



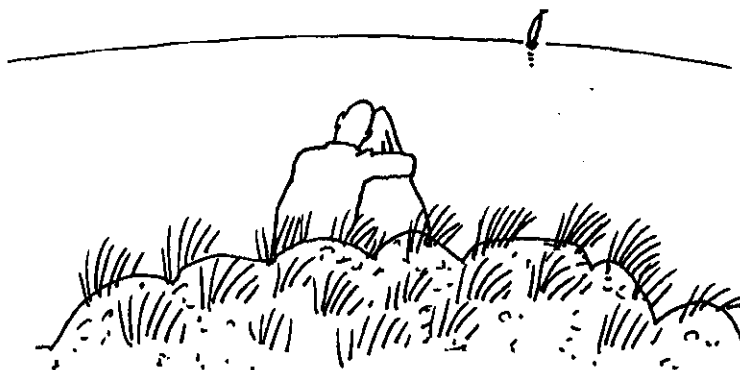
Resultaten van de RIKZ gammadag met (account) managers op 22 oktober 2002

vervolg- discussienotitie ontwikkeling gammadag

Op weg naar het concretiseren van een visie over
maatschappelijke aspecten van watervraagstukken

RIKZ/V/2003.101x

HET GAMMA-ASPECT VAN WATER



RIKZ 22-10-02 *pedi*

Inhoudsopgave

	Inhoudsopgave	3
1	Inleiding	5
2	Gammavisie: de stand van zaken	7
3	Ervaringen in drie projecten	13
3	Ervaringen in drie projecten	13
3.1	De beleidsagenda kust	13
3.2	Tweede maasvlakte	14
3.3	De kier	14
3.4	Algemene bevindingen	15
4	Analyse aanbod en inventarisatie gewenste veranderingen	17
5	Beelden over waar we willen zijn over 5 jaar	21
5.1	Resultaten visioning	21
5.2	Rode draad toekomstbeelden	22
6	Uit te voeren activiteiten	23
7	Aandachtspunten voor aanpak en werkwijze en aanbevelingen	27
8	Vervolgstappen - de aanzet tot een actieplan	29
	Bijlage 1	31
	Bijlage 2	33
	Bijlage 3	35

1 Inleiding

Met de versterking van de gammasector is bij RIKZ een proces gestart om helder te krijgen hoe dit terrein in te zetten in het werk van het RIKZ met betrekking tot watervragen. In het kader van dat proces is op 30 mei een stap gezet door een RIKZ gammadag gehouden in Rilland-Bath. Er waren 28 deelnemers, zowel gamma-wetenschappers (ca. 30%) als anderen en ook een enkele deelnemer van RIZA en DWW. De resultaten van deze gammadag zijn vastgelegd in een rapportage. Op 22 oktober is een vervolg bijeenkomst geweest waarbij de samenhang tussen de gamma ontwikkeling en het accountmanagement centraal heeft gestaan. Doel van de dag was afstemming, gezamenlijke visie ontwikkeling en voorstellen ontwikkelen voor gezamenlijke vervolg activiteiten. Het was een bijeenkomst van management, accountmanagement en projectleiders van RIKZ. (zie bijlage 2)

Namens het directieteam was Roeland Allewijn aanwezig. In zijn openingswoord schetst hij de volgende aspecten:

- Afstemmen rol management en rol accountmanagement belangrijk.
- Gamma is het sociaal en economisch hart van de maatschappelijke bijdrage van het RIKZ en vraag attitude die complementair is aan het natuur wetenschappelijk denken van de 'oude core business'
- Groot verschil tussen gamma zijn en gamma denken.
- Iedereen moet inzicht hebben in de maatschappelijke behoeften van de samenleving.
- Versterken gamma: programma nodig maar vooral integreren in de werkprocessen.
- Het gaat bij accountmanagement om de vraag achter de vraag.



Vervolgens hebben de gamma thematrekkers hun visie over de gamma ontwikkeling tot nu toe weergegeven. Na een korte discussie zijn de verwachtingen van de deelnemers geïnventariseerd. Drie RIKZ projecten zijn vanuit RWS en maatschappelijk gezichtspunt besproken en geëvalueerd. Daarna is een analyse gemaakt van het huidige RIKZ aanbod aan de klanten, de gewenste situatie, eisen aan accountmanagement, aan gamma en aan gangbare disciplines en zijn de kansen en bedreigingen geïnventariseerd.

Met behulp van een korte visioning zijn beelden van de gewenste situatie over vijf jaar van de deelnemers geïnventariseerd. Tot slot zijn doelen en concrete voorstellen en acties voor het komend jaar geïnventariseerd en besproken. (zie het programma in bijlage 1)

Jan Huisman van het adviesbureau Hasper en van der Torn was facilitator van deze bijeenkomst en stelde samen met Jan Visser deze rapportage op.

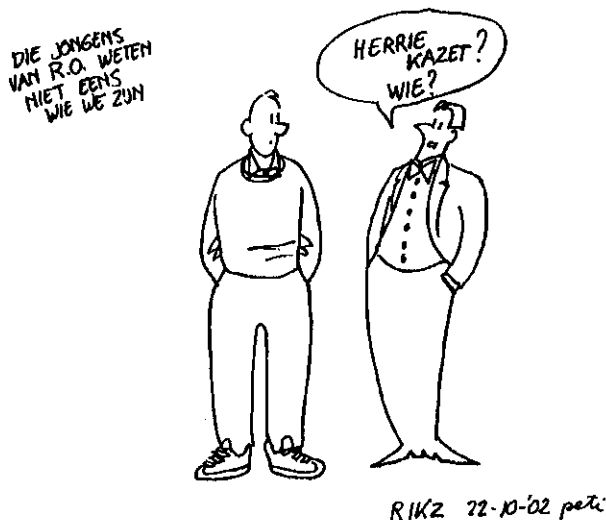
2 Gammavisie: de stand van zaken

Door de drie Gamma thematrekkers wordt drie persoonlijke visies geschetst, die bij elkaar een goed beeld geven van de stand van zaken van de gamma ontwikkeling:

Bart Korf (coördinator water en ruimte):

Bij ruimte en water gaat het er om dat bij het ruimte gebruik, water een prominentere rol krijgt, dat wat betreft de ruimtelijke ordening er in breed perspectief gekeken moet worden (RWS is één van de vele belanghebbenden) en dat we voor de ruimtelijke kwaliteit moeten beseffen dat water niet allen ruimte vraagt maar dat water ook ruimte vraagt.

- Voor het inrichten en uitvoeren van projecten geldt VOS:
 - Verantwoordelijkheid
 - Voor taak en opdracht
 - Openheid
 - In communicatie en mentaal (innerlijke houding)
 - Samenwerking
 - Zowel naar binnen als naar buiten



Joost Stronkhorst (coördinator water en economie):

- Maatschappelijke kosten en baten, evenwicht nodig tussen:
 - Geld
 - Gevoel
 - Groen
- Samenwerking tussen RIKZ en ICES-KIS hierbij belangrijk



Jan Visser (coördinator water en burger):

- het thema water en burgers is in essentie terug te voeren op:
 - Het ontwikkelen van respect en vertrouwen tussen overheid en burger.
 - In studie- en adviesprojecten gaat het om het vinden van oplossingen met breed maatschappelijk draagvlak vanuit α , β en γ



- Het gaat voor RIKZ om de volgende zaken:
 - Integrale probleemanalyse (gevolg door:)
 - Integrale projectaanpak (met als gevolg:)
 - Integraal product
- Gebaseerd op:
 - Deskundigheid
 - Burgerparticipatie
 - Bestuurlijke dienstbaarheid

- Accountmanagement als centrale schakel tussen opdrachtgevers en projectuitvoering, zowel voor het uitdragen van het aanbod, het vinden van de vraag achter de vraag en het verkrijgen van de juiste integrale opdrachten (vanuit voorgaand perspectief) als het (samen met het management) coördineren en bewaken van de kwaliteit van de projectuitvoering.

In de discussie kwamen de volgende punten en vragen naar voren:

- Niet alle projecten hoeven integraal benaderd te worden (wel toetsen of dit zo is).
- De visies getuigen van optimisme, zit de burger hier op te wachten? We moeten meer zicht hebben op de maatschappelijke behoeften en oog hebben voor de maatschappelijke inbedding.
- Burgerparticipatie is een vak.
- Gamma-aspecten horen van het begin af aan bij elk project.
- We moeten ook sensitiviteit hebben voor wat in de samenleving leeft.



RIKZ 22-10-02 peli

Constatering bij het schrijven van deze rapportage is dat het in de hierboven beschreven en besproken 'gammavisie' duidelijk niet meer alleen gaat over de gamma disciplines als zodanig maar om een geïntegreerde aanpak van waterstaatsvraagstukken vanuit maatschappelijke betrokkenheid, gericht op een goede maatschappelijk verankering. Hierbij benoemen we blijkbaar het begrip gamma maar we bedoelen een integrale aanpak vanuit maatschappelijke betrokkenheid. Eigenlijk gaat het hier om een paradigma wijziging in de wetenschappelijke benadering en werkopvatting. In een vorige workshop is dit reeds aan de orde geweest en is daarbij gebruik gemaakt van het onderscheiden van twee wetenschapsparadigma's weergegeven in figuur 1.

	Buitenstaander	Betrokkene
	Mono-disciplinaire aanpak. Analytisch denken. Systemen Modellen	Interdisciplinaire aanpak Meervoudig en inclusief denken. Scenario's Maatschappelijke betrokken
bèta	I Praktisch en theoretisch onderzoek. Systemen Modellen en sommen	II Toegepast onderzoek Integraal adviseren Integraal ontwerpen
alfa	III Logica Taalanalyse Systemen	IV Toegepaste ethiek en bedrijfsfilosofie
gamma	V Modellen en systemen Kwantitatief onderzoek m.b.v. statistiek	VI Integraal adviseren Kwalitatief onderzoek Participatief onderzoek

Figuur 1 Wetenschapsparadigma's

Vanuit het paradigma van de buitenstaander is het analytisch en natuurwetenschappelijk denken dominant. Vraagstellingen en problemen worden vertaald naar modellen en systemen die los van onze eigen waarden, normen en opvattingen onderzocht en uitgewerkt kunnen worden. Het paradigma van de betrokkene is met name nodig als aanvulling als het onderwerp van studie, advies en onderzoek zich uitstrekt tot de sociale en maatschappelijke werkelijkheid. Hierbij gaat het om een kunnen doorgronden van verschillende uitgangspunten en opvattingen van zowel de toegepaste disciplines en van de betrokken groeperingen en maatschappelijke krachtenvelden. Hierbij is de onderzoeker /adviseur ook onderdeel van de sociale werkelijkheid en beïnvloed deze door de eigen handelingen.

Bij het paradigma van de betrokkene is naast het analytisch denken ook het aanvoelen en intuïtief doorgronden van de complexe werkelijkheid noodzakelijk. Ook is het belangrijk om te kunnen reflecteren op eigen normen en waarden en op het eigen handelen. Hierbij gaat het om de volgende kwaliteiten:

- Het kunnen integreren van uitgangspunten, mogelijkheden en beperkingen van de verschillende ingeschakelde disciplines (alfa, bèta en gamma zowel vakinhoudelijk als van hun vertegenwoordigers). Dit is het vermogen om synthetisch en meervoudig te kunnen denken.
- Het kunnen luisteren naar en doorgronden van wat er leeft in de maatschappij, bij bestuurders en bij alle andere betrokken groeperingen (intern en extern de projectorganisatie). Dit is het vermogen om luisterend en inspiratief te kunnen denken waarbij ook reflexie op de eigen gezichtspunten een rol speelt.
- Het kunnen vormgeven en hanteren van interactieve processen in en rond adviesprojecten. Dit is een vanuit de situatie op intuïtief denken gebaseerd handelen.

Adviseren en projecten leiden op basis van het aanvullende paradigma van de betrokkene vereist een denken waarmee voortdurend vanuit de context van een situatie nieuwe actuele veranderingen kunnen worden doorgrond en situationele handelingen kunnen worden uitgevoerd. Scholing en ontwikkeling in het kader van het paradigma van de

betrokkene gebeurt meestal impliciet en in de praktijk. Het zijn vermogens die vaak worden gekoppeld aan senioriteit en ervaring. In het paradigma van de betrokkene kan ontwikkeling plaats vinden binnen de eigen en verwante disciplines (in figuur 1 horizontaal) wat leidt tot meesterschap in deze vakken en hun toepassingen. Ook kan sprake zijn van een meer algemene vaardigheid in het toepassen en kunnen integreren van meerdere soorten disciplines, dit is dan meer een generalistisch meesterschap (in figuur 1 verticaal) welk belangrijk is voor bijvoorbeeld programmamanagers, accountmanagers, organisatie adviseurs en innovatiedeskundigen.

Het is mogelijk de vermogens en vaardigheden van het paradigma van de betrokkene expliciet te ontwikkelen. Dit kan bijvoorbeeld met daarvoor ingerichte intervisie en action learning trajecten (zie paragraaf 7).

3 Ervaringen in drie projecten

Tijdens de dag zijn een drietal projecten besproken en daarbij bekeken op met name integraliteit en gamma-aspecten. Het zijn alle drie projecten die zijn afgerond of waarvan een belangrijke fase achter de rug is. Na een korte presentatie van de projecten werd aan de hand van een checklist (zie bijlage 3) de gang van zaken en de resultaten van de projecten in kleine groepen doorgepraat. Hieronder worden de bevindingen van deze besprekingen weergegeven.

3.1 De beleidsagenda kust

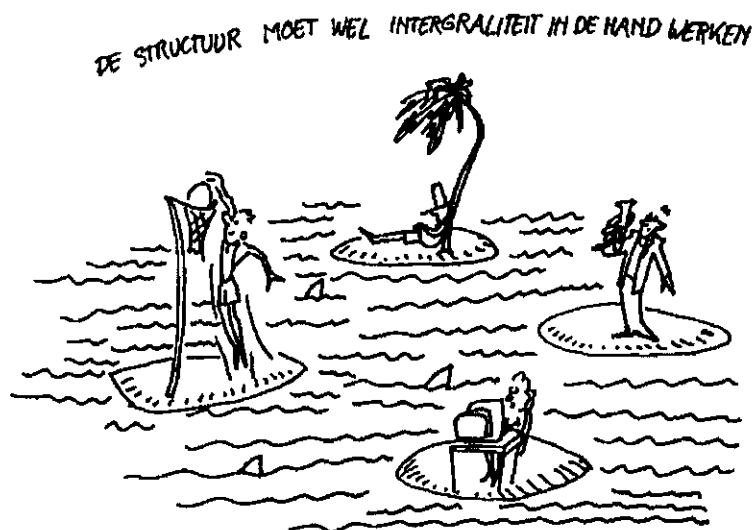
Dit was een voorstudie voor een nieuwe beleidsnota kust. In dit is de aanpak vanaf de analyse breed en integraal geweest *. De opdrachtgever (DGW) participeerde hierbij als één van de betrokken partijen, naast andere betrokkenen zoals andere departementen en overheden. Het RIKZ faciliteerde dit proces. De opdrachtgevers (DGW en staatssecretaris) waren tevreden over het eindresultaat. Het verloop van het project was complex, onder meer door uiteenlopende verwachtingen en uiteenlopende achtergronden van de betrokken actoren. Dit leverde weinig problemen op door het 'vrijblijvende' karakter van het eindproduct, namelijk een beleidsagenda die oplossingsrichtingen naast elkaar zet maar nog geen keuzes maakt. Achteraf gezien had wellicht beter kunnen worden ingespeeld op wat de belangen en mogelijkheden zijn van de betrokkenen. De keuzes die nu in het vervolgproces moeten worden gemaakt, vertragen dat proces omdat de actoren nu wel worden beperkt door hun eigen belang en mogelijkheden. Op proces niveau, op het inspelen op het vervolg en op wat leeft bij betrokken actoren had het project beter gekund.



* Vanuit de visie van het 'coastal zone management' had de integrale aanpak nog aanzienlijk breder moeten

3.2 Tweede maasvlakte

Dit was een studie naar de gevolgen van het aanleggen van (meerdere varianten van) de tweede Maasvlakte. Ook in dit project heeft een brede en integrale aanpak vanaf de eerste vraagstelling plaatsgevonden inclusief maatschappelijke borging in de opdracht. De opdrachtgever participeerde hierbij. Er is samengewerkt met veel disciplines en met veel betrokken partijen. In het politiek bestuurlijke proces zijn lastige alternatieven door de opdrachtgever afgekeurd en zijn sommige resultaten van studies niet altijd meegenomen. Achteraf gezien had de aansturing van en de samenwerking met de verschillende disciplines en partijen beter gekund. De resultaten hadden transparanter moeten zijn voor de betrokken groeperingen. Het spanningsveld tussen bestuur en politiek enerzijds onderzoek en studie anderzijds waarbij maatschappelijk betrokkenen participeren zal altijd lastig blijven maar kan wel beter.



RIKZ 22-10-02 psh

3.3 De kier

Dit project was een studie naar de gevolgen van het terugbrengen van het getij op het haringvliet met daarbij de vraag hoe groot moet de doorloopopening (kier) zijn. De bijdrage vanuit het RIKZ was aanvankelijk monodisciplinair en gericht op morfologie, waterbeweging en slib. De bijdrage van het RIKZ was opgesplitst in een aantal verschillende werk en productgroepen binnen het project. Hierdoor was een integrale bijdrage vanuit het RIKZ lastig. Naderhand zijn wel effecten op functies meegenomen en zijn ongevraagde initiatieven ook duidelijk door de opdrachtgever (Directie Zuid Holland) gewaardeerd. In een tweede fase van het project is breder ingegaan op het spuiprogramma, zoutindringing en monitoring van de effecten ingegaan.

Een meer proactieve en integrale aanpak, met ook het betrekken van meer partijen en belanghebbenden, vanaf het begin van dit project was zeker op zijn plaats geweest, maar ook lastig geweest naar de opdrachtgever toe.



DE KIER

RIKZ 22-10-02 peli

3.4 Algemene bevindingen

- Projectervaringen bespreken en analyseren met een checklist (zie bijlage 3) is zeer nuttig en zou vaker moeten gebeuren. De projectleiders zagen door deze bespreking nieuwe perspectieven en vonden het verrijkend.
- RIKZ laat nog te veel kansen liggen wat betreft een professionele integrale aanpak en de maatschappelijke context van projecten
- In sommige grote projecten weten we wel degelijk op gamma gebied te scoren, maar vanaf de vraag daarmee beginnen en het verkrijgen van een brede opdracht blijft lastig
- Het uitvoeren van een complexe integrale opdracht is heel lastig, met name als de verwachtingen van de betrokkenen verschillend zijn. Een betere proces aanpak is mogelijk.

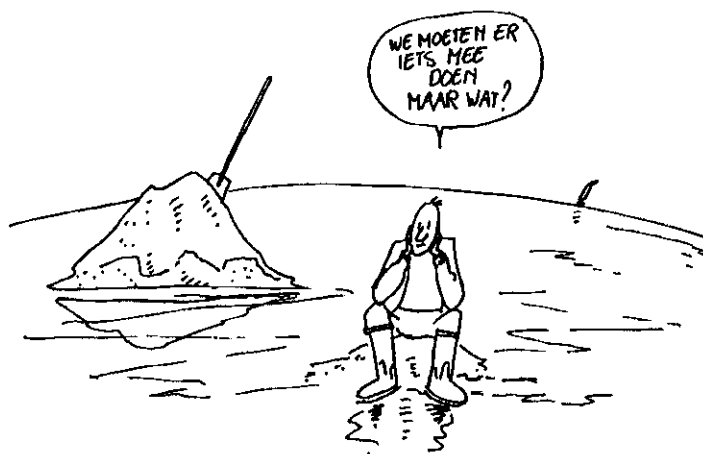


RIKZ 22-10-02 peli

4 Analyse aanbod en inventarisatie gewenste veranderingen

Als vervolg op de bovenstaande projectbehandeling is een analyse gemaakt van het huidige en gewenste aanbod van RIKZ.

- Analyse van het huidige aanbod van RIKZ
- RIKZ is nog te veel op zand, water en ecosystemen gericht



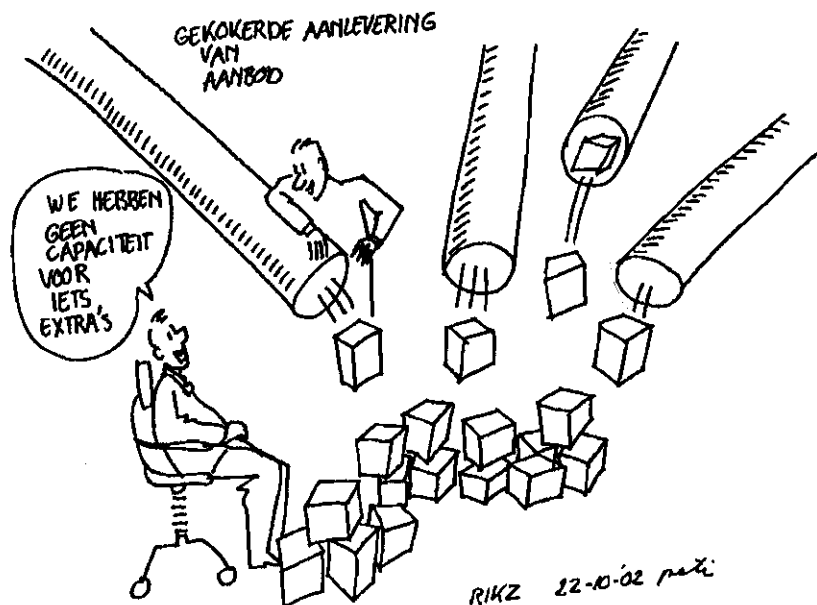
RIKZ 22-10-'02 peti

- Vertaalslag van technische inhoud naar beleid en maatschappelijke gevolgen en omgekeerd vindt te weinig plaats



RIKZ 22-10-'02 peti

- Er zijn te veel kleine en technische deelprojecten (worden ook vaak gevraagd)
- De afspraken over de producten en diensten worden verkokerd aangestuurd (zowel intern als vanuit opdrachtgevers)



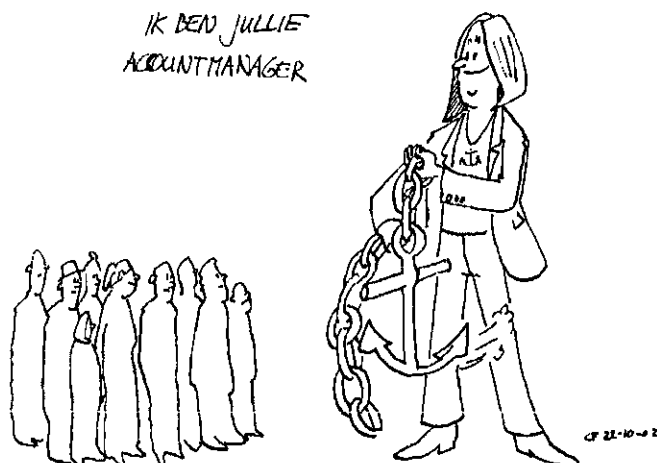
- Voor een deel zijn er grote en langlopende projecten waar sprake is van een min of meer integraal aanbod

Bij het inventariseren van de gewenste veranderingen is gekeken naar de volgende aspecten: de gewenste veranderingen, kansen, bedreigingen en een aantal eisen.

- Suggesties voor gewenste veranderingen
 - Van traditioneel en monodisciplinair naar innovatief en integraal
 - Verhouding kleine en grote projecten moet daarvoor ook veranderen, van 80% klein en 20% groot naar 60% groot en 40% klein. Dit geldt voor AB en OS.
 - Wie is gemotiveerd en instaat om te veranderen? Aanbod hangt ook samen met behoefte en capaciteiten van medewerkers
 - Bij de Directie Noordzee als opdrachtgevende dienst is overeengekomen om i.p.v. opdrachten voor kleine projecten te komen tot opdrachten in de vorm van bredere programma's die een integrale aanpak over de afdelingen heen vereisen. Bij de Directie Zuid Holland is dezelfde tendens waar te nemen, maar daar spelen we nog te weinig op in. Probleem hierbij is dat deze aanpak zoals bij Noordzee zeker helpt, maar dat de Regionale Directies slechts een kwart van de RIKZ omzet uitmaken.
 - Met name richting het Directoraat Generaal Water (DGW) moet het een en ander veranderen. RIKZ heeft daar een imago probleem en er is weinig draagvlak voor onderzoeksitems. Er moet gewerkt worden aan betere afstemming tussen kennisontwikkeling (aanbod) en sturende beleidsvragen (behoefte van de opdrachtgever).
- Eisen aan het gammaveld en traditionele disciplines ten aanzien van maatschappelijke betrokkenheid en integrale aanpak
 - Interdisciplinair werken
 - Het betrekken van alle benodigde disciplines vanaf de analyse van de vraag tot en met het resultaat zal moeten wennen maar spreekt zeker aan
 - Niet voor iedereen nodig (echte specialisten blijven ook nodig)

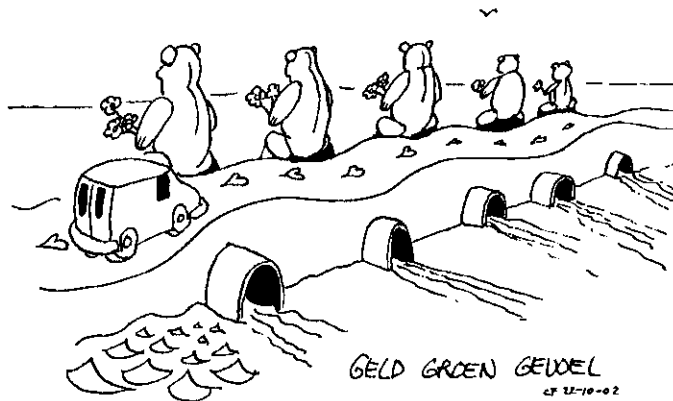


- Maatschappelijke betrokkenheid vereist een andere instelling van de medewerkers dan de traditionele wetenschappelijke (zie ook figuur 1 op pagina 3)
- Sturing door de vraag te ontwikkelen door het accountmanagement
- De benodigde gamma disciplines ontwikkelen, verdiepen en onderhouden
- Human Resource Management (HRM) is nodig gericht op persoonlijke ontwikkeling van ten behoeve van de benodigde kennis en kunde
- Eisen aan (account)management
- Integrale vragen met betrekking tot maatschappelijke componenten samen met de opdrachtgevers ontwikkelen en vervolgens deze opdrachten voor het RIKZ verwerven
- Het imago van het RIKZ verbreden tot adviseur voor de maatschappelijke aspecten rondom watervraagstukken en uitvoerder van brede integrale projecten
- Het centrale aanspreekpunt voor de opdrachtgevers zijn
- Voortdurende afstemmen van vraag en aanbod en het mee begeleiden van projecten
- (Mee)aansturen gammakwaliteiten in projecten (samen met lijnmanagement)
- voortreffelijke uitvoering van de taken



- Kansen
 - Beleidsvragen die samenhang hebben met andere ministeries.
 - Het nieuwe DGW helpen het eigen sturingsprobleem om als heldere opdrachtgever te fungeren op te lossen.
 - Het RIKZ aanbod voor integrale projecten en maatschappelijke verankering op orde brengen

VERBETERDE DELTA WERKEN
DMU GAMMA



- Bedreigingen
 - Gebrek aan tijd (prioriteit) om vernieuwing op poten te kunnen zetten
 - Het onderschatten van het belang van een breed gedragen nieuwe RIKZ visie over maatschappelijke gerichtheid en integrale projectaanpak



- Onvoldoende samenwerking
- Te weinig programma managers en projectleiders die breed en integraal kunnen werken
- Versplinterde aanpak van de gamma gerelateerde vraagstukken



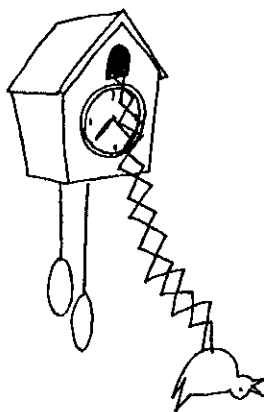
5 Beelden over waar we willen zijn over 5 jaar

5.1 Resultaten visioning

Met behulp van een korte 'visioning' sessie over de gewenste situatie over 5 jaar in drie groepen kwam een breed pallet aan inspirerende beelden naar voren. Hieronder volgt een bloemlezing uit de resultaten (vaak zeer verschillend) van deze groepen:

- Integratie tussen de specialistische diensten van Rijkswaterstaat met accountmanagement centraal
- Specialistische diensten zijn kleiner en hoogwaardiger geworden en zijn in de uitvoering sterker in samenwerking, coördinatie en integrale kennisprogramma's
- We blinken dan uit in het faciliteren van interactieve beleidsprocessen en interdepartementale samenwerking
- Nu zijn er veel schakels en veel missing links: beeld in elkaar gezakte koekoeksklok. In 2007 hebben we een kleine hoogwaardige kern met een schil van adviseurs waardoor we veel beter zijn in processen, klantgerichtheid, oplossingsgerichtheid en georiënteerd op maatschappelijke vragen, trends en ontwikkelingen: beeld weerkastje (volgt precies de omstandigheden)

RIKZ nu



RIKZ 22-10-02 pati

- Vervagende grenzen:
 - Uitwisseling en betere samenwerking plus afstemming met opdrachtgevers en externe kennisinstituten.
 - Betere afstemming op bestuur en politiek.
 - Betere interactie met de maatschappij nodig, dit moeten we faciliteren.
 - Basiskennis en vaardigheden hiervoor zijn: gamma kwaliteiten.
 - Sturingsprincipe: accountmanagement.
- RIKZ en (RWS / Overheid) OG (opdrachtgever) samen schouder aan schouder; samen optrekken in het maatschappelijk krachten veld
 - 1 waterinstituut
 - alle projecten goede contacten met OG
- burgerparticipatie vanzelfsprekend, daar zijn goed werkbare vormen voor gevonden

- bestuur minder patriarchaal, meer samenwerking met diverse groeperingen in de maatschappij
- aansturing HRM ten behoeve van kennisontwikkeling ook met betrekking tot gamma gericht op goed maatschappelijke verankering
- monitoren externe politieke situatie
- meer markt benutting (uitbesteding)
- 50% jaarlijks vernieuwen (onderwerpen) om goed in te kunnen spelen en te anticiperen op maatschappelijke trends en ontwikkelingen
- 5 jaars aanstellingen bij de specialistische diensten en veel in- en uitstroom naar de kenniswereld en de rest van de RWS organisatie

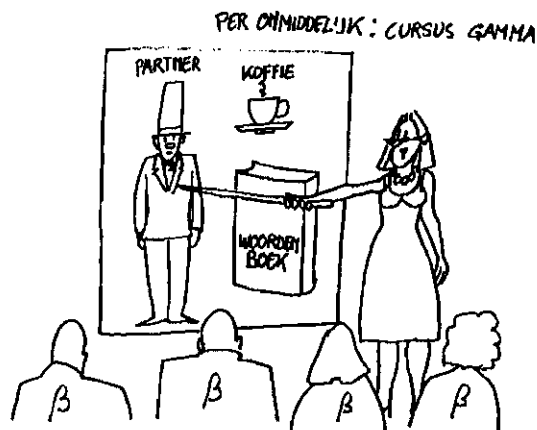
5.2 Rode draad toekomstbeelden

Het interessante aan deze en andere beelden was een gemeenschappelijke rode draad van aspecten die te maken hebben met een andere opstelling naar de omgeving waaronder meer maatschappelijke betrokkenheid, anders omgaan met opdrachtgevers, leveranciers en de eigen organisatie, vernieuwing en integrale projectaanpak. Hierbij gaat de één veel verder in veranderingen dan de ander.

6 Uit te voeren activiteiten

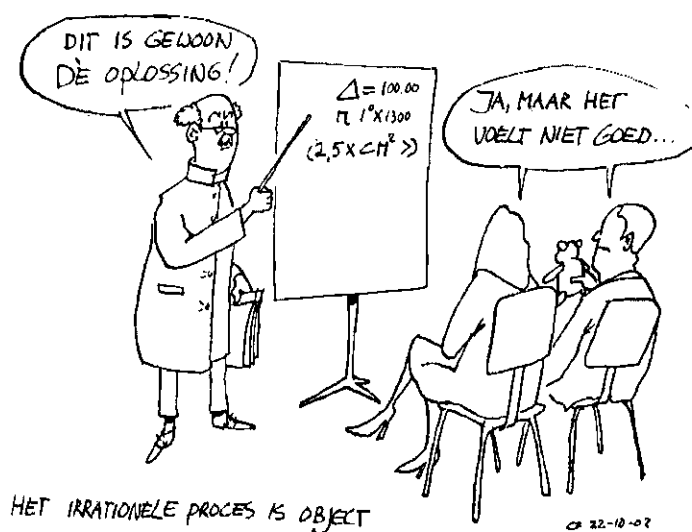
Resultaten van het verzamelen van ideeën die volgend jaar uitgevoerd zouden kunnen worden ten behoeve van maatschappelijke gerichtheid en accountmanagement:

- Cursus gamma ontwikkeling (maatschappij georiënteerd werken) voor iedereen (breder begrip in de dienst)

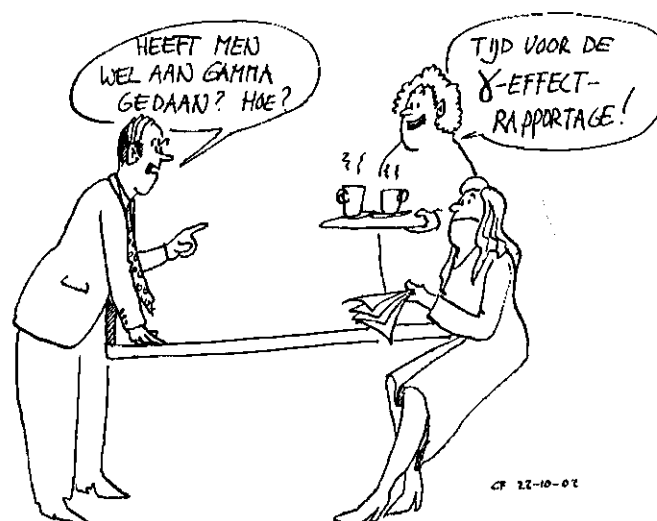


RIKZ 22-10-02 pcd

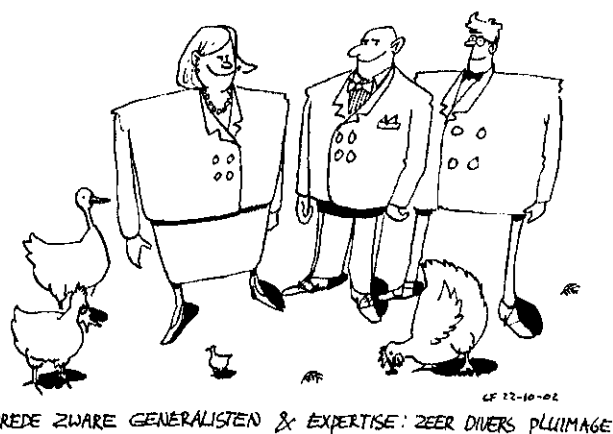
- Actionlearning (intervisie in groepen over concrete projecten en activiteiten) voor projectleiders en (account)management ten behoeve van het versterken van de kwaliteit van projecten en activiteiten gerelateerd aan persoonlijke ontwikkeling. (zie ook paragraaf 7)



- Systematische evaluaties en projectbesprekingen



- Ideeën presenteren aan RD's, HK, DGW, etc. en grondig bespreken. (maatschappelijk gerichte integrale projectbenadering)
- Het nieuw in te richten accountmanagement in 2003 goed vormgeven en uitvoeren met aandacht voor de mogelijkheden van gamma ontwikkeling en de maatschappelijke context van de watervragen
- Zware projectleiders en programmaleiders selecteren om brede en integrale projecten te kunnen opzetten en uitvoeren



- Gamma thematrekkers dragen bij aan visie over integrale opdrachten
- Gamma thematrekkers dragen bij aan het uitvoeren van pilots in het kader van:
 - Kaderrichtlijnen water
 - WB21
 - Draagvlakontwikkeling
 - Integrale kustnota
 - Monitoringsprogramma



- Accountplannen goed opzetten
 - Insteken op de behoefte van opdrachtgevers en hun omgeving en actief inzetten op het verkrijgen van het brede opdrachten die maatschappelijk gericht zijn
 - Proberen om budgetten te regisseren in de richting van het soort opdrachten waar volgens het RIKZ vanuit de maatschappelijke watervraagstukken behoefte aan is en waar de gewenste meerwaarde van het RIKZ in tot uitdrukking kan komen
 - Steviger onderhandelen met opdrachtgevers en ook intern in de organisatie als dit nodig is
 - Accountmanagement doorontwikkelen met de collega specialistische diensten
- Betrokkenheid naar politiek en beleid verstevigen, marketing van watervraagstukken (accountplan DGW)



- Strategische allianties met externe kenniswereld opzetten
- Twee keer per jaar accountoverleg RIKZ breed met expliciet aandacht voor gamma aspecten en maatschappelijke gerichtheid
- Vanuit de gamma themaleiders ondersteunen van de accountmanagers, programmaleiders, projectleiders en afdelingshoofden
- Goed actie en implementatieplan nodig en dit bespreken in de afdelingen



RIKZ 22-10-'02 *peli*

7 Aandachtspunten voor aanpak en werkwijze en aanbevelingen

Door Jan Huisman (extern adviseur) in overleg met Jan Visser zijn de volgende aanbevelingen voor de te volgen aanpak en werkwijze geformuleerd.

- Het imago van het RIKZ en de veranderslag naar grotere maatschappelijke gerichtheid is sterk afhankelijk van accountmanagement nieuwe stijl zoals dat vanaf 2003 van start gaat met vrijgestelde accountmanagers. Dit accountmanagement is zowel essentieel voor het verkrijgen van de gewenste opdrachten als de impuls voor het veranderen van de eigen organisatie (door vragen van de klanten kunnen interne veranderingen vaak doorbreken). Betrek bij het doorontwikkelen van accountmanagement en het uitwerken van accountplannen de gammasector.
- Neem niet te veel hooi op de vork, vooral de geprioriteerde zaken goed doen (zie paragraaf 6 en afhankelijk van beschikbare middelen nog verder prioriteren).
- Maak een goed actieplan / programma en mobiliseer voldoende mensen en middelen en beslis op basis van mogelijkheden over de uiteindelijke uitvoering. Beschrijf in het actieplan duidelijke doelen en bijbehorende indicatoren waaraan kan worden afgelezen of de doelen ook bereikt zijn.
- Ontwikkel een visie over gamma, maatschappelijke oriëntatie en accountmanagement verder inclusief de benodigde veranderingen en vernieuwingen binnen RIKZ en laat deze vast stellen door het directieteam
- Draag deze visie bij iedereen uit: interactieve bijeenkomsten met discussie forum, aansluiten op wat er al is (intern en op de markt) zoals cursussen en trainingen (bijvoorbeeld MBTI) maar ook werkoverleg, project evaluaties en het gebruiken van de visie in afdelingsplannen, accountplannen, etc.
- Zet veel energie in op goede pilotprojecten met voorbeeldkarakter. Evalueer deze regelmatig en verzorg de communicatie over deze projecten zowel in de eigen dienst als met collega diensten en klanten.
- Ontwikkel een systematiek van intervisie/ action learning traject en (en projectbesprekingen) voor het ontwikkelen van de benodigde vaardigheden en kwaliteiten vanuit het 'paradigma van de betrokkene' (zie paragraaf 2) bij projectleiders programmaleiders en (account)management ten behoeve van integrale projectaanpak en maatschappelijke verankering. Hierbij gaat het om leertrajecten met de volgende aspecten: reflexie op het eigen handelen, leren van elkaars sterke en zwakke kanten, projectevaluatie, het voordoen bij lastige klussen en conceptuele verdieping in zaken als persoonlijk meesterschap en nieuwe denk vermogens.
- Verzorg samenwerking en afstemming met de collega specialistische diensten Hoofdkantoor (als aanstuurder van de kennisontwikkeling) en met de kenniswereld goed.

8 Vervolgstappen - de aanzet tot een actieplan

- Interne stappen
 - Plan van aanpak en actieplan gamma sector gereed in februari 2003 (pilotprojecten, opleidingen, actionlearning, programmering, overleg opdrachtgevers, etc)
 - Doorontwikkeling RIKZ visie op maatschappelijke verankering, gereed in april 2003 en voor de zomer vastgesteld door het DT na een uitgebreide discussieronde.
 - Doorontwikkelen accountmanagement in samenwerking met de gammasector. Accountplannen nieuwe stijl gereed in mei 2003 en zijn voor de zomer met de opdrachtgevers besproken
 - Voorjaar 2003: interactieve sessie vanuit de gezamenlijke alle specialistische diensten met klanten (opdrachtgevendende diensten) met als doel het profileren van mogelijkheden van gamma ontwikkeling en integrale projectaanpak naar de opdrachtgevers en het gezamenlijk bespreken van de toegevoegde waarde van een betere maatschappelijke verankering van de waterstaatsvraagstukken
 - Najaar 2003: bijeenkomst met externe kenniswereld vanuit de gezamenlijke alle specialistische diensten met als doelstelling het stimuleren van de gamma kennis infrastructuur in haar ontwikkeling richten op waterstaatsvraagstukken.

WANNEER ZET JE DE GAMMA-KAART IN?



RIKZ 22-10-02 peli

Bijlage 1

Programma Gamma accountmanagement dag 22 oktober 2002 Den Haag, Mercure Hotel, Spui 180

10.00 Start

1. Opening en uitleg doel van de dag door Roeland Allewijn en Jan Visser

De waarde en het toepassen van het gammaveld voor onze klanten en hun maatschappelijke omgeving. Wat is de opgave en rol voor het (account)management daarbij.

Toekomstpercepties: wat vraagt de maatschappij en wat vragen de klanten van ons

- Gamma visie ontwikkelen in relatie tot wat onze klanten nodig hebben
 - Ervaringen opgedaan in drie RIKZ projecten, maatschappelijk en vanuit RWS bekijken en uitwerken.
2. Analyse wat dit betekent voor RIKZ en voor de andere SD's onder meer op gamma gebied
 - Analyse van het huidige aanbod aan onze klanten
 - Analyse van de gewenste veranderingen
 - Eisen aan het gammaveld en eisen aan de gangbare disciplines
 - Eisen aan (account)management
 - Kansen en bedreigingen
 3. Accountmanagement en het belang van Gamma-ontwikkeling voor waterstaatsvragen
 - Via Visioning bepalen waar willen we zijn over vijf jaar
 - Doelen voor het komende jaar
 4. Het te volgen uitvoeringstraject voor accountmanagement, de afdelingen en het gammaveld
 - Inventariseren concrete ideeën en voorstellen
 - Aanzet tot activiteitenplan en prioriteren
 5. Komende activiteiten
 - Identificatie pilots
 - Bijeenkomst met de klanten

17.00 Borrel

Bijlage 2

Lijst van uitnodigingen voor de Gamma-accountmanagenent dag, 22 oktober '02

Afd.	Naam	deeln.	Datum: 21/10/02
AB	Jorissen, R.	nee	
ABD	Hoeksema, H.J.	ja	
ABD	Kersten, R.H.B.	nee	
ABD	Pagee, J.A. van	ja	
ABI	Beukenkamp, P.C.	ja	
ABI	Star, H.F.A. van der	nee	
ABK	Balfoort, H.W.	nee	
ABK	Kiezebrink, M.F.	nee	
ABK	Visser, J.	ja	
ABK	Vroon, J.H.	ja	
ABK	Wilmer, H.	ja	
ABL	Erensteijn, H.J.E.	ja	
ABL	Henderiksen, J.	nee	
ABL	Korf, B.	ja	
ABL	Rosier, J.	nee	
ABL	Stronkhorst, J.	ja	
ABN	Hoogeboom, B.	ja	
ABN	Legierse, K.	ja, ochtend	
ABN	Linden, J. van der	ja	
ABN	Zetten R. van	nee	
ABW	Rotmensen, G.J.	ja	
ABW	Zijp, F.R.	ja	
IT	Kaaijk, N.	na 14.00	
IT	Papenhuizen, R.	nee	
ITB	Meursing, L.	ja	
ITB	Soeteman, H.	ja	
OS	Allewijn, R.	ja	
OSB	Coppoolse, J.	ja	
OSF	Voogt, L.	nee	
Ext.	Huisman, J. facilitator	ja	
Ext.	B.kunstenaar	ja	
Ext.	B.kunstenaar	ja	

Bijlage 3 Opdracht en 'gammachecklist' voor de bespreking van de projecten

Kies een gespreksleider en een rapporteur

In vijf minuten hoofdlijnen van het project vertellen door een betrokkene uit het project.

En vervolgens 40 minuten project bespreken met behulp van de volgende analyse vragen:

Analyse vragen casussen

- Analyse van de gestelde vraag /gegeven opdracht (onder meer: is de opdracht goed gesteld? Eenduidig genoeg? voldoende breed, integraal genoeg?)
- Zijn 'gamma' aspecten al vanaf het begin meegenomen (als extra of als onderdeel integrale vraagstelling? of is gamma pas later betrokken?)
- Hoe is met de opdrachtgever afgestemd?
- Hoe is de vraag binnen RIKZ opgepakt (in welke aspecten integraal, wie betrokken, etc.)?
- Welke externen en partijen zijn betrokken in het project en hoe verliep de samenwerking? (partners bij opdrachtgever en andere partners)
- Hoe verliep de samenwerking tussen de verschillende disciplines?
- Hoe wordt ingespeeld op de context van het project (opdrachtgever, politiek en maatschappij)?
- Voldeed het project resultaat aan de opdracht?
- Waar zou het beter gekund hebben?

Weer centraal:

Rapporteer de belangrijkste bevindingen op een flap