

Matrix maakt weerstand tegen project inzichtelijk

Breederveld, Casper; Kool, Job; de Gijt, Jarit; Hertogh, Marcel

Publication date

2018

Document Version

Final published version

Published in

Land + Water: vakblad voor civiel- en milieutechniek

Citation (APA)

Breederveld, C., Kool, J., de Gijt, J., & Hertogh, M. (2018). Matrix maakt weerstand tegen project inzichtelijk. *Land + Water: vakblad voor civiel- en milieutechniek*, 2018(1/2), 26-27.

Important note

To cite this publication, please use the final published version (if applicable). Please check the document version above.

Copyright

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download, forward or distribute the text or part of it, without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license such as Creative Commons.

Takedown policy

Please contact us and provide details if you believe this document breaches copyrights. We will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Matrix maakt weerstand tegen projecten inzichtelijk

Voordat een kademuur daadwerkelijk wordt hersteld, kan er wel vijf jaar overheen gaan. Vooral door weerstand van belanghebbenden. Daarom is het nuttig die weerstand van tevoren te kunnen inschatten om tijdig hierop in te spelen. De Construct & Stakeholder-matrix voorziet hierin.

Wanneer een kademuur niet meer voldoet aan de veiligheidseisen moet deze worden vervangen. Een dergelijk project kent belanghebbenden (stakeholders). Weerstand is te verwachten wanneer er onvoldoende rekening is gehouden met de belangen van een betrokkene gedurende het ontwerp- en uitvoeringsproces. In de binnenstad zijn veel stakeholders aanwezig op een relatief kleine oppervlakte, wat de kans op weerstand tegen het project vergroot. De juiste balans vinden tussen de invloed en het behartigen van alle belangen maakt het vervangen van een kademuur in de binnenstad een complexe opgave. Gewoonlijk bestaat er een directe, wederzijdse relatie tussen de uitvoeringsmethodieken en de reacties van belanghebbenden. Om de doorlooptijd van de kademuuren te minimaliseren, is het van belang om zo min mogelijk weerstand op te wekken. Het doel van de C&S-matrix is om te bepalen welke uitvoeringsmethodiek het meest overeenkomt met de belangen van alle betrokkenen. De resultaten worden gegeven in een numerieke waarde voor weerstand, uitvoeringstijd en kosten. De



Veel binnenstedelijke kademuuren zijn aan vervanging toe.

methode die het meest overeenkomt met de belangen van de betrokkenen kan de minste weerstand verwachten, ervan uitgaande dat een stakeholder weerstand zal leveren wanneer onvoldoende rekening is gehouden met zijn belangen.

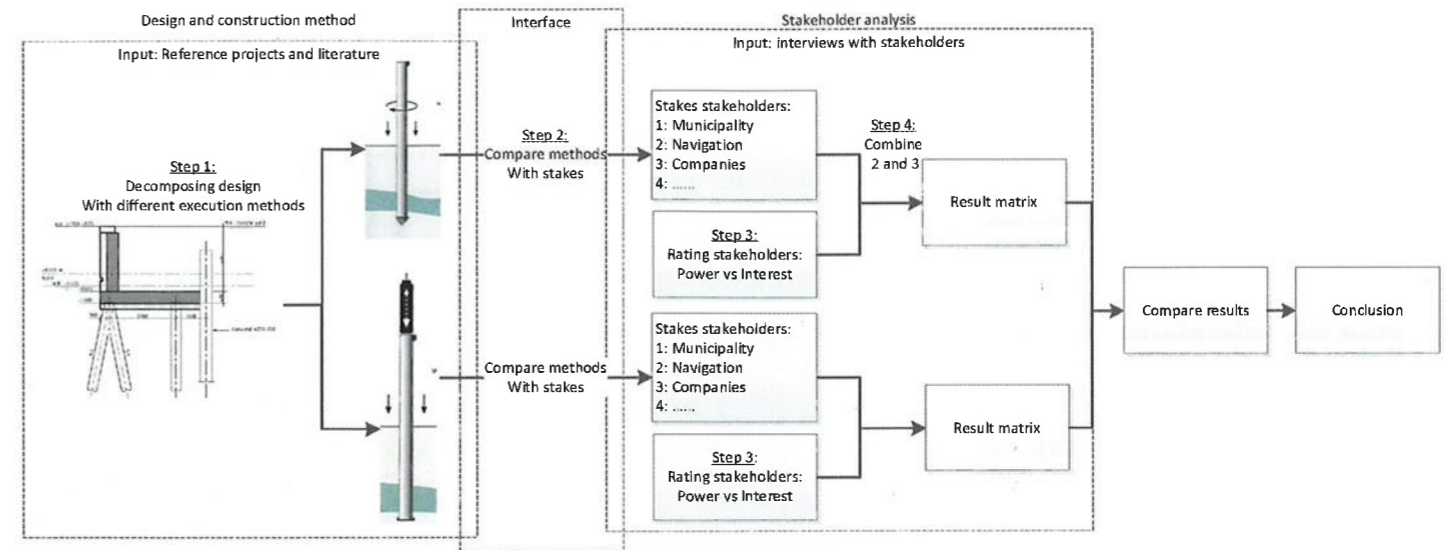
De C&S-matrix

De ontwikkelde methode heet de Construction & Stakeholder-matrix, kortweg C&S-matrix. De matrix verbindt de stakeholders en de uitvoering direct met elkaar door te vergelijken in hoeverre de uitvoeringsmethodieken overeenkomen met de verschillende belangen. De invloed van de verscheidene belanghebbenden op de uitkomsten van het project zijn ook meegenomen in de matrix. Het resultaat van de matrix is een numerieke waarde voor de te verwachten weerstand. In een aantal stappen kan de te verwachten weerstand worden bepaald voor een project. De eerste stap is het uitvoeringsproces van een ontwerp splitsen in stappen die aan verschillende uitvoeringsmethoden gerelateerd zijn. Vervolgens worden per stap meerdere

uitvoeringsmethodieken gekozen en getoetst aan de belangen van de stakeholders. Dit is bijvoorbeeld te doen met het aanbrengen van de fundering. Hierbij zijn meerdere uitvoeringsmethodieken mogelijk zoals het heien of schroeven van de palen. Elke methode heeft een andere invloed. Wanneer een methode overeen komt met de belangen van de belanghebbende, dan krijgt het een positieve numerieke waarde van 1. Een negatieve beoordeling resulteert in een waarde van -1. Als een uitvoeringsmethode en het belang van een stakeholder geen raakvlakken hebben, wordt een waarde van 0 ingevuld in de matrix. Voor het toetsen van de werkzaamheden is het vereist dat de belangen toetsbaar zijn. Het kan echter voorkomen dat een stakeholder een relatief belang heeft; deze belangen moeten worden vertaald naar meetbare criteria. Dit maakt het mogelijk om alle belangen mee te nemen in de C&S-matrix.

Invloed

Vervolgens wordt de invloed van belanghebbenden meegenomen in de beoordeling van de



De C&S-matrix schematisch weergegeven.

uitvoeringsmethodieken. De hoeveelheid weerstand die een stakeholder kan leveren, is gerelateerd aan de invloed die hij/zij heeft op de uitkomst van een project. De power-vs-interest-methode wordt gebruikt om de hoeveelheid invloed van de stakeholders te bepalen; deze methode visualiseert de invloed en belangen in een 2*2-grid. Voor iedere stakeholder wordt de positie in de grid bepaald, die vertaald wordt naar een numerieke waarde die overeenkomt met de hoeveelheid invloed en het belang dat een stakeholder heeft. Deze numerieke waarde wordt vervolgens gekoppeld aan de toetsing van de uitvoeringsmethoden. Dit zorgt ervoor dat de belangen van een invloedrijke belanghebbende zwaarder meeweegt in het eindresultaat van de C&S-matrix ten opzichte van een minder invloedrijke persoon. De som van alle stakeholders geeft een indicatie van de hoeveelheid weerstand die kan worden verwacht gedurende het project. Des te lager de waarde van de C&S-matrix, des te meer weerstand waarschijnlijk zal worden geleverd door de stakeholders.

Kosten en planning

De weerstand van stakeholders is evenwel niet de enige factor die bepaalt welke uitvoeringsmethode uiteindelijk wordt toegepast. Onder andere de kosten en de planning van de werkzaamheden spelen hierbij een rol. Beide zijn inzichtelijk gemaakt. De planning is niet direct meegenomen in de C&S-matrix, maar heeft wel invloed op de weerstand die kan worden verwacht. In het algemeen leidt een

kortere planning tot minder weerstand. De combinatie van kosten, planning en de uitkomst van de C&S-matrix maakt het mogelijk om een afweging te maken welke methode het meest gunstige is voor het project. De C&S-matrix is vervolgens toegepast op een fictief project: het vervangen van een binnenstedelijke kademuur bij de Prinsengracht in Amsterdam.

Case Prinsengracht

Bij de Prinsengracht in Amsterdam moet over een lengte van 30 meter een kademuur worden vervangen. Hiervoor zijn vier kademuuren geselecteerd: L-muur, combiwand met schoorpalen richting kanaal, combiwand of buispalenwand. De invloed en het belang van de stakeholders zijn bepaald met de power-vs-interest-methode; dit is gebeurd aan de hand van interviews met verschillende experts en ervaringsdeskundigen die werkzaam zijn bij de Gemeente Amsterdam, Gemeente Den Haag, Gemeente Utrecht, Gemeente Rotterdam, Royal HaskoningDHV, Ingenieursbureau Drechtsteden, Boskalis, Hakkers en De Vries en van de Wiel. Zij gaven hun visie op het belang van een stakeholder en de hoeveelheid invloed van een belanghebbende. Ieder interview leidde tot een unieke visualisatie van het belang en de invloed van de stakeholders. Alleen de Gemeente Amsterdam kreeg als stakeholder voor de Prinsengracht een uniforme positie in de grid. Dit komt doordat mensen verschillende definities gebruiken voor stakeholders, er verschil is in interpretatie tussen veel en weinig macht, en het verschil in ervaringen.

Negatieve ervaringen met een belanghebbende resulteert in een hogere macht en visa versa.

Afweging maken

De combiwand met schoorpalen bleek de meest gunstige methode voor de Prinsengracht doordat dit ontwerp de minste weerstand oplevert, de laagste kosten had per strekkende meter en een relatief korte tijdsduur. De L-muur bleek een goed alternatief te zijn, het resultaat van de C&S-matrix was ongeveer gelijk aan de combiwand met schoorpalen, echter de kosten waren hoger en de tijdsduur was langer. De Construction & Stakeholder-methode blijkt een goeie methode te zijn om te bepalen welke uitvoeringsmethoden de minste verwachte weerstand oplevert. De numerieke uitkomsten van de methode met de kosten, planning en de verwachte weerstand maakt het mogelijk om verschillende uitvoeringsmethodieken tegen elkaar af te wegen per project. Los van de uiteindelijke resultaten geeft de toepassing van de C&S-matrix bruikbare inzichten in de verschillende belangen en invloeden binnen een project. Ook maakt het inzichtelijk welke werkzaamheden binnen het project raakvlakken hebben met welke belanghebbenden en hoe deze raakvlakken worden ervaren. Dit identificeert mogelijk al vroeg in het proces enkele risico's en geeft de gelegenheid om tijdig maatregelen te treffen.

Dit onderzoek is uitgevoerd vanuit Royal HaskoningDHV en het afstudeerwerk van Casper Bredeveld (student Hydraulische Engineering aan de TU Delft) is de bron van dit artikel.

IN 'T KORT - C&S-matrix

Voordat een kademuur wordt hersteld, kan er wel vijf jaar overheen gaan

Reden hiervoor is meestal de weerstand van stakeholders

Met de C&S-matrix is weerstand van belanghebbenden vooraf in te schatten

Des te lager de waarde van de C&S-matrix, des te meer weerstand