Organizational behavior and Human Decision Processes*, 71(1), p. 37-54.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: design and methods*. Sage.

Bijlagen

Vragenlijst interviews

De informatie die ik zal opdoen tijdens ons interview zal anoniem in het onderzoek worden verwerkt. Vind u het goed als ik dit gesprek opneem? Dat maakt het voor mij makkelijker om de informatie achteraf te verwerken.

Introductievragen

- Wat is uw naam?
- Hoelang bent u al werkzaam bij de Gemeente Amsterdam? En bij het IB?
- Klopt het dat u deel uitmaakt van projectgroep [projectnaam]?
- Wat is uw functie binnen het project?

Motivatie

Houdt u zich bezig met duurzaamheid? Zo ja, wat zijn uw beweegredenen hiervoor?

Heeft deze motivatie gevolgen voor de manier waarop u denkt over duurzaamheid in het project?

Heeft deze motivatie gevolgen voor uw prestatie voor het project?

Duurzaamheidsbeoordeling

Hoe wordt in het project omgegaan met duurzaamheid?

Heeft u een ambitieweb/duurzaamheid sessie bijgewoond? Wat voor effect heeft het bijwonen van deze sessie op u gehad?

Prestatie

Heeft u het idee dat het project tot nu toe goed presteert m.b.t. duurzaamheid?

Hoe kunt u deze prestatie verklaren? (waarom gaat het wel goed, waarom gaat het niet goed)

Verantwoording

Zoals u waarschijnlijk weet moeten projectteams sinds begin 2018 rapporteren over duurzaamheid aan de ambtelijk opdrachtgevers via het Opdracht Status Formulier. Ik zou daarom graag een aantal algemene vragen stellen om te zien hoe dit werkt voor het project.

Tijdens het project of over de uitkomst van projecten

Voelt u zich verplicht om informatie te verstrekken over keuzes die u maakt?

Heeft u het gevoel dat u uw keuzes moet rechtvaardigen naar anderen?

Zijn er binnen het projectteam momenten waarop een terugkoppeling wordt gemaakt over keuzes die zijn gemaakt?

Wordt u door iemand beoordeeld over uw keuzes?

Wat zou de reactie zijn wanneer uw keuzes niet rechtvaardigt kunnen worden?

Motivatie

Was u al gemotiveerd om iets met duurzaamheid te doen voordat jullie daarover moesten rapporteren?

Hebben de maatregelen een invloed gehad op uw motivatie met betrekking tot duurzaamheid?

Duurzaamheidsprestatie

Heeft u het idee dat het afleggen van verantwoording via het Opdracht Status Formulier effect heeft op de duurzaamheidsprestatie van het project?

Duurzaamheidsbeoordeling

Heeft u het idee dat uw oordeel met betrekking tot duurzaamheid is veranderd doordat jullie als team daarover moeten rapporteren?

Heeft u het idee dat het rapporteren effect heeft op de kwaliteit waarop in het team wordt gesproken over duurzaamheid, bijvoorbeeld met betrekking tot de mogelijkheden?

Laatste vragen

Heeft u het idee dat de aandacht voor duurzaamheid binnen het IB is vergroot?
 Heeft u het idee dat dit in verband staat met de rapportage in het Opdracht Status Formulier?
 Heeft jullie projectteam een overzicht gemaakt van beschikbare informatie over duurzaamheid?
 Bevat de informatie concrete kansen voor duurzaamheid?
 Is deze informatie specifiek gericht op het project?
 Heeft u zelf ideeën over hoe de integratie van duurzaamheid binnen projecten beter zou kunnen?

Coderingsschema

	Concept	Mogelijke interviewvragen	Deductieve code	Inductieve code
1.	Verantwoording	<p>Procesverantwoording</p> <p>Wordt er een terugkoppeling gemaakt over de keuzes die zijn gemaakt tijdens het proces?</p> <p>Moeten keuzes gerechtvaardigd worden?</p> <p>Voel je je verplicht om informatie te verstrekken over de keuzes die zijn gemaakt tijdens het proces?</p> <p>Word je door iemand beoordeeld over keuzes tijdens het proces maakt?</p> <p>Wordt een sanctie opgelegd wanneer deze keuzes niet rechtvaardigt kunnen worden?</p> <hr/> <p>Uitkomstenverantwoording</p> <p>Wordt er een terugkoppeling gemaakt over uitkomst van het proces?</p> <p>Moeten deze uitkomsten gerechtvaardigd worden?</p> <p>Voel je je verplicht om informatie te verstrekken over de uitkomst van het proces?</p> <p>Word je door iemand beoordeeld over de uitkomst van het proces?</p> <p>Voel je je verplicht informatie te verstrekken de uitkomst van het proces?</p> <p>Wordt een sanctie opgelegd wanneer deze keuzes niet rechtvaardigt kunnen worden?</p>	<p>1.1 Terugkoppeling tijdens project</p> <p>1.2 Rechtvaardiging van keuzes tijdens project</p> <p>1.3 Verplicht informatie geven tijdens project</p> <p>1.4 Beoordeling tijdens project</p> <p>1.5 Sanctie tijdens project</p> <hr/> <p>1.6 Terugkoppeling na project</p> <p>1.7 Rechtvaardiging van keuzes na project</p> <p>1.8 Beoordeling na project</p> <p>1.9 Verplicht informatie verstrekken na project</p> <p>1.10 Sanctie na project</p>	<p>1.11 Het verschil ontstaat door verantwoordingsmaatregelen</p> <p>1.12 Het verschil ontstaat <u>niet</u> door verantwoordingsmaatregelen</p> <p>1.13 voelt geen verantwoordelijkheid</p>
2.	Motivatie	<p>Epistemische motivatie:</p> <p>Spant u zich in omdat u een diep en accuraat begrip wil ontwikkelen van duurzaamheid?</p> <hr/> <p>Intrinsieke motivatie:</p> <p>Spant u zich in omdat u duurzaamheid interessant vindt of iets nieuws wil leren?</p> <p>Spant u zich in omdat u daar plezier aan ervaart?</p> <p>Spant u zich in omdat u iets wil bereiken?</p> <hr/> <p>Extrinsieke motivatie:</p> <p>Voelt u zich gedwongen u in te spannen voor duurzaamheid?</p> <p>Spant u zich in voor duurzaamheid omdat u vindt dat een goede ambtenaar dit hoort te doen?</p> <p>Spant u zich in omdat u daar via een externe prikkel (financieel/carrière) voor beloond wordt?</p>	<p>2.1 Beter begrip</p> <hr/> <p>2.2 Interesse</p> <p>2.3 Plezier/Enthousiasme</p> <p>2.4 iets bereiken/doel</p> <hr/> <p>2.5 Gedwongen</p> <p>2.6 Plichtsbesef</p> <p>2.7 Externe prikkel</p>	<p>2.8 Niet gemotiveerd</p>
3.	Duurzaamheidsprestatie	<p>Op welke manier kunnen de duurzaamheidsprestaties verklaard worden?</p> <p>Heeft het afleggen van verantwoording aan de ambtelijk opdrachtgever over duurzaamheid effect gehad op het project?</p>		<p>3.1 <u>Niet</u> meer gedaan dan de norm</p> <p>3.2 Meer gedaan dan de norm</p> <p>3.3 Tevreden over eigen prestatie</p> <p>3.4 Ontevreden over eigen prestatie</p> <p>3.5 Effect van motivatie op prestatie</p>
4.	Duurzaamheidsoordeel	<p>Komen er veel alternatieve ideeën ter sprake?</p> <p>Is de aandacht voor het duurzaamheidsprobleem vergroot ten opzichte van het begin van het project?</p>	<p>4.1 Alternatieve ideeën</p> <p>4.2 Meer aandacht duurzaamheids-probleem</p>	<p>4.7 Kwaliteit van kennis omhoog</p> <p>4.8 Kwaliteit van kennis gelijk</p>

	<p>Is de aandacht voor het duurzaamheidsprobleem vergroot na deelname aan een duurzaamheidssessie?</p> <p>Is er een overzicht gemaakt van de beschikbare informatie?</p> <p>Wordt dit overzicht goed bijgehouden zodat iedereen op de hoogte is van nieuwe informatie?</p> <p>Bevat de informatie concrete kansen voor duurzaamheid?</p> <p>Is deze informatie specifiek gericht op/goed geïntegreerd met het project?</p>	<p>4.3 Overzicht van duurzaamheids-informatie</p> <p>4.4 Update van overzicht</p> <p>4.5 Informatie is concreet</p> <p>4.6 Informatie past bij het project</p>	<p>4.9 Verandering</p> <p>4.10 Geen verandering</p>
--	--	--	---

Overzicht van respondenten

	Naam respondent	Datum van het interview
1	Elian Ineke	16 april 2019
2	Annemiek Vos	16 april 2019
3	Amber van Stijn	17 april 2019
4	Stephan van Tilburg	18 april 2019
5	Lian Kosse	23 april 2019
6	Wim Dekker	25 april 2019
7	Marise Ent	26 april 2019
8	Jip Nelissen	29 april 2019
9	Steven Molleman	29 april 2019
10	Ramon Frans	30 april 2019
11	Eveline Haeck	2 mei 2019
12	Lara Borst	2 mei 2019
13	Hans van Kleef	2 mei 2019
14	Hans Groot	3 mei 2019
15	Anonieme ambtelijk opdrachtgever	19 juni 2019

Twaalf thema's uit het ambitieweb en bijbehorende doelstellingen

Bron: Duurzaam GWW, 2018.

Energie

- Reduceren energiegebruik en CO₂-reductie in de gebruiksfase
- Reduceren energie voor aanleg en onderhoud (transport, bouwlogistiek)
- Streven naar circulaire economie: aansluiten van verschillende energiestromen
- Gebruik van groene energie
- Opwekken van duurzame energie (bijvoorbeeld met behulp van zonnepanelen).

Materialen

Duurzaam materiaalgebruik

- Sluiten van de materiaalketens, toepassen hergebruikte en hoogwaardig her te gebruiken materialen.
- Spaarzaam materiaalgebruik en beperken van primair grondstofgebruik
- Beperken van milieu-impact (uit te drukken in MKI, milieuKostenIndicator) en van schadelijke emissies.

Duurzame aanleg en productie

- Beperken CO₂-uitstoot bij productie en aanvoer van materialen
- Gebiedseigen materialen toepassen (minder transport, zie ook Energie)
- Sociale voorwaarden aan de productie: wordt in de toekomst nader uitgewerkt (aspect sociaal/

maatschappelijk verantwoord ondernemen)

Water

Waterkwaliteit

- Het beperken van verontreiniging van oppervlakte- en grondwater
- Wel of niet scheiden van waterafvoersystemen voor schoon en vuil water
- Schoonmaken van verontreinigd water

Waterkwantiteit, droogte/tekorten

- Voorkomen van uitdroging: waterretentie, voorkomen toename verhard oppervlak

Waterkwantiteit, overstromingen/klimaatadaptatie

- Borgen van voldoende opvangcapaciteit bij piekbelasting

Bodem

Bodemkwantiteit

- Beperken van bodemverontreiniging en vervuiling van het grondwater
- Saneren van verontreinigde grond

Duurzaam bodemsysteem

- In stand houden van de balans van het bodemsysteem, zo min mogelijk aantasten van bodem en grondwatersysteem
- Stimuleren van het bodemleven en vruchtbare bodem realiseren

Ecologie

Biodiversiteit

- In stand houden (of vergroten) van de biodiversiteit
- Beperken van overlast voor flora en fauna (licht, trillingen, hinder)
- Ondersteunen van leefgebied voor lokale biodiversiteit (voorkom bijvoorbeeld graswoestijnen)
- Ondersteunen van verspreiding en voortbestaan van soorten

Ecologische structuren

- Voorkomen van ontsnippering en aantasting van ecologische structuren (EHS)
- Zorgen voor aanpassingsvermogen van de (landschappelijke) inpassing van het systeem (hangt ook samen met Water & Bodem, waterkwantiteit)
- Beperken van (ruimtelijk) beslag op natuurgebied/natuurwaarden (zoals het kappen van bomen)

Ruimtegebruik

Beslag op onbebouwde ruimte

- Beperken van extra ruimtebeslag op onbebouwd gebied ten gevolge van het project
- Hergebruik van bebouwd gebied: de huidige gebruikswaarde van het gebied moet blijven bestaan en waar mogelijk wordt de gebruikswaarde versterkt (herontwikkeling).
- Multifunctioneel ruimtegebruik: mogelijkheden om bestaande of geplande ruimte meervoudig te gebruiken. Te denken aan duurzame energiewinning met zonnepanelen of biomassa, gelaagd bouwen, groenzones op daken.

Adaptief vermogen ruimtelijke indeling

- Zorgen voor aanpassingsvermogen van de (landschappelijke) inpassing van het systeem.
- De klimaatbestendigheid van het gebied wordt verbeterd door aanpassing aan (adaptatie) eventuele negatieve gevolgen van hittestress als gevolg van klimaatverandering. Te denken valt aan toevoegen van groen en waterpartijen, voorkomen van grote verharde oppervlakten. Dit hangt ook samen met de thema's Water, Bodem, Ecologie.

Ruimtelijke kwaliteit

Belevingswaarde

- Nastreven het positief ervaren van het systeem en de omgeving door gebruikers.

Gebruikswaarde

- Functionaliteit van het systeem; aansluiten op de behoefte
- Kwaliteit aan functies die geboden worden, in grootte, type en variatie

Toekomstwaarde

- Flexibiliteit bieden voor toekomstige ontwikkelingen
- Anticiperen op de aansluiting van het systeem op toekomstige veranderingen/ontwikkelingen

Welzijn

Gezondheid

- Beperken en voorkomen van:
 - o luchtverontreiniging
 - o geluidsoverlast
 - o Negatieve effecten voor gezondheid tijdens bouw, van zowel medewerkers (V&G) als omwonenden (schadelijke emissies, stof etc.)

Hinder

- Beperken en voorkomen van:
 - o trillingen
 - o lichthinder
 - o hinder door bouwverkeer
 - o geluidshinder (hangt ook samen met het subthema gezondheid)
- Voorkomen van visuele hinder & barrièrewerking
- Creëren van belevingswaarde (hangt ook samen met Ruimtelijke Kwaliteit, landschappelijke inpassing)

Veiligheid

- Realiseren van een veilig project (tijdens bouw en in de eindsituatie):
 - o voldoende verkeersveilig ontwerp (hangt samen met thema Bereikbaarheid)
 - o voldoende sociaal veilig (hangt ook samen met Ruimtelijke kwaliteit)
 - o beperken externe veiligheidsrisico's
 - o en overige veiligheidsaspecten die van toepassing zijn

Overige aspecten

- Bijvoorbeeld beperken van gevolgen hittestress (urban heat effect)

Sociale relevantie

Maatschappelijk draagvlak

- Creëren van draagvlak voor het project bij (toekomstige) gebruikers, omwonenden en andere betrokken partijen en individuen.
- Verbeteren van het sociaal welzijn

Sociale betrokkenheid

- Betrekken van belanghebbenden bij het project
- Bevorderen van samenwerking

Lokale kennis

- Inwinnen en inzetten van de lokale expertise en specifieke kennis om relevante behoeftes van de gemeenschap te identificeren en het sociaal welzijn te verbeteren.

Social return

- Inzetten van werknemers met een vergrote afstand tot de arbeidsmarkt bij de ontwikkelingen

Bereikbaarheid

Bereikbaarheid – doorstroming

- Zorgen voor goede doorstroming in de eindsituatie, ook op de lange termijn
- Voorkomen van verkeershinder/knelpunten tijdens de aanleg
- Streven naar zo min mogelijk brandstofgebruik door het verkeer op de weg (bijvoorbeeld door middel van lage rolweerstand)

Functionaliteit infrasysteem

- Realiseren van een toekomstvast wegsysteem, dat is afgestemd op de lange termijnprognoses (goede beschikbaarheid, aanpassingsmogelijkheden voor toekomstige ontwikkelingen)
- Vergroten van de beschikbaarheid van het systeem (bijvoorbeeld door minder onderhoud en storingen voorkomen)
- Raakvlakken van het infrastructuurnetwerk met andere netwerken en deze worden versterkt, bijvoorbeeld door het vergroten van overstap- en overslagmogelijkheden

Adaptief infrasysteem

- Inspelen op toekomstige ontwikkelingen en innovaties, zoals de zelfrijdende auto
- Faciliteren/ stimuleren van voetgangers- en fietsverkeer
- Faciliteren/ stimuleren van OV (-aansluitingen)
- Stimuleren/ voorbereiden op schonere voertuigen, bijvoorbeeld door te voorzien in oplaadpunten of walstroomvoorzieningen in havens.

Investeringsen

Kosten

- Streven naar zo laag mogelijke kosten (inclusief onderhouds- en exploitatiekosten)
- Afwegen van ontwerpkeuzes, varianten en de aanbesteding op basis van de LCC
- Afwegen van ontwerpkeuzes, varianten en de aanbesteding op basis van de TCO

Opbrengsten

- Streven naar financiële en sociaal-economische baten
- Realiseren van een toekomstvast systeem (flexibiliteit) om toekomstwaarde te creëren
- Streven naar oplossingen met de meeste sociaal-economische opbrengsten tegen de laagste (lange termijn) kosten (total costs of ownership)
- Benutten van natuurlijk kapitaal

Vestigingsklimaat

Werkgelegenheid, arbeidsmarkt

- Vergroten van de de werkgelegenheid op lange termijn

Gebiedseconomie

- Vergroten van de bereikbaarheid, aantrekkelijkheid en de ruimtelijke kwaliteit van het gebied voor zowel bestaande als mogelijke nieuwe bedrijven.
- Vergroten van de bereikbaarheid in het gebied voor bedrijven
- Verbeteren van de aantrekkelijkheid en de ruimtelijke kwaliteit van de omgeving en het projectgebied

Innovatie- en aanpasingsvermogen

- Vanuit de ontwikkelingen bijdragen aan het gewenste innovatie- en aanpasingsvermogen van de gebiedseconomie
- Stimuleren samenwerking tussen bedrijven