

Wat verwacht de omgeving van omgevingsmanagement?

Een onderzoek naar de verwachting van stakeholders en opdrachtgevers
ten aanzien van informatievoorziening bij projecten in de realisatiefase

Afstudeeronderzoek



Wat verwacht de omgeving van omgevingsmanagement?

Een onderzoek naar de verwachting van stakeholders en opdrachtgevers
ten aanzien van informatievoorziening bij projecten in de realisatiefase

Samenvatting

Voor Antea Group is onderzocht wat de behoefte van stakeholders en opdrachtgevers is ten aanzien van informatievoorziening bij de uitvoering van projecten gericht, op ruimtelijke ontwikkeling. Hieruit blijkt dat men vroegtijdig geïnformeerd wil worden met de voorkeur aan overleg en persoonlijk contact. Er moet rekening gehouden worden met de belangen van stakeholders en opdrachtgevers. Bij vroegtijdige informatievoorziening kunnen deze belangen worden afgewogen en kan er mogelijk rekening mee gehouden worden.

Daarnaast is onderzocht wat de belangrijkste risico's voor projecten zijn indien de informatievoorziening niet goed wordt uitgevoerd. De belangrijkste risico's voor het project betreffen vertraging van de uitvoering en imagoschade voor de opdrachtgever.

Op dit moment wordt door middel van een stakeholdersanalyse per project bekeken wat de belangen en invloed zijn. Met behulp van deze analyse bepaalt de omgevingsmanager de manier van informatievoorziening en het betrekken van stakeholders.

Om onderscheidend te zijn op de markt kan een tool behulpzaam zijn voor de informatievoorziening. Echter alleen ten aanzien van de planning van informatievoorziening. Persoonlijk contact blijft noodzakelijk. Opdrachtgevers en stakeholders geven aan dat informatievoorziening niet te plannen is, vanwege onverwachte gebeurtenissen tijdens de uitvoering. Hier ligt dan ook de uitdaging voor Antea Group. Een tool ontwikkelen die erop gericht is om communicatie toch beter te kunnen plannen, zodat tijdig overlegd wordt, er voldoende tijd is om belangen af te wegen en persoonlijk contact kan worden geregeld.

De verwachting voor de toekomst is dat informatievoorziening belangrijker zal worden en de omgeving mondiger, omwonenden kennen hun rechten. Het is ook daarom zinvol te investeren in de ontwikkeling van een tool voor informatievoorziening. Daarnaast moet er ook nagedacht worden over de inzet van sociale media, zoals bijvoorbeeld facebook of twitter. Dit zal echter niet de noodzaak van persoonlijk contact wegnemen.

Dit onderzoek is uitgevoerd door middel van een literatuuronderzoek en een kwalitatief onderzoek. Het literatuuronderzoek was gericht op het verkennen van de wereld van omgevingsmanagement alsmede het nagaan welke onderzoeken reeds zijn uitgevoerd in de richting van dit onderwerp.

Het kwalitatief onderzoek is uitgevoerd door middel van methode Baarda (Baarda, 2009). Hiervoor zijn 9 interviews gehouden, verspreid over 4 verschillende projecten. Door middel van literatuuronderzoek zijn de projecten en geïnterviewden geselecteerd.

De verzamelde informatie is geprepareerd (klaar gemaakt voor analyse) en vervolgens geanalyseerd. Tot slot zijn de resultaten van het literatuuronderzoek vergeleken met de resultaten van het kwalitatief onderzoek.

Inhoudsopgave

Samenvatting

Voorwoord	5
Definities	6
1. Inleiding	7
1.1 Aanleiding	7
1.2 Probleemstelling	7
1.3 Onderzoeksvragen	7
1.4 Doelstelling	8
1.5 Afbakening	8
1.6 Leeswijzer	9
2. De wereld van omgevingsmanagement	10
2.1 Omgevingsmanagement algemeen	10
2.2 Omgevingsmanagement bij Antea Group	10
3. Opzet en uitvoering van het onderzoek	11
3.1 Projectaanpak	11
3.2 Literatuuronderzoek	11
3.3 Kwalitatief onderzoek	13
3.3.1 <i>Prepareren gegevens</i>	14
3.3.2 <i>Analyseren gegevens</i>	14
4. Resultaten	19
4.1 Literatuuronderzoek	19
4.2 Beantwoording onderzoeksvragen	19
4.3 Beoordeling reikwijdte kernlabels	24
5. Conclusie en aanbevelingen	25
5.1 Conclusie	25
5.2 Aanbevelingen	26
Accordering en contactgegevens	29
Bijlage 1 Samenvatting HoWaBo en Moerputten Vlijmens Ven	30
Bijlage 2 Samenvatting bodemsanering voormalig gasfabrieksterrein	31
Bijlage 3 Samenvatting reconstructie N617	32
Bijlage 4 Samenvatting Halsche Beemden en Bleijendijk	33
Bijlage 5 Uitgewerkte interviews	34
Bijlage 6 Labeling interviews	67
Bijlage 7 Tabel analyse onderzoeksresultaten interviews	106
Bijlage 8 Overzicht en samenvattingen literatuuronderzoek	106
Bronvermelding	109

Voorwoord

In dit onderzoek ben ik in de wereld van omgevingsmanagement gedoken. Ik heb geprobeerd een bijdrage te leveren aan het inzicht in de belangen en behoeften van stakeholders en opdrachtgevers ten aanzien van informatievoorziening.

Bij deze wil ik Antea Group bedanken voor de kans die ik gekregen heb dit onderzoek uit te voeren en vorm te geven. Het was voor mij een geweldig leerproces, een zoektocht naar de juiste manier van het uitvoeren van een kwalitatief onderzoek. De gemaakte start met het analyseren van interviews door middel van mindmaps bleek te subjectief. Een ervaring rijker en een stap terug in het onderzoek. Ik heb de overstap gemaakt naar methode Baarda (Baarda, 2009) en ervoer hoe leuk het is om de diepte in te gaan en steeds dichterbij de conclusies te komen.

Hier wil ik ook de mensen bedanken die ik mocht interviewen, mede dankzij hun openheid heb ik dit onderzoek kunnen uitvoeren.

Tot slot wil ik het thuisfront bedanken dat mij heeft ondersteund tijdens dit onderzoek.

Els Aarts

Eersel, juni 2014

Definities

Actoren:

Zie belanghebbenden.

Behoefte:

Heeft betrekking op informatievoorziening. Het gaat om hoe, waarover en met welke frequentie opdrachtgevers en stakeholders geïnformeerd willen worden.

Belanghebbenden:

Een belanghebbende is iemand die belang bij het project heeft. De termen stakeholders en actoren zijn hiervoor gebruikelijk. In dit rapport is gekozen de term stakeholders te gebruiken. Echter in de bijlagen zijn beide termen gebruikt.

Beschrijvende vragen:

Vragen te beantwoorden met behulp van een beschrijvende techniek, gericht op inhoudelijk verwantschap.

BV:

Best Value (prestatie-inkoop).

Causale procesanalyse:

Analyse gericht op het beantwoorden van vragen met een verband.

Eigenschappen:

Kenmerken behorende bij de onderzoekseenheden.

EMVI:

Economisch Meest Voordelige Inschrijving.

Intersubjectiviteit:

In hoeverre de onderzoeksresultaten gekleurd zijn door de persoon van onderzoeker.

Label:

Een hele korte samenvatting van een fragment.

Objectivering:

Iets behandelen als een object dat men onderzoekt, beoordelen op basis van feiten.

Onderzoekseenheden:

De locaties, groepen en individuele personen waar uitspraken over gedaan worden in het onderzoek. Voor dit onderzoek zijn als onderzoekseenheid alleen locaties en groepen van belang.

Opdrachtgever:

Degene die de opdracht geeft voor de uitvoering van het project.

Participatie:

Niet slechts het recht hebben om verbale kanttekeningen te mogen plaatsen bij projecten, maar worden betrokken in de vorm van deelnemen aan het project.

Prepareren:

Verzamelde informatie klaar maken voor analyse

Ruimtelijke ontwikkeling:

Een ontwikkeling gericht op aanpassing van de leefomgeving.

Stakeholders:

Zie belanghebbenden.

1. Inleiding

In de inleiding is de aanleiding van het onderzoek behandeld en uitgewerkt in een probleemstelling en onderzoeksvragen. Tevens is de doelstelling geformuleerd en een afbakening van het onderzoek gegeven. Tot slot is een leeswijzer opgenomen.

1.1 Aanleiding

Ruimtelijke ontwikkelingen hebben een grote invloed op onze leefomgeving. Bij projecten gericht op ruimtelijke ontwikkeling zijn veel verschillende partijen betrokken. Om ervoor te zorgen dat draagvlak en begrip bij deze projecten vergroot worden, heeft Antea Group mensen in dienst die inzetbaar zijn als omgevingsmanager. Over omgevingsmanagement bestaan veel verschillende opvattingen, maar het gaat uiteindelijk om het onderkennen van belangen van stakeholders en opdrachtgever in het project en het zoveel mogelijk creëren van synergie tussen deze belangen.

Naast de belangen zijn er verschillende behoeften aan informatievoorziening en gradaties van betrokkenheid bij projecten. Stakeholders en opdrachtgever kunnen op verschillende manieren betrokken en geïnformeerd worden. Welke de beste manier is hangt af van de belangen evenals de mate van invloed die ze op het project kunnen hebben. Het is dus zaak deze belangen en invloed inzichtelijk te maken.

Bij Antea Group is de huidige werkwijze dat door middel van een stakeholdersanalyse per project bekeken wordt wat de belangen en invloed zijn. Met behulp van deze analyse bepaalt de omgevingsmanager de manier van informatievoorziening en het betrekken van stakeholders.

Antea Group wil aansluiting vinden bij de behoefte van de omgeving ten aanzien van informatievoorziening. Tevens wil ze weten of naast een stakeholdersanalyse een tool behulpzaam kan zijn voor een effectievere en efficiëntere informatievoorziening om zich te kunnen onderscheiden op de markt.

1.2 Probleemstelling

Bij Antea Group is ten aanzien van informatievoorziening voor opdrachtgevers en stakeholders de volgende vraag ontstaan:

Wat zijn de behoeften van opdrachtgevers en stakeholders ten aanzien van informatievoorziening, hoe creëer je draagvlak en betrokkenheid voor projecten en is het zinvol om voor de informatievoorziening een tool te ontwikkelen?

1.3 Onderzoeksvragen

Bij bovenstaande probleemstelling horen onderstaande onderzoeksvragen, hierbij zijn de onderzoekseenheden (groepen waarover uitspraken gedaan worden in het onderzoek) onderstreept en de eigenschappen (kenmerk van de onderzoekseenheid) dikgedrukt weergegeven:

1. Wat **verstaan** opdrachtgevers en stakeholders onder informatievoorziening bij projecten?
2. Wat is de **ervaring** met informatievoorziening van opdrachtgevers en stakeholders?
3. Wat is de **doelstelling** van informatievoorziening volgens opdrachtgevers en stakeholders?
4. Wat zijn de **belangen** van opdrachtgevers en stakeholders bij het project?
5. Wat gebeurt er als de belangen van opdrachtgevers en stakeholders **geschaad** worden?
6. Wat is de **invloed** van stakeholders op het project?

7. Welke **behoefte** (waarover, hoe en met welke frequentie) aan informatievoorziening hebben opdrachtgevers en stakeholders?
8. Op welke **manier** zijn stakeholders nu bij het project betrokken?
9. Wat zijn de mogelijkheden voor **participatie** van stakeholders?
10. Welke **risico's** voor projecten zijn er, indien geen goede invulling wordt gegeven aan de behoefte van informatievoorziening?
11. Welke **voordelen** voor projecten zijn er, indien goede invulling wordt gegeven aan de behoefte van informatievoorziening?
12. Wat **verwachten** stakeholders en opdrachtgevers van informatievoorziening in de toekomst?

1.4 Doelstelling

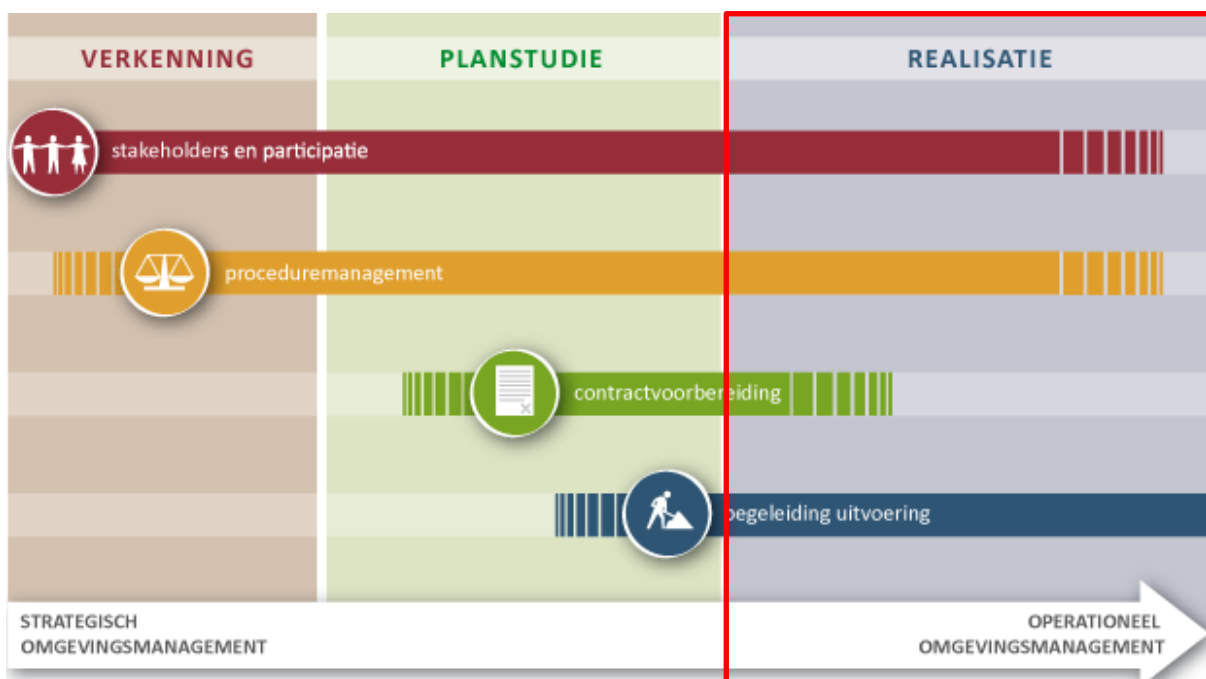
Het inzichtelijk maken van de belangen en invloed van opdrachtgever en stakeholders bij projecten gericht op ruimtelijke ontwikkeling, het inventariseren van de behoefte aan informatievoorziening en het inzichtelijk maken van risico's voor het project die samenhangen met een gebrekkige informatievoorziening. Daarbij een advies uitbrengen of het zinvol is om voor de informatievoorziening een tool te ontwikkelen.

1.5 Afbakening

Het onderzoek is gericht op het uitbrengen van een advies over een effectievere en efficiëntere manier van informatievoorziening. Hierbij wordt onderzocht of het zinvol is om hiervoor een tool te ontwikkelen. De ontwikkeling van een tool blijft buiten beschouwing.

Ten aanzien van opdrachtgevers is dit onderzoek beperkt tot de overheid (waterschappen, gemeenten en provincie).

Projecten zijn opgebouwd uit verschillende fasen. Globaal worden, buiten de beheerfase, drie fasen onderscheiden, zie figuur 1. Het advies over de ontwikkeling van een tool is gericht op de realisatiefase, zaken ten aanzien van uitkoop en bedrijfsverplaatsing zijn daarom niet aan de orde.



Figuur 1 Fasering projecten

1.6 Leeswijzer

Hoofdstuk 2 geeft een introductie van omgevingsmanagement. Allereerst aan de hand van algemene informatie over omgevingsmanagement en vervolgens hoe omgevingsmanagement bij Antea Group is opgezet.

In hoofdstuk 3 zijn de gebruikte methoden voor het onderzoek beschreven. Eerst is de methode voor de projectaanpak beschreven. Daarna is de methode voor het literatuuronderzoek beschreven. Op basis van het literatuuronderzoek is een keuze gemaakt voor de project- en interviewlocaties. Tot slot is de methode voor het uitvoeren van het kwalitatieve onderzoek beschreven. Hierin is onderscheid gemaakt in het prepareren van de gegevens in 3 stappen en analyseren van de gegevens in 7 stappen.

In hoofdstuk 4 is het resultaat van het onderzoek beschreven. Daartoe zijn de uitkomsten van het kwalitatieve onderzoek opgenomen en zijn met behulp van de interviewresultaten de onderzoeksvragen beantwoord.

In de conclusie, hoofdstuk 5, zijn de resultaten van het kwalitatieve onderzoek vergeleken met de resultaten van het literatuuronderzoek. In de aanbevelingen worden 5 extra punten van aandacht beschreven en tot slot is een advies voor een tool opgenomen en wordt kort ingegaan op de toekomst van informatievoorziening bij projecten.

2. De wereld van omgevingsmanagement

Hoofdstuk 2 geeft een introductie van omgevingsmanagement. Allereerst aan de hand van algemene informatie over omgevingsmanagement en vervolgens hoe omgevingsmanagement bij Antea Group is opgezet.

2.1 Omgevingsmanagement algemeen

Bij projecten is de taak van projectmanager ervoor zorgen dat projecten binnen bepaalde tijd en budget gerealiseerd worden. Omgevingsmanagement gaat om het managen verwachtingen, belangen en informatie met als doel vertraging en hinder te voorkomen en stakeholders op een effectieve manier bij het project te betrekken. Het betrekken van de omgeving is een bekend fenomeen in Nederland. Het typisch Nederlands poldermodel stamt al uit de middeleeuwen toen er samengewerkt moest worden om dijken te bouwen. In de jaren zeventig bracht inspraak de nieuwe democratie tot leven door het betrekken van burgers en belanghebbenden bij overheidsbeleid.

Nog niet zo heel lang geleden had nog nooit iemand van de term omgevingsmanagement gehoord. Maar nu is omgevingsmanagement bij de totstandkoming en realisering van projecten niet meer weg te denken. Met het toenemende belang groeit ook de behoefte om het vak een stap verder te brengen en te professionaliseren.

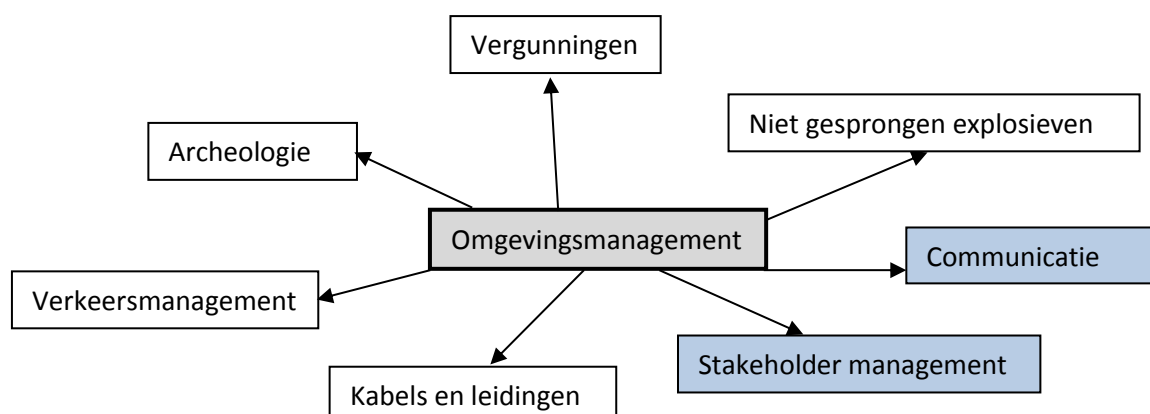
Het is de kunst, zeker in de fase van projectrealisatie, om binnen een beperkte speelruimte en met beperkte middelen op een zodanige wijze te communiceren, hoewel niet iedereen tevreden gesteld zal worden, dat de beslissingen door de meeste betrokkenen als fair worden ervaren.

Binnen verschillende organisaties wordt nagedacht over omgevingsmanagement en worden ervaringen opgedaan over de aanpak. Een van de voorwaarden om omgevingsmanagement nu en in de toekomst goed te blijven besturen is dat er in de organisaties een breed gedeelde visie wordt ontwikkeld die men binnen projecten kan toepassen en uitvoeren.

(www.kennisinhetgroot.nl en www.anteagroup.com)

2.2 Omgevingsmanagement bij Antea Group

Zoals aangegeven in de aanleiding van dit onderzoek zijn er bij Antea Group mensen in dienst welke inzetbaar zijn als omgevingsmanager. Het is belangrijk om te weten wat omgevingsmanagement bij Antea Group inhoudt om dit onderzoek in de juiste context te kunnen plaatsen. Omgevingsmanagement bestaat binnen Antea Group uit zeven onderdelen, zie figuur 2. Dit onderzoek vindt plaats binnen de onderdelen communicatie en stakeholder management. Stakeholder management gaat over de belangen en invloed, communicatie over de manier van informeren.



Figuur 2 Onderdelen omgevingsmanagement Antea Group (Antea Group expert)

3. Opzet en uitvoering van het onderzoek

In dit hoofdstuk zijn de gebruikte methoden voor het onderzoek beschreven. Eerst is de methode voor de projectaanpak beschreven. Daarna is de methode voor het literatuuronderzoek weergegeven, waarmee een keuze is gemaakt voor de project- en interviewlocaties. Tot slot is de methode voor het uitvoeren van het kwalitatieve onderzoek beschreven. Hierin is onderscheid gemaakt in het prepareren van de gegevens in 3 stappen en analyseren van de gegevens in 7 stappen.

3.1 Projectaanpak

Voor de projectaanpak is gebruik gemaakt van de P6-methode van Roel Gritt (Gritt, 2012). Deze methode helpt voorkomen dat zaken vergeten of in een onlogische volgorde worden uitgevoerd. De stappen van deze methode staan weergegeven in tabel 1.

Stap	Fasering	Uitwerking
1	Opstarten van het project.	Opdrachtomschrijving.
2	Inrichten van het project.	Projectgroep geformeerd en project georganiseerd.
3	Maken van het plan van aanpak.	Plan van aanpak (Aarts, 2014).
4	Uitvoeren van het project.	Onderverdeling in drie uitvoeringsfasen, het verzamelen, analyseren en interpreteren van gegevens.
5	Opleveren van het projectresultaat.	Opleveren rapport en goedkeuring door opdrachtgever en begeleider opleiding.
6	Afsluiten van het project.	Overdracht documentatie aan Antea Group.

Tabel 1 Fasering P6-methode

Stap 1, 2 en 3 en 6 maken onderdeel uit van de voorbereiding en afsluiting van het onderzoek en zijn daarom in dit rapport buiten beschouwing gelaten.

3.2 Literatuuronderzoek

Het doel van het literatuuronderzoek is op het spoor komen van relevante informatie over dit onderwerp en gegevens verzamelen om een keuze te maken voor de onderzoekseenheden (projectlocaties en geselecteerden voor interviews). Het literatuuronderzoek is uitgevoerd volgens de 'Big6' zoekmethode ontwikkeld door Eisenberg en Berkowitz (Gritt, 2012).

Voor de keuze van de projectlocaties is gezocht naar een diversiteit aan projecten die te maken hebben met ruimtelijke ontwikkeling (projecten gericht op een aanpassing van de leefomgeving). Gekozen is voor:

1. De aanleg van een waterbergingsgebied;
2. Een sanering;
3. De reconstructie van een weg;
4. De herinrichting van een gebied.

Deze projecten hebben alle te maken met ruimtelijk ontwikkeling, ze zijn echter wel verschillend zijn in uitvoering en invloed op de omgeving. De geselecteerde projecten zijn alle in of bijna in uitvoering. In tabel 2 zijn enkele kenmerken opgenomen van de geselecteerde projecten. Deze tabel is, nadat de interviews gehouden waren, aangevuld met aangedragen gegevens door de geïnterviewden. Een uitgebreidere bespreking van de projecten is opgenomen in bijlage 1 t/m 4. Voor de beeldvorming is op alle projecten ook een bezoek gebracht aan de uitvoeringlocatie.

	1. Hoog wateraanpak 's-Hertogenbosch (HoWaBo) en Moerputten Vlijmens Ven	2. Bodemsanering voormalig gasfabrieksterrein te Winschoten	3. Reconstructie N617	4. Halsche Beemden en Bleijendijk
Opdracht- gever	Waterschap Aa en Maas	Gemeente Oldambt	Provincie Noord- Brabant	Waterschap De Dommel
Aannemer	Martens en Van Oord	Antea Group Realisatie	Colijn-Rasenberg	Van der Bruggen
Eigenaar gronden	Provincie Noord-Brabant, Natuurmonumenten, Waterschap Aa en Maas	Gemeente Oldambt, Ommelander Ziekenhuis Group en particulieren	Provincie Noord- Brabant en agrariërs	Waterschap De Dommel en Brabants Landschap
Toekomstig beheerder	Natuurmonumenten	Gemeente Oldambt, Ommelander Ziekenhuis Group en particulieren	Provincie Noord- Brabant	Brabants Landschap en waterschap De Dommel
Financiering	Subsidie waterberging, LIFE en natte natuurparel	Provincie Groningen, landelijk subsidie sanering gasfabrieks- terreinen	Provincie Noord- Brabant	Provincie Noord-Brabant en Programma Synergiegelden KRW
Directievoering	Martens en Van Oord	Antea Group Realisatie	Colijn-Rasenberg	RoyalHaskoning DHV
Fase	Uitvoering in voorbereiding	Uitvoering in voorbereiding	In uitvoering	In uitvoering
Contractvorm	Best Value	Design en construct	Engineering en construct	EMVI aanbesteding, RAW bestek
Meest gebruikte contractvorm bij opdrachtgever	BV niet, laagste prijs of EMVI.	Per contract bekeken.	UAV-gc tenzij.....	RAW bestekken, groter project sneller UAV-gc
Uitvoering omgevings- management	Martens en Van Oord	Antea Group	Antea Group	Van der Bruggen
Verwachting omgevings- management bij contractvorm	Geschikt voor projecten met grote impact	Opgenomen als onderdeel in vraagspecificatie, uitbesteed.	Ontlasting, samen realiseren, nieuwe slimme ideeën uit de markt	Contacten goed houden, tevreden omgeving
Invloed op de omgeving	Zeer groot, aanpassing leefomgeving	Geuroverlast en bereikbaarheid	Verkeershinder	Verandering landschap
Betekenis voor stakeholders	Grondgebruik, tijdelijke hinder, veranderde waterhuishouding	Geuroverlast en bereikbaarheid	Verkeershinder, onoverkomelijke werkzaamheden	Invloeden neutraal oplossen
Borging belangen	In het plan, in aanbidding	In contract	In contract, plan van aanpak omgevings- management	In bestek
Opname omgevingseisen	In de aanbesteding	In de vraagspecificatie	Als bijlage in contract, in programma 'relatics' bij aannemer	Bestek en aanbesteding. En programma van eisen
Borging risico's	In het omgevings- management	Aanbestedings- format	Risico top 10	Moeilijk borgen, aanbestedings- procedure

Tabel 2 Overzicht projectkenmerken

Voor elke projectlocatie uit tabel 2 is de opdrachtgever geïnterviewd en één of twee stakeholders van het project. Er is gekozen voor een grote variëteit aan stakeholders om eventuele verschillen tussen stakeholders inzichtelijk te kunnen maken. Daarnaast is bij het project N617 gekozen om een omgevingsmanager te interviewen in plaats van een stakeholder, omdat een eventuele tool door een omgevingsmanager gebruikt moet kunnen worden. In tabel 3 zijn de geselecteerden voor de interviews (onderzoekseenheden) weergegeven. Met toetsende rol wordt in de tabel bedoeld dat de opdrachtgever het omgevingsmanagement uit handen heeft gegeven aan de opdrachtnemer (aannemer).

Project	Geïnterviewde	Rol	Situatie
HoWaBo & Moerputten Vlijmens Ven	Waterschap Aa en Maas.	Opdrachtgever (toetsende rol).	Project overgedragen aan aannemer.
	Agrariër.	Belanghebbende	Bedrijf langs de rij route van grondtransporten (verspreid over 4 jaar ±33.000 vrachtwagens).
	Martens en Van Oord.	Opdrachtnemer.	Realisatie project en uitvoeren omgevingsmanagement.
Halsche Beemden en Bleijendijk	Waterschap De Dommel.	Opdrachtgever (toetsende rol).	Aannemer regelt omgevingsmanagement. Project overgedragen aan aannemer.
	Brabants Landschap.	Belanghebbende	Grondeigenaar en beheerder na afloop.
N617	Provincie Noord-Brabant.	Opdrachtgever (toetsende rol).	Aannemer regelt grotendeels omgevingsmanagement. Project overgedragen aan aannemer.
	Antea Group.	Omgevingsmanager.	Ingehuurd door aannemer. Uitvoeren omgevingsmanagement.
Sanering voormalige gasfabriek	Gemeente Oldambt.	Opdrachtgever (toetsende rol).	Project overgedragen aan aannemer. Aannemer regelt omgevingsmanagement d.m.v. inhuur adviesbureau.
	Ommelander Ziekenhuis Groep.	Belanghebbende.	Grondeigenaar en het ziekenhuis gaat verhuizen in de uitvoeringsperiode.

Tabel 3 Geselecteerden interviews met rol en situatie

3.3 Kwalitatief onderzoek

De aanpak van het kwalitatieve onderzoek is uitgevoerd volgens methode Baarda (Baarda, 2009). De opzet betreft een kwalitatief survey onderzoek, omdat meerdere onderzoekseenheden worden beschreven (verschillende projecten, opdrachtgevers en stakeholders). De dataverzamelmethode is flexibel, open en weinig gestructureerd en heeft plaats gevonden door middel van semigestructureerde interviews. Hierbij is de onderzoeker het belangrijkste instrument en risico bij de interpretatie waardoor objectivering, beoordelen op basis van feiten, noodzakelijk is. Het doel van de interviews was informatie

verzamelen uit mededelingen van ondervraagde personen, om zo een vooraf geformuleerde vraagstelling te beantwoorden. (Baarda, 2009)

Door middel van literatuuronderzoek, hoofdstuk 2, zijn de personen voor de 9 interviews geselecteerd. Voor het vinden van antwoorden op de onderzoeksvragen zijn interviewvragen opgesteld die een relatie hebben met de probleem- en doelstelling. Dit betreffen open hoofdvragen gerelateerd aan een thema. Verder is om zoveel mogelijk informatie te verzamelen 'luisteren-samenvatten-doorvragen (LSD)' toegepast tijdens de interviews, figuur 3. De interviews zijn gehouden in een voor de geïnterviewde vertrouwde omgeving, op kantoor, in de keet en aan de keukentafel.

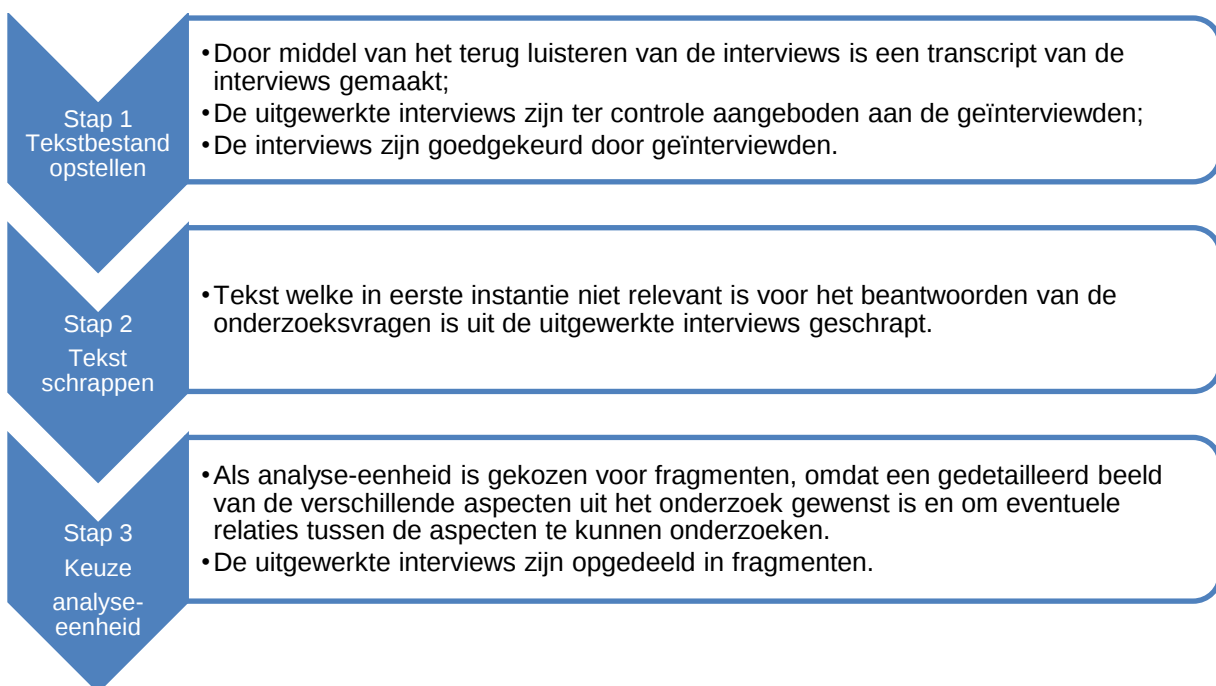
In onderstaande subparagrafen is het prepareren (de verzamelde informatie klaar maken voor analyse) en analyseren van de gegevens besproken.



Figuur 3 Luisteren-samenvatten-doorvragen (www.plazilla.com)

3.3.1 Prepareren gegevens

De 9 interviews zijn individueel face-to-face uitgevoerd, met behulp van een voice-recorder. De geïnterviewden betroffen voornamelijk onbekende personen en een enkele collega. Vervolgens zijn deze kwalitatieve gegevens in drie stappen geprepareerd:



De volledig uitgetypte interviews uit stap 1 zijn opgenomen in bijlage 5. Door de uitvoering van bovenstaande stappen was het prepareren van de gegevens gereed en kon gestart worden met het analyseren van de gegevens.

3.3.2 Analyseren gegevens

De geprepareerde gegevens zijn geanalyseerd in 7 stappen (Baarda, 2009). In tabel 4 is een overzicht van de stappen weergegeven. Stap 7 betreft het beantwoorden van de onderzoeksvragen, deze stap is opgenomen in hoofdstuk 4, resultaten.

Stap 1	Labelen
Stap 2	Labels ordenen
Stap 3	Interpreteren en benoemen labelstructuur
Stap 4	Geldigheid en mate van dekking van de labeling vaststellen
Stap 5	Definiëren van de kernlabels
Stap 6	Vaststellen van de intersubjectiviteit
Stap 7	Beantwoorden van de onderzoeksvragen

Tabel 4 Stappen analyseren onderzoeksgegevens

In onderstaande tekstfragmenten is per stap weergegeven welke acties zijn uitgevoerd en wat daar het resultaat van is.

Stap 1	Labelen
--------	---------

- In stap 3 van het prepareren van de gegevens zijn de interviews opgedeeld in tekstfragmenten. In deze stap zijn aan de tekstfragmenten belangrijke termen gehangen, die kenmerkend zijn voor het tekstfragment en relevant voor het beantwoorden van de onderzoeksvragen. Het resultaat is een reductie van de grote hoeveelheid gegevens tot een verzameling termen ook wel labels genoemd. Een label is dus een hele korte samenvatting van een fragment. Een fragment kan meerdere labels hebben.
- De labels zijn gecombineerd met een nummering, gelijk aan de nummering van de onderzoeksvragen. Zo zijn de labels direct aan de onderzoeksvragen gekoppeld. De letter P betekent dat informatie uit het fragment is toegevoegd aan tabel 2, projectkenmerken. De letter x betekent dat het fragment alsnog niet relevant was voor het beantwoorden van de onderzoeksvragen.
- De uitwerking van deze stap is opgenomen in bijlage 6.

Stap 2	Labels ordenen
--------	----------------

- Het doel van labels ordenen is structuur aanbrengen in de gegevens om te komen tot een zinvolle en herkenbare ordening. De doelstelling van dit onderzoek en de onderzoeksvragen vormen hiervoor het uitgangspunt.
- Voorafgaand aan het ordenen zijn onderstaande vragen beantwoord:
 - Wat wil je weten?
Hoe de informatievoorziening op basis van ervaringen verbeterd kan worden.
 - Waarom wil je dat weten?
Om te kunnen bepalen of de informatievoorziening op basis van ervaringen verbeterd kan worden.
 - Vanuit welk perspectief verricht je het onderzoek?
Om te onderzoeken of het voor Antea Group zinvol is om verder onderzoek te doen naar het mogelijk ontwikkelen van een tool voor informatievoorziening.
- Voor de ordening van de labels is gekozen om deze op te splitsen in een ordening voor opdrachtgevers en voor stakeholders. Hierbij is de ordening per onderzoeksvraag uitgevoerd.
- Alvorens de gegevens in de tabel geplaatst konden worden zijn labels met behulp van geeltjes geordend, foto 1. De uitwerking van deze stap in tabelvorm is opgenomen in bijlage 7. In deze tabel zijn ook stap 3 en 5 uitgewerkt.

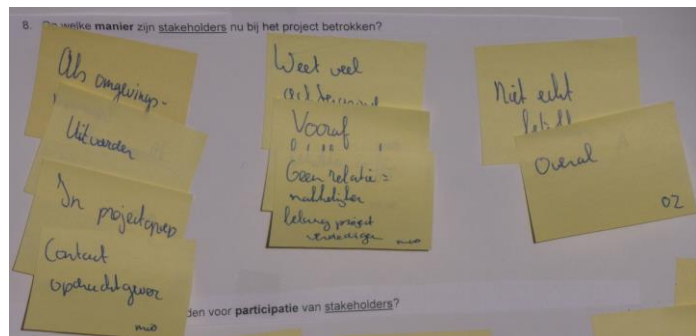


Foto 1 foto stap labels ordenen

Stap 3	Interpreteren en benoemen labelstructuur
--------	--

- Hiervoor is gekeken naar de soort onderzoeksvragen. Het betreffen hier zowel beschrijvende vragen, als causale procesanalyses. De beschrijvende vragen gaan over de mening van de geïnterviewden. Hiervoor ligt het voor de hand om voor het beantwoorden van de vraag een beschrijvende techniek te gebruiken gebaseerd op inhoudelijke verwantschap. Bij de causale procesanalyse, vraag 5 en 10, ligt de nadruk op het zoeken naar vaste patronen. Een patroon is bij het beantwoorden van de onderzoeksvragen weergegeven in een procesmodel.
- Synoniemen in de labels zijn samengevat onder één noemer. Achter de labels in de tabel in bijlage 7 staat het aantal van voorkomen weergegeven. Bijvoorbeeld het label 'Belangrijker (3)' betekent dat dit label 3 keer voorkomt in de verschillende interviews.
- De labelstructuur in de tabel in bijlage 7 is per onderzoeksvraag gesplitst in opdrachtgevers en stakeholders. Hierin is een verdeling gemaakt in abstractieniveau en staan labels met een verwantschap op 1 lijn.

Stap 4	Geldigheid en mate van dekking van de labeling vaststellen
--------	--

- In deze stap is de geldigheid van de labeling vastgesteld door de definitieve labeling voor te leggen aan een kernteam van experts bij Antea Group. Zij hebben op basis van ervaring beoordeeld dat de labels geldig zijn en het systeem goeddeels dekkend is. Hierdoor kan gesteld worden dat het labelingsysteem valide is.

Stap 5	Definiëren van de kernlabels
--------	------------------------------

- In deze stap is gezocht naar inhoudelijke verwantschap. In de tabel in bijlage 7, is met kleuren de verwantschap aangegeven.
- Labels met inhoudelijke verwantschap zijn dus meerdere keren genoemd door de geïnterviewden. Dit zijn de kernlabels.
- Aan de kernlabels is een definitie gehangen. Deze definitie is ontstaan door de betekenis uit het woordenboek te combineren met de fragmenten waaruit de labels voortkomen en de kern te ontdekken. Hieronder is 'kernlabel belangen' als voorbeeld gegeven.

Woordenboek:

Iets wat iemand of de samenleving raakt.

Fragmenten of onderdelen van fragmenten waarin het 'label belang' voorkomt:

- Voor de aannemer voornamelijk een financieel belang;
- Vanwege een stukje eigen belang of in ruil voor iets (diensten/grond);
- Het is ook belangrijk om onderscheid te maken in daadwerkelijk belanghebbenden of mensen alleen ter informatie/ambassadeur. De definitie van belanghebbenden;
- We moeten een belang hebben. Afhankelijk van het belang stop je er meer of minder energie in. Dit kan relatiebelang zijn of direct natuurbelang;
- Je hebt te maken met hoofdbelangen, die zijn opgelegd en belangen waaraan je nog eigen invulling kan geven. Voor de uitvoering is er voor de aanleg van de kering een fictieve datum opgenomen wanneer die er moet liggen, om 'winterklaar' te zijn. Dat is tijdens de uitvoering een voorbeeld van een belang van het waterschap;
- En alle belangen afwegen.

Definitie:

Iets wat iemand of de samenleving raakt. Dat kunnen zijn hoofdbelangen, die zijn opgelegd of belangen waar invulling aan gegeven kan worden. Voorbeelden zijn relatiebelang, financieel belang en natuurbelang.

- Tevens is de reikwijdte van de kernlabels opgenomen. Dit is weergegeven met een cijfer en lettercombinatie. Het getal is het aantal keer dat de kernlabels voorkomen en

de letters s en o of het is aangegeven door stakeholders (s) of opdrachtgevers (o). Aan de hand van de kleuren zijn de bijbehorende labels terug te vinden in de tabel in bijlage 7.

- De uitwerking van deze stap is opgenomen in tabel 5.

Stap 6	Vaststellen van de intersubjectiviteit
--------	--

- In deze stap is bekeken in hoeverre de onderzoeksresultaten gekleurd zijn door de persoon van onderzoeker. Dit onderzoek is uitgebreid gecontroleerd door experts van Antea Group door het toetsen van de interviewvragen, de interviewverslagen en deze rapportage. Hiermee is intersubjectiviteit voorkomen.

Kernlabel	Definitie	Reikwijdte
Aannemer in de leiding	Bij de uitvoering is de aannemer aan het hoofd van het project. Dit betekent problemen bij aannemer laten en de aannemer problemen laten oplossen. Opdrachtgever is in toetsende rol. Wel blijven afstemmen.	(4, s+o)
Aanpak	Hoe informatievoorziening wordt geregeld. Nog zoekende naar de taakverdeling voor communicatie.	(2, s)
Actorenlijsten	Dynamische lijst met actoren, bij wijzigingen in het project kunnen er actoren bij komen/afvallen en zodoende hoeft de lijst niet compleet te zijn.	(2, o)
Belang zijnde zaken	Informatievoorziening direct bij nieuws dat ertoe doet.	(3, s+o)
Belangen	Iets wat iemand of de samenleving raakt. Dat kunnen zijn hoofdbelangen, die zijn opgelegd of belangen waar invulling aangegeven kan worden. Voorbeelden zijn relatiebelang, financieel belang en natuurbelang.	(8, s+o)
Bezwaar	Bekeken vanuit de kans en het risico op wat men op iets tegen heeft.	(2, s+o)
Bijeenkomst	Bij elkaar komen om informatie te verschaffen en te horen wat er leeft in de omgeving. Een vorm van brede, open communicatie.	(2, o)
Brede communicatie	Communicatie is een onderdeel van omgevingsmanagement. Het betreft integraal kijken, intern en extern. Elkaar op de hoogte houden.	(4, s+o)
Communicatie belangrijker	Communicatie wordt van meer betekenis, omdat de omgeving mondiger wordt, de omgeving complex is en er invloeden zijn vanuit de sociale media.	(5, s+o)
Digitaal	Informatievoorziening door middel van sociale media zoals twitter.	(2, s+o)
Drukker in uitvoering	Er zijn meer contacten, vragen en gebeurtenissen in de periode van uitvoering.	(2, s)
Groeperen	Om meer invloed te hebben kan de omgeving zich rangschikken tot een groep en dit kan hinder of vertraging opleveren.	(3, s+o)
Imagoschade	Schade aan het beeld dat anderen van iets of iemand hebben. Dit kan door bijvoorbeeld negatieve berichtgeving in kranten. Je wilt dit voorkomen, Het kan bijvoorbeeld politieke afbreuk tot gevolg hebben.	(5, o)
Informatieavond	Avond om informatie te geven over het project, eventueel met introductie aannemer.	(2, s+o)
Kennisdeling	Delen van wat iemand over iets weet, dit benutten en hierdoor meer ervaring opdoen.	(2, s+o)
Klachten	Uiting van ontevredenheid waarop het risico groter is indien dingen niet direct opgelost worden.	(4, s)
Mondiger	De omgeving kan goed voor belangen opkomen en een mening geven.	(3, s+o)

Tabel 5 Definities kernlabels (cijfer is mate van voorkomen, s = stakeholder, o = opdrachtgever), vervolg z.o.z.

Niet te plannen	Een plan maken van wat en wanneer er iets gedaan moet worden op het gebied van communicatie is in de uitvoering niet te doen. Contacten zijn dan niet te plannen. Het er even bij doen is niet makkelijk.	(2, s+o)
Overlast	Onoverkomelijke zaken waar omwonenden, weggebruikers of belanghebbenden last van hebben.	(2, s+o)
Overleg	Nadenken en bespreken van dingen met anderen, in verschillende vormen, zoals bouwoverleg en contractoverleg. Intensiever bij uitvoering.	(8, s+o)
Persoonlijk contact	Bij belangrijke dingen direct en rechtstreeks contact, telefonisch of met een bezoek. Bijvoorbeeld bij klachten of verbeterpunten.	(8, s+o)
Problemen voorkomen	Voorkomen dat er dingen naar voren komen die opgelost moeten worden.	(2, s)
Projectgroep	Betreft het al dan niet onderdeel uitmaken van de projectorganisatie voor stakeholders en op welk moment.	(3, s)
Samenwerken	Intern en extern met elkaar aan een project werken. Beter met elkaar dan tegen elkaar.	(2, s)
Serius nemen	De ideeën en wensen van mensen met de nodige ernst behandelen. Dit heeft ook betrekking op het moment van informeren.	(4, s+o)
Snelheid	De factor tijd bij de uitvoering van het project.	(2, s+o)
Term	Omgevingsmanagement is een benaming voor iets wat al jaren gedaan wordt.	(2, o)
Tevredenheid	De mate waarin de doelen voldoen aan de verwachtingen.	(2, o)
Vertraging	Langzamer verloop van het project. Dit kan vanwege weerstand, stillegging of verandering van de werkzaamheden.	(5, s+o)
Voortraject	Fase van het project voor de uitvoering. Hangt samen met het moment van betrokken worden en de in deze fase opgebouwde contacten.	(3, s+o)
Vroegtijdig informeren	Vroeg informeren zodat je weet wat er leeft, belangen op tafel komen en tijd hebt om dingen af te stemmen.	(11, s+o)
Wennen aanpak voor omgeving	De omgeving moet wennen aan de manier van communiceren, dit hangt samen met de overdracht vanuit het voortraject naar de uitvoering.	(3, s+o)

Tabel 5 Definities kernlabels (cijfer is mate van voorkomen, s = stakeholder, o = opdrachtgever)

4. Resultaten

Het hoofddoel van hoofdstuk 4 is het resultaat van het onderzoek beschrijven. Daartoe zijn de uitkomsten van het kwalitatieve onderzoek opgenomen en zijn met behulp van de interviewresultaten de onderzoeksvragen beantwoord.

4.1 Literatuuronderzoek

Voor de uitvoering van het literatuuronderzoek zijn enkele randvoorwaarden geformuleerd, om ervoor te zorgen dat alleen relevante informatie wordt gebruikt.

- Benaderen Antea Group expert;
- Informatie van een recente datum, 2009-2014;
- Zoekmachine: www.scholar.google.nl (mei 2014), zoekterm: omgevingsmanagement;
- Bijwonen workshop communicatie bij geothermie projecten (maart 2014).

Door middel van bovenstaande randvoorwaarden is gezocht naar relevante informatie. Hiervan is een samenvatting gemaakt. Een overzicht van de gebruikte literatuur en bijbehorende samenvattingen is opgenomen in bijlage 8. Hieronder zijn de belangrijkste uitkomsten van het literatuuronderzoek weergegeven.

Eerder uitgevoerde onderzoeken tonen aan dat het negeren van de omgeving van complexe projecten in een complexe omgeving geen optie is. Door de omgeving te betrekken en met de belangen rekening te houden kan het resultaat een gezamenlijk project zijn waardoor onder andere vertraging en hoogoplopende kosten voorkomen worden. (Koppejan, 2010)

Daarnaast is onderzocht of er mogelijkheden zijn voor standaardisatie bij de aanpak van participatietrajecten bij infrastructuurprojecten. De uitkomst is dat hier mogelijkheden voor zijn. (Buist, 2012) Ook is onderzoek gedaan naar de kosteneffectiviteit van 'omgevingsmanagement maatregelen' in relatie tot de tevredenheid van omwonenden van infrastructurele projecten in de realisatiefase. Op dit moment past elke omgevingsmanager het publieksgericht werken toe op basis van eigen kennis en ervaring. In de conclusie is aangegeven welke maatregelen niet, juist meer of minder moeten worden toegepast op basis van kosteneffectiviteit. (Goossens, 2013)

Uit het literatuuronderzoek kwamen onderstaande kenmerken naar voren. (Kwikkers, 2009; Gelder, 2009; Koppejan, 2010)

- Erg diverse doelgroepen;
- In de realisatiefase is het zaak om je aan eerder gemaakte afspraken te houden;
- De omgeving betrekken om zo betrokkenheid te creëren;
- Communiceer snel, duidelijk en in de goede volgorde. Voorkom zenderstilte;
- De communicatiesnelheid neemt toe en daarbij hoort een steeds lastiger regievorming door de rol van digitale media (blogs en websites van stakeholders). Communicatie speelt hier nog onvoldoende op in;
- Risicoanalyse en crisisvoorbereiding krijgen meer gewicht en aandacht in het project, maar nog onvoldoende binnen de communicatie. Het is onontkoombaar dat hier verandering in gaat komen.

De uitkomsten van dit literatuuronderzoek zijn gebruikt in de conclusie, hoofdstuk 5. Voornamelijk is bekeken of er overeenkomsten zijn of juist tegenstellingen.

4.2 Beantwoording onderzoeksvragen

De laatste stap van het analyseren van de gegevens is het beantwoorden van de onderzoeksvragen. Via labeling is bij de analyse van de onderzoeksresultaten ontdekt welke labels belangrijk zijn, de kernlabels uit tabel 5. Nu is gekeken hoe belangrijk deze labels zijn

(de reikwijdte) en in welke zin ze belangrijk zijn. Bij de procesvragen, vraag 5 en 10, is ook het procesverloop weergegeven. Hieronder is de uitwerking per vraag weergegeven.

1. Wat **verstaan** opdrachtgevers en stakeholders onder informatievoorziening bij projecten?

In de vraagstelling van de interviews is bij opdrachtgevers de term omgevingsmanagement gebruikt i.p.v. informatievoorziening. Dit verklaart ook het antwoord dat omgevingsmanagement een benaming is voor iets wat we al jaren doen. Concreet worden als belangrijk aangegeven:

- Actorenlijsten;
- Bijeenkomsten;
- Bezoeken;
- Informatieavonden.

Iets abstracter gaat het over goed overleg hebben en persoonlijke benadering. De persoonlijke benadering hangt samen met het zoeken naar de manier van informeren. Een stakeholder zegt hierover:

Het is nog een beetje kijken hoe je de omgeving het beste kan informeren. Agrariërs komen niet naar georganiseerde wandelingen. Zij zijn persoonlijk benaderd.

Ook moet rekening gehouden worden met het krijgen van meer vragen bij de uitvoering. Daarbij is het belangrijk om serieus en aan de voorkant te informeren. Opdrachtgevers willen een tevreden omgeving. En er mag niet vergeten worden dat communicatie heel breed is, stakeholder: *Communicatie is heel breed, omwonenden, provincie, Rijkswaterstaat, wegbeheerders etc.*

2. Wat is de **ervaring** met informatievoorziening van opdrachtgevers en stakeholders?

De belangrijkste punten waar opdrachtgevers en stakeholders ervaring mee hebben opgedaan zijn:

- Het vroegtijdig informeren;
- De opgedane contacten in het voortraject met de link naar het wennen van de omgeving aan de nieuwe aanpak in de realisatiefase;
- Het zoeken naar de juiste aanpak;
- Het samenwerken;
- Communicatie is niet te plannen. Stakeholder: *Als je de uitvoering in gaat, krijg je contacten met de bewoners (tractor in de tuin e.d.). Dat is niet te plannen.*

Iets minder belangrijk zijn de ervaringen van de stakeholders met het benutten van kennis, het onderdeel uitmaken van de projectorganisatie en rechtstreekse contacten. Voor opdrachtgevers betreft dit de dynamiek van actorenlijsten, imagoschade, bijeenkomsten, de vereniging van bewoners in een stichting en het laten van problemen bij de aannemer en het feit dat er nu een term voor deze taak is.

3. Wat is de **doelstelling** van informatievoorziening volgens opdrachtgevers?

Als belangrijkste doelstelling is aangegeven zo min mogelijk overlast in het kader van omwonenden, weggebruikers en belanghebbenden. Daarnaast wordt 'zo snel mogelijk informeren', 'tevredenheid' en 'belangen afwegen' als belangrijk aangegeven. Opdrachtgever: *Mensen meenemen in het project, zodat je een grote kans van slagen hebt en de doelen naar ieders tevredenheid kan bereiken. Zowel met de actoren in het gebied als het bestuur en de pers.*

4. Wat zijn de **belangen** van opdrachtgevers en stakeholders bij het project?

Onder belangen wordt verstaan iets wat iemand of de samenleving raakt. Opdrachtgevers spreken van opgelegde hoofdbelangen en belangen ter invulling. Een opdrachtgever zegt hierover: *Je hebt te maken met hoofdbelangen, die zijn opgelegd en belangen waaraan je nog eigen invulling kan geven. Voor de uitvoering is er voor de aanleg van de kering een fictieve datum (een belang waaraan eigen invulling is gegeven) opgenomen wanneer die er moet liggen, om 'winterklaar' te zijn. Dat is tijdens de uitvoering een voorbeeld van een belang van het waterschap.*

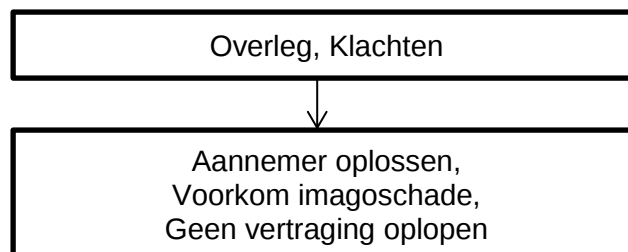
Bij de stakeholders is ook aangegeven dat overlast onoverkomelijk is in verband met het belang van de uitvoering. Stakeholder: *De transportroute loopt door de gemeente Heusden. En er wonen 10 boeren aan deze route en daar moeten we geen ellende (in verband met belang van de uitvoering) mee hebben. Je moet blijven rijden in de tijd dat je bij problemen naar een oplossing aan het zoeken bent. De route wordt vastgesteld en daar moeten de vrachtwagens dan door. Overlast is onoverkomelijk.* Daarnaast zijn vertraging en een financieel belang in dezelfde mate van belangrijkheid aangegeven.

5. Wat gebeurt er als de belangen van opdrachtgevers en stakeholders **geschaad** worden?

Als de belangen worden geschaad kunnen er klachten komen vanuit de stakeholders en willen de opdrachtgevers in overleg. Vanuit een hoger abstractie niveau spreken stakeholders over het voorkomen van imagoschade en vertraging. Voor opdrachtgevers is het belangrijk dat de aannemer het oplost:

Bij problemen hoort de belanghebbende dit aan te geven en moet de aannemer dit oplossen. Het waterschap kan haar zorg, indien het niet lukt, uitspreken naar de aannemer.

Het procesverloop is in onderstaand procesmodel weergegeven.



Figuur 4 Procesverloop risico's

6. Wat is de **invloed** van stakeholders op het project?

Wanneer je als stakeholder in de projectgroep zit wordt de invloed op het project als groot ervaren. Stakeholder: *We zitten in de projectgroep. Grote invloed, wij staan boven aan de lijst. We zijn er continue bij betrokken. Er is heel goed overleg met elkaar.*

In de realisatiefase ligt de leiding bij de aannemer en heeft de opdrachtgever een toetsende rol. De omgevingsmanager kan overleg regelen en proberen vroegtijdig te zorgen voor informatievoorziening.

Een stakeholder die niet in de projectgroep zit of de rol van aannemer of omgevingsmanager heeft ervaart geen invloed op het project te hebben. Stakeholder: *We hebben geen invloed op het project, er wordt vanuit de overheid gezegd wat er*

moet gebeuren. Een stukje invloed kan je hebben, maar we zijn als boeren in de minderheid. (niet echt serieus genomen)

Hierin zit dus een groot verschil in de mate van invloed.

7. Welke **behoefte** (waarover, hoe en met welke frequentie) aan informatievoorziening hebben opdrachtgevers en stakeholders?

De behoefte aan informatievoorziening betreft vroegtijdig en serieus geïnformeerd worden over van belang zijnde zaken in overlegvorm of via persoonlijk contact.

8. Op welke **manier** zijn stakeholders nu bij het project betrokken?

Hierover is alleen als belangrijk ervaren het onderdeel uitmaken van de projectgroep. Daarnaast zit op een hoger abstractie niveau een tegenstelling: 'overall' versus 'niet echt betrokken'. Niet echt betrokken hangt hier samen met de afstand tot het project. Stakeholder: *We zijn niet echt betrokken. De agrariërs in de straten dichtbij de ontgraving zullen directer betrokken zijn.*

9. Wat zijn de mogelijkheden voor **participatie** van stakeholders?

Als participatiemogelijkheid (deelname aan het project) komt hulp bij communicatie, als onderdeel van kernlabel 'brede communicatie' als belangrijkste mogelijkheid naar voren. Hierover is gezegd: *Bij communicatie kun je elkaar helpen, maar je moet erop letten dat iedereen zijn eigen vak doet.*

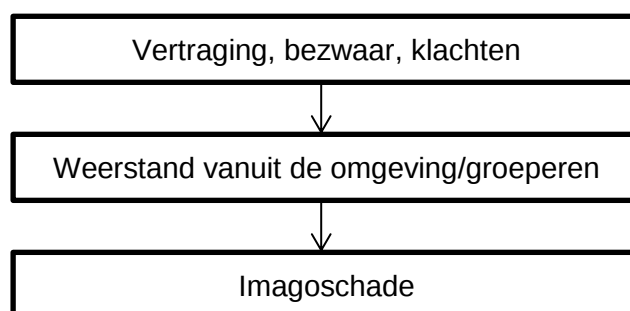
De mogelijkheid voor participatie hangt samen met belangen, natuurbelang en eigenbelang. Op de vraag waarom je er wel of niet voor open zou staan om een dienst te leveren voor het project werd bijvoorbeeld geantwoord: *Vanwege een stukje eigen belang of in ruil voor iets (diensten/grond).*

10. Welke **risico's** voor projecten zijn er, indien geen goede invulling wordt gegeven aan de behoefte van informatievoorziening?

Als belangrijkste risico's zijn aangegeven vertraging, groeperen en imagoschade. Groeperen wordt aangegeven door de stakeholders en imagoschade door de opdrachtgevers. Groeperen wordt gedaan om meer invloed te hebben wat kan leiden tot hinder of vertraging. Vertraging betreft een langzamer verloop van het project. Over imagoschade is ter illustratie onderstaand fragment van een van de opdrachtgevers opgenomen.

Imagoschade, als het in de krant komt dan is dat toch een probleem, artikelen kloppen ook vaak niet. Positieve berichten worden vaak toch nog zo gebracht dat er iets negatiefs in zit. Bijvoorbeeld de uitkijktoren, dat er niemand op stond. Ze hadden een foto gemaakt zonder dat er iemand op stond. Gisteren stonden er nog 30 schoolkinderen.

Uit het abstractieniveau van de labels is een procesverloop af te leiden. Dit is in onderstaand procesmodel weergegeven.



Figuur 5 Procesverloop risico's

11. Welke **voordelen** voor projecten zijn er, indien goede invulling wordt gegeven aan de behoefte van informatievoorziening?

Minder risico op bezwaren, minder klachten en problemen voorkomen. Daarbij kan goede informatievoorziening snelheid voor het project opleveren. En kan er uiteindelijk imagoschade mee voorkomen worden.

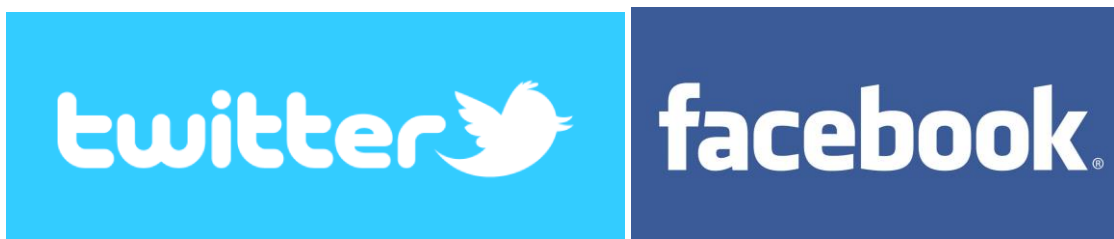
Stakeholder over problemen voorkomen: *Als je goed geïnformeerd bent kan je sneller handelen, hierdoor kunnen problemen worden voorkomen. Bijvoorbeeld als je door de uitvoerder geïnformeerd wordt kan je sneller naar de omwonende handelen en worden problemen voorkomen. Voorkomen in plaats van genezen.*

12. Wat **verwachten** stakeholders en opdrachtgevers van informatievoorziening in de toekomst?

Er wordt voornamelijk verwacht dat informatievoorziening belangrijker wordt in de toekomst. Daarnaast verwachten stakeholders meer kennisdeling, vroegtijdige informatievoorziening en serieus genomen te worden. Maar belangrijker is dat verwacht wordt dat digitale informatievoorziening, en sociale media (figuur 6) meer gebruikt gaan worden met een link naar de verwachting dat de omgeving mondiger wordt.

Opdrachtgever: *Want de burger wordt steeds mondiger en ook vanwege de sociale media. Bijvoorbeeld in de gemeente twitteren ook de burgemeester en de clusterdirecteuren. Bijvoorbeeld de starthandeling wordt getwitterd.*

Stakeholder: *Digitale informatie voorziening, twitter bijvoorbeeld, is nog lastig. Dit wordt wel steeds meer gebruikt.*



Figuur 6 Sociale media

4.3 Beoordeling reikwijdte kernlabels

Naast het beantwoorden van de onderzoeksvragen is de reikwijdte (mate van voorkomen) van de kernlabels onderling bekeken. Hieruit volgt een overzicht van de belangrijkste kernlabels, tabel 6. De selectie is gemaakt van kernlabels die 5 keer of meer genoemd zijn.

Kernlabel	Definitie	Reikwijdte
Vroegtijdig informeren	Vroeg informeren zodat je weet wat er leeft, belangen op tafel komen en tijd hebt om dingen af te stemmen.	(11, s+o)
Belangen	Iets wat iemand of de samenleving raakt. Dat kunnen zijn hoofdbelangen, die zijn opgelegd of belangen waar invulling aangegeven kan worden. Voorbeelden zijn relatiebelang, financieel belang en natuurbelang.	(8, s+o)
Overleg	Nadenken en bespreken van dingen met anderen, in verschillende vormen, zoals bouwoverleg en contractoverleg. Intensiever bij uitvoering.	(8, s+o)
Persoonlijk contact	Bij belangrijke dingen direct en rechtstreeks contact, telefonisch of met een bezoek. Bijvoorbeeld bij klachten of verbeterpunten.	(8, s+o)
Vertraging	Langzamer verloop van het project. Dit kan vanwege weerstand, stillegging of verandering van de werkzaamheden.	(5, s+o)
Imagoschade	Schade aan het beeld dat anderen van iets of iemand hebben. Dit kan door bijvoorbeeld negatieve berichtgeving in kranten. Je wilt dit voorkomen, Het kan bijvoorbeeld politieke afbreuk tot gevolg hebben.	(5, o)
Communicatie belangrijker	Communicatie wordt van meer betekenis, omdat de omgeving mondiger wordt, de omgeving complex is en er invloeden zijn vanuit de sociale media.	(5, s+o)

Tabel 6 Belangrijkste kernlabels

Uit deze tabel valt op te maken dat voor zowel stakeholders als opdrachtgevers vroegtijdig informeren duidelijk het belangrijkste is om voldoende tijd te hebben om belangen op tafel te krijgen en zaken te kunnen afstemmen.

Als vorm voor informatievoorziening worden voor beide partijen overleg en persoonlijk contact als belangrijkste ervaren.

De belangrijkste risico's zijn vertraging voor het project en imagoschade voor de opdrachtgever.

5. Conclusie en aanbevelingen

In de conclusie zijn de resultaten van het kwalitatieve onderzoek vergeleken met de resultaten van het literatuuronderzoek. In de aanbevelingen worden 5 extra punten van aandacht beschreven en tot slot is een advies voor een tool opgenomen en wordt kort ingegaan op de toekomst van informatievoorziening bij projecten.

5.1 Conclusie

Dit onderzoek geeft inzicht in de behoeften, belangen en invloed van opdrachtgevers en stakeholders ten aanzien van informatievoorziening, bij projecten gericht op ruimtelijke ontwikkeling. Om dit inzicht te verkrijgen is de behoefte aan informatievoorziening geïnventariseerd en zijn risico's voor het project die samenhangen met een gebrekkige informatievoorziening in beeld gebracht.

Uit het kwalitatief onderzoek zijn 7 cruciale aspecten naar voren gekomen voor de informatievoorziening voor opdrachtgevers en stakeholders.

1. Vroegtijdig informeren;
2. Belangen;
3. Overleg ;
4. Persoonlijk contact;
5. Vertraging;
6. Imagoschade;
7. Belangrijker.

Deze cruciale aspecten zijn hieronder vergeleken met de resultaten van het literatuur onderzoek. De kernlabels 'vroegtijdig informeren' en 'belangen' zijn gezamenlijk besproken evenals 'overleg' en 'persoonlijk contact'. Vanuit het literatuuronderzoek is het aspect 'participatie' toegevoegd, omdat dit in het literatuuronderzoek naar voren kwam.

Vroegtijdig informeren en belangen

Vroegtijdig informeren komt ook als kenmerk naar voren uit het literatuuronderzoek. Daar wordt gesproken over communiceren als zijnde snel, duidelijk en in de goede volgorde. Ook tonen eerder uitgevoerde onderzoeken aan dat door de omgeving te betrekken en met de belangen rekening te houden het resultaat een gezamenlijk project kan zijn. Voornamelijk de tijd voor belangenafweging komt ook uit dit onderzoek als belangrijk naar voren.

Overleg en persoonlijk contact

In de literatuur is onderzoek gedaan naar de kosteneffectiviteit van 'omgevingsmanagement maatregelen' in relatie tot de tevredenheid van omwonenden van infrastructurele projecten in de realisatiefase. Uit dit onderzoek blijkt dat overleg en persoonlijk contact als belangrijke vormen van communicatie worden gezien door opdrachtgevers en stakeholders.

Daarnaast wordt in de literatuur gesproken over de toename van de communicatiesnelheid en de steeds lastigere regievorming door de rol van digitale media. Er wordt gesteld dat communicatie hier nog onvoldoende op in speelt. Terugkijkend in de analyse tabel, bijlage 7, blijkt dat wordt verwacht dat digitale informatievoorziening in de toekomst steeds belangrijker wordt.

Participatie

De term participatie komt uit het literatuuronderzoek naar voren als niet slechts het recht hebben op inspraak, maar te worden betrokken. In dit onderzoek komt participatie en betrokkenheid niet als belangrijk naar voren en hangt participatie vooral samen met het hebben van een belang.

Vertraging en imagoschade

Over risicoanalyse wordt in de literatuur aangegeven dat deze meer gewicht en aandacht krijgt in het project, maar nog onvoldoende binnen de communicatie. Er wordt gesteld dat het onontkoombaar is dat daar verandering in gaat komen. Als belangrijkste risico's komen uit dit onderzoek vertraging en imagoschade naar voren.

5.2 Aanbevelingen

Er zijn dus 7 cruciale aspecten ten aanzien van informatievoorziening uit dit onderzoek naar voren gekomen. Het is dus noodzakelijk om deze aspecten mee te nemen bij het ontwikkelen van een tool voor een efficiëntere en effectievere informatievoorziening.

De aanbevelingen zijn bekeken vanuit de conclusie van het onderzoek en de opgedane ervaring met dit onderwerp door de onderzoeker. Tijdens de uitvoering van het onderzoek zijn de onderzoeker nog 5 punten van aandacht opgevallen.

1. De fasen voor en na de uitvoering;
2. Vormen van informatievoorziening;
3. Interne afstemming;
4. Projectkenmerken;
5. Stakeholdersanalyse.

De fasen voor en na de uitvoering

De realisatiefase is een relatief korte fase voor het gehele project. Voornamelijk de planfase is bijvoorbeeld erg lang in verband met grondaankopen. In de planfase worden al wel de eerste contacten met de omgeving gelegd. Meestal gebeurt dit door de opdrachtgever. Op het moment dat het project in uitvoering gaat, is er dus voor de communicatie een moment van overdracht. Tijdens de interviews kwam naar voren dat deze momenten voor het verdere verloop van de communicatie erg belangrijk zijn. De opdrachtgever verwacht dat de contacten met de omgeving minimaal zo goed blijven als ze op dat moment waren. De omgeving is echter gewend geraakt aan de rechtstreekse contacten met de opdrachtgever en heeft daar mogelijk al afspraken gemaakt die van belang zijn voor de realisatiefase. De omgeving heeft tijd nodig om aan een nieuwe aanpak te wennen en gemaakte afspraken moeten goed overgedragen worden.

Vormen van informatievoorziening

Opvallend is dat op allerlei verschillende manieren met de omgeving gecommuniceerd wordt.

- Uitkijktorens;
- Bouwborden;
- Wandelingen;
- Bijeenkomsten;
- Folders.

Dit heeft te maken met het zoeken naar de juiste vorm van informatievoorziening. In dit onderzoek zijn zeer diverse stakeholders betrokken. Toch wil iedereen vooral persoonlijk contact in de vorm van bellen, bezoek of overleg. Opdrachtgevers lijken daarentegen wel geïnteresseerd in het inzetten van een grote diversiteit aan informatie middelen. In het contract kunnen deze vormen van communicatie zelfs als verplichtingen worden opgenomen. Hierin lijkt een verschil in beleving te zitten tussen opdrachtgever en stakeholders. Om het werk binnen te halen moet je creatief zijn, vervolgens blijken de middelen slechts weinig betrokkenen te bereiken, maar moeten ze wel volgens het contract worden uitgevoerd. Dit is niet efficiënt.

Interne afstemming

Het komt nogal eens voor dat stakeholders een dusdanig groot belang hebben, bijvoorbeeld een grondeigenaar, dat zij onderdeel van de projectgroep uitmaken. Dit wordt door de stakeholders als zeer positief ervaren. Het geeft aan dat ze serieus genomen worden en daadwerkelijk invloed op het project kunnen uitoefenen. De keerzijde is dat hoe groter de

projectgroep wordt hoe meer afstemming en planning dit met zich mee brengt. Hiervoor is het belangrijk dat er in de projectgroep een duidelijke taakverdeling wordt gemaakt.

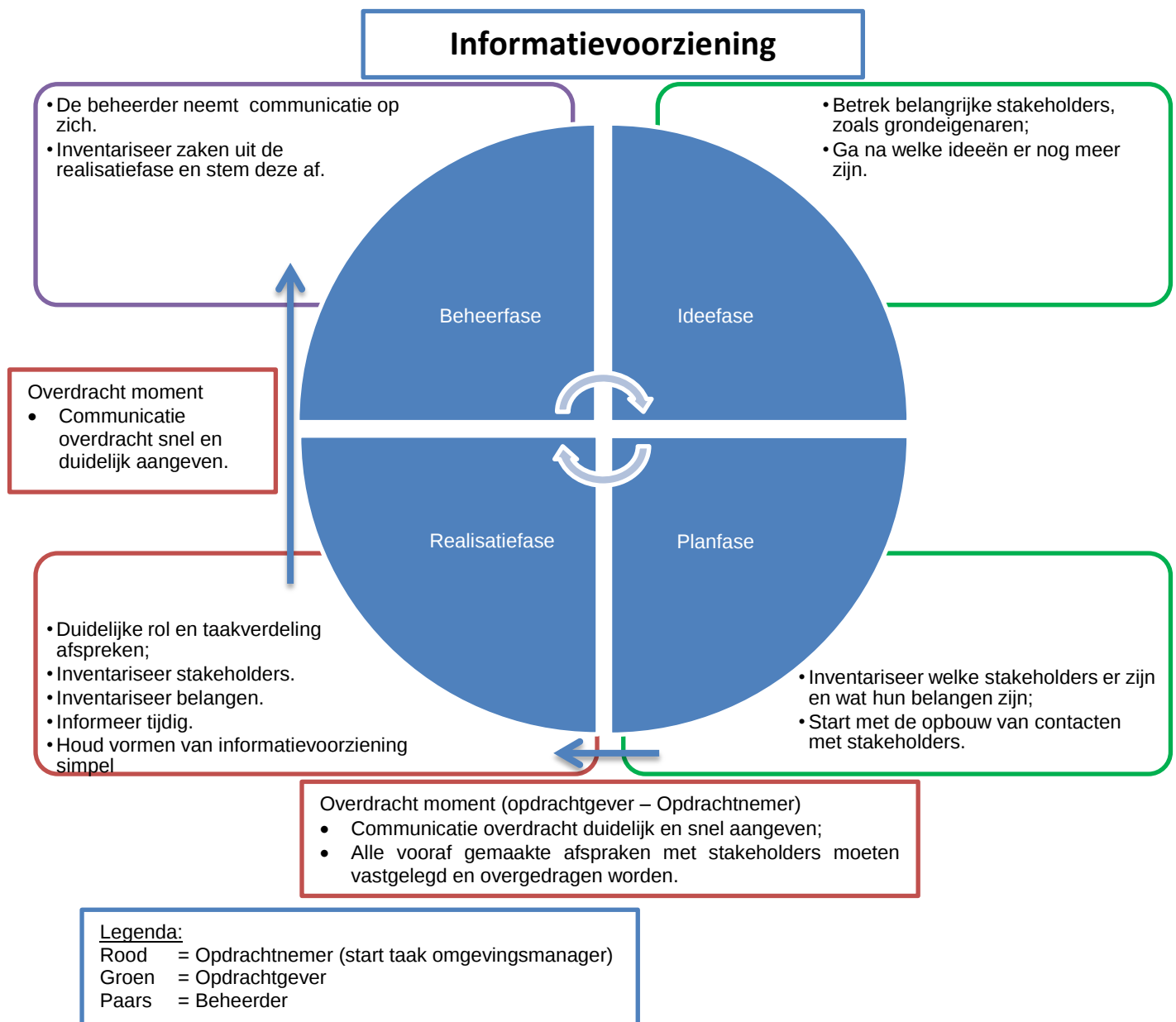
Projectkenmerken

Voor het afnemen van de interviews is informatie verzameld over de projectlocaties. Opmerkelijk is dat de complexiteit van informatievoorziening niet zozeer afhangt van de grootte van het project, maar juist van de ligging van de projectlocatie en de hinder van de uit te voeren werkzaamheden. De sanering beslaat bijvoorbeeld in verhouding met de andere projecten een relatief kleine oppervlakte, maar de verwachte geuroverlast en de ligging midden in het centrum van Winschoten maakt dit project voor de communicatie erg ingewikkeld.

Stakeholdersanalyse

Bij wijzigingen in het project veranderen ook de stakeholders. Er kunnen stakeholders bij komen, afvallen of het belang van de stakeholders kan veranderen. De lijst met stakeholders moet dus flexibel zijn.

Bovenstaande bevindingen kunnen schematisch worden weergegeven, figuur 6.



Figuur 6 Schematische weergavebevindingen per projectfase

Advies voor een tool

Het feit dat er voornamelijk behoefte is aan overleg en persoonlijk contact maakt het lastig om een tool te ontwikkelen die aan deze behoefte kan voldoen. Direct contact met de omgevingsmanager is noodzakelijk. Alle andere aspecten hangen samen met planning en organisatie. De behoefte voor een mogelijkheid om informatievoorziening te plannen komt wel duidelijk naar voren. Er wordt echter ook door zowel opdrachtgevers als stakeholders aangegeven dat informatievoorziening niet te plannen is, vanwege onverwachte gebeurtenissen tijdens de uitvoering. Hier ligt dan ook de uitdaging voor Antea Group. Een tool ontwikkelen die erop gericht is om communicatie beter te kunnen plannen, zodat tijdig overlegd wordt, er voldoende tijd is om belangen af te wegen en persoonlijk contact kan worden geregeld. Het schematisch overzicht, figuur 6, laat ook duidelijk zien dat er twee overdracht momenten zijn. Deze momenten zijn cruciaal voor de informatievoorziening in de realisatiefase. Deze momenten van overdracht zullen dus bij de ontwikkeling van een tool moeten worden meegenomen.

Hieronder is een opsomming gegeven van punten die bij de ontwikkeling van een tool niet vergeten mogen worden:

- De tool moet gericht zijn op het plannen van informatievoorziening;
- Overdracht momenten tussen planfase – realisatiefase – beheerfase moeten opgenomen worden;
- De tool moet flexibel zijn, er moeten stakeholders verwijderd of toegevoegd kunnen worden;
- De manier waarop stakeholders geïnformeerd willen worden moet ingevoerd kunnen worden. Dit zal voornamelijk overleg en persoonlijk contact zijn;
- Veranderingen tijdens de uitvoering moeten ingevoerd kunnen worden, met een link naar de belangen van de stakeholders, omdat die namelijk ook kunnen veranderen;
- De tool moet voorzien in de behoefte van de omgevingsmanager als overzicht van uit te voeren taken op het gebied van informatievoorziening;

Toekomst

Opdrachtgevers en stakeholders concluderen beiden dat informatievoorziening belangrijker zal worden in de toekomst. De verwachting is dat de omgeving mondiger wordt, omwonenden kennen hun rechten. Het is daarom ook zinvol om te investeren in de ontwikkeling van een tool voor informatievoorziening. Daarnaast moet er ook nagedacht worden over de inzet van sociale media, zoals bijvoorbeeld facebook of twitter. Dit zal echter niet de noodzaak van persoonlijk contact wegnemen.

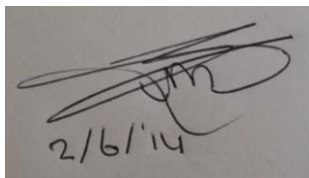
Accordering en contactgegevens

Akkoord:

VHL-Begeleider

Externe Begeleider

Externe Begeleider



*Tekenen
niet van toepassing*

A. Bot
D.d.

M.L. Brinkman
D.d. 02-06-2014

M.E. Drenth
D.d. 02-06-2014

Externe Begeleider

Opdrachtnemer



P.J.H. Hoogerwerf
D.d. 03-06-2014

E. Aarts
D.d.

Contactgegevens:

Ad Bot
Docent
ad.bot@wur.nl
Telefoon: 0612834209

Marieke Brinkman
Procesadviseur
marieke.brinkman@anteagroup.com
Telefoon: 0622529102

Eize Drenth
Senior adviseur
eize.drenth@anteagroup.com
Telefoon: 0612810444

Paul Hoogerwerf
Senior adviseur
paul.hoogerwerf@anteagroup.com
Telefoon: 0622556448

Els Aarts
Student
els.aarts@anteagroup.com
Telefoon: 0619193586

Doel

De kans op overstromingen in Nederland neemt toe. Om in de toekomst wateroverlast zoveel mogelijk te voorkomen gaat waterschap Aa en Maas een gebied van 750 hectare geschikt maken als waterbergingsgebied. Tegelijk met het creëren van het nieuwe waterbergingsgebied, worden de natuurwaarden hersteld en het wordt het gebied mooier en toegankelijk voor publiek gemaakt. Het nieuwe waterbergingsgebied overlapt voor een groot deel de Ecologische Hoofdstructuur. Daarnaast zijn De Moerputten en het Vlijmens Ven vanwege hun bijzondere, grondwaterafhankelijke natuurwaarden aangewezen als Natte Natuurparel. Ook op Europees niveau zijn de Moerputten en Vlijmens Ven beschermd: ze maken deel uit van Natura 2000.

Kwelwater zorgt in de Natte Natuurparel voor bijzondere vegetatie, zoals blauwgrasland. De vlindersoort pimpernelblauwtje, zie foto A is voor zijn voortbestaan afhankelijk van de knooppier en de grote pimpernel, een zeldzame plant. Beide komen in het natuurgebied nog voor. Voor de grote pimpernel is het belangrijk dat het kwelwater in de wortelzone door kan dringen.

Door jarenlang landbouwkundig gebruik van de gronden, zijn grote delen van het gebied verdroogd en is de grond vruchtbaar geworden. Om de zeldzame flora en fauna te herstellen, moeten gronden juist schraal zijn. In opdracht van de provincie gaat het waterschap maatregelen nemen, zodat de natuur kan herstellen.



Foto A Pimpernelblauwtje
(www.aaenmaas.nl)

Projectgebied

Het projectgebied ligt ten westen van 's-Hertogenbosch aan de rand van Vlijmen, Het Vughts Gement en de omgeving van het Engelermeer.

Werkzaamheden

Om de nieuwe natuur in het Vlijmens en de omgeving van de Moerputten te creëren moet een aantal maatregelen worden genomen. Op verschillende plekken in het Vlijmens Ven wordt gemiddeld 40 centimeter van de voedselrijke bovengrond (voormalige landbouwgrond) afgegraven. De afgegraven grond wordt deels gebruikt voor de aanleg van kades in het HoWaBo gebied. Daarnaast worden enkele hydrologische maatregelen genomen zoals het graven van nieuwe, of het verplaatsen of dempen van bestaande sloten. Ook worden stuwen, windmolens en een gemaal aangelegd.

Omgeving

Het inrichten van dit nieuwe waterbergingsgebied betekent voor eigenaren van gronden in het gebied dat gemiddeld één keer in de 100 tot 150 jaar de gronden onder water staan. Voor bewoners aan de rand van het waterbergingsgebied geldt dat ze uitkijken op de kades of dat de achtertuin één keer in de 100 tot 150 jaar drassig wordt. Tijdens de uitvoering van het project zal de overlast voornamelijk voortkomen vanuit de grondtransporten (450.000m³ grond betekent ongeveer 33.000 transporten verspreid over 4 jaar).

Belangrijke stakeholders: Waterschap De Dommel, Provincie Noord-Brabant, Gemeente Vught, Gemeente 's-Hertogenbosch, Gemeente Heusden, ZLTO, Staatsbosbeheer, Vlinderstichting en Vereniging Natuurmonumenten, omwonende agrariërs.

(Bron: www.aaenmaas.nl)

Doel

In Winschoten aan de Gaslaan, ten zuiden van de Mr. D.U. Stikkerlaan en aan het vroegere Omsnijdingskanaal was in de periode 1897 tot 1956 het gemeentelijk gasbedrijf actief. Na de ontdekking van het gasveld in Slochteren werd deze fabriek gesloten en in 1968 gesloopt. Momenteel zijn op deze locatie een ziekenhuis en enkele woningen gevestigd en op de plek van het vroegere Omsnijdingskanaal ligt een weg. Er zijn meerdere bodemonderzoeken uitgevoerd waaruit bleek dat er sprake is van een ernstige bodemverontreiniging met diverse stoffen. De provincie Groningen, de Ommelander Ziekenhuis Groep en de gemeente Oldambt hebben een overeenkomst gesloten om te komen tot de sanering van dit terrein. Op foto B is het bouw-bord weergegeven.

Projectgebied

Het projectgebied is gelegen aan de Burgemeester Schönfeldsingel, ten zuiden van de Mr. D.U. Stikkerlaan te Winschoten.

Werkzaamheden

Het gaat in dit project om het uitwerken van een voorlopig ontwerp tot een definitief ontwerp en een uitvoering gereed ontwerp. Tevens de sanering van de bodemverontreiniging. In 2014 wordt begonnen met de sanering van de verontreiniging in enkele tuinen aan de Gaslaan. Daarna volgt de sanering van de grond onder de kruising van de Mr. D.U. Stikkerlaan en aansluitend wordt de grond onder een deel van het Hommesplein gesaneerd. Vervolgens wordt in 2015 de verontreinigingskern aan de voorkant van de zusterflat gesaneerd. De sanering van de grond onder de parkeerplaats van de Ommelander Ziekenhuis Groep wordt in 2016 opgepakt na de verhuizing van het ziekenhuis. Tot slot zal het grondwater worden gemonitord.



Foto B Bouw-bord

Omgeving

De uitvoering van de sanering betekent voor de omgeving dat de vervuiling wordt weggenomen en de grond met de bijbehorende kwaliteitsklasse gegarandeerd wordt. Overlast tijdens de uitvoering zal voornamelijk bestaan uit geuroverlast en bereikbaarheid.

Belangrijke stakeholders zijn de Ommelander Ziekenhuis Groep, een nabijgelegen school en een verpleegtehuis. Daarnaast natuurlijk ook de bewoners waarvan de tuin gesaneerd moet worden.

(Bron: www.gemeente-oldambt.nl)

Bijlage 3 Samenvatting reconstructie N617

Doel

Begin 2014 is gestart met de reconstructie van de provinciale weg tussen 's-Hertogenbosch (Kloosterstraat) en Sint-Michielsgestel (zijweg Den Dungen). Dit is de laatste fase van de totale reconstructie van de N617 ('s-Hertogenbosch-Schijndel). In totaal zijn hierna 3 fasen uitgevoerd. In 2008 is het gedeelte ter hoogte van de A2 samen met de ombouw van de rijksweg aangepakt. Het gedeelte tussen Sint-Michielsgestel (zijweg Den Dungen) en Schijndel (structuurweg) is in 2011 gereconstrueerd. Het totale project betreft een duurzame en veilige inrichting van de N617 en het realiseren van een fietsverbinding tussen Schijndel en 's-Hertogenbosch.

Projectgebied

Het projectgebied is gelegen tussen 's-Hertogenbosch en Sint-Michielsgestel.

Werkzaamheden

De werkzaamheden bestaan onder andere uit het ontwerpen en uitvoeren van de reconstructie, opheffen van onveilige oversteken, aanleg turborotonde met onderdoorgang voor langzaam verkeer van en naar Sint-Michielsgestel, zie foto C, en het completeren van het fietspad tussen 's-Hertogenbosch en Schijndel.



Foto C Aanleg turborotonde

Omgeving

Gezien de omvang van de werkzaamheden heeft het verkeer te maken met verkeersmaatregelen en omleidingsroutes.

Belangrijke stakeholders zijn voornamelijk de weggebruikers, waaronder ook busdiensten, ambulancediensten en direct omwonenden.

Bronnen: (www.rasenberginfra.nl, www.brabant.nl en Provincie Noord-Brabant, 2014)

Doel

Tijdens de ruilverkaveling begin jaren '60 van de vorige eeuw zijn de laatste meanders uit de Essche Stroom verwijderd en zijn de beek en het beekdal genormaliseerd. Door het gebrek aan variatie in de beekbedding, het beekdal en de stroming voldoet de Essche Stroom in haar huidige vorm niet aan de normen die vanuit de Kader Richtlijn Water aan de functie waternatuur worden gesteld. Daarom wil waterschap De Dommel, samen met hun partner Brabants Landschap, het gebied opnieuw inrichten. Door het herinrichten van de Essche Stroom wordt meer natuurontwikkeling en natuurbeleving gecreëerd. Daarnaast komt er ruimte voor het opvangen van hoogwater.

Projectgebied

Het projectgebied 'de Halsche Beemden' ligt langs de Essche Stroom. Tussen de spoorlijn Boxtel - 's-Hertogenbosch en de A2 en het omvat ongeveer 125 hectare. Landgoed Bleijendijk ligt tussen de A2, de Essche stroom en de provinciale weg Vught - Sint-Michielsgestel en omvat ongeveer 115 hectare.

Werkzaamheden

De huidige Essche Stroom, inclusief de stuw, blijft gehandhaafd. Langs deze rechte beek wordt een nieuwe meander van bijna 3 kilometer gegraven, zie foto D. Dit wordt een natuurlijke beek met stromend water en gevarieerde oevers. Hierdoor hebben vissen geen last meer van de stuw. De nieuwe meander zal in natte periodes buiten haar oevers treden. In het beekdal worden poelen en bosjes als stapsteen voor amfibieën en zoogdieren aangelegd. Daarnaast wordt bekeken hoe de Essche stroom meer verbonden kan worden met het landgoed.



Foto D Werkzaamheden in uitvoering Essche Stroom

Omgeving

In 2011 en 2012 zijn alle bewoners benaderd om mee te denken over de herinrichting van hun woonomgeving. Tijdens persoonlijke gesprekken met diverse belanghebbende partijen en bewoners zijn de doelstellingen voor het gebied toegelicht, informatie uitgewisseld en wensen en kansen kenbaar gemaakt. De verkregen informatie is meegenomen in de planvorming.

Belangrijke stakeholders zijn: Gemeente Vught, Gemeente Haaren, Brabants Landschap, natuur en milieu Haaren, Stichting Natuur- en Milieugroep Vught, Heemkundekring De Kleine Meierij (afdeling Esch), ZLTO, De Leye, Beheerseenheid BTO en Ons Vermaak.

(Bron: www.esschestroom.nl)

Bijlage 5 Uitgewerkte interviews

In deze bijlage zijn de volledig uitgewerkte interviews opgenomen.

Interview belanghebbende Halsche Beemden en Bleijendijk, Brabants Landschap

30-04-14

Tijds-indicatie	Vraag	Antwoord
5'	Intro gesprek	Dit betreft project Halsche Beemden. Brabants Landschap beheert bijna 18.000ha natuurgebied. Vanwege de financiële situatie zijn er de laatste jaren wel iets minder projecten. Brabants Landschap heeft veel grote project gedraaid in samenwerking met waterschappen. Voornamelijk met waterschap De Dommel, omdat zij veel EHS langs haar waterlopen heeft liggen. Maar ook enkele met Aa en Maas.
	Voorstellen en even neuzelen Aanleiding: afstudeeropdracht opleiding land- en watermanagement te Velp bij Antea Group. Doel: Inventarisatie van de belangen, invloed en informatiebehoefte met bijbehorende risico's. Proces: semigestructureerd interview door middel van open vragen, luisteren, samenvatten en doorvragen. Procedure: 1,5 uur gesprekstijd, notuleren. Afspraken: vertrouwelijkheid, anonimiseren antwoorden, terugkoppeling resultaten	
	Algemeen	
10'	1. Wat versta je onder informatievoorziening bij dit project? 2. Wat is je ervaring hiermee?	Zo snel mogelijk met elkaar overeenstemming bereiken over het doel dat je wilt behalen. En vooral dat je het integraal gaat oppakken. Altijd ook gericht op de situatie na afronding. Bij het terreinbeheer is Brabants Landschap een uitvoeringsorganisatie. Dat betekent dat Brabants Landschap uiteindelijk het beheer gaat doen en dat het ook gekoppeld is aan eigendom, kan ook in de vorm van erfpacht. Bij project Halsche Beemden wordt Brabants Landschap eigenaar/beheerder voor het totaal gebied. Vanuit het coördinatiepunt heeft Brabants Landschap een coördinerende rol. Zij doen inhoudelijke beoordelingen. Voor verbindingzones wordt door het waterschap bij Brabants Landschap ook de subsidie aangevraagd. Er zijn dus wel algemene doelen die bij een dergelijk project behaald moeten worden, maar omdat Brabants Landschap eigenaar is hebben zij wel de laatste stem. In de praktijk betekent dit dat je goed overleg met elkaar moet hebben. Het moment van betrokken worden bij projecten is verschillend tussen Aa en Maas en De Dommel. Bij De Dommel komen ze direct als ze plannen hebben om een gebied in te richten. Bij Aa en Maas zeggen ze we hebben beleid, er moeten dingen gebeuren, ze maken plannen en daarna komen ze er mee naar buiten. Pas dan kan Brabants Landschap haar dingen in brengen. Dat betekent dat ze wel eens op de rem moeten trappen. (bijvoorbeeld Lage Raam, is hoe het niet moet volgens Brabants Landschap) Het is ook mogelijk om iemand bij Staatsbosbeheer of Natuurmonumenten te interviewen bij HoWaBo en te vragen naar hun belevingen. Je moet aan de voorkant goed nagaan wie je belanghebbenden zijn. Dat is verschillend per project. Het is wel zo dat als je eigenaar bent je al bij de idee fase betrokken hoort te zijn. Het komt nog wel een voor dat dit niet gebeurt. Er moeten zelfs ooit dingen uit de krant vernomen worden, bijvoorbeeld over wandel- en fietsroutes. Je wilt van het begin af aan de doelstelling van Brabants Landschap, natuurbehoud- herstel en ontwikkeling, toetsen aan het idee. En dan liever met ons dan met ons tegen. Indien het nodig is, dan zullen ze ook doorgaan tot de Raad van State. Binnen waterschappen heb je ook nog verschillen, omdat sommige afdelingen nog niet breed genoeg kijken. Bijvoorbeeld het inlaten van maaswater dat goed is voor de boeren, maar wij willen terug naar natuurlijk peilbeheer. Dan heb je tegenstrijdige belangen. Ook bij dit soort vraagstukken zou het goed zijn als er een projectleider is die er integraal naar kijkt en niet vanuit de hokjesgedachten. Dit gaat wel steeds beter. Je moet de projectorganisatie goed hebben staan, dit is afhankelijk van de omvang van het project. Bij grote projecten moet je een bestuurlijke stuurgroep, een management overleg en een projectgroep hebben. Bij Halsche Beemden heb je niet direct een bestuurlijke stuurgroep nodig, maar bij HoWaBo bijvoorbeeld wel.

		Het is ook belangrijk om onderscheid te maken in daadwerkelijk belanghebbenden of mensen alleen ter informatie/ambassadeur. De definitie van belanghebbenden. Informatievoorziening is dus zowel intern als extern. Afstemming hierin is heel belangrijk en je moet ook zelf de rust nemen om de plannen goed te doorgronden en dan het besluit te nemen of het goed is. Als je in de projectorganisatie vroegtijdig betrokken wordt moet je je doel niet verliezen en voorkomen dat je in discussies verzand waar je niet meer bij betrokken hoort te zijn. Bij een test of het beter is om op afroep betrokken te worden is gebleken dat dit alleen maar het hele project vertraagd, omdat je niet aanwezig was bij de overleggen en je dan toch dingen mist. Om dit later weer in aparte groepjes te bespreken is niet efficiënt. Dus: als belanghebbenden in de projectgroep zitten kost in het begin meer tijd, maar dat betaalt zich terug. Je moet dit afwegen per project. Qua tijd is het ook cruciaal dat je niet te veel wisselt met personen tijdens het project. Omdat je daardoor ook veel ervaring op doet in de looptijd. Je krijgt een projectgeheugen, je moet wel opletten dat je geen blinde vlek krijgt, maar je voorkomt ook dat eerder gevoerde discussies opnieuw gevoerd moeten worden. Voorbeeld: bij de aanleg van een natuurbrug over de A2. Het geld en de medewerkers waren begroot. Dan komen er verkiezingen, Camiel Eurlings komt aan het bewind en besluit anders. Dat is het nadeel van politiek gestuurde organisaties. Sneller handelen om dit te voorkomen kan niet altijd, omdat je bij natuurontwikkeling afhankelijk bent van de grondverwerving. Je zou eigenlijk een stille verwerving moeten doen en pas hierna een besluit moeten nemen. Ook moet je alert blijven op je eigen ambitieniveau, je kunt dan bijvoorbeeld de grond die op de markt komt binnen een gebied waar je in de toekomst iets mee wilt alvast aankopen. Dat vergt een investering in de toekomst, maar kan je in de projectfase wel veel tijd opleveren en frustratie voorkomen. Je kunt namelijk tegen de muur aanlopen van eigenaren die niet mee willen doen. Onteigenen kan ook: bestuursrechtelijk. Het waterschap kan dit makkelijker dan Brabants Landschap. Aan de voorkant moet je dit meenemen in verband met de kosten voor volledige schadeloosstelling.
	Belangen/invloed	
10'	1. Wat is je belang bij de uitvoering van het project? 2. Hoe is je belang geborgd in dit project? 3. Wat gebeurt er indien dit belang(en) geschaad wordt(en)? 4. Welke invloed heb je op het project?	Er komen zoveel aanvragen vanuit de waterschappen dat Brabants landschap weinig toekomt aan het introduceren van grote eigen projecten. Het is een kleine werkorganisatie en dat is ook het meest duurzaam voor de toekomst. Verbetering en natuurherstel. Het staat verwoord in het programma van eisen, dat wordt vertaald naar een ontwerp. Hierin probeer je met voortschrijdend inzicht je doelen op te nemen. Bij Halsche Beemden was dat wat lastiger omdat het niet binnen de EHS valt. Dit gebied behoorde tot de verbinding tussen de Maas en België. Bij de EHS zijn er natuurambitietypen geformuleerd, maar daar konden we hier niet op terug vallen. Uiteindelijk wil Brabants Landschap wel dat dit gebied wordt opgenomen in de EHS, vanwege de beheer subsidie. Je wilt de hoogst mogelijke natuurkwaliteit. Gaat dat niet, dan kan je eventueel het doel aanpassen. Je bent in gesprek met elkaar en dan kan je indien nodig naar een hoger planniveau. Alleen als dit niet lukt, scheiden de wegen en ga je naar de rechter. Heel groot, wij zijn eigenaar.
	Behoefte (aan informatievoorziening)	

10'	1. Hoe wil je gedurende het project geïnformeerd worden? 2. Met welke frequentie wil je geïnformeerd worden? 3. Wat gaat er goed? 4. Wat kan beter?	Meedraaien in de projectgroep en alle informatie meteen meekrijgen. Zoals dat nu bij dit project loopt bij De Dommel is dat heel goed geregeld. Je hebt alle informatie uit eerste hand. Bij Aa en Maas in het project Lage Raam waren we te laat betrokken en lag er al een heel plan. Je moet vooraf de kracht in het veld zoeken en de kennis die er is gebruiken en serieus nemen. Het is bij gebiedsontwikkeling echt van belang om te kijken wat de ideeën en wensen van je partners zijn. Daar moet je voor open staan. Door meer in de breedte te kijken kost het in de opstartfase meer tijd, maar dat zal in het vervolgtraject tijd opleveren. Zodra er nieuws is dat ertoe doet. Het intermenselijke moet goed zitten voornamelijk een klik met de projectleider. En de omgeving moet in de gaten gehouden worden ook voor als het project is afgelopen. Het project diplomatiek uitvoeren. De projectleider is tijdelijk het gezicht voor het gebied, maar dat houdt op. Je moet je er bewust van zijn dat ook dergelijke processen spelen. Er moet een goede overdracht plaatsvinden ook voor het beheer. Goed kijken voor de tijd nadat de projectleider klaar is met het werk. Voor de beheerperiode.
	Risico's	
10'	1. Indien je voldoende geïnformeerd wordt, welke voordelen heeft dit voor het project? 2. Wat zijn de belangrijkste risico's voor het project indien je niet voldoende geïnformeerd wordt? 3. Indien je niet voldoende geïnformeerd wordt, welke stappen zal je dan ondernemen? 4. Wat denk je dat de stappen voor het project betekenen?	Draagvlak en snelheid zijn dan van belang. Vertrouwen wordt geschaad. Vertrouwen moet goed zijn. Vaak wordt er een adviesbureau ingehuurd, dan krijg je een spanning omdat er financiën bij komen kijken. Voor Brabants Landschap maakt het niet uit hoeveel uren erin gestopt moeten worden, het gaat om het resultaat. Een adviesbureau moet vooraf al een inschatting maken voor de uren. Het zou meer moeten zijn in de trant van de klant is koning. Bijvoorbeeld het voorval van een zieke ecooloog en dan wordt je gebeld dat de notitie mogelijk niet op tijd geleverd kan worden. Hierover werd geschakeld met Brabants Landschap en dit had het waterschap moeten zijn. In dit geval geldt dat het waterschap de regeling heeft met het adviesbureau en niet met één specifieke ecooloog en moet het adviesbureau er dus gewoon voor zorgen dat de deadline gehaald wordt. Eerst in overleg, kom je samen niet uit, dan ga je hogerop. De besturen zien elkaar ook, er is dan ook betrokkenheid op bestuurlijk niveau. Echte problemen tussen beide organisaties komt maar zelden voor. Als het wel voor komt dan gaat het wel met open vizier. Bijvoorbeeld als de lozingsnorm van de zuivering naar boven moet worden bijgesteld en er niet naar de doelen van Brabants Landschap was gekeken. Toen is er overleg geweest, daarin werd Brabants Landschap niet serieus genomen en hebben ze na het besluit een zienswijze ingediend. Daarna is er een bestuurlijk overleg geweest en komen daar afspraken uit naar voren. Daarna trok Brabants Landschap de zienswijze wel in, maar het is jammer dat dit, weliswaar zelden, zo moet. Met waterschappen komt dit echt zelden voor, omdat de belangen nog veelal overeen komen. Met de aanleg van een weg liggen de belangen verder uit elkaar en komt dit vaker voor. Je wilt het maximale voor de natuur eruit halen. Vertraging en vertrouwen.
	Betrokkenheid	
10'	1. Op welke manier ben je bij het project betrokken?	We zitten in de projectgroep.

	2. Welke mogelijkheden zijn er om je betrokkenheid voor het project in te zetten? 3. Waarom zou je er wel of niet voor open staan om een dienst te leveren voor het project? 4. Wat wil je dat daar tegenover staat?	Kennis, inbreng van grond, meebetalen afhankelijk van de doelen, betrokkenheid en positieve berichtgevingen die door Brabants Landschap naar buiten worden gebracht. De opzet van een gezamenlijk project kan ook snelheid opleveren. De belangen van andere partijen zijn ook in het gebied aanwezig. En je kunt zo bijvoorbeeld voorkomen dat een gebied twee keer op de schop moet, omdat het waterschap de beek wil laten meanderen en vervolgens Brabants Landschap het gebied verder gaat inrichten. Deze doelen kan je bundelen. We moeten een belang hebben. Afhankelijk van het belang stop je er meer of minder energie in. Dit kan relatiebelang zijn of direct natuurbelang. Relatie en natuurkwaliteit.
	Toekomst	
10'	1. Wat verwacht je van een de informatievoorziening in de toekomst? 2. Wat had je achteraf eerder willen weten of willen kunnen of willen doen?	Minimaal in een vroeg stadium betrokken blijven worden, in de idee fase, zoals bij De Dommel. Daarmee wordt je als partner serieus genomen en dat geeft vertrouwen. Zorg ook voor interne, in de werkgroep en organisatie breed, en externe afstemming. Bij de Halsche Beemden niet echt. Je moet onderscheid maken bij de eigenaar en overige belanghebbenden. Benut de kennis van Brabants Landschap.
	Afronding	
5'	Wat wil je verder nog aan mij kwijt? Hoe heb je dit gesprek ervaren?	Nee, ik ben benieuwd hoe je dit in een document samengevat krijgt. Het was een leuk gesprek. Enthousiast.

Interview opdrachtgever Halsche Beemden en Bleijendijk, waterschap De Dommel

5-05-14

Tijds-indicatie	Vraag	Antwoord
5'	Intro gesprek	Dit betreft project Halsche Beemden en Bleijendijk. Deelproject Halsche Beemden en Bleijendijk zijn ooit afzonderlijk begonnen, ze worden gescheiden door de A2. Maar omdat ze nu qua planvorming zo dicht bij elkaar kwamen is het één project geworden. Qua aanvliegroute zijn de projecten wel heel anders, bij Halsche Beemden hebben we Brabants Landschap als mede eigenaar en bij Bleijendijk hebben we als mede eigenaar een particulier landgoed. Er is voor de gehele Essche stroom (13km) een visie gemaakt en vervolgens zijn er her en der langs de Essche stroom deelprojecten uitgevoerd. Halsche Beemden was gestagneerd op de grondaankoop. Dit gebied betreft geen EHS, maar een robuuste verbindingzone. Toen de politiek anders besloot viel de grondslag weg waarop dit plan gebaseerd was. Het waterschapsbestuur heeft toen gezegd dat ze het zodanig belangrijk vond en er dusdanige kosten waren gemaakt dat ze op eigen titel toch door wilden gaan. Daarnaast zou dit gedeelte van de Essche stroom nooit aan de KRW kunnen voldoen als dit gebied niet ook goed ingericht zou worden. Brabants Landschap is hier mede eigenaar van de gronden. Bij Bleijendijk is de mede eigenaar een landgoed eigenaar, een biologisch dynamisch bedrijf. Zij hebben uiteindelijk officieel landbouwgrond om laten zetten in natuur, in het begin (ca. 2005) was er wel een afstandelijke houding, omdat de doelen verder uit elkaar liggen dan bij Brabants Landschap. Het wezenlijke verschil zit daarnaast ook in het feit dat er al veel met Brabants Landschap is samengewerkt en hun doelen vaak overeenkomen met die van het waterschap (niet altijd). Met het wegvallen van de robuuste verbindingzone had ook Brabants Landschap geen verplichtingen meer te behalen in dit gebied. Toch heeft ook Brabants Landschap besloten om mee te werken aan dit plan. Het waterschap is aan het proberen om dit gebied alsnog in de EHS te laten opnemen. In beide projecten zit ook een verplichting vanuit het waterschap om de regionale kering aan te pakken. Dit gaat boven het eigendom verhaal en daarin hebben de partijen wel gemerkt dat het waterschap daarin de laatste stem heeft. De kunst hiervan is ook zaken vast te leggen. Bijvoorbeeld de omzetting van eigendommen, landbouwgrond naar natuur. Eenmaal commitment betekent ook geen weg meer terug. Waterschap De Dommel heeft ook een samenwerkingsovereenkomst met hun opgesteld. Hierin was het ook belangrijk voor het landgoed dat het waterschap er niet meer onderuit kon. Bijvoorbeeld voor de aanleg van de meanders die zijn opgenomen in hun natuurdoelen, als het waterschap zich terugtrekt zouden ze daar niks meer mee kunnen. Je zit aan elkaar vast. Met Brabants Landschap wordt zoveel met elkaar samengewerkt en blijft de samenwerking wat meer ambtelijk.
	Voorstellen en even neuzelen Aanleiding: afstudeeropdracht opleiding land- en watermanagement te Velp bij Antea Group. Doel: Inventarisatie van de belangen, invloed en informatiebehoefte met bijbehorende risico's. Proces: semigestructureerd interview door middel van open vragen, luisteren, samenvatten en doorvragen Procedure: 1,5 uur gesprekstijd, notuleren. Afspraken: vertrouwelijkheid, anonimiseren antwoorden, terugkoppeling resultaten	
	Algemeen	
10'	1. Wat verstaat je onder omgevingsmanagement?	Partijen die er toe doen goed betrekken en overige partijen, in de rand van je project, goed informeren. Je hebt direct belanghebbenden in de vorm van grondeigenaren, belanghebbenden die dicht bij het project betrokken zijn, die moet je serieus aan de voorkant informeren. En je hebt mensen die een relatief klein belang hebben. Je bent continue de belanghebbenden aan het bekijken en je gaat na onder welke categorie ze vallen. Actorenlijsten zijn dynamisch. Bijvoorbeeld bij de toevoeging van een

	2. Wat is je ervaring met omgevingsmanagement? 3. Wat is het doel van omgevingsmanagement?	dijk in een laat stadium van het project werden aanliggende bewoners belangrijkere actoren. Daarnaast heb je nog belanghebbenden in de vorm van overheden/stichtingen/omgevingsdiensten etc. Een klein nadeel is dat zodra je projectgebied groter wordt het meer aandacht en tijd vergt om te zorgen dat het ook goed gaat. Het vergt ook aandacht afhankelijk van de benodigde acties nabij belanghebbenden, bijvoorbeeld in het stadium van onteigening heb je een ander contact dan wanneer iemand er alleen maar voordeel van heeft. Op dit project zijn maar twee zienswijzen geweest, één voornamelijk technisch en één die aangaf het een mooi project te vinden, een positieve zienswijze. Hij gaf aan dat het gedeelte bij Esch ook nog uitgevoerd moet worden (dat het waterschap dat niet zou vergeten). Er is eerst een inloop bijeenkomst gehouden waarvoor heel breed uitnodigingen waren verstuurd. Met daarbij ook het landgoed en Brabants Landschap. De toepassing van een open communicatie. Dat je weet wat er speelt in de omgeving en daarop inspelen. Anticiperen op wat de omgeving vindt en een open houding aannemen. Bijvoorbeeld voor de aanleg van het recreatieve pad, daarbij kwam bezwaar over het lopen over de dijk, dicht bij de achtertuinen. Daarin heeft het waterschap met de mensen bekeken wat ze wilden. Afsluiten, openstellen of de route enigszins aanpassen.
Contractvormen (UAV-GC?)		
5'	1. Welke contractvorm wordt bij dit project gebruikt? 2. Wat zijn binnen uw organisatie de meest gebruikte contractvormen? 3. Wat wordt er verwacht van omgevingsmanagement bij dit contract?	EMVI aanbesteding met een RAW bestek. We wisten zelf heel goed wat we wilden. Omgevingsmanagement vindt ook al veel eerder plaats dan in de uitvoering. In het voortraject doe je het vooral zelf. De aannemer moet tijdens de uitvoering het omgevingsmanagement overnemen, een criterium hiervoor is goed contact houden met de omgeving tijdens de uitvoering. Het betreffen veelal RAW bestekken en de kleinere werken met werkbeschrijvingen om te voorkomen dat je veel administratieve rompslomp krijgt. RAW of UAV-gc is een methode om een project uit te voeren. Je moet goed nagaan wat de beste methode is per project. Als je heel goed weet wat je wilt, dan hoeft je de vraag niet meer bij de markt te leggen. Naarmate het project groter wordt kies je sneller voor UAV-gc. De insteek is om de contacten goed te houden. Dat de aannemer zijn afspraken die het waterschap heeft gemaakt nakomt en iedereen naar redelijkheid tevreden is in de omgeving.
Belangen		
10'	1. Wat is het belang van de organisatie/bedrijf voor de uitvoering van het project?	Voor dit project heeft het waterschap 4 opgaven (vanuit waterbeheerplan), het waterschap heeft hierin het ruimtebeslag dat was vastgesteld voor de robuuste verbindingzone vastgehouden (100m(dat is hydrologisch bepaald)): - KRW opgave; - Vispassage; - Opgave om regionale kering op orde te brengen (veiligheid) en het in stand houden van bestaand bergingsgebied. Hierin kwam nog een strijdigheid tussen de verordening Ruimte en de verordening Water naar voren. De verordening Water geeft aan waar de keringen liggen en de verordening Ruimte laat de bergingsgebieden zien. Beide dienen hetzelfde doel, namelijk waterproblemen terplekke of benedenstrooms voorkomen. Door de kering op de huidige locatie te verhogen was het bergingsgebied niet meer beschikbaar. De keringen moesten dus op een andere locatie ('achter' het bergingsgebied) opnieuw worden aangelegd. Dat hebben we laten aanpassen door de provincie in de verordening Water en koste 1 jaar. - Recreatief medegebruik (Eigen beleid: thema mooi water). Dit is een lastig punt, omdat niet iedereen op recreatie zit te wachten, bijvoorbeeld de verplaatsing van de dijk met het wandelpad dicht naar aanliggende tuinen (NIMBY).

	2. Op wat voor manier is dit belang geborgd in het contract? 3. Hoe zijn de omgevingseisen opgenomen in het contract? 4. Wat gebeurt er indien dit belang(en) en de eisen van de omgeving geschaad wordt(en)?	Recreatie is prima, mits het gepast is. Daarnaast moet je er geen extra beheer bij krijgen. Je hebt te maken met hoofdbelangen, die zijn opgelegd en belangen waaraan je nog eigen invulling kan geven. Voor de uitvoering is er voor de aanleg van de kering een fictieve datum opgenomen wanneer die er moet liggen, om 'winterklaar' te zijn. Dat is tijdens de uitvoering een voorbeeld van een belang van het waterschap. In het bestek, daarin zijn ook deadlines en boeteclausules opgenomen. Zoveel mogelijk uitgeschreven en meegenomen in het bestek. Bij de aanbesteding (EMVI) moesten ze aangeven hoe er gecommuniceerd wordt met de omgeving. De vijf geselecteerde aannemers hebben dit opgenomen in hun plan, het kan echter voorkomen dat de aannemer die het uiteindelijk wordt niet degene is met het beste plan voor communicatie, omdat deze op andere punten weer hoog scoorde. Dan kom je in vervelender vaarwater. Binnen de deadlines laat je het werk over aan de aannemer. Als waterschap laat je het los en kom je in een controlerende rol. Op het moment dat de deadlines verstrijken kan je de aannemer meer dwingen om zaken (afspraken met omwonende/omgeving) die eigenlijk al af hadden moeten zijn, vaak relatief kleine klusjes, uit te gaan uitvoeren. Dit wordt dan bijvoorbeeld in de bouwvergadering aangegeven. In dit geval hebben de mensen zelf contact opgenomen met het waterschap, omdat er deadlines verstreken waren. Als waterschap wil je dat eigenlijk niet.
	Invloed	
5'	1. Welke invloed heeft het project op de omgeving en wat betekent dat voor de actoren?	Met drie eigenaren zijn we volledig eigenaar van de grond. Grofweg alle maatregelen en effecten vinden plaats op eigen terrein. Het betreft een verandering van het landschap en sommige maatregelen komen voor mensen dichterbij, dat is een andere beleving. De invloeden zijn vooraf getackeld. Bijvoorbeeld bij het graven van een nieuwe afwateringssloot, dat merk je wel, maar heeft geen negatief effect. Je probeert het minimaal neutraal op te lossen.
	Behoeft (aan informatievoorziening)	
10'	1. Waarover wilt u gedurende het project geïnformeerd worden? (ligt vast in contract?) 2. Hoe wilt u geïnformeerd worden? 3. Met welke frequentie wil je geïnformeerd worden? 4. Wat is de taakverdeling in het communiceren? 5. Wat gaat er goed en wat kan beter?	In de uitvoering betreft dat een dubbelcheck, het ligt vast, maar ik wil ook weten als iets gereed is. Ik vind terugkoppeling belangrijk over de uitgevoerde taken. Je vertegenwoordigt het waterschap in dit gebied al een paar jaar en wil dat dit goed gaat. Als projectleider heb ik ook een directievoerder voor de uitvoering, die mij vertegenwoordigt in de bouwvergadering. Het is echter voor bepaalde keuzes wel handig als de opdrachtgever er ook bij is. Bij de aannemer hebben ze een uitvoerder. En Brabants Landschap zit erbij. Formeel is het contact met de aannemer via de directievoerder. Dat lijkt omslachtig, maar dit werkt prima. Je wilt een centraal aanspreekpunt tussen opdrachtnemer en opdrachtgever. Als er belangrijke dingen zijn, die wil je meteen weten. Dat is principieel in je project. Dit project leent zich ook voor regelmatig contact. Zie 2 In de uitvoering geef je het heft uit handen aan de directievoering. In de plan fase doe je het zelf. De Dommel heeft een opzet met een integrale projectleider die voor alles verantwoordelijk is en daaronder een team van specialisten en

		projectmedewerkers. Bij Brabantse Delta en RWS werken ze met het IPM model. Veel projecten zijn echter te klein om zo in te kunnen/moeten richten. Het leent zich (m.i.) alleen voor hele grote projecten.
	Risico's	
10'	1. Wat zijn de belangrijkste risico's indien het omgevingsmanagement niet goed plaatsvindt? 2. Hoe is het risico geborgd in het project? 3. Wat heb je preventief (in het contract) geregeld? 4. Indien het goed gaat welke voordelen heeft omgevingsmanagement dit voor het project? 5. Wat zou je nog meer willen doen, knelpunten?	Gedoe, op alle vlakken. Wat betreft het communiceren is het niet altijd goed te borgen. Je vraagt het aan de aannemer, maar je weet het dan nog niet zeker of en hoe het wordt opgepakt. Hierdoor heb je het niet altijd in de hand. Het is meegenomen in de aanbestedingsprocedure en ook getoetst. Bij de aanbestedingsprocedure is het specifiek getoetst. Om de risico's te beperken moet je als er vragen komen vanuit de omgeving die meteen beantwoorden. Ook al is het niet wat ze willen horen. Als je de informatie niet verschaft dan krijg je een informatieachterstand, waardoor de omgeving later in de stress kan schieten en dat kan problemen veroorzaken. Je moet de mensen serieus nemen. Minder risico's op bezwaren. Als je met een goed verhaal komt krijg je begrip voor de werkzaamheden. Ga naar de mensen toe, een persoonlijke benadering. (Dat vind ik persoonlijk een prettige werkwijze) Bij het project nabij Essch worden mensen al in de plan fase geïnterviewd. Dit wordt in dit project wel gevoed door de voorbereiding van het plan jaren geleden, het project is tijdelijk stilgevallen. Destijds is aangegeven dat de mensen konden meedenken. Door middel van interviews kan je nagaan of dit nog leeft bij de mensen. Verwachtingen management. Je laat je dan door de mensen informeren. Het is hierbij wel cruciaal om hetgeen er wel en niet wordt meegenomen in het plan goed terug te koppelen.
	Toekomst	
10'	1. Wat verwacht je van omgevingsmanagement in de toekomst? 2. Wat had je achteraf eerder willen weten of willen kunnen of willen doen?	Bij De Dommel: De toekomstige projecten worden in een complexere omgeving uitgevoerd, waardoor het belangrijker wordt. Het moet een belangrijkere plek in je project gaan krijgen, al aan de voorkant. Je wilt de mensen meenemen voor een soepeler verloop van het vervolg van je project. Ik denk dat het meer noodzaak wordt dan een vrijblijvendheid. Een transparante organisatie en de zorgen wegnemen. Neem de mensen serieus, ben een betrouwbare overheid en voorkom dat er gedoe komt. Niets.
	Afronding	
5'	Wat wil je verder nog aan ons kwijt?	Nee, alles is gezegd.
	Hoe heb je dit gesprek ervaren?	Prima gesprek. Je hebt goed geluisterd.

Interview belanghebbenden HoWaBo en Moerputten Vlijmens Ven, agrariër

09-05-14

Tijds-indicatie	Vraag	Antwoord
5'	Intro gesprek	Dit betreft project HoWaBo, Moerputten/Vlijmens Ven. Interview met de zoon. Je krijgt een keer op een avond, gesprek, te horen dat het project gaat plaatsvinden. Dan kom je er ineens achter wat er gaat gebeuren. We hebben geen inspraak in de plannen, wij hebben er niks over te zeggen. Je ziet wel dat er veel natuurgrond wordt aangekocht en er geen mest meer op wordt uitgereden, maar dan weet je nog niet wat er gaat gebeuren. Pas later hoor je dat er plannen zijn om het gebied af te graven. Van de berichten die hierover eventueel eerder binnen zijn gekomen weet ik niet alles van. Dit is wat ik er van heb gehoord. In de toekomst heeft dit bedrijf ook meer grond nodig en dit wordt zo steeds lastiger. Er gaan wel een aantal boeren weg, bijvoorbeeld aan de Ruidigerdreef. Een kant gaat helemaal weg. Die bedrijven hebben nu geen grond meer. De kade van de waterberging komt bij deze bedrijven door de wei heen. Bij een bedrijf daar heeft iemand ook zelfmoord gepleegd (ongeveer 2 jaar geleden). Dat kan goed daarmee te maken hebben gehad, omdat het ook niet niks is als je bedrijf weg moet. Het is ook nog maar de vraag wat hier in de directe omgeving gaat gebeuren, over 40 jaar bijvoorbeeld. Je wordt wel een beetje in een hoekje gedreven. Je zit hier tussen de Drunense duinen en dit project in, dit maakt het aanvragen van een vergunning niet gemakkelijk. Daar zijn we nu mee bezig. Deze ontwikkelingen leveren ons bijvoorbeeld geen geld op, maar kost ons wel meer. Je weet niet wat er allemaal gaat gebeuren en de grond die omgezet is naar natuur, komt niet meer beschikbaar voor de agrarische sector. Dat kunnen ze niet meer terugdraaien. Je kunt het vergelijken met het wonen in een rijtjeshuis en de buurman die een huis naast jou bouwt, waardoor jij geen zon meer in je tuin hebt.
	Voorstellen en even neuzelen) Aanleiding: afstudeeropdracht opleiding land- en watermanagement te Velp bij Antea Group. Doel: Inventarisatie van de belangen, invloed en informatiebehoefte met bijbehorende risico's. Proces: semigestructureerd interview door middel van open vragen, luisteren, samenvatten en doorvragen. Procedure: 1,5 uur gesprekstijd, notuleren. Afspraken: vertrouwelijkheid, anonimiseren antwoorden, terugkoppeling resultaten	
	Algemeen	
10'	1. Wat versta je onder informatievoorziening bij dit project? 2. Wat is je ervaring hiermee?	Er is een bezoek geweest om te vertellen hoe en wat. En dat vind ik wel het minste wat ze kunnen doen. Ik had eigenlijk ook wel verwacht dat ze zouden komen vragen of dat we belangstelling hadden om ook met grond iets te kunnen doen. Dit kwam wel een klein beetje aan bod, maar het kwam er eigenlijk op neer dat werd aangegeven dat er straks om de 3 minuten een vrachtwagen voorbij komt. Ze vertelden dat de weg misschien kapot wordt gereden en dat dit later weer gerepareerd zal worden. Ze komen mededelen wat er gaat gebeuren. Ze kunnen ook niet anders, voor hun is dit de meest logische route. Ik ben zelf niet helemaal bij het bezoek geweest. Het is volgens mij wel netjes verlopen. Ze gaven aan dat er een informatieavond gepland was, een paar dagen later. Hiervoor zouden we eerder geïnformeerd willen worden, nu konden we er niet bij zijn. Als we eerder geïnformeerd waren dan hadden we wel overwogen om er naar toe te gaan, om te horen wat ze precies allemaal gaan doen. Bijvoorbeeld een paar weken van te voren met een brief. Als dit gesprek er niet was geweest dan hadden we helemaal niet van de informatieavond af geweten.

	Belangen/invloed	
10'	1. Wat is je belang bij de uitvoering van het project? 2. Hoe is je belang geborgd in dit project? 3. Wat gebeurt er indien dit belang(en) geschaad wordt(en)? 4. Welke invloed heb je op het project?	We hebben er eigenlijk alleen maar nadelen van. De weg wordt kapot gereden, uitbreiden wordt moeilijker en de grond verdwijnt. Het enige voordeel is dat het hier niet zal overstromen. Dat voordeel is voor iedereen. Je moet ook niet teveel nadenken over de impact, omdat je toch verder moet. Ze nemen iets weg, maar brengen niks terug. n.v.t. n.v.t. We hebben geen invloed op het project, er wordt vanuit de overheid gezegd wat er moet gebeuren. Een stukje invloed kan je hebben, maar we zijn als boeren met de minderheid. (niet echt serieus genomen) Andere organisaties zullen vast voordelen voor de agrariërs bedenken, maar dit is hoe ik erover denk. Mensen in het dorp die weten er eigenlijk helemaal niks van. Als die hier op bezoek komen, dan komt het wel ter sprake en dan heb je het er met elkaar over.
	Behoefte (aan informatievoorziening)	
10'	1. Hoe wil je gedurende het project geïnformeerd worden? 2. Met welke frequentie wil je geïnformeerd worden? 3. Wat gaat er goed en wat kan beter?	Het heeft niet veel nut om heel uitgebreid geïnformeerd te worden, ze komen toch voorbij. Je ziet ze wel rijden. Het zal toch een aantal weken achter elkaar plaatsvinden. Het is niet maar voor een dag, dan zou je er nog voor kunnen zorgen dat je niet teveel op de weg hoeft te komen. Met mest of mais rijden zullen we toch een aantal keren in de berm moeten. De grondtransporten komen en onze werkzaamheden lopen ook door. Ze hebben de route aangegeven en dat is wel oké. N.v.t. Als er dergelijke werkzaamheden gepland zijn, dan vind ik dat ze wel eerder langs hadden kunnen komen. Eerder informeren. Dat is namelijk beter als dat je zaken van andere mensen moet horen over deze ontwikkelingen. Wij hebben nog het voordeel dat er via mijn vader, wethouder, nog informatie komt. Alleen toen dit project net bekend werd was hij nog geen wethouder. Nu voor de ontwikkelingen weet je wel zaken eerder als andere mensen. Het is wel goed dat ze de route aangeven, dat hadden ze ook niet kunnen doen, en dat er dan ineens allemaal vrachtwagen door de straat komen.
	Risico's	
10'	1. Indien je voldoende geïnformeerd wordt, welke voordelen heeft dit voor het project? 2. Wat zijn de belangrijkste risico's voor het project indien je niet voldoende geïnformeerd wordt? 3. Indien je niet voldoende geïnformeerd wordt, welke stappen zal je dan ondernemen? 4. Wat denk je dat de stappen voor het project betekenen?	Dat er niet een hoop klachten komen. Als ze niks hadden gezegd en er zouden ineens veel vrachtwagens door de straat komen dan zouden er wel klachten kunnen komen. Dan komen er wel klachten. Bijvoorbeeld als ze de weg kapot rijden en wij moeten er met de tractor nog overheen. Afhankelijk van de schade die aan de weg ontstaan zou het misschien kunnen dat er schade aan materieel ontstaat. De bermen zijn hier ook niet zo goed. Als de vrachtwagens de berm nog meer kapot rijden kan dat ook risico's voor het materieel opleveren. Stel dat je schade krijgt, dan zou je toch bellen of even langs gaan. Het betreft een heel groot project, we zijn maar een klein onderdeel ervan. Voor het project zal het niet veel impact hebben. Eventueel kan je met de hele straat iets betekenen, dan moet je met meer hetzelfde probleem hebben. Zelf heb je minder invloed als bijvoorbeeld de hele straat. Als je alleen iets moet ondernemen dan denk je dat het toch geen zin heeft. Ik had er nog niet zo over nagedacht, dat er toch zoveel kan gebeuren. Het zal mogelijk allemaal netjes verlopen, maar je kent het bedrijf niet. Het moet een groot bedrijf zijn, omdat het nogal wat inhoudt. Het betreft een transportbeweging van ongeveer 33.000 vrachtwagens.

	Betrokkenheid	
10'	- Op welke manier ben je bij het project betrokken? - Welke mogelijkheden zijn er om je betrokkenheid voor het project in te zetten? - Waarom zou je er wel of niet voor open staan om een dienst te leveren voor het project? - Wat wil je dat daar tegenover staat?	We zijn niet echt betrokken. De agrariërs in de straten dichterbij de ontgraving zullen directer betrokken zijn. Niet echt iets. n.v.t. n.v.t.
	Toekomst	
10'	- Wat verwacht je van een de informatievoorziening in de toekomst? - Wat had je achteraf eerder willen weten of willen kunnen of willen doen?	De informatievoorziening zal ongeveer hetzelfde zijn, of misschien nog minder. Vroeger werd alles besproken, beter overlegd aan de keukentafel, dan tegenwoordig. Dat is de maatschappij en je weet niet wat er gaat gebeuren. Het lijkt me wel beter als het allemaal meer besproken zou worden. Toen wij, voor de snelweg, vanuit Nieuwkuijk hier naartoe kwamen verwacht ik dat we wel beter geïnformeerd waren als nu. Je denkt er ook niet al te veel over na. Als ze eerder langs waren gekomen kan je ook eerder nadenken over de effecten voor ons. De mensen aan de Ruidigerdreef die moesten weg, die hadden geen keus. Het zijn ook familiebedrijven. Wat daar gebeurd is, er was geen opvolger en om dan nog een nieuw bedrijf te beginnen voor 10 jaar, dan weet je het ook even niet meer. Of je het had kunnen voorkomen, tja ik denk bijna van niet. De ene is er bevattelijker voor dan de andere. Als je in zo'n situatie beland is het ook afhankelijk van wat de mogelijkheden zijn die geboden worden. Je kunt dan bij de pakken neer gaan zitten of er een kans van maken. Als je jonger bent dan zal je er eerder de voordelen van in zien, dan wanneer je nog maar 10 jaar moet. Het is wel zo dat je uit je kennissenkring gehaald wordt. Als dat nu hier zou gebeuren zullen er ook boeren zijn die denken: "wat moet ik nu doen?" Het is iets dat je niet kunt voorkomen, het plan ligt er, zo denk ik dat het zal gaan. Als je zegt dat je niet weg wilt, dan krijg je onteigening en krijg je nog maar een paar centen voor je bedrijf. Je kunt beter meewerken en regelen dat je wel iets fatsoenlijks terug kunt kopen. Je moet daar eerst even goed over na kunnen denken, voor hen is het de koop van een bedrijf en voor ons betekent het je leven omgooien. Het is ook niet niks om te zien dat wat er is opgebouwd, dan afgebroken wordt. Je ziet ook dat er mensen zijn die het melkquotum verkopen en alleen vleesvee gaan houden, maar daarvoor is het bedrijf eigenlijk ook niet opgebouwd. Door deze situaties, bijvoorbeeld ook als je weggekocht wordt, kunnen hele familieruzies ontstaan. Bedrijven, 'gekregen' van de ouders, kunnen dan meer opleveren. Dan vraagt de familie zich af: "Wat krijgen wij daar nog van?" Voor de een is het een hele goede kans voor de ander niet. Een voorbeeld is een bedrijf dat nu voor twee zonen een eigen bedrijf heeft. Anders had er waarschijnlijk 1 zoon geen boer kunnen worden. Het is heel verschillend. De boeren zelf zijn ook allemaal verschillend. Onderling met de boeren wordt hier ook wel ooit over gesproken, maar het is meer een onderwerp voor als je ergens op de koffie bent. Ik denk niet dat de 'uitvoering-voorbereiding' van het werk in de gaten heeft wat voor gevolgen het op een bedrijf kan hebben.
	Afronding	
5'	Wat wil je verder nog aan mij kwijt?	Ik zou zo niet direct iets weten. De vragen zijn dingen waar je niet direct over nadenkt.
	Hoe heb je dit gesprek ervaren?	Goed.

Interview belanghebbende HoWaBo en Moerputten Vlijmens Ven, Martens en Van Oord 30-04-14

Tijd	Vraag	Antwoord
5'	Intro gesprek	Het betreft project HoWaBo Moerputten Vlijmens Ven. Wij voeren zowel het 'HoWaBo' gedeelte uit als 'Blues in the Marshes'. Voor alle werkzaamheden hebben ze tot eind 2017 de tijd. We voeren het omgevingsmanagement zelf uit, ze hebben geen aparte omgevingsmanager ingeschakeld. Er zijn werken waar ze wel een aparte omgevingsmanager hebben, dit is afhankelijk van de omgeving waarbinnen het werk plaatsvindt. Straks in de uitvoering pakt de uitvoerder en de projectleider er ook een gedeelte omgevingsmanagement bij. Ik ben projectcoördinator, dan heb je nog een projectleider voor de realisatie en een uitvoerder. Er is niet echt een overdracht moment, je praat elkaar continue bij. Het is prettiger als je het met een paar man kan organiseren en je het niet alleen hoeft te regelen. Je kunt sparren en makkelijker overdragen als je op vakantie gaat. Voor dit werk hebben we ook een apart telefoonnummer. Die telefoon heb ik of de projectleider. Het is niet zo dat degene met de telefoon ook het probleem moet oplossen, daar wordt onderling afstemming over gevonden. Het project betreft de methode best value procurement.
	Algemeen	
10'	1. Wat versta je onder informatievoorziening bij dit project? 2. Wat is je ervaring hiermee?	1. Het is nog een beetje zoeken binnen dit project. In het begin is er een informatieavond geweest vanuit het waterschap waarin de aannemer is geïntroduceerd. Over hoe, wat, waar en wanneer en ook wat betreft verkeersveiligheid. Echt de belangrijke dingen voor de omgeving. Bij klachten of problemen kunnen ze bij ons terecht. Er is ook een informatieruimte, er is een paaswandeling geweest en er komen nog meer wandelingen. Een zomeravondwandeling en een snertwandeling. Het is nog een beetje kijken hoe je de omgeving het beste kan informeren. De opkomst was minimaal (4pers). Het publiceren van de wandeling kan mogelijk nog beter, maar de agrariërs komen niet naar een dergelijke activiteit. Zij zijn persoonlijk benaderd. De verwachting is dat bij het rijden van de vrachtwagens meer vragen gaan komen. 2. We zijn nog een beetje zoekende naar de juiste aanpak van informatievoorziening. Van de wandelingen wordt meer verwacht, meer opkomst. Waarschijnlijk wordt dit vanzelf meer als het werk in uitvoering is. De mensen die er bij de paaswandeling bij waren vonden het een leuk initiatief. Dan komen er ook nog brieven naar omwonenden en publicaties in krantjes. Mensen in de straat worden ook telefonisch geïnformeerd. Nog niet alle mensen zijn nu geïnformeerd, we hebben nu de mensen gehad waar we het snelste werkzaamheden moeten gaan uitvoeren. Bijvoorbeeld de agrariër waar we nu op het erf staan met de keet en het infocentrum. Alle pachters zijn telefonisch benaderd. Bij deze pachters zat er in het begin wat ruis op de lijn, omdat er bij de grondverwerving was aangegeven dat zij tot het moment van inrichten de grond nog mochten gebruiken. Voor de aannemer is dat het startmoment en voor de boer het moment van afgraven. Daar zijn nu afspraken over gemaakt met de agrariërs. Een verkeerde inschatting kan zo al veel werk opleveren. Voor de rest van het werk is het wel fijn dat het nu gebeurt, omdat er nu tijd was om het nog op te lossen. Het levert nog geen vertraging op, kost wel energie.
	Belangen/invloed	
10'	1. Wat is je belang bij de uitvoering van het project? 2. Hoe is je belang geborgd	1. We moeten 450.000m³ grond afgraven en afvoeren. We willen geen ellende hebben met de afvoer. In overleg met de gemeenten (Den Bosch, Vught en Heusden) worden hier afspraken over gemaakt. De gemeente Heusden heeft de meeste verkeersdruk van de werkzaamheden. De transportroute loopt door de gemeente Heusden. En er wonen 10 boeren aan deze route en daar moeten we geen ellende mee hebben. Je moet blijven rijden in de tijd dat je bij problemen naar een oplossing aan het zoeken bent. De route wordt vastgesteld en daar moeten de vrachtwagens dan door. Overlast is onoverkomelijk. Voor bijna alles is ook één richtingsverkeer ingesteld, de wegen zijn nogal smal en passeren is dan niet wenselijk. De belangrijkste bron van overlast is ook het transport. De grond is nog niet allemaal kwijt (65%), er wordt nu gekeken naar grondafzet dichtbij, dan heb je de meeste winst. 450.000m³ is voor de aannemer een hoeveelheid waarmee ze gewend zijn om te werken. Ze hebben ook een aparte afdeling grondstromen (5 personen), die zijn alleen maar bezig met het organiseren van de grondstromen. 2. In de aanbidding zijn al een aantal dingen meegenomen, zoals het één richtingsverkeer. Je gaat om de tafel met de gemeenten, je probeert dit al voor

	in dit project? 3. Wat gebeurt er indien dit belang(en) geschaad wordt(en)? 4. Welke invloed heb je op het project?	de gunning te doen. Daarin moet je een keuze maken, het kan zijn dat het contractueel niet mag. Het gaat er dan om voor de opdrachtgever dat niet iedereen met belanghebbenden gaat praten. Dat is dan voor iedereen hetzelfde uitgangspunt. Voor de berekeningen ben je al wel in het gebied aanwezig en dat valt omwonenden natuurlijk ook op. Het kan dan voorkomen dat zij een gesprek met jou aangaan. Het is dan wel eens zoeken naar wat wel en niet kan. In de concretiseringsfase moet de aannemer aantonen dat hun aanbieding ook daadwerkelijk kan. De opdrachtgever gaf bij dit project aan dat zij het belangrijk vonden dat in deze fase al afstemming met de gemeente plaatsvond. De start van de concretiseringfase kan je eigenlijk al start werkvoorbereiding noemen. De voorbereiding kost hierin veel geld. Het betreft de voorselectie, inlichtingen, workshop BVP. Hier moet je bij zijn. Dit voortraject is ook een beetje een spel om het project en de concurrentie af te tasten. Je moet dan een prijs en 6 A4'tje tekst inleveren. In deze tekst moet precies staan wat ze willen horen. Je blijft in de voorbereiding aan een dergelijk document sleutelen. Daarna krijg je nog de interviews. Daarin zit ook nog de nodige voorbereiding. Het is ook belangrijk dat iedereen die meedoet met het interview alle ins en outs van het werk kent. Iemand even van te voren bijpraten, dat lukt niet. In de concretiseringsfase staan de andere partijen in de wacht, voor als het deze aannemer niet zou lukken. Voor de concretiseringsfase is 6 tot 8 weken gereserveerd, dit is niet haalbaar, gezien de hoeveelheid werk. Als je de concretiseringsfase klaar hebt dan ken je het werk van binnen en van buiten, zodat je eigenlijk al klaar bent voor de uitvoering. Er moeten dan alleen nog kleine dingen uitgezocht worden. Je hebt bij BVP best veel voorbereidingskosten, maar na de concretiseringsfase ben je klaar voor het werk. Bij een RAW bestek maak je een ontwerp en dan begint het pas na de aanbesteding. Omdat je dan niet getoetst kan worden bij een interview moet je bij RAW veel meer documenten indienen, waardoor deze fase net zo lang duurt en net zoveel kost. Bij BVP maak je het plan in de concretiseringsfase, dus als je niet de aannemer wordt dan ben je ook het geld van de uitwerking niet kwijt, bij RAW is dat wel het geval. Een nadeel is dat aannemers ervaring krijgen met het soort vragen van de opdrachtgever en daarop in kunnen spelen. Hierdoor hoeft het nog niet het geval te zijn dat de beste aannemer het werk krijgt, maar de beste verkoper. Daarnaast zijn er ook kleinere aannemers die niet zoveel tijd in de voorbereiding kunnen steken. De BVP aanpak geeft aannemers wel de ruimte om zelf met ideeën te komen. Daarin is het dan wel de kunst om je plan ook goed te verwoorden/verkoppen. 3. Je kunt met veel dingen mee, maar je moet er bij veranderingen wel voor zorgen dat het werk door kan. Bijvoorbeeld de route omgooien, dat kan, maar dan moet er wel voor gezorgd worden dat dit geen vertraging oplevert. Het werk moet door kunnen. Daarnaast is de uitvoeringstijd wel 4 jaar, maar het daadwerkelijke transport is 40 a 60 weken rijden. Het is wel belangrijk dat je wel kan gaan rijden als er vraag naar grond is. Vrijheid is afzet is belangrijk (handel) 4. Nu hebben wij de leiding en heeft het waterschap een toetsende rol. Het is hierin wel beter om het allemaal gezamenlijk af te blijven stemmen. Bijvoorbeeld de gemeente Vught kwam met een rapport over de verminderde levensduur van de wegen na de transportbewegingen en wilden dat de aannemer alle wegen zou gaan opknappen. Dan moet je bekijken hoe je dat kan oplossen en wat er wel of niet bij het project hoort. De wegen hier in de polder zijn nu al allemaal afgeschreven. Het waterschap gaf ook aan dat dit niet tot de taak van de aannemer behoort. Hierover moet nog een overleg met de aannemer, waterschap en gemeente gepland worden.
Behoefte (aan informatievoorziening)		
10'	1. Hoe wil je gedurende het project geïnformeerd worden? 2. Met welke frequentie wil je geïnformeerd worden? 3. Wat gaat er goed? 4. Wat kan beter?	1. Met de opdrachtgever op reguliere basis, een wekelijkse risico rapportage en eens in de 4 weken leveren wij een voortgangsrapport aan en is er overleg. Met de omgeving moet je ook ooit door het verhaal heen luisteren. Je moet de kern te pakken krijgen. Je wilt als er een klacht/verbeterpunt is eigenlijk langs gaan, omdat je dan meer informatie krijgt als met een klachtenformulier o.i.d. Ook achtergrondinformatie over de locatie/omwonenden kan handig zijn. Je kunt hier dan op inspelen. Je moet voor een goede communicatie kunnen meedenken in jezelf inleven in de mensen. 2. Continue contact. Niet blijven wachten tot een overlegmoment. 3. Interactie en de sfeer met zowel de opdrachtgevers als de omgeving. 4. (De opkomst van de wandelingen) Het gaat goed. Het is nog afwachten wat er komt als het werk in uitvoering gaat.
Risico's		
10'	1. Indien je voldoende geïnformeerd wordt, welke voordelen heeft dit voor	1. Zolang je geïnformeerd wordt heb je grip op vervelende situaties. Je kunt snel inspringen en zaken direct oppakken. Als je dingen niet weet of niet direct oppakt dan loop je het risico dat je klachten blijft krijgen. (notoire klagers)

	het project? 2. Wat zijn de belangrijkste risico's voor het project indien je niet voldoende geïnformeerd wordt? 3. Indien je niet voldoende geïnformeerd wordt, welke stappen zal je dan ondernemen? 4. Wat denk je dat de stappen voor het project betekenen?	2. Risico's voor het transport. Als het transport niet door kan gaan dan heb je een probleem. 3. Je gaat eerst met degene die de klacht heeft gebracht in gesprek. Bijvoorbeeld iemand die naar school moet langs de transportroute. Met deze mensen ga je in gesprek en op zoek naar de kern van het probleem. Daarna ga je op zoek naar een oplossing en navragen of de oplossing ook goed is. De oplossing moet niet de projectdoelstellingen/mijlpalen in gevaar brengen. Als dat wel zo is dan ga je in overleg met de opdrachtgever. 4. Niks. Je pakt het op en lost het op. De ene keer doet de projectleider dat of de projectcoördinator. Het is pas vervelend als het buiten de invloedssfeer van de aannemer gaat. Je kunt veel zelf, maar ook dat kost geld en je wilt ook niet de hele tijd naar de opdrachtgever moeten stappen.
Betrokkenheid		
10'	1. Op welke manier ben je bij het project betrokken? 2. Welke mogelijkheden zijn er om je betrokkenheid voor het project in te zetten? 3. Waarom zou je er wel of niet voor open staan om een dienst te leveren voor het project? 4. Wat wil je dat daar tegenover staat?	1. Het is wel even zoeken, maar als je vanaf inschrijving erbij zit dan weet je alle ins en out. En ook veel achtergrond en contact met de opdrachtgever. De uitvoerder komt later. Informatie wordt in dit stadium al wel enigszins doorgegeven zodat hij/zij alvast op de hoogte is. De uitvoerder weet niet in de eerste week alles. Als die dan net in de eerste week op een lastige plek moet beginnen, dan heb je een ander startpunt. De projectleider is echt voor buiten, realisatie en planning. De projectcoördinator is voor de omgeving etc. Bij Rijkswaterstaat houden ze vast aan IPM rollen. Vanuit de aannemer zijn er ooit te weinig mensen betrokken en heb je dan meerdere rollen, bij kleinere projecten. Bij grotere projecten heb je wel die splitsing. Het is fijn om van begin af aan betrokken te zijn, maar voor de realisatie is het in sommige gevallen ook wel eens handig om pas later betrokken te zijn. Die hebben nog geen relatie met de omgeving en kunnen ooit wat makkelijker de belangen van het project verdedigen. 2. Er af en toe klusjes bij doen dat komt voor. Bijvoorbeeld niet alleen de grond leveren, maar ook even uitspreiden. 3. Soms past het niet, afhankelijk van tijd en soort werk, of heb je de middelen niet. Je moet een afweging maken. Dit vergt coördinatie en planning. Bijvoorbeeld op een ander project moest wat straatwerk verlegd worden en kabels en leidingen. Als het dan alleen maar werk is wat wij ook moet uitbesteden en er is geen tijd voor dan gaat het niet. Dit is echt een afweging per vraag. Bijvoorbeeld ook het bommen en explosieven verhaal. Wij zijn geen a gecertificeerd bedrijf, maar als wij wel de coördinatie en de planning regelen, dan kunnen we zelf bepalen wanneer ze waar gaan onderzoeken en heeft dit voordeel voor ons project. 4. Dat het geen impact heeft op de eigen werkzaamheden. Het blijven behalen van je mijlpalen en coördinatie.
Toekomst		
10'	1. Wat verwacht je van een de informatievoorziening in de toekomst? 2. Wat had je achteraf eerder willen weten of willen kunnen of willen doen?	Meer animo voor de wandelingen. Dat het infocentrum beter bezocht wordt. Mogelijk ook andere doelgroepen die een rondleiding willen, Natuurmonumenten, de Vlinderstichting. Meer informatie voor omwonenden tijdens de uitvoering. Digitale informatie voorziening, twitter bijvoorbeeld, is nog lastig. Dit wordt wel steeds meer gebruikt. Je wilt hierop zeker negatieve berichten voorkomen. Afspraken vastleggen is belangrijk, omdat je dan ook op contractafspraken kan terugvallen. De impact van de pachters was van te voren niet voorzien. Daarin moet je ervaring met de omgeving opbouwen. We informeren de omwonenden nu in een vroeg stadium om problemen te voorkomen. Als je dat niet doet, dan weet je mogelijk niet tijdig genoeg wat er leeft in de omgeving en met welke factoren nog rekening gehouden moet worden. Zoals bijvoorbeeld het fietsende meisje.
Afronding		
5'	1. Wat wil je verder nog aan mij kwijt? 2. Hoe heb je dit gesprek ervaren?	1. Nee, ik denk dat je aan de hand van de vragen wat betreft de omgeving alles een heel eind hebt aangeprikt. Vroeger bij de RAW bestekken deed de uitvoerder omgevingsmanagement erbij. Nu ga je iedereen af, vroeger gebeurde dat niet. Het werk wordt nu heel breed getrokken, ook omdat het een naam heeft. Omgevingsmanagement is heel locatie specifiek en locatie afhankelijk. 2. Prima gesprek, de vragen raken wel het goede. Ook de projecten waarbinnen de interviews gedaan worden zijn goed.

Interview opdrachtgever HoWaBo en Moerputten Vlijmens Ven, Waterschap Aa en Maas 22-04-14

Tijd	Vraag	Antwoord
20'	Intro gesprek	Medewerker Bouw en Civiel op de afdeling Ontwerp en Realisatie. Het betreft project HoWaBo Moerputten Vlijmens Ven. Dit project heeft 3 doelstellingen vanuit de vraagspecificatie: 1. Waterberging; 2. Flora en fauna, LIFE en natte natuurparel; (opgesplitst vanwege subsidieaanvraag) 3. Uitvoeren van omgevingsmanagement, onderverdeeld in 4 subdoelstellingen: een veilige verkeersomgeving, maximale ontlasting van het gebied, zorgvuldige communicatie met de omgeving en bescherming bermen en wegen. In de vraagspecificatie zijn plafondbedragen opgenomen, deze krijgen ze voorafgaand aan de inschrijving te zien. Uiteindelijk is het project aanbesteed voor een veel lager bedrag. Het betreft een EMVI (economisch meest voordelige inschrijving) aanbesteding, volgens de methode Best Value Procurement (hierna: BVP). Deze werkwijze werkt ook met fictieve kortingen, hiervoor is een verdeelsleutel opgenomen. Vraag aan aannemer Martens en Van Oord (hierna: MvO) heeft dit project gegund gekregen. Voorafgaand aan de gunning zijn ook interviews gehouden met de omgevingsmanager, ecooloog en projectmanager van de verschillende aannemers. Bij MvO is de ecooloog net voor de gunning naar een ander bedrijf gegaan, dit is netjes gemeld. Hierop hadden ze bij MvO hoge punten gescoord. MvO heeft toen een andere ecooloog aangewezen en na gesprekken met de nieuwe ecooloog was deze zorg weggenomen. Aan het eind van deze fase worden de plannen, prijs en interviews beoordeeld en komt de beste uit de bus. Plan van de aannemer In de concretiseringfase moet de aannemer aangeven hoe en wat. Dan maakt de aannemer, die het beste uit de bus is gekomen, een plan van aanpak. Bij dit project dus alleen MvO. Bij Best Value Procurement (hierna: BVP) begint het nu pas voor de aannemer, dit is anders dan bij een EMVI aanbesteding wanneer er direct een gunning komt. BVP is wel EMVI, maar hierbij is de aannemer in de lead. Ook voor directievoering en toezicht. Je haalt de expert uit het veld die alles beheerst en overziet. Dat is de filosofie. Dit is wel even wennen, wanneer is het voor de aannemer en wanneer toch voor het waterschap. Bij het opstellen van het plan van aanpak moet je het wel heel bont maken wil je het werk niet gegund krijgen na deze fase. Dit plan maakt ook deel uit van de aanbestedingsstukken. Dus: aanbestedingsstukken is inclusief interviews en plan van aanpak. Aan al deze stukken moet de aannemer voldoen. In de praktijk betekent dit doen wat je beloofd hebt. Het plan van aanpak wordt tussentijds ter controle aangeboden aan het waterschap en opmerkingen van het waterschap kunnen dan worden aangepast/toegevoegd. (Deze min of meer gezamenlijke opstelling van het pva neemt ongeveer 2 a 3 maanden in beslag. De voorbereiding duurt hierdoor langer, maar daarna kan het waterschap zich terugtrekken. Het waterschap zal dan alleen nog haar zorg uitspreken en de aannemer het laten oplossen. Dit terugtrekken is lastig, af en toe val je ook nog terug in je oude gewoonten. De aanpak volgens BVP is eerst getest bij een eenvoudiger project, herstel stuwen in de Lage Raam, om er feeling bij te krijgen. Er zijn heel veel actoren bij dit project. De aannemer heeft onder andere hiervoor een keet, informatiecentrum, geplaatst. Ze geven in het pva ook aan wat ze allemaal gaan doen in de omgeving, zoals keukentafelgesprekken, paaswandeling, app en een klachtenformulier. Ze doen er alles aan om de omgeving te informeren. In het verkeersmanagement, onderdeel van omgevingsmanagement, hebben ze de rijroutes opgenomen en ook de routes waar ze niet komen. Met daarbij een uitleg waarom voor bepaalde routes is gekozen.

	Algemeen	
5'	1. Wat verstaat je onder omgevingsmanagement? 2. Wat is je ervaring met omgevingsmanagement? 3. Wat is het doel van omgevingsmanagement?	1. Waterschap Aa en Maas heeft er nog geen doelstelling voor. Het is een benaming van wat we al jaren doen, een nieuwe term. Je wilt een werk uitvoeren waar de omgeving tevreden over is. De mate van tevredenheid is afwachten, omdat je nooit iedereen tevreden kan maken. Omgevingsmanagement moet ervoor zorgen dat belanghebbenden zoveel mogelijk tevreden zijn, ondanks de definitie 'NIMBY, not in my backyard'. 2. Tijdens de voorlichtingsavond in Vlijmen zijn de reacties van de belanghebbenden meegevallen, er waren ongeveer 90 belangstellenden. Het was allemaal best positief. En een mooie opkomst. Wel was er even een onhandige inschatting van de aannemer over de gronden welke in eigendom zijn van de provincie Noord-Brabant, Staatsbosbeheer, Natuurmonumenten en Waterschap Aa en Maas. Deze gronden waren verpacht. De pacht is opgezegd en tijdens het interview met de aannemer is gezegd dat de grond zolang mogelijk gebruikt mag worden, omdat het een meerjarig project is. Toen ging het gerucht dat de aannemer de gronden aan een loonwerker, niet uit het gebied afkomstig, had verpacht. Dit leverde stress op bij de agrariërs. Het huis was te klein. Het waterschap kon dit probleem wel gemakkelijk loslaten en bij MvO laten. Het waterschap en Natuurmonumenten hebben toen hun zorg uitgesproken bij de aannemer, vanwege het risico als je nu al de mensen tegen krijgt, de belofte niet na komt, is dat niet goed voor de voortgang van het project. De aannemer heeft dit opgelost door meteen een brief naar de agrariërs te versturen met de mogelijkheid voor een regeling om de grond zo lang mogelijk te kunnen gebruiken. Het waterschap heeft niet de illusie om alle boeren tevreden te kunnen houden, maar wel de intentie. De aannemer zag hiervan direct het gevaar in van de boeren tegen je te kunnen krijgen. 3. Dat er sprake is van zo min mogelijk overlast voor omwonenden, weggebruikers en belanghebbenden.
	Contractvormen (UAV-GC?)	
5'	1. Welke contractvorm wordt bij dit project gebruikt? 2. Wat zijn binnen uw organisatie de meest gebruikte contractvormen? 3. Wat wordt er verwacht van omgevingsmanagement bij geïntegreerde contractvormen?	1. Best Value Procurement (Dit project is niet de eerste met Best Value Procurement, maar wel de eerste met een grote impact op de omgeving). 2. BVP niet! Volgens bestekken, laagste prijs of EMVI gunnen. Het waterschap heeft niet de intentie om BVP bij alle projecten toe te passen, maar alleen als je echt op zoek bent naar een expert of wanneer je de zorg uit handen wilt geven. Het is een goed systeem voor grote projecten met veel invloed op de omgeving. Maak dan gebruik van de markt. Dan is er ook ruimte voor initiatieven vanuit de markt en is het zonde van de tijd als je alles zelf gaat uitwerken. Het grootste probleem bij dit project is de afvoer van de 500.000 m³ grond. Daar kan je als waterschap van alles voor regelen en dan komt er een aannemer met een beter idee. Bijvoorbeeld de constructie met een grondtransportband over de weg bij de Zuid-Willemsvaart. Dat is een goed voorbeeld van BVP. 3. Omgevingsmanagement wordt alleen toegepast bij projecten met grote impact.
	Belangen	
5'	1. Wat is het belang van het waterschap bij de uitvoering van het project? 2. Op wat voor manier is dit belang geborgd in het contract? 3. Hoe zijn de omgevingseisen opgenomen in het contract? 4. Wat gebeurt er indien dit belang(en) en de eisen van de omgeving geschaad wordt(en)?	1. Er moet 4,5 mln. m³ extra waterberging gerealiseerd worden. En de natuurontwikkeling/natuurdoelstellingen moeten gehaald worden. 2. Daar is het hele plan op geschreven. Bij een traditioneel bestek is het wel belangrijk om dat te borgen en nu beschrijft de aannemer de processen. Of dat ook zo is moet nog blijken. 3. Deze zijn aan het begin geïntervarieerd en in de aanbesteding meegenomen. (Mutual Gains Approach, MGA-1 en 2, is voorafgaand aan het project gedaan, helemaal vanuit de voorbereiding, hier horen ook bedrijfsverplaatsingen en dergelijke bij). Het plan is een vertaling van alle eisen en compromissen. Het is niet een op een opgenomen, je kunt niet zien welke plannen van wie afkomstig zijn. 4. Bij problemen hoort de belanghebbende dit aan te geven en moet de aannemer dit oplossen. Het waterschap kan haar zorg, indien het niet lukt, uitspreken naar de aannemer. Het waterschap gaat niet zeggen dat iets moet. Manier van benaderen, zorg uitspreken en aangeven dat de aannemer de expert is. Dat is iets wat je moet aanleren. Dit is onderdeel van de BVP systematiek, het waterschap heeft begeleiding gehad om de BVP systematiek eigen te maken. De aannemer heeft ook een escalatieplan. Hierin is opgenomen wie met elkaar de lijntjes heeft. Een beslisboom. Er moet voorkomen worden dat er met het bestuur van het waterschap geschakeld moet worden.

	Invloed	
5'	1. Welke invloed heeft het project op de omgeving? 2. Wat betekent dat voor de actoren?	Zeer grote impact, zowel bij de voorbereiding als tijdens de uitvoering. Denk aan grondgebruik, grondtransporten, aanpassing leefomgeving, de waterhuishouding veranderd etc. Zie 1.
	Behoefte (aan informatievoorziening)	
5'	1. Waarover wil je gedurende het project geïnformeerd worden? (ligt vast in contract?) 2. Hoe wil je geïnformeerd worden? 3. Met welke frequentie wil je geïnformeerd worden? 4. Wat is de taakverdeling in het communiceren? 5. Wat gaat er goed? 6. Wat kan beter?	1. Veiligheid staat voorop! De aannemer is bijvoorbeeld bezig om voor 1 specifiek geval een fietsroute te bedenken, omdat zij een klein stukje langs de rij route moet fietsen. Voor haar en haar ouders is zelfstandigheid belangrijk. Ook moet er gekeken worden naar rij snelheid en dergelijke. 2. Direct, zo snel mogelijk. Niet door een handhaver of politie geïnformeerd worden over bijvoorbeeld stillegging, maar eerder. Dat is het ergste wat er is. 3. Er is 1x per week overleg met de uitvoerder en 1x per 3 a 4 weken projectoverleg met een grotere groep. En tussendoor nog rechtstreeks contact. Straks als het werk begint worden deze gesprekken intensiever. Nu zijn ze nog in de opstartfase, voorbereiding. 4. Ik ben het eerste aanspreekpunt voor de aannemer, voor alle contacten aangaande het werk. De aannemer heeft wel rechtstreeks contact met de afdeling communicatie voor bijvoorbeeld persberichten, daar hoeft hij niet tussen te zitten. Ook om voor de aannemer duidelijkheid te scheppen, er komen namelijk nogal veel mensen met een Aa en Maas logo op het werk. 5. We zijn net bezig, maar de contacten met de betrokkenen en de voortvarendheid waarmee de aannemer al met iedereen een gesprek of contact heeft geeft een goed gevoel. Of dat zo blijft als de vrachtwagens komen moet nog blijken, maar nu is het goed. 6. Nog niets.
	Risico's	
5'	1. Wat zijn de belangrijkste risico's indien het omgevingsmanagement niet goed plaatsvindt? 2. Hoe is het risico geborgd in het project? 3. Wat heb je preventief (in het contract) geregeld? 4. Indien het goed gaat welke voordelen heeft omgevingsmanagement voor het project? 5. Wat zou je nog meer willen doen, knelpunten?	1. Opstand uit de omgeving en de tegenwerking die je dan krijgt. Het is een hechte gemeenschap. Ons kent ons. Voorkom een negatieve spiraal. Als iedereen het goed vind trek je de laatste ook nog wel over de streep, maar als er een negatief gevoel heerst dan verergert dat alleen maar. De pers zou dat dan ook nog kunnen aanwakken. Goed contact met de omgeving is heel belangrijk. 2. Hierop is het omgevingsmanagement gebaseerd. Neem de omgeving serieus en laat de omgeving meedenken. Breng ze ook snel op de hoogte over wat er gaat gebeuren. 3. Dat staat in het plan, bijvoorbeeld de wandelingen etc. 4. Alles. Daar valt of staat het project mee. Als het omgevingsmanagement niet goed wordt uitgevoerd dan kan je nog zo'n mooie natuur hebben, maar dan heb je daar als waterschap nog tientallen jaren problemen mee. Ook voor de toekomst. Een negatief gerealiseerd project blijft ook na realisatie nog lange tijd negatief. Dit moet voorkomen worden. Je bent een overheid en dan zijn de mensen vaak al wantrouwend. 5. Met de wetenschap van nu nog niets, misschien komt dat nog. Een van de grote punten die nog wel komt is dat er nogal wat wegen van belabberde kwaliteit liggen. Er zijn een paar wegen die helemaal aan gort gereden gaan worden door de grondtransporten. Die worden wel opgeknapt zodat ze weer veilig zijn, maar er zijn ook wegen die bijna zijn afgeschreven. Dat moet nog met de gemeenten, en partners worden afgesproken. Juridisch gezien is het een openbare weg, we mogen er gebruik van maken. Maar door dit transport leidt de weg wel erg veel. Met de gemeente Heusden heeft de aannemer al contact, maar met de andere gemeenten, waar ook wegen liggen, nog niet. Daar zijn nog geen nadere afspraken over gemaakt.
	Toekomst	
5'	1. Wat verwacht je van omgevingsmanagement in de toekomst?	1. Dat het een vast onderdeel van elk bestek /contract wordt. Dat er meer bewustwording van zaken is en dit vastgelegd wordt. Lastig om hiervoor een checklist/handvaten te maken, omdat ieder project zijn eigen belangen kent, elk project is anders. Er is nog niet echt een houvast. Dit is ook erg afhankelijk van wat voor soort overlast er bij een project komt kijken. (Stof, geluid, transport, wateronttrekking.) 2. Nu nog niets, afhankelijk van de werkwijze des aannemers. Vanwege de BVP gedachten wel leren loslaten/terugtrekken. Dat moet je als

	2. Wat had je achteraf eerder willen weten of willen kunnen of willen doen?	waterschap willen en kunnen. Ideeën vanuit de markt kunnen ook goed zijn. Bijvoorbeeld de rioolgemalen werden altijd tot bovenaan van tegels voorzien. Waarom? Dat hebben we altijd gedaan. Maar dat is niet altijd meer relevant. Maatschappelijk verantwoord ondernemen is belangrijk.
	Afronding	
5'	Wat wil je verder nog aan mij kwijt?	Alles is gezegd. Ik heb het op me af laten komen, niet van te voren doorgenomen.
	Hoe heb je dit gesprek ervaren?	Het gesprek is goed gegaan, ik denk dat je ermee vooruit kan. De voicerecorder is mij ook niet tegengevallen. Leg hem niet tussen elkaar in, maar zoals nu een beetje verder weg. Voor vragen weet je mij te vinden.

Interview belanghebbende N617, Antea Group

02-05-14

Tijd	Vraag	Antwoord
5'	Intro gesprek	Interview bij project reconstructie N617. Geïnterviewde heeft de rol van omgevingsmanager ingehuurd door de aannemer. Bij dit project is de provincie Noord-Brabant opdrachtgever en opdrachtnemer is aannemerscombinatie Rasenberg en Colijn. De aannemer heeft een omgevingsmanager ingehuurd. Vanuit het voorwerk, gedaan door de opdrachtgever is al een lijst met actoren samengesteld. Deze hoeft echter niet compleet te zijn. Er zijn ook actoren die pas bij de uitvoering naar voren komen. De provincie heeft nu ook een omgevingsmanager in dienst (zzp-basis). Die is wel bij dit project betrokken, maar alleen voor het onderdeel communicatie. In de praktijk is dit maar enkele uurtjes per week. Eventueel wordt nauw samengewerkt met de omgevingsmanager van de aannemer. (Ieder project heeft een eigen projectopzet) De provincie heeft een voorlopig ontwerp gemaakt en de aannemer moet dat uitwerken tot een definitief ontwerp en een uitvoeringsontwerp. Vanaf het moment dat de opdracht in voorbereiding is wordt de omgevingsmanager erbij betrokken. Omgevingsmanagement wordt drukker in de uitvoering. In het voortraject is het voornamelijk druk met overleggen met bijvoorbeeld wegbeheerders, busmaatschappijen en hulpdiensten om hun voor te bereiden op wat er allemaal nog gaat komen. Het opstellen van het communicatieplan, nieuwsbrieven etc. Als je de uitvoering in gaat, krijg je contacten met de bewoners (tractor in de tuin e.d.). Dat is niet te plannen. Ze bellen vaak de omgevingsmanager rechtstreeks bij problemen, maar het kan ook zijn dat ze via de gemeente of provincie bellen. In dit project is het de bedoeling dat er rechtstreeks met de omgevingsmanager contact opgenomen wordt. Bij pieken in het omgevingsmanagement worden er indien nodig collega's ingeschakeld om bij te springen. Omgevingsmanagement bestaat uit een aantal onderdelen. Sommige onderdelen zijn duidelijk afgebakend, zoals vergunningen en verkeersmanagement. Het onderdeel communicatie is lastig af te bakenen, het is veel omvattend. Het is lastig om aan de voorkant een inschatting te maken wat het kost. Het is afhankelijk van het soort project en wat de omgeving nodig heeft. Het is nog onduidelijk welke taken toebehoren aan de omgevingsmanager en welke taken behoren aan de uitvoerder of opdrachtgever. Dit moet eigenlijk duidelijk uit de offerte naar voren komen. Alle neuzen moeten dezelfde kant op wijzen.
		Voorstellen en even neuzelen Aanleiding: afstudeeropdracht opleiding land- en watermanagement te Velp bij Antea Group. Doel: Inventarisatie van de belangen, invloed en informatiebehoefte met bijbehorende risico's. Proces: semigestructureerd interview door middel van open vragen, luisteren, samenvatten en doorvragen Procedure: 1,5 uur gesprekstijd, notuleren. Afspraken: vertrouwelijkheid, anonimiseren antwoorden, terugkoppeling resultaten
	Algemeen	
10'	1. Wat versta je onder informatievoorziening bij dit project? 2. Wat is je ervaring hiermee?	1. De onderwerpen die onder omgevingsmanagement vallen: verkeersmanagement – vergunningen – kabels en leidingen – archeologie – niet gesprongen explosieven - stakeholder management en communicatie. Communicatie is dus slechts een onderdeel van omgevingsmanagement. Communicatie is heel breed, omwonenden, provincie, Rijkswaterstaat, wegbeheerders etc. Het is hierin de vraag bij wie de verantwoordelijkheid ligt, ook bekeken vanuit bovengenoemde onderwerpen. 2. Het is heel belangrijk om goede projectafspraken te maken. Bovengenoemde onderwerpen kan je niet allemaal alleen doen. Voor bijvoorbeeld kabels en leidingen of vergunningen wordt een specialist ingezet. Dit is niet altijd iemand van Antea Group, bijvoorbeeld kabels en leidingen doet de aannemer

		zelf. Dit is afhankelijk van de afspraken in het contract. Inhuur op regiebasis is een goede optie om te voorkomen dat de hoeveelheid werk buiten proportioneel wordt. (intern belangrijk)
Belangen/invloed		
10'	1. Wat is je belang bij de uitvoering van het project? 2. Hoe is je belang geborgd in dit project? 3. Wat gebeurt er indien dit belang(en) geschaad wordt(en)? 4. Welke invloed heb je op het project?	1. Voor de aannemer voornamelijk een financieel belang. Vanuit het contract ook zo min mogelijk hinder voor de omgeving en de duurzaamheid van het project. Beloftes zijn opgenomen in het plan van aanpak. Het betreft een kort en hevig project. In de zomer een aantal hevige, maar korte afsluitingen. Er zitten 3 grote kunstwerken in: 2 tunnels en een rotonde. Het bouwen van de kunstwerken duurt enkele maanden. Om die hele periode de weg af te sluiten geeft enorm veel hinder. Daarom hebben ze bij de tunnels een bypass en bij de rotonde een tijdelijke rotonde eromheen gemaakt. Het belang betreft een gezamenlijk belang voor aannemer en opdrachtgever. 2. Het belang van de aannemer en de opdrachtgever (zo min mogelijk hinder) is geborgd in het plan van aanpak van de aannemer. Daarnaast is het aanstellen van een omgevingsmanager vastgelegd, die vervult de functie van aanspreekpunt voor de omgeving. 3. Dan kunnen er klachten uit de omgeving komen. De omgevingsmanager is er om eventuele klachten direct op te lossen. De omgevingsmanager is er voor het belang van zowel de aannemer als de belanghebbenden. Bijvoorbeeld: de stoplichten van de tijdelijke fietsoversteek vallen uit, dan wordt er vaak naar de calamiteitentelefoon gebeld of direct naar de provincie en wordt er direct naar een oplossing gezocht. De omgeving wordt wel steeds mondiger, ze weten ook beter wat er wel en niet mag en ze maken eerder bezwaar, het is ook daarom van belang afspraken goed vast te leggen. 4. Als omgevingsmanager probeer je de rust te bewaren en overleg te regelen. Je gaat met zijn allen bekijken wat er mogelijk is. Ook probeer je vroegtijdig te zorgen voor informatievoorziening.
Behoeft (aan informatievoorziening)		
10'	1. Hoe wil je gedurende het project geïnformeerd worden? 2. Met welke frequentie wil je geïnformeerd worden? 3. Wat gaat er goed en wat kan er beter?	1. <u>Extern</u>: Direct. Wel afhankelijk van de urgentie. Het liefst per mail, omdat het dan direct vast ligt. <u>Intern</u>: Goed communiceren met de uitvoerder, het is belangrijk dat je tijdig op de hoogte bent van geplande werkzaamheden, zodat je de omgeving ook op tijd kan informeren. Je ontkomt niet altijd aan hinder, maar je moet mensen voorbereiden op hinder. 2. Extern en intern meteen als er iets speelt. Tijdens de uitvoering moeten er vaak dingen op het laatste moment gebeuren. Dit geeft een spanningsveld tussen uitvoering en omgeving. Het dus heel belangrijk dat de omgevingsmanager snel geïnformeerd wordt. Zodat zaken vooraf gepland en geregeld kunnen worden met de omgeving. Je moet de contacten met de omgeving in het voortraject opbouwen, zodat je bij conflicten vindbaar bent voor de omgeving en snel kan handelen. Bijvoorbeeld bij het onverwacht overschrijden van het onttrekkingsdebiet bij een bemaling, dan moet je snel kunnen schakelen met het waterschap. 3. Het (voor)overleg met de betrokken partijen gaat goed met bijvoorbeeld de busmaatschappijen, gemeenten en hulpdiensten. Er moet wel beter gekeken worden welke partijen hierbij horen te zijn, omdat er ook partijen zijn die je in dit stadium nog niet direct nodig hebt, maar in het vervolg wel. (bijvoorbeeld het waterschap bij een bronnering, het is dan van belang al een goede relatie te hebben opgebouwd.) Snellere schakeling en informatie vanuit de uitvoerder. En de rolverdeling moet duidelijk zijn.
Risico's		
10'	1. Indien je voldoende geïnformeerd wordt, welke voordelen heeft dit voor het project? 2. Wat zijn de belangrijkste risico's voor het project indien je niet voldoende geïnformeerd wordt? 3. Indien je niet voldoende geïnformeerd wordt, welke stappen zal je dan ondernemen?	1. Als je goed geïnformeerd bent kan je sneller handelen, hierdoor kunnen problemen worden voorkomen. Bijvoorbeeld als je door de uitvoerder geïnformeerd wordt kan je sneller naar de omwonende handelen en worden problemen voorkomen. "Voorkomen in plaats van genezen" 2. Meer kans op bezwaar of vergunningen/toestemmingen die je niet op tijd krijgt. 3. Meteen de uitvoerder aanspreken. Je hebt met zijn allen het belang van zo min mogelijk hinder naar de omgeving. Het betreft een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Hier is het ook voorgekomen dat een agrariër zelf actie heeft ondernomen door een barricade op de weg te plaatsen, dit wil je voorkomen. Deze agrariër had ondanks dat er al contactgegevens waren uitgewisseld zelf het heft in handen genomen. 4. Dit geeft weerstand vanuit de omgeving. Kan hinder/vertraging opleveren. Of zelfs ongelukken, verkeerstechnisch moet ook de tijdelijke situatie goed geregeld zijn, anders kan het sluiptverkeer opleveren. Mensen kunnen dan bijvoorbeeld op gevaarlijke verkeerspunten illegaal

	4. Wat denk je dat de stappen voor het project betekenen?	gaan afdraaien en dat levert dan weer gevaarlijke situaties op. Mensen worden hierin ook mondiger, je kunt het nog zo goed regelen, maar als mensen het niet willen dan trekken ze toch hun eigen plan.
Betrokkenheid		
10'	1. Op welke manier ben je bij het project betrokken? 2. Welke mogelijkheden zijn er om je betrokkenheid voor het project in te zetten? 3. Waarom zou je er wel of niet voor open staan om een dienst te leveren voor het project? 4. Wat wil je dat daar tegenover staat?	1. Als omgevingsmanager ingehuurd door de aannemer. 2. Bijvoorbeeld een loonbedrijf waarvan wij de grond wilden gebruiken. Met hem is een overeenkomst gesloten dat wij zijn land mogen gebruiken in ruil voor de inzet van zijn diensten bij het project. Bij de rotonde in de buurt zit een reparatiebedrijf voor vrachtwagens, bij hem kunnen ze eventueel ook reparaties laten doen aan materieel. Als omgevingsmanager heb je een neutrale rol. Je fungeert als tussenpersoon voor de aannemer en de omgeving. 3. Vanwege een stukje eigen belang of in ruil voor iets (diensten/grond). Het brengt ook werkgelegenheid mee voor aannemers in de buurt, omdat af en toe onderaannemers worden ingezet. Bijvoorbeeld de repro in Sint-Michielsgestel, die de tekeningen en folders kan drukken. 4. Het is vaak niet alleen maar goodwill. Er zijn wel mensen die weten wat een dergelijk werk inhoudt en die vragen dan wel minder terug in verhouding van wat de aannemer aan hen vraagt. Hoe meer men betrokken is hoe beter het gaat. Je moet voorkomen dat je iemand passeert. Bij de politie is dat weer anders, hun wil je bijvoorbeeld extra laten sanctioneren tegen sluipverkeer, maar zij moeten niet het gevoel krijgen voor jou karretje gespannen te worden. Je moet niet te veel vragen, eerst zelf maatregelen treffen.
Toekomst		
10'	1. Wat verwacht je van een de informatievoorziening in de toekomst? 2. Wat had je achteraf eerder willen weten of willen kunnen of willen doen?	Het blijft belangrijk. De omgeving wordt steeds mondiger. Ik hoop dat iedereen meer ervaren wordt. Het is een overgang van contractvormen en dat is wennen. Van RAW bestekken naar UAV-gc contracten. Zodra men meer met geïntegreerde contractvormen werkt hoop ik dat iedereen meer vooruit gaat kijken op de planning en dat de ervaring die we nu op doen in de toekomst gebruikt kan worden. Ook voor de omgeving is dat wennen. Bijvoorbeeld: in het begin maak je jezelf bij de actoren bekend, maar dan zijn er nog mensen die je niet weten te vinden. De omgeving is nog gewend aan de contacten met de uitvoerder of opdrachtgever. Meer en sneller informatie van de uitvoerder en intern een beter contract, een duidelijke afbakening van de taken.
Afronding		
5'	Wat wil je verder nog aan mij kwijt? Hoe heb je dit gesprek ervaren?	Als me nog meer informatie te binnen schiet zal ik het doorgeven. Leuk gesprek, goede vragen ook. En ook goed dat hier onderzoek naar gedaan wordt. Kennisdeling is belangrijk intern, maar ook met de externe partijen.

Interview opdrachtgever N617, provincie Noord-Brabant

24-4-14

Tijds-indicatie	Vraag	Antwoord
5'	Intro gesprek	De geïnterviewde is technisch manager van project "reconstructie N617". Hij doet omgevingsmanagement erbij, ze hebben geen aparte omgevingsmanager. Wel een afdeling communicatie die bijvoorbeeld de besprekingen tijdens de bijeenkomsten doet en contact heeft met de politiek. Dingen die tijdens het werk naar voren komen handelt hij af. Het er even bij doen is niet altijd makkelijk, het is niet te plannen. De opdrachtnemer moet het omgevingsmanagement eigenlijk oppakken, maar omdat het plan al 10 jaar bezig is vanuit de voorbereiding is de omgeving gewend aan iemand van de provincie. Nu komt er ineens iemand vanuit de aannemer. De omgeving zit niet te wachten op een ander gezicht, maar iemand die ze al kennen. Bij problemen is het al snel goed als hij dan langs gaat. De provincie wordt serieuzer genomen en heeft de contacten in het verleden al opgebouwd. Voor de technisch manager is het niet altijd makkelijk, omdat hij toch nogal eens moet bijspringen. Inhuur vanuit de provincie, zou wel gescheeld hebben, maar dat haalt het hele idee vanuit de contracten weg, omdat je dan weer verantwoordelijkheden naar je toe haalt. Ook de omgeving moet wennen aan deze nieuwe aanpak.
	Voorstellen en even neuzelen Aanleiding: afstudeeropdracht opleiding land- en watermanagement te Velp bij Antea Group. Doel: Inventarisatie van de belangen, invloed en informatiebehoefte met bijbehorende risico's. Proces: semigestructureerd interview door middel van open vragen, luisteren, samenvatten en doorvragen Procedure: 1,5 uur gesprekstijd, notuleren. Afspraken: vertrouwelijkheid, anonimiseren antwoorden, terugkoppeling resultaten	
	Algemeen	
10'	1. Wat verstaat je onder omgevingsmanagement? 2. Wat is je ervaring met omgevingsmanagement? 3. Wat is het doel van omgevingsmanagement?	Alles wat raakvlakken heeft met actoren, inclusief gehinderden, wat niet technisch is. Gehinderden in de breedste zin van het woord. Er is een lijst met 'alle' actoren, maar daarin is altijd opgenomen dat de lijst mogelijk niet compleet is, zodat daar geen rechten aan ontleend kunnen worden door de aannemer indien er klachten komen van iemand die niet op de lijst staat. Bijvoorbeeld: er is een mountainbikeroute die over de N617 loopt. Straks is de oversteek van de mountainbikeroute afgesloten. Het is nog maar de vraag of de aannemer hier iets voor geregeld heeft. De route moet aangepast worden. Voorheen deed de projectingenieur omgevingsmanagement erbij, de begeleiding. Nu is er een term voor. Het is voor de projectingenieur raar dat iemand het omgevingsmanagement doet zonder technische ervaring, omdat het toch een technische uitvoering betreft. Als je technische ervaring hebt, dan kun je meer. Je kunt dan sneller bij bewoners aangeven of iets mogelijk is, in plaats van aangeven dat het nagevraagd moet worden. In grote projecten kan je als projectingenieur niet alles zelf doen, maar in bijvoorbeeld dit project denkt hij dat het nog wel te doen zou zijn voor één persoon. Het is nog behapbaar. Het gaat echt om de hoeveelheid invloed op de omgeving, niet om de grootte van het project. Voor de uitvoering is dat wel goed in te schatten. In deze laatste fase van dit project zijn er weinig aangrenzende bewoners, dat was bij fase 1 en 2 wel het geval. Fase 1 en 2 was een RAW bestek. Zelf hebben ze toen al aangegeven dat het handig is als iemand uit het verleden omgevingsmanagement erbij gaat doen, vanwege de opgebouwde relaties. Het verzachten en zoveel mogelijk voorkomen van hinder. En alle belangen afwegen. Wensen opnemen in de contracten bij de grondaankopen. In de uitvoering is ook nog wel iets te regelen voor de omwonenden, maar wel binnen marges. Er is veel te

		doen geweest over landbouwverkeer vanuit huizen aan de parallelweg. Het doel is fietsers en eventueel landbouwverkeer, dus geen doorgaand verkeer. Een oplossing hiervoor is een landbouwsluit. Landbouwers gaven toen aan dat ze altijd met de auto naar hun percelen gaan. Ze willen een 10 een 8 is dan niet goed genoeg. Dit vergt inleving in de wensen van de burens. Op informatie avonden kan dit hoog oplopen. In de grondaankopen moeten de afspraken zijn vastgelegd, zoals de aanleg van dammen met duikers of ontvangen afgegraven grond. Dit wordt ook nog een keer benadrukt bij de informatie avonden. Belangrijk is mensen zo snel mogelijk informeren. Bijvoorbeeld ook het uitzetten van de grondaankopen. Want als de paaltjes staan komen gegarandeerd vragen. Te ver uitgezet bijvoorbeeld. Er moet dan nog tijd zijn om dit uit te zoeken en af te stemmen.
	Contractvormen (UAV-GC?)	
5'	1. Welke contractvorm wordt bij dit project gebruikt? 2. Wat zijn binnen jou organisatie de meest gebruikte contractvormen? 3. Wat wordt er verwacht van omgevingsmanagement bij geïntegreerde contractvormen?	Via EMVI criterium, engineering en construct, UAV-gc. Het vorige weggedeelte is gedaan met een RAW bestek. Belangrijk hierin was de afsluitperiode. Nu is het UAV-gc tenzij... Van 'boven' wordt UAV-gc opgelegd, maar voor sommige projecten moet je dat niet willen. Dit project was ook al voorbereid als RAW bestek. Er was al een DO. Het zou op de markt komen om te vragen: "Wie maakt hier een bestek voor?". En toen werden ze teruggefloten, we doen het anders. De tekeningen zijn toen aangepast om nog wat vrijheden te geven. Dat is een politieke keus. Nu krijgen ze wel vaak de vraag van Rasenberg en Colijn, hoe hadden jullie dat bedacht? Ze mogen dat dan niet zeggen, maar geven wel een suggestie. Dit contract is eigenlijk een UAV-gc contract met RAW randjes, omdat er wel enkele duidelijke voorwaarden zijn. Alleen de technische uitwerkingen en de kunstwerken zijn vrij. Voor de rotonde alleen de uitvoeringsmethode, het ontwerp en de ligging was al vastgelegd. Je hoopte zelf als projectingenieur minder te hoeven doen, een ontlasting, maar vanuit de omwonenden wordt nog regelmatig naar iemand van de provincie gevraagd, omdat zij de wegbeheerder zijn en de afgelopen 10 jaar al contacten met de omgeving hebben opgebouwd. Daarnaast wil je het project samen met de omgeving en aannemer realiseren, zonder rechtszaken. Je hoopt dat de markt met nieuwe slimme dingen komt. Hier is dat bijvoorbeeld de tijdelijke rotonde. Deze partij was de enige met een tijdelijke 2 strooks rotonde. En dat is erg goed voor de doorstroming. Dat leverde voor de gunning een hoge score op. Er zijn ook voorbeelden van UAV-gc contracten waar erg vaak naar de rechtbank wordt gelopen, maar hier hebben ze meteen gezegd dat ze dat niet willen, maar echt samen het werk willen maken en veel informeel contact willen. Samen ook concept stukken maken, aanpassen en daarna pas definitief vastleggen. Een doel is dan ook om tot een efficiënte samenwerking te komen.
	Belangen	
10'	1. Wat is het belang van de organisatie/bedrijf voor de uitvoering van het project? 2. Op wat voor manier is dit belang geborgd in het contract?	Het betreft groot onderhoud en het duurzaam en veilig inrichten van de weg. De aanleg van een turborontronde en het vervolmaken van de primaire fietsroute vanuit Schijndel naar 's-Hertogenbosch. Deze werkzaamheden staan in het contract, hier draait het om. En daarbij zo min mogelijk hinder veroorzaken. In het plan van aanpak van de aannemer is het omgevingsmanagement opgenomen. Dat was eigenlijk het hoofditem, er moet ook nog een werk gemaakt worden. Vroeger werd gewoon een boot over de weg getrokken en zo was de weg tijdelijk afgesloten. Fase 2 is 9 weken afgesloten geweest, voor deze fase is een periode van 9 dagen afsluiting gepland. Het is ambitieus. De asbestvoegen in het beton moeten namelijk verwijderd worden. Dit kost veel tijd. Voorheen mocht je dit beuken en in het werk laten zitten. Net na de gunning van fase 2 werd bekend dat het gesaneerd moest worden. Daar heeft het een vertraging van 3 weken opgeleverd.

	3. Hoe zijn de omgevingseisen opgenomen in het contract? 4. Wat gebeurt er indien dit belang(en) en de eisen van de omgeving geschaad wordt(en)?	De aannemer heeft bij een test al ervaren dat het tegenviel. Bijzonderheden zijn als bijlage opgenomen bij de contracten, bijvoorbeeld het verwijderen van een schuurtje met asbest. Dit komt ook in de vraagspecificatie en daarna in het plan van aanpak van de aannemer. In het programma relaties (tool aannemer) worden de afspraken door de aannemer op het werk vastgelegd, een werkdocument. Eerst zoveel mogelijk informeel benaderen. Lukt dit niet dan worden zaken vastgelegd in waarnemingsformulieren en kan gewerkt worden met boetepunten.
	Invloed	
5'	1. Welke invloed heeft het project op de omgeving? 2. Wat betekent dat voor de actoren?	Het gaat goed. Het vergt ook afstemming met andere projecten, zoals de aanpassingen aan de A50. Beide wegen tegelijk afsluiten is niet wenselijk. De afsluiting vindt plaats in de schoolvakantie. Met name verkeershinder. Dit is even lastig, maar het wordt uiteindelijk een verbetering van de bestaande situatie. Het zijn onoverkomelijke werkzaamheden die gedaan moeten worden.
	Behoefte (aan informatievoorziening)	
10'	1. Waarover wil je gedurende het project geïnformeerd worden? (ligt vast in contract?) 2. Hoe wil je geïnformeerd worden? 3. Met welke frequentie wil je geïnformeerd worden? 4. Wat is de taakverdeling in het communiceren? 5. Wat gaat er goed? 6. Wat kan beter?	Over risico's, deze zijn opgenomen in een top 10, vanuit risicosessies en over de planning. De aannemers die het werk niet gegund hebben gekregen zitten daar ook bovenop. Dat bijvoorbeeld de afsluiting niet 3 weken langer duurt dan gepland, zonder dat hier een boete voor wordt opgelegd. Dan hebben zij ook reden tot klagen. Door de afstemming met de afsluiting van de A50 zijn ze een week naar achteren geschoven. Dat hebben ze heel goed moeten vastleggen, dat het niet een vertraging van het werk is, maar alleen een noodzakelijke afstemming. Informeel en in overlegvormen, risico en contractoverleg. Continue. Niet voor ieder wisselwasje, maar wel als er iets is. Projectmanager – contractmanager - technisch manager (incl. omgeving) - communicatiemedewerkster (politiek, folders etc.). Het sturen moet losgelaten worden en dat is wennen. Het betreft een andere manier van werken en dit bevalt ook goed. Je moet wel duidelijk omschrijven wat je hebben wilt, omdat je anders bij het beheer allemaal verschillende zaken hebt. Het gaat eigenlijk best goed. Omissies die in het contract zitten zijn producten van derden welke niet goed worden uitgevoerd, bijvoorbeeld bij het rooien van bomen. De vraag is dan tot hoever je erbij betrokken bent. Wie heeft dan de regie? Je kunt als opdrachtgever niet alles controleren, omdat je dan het werk net zo goed zelf had kunnen doen. Het werkt op basis van vertrouwen. Als er dingen opnieuw moeten, dan kost dat geld. Het regievoeren zoals het idee is dat is moeilijk, omdat je sommige fouten had kunnen voorkomen als je het anders had gedaan. Dat zijn verbeterpunten.

	Risico's	
10'	1. Wat zijn de belangrijkste risico's indien het omgevingsmanagement niet goed plaatsvindt? 2. Hoe is het risico geborgd in het project? 3. Wat heb je preventief (in het contract) geregeld? 4. Indien het goed gaat welke voordelen heeft omgevingsmanagement dit voor het project? 5. Wat zou je nog meer willen doen, knelpunten?	Imagoschade, als het in de krant komt dan is dat toch een probleem, artikelen kloppen ook vaak niet. Positieve berichten worden vaak toch nog zo gebracht dat er iets negatiefs in zit. Bijvoorbeeld de uitkijktoren, dat er niemand op stond. Ze hadden een foto gemaakt zonder dat er iemand op stond. Gisteren stonden er nog 30 schoolkinderen. In de risico top 10 staan alle beheermaatregelen, faalkans x risico. Als een risico voor de opdrachtnemer is dan hebben we een probleem en moeten we 'de toren' in (politiek) en dat willen we niet. Er is geen potje voor deze problemen, dan moet opnieuw geld aangevraagd worden. De risico top 10. Indien het project uit meerdere fasen bestaat kan het voor de vervolgfasen snelheid opleveren. Mogelijk zelfs versoepeling voor de grondaankoop. De factor tijd in het voortraject is groot, voornamelijk bij de grondaankopen. Een leuk voorbeeld is de tijdelijke rotonde, die is al beter dan de bestaande weg was. De positieve reactie die dit opleverde kwamen alleen al veelvuldig binnen via het intranet van de provincie. In het voortraject, als de provincie nog aan zet is, al bij de omgeving aangeven wie het omgevingsmanagement gaat doen, zodat vroegtijdig aan de relatie met de klant gewerkt kan worden. Het opstellen van het contract kost veel tijd. Ook dat moet allemaal al met de actoren worden afgestemd.
	Toekomst	
10'	1. Wat verwacht je van omgevingsmanagement in de toekomst? 2. Wat had je achteraf eerder willen weten of willen kunnen of willen doen?	Dat het belangrijker wordt. De omgeving wordt steeds mondiger. Afstemming met de omgeving is ook leuk om te doen. Nu nog niet echt iets. Het is redelijk uniek om het hele proces (vanaf 2007) mee te maken en dat is ook mooi.
	Afronding	
5'	Wat wil je verder nog aan mij kwijt en hoe heb je dit gesprek ervaren?	Ik vind het heel leuk, erg goede vragen en ik hoop dat je er iets mee kunt.

Interview opdrachtgever sanering, gemeente Oldambt

29-04-14

Tijds-indicatie	Vraag	Antwoord
5'	Intro gesprek	Dit betreft het project sanering voormalig gasfabrieksterrein te Winschoten. Ik ben beleidsadviseur Milieu binnen het cluster Ruimtelijke zaken van de gemeente Oldambt en projectleider van dit project. Ik ben ook betrokken geweest bij het saneringsproject van de voormalige vuilstort aan de Meidoornlaan. Een project dat veel in het nieuws is geweest vanuit met name de bewoners. Bewoners hadden zich verenigd in een stichting. Mede door deze ervaring en het spreiden van risico's (o.a. aangaande lucht, bereikbaarheid) is nu gekozen voor een design en construct contract in plaats van een traditioneel RAW bestek. Belangrijke actoren zijn onder andere het ziekenhuis, bewoners en evenementen vanuit de binnenstad (RUN in de sporthal en Nacht van Winschoten). Het projectgebied ligt ook vol met kabels en leidingen die voor de ontgraving eerst omgelegd moeten worden. Het ziekenhuis gaat verhuizen naar een andere locatie. De sanering van de parkeerplaats, gaat plaatsvinden nadat het ziekenhuis verhuisd is. Omdat dit gedeelte heel dicht bij het ziekenhuis ligt. Het is belangrijk om vanaf het begin te communiceren. In het voortraject zijn de bewoners ook al geïnformeerd. De wethouder heeft een speech gehouden bij de bijeenkomst. Een toepasselijke tekst: Gas geven, gas terugnemen en wat er zoal tussen zit .
	Voorstellen en even neuzelen Aanleiding: afstudeeropdracht opleiding land- en watermanagement te Velp bij Antea Group. Doel: Inventarisatie van de belangen , invloed en informatiebehoefte met bijbehorende risico's. Proces: semigestructureerd interview door middel van open vragen, luisteren, samenvatten en doorvragen Procedure: 1,5 uur gesprekstijd, notuleren. Afspraken: vertrouwelijkheid, anonimiseren antwoorden, terugkoppeling resultaten	
	Algemeen	
10'	1. Wat verstaat je onder omgevingsmanagement? 2. Wat is je ervaring met omgevingsmanagement?	Omgevingsmanagement is in eerste instantie de communicatie, goed in gesprek zijn, elkaar weten te vinden en ook sturend handelen (pro actief). Aan de voorkant zelf al nadenken over mogelijk vraagstukken. Zoals het uitlaten van de hond, calamiteitenummers, plaatsen van de vuilnisbak etc. Bij directe belanghebbenden is persoonlijk contact geweest en de overige belanghebbenden zijn door middel van een bijeenkomst geïnformeerd. Voornamelijk in de pauze en tijdens het napraten hoor je goed wat er leeft in de omgeving. Je moet je dan ook tussen de mensen opstellen en benaderbaar zijn. Door andere projecten ook wijzer geworden in verschillen van aanpak. Bij de vuilstort waren ook gezondheidsrisico's, dat leeft nu bij deze sanering nog niet. Uit de risicobeoordeling is hier naar voren gekomen dat er ook geen risico's voor de volksgezondheid zijn. Ten tijde van de sanering van de vuilstort werd er in Noord-Brabant bij een sanering uranium aangetroffen. Daar werden de mensen hier dus ook ongerust over. Daar is toen onderzoek op uitgevoerd, mede ook om de mensen gerust te stellen. Daarnaast is communiceren altijd twee kanten op. Mensen moeten elkaar begrijpen en het ook willen begrijpen. Bij imagoschade krijg je ook de vragen voor bijvoorbeeld waardevermindering van de woningen. (wat er bij de verkoop echter niet uit is gekomen). Er is ook een verschil in koop en huur woningen in de omgeving. Eigenaren van koopwoningen zullen ook opkomen voor hun

	3. Wat is het doel van omgevingsmanagement?	bezit. Hier wordt bijvoorbeeld door de monitoring van een peilbuis nabij hun bezit gemonitord dat er geen verontreinigd grondwater hun kant op stroomt. Hierdoor worden de eigenaren gerustgesteld. En zo probeer je ook goodwill te creëren. Mensen meenemen in het project, zodat je een grote kans van slagen hebt en de doelen naar ieders tevredenheid kan bereiken. Zowel met de actoren in het gebied als het bestuur en de pers.
	Contractvormen (UAV-GC?)	
5'	1. Welke contractvorm wordt bij dit project gebruikt? 2. Wat zijn binnen uw organisatie de meest gebruikte contractvormen? 3. Wat wordt er verwacht van omgevingsmanagement bij geïntegreerde contractvormen?	UAV-gc, design en construct. Dit is bij bodemsaneringen het eerste project dat zo wordt aangepakt binnen de gemeente. Arcadis verzorgt hier de contractbegeleiding en met hun is gekeken hoe dit project het beste kon worden aangepakt. Met name vanwege de te verwachten geuroverlast (teerachtige geuren) en de complexe situatie met betrekking tot de bereikbaarheid van onder andere het ziekenhuis en de binnenstad. Dat wordt per project bekeken door de inkoopafdeling eventueel met behulp van de inhuur van kennis op het gebied van aanbesteden. Afhankelijk van het geldbedrag dat er voor staat. Daarnaast is er een raamcontract met ingenieursdiensten waaruit geput kan worden. Dit project was nog net voor de afsluiting van het raamcontract. Hierdoor kon Arcadis de contractbegeleiding blijven doen, dat was ook efficiënter, omdat zij al bekend waren met dit project vanuit de voorbereiding. Deze aanbesteding is wel met voorselectie gedaan, ook omdat het voor de inschrijvers veel tijd kost. Deze voorselectie was een loting, met enkele voorwaarden. Staat weergegeven in het contract, onderdeel W34 van de vraagspecificatie. Antea is nu bezig om het communicatieplan definitief te maken, de gemeente en het ziekenhuis checken dit plan ook voor goedkeuring. Je kijkt als opdrachtgever en het ziekenhuis ook mee naar de uitgaande stukken (zoals nieuwsbrieven), samen met de voorlichter, om te bekijken of het stuk goed is, de boodschap goed overkomt en verzonden kan worden. Antea doet hiervoor wel de voorbereiding. Er is gestart met een feestje c.q. starthandeling voor de omgeving. Dit was nog georganiseerd door de gemeente. De uitnodiging hiervoor heeft de gemeente ook opgezet, de gemeente weet ook hoe deze bewoners het liefst uitgenodigd worden, in dit geval met een persoonlijke kaart of brief. Anderen willen weer per mail geïnformeerd worden. Het is prettig om dit vooraf te weten, zodat je het op de mensen kunt afstemmen.
	Belangen	
10'	1. Wat is het belang van de organisatie/bedrijf voor de uitvoering van het project? 2. Op wat voor manier is dit belang geborgd in het contract? 3. Hoe zijn de omgevingseisen opgenomen in het contract? 4. Wat gebeurt er indien dit belang(en) en de eisen van de omgeving geschaad wordt(en)?	Hoofddoelstelling: zo duurzaam en efficiënt mogelijk gebruik maken van de bodem. En het aanpakken van de sanering. Voor het gebruik van de bodem zijn verschillende klassen. Zoals kwaliteit 'wonen' of 'industrie'. Dat is de (sanerings)doelstelling van het contract. Bij ons weten zit nu alles erin. Misschien dat er in de loop van het proces nog iets komt, maar de wisselwerking is nu goed en dat kan je samen bespreken. Zie W34, vraagspecificatie, en alles moet eerste ter toetsing worden aangeboden aan de contractbegeleider en daarna aan de projectgroep. En uiteindelijk komt hier het akkoord op vanuit de gemeente. Vanuit de nieuwsbrief wordt aangegeven dat Antea de communicatie gaat doen, dus een extra gezamenlijk bezoek is niet nodig. Je moet het dan ook kunnen loslaten. Het contact is nu goed. Stel toch, dan kan men contact zoeken met de politiek/pers. De eerste stap is echter een gezamenlijk gesprek met Antea en anders de gemeente.

	Invloed	
5'	1. Welke invloed heeft het project op de omgeving?	Geuroverlast / bereikbaarheid / de bewoners van de verontreinigde tuinen zullen er nog meer van merken.
	2. Wat betekent dat voor de actoren?	Zie bovenstaand.
	Behoefte (aan informatievoorziening)	
10'	1. Waarover wilt u gedurende het project geïnformeerd worden? (ligt vast in contract?)	Van belang zijnde zaken.
	2. Hoe wilt u geïnformeerd worden?	Daar zijn afspraken over gemaakt en ook tijdens het bouwoverleg. Als een bewoner ergens mee zit dan weten ze mij te vinden.
	3. Met welke frequentie wil je geïnformeerd worden?	Afhankelijk van de zwaarte van het voorval. (dit moet de ontvanger van de boodschap inschatten)
	4. Wat is de taakverdeling in het communiceren?	Eerst Antea, het is een gc contract en het stokje is nu overgedragen, daarna de opdrachtgever.
	5. Wat gaat er goed?	De nieuwsbrief is uit.
	6. Wat kan beter?	Het concept van de nieuwsbrief moest deels aangepast worden aan het format van de gemeente. Er moest een goede structuur in komen. Het is hierin ook belangrijk dat de opzet niet te technisch is, maar echt geschreven is voor de bewoners. De gemeente heeft hiervoor een cursus burgergericht schrijven gevolgd. Het is ook belangrijk om de herkenbaarheid van zowel opdrachtgever als uitvoerder hierin te laten teugkomen.
	Risico's	
10'	1. Wat zijn de belangrijkste risico's indien het omgevingsmanagement niet goed plaatsvindt?	Politieke afbreuk – imagoschade, ook voor de bewoners zelf, geen draagvlak, vertraging. Het is mooi als je met elkaar op het einde kan zeggen dat je tevreden terug kijkt op het project. En dat er, misschien niet naar ieders tevredenheid, maar weloverwogen beslissingen worden genomen.
	2. Hoe is het risico geborgd in het project?	Dat zit in de aanbestedingsformat van deze contractvorm.
	3. Wat heb je preventief (in het contract) geregeld?	De eisen ten aanzien van de risico's zitten in het contract, je moet constant op voorhand alert zijn. En met de actoren in het veld contact houden. Een bijkomstigheid is dat er in de directe omgeving huizen waren ondergelopen tijdens een wolkbreuk. Op dergelijke buien is de capaciteit van de riolering niet berekend. Nu zien deze bewoners dit als een kans om direct de riolering aan te pakken. Je moet echter eerst het vervolg van de riolering op orde hebben om dit op te kunnen lossen. Hierin moet je dus ook een keuze maken. Het niet direct meenemen van de riolering is voor de bewoners niet direct een leuke boodschap, maar financieel gezien wel noodzakelijk. Het stuk riolering onder de kruising wordt wel meteen meegenomen, vanwege de nu logistieke voordelen.
	4. Indien het goed gaat welke voordelen heeft omgevingsmanagement dit voor het	Het grootste voordeel is dat het soepeler verloopt. Onrust en verstoring in het veld kan vertragend werken. En ontevredenheid,

	project? 5. Wat zou je nog meer willen doen, knelpunten?	je wilt geen ontevreden burgers in je gemeente. Nee, dan hadden we dat in het contract opgenomen. Voor nu zit het er allemaal in. We hebben dit goed aan de voorkant bekeken.
	Toekomst	
10'	1. Wat verwacht je van omgevingsmanagement in de toekomst? 2. Wat had je achteraf eerder willen weten of willen kunnen of willen doen?	Dat het steeds belangrijker gaat worden. Want de burger wordt steeds mondiger en ook vanwege de sociale media. Bijvoorbeeld in de gemeente twitteren ook de burgemeester en de clusterdirecteuren. Bijvoorbeeld de starthandeling wordt getwitterd. We zijn ook bezig met de versterking van de binnenstad. Vanuit de provincie is daar ook geld voor vrijgekomen. Daarvoor is een heel actieplan voor gekomen en er is ook een informatiepunt van de gemeente gecreëerd. Hier zijn de projecten binnen de gemeente weergegeven. Een dergelijke winkel is laagdrempeliger om binnen te lopen dan het gemeentehuis. Nee, alles is bewust en weloverwogen bedacht. Gedurende het project is het belangrijk om iedereen tijdig te informeren.
	Afronding	
5'	Wat wil je verder nog aan mij kwijt? Hoe heb je dit gesprek ervaren?	Succes met je studie. Zeer plezierig.

Interview belanghebbende sanering, Ommelander Ziekenhuis Groep

28-04-14

Tijds-indicatie	Vraag	Antwoord
5'	Intro gesprek	Dit betreft het project bodemsanering voormalig gasfabrieksterrein te Winschoten. Er zijn nog wel wat verbeterpunten op het communicatievlak te vinden, bekeken vanuit de gemeente, het ziekenhuis en Antea Group. Vanuit techneuten gezien, willen we gewoon aan het werk. De gemeente is veel nauwlettender bezig met het bekijken waar rekening mee gehouden moet worden. Deze discussie is nu binnen het project aan de gang. Tot hoever moet je gaan met communiceren en wat kan je gewoon uitvoeren. Het werk stinkt gewoon, je moet het niet mooier maken dan het is. OW-Monit: Wordt waarschijnlijk na de bouwvak opgestart. Op de bijeenkomst op 21 mei wordt hier ook uitleg over gegeven aan de belanghebbenden. Het is belangrijk dat dit systeem in simpele taal wordt uitgelegd, bijvoorbeeld de term snuffelpaal gebruiken. Ook kan je aangeven dat de eigen mensen er ook werken en hun veiligheid ook gegarandeerd moet worden. Over het real life meekijken van de omgeving wordt nog nagedacht, bijvoorbeeld via een link op de site van de gemeente. Werken met stoplichten zou dan een mogelijkheid kunnen zijn, je moet het begrijpelijk maken voor de omgeving. Voor de OK wordt dit ook zo gebruikt, groen is goed, bij oranje moet je op je hoede zijn en bij rood moet je de operatie afmaken en stoppen.
	Algemeen	
10'	1. Wat versta je onder informatievoorziening bij dit project? 2. Wat is je ervaring hiermee?	Het ziekenhuis is belanghebbende, tussen de 800 en 1200 medewerkers, die allemaal denken: "Wat gebeurt er allemaal?". De zusterflat ligt in de directe nabijheid en de burens, waarvan de tuinen ontgraven moeten worden ken ik erg goed. Je weet wat er speelt en wat er leeft. Je kunt het niet mooier maken dan het is, maar je moet natuurlijk ook wel zorgvuldig met de omgeving omgaan. Je moet goed de momenten wanneer je iets gaat communiceren bepalen en hoe je iets gaat communiceren. Sommige uitleg, gezien vanuit de technische kant, kan meer vragen oproepen dan beantwoorden, daarom goed afwegen wat je gaat communiceren. Bijvoorbeeld: op de locatie werd, ter voorbereiding, een trafo geplaatst. De buurman hield dit nauwlettend in de gaten. De buurman had gebeld dat de werkzaamheden gestopt waren, omdat het stonk. Dit kan vertraging opleveren. Er moet dus een goede lijn zitten in de communicatie, het moet duidelijk zijn wie wat doet en wanneer. In principe ligt de communicatie bij Antea Group en je moet oppassen dat niet iedereen gaat communiceren, omdat je dan niet meer weet wie wat heeft gecommuniceerd. En de omgeving went dan niet aan de nieuwe aanpak. Tijdens het bouwoverleg kunnen hierover onderling nog afspraken gemaakt worden. In het contract is ervoor gekozen om Antea Group de communicatie te laten doen. Je mist hierdoor wel de eventueel in het voortraject opgebouwde contacten met de omgeving. Dit moet je opnieuw opbouwen. In het voortraject moet je een goede afweging maken over het wel of niet zelf uitvoeren van de communicatie. Het is veel werk en moet zorgvuldig gebeuren. Eventueel een combinatie van de nieuwe communicatiemedewerker met degene uit het voortraject zou ook kunnen.
	Belangen/invloed	
10'	1. Wat is je belang bij de uitvoering van het project?	Zeer groot. We willen de vervuilde grond weghebben voor de verkoop van de grond in verband met de verhuizing van het ziekenhuis. Ervoor zorgen dat gebruikers en het ziekenhuis er zo min mogelijk last van ondervinden. In deze omgeving valt geuroverlast erg op. Nu al bij de kleinste ontgravingen is er overlast, laat staan wat er nog komen gaat. Met communicatie moet je proberen grip op de omgeving te houden. Bijvoorbeeld bij werkzaamheden van Enexis, zij leggen werkzaamheden stil als het stinkt en je komt 5 weken laten weer een keer aan de beurt. Dit levert veel vertraging en vragen op. Enexis nam door de

	2. Hoe is je belang geborgd in dit project? 3. Wat gebeurt er indien dit belang(en) geschaad wordt(en)? 4. Welke invloed heb je op het project?	uitgestelde werkzaamheden met het openliggende gat wel parkeerplaatsen in beslag, dit is erg lastig voor het ziekenhuis. Het is dus belangrijk dat externe partijen gewoon door kunnen werken. Ook de bedrijfsvoering van het ziekenhuis moet doorgaan. Bijvoorbeeld straks met het plaatsen van de damwand. Dit moet trillingvrij gebeuren, anders kunnen operaties geen doorgang vinden. Er moeten koolstof filters geplaatst worden, zodat de luchtjes buiten blijven. Het ziekenhuis heeft een heel groot belang. Het ziekenhuis is een bedrijf, productie stil betekent geen inkomsten. In de risicoanalyse staat het ziekenhuis ook bovenaan. Een claim van een patiënt is kan hoog oplopen. In het contract, het betreft een gezamenlijk contract, wij zijn een deelgenoot van de gemeente. Vanaf het begin van het project zijn wij erbij betrokken. Je kunt het proces bijsturen tijdens besprekingen. We zitten er rechtstreeks bij. Dit risico zal meevallen, omdat overal controle op zit. Er zijn voorafgaand veel metingen gedaan. Belangrijk is het voorkomen van imagoschade en overlast. Je moet een betrouwbare partner blijven. Er is veel vertrouwen in Antea Group. We zitten in de projectgroep. Grote invloed, wij staan boven aan de lijst. We zijn er continue bij betrokken. Er is heel goed overleg met elkaar. Arcadis zit er nog bij als controlerende instantie, zij beoordelen of alles volgens de afspraken verloopt. 'Afspraak is afspraak' en er zijn korte lijnen.
	Behoefte (aan informatievoorziening)	
10'	1. Hoe wil je gedurende het project geïnformeerd worden? 2. Met welke frequentie wil je geïnformeerd worden? 3. Wat gaat er goed? 4. Wat kan beter?	Bij de bouwvergaderingen. En we kunnen inloggen in een afgeschermd project map. Hier komt alle informatie aangaande het project in te staan. Direct bellen en mailen en blijven zorgen voor korte lijnen. De unit van Antea Group komt op het terrein te staan. 2 wekelijks overleg, mogelijk wordt dit geïntensiveerd bij de daadwerkelijke uitvoering. Indien er iets mis gaat, dan direct informeren en onderlinge afstemming bereiken. Je moet je weg vinden in de manier van verslaglegging, afspraken etc. ; bouw/techniek versus overheid. Je bent er deelgenoot van en neem hierin een open houding aan en geef aan wat je vindt. Het veiligheid- en communicatieplan is doorgenomen en er zijn nog enkele tips en tools aangegeven. Dit wordt nog aangepast. Over de voorlichting wordt overeenstemming bereikt. De ervaring bij de aanpak van de gasfabriek in Appingedam is er al, je moet wel uitkijken dat je er niet te licht over denkt. Daar zat je in een andere omgeving, minder invloed. Hier zit je midden in het centrum. Je moet bedachtzaam worden/zijn en blijven in de aanpak van communicatie. Je hebt te maken met het spanningsveld wel/niet informeren versus doorwerken en enkele klachten achteraf. (Je moet het ook niet over-reguleren/informeren) Het vormen van een 'reputatiematras' is hier bijvoorbeeld voor de bewoners het gebruik mogen maken van de parkeerplaatsen tijdens de uitvoering. Kleine dingen helpen ook.
	Risico's	
10'	1. Indien je voldoende geïnformeerd wordt, welke voordelen heeft dit voor het project?	Imagoschade. Het risico op trillingen bij het plaatsen van de damwand. In de offerte was het trillingvrij plaatsen van de damwand een van de belangrijkste zaken. Het wegvallen van stroom, water en gas. Hier zijn allemaal alternatieven voor geregeld. Als ziekenhuis zijnde moet je dit allemaal zelf geregeld hebben. Je moet niet voor verassingen komen te staan. Je moet direct geïnformeerd worden. Eventuele overlast moet uitlegbaar zijn. Je moet het ook niet mooier maken dan het is,

	2. Wat zijn de belangrijkste risico's voor het project indien je niet voldoende geïnformeerd wordt? 3. Indien je niet voldoende geïnformeerd wordt, welke stappen zal je dan ondernemen? 4. Wat denk je dat de stappen voor het project betekenen?	overlast komt er. De werkzaamheden zijn onoverkomelijk. We helpen elkaar bij de communicatie/informatie. Goed geïnformeerd worden helpt bij het voorkomen van imagoschade en problemen voor patiënten. Er zijn noodvoorzieningen die ingezet kunnen worden. Intranet van het ziekenhuis is een goed hulpmiddel in de communicatie, over bijvoorbeeld de bereikbaarheid voor ambulancediensten. We kunnen het werk stilleggen. Alleen bij noodgevallen. Daarvoor zijn we gemandateerd. Bijvoorbeeld: de damwanden moeten trillingvrij geplaatst worden, indien er toch trillingen komen (al dan niet in combinatie met een aardbeving) dan kan het hoofd OK aangeven dat het niet meer verantwoord is en moet het werk stil gelegd worden. Je probeert dit wel te allen tijden te voorkomen. Stilleggen moet je weloverwogen doen, daarom ben je deelgenoot, je wilt ook zelf dat het opgelost wordt. Het is goed geregeld.
	Betrokkenheid	
10'	1. Op welke manier ben je bij het project betrokken? 2. Welke mogelijkheden zijn er om je betrokkenheid voor het project in te zetten? 3. Waarom zou je er wel of niet voor open staan om een dienst te leveren voor het project? 4. Wat wil je dat daar tegenover staat?	Overall bij betrokken. Gebruik maken van de tools van het ziekenhuis. Bij communicatie kun je elkaar helpen, maar je moet erop letten dat iedereen zijn eigen vak doet. Dat doen we gewoon. Wel met elkaar even overwegen of je het goede doet. De gemeente heeft zo ook wel eens bijgesprongen in de communicatie bij mensen die zij al goed kende. Samen de klus klaren met zo weinig mogelijk hinder. Praktisch/overleggen.
	Toekomst	
10'	3. Wat verwacht je van een de informatievoorziening in de toekomst? 4. Wat had je achteraf eerder willen weten of willen kunnen of willen doen?	Wij hebben iets minder te maken met dit soort projecten, maar bijvoorbeeld bij de nieuwbouw van het ziekenhuis is nu al overleg met de bureaus. Al in het begin van het proces overleg met de belanghebbenden. Dat is belangrijk. Je moet het samen doen en erop letten dat je niet blijft polderen. Nog niets, je bent er zelf bij gedurende het proces. Je hebt de opstart gehad, je moet elkaar even leren kennen en daarna loopt het.
	Afronding	
5'	Wat wil je verder nog aan mij kwijt? Hoe heb je dit gesprek ervaren?	Je hebt volgens mij de kern wel te pakken. Communicatie is belangrijk. Vanuit de techniek is de gedachte vaak 'dat moeten we even doen'. De techniek/bouw is hier wel mee bezig. Het is ook wel spannend om zeker te zijn dat alles ook goed wordt vastgelegd, bijvoorbeeld de garantie dat de ambulance er te allen tijde langs kan. Ook bij de nieuwbouw van het ziekenhuis is communicatie belangrijk. Informeer de belanghebbenden tijdig, zodat je de belangen op tafel krijgt en daar waar mogelijk mensen tegemoet kan komen. (directe communicatie, mandaat en afspraken vastleggen)

Bijlage 6 Labeling interviews

In deze stap is zijn de interviews opgenomen met de bijbehorende labels.

Analyse interview opdrachtgever gemeente Oldambt

Interviewer en labels	Fragment	Antwoord geïnterviewde
Algemeen		
Bewoners verenigd in stichting Door ervaring UAV-gc i.p.v. RAW bestek	1.1 Code 2	Ik ben ook betrokken geweest bij het saneringsproject van de voormalige vuilstort aan de Meidoornlaan. Een project dat veel in het nieuws is geweest vanuit met name de bewoners. Bewoners hadden zich verenigd in een stichting. Mede door deze ervaring en het spreiden van risico's (o.a. aangaande lucht, bereikbaarheid) is nu gekozen voor een design en construct contract in plaats van een traditioneel RAW bestek.
Vroegtijdig communiceren	1.2 Code 2	Het is belangrijk om vanaf het begin te communiceren. In het voortraject zijn de bewoners ook al geïnformeerd.
<i>Wat versta je onder omgevingsmanagement?</i> Communicatie Zelf nadenken Persoonlijk contact Bijeenkomsten	1.3 Code 1	Omgevingsmanagement is in eerste instantie de communicatie, goed in gesprek zijn, elkaar weten te vinden en ook sturend handelen (pro actief). Aan de voorkant zelf al nadenken over mogelijk vraagstukken. Zoals het uitlaten van de hond, calamiteitenummers, plaatsen van de vuilnisbak etc. Bij directe belanghebbenden is persoonlijk contact geweest en de overige belanghebbenden zijn door middel van een bijeenkomst geïnformeerd. Voornamelijk in de pauze en tijdens het napraten hoor je goed wat er leeft in de omgeving. Je moet je dan ook tussen de mensen opstellen en benaderbaar zijn.
<i>Wat is je ervaring met omgevingsmanagement?</i> Gerust stellen	1.4 Code 2	Door andere projecten ook wijzer geworden in verschillen van aanpak. Bij de vuilstort waren ook gezondheidsrisico's, dat leeft nu bij deze sanering nog niet. Uit de beoordeling is hier naar voren gekomen dat er ook geen risico's voor de volksgezondheid zijn. Ten tijde van de sanering van de vuilstort werd er in Noord-Brabant bij een sanering uranium aangetroffen. Daar werden de mensen hier dus ook ongerust over. Daar is toen onderzoek op uitgevoerd, mede ook om de mensen gerust te stellen.
Imagoschade Goodwill creëren	1.5 Code 2	Daarnaast is communiceren altijd twee kanten op. Mensen moeten elkaar begrijpen en het ook willen begrijpen. Bij imagoschade krijg je ook de vragen voor bijvoorbeeld waardevermindering van de woningen. (wat er bij de verkoop echter niet uit is gekomen). Er is ook een verschil in koop en huur woningen in de omgeving. Eigenaren van koopwoningen zullen ook opkomen voor hun bezit. Hier wordt bijvoorbeeld door de monitoring van een peilbuis nabij hun bezit gemonitord dat er geen verontreinigd grondwater hun kant op stroomt. Hierdoor worden de eigenaren gerustgesteld. En zo probeer je ook goodwill te creëren.
<i>Wat is het doel van omgevingsmanagement?</i> Doelen bereiken tevredenheid	1.6 Code 3	Mensen meenemen in het project, zodat je een grote kans van slagen hebt en de doelen naar ieders tevredenheid kan bereiken. Zowel met de actoren in het gebied als het bestuur en de pers.
Contractvormen (UAV-gc)		
<i>Welke contractvorm wordt bij dit project gebruikt?</i> UAV-gc, design en construct Contractbegeleiding Geuroverlast Bereikbaarheid	1.7 Code P	UAV-gc, design en construct. Dit is bij bodemsaneringen het eerste project dat zo wordt aangepakt binnen de gemeente. Arcadis verzorgt hier de contractbegeleiding en met hun is gekeken hoe dit project het beste kon worden aangepakt. Met name vanwege de te verwachten geuroverlast (teerachtige geuren) en de complexe situatie met betrekking tot de bereikbaarheid van onder andere het ziekenhuis en de binnenstad.
<i>Wat is binnen jou organisatie</i>	1.8	Dat wordt per project bekeken door de inkoopafdeling eventueel met behulp van de inhuur van kennis op het gebied van aanbesteden.

de meest gebruikte contractvorm?	Code P	Afhankelijk van het geldbedrag dat er voor staat. Daarnaast is er een raamcontract met ingenieursdiensten waaruit geput kan worden. Dit project was nog net voor de afsluiting van het raamcontract. Hierdoor kon Arcadis de contractbegeleiding blijven doen, dat was ook efficiënter, omdat zij al bekend waren met dit project vanuit de voorbereiding. Deze aanbesteding is wel met voorselectie gedaan, ook omdat het voor de inschrijvers veel tijd kost. Deze voorselectie was een loting, met enkele voorwaarden.
Per project bekeken Raamcontract Contractbegeleiding		
Wat wordt er verwacht van omgevingsmanagement bij geïntegreerde contractvormen?	1.9 Code P	Staat weergegeven in het contract, onderdeel W34 van de vraagspecificatie. Antea is nu bezig om het communicatieplan definitief te maken, de gemeente en het ziekenhuis checken dit plan ook voor goedkeuring. Je kijkt als opdrachtgever en het ziekenhuis ook mee naar de uitgaande stukken (zoals nieuwsbrieven), samen met de voorlichter, om te bekijken of het stuk goed is, de boodschap goed overkomt en verzonden kan worden. Antea doet hiervoor wel de voorbereiding. Er is gestart met een feestje c.q. starthandeling, voor de omgeving. Dit was nog georganiseerd door de gemeente. De uitnodiging hiervoor heeft de gemeente ook opgezet, de gemeente weet ook hoe deze bewoners het liefst uitgenodigd worden, in dit geval met een persoonlijke kaart of brief. Anderen willen weer per mail geïnformeerd worden. Het is prettig om dit vooraf te weten, zodat je het op de mensen kunt afstemmen.
Onderdeel in vraagspecificatie Communicatieplan Starthandeling		
Belang		
Wat is het belang van de organisatie/bedrijf voor de uitvoering van het project?	1.10 Code 4	Hoofddoelstelling: zo duurzaam en efficiënt mogelijk gebruik maken van de bodem. En het aanpakken van de sanering. Voor het gebruik van de bodem zijn verschillende klassen. Zoals kwaliteit 'wonen' of 'industrie'.
Gebruik bodem Sanering		
Op wat voor manier is dit belang geborgd in het contract?	1.11 Code P	Dat is de (sanerings)doelstelling van het contract. Bij ons weten zit nu alles erin. Misschien dat er in de loop van het proces nog iets komt, maar de wisselwerking is nu goed en dat kan je samen bespreken.
In contract		
Hoe zijn de omgevingseisen opgenomen in het contract?	1.12 Code P	Zie W34, vraagspecificatie, en alles moet eerste ter toetsing worden aangeboden aan de contractbegeleider en daarna aan de projectgroep. En uiteindelijk komt hier het akkoord op vanuit de gemeente. Vanuit de nieuwsbrief wordt aangegeven dat Antea de communicatie gaat doen, dus een extra gezamenlijk bezoek is niet nodig. Je moet het dan ook kunnen loslaten.
Vraagspecificatie Kunnen loslaten		
Wat gebeurt er indien dit belang(en) en de eisen van de omgeving geschaad wordt(en)?	1.13 Code 5	Het contact is nu goed. Stel toch, dan kan men contact zoeken met de politiek/pers. De eerste stap is echter een gezamenlijk gesprek met Antea en anders de gemeente.
Overleg Contact pers/politiek		
Invloed		
Welke invloed heeft het project	1.14	Geuroverlast / bereikbaarheid / de bewoners van de verontreinigde tuinen zullen er nog meer van merken.

op de omgeving?	Code P	
Geuroverlast Bereikbaarheid		
Wat betekent dat voor de actoren?	1.15 Code P	Geuroverlast / bereikbaarheid / de bewoners met van de verontreinigde tuinen zullen er nog meer van merken.
Geuroverlast Bereikbaarheid		
Behoefte (aan informatievoorziening)		
Waarover wil je gedurende het project geïnformeerd worden? (ligt vast in contract?)	1.16 Code 7	Van belang zijnde zaken.
Van belang zijnde zaken		
Hoe wil je geïnformeerd worden?	1.17 Code 7	Daar zijn afspraken over gemaakt en ook tijdens het bouwoverleg. Als een bewoner ergens mee zit dan weten ze mij te vinden.
Bouwoverleg Vindbaar voor omgeving		
Met welke frequentie wil je geïnformeerd worden?	1.18 Code 7	Afhankelijk van de zwaarte van het voorval. (dit moet de ontvanger van de boodschap inschatten)
Afhankelijk van zwaarte voorval		
Wat is de taakverdeling in het communiceren?	1.19 Code 7	Eerst Antea, het is een gc contract en het stokje is nu overgedragen, daarna de opdrachtgever.
Aannemer, daarna opdrachtgever		
Wat gaat er goed?	1.20 x	De nieuwsbrief is uit.
Nieuwsbrief		
Wat kan beter?	1.2 x	Het concept van de nieuwsbrief moest deels aangepast worden aan het format van de gemeente. Er moest een goede structuur in komen. Het is hierin ook belangrijk dat de opzet niet te technisch is, maar echt geschreven is voor de bewoners. De gemeente heeft hiervoor een cursus burger gericht schrijven gevolgd. Het is ook belangrijk om de herkenbaarheid van zowel opdrachtgever als uitvoerder hierin te laten teugkomen.
Structuur concepten Burger gericht Herkenbaarheid		

Risiko's		
<i>Wat zijn de belangrijkste risico's indien het omgevingsmanagement niet goed plaatsvindt?</i> Politieke afbreuk Imagoschade Geen draagvlak Vertraging	1.22 Code 10	Politieke afbreuk – imagoschade, ook voor de bewoners zelf, geen draagvlak, vertraging. Het is mooi als je met elkaar op het einde kan zeggen dat je tevreden terug kijkt op het project. En dat er, misschien niet naar ieders tevredenheid, maar weloverwogen beslissingen worden genomen.
<i>Hoe is het risico geborgd in het project?</i> Aanbestedingsformat	1.23 Code P	Dat zit in de aanbestedingsformat van deze contractvorm.
<i>Wat heb je preventief (in het contract) geregeld?</i> Risico's Alert zijn Keuzes maken	1.24 X	De eisen ten aanzien van de risico's zitten in het contract, je moet constant op voorhand alert zijn. En met de actoren in het veld contact houden. Een bijkomstigheid is dat er in de directe omgeving huizen waren ondergelopen tijdens een wolkbreuk. Op dergelijke buien is de capaciteit van de riolering niet berekend. Nu zien deze bewoners dit als een kans om direct de riolering aan te pakken. Je moet echter eerst het vervolg van de riolering op orde hebben om dit op te kunnen lossen. Hierin moet je dus ook een keuze maken. Het niet direct meenemen van de riolering is voor de bewoners niet direct een leuke boodschap, maar financieel gezien wel noodzakelijk. Het stuk riolering onder de kruising wordt wel meteen meegenomen, vanwege de nu logistieke voordelen.
<i>Indien het goed gaat welke voordelen heeft omgevingsmanagement voor het project?</i> Soepeler verloop Voorkom ontevredenheid	1.25 Code 11	Het grootste voordeel is dat het soepeler verloopt. Onrust en verstoring in het veld kan vertragend werken. En ontevredenheid, je wilt geen ontevreden burgers in je gemeente.
<i>Wat zou je nog meer willen doen, knelpunten?</i> Niets	1.26 x	Nee, dan hadden we dat in het contract opgenomen. Voor nu zit het er allemaal in. We hebben dit goed aan de voorkant bekeken.
Toekomst		
<i>Wat verwacht je van omgevingsmanagement in de toekomst?</i> Belangrijker Mondiger Sociale media	1.27 Code 12	Dat het steeds belangrijker gaat worden. Want de burger wordt steeds mondiger en ook vanwege de sociale media. Bijvoorbeeld in de gemeente twitteren ook de burgemeester en de clusterdirecteuren. Bijvoorbeeld de starthandeling wordt getwittert. We zijn ook bezig met de versterking van de binnenstad. Vanuit de provincie is daar ook geld voor vrijgekomen. Daarvoor is een heel actieplan voor gekomen en er is ook een informatiepunt van de gemeente gecreëerd. Hier zijn de projecten binnen de gemeente weergegeven. Een dergelijke winkel is laagdrempeliger om binnen te lopen dan het gemeentehuis.

Analyse interview opdrachtgever provincie Noord-Brabant

Interviewer en labels	Fragment	Antwoord geïnterviewde
Algemeen		
Het is niet te plannen Omgeving moet wennen aan aanpak	1.1 Code 2	De opdrachtgever doet omgevingsmanagement in het voortraject erbij, ze hebben geen aparte omgevingsmanager. Wel een afdeling communicatie die bijvoorbeeld de besprekingen tijdens de bijeenkomsten doet en contact heeft met de politiek. Dingen die tijdens het werk naar voren komen handelt hij af. Het er even bij doen is niet altijd makkelijk, het is niet te plannen. De opdrachtnemer moet het omgevingsmanagement eigenlijk oppakken, maar omdat het plan al 10 jaar bezig is vanuit de voorbereiding is de omgeving gewend aan iemand van de provincie. Nu komt er ineens iemand vanuit de aannemer. De omgeving zit niet te wachten op een ander gezicht, maar iemand die ze al kennen. Bij problemen is het al snel goed als hij dan langs gaat. De provincie wordt serieuzer genomen en heeft de contacten in het verleden al opgebouwd. Voor de technisch manager is het niet altijd makkelijk, omdat hij toch nogal eens moet bijspringen. Inhuur vanuit de provincie, zou wel gescheeld hebben, maar dat haalt het hele idee vanuit de contracten weg, omdat je dan weer verantwoordelijkheden naar je toe haalt. Ook de omgeving moet wennen aan deze nieuwe aanpak.
<i>Wat versta je onder informatievoorziening bij dit project?</i> Alles met raakvlakken actoren Actorenlijst	1.2 Code 1	Alles wat raakvlakken heeft met actoren, inclusief gehinderden, wat niet technisch is. Gehinderden in de breedste zin van het woord. Er is een lijst met 'alle' actoren, maar daarin is altijd opgenomen dat de lijst mogelijk niet compleet is, zodat daar geen rechten aan ontleend kunnen worden door de aannemer indien er klachten komen van iemand die niet op de lijst staat. Bijvoorbeeld: er is een mountainbikeroute die over de N617 loopt. Straks is de oversteek van de mountainbikeroute afgesloten. Het is nog maar de vraag of de aannemer hier iets voor geregeld heeft. De route moet aangepast worden.
<i>Wat is je ervaring met omgevingsmanagement?</i> Er is nu een term voor Technische ervaring Gaaf om invloed omgeving	1.3 Code 2	Voorheen deed de projectingenieur omgevingsmanagement erbij, de begeleiding. Nu is er een term voor. Het is voor de projectingenieur raar dat iemand het omgevingsmanagement doet zonder technische ervaring, omdat het toch een technische uitvoering betreft. Als je technische ervaring hebt, dan kun je meer. Je kunt dan sneller bij bewoners aangeven of iets mogelijk is, in plaats van aangeven dat het nagevraagd moet worden. In grote projecten kan je als projectingenieur niet alles zelf doen, maar in bijvoorbeeld dit project denkt hij dat het nog wel te doen zou zijn voor één persoon. Het is nog behapbaar. Het gaat echt om de hoeveelheid invloed op de omgeving, niet om de grootte van het project. Voor de uitvoering is dat wel goed in te schatten.
Opgebouwde relaties omgeving	1.4 Code 2	In deze laatste fase van dit project zijn er weinig aangrenzende bewoners, dat was bij fase 1 en 2 wel het geval. Fase 1 en 2 was een RAW bestek. Zelf hebben ze toen al aangegeven dat het handig is als iemand uit het verleden omgevingsmanagement erbij gaat doen, vanwege de opgebouwde relaties.
<i>Wat is het doel van omgevingsmanagement?</i> Voorkomen hinder Belangen afwegen	1.5 Code 3	Het verzachten en zoveel mogelijk voorkomen van hinder. En alle belangen afwegen. Wensen opnemen in de contracten bij de grondaankopen. In de uitvoering is ook nog wel iets te regelen voor de omwonenden, maar wel binnen marges. Er is veel te doen geweest over landbouwverkeer vanuit huizen aan de parallelweg. Het doel is fietsers en eventueel landbouwverkeer, dus geen doorgaand verkeer. Een oplossing hiervoor is een landbouwsluit. Landbouwers gaven toen aan dat ze altijd met de auto naar hun percelen gaan. Ze willen een 10 een 8 is dan niet goed genoeg. Dit vergt inleving in de wensen van de burens. Op informatie avonden kan dit hoog oplopen. In de grondaankopen moeten de afspraken zijn

Wensen opnemen in contract		vastgelegd, zoals de aanleg van dammen met duikers of ontvangen afgegraven grond. Dit wordt ook nog een keer benadrukt bij de informatie avonden.
Zo snel mogelijk informeren	1.6 Code 3	Belangrijk is mensen zo snel mogelijk informeren. Bijvoorbeeld ook het uitzetten van de grondaankopen. Want als de paaltjes staan komen gegarandeerd vragen. Te ver uitgezet bijvoorbeeld. Er moet dan nog tijd zijn om dit uit te zoeken en af te stemmen.
Contractvormen (UAV-gc)		
<i>Welke contractvorm wordt bij dit project gebruikt?</i>	1.7 Code P	Via EMVI criterium, engineering en construct, UAV-gc. Het vorige weggedeelte is gedaan met een RAW bestek. Belangrijk hierin was de afsluitperiode.
<i>Wat zijn binnen jou organisatie de meest gebruikte contractvorm?</i> UAV-gc tenzij...	1.8 Code P	Nu is het UAV-gc tenzij... Van 'boven' wordt UAV-gc opgelegd, maar voor sommige projecten moet je dat niet willen. Dit project was ook al voorbereid als RAW bestek. Er was al een DO. Het zou op de markt komen om te vragen: "Wie maakt hier een bestek voor?". En toen werden ze teruggefloten, we doen het anders. De tekeningen zijn toen aangepast om nog wat vrijheden te geven. Dat is een politieke keus. Nu krijgen ze wel vaak de vraag van Rasenberg en Colijn, hoe hadden jullie dat bedacht? Ze mogen dat dan niet zeggen, maar geven wel een suggestie. Dit contract is eigenlijk een UAV-gc contract met RAW randjes, omdat er wel enkele duidelijke voorwaarden zijn. Alleen de technische uitwerkingen en de kunstwerken zijn vrij. Voor de rotonde alleen de uitvoeringsmethode, het ontwerp en de ligging was al vastgelegd.
<i>Wat wordt er verwacht van omgevingsmanagement bij geïntegreerde contractvormen?</i> Ontlasting Samen realiseren Nieuwe slimme ideeën uit de markt	1.9 Code P	Je hoopte zelf als projectingenieur minder te hoeven doen, een ontlasting, maar vanuit de omwonenden wordt nog regelmatig naar iemand van de provincie gevraagd, omdat zij de wegbeheerder zijn en de afgelopen 10 jaar al contacten met de omgeving hebben opgebouwd. Daarnaast wil je het project samen met de omgeving en aannemer realiseren, zonder rechtszaken. Je hoopt dat de markt met nieuwe slimme dingen komt. Hier is dat bijvoorbeeld de tijdelijke rotonde. Deze partij was de enige met een tijdelijke 2 strooks rotonde. En dat is erg goed voor de doorstroming. Dat leverde voor de gunning een hoge score op. Er zijn ook voorbeelden van UAV-gc contracten waar erg vaak naar de rechtbank wordt gelopen, maar hier hebben ze meteen gezegd dat ze dat niet willen, maar echt samen het werk willen maken en veel informeel contact willen. Samen ook concept stukken maken, aanpassen en daarna pas definitief vastleggen. Een doel is dan ook om tot een efficiënte samenwerking te komen.

Belang		
<i>Wat is het belang van de organisatie/bedrijf voor de uitvoering van het project?</i> Inrichten weg Primaire fietsroute	1.10 Code 4	Het betreft groot onderhoud en het duurzaam en veilig inrichten van de weg. De aanleg van een turborontonde en het vervolmaken van de primaire fietsroute vanuit Schijndel naar 's-Hertogenbosch.
<i>Op wat voor manier is dit belang geborgd in het contract?</i> Contract Zo min mogelijk hinder	1.11 Code P	Deze werkzaamheden staan in het contract, hier draait het om. En daarbij zo min mogelijk hinder veroorzaken. In het plan van aanpak van de aannemer is het omgevingsmanagement opgenomen. Dat was eigenlijk het hoofditem, er moet ook nog een werk gemaakt worden. Vroeger werd gewoon een boot over de weg getrokken en zo was de weg tijdelijk afgesloten. Fase 2 is 9 weken afgesloten geweest, voor deze fase is een periode van 9 dagen afsluiting gepland. Het is ambitieus. De asbestvoegen in het beton moeten namelijk verwijderd worden. Dit kost veel tijd. Voorheen mocht je dit beuken en in het werk laten zitten. Net na de gunning van fase 2 werd bekend dat het gesaneerd moest worden. Daar heeft het een vertraging van 3 weken opgeleverd. De aannemer heeft bij een test al ervaren dat het tegenviel.
<i>Hoe zijn de omgevingseisen opgenomen in het contract?</i> Als bijlage in contract Programma relaties	1.12 Code P	Bijzonderheden zijn als bijlage opgenomen bij de contracten, bijvoorbeeld het verwijderen van een schuurtje met asbest. Dit komt ook in de vraagspecificatie en daarna in het plan van aanpak van de aannemer. In het programma relaties (tool aannemer) worden de afspraken door de aannemer op het werk vastgelegd, een werkdocument.
<i>Wat gebeurt er indien dit belang(en) en de eisen van de omgeving geschaad wordt(en)?</i> Informeel benaderen Zaken vastleggen Boetepunten	1.13 Code 5	Eerst zoveel mogelijk informeel benaderen. Lukt dit niet dan worden zaken vastgelegd in waarnemingsformulieren en kan gewerkt worden met boetepunten.
Invloed		
<i>Welke invloed heeft het project op de omgeving?</i> Afstemming andere projecten	1.14 Code P	Het gaat goed. Het vergt ook afstemming met andere projecten, zoals de aanpassingen aan de A50. Beide wegen tegelijk afsluiten is niet wenselijk. De afsluiting vindt plaats in de schoolvakantie.
<i>Wat betekent dat voor de actoren?</i> Verkeershinder Onoverkomelijke werkzaamheden	1.15 Code P	Met name verkeershinder. Dit is even lastig, maar het wordt uiteindelijk een verbetering van de bestaande situatie. Het zijn onoverkomelijke werkzaamheden die gedaan moeten worden.

Behoefte (aan informatievoorziening)		
Waarover wil je gedurende het project geïnformeerd worden? (ligt vast in contract?) Risico's	1.16 Code 7	Over risico's, deze zijn opgenomen in een top 10, vanuit risicosessies en over de planning. De aannemers die het werk niet gegund hebben gekregen zitten daar ook bovenop. Dat bijvoorbeeld de afsluiting niet 3 weken langer duurt dan gepland, zonder dat hier een boete voor word opgelegd. Dan hebben zij ook reden tot klagen. Door de afstemming met de afsluiting van de A50 zijn ze een week naar achteren geschoven. Dat hebben ze heel goed moeten vastleggen, dat het niet een vertraging van het werk is, maar alleen een noodzakelijke afstemming.
Hoe wil je geïnformeerd worden? Informeel Overlegvormen	1.17 Code 7	Informeel en in overlegvormen, risico en contractoverleg.
Met welke frequentie wil je geïnformeerd worden? Continue	1.18 Code 7	Continue. Niet voor ieder wissewasje, maar wel als er iets is.
Wat is de taakverdeling in het communiceren? Verdeling onder managers (intern)	1.19 Code 7	Projectmanager – contractmanager - technisch manager (incl. omgeving) - communicatiemedewerkster (politiek, folders etc.).
Wat gaat er goed? Wennen om sturing los te laten Duidelijk beschrijven wat je wilt	1.20 x	Het sturen moet losgelaten worden en dat is wennen. Het betreft een andere manier van werken en dit bevalt ook goed. Je moet wel duidelijk omschrijven wat je hebben wilt, omdat je anders bij het beheer allemaal verschillende zaken hebt.
Wat kan beter? Regievoeren Producten van derden	1.21 x	Het gaat eigenlijk best goed. Omissies die in het contract zitten zijn producten van derden welke niet goed worden uitgevoerd, bijvoorbeeld bij het rooien van bomen. De vraag is dan tot hoever je erbij betrokken bent. Wie heeft dan de regierol? Je kunt als opdrachtgever niet alles controleren, omdat je dan het werk net zo goed zelf had kunnen doen. Het werkt op basis van vertrouwen. Als er dingen opnieuw moeten, dan kost dat geld. Het regievoeren zoals het idee is dat is moeilijk, omdat je sommige fouten had kunnen voorkomen als je het anders had gedaan. Dat zijn verbeterpunten.
Risico's		
Wat zijn de belangrijkste risico's indien het omgevingsmanagement niet goed plaatsvindt? Imagoschade	1.22 Code 10	Imagoschade, als het in de krant komt dan is dat toch een probleem, artikelen kloppen ook vaak niet. Positieve berichten worden vaak toch nog zo gebracht dat er iets negatiefs in zit. Bijvoorbeeld de uitkijktoren, dat er niemand op stond. Ze hadden een foto gemaakt zonder dat er iemand op stond. Gisteren stonden er nog 30 schoolkinderen.

Hoe is het risico geborgd in het project? Risico top 10	1.23 Code P	In de risico top 10 staan alle beheermaatregelen, faalkans x risico. Als een risico voor de opdrachtnemer is dan hebben we een probleem en moeten we 'de toren' in (politiek) en dat willen we niet. Er is geen potje voor deze problemen, dan moet opnieuw geld aangevraagd worden.
Indien het goed gaat welke voordelen heeft omgevingsmanagement dit voor het project? Snelheid Versoepeling grondaankoop	1.24 Code 11	Indien het project uit meerdere fasen bestaat kan het voor de vervolgfasen snelheid opleveren. Mogelijk zelfs versoepeling voor de grondaankoop. De factor tijd in het voortraject is groot, voornamelijk bij de grondaankopen. Een leuk voorbeeld is de tijdelijke rotonde, die is al beter dan de bestaande weg was. De positieve reactie die dit opleverde kwamen alleen al veelvuldig binnen via het intranet van de provincie.
Wat zou je nog meer willen doen, knelpunten? In voortraject aangeven wie omgevingsmanagement gaat doen	1.25 x	In het voortraject, als de provincie nog aan zet is, al bij de omgeving aangeven wie het omgevingsmanagement gaat doen, zodat vroegtijdig aan de relatie met de klant gewerkt kan worden. Het opstellen van het contract kost veel tijd. Ook dat moet allemaal al met de actoren worden afgestemd.
Toekomst		
Wat verwacht je van omgevingsmanagement in de toekomst? Belangrijker Mondiger	1.26 Code 12	Dat het belangrijker wordt. De omgeving wordt steeds mondiger. Afstemming met de omgeving is ook leuk om te doen.

Analyse interview opdrachtgever waterschap Aa en Maas

Interviewer en labels	Fragment	Antwoord geïnterviewde
Algemeen		
<i>Wat versta je onder informatievoorziening bij dit project?</i> Benaming van wat we al jaren doen Tevreden omgeving	1.1 Code 1	Waterschap Aa en Maas heeft er nog geen doelstelling voor. Het is een benaming van wat we al jaren doen, een nieuwe term. Je wilt een werk uitvoeren waar de omgeving tevreden over is. De mate van tevredenheid is afwachten, omdat je nooit iedereen tevreden kan maken. Omgevingsmanagement moet ervoor zorgen dat belanghebbenden zoveel mogelijk tevreden zijn, ondanks de definitie 'NIMBY, not in my backyard'
<i>Wat is je ervaring met omgevingsmanagement?</i> Voorlichtingsavond	1.2 Code 2	Tijdens de voorlichtingsavond in Vlijmen zijn de reacties van de belanghebbenden meegevallen, er waren ongeveer 90 belangstellenden. Het was allemaal best positief. En een mooie opkomst.
Problemen bij aannemer laten	1.3 Code 2	Wel was er even een onhandige inschatting van de aannemer over de gronden welke in eigendom zijn van de provincie Noord-Brabant, Staatsbosbeheer, Natuurmonumenten en Waterschap Aa en Maas. Deze gronden waren verpacht. De pacht is opgezegd en tijdens het interview met de aannemer is gezegd dat de grond zolang mogelijk gebruikt mag worden, omdat het een meerjarig project is. Toen ging het gerucht dat de aannemer de gronden aan een loonwerker, niet uit het gebied afkomstig, had verpacht. Dit leverde stress op bij de agrariërs. Het huis was te klein. Het waterschap kon dit probleem wel gemakkelijk loslaten en bij MvO laten. Het waterschap en Natuurmonumenten hebben toen hun zorg uitgesproken bij de aannemer, vanwege het risico als je nu al de mensen tegen krijgt, de belofte niet na komt, is dat niet goed voor de voortgang van het project. De aannemer heeft dit opgelost door meteen een brief naar de agrariërs te versturen met de mogelijkheid voor een regeling om de grond zo lang mogelijk te kunnen gebruiken. Het waterschap heeft niet de illusie om alle boeren tevreden te kunnen houden, maar wel de intentie. De aannemer zag hiervan direct het gevaar in van de boeren tegen je te kunnen krijgen.
<i>Wat is het doel van omgevingsmanagement?</i> Min mogelijk overlast	1.4 Code 3	Dat er sprake is van zo min mogelijk overlast voor omwonenden, weggebruikers en belanghebbenden.
Contractvormen (UAV-gc)		
<i>Welke contractvorm wordt bij dit project gebruikt?</i> Best Value Procurement	1.5 Code P	Best Value Procurement (Dit project is niet de eerste met Best Value Procurement, maar wel de eerste met een grote impact op de omgeving).
<i>Wat zijn binnen jou organisatie de meest gebruikte contractvorm?</i>	1.6 Code P	BVP niet! Volgens bestekken, laagste prijs of EMVI gunnen. Het waterschap heeft niet de intentie om BVP bij alle projecten toe te passen, maar alleen als je echt op zoek bent naar een expert of wanneer je de zorg uit handen wilt geven. Het is een goed systeem voor grote projecten met veel invloed op de omgeving. Maak dan gebruik van de markt.

BVP niet Laagste prijs of EMVI Gebruik de markt		Dan is er ook ruimte voor initiatieven vanuit de markt en is het zonde van de tijd als je alles zelf gaat uitwerken. Het grootste probleem bij dit project is de afvoer van de 500.000 m ³ grond. Daar kan je als waterschap van alles voor regelen en dan komt er een aannemer met een beter idee. Bijvoorbeeld de constructie met een grondtransportband over de weg bij de Zuid-Willemsvaart. Dat is een goed voorbeeld van BVP.
Wat wordt er verwacht van omgevingsmanagement bij geïntegreerde contractvormen? Projecten met grote impact	1.7 Code P	Omgevingsmanagement wordt alleen toegepast bij projecten met grote impact.
Belang		
Wat is het belang van de organisatie/bedrijf voor de uitvoering van het project? Waterberging realiseren Natuurontwikkeling	1.8 Code 4	Er moet 4,5 mln. m ³ extra waterberging gerealiseerd worden. En de natuurontwikkeling/natuurdoelstellingen moeten gehaald worden.
Op wat voor manier is dit belang geborgd in het contract? In het plan	1.9 Code P	Daar is het hele plan op geschreven. Bij een traditioneel bestek is het wel belangrijk om dat te borgen en nu beschrijft de aannemer de processen. Of dat ook zo is moet nog blijken.
Hoe zijn de omgevingseisen opgenomen in het contract? In de Aanbesteding	1.10 Code P	Deze zijn aan het begin geïnventariseerd en in de aanbesteding meegenomen. (Mutual Gains Approach, MGA-1 en 2, is voorafgaand aan het project gedaan, helemaal vanuit de voorbereiding, hier horen ook bedrijfsverplaatsingen en dergelijke bij). Het plan is een vertaling van alle eisen en compromissen. Het is niet een op een opgenomen, je kunt niet zien welke plannen van wie afkomstig zijn.
Wat gebeurt er indien dit belang(en) en de eisen van de omgeving geschaad wordt(en)? Aannemer oplossen Zorg uitspreken	1.11 Code 5	Bij problemen hoort de belanghebbende dit aan te geven en moet de aannemer dit oplossen. Het waterschap kan haar zorg, indien het niet lukt, uitspreken naar de aannemer. Het waterschap gaat niet zeggen dat iets moet. Manier van benaderen, zorg uitspreken en aangeven dat de aannemer de expert is. Dat is iets wat je moet aanleren. Dit is onderdeel van de BVP systematiek, het waterschap heeft begeleiding gehad om de BVP systematiek eigen te maken.
Invloed		
Welke invloed heeft het project op de omgeving? Zeer groot Aanpassing leefomgeving	1.12 Code P	Zeer grote impact, zowel bij de voorbereiding als tijdens de uitvoering. Denk aan grondgebruik, grondtransporten, aanpassing leefomgeving, de waterhuishouding veranderd etc.

<i>Wat betekent dat voor de actoren?</i> Grondgebruik Tijdelijke hinder Veranderde waterhuishouding	1.13 Code P	Zeer grote impact, zowel bij de voorbereiding als tijdens de uitvoering. Denk aan grondgebruik, grondtransporten, aanpassing leefomgeving, de waterhuishouding veranderd etc.
Behoefte (aan informatievoorziening)		
<i>Waarover wil je gedurende het project geïnformeerd worden? (ligt vast in contract?)</i> Veiligheid	1.14 Code 7	Veiligheid staat voorop! De aannemer is bijvoorbeeld bezig om voor 1 specifiek geval een fietsroute te bedenken, omdat zij een klein stukje langs de rij route moet fietsen. Voor haar en haar ouders is zelfstandigheid belangrijk. Ook moet er gekeken worden naar rij snelheid en dergelijke.
<i>Hoe wil je geïnformeerd worden?</i> Direct	1.15 Code 7	Direct, zo snel mogelijk. Niet door een handhaver of politie geïnformeerd worden over bijvoorbeeld stillegging, maar eerder. Dat is het ergste wat er is.
<i>Met welke frequentie wil je geïnformeerd worden?</i> Overlegvormen Rechtstreek contact	1.16 Code 7	Er is 1x per week overleg met de uitvoerder en 1x per 3 a 4 weken projectoverleg met een grotere groep. En tussendoor nog rechtstreeks contact. Straks als het werk begint worden deze gesprekken intensiever. Nu zijn ze nog in de opstartfase, voorbereiding.
<i>Wat is de taakverdeling in het communiceren?</i> Aannemer eerst 1 aanspreekpunt opdrachtgever	1.17 Code 7	Ik ben het eerste aanspreekpunt voor de aannemer, voor alle contacten aangaande het werk. De aannemer heeft wel rechtstreeks contact met de afdeling communicatie voor bijvoorbeeld persberichten, daar hoeft hij niet tussen te zitten. Ook om voor de aannemer duidelijkheid te scheppen, er komen namelijk nogal veel mensen met een Aa en Maas logo op het werk.
<i>Wat gaat er goed?</i> Contact betrokkenen Voortvarendheid aannemer	1.18 Code 7	.We zijn net bezig, maar de contacten met de betrokkenen en de voortvarendheid waarmee de aannemer al met iedereen een gesprek of contact heeft geeft een goed gevoel. Of dat zo blijft als de vrachtwagens komen moet nog blijken, maar nu is het goed.
<i>Wat kan beter?</i> Nog niets	1.19 x	Nog niets.
Risico's		
<i>Wat zijn de belangrijkste risico's indien het omgevingsmanagement niet goed plaatsvindt?</i>	1.20 Code 10	Opstand uit de omgeving en de tegenwerking die je dan krijgt. Het is een hechte gemeenschap. Ons kent ons. Voorkom een negatieve spiraal. Als iedereen het goed vindt trek je de laatste ook nog wel over de streep, maar als er een negatief gevoel heerst dan verergert dat alleen maar. De pers zou dat dan ook nog kunnen aanwakken. Goed contact met de omgeving is heel belangrijk.

Opstand Tegenwerking Negatieve spiraal		
<i>Hoe is het risico geborgd in het project?</i> Geregeld in omgevingsmanagement	1.21 Code P	Hierop is het omgevingsmanagement gebaseerd. Neem de omgeving serieus en laat de omgeving meedenken. Breng ze ook snel op de hoogte over wat er gaat gebeuren.
<i>Wat heb je preventief (in het contract) geregeld?</i> Staat in het plan	1.22 X	Dat staat in het plan, bijvoorbeeld de wandelingen etc.
<i>Indien het goed gaat welke voordelen heeft omgevingsmanagement dit voor het project?</i> Alles	1.23 Code 11	Alles. Daar valt of staat het project mee. Als het omgevingsmanagement niet goed wordt uitgevoerd dan kan je nog zo'n mooie natuur hebben, maar dan heb je daar als waterschap nog tientallen jaren problemen mee. Ook voor de toekomst. Een negatief gerealiseerd project blijft ook na realisatie nog lange tijd negatief. Dit moet voorkomen worden. Je bent een overheid en dan zijn de mensen vaak al wantrouwend.
<i>Wat zou je nog meer willen doen, knelpunten?</i> Belabberde kwaliteit wegen	1.24 X	Met de wetenschap van nu nog niets, misschien komt dat nog. Een van de grote punten die nog wel komt is dat er nogal wat wegen van belabberde kwaliteit liggen. Er zijn een paar wegen die helemaal aan gort gereden gaan worden door de grondtransporten. Die worden wel opgeknapt zodat ze weer veilig zijn, maar er zijn ook wegen die bijna zijn afgeschreven. Dat moet nog met de gemeenten, en partners worden afgesproken. Juridisch gezien is het een openbare weg, we mogen er gebruik van maken. Maar door dit transport leidt de weg wel erg veel. Met de gemeente Heusden heeft de aannemer al contact, maar met de andere gemeenten, waar ook wegen liggen, nog niet. Daar zijn nog geen nadere afspraken over gemaakt.
Toekomst		
<i>Wat verwacht je van omgevingsmanagement in de toekomst?</i> Vast onderdeel bestek/contract Meer bewustwording Meer houvast Leren loslaten	1.25 Code 12	Dat het een vast onderdeel van elk bestek /contract wordt. Dat er meer bewustwording van zaken is en dit vastgelegd wordt. Lastig om hiervoor een checklist/handvaten te maken, omdat ieder project zijn eigen belangen kent, elk project is anders. Er is nog niet echt een houvast. Dit is ook erg afhankelijk van wat voor soort overlast er bij een project komt kijken. (Stof, geluid, transport, wateronttrekking.) Vanwege de BVP gedachten wel leren loslaten/terugtrekken. Dat moet je als waterschap willen en kunnen. Ideeën vanuit de markt kunnen ook goed zijn. Bijvoorbeeld de rioolgemalen werden altijd tot bovenaan van tegels voorzien. Waarom? Dat hebben we altijd gedaan. Maar dat is niet altijd meer relevant. Maatschappelijk verantwoord ondernemen is belangrijk.

Analyse interview opdrachtgever waterschap De Dommel

Interviewer en labels	Fragment	Antwoord geïnterviewde
Algemeen		
<i>Wat versta je onder omgevingsmanagement?</i> Betrekken en informeren Serieus informeren Aan de voorkant informeren	1.1 Code 1	Partijen die er toe doen goed betrekken en overige partijen, in de rand van je project, goed informeren. Je hebt direct belanghebbenden in de vorm van grondeigenaren, belanghebbenden die dicht bij het project betrokken zijn, die moet je serieus aan de voorkant informeren. En je hebt mensen die een relatief klein belang hebben. Je bent continue de belanghebbenden aan het bekijken en je gaat na onder welke categorie ze vallen.
Actorenlijsten dynamisch	1.2 Code 2	Actorenlijsten zijn dynamisch. Bijvoorbeeld bij de toevoeging van een dijk in een laat stadium van het project werden aanliggende bewoners belangrijkere actoren. Daarnaast heb je nog belanghebbenden in de vorm van overheden/stichtingen/omgevingsdiensten etc.
<i>Wat is je ervaring met omgevingsmanagement?</i> Groter projectgebied, meer aandacht Contact afhankelijk van fase	1.3 Code 2	Een klein nadeel is dat zodra je projectgebied groter wordt het meer aandacht en tijd vergt om te zorgen dat het ook goed gaat. Het vergt ook aandacht afhankelijk van de benodigde acties nabij belanghebbenden, bijvoorbeeld in het stadium van onteigening heb je een ander contact dan wanneer iemand er alleen maar voordeel van heeft. Op dit project zijn maar twee zienswijzen geweest, één voornamelijk technisch en één die aangaf het een mooi project te vinden, een positieve zienswijze. Hij gaf aan dat het gedeelte bij Esch ook nog uitgevoerd moet worden (dat het waterschap dat niet zou vergeten).
Inloop bijeenkomst	1.4 Code 2	Er is eerst een inloop bijeenkomst gehouden waarvoor heel breed uitnodigingen waren verstuurd. Met daarbij ook het landgoed en Brabants Landschap. De toepassing van een open communicatie.
<i>Wat is het doel van omgevingsmanagement?</i> Anticiperen Open houding	1.5 Code 3	Dat je weet wat er speelt in de omgeving en daarop inspelen. Anticiperen op wat de omgeving vindt en een open houding aannemen. Bijvoorbeeld voor de aanleg van het recreatieve pad, daarbij kwam bezwaar over het lopen over de dijk, dicht bij de achtertuinen. Daarin heeft het waterschap met de mensen bekeken wat ze wilden. Afsluiten, openstellen of de route enigszins aanpassen.
Contractvormen (UAV-gc)		
<i>Welke contractvorm wordt bij dit project gebruikt?</i> EMVI aanbesteding RAW bestek	1.6 Code P	EMVI aanbesteding met een RAW bestek. We wisten zelf heel goed wat we wilden.
Voortraject Goed contact houden	1.7 Code 2	Omgevingsmanagement vindt ook al veel eerder plaats dan in de uitvoering. In het voortraject doe je het vooral zelf. De aannemer moet tijdens de uitvoering het omgevingsmanagement overnemen, een criterium hiervoor is goed contact houden met de omgeving tijdens de uitvoering.

<i>Wat zijn binnen jou organisatie de meest gebruikte contractvorm?</i> RAW bestekken Groter project sneller UAV-gc	1.8 Code P	Het betreffen veelal RAW bestekken en de kleinere werken met werkbeschrijvingen om te voorkomen dat je veel administratieve rompslomp krijgt. RAW of UAV-gc is een methode om een project uit te voeren. Je moet goed nagaan wat de beste methode is per project. Als je heel goed weet wat je wilt, dan hoeft je de vraag niet meer bij de markt te leggen. Naarmate het project groter wordt kies je sneller voor UAV-gc.
<i>Wat wordt er verwacht van omgevingsmanagement bij geïntegreerde contractvormen?</i> Contacten goed houden Tevreden omgeving	1.9 Code P	De insteek is om de contacten goed te houden. Dat de aannemer zijn afspraken die het waterschap heeft gemaakt nakomt en iedereen naar redelijkheid tevreden is in de omgeving.
Belang		
<i>Wat is het belang van de organisatie/bedrijf voor de uitvoering van het project?</i> Wateropgaven	1.10 Code 4	Voor dit project heeft het waterschap 4 opgaven (vanuit waterbeheerplan), het waterschap heeft hierin het ruimtebeslag dat was vastgesteld voor de robuuste verbindingszone vastgehouden (100m(dat is hydrologisch bepaald)): - KRW opgave; - Vispassage; - Opgave om regionale kering op orde te brengen (veiligheid) en het in stand houden van bestaand bergingsgebied. Hierin kwam nog een strijdigheid tussen de verordening Ruimte en de verordening Water naar voren. De verordening Water geeft aan waar de keringen liggen en de verordening Ruimte laat de bergingsgebieden zien. Beide dienen hetzelfde doel, namelijk waterproblemen terplekke of benedenstrooms voorkomen. Door de kering op de huidige locatie te verhogen was het bergingsgebied niet meer beschikbaar. De keringen moesten dus op een andere locatie ('achter' het bergingsgebied) opnieuw worden aangelegd. Dat hebben we laten aanpassen door de provincie in de verordening Water en koste 1 jaar. - Recreatief medegebruik (Eigen beleid: thema mooi water). Dit is een lastig punt, omdat niet iedereen op recreatie zit te wachten, bijvoorbeeld de verplaatsing van de dijk met het wandelpad dicht naar aanliggende tuinen (NIMBY). Recreatie is prima, mits het gepast is. Daarnaast moet je er geen extra beheer bij krijgen.
Opgelegde hoofdbelangen Belangen ter invulling	1.11 Code 4	Je hebt te maken met hoofdbelangen, die zijn opgelegd en belangen waaraan je nog eigen invulling kan geven. Voor de uitvoering is er voor de aanleg van de kering een fictieve datum opgenomen wanneer die er moet liggen, om 'winterklaar' te zijn. Dat is tijdens de uitvoering een voorbeeld van een belang van het waterschap.
<i>Op wat voor manier is dit belang geborgd in het contract?</i> Bestek	1.12 Code P	In het bestek, daarin zijn ook deadlines en boeteclausules opgenomen
<i>Hoe zijn de omgevingseisen opgenomen in het contract?</i>	1.13 Code P	Zoveel mogelijk uitgeschreven en meegenomen in het bestek. Bij de aanbesteding (EMVI) moesten ze aangeven hoe er gecommuniceerd wordt met de omgeving. De vijf geselecteerde aannemers hebben dit opgenomen in hun plan, het kan echter voorkomen dat de aannemer die het

Bestek Aanbesteding		uiteindelijk wordt niet degene is met het beste plan voor communicatie, omdat deze op andere punten weer hoog scoorde.
<i>Wat gebeurt er indien dit belang(en) en de eisen van de omgeving geschaad wordt(en)?</i> Binnen deadlines aannemer oplossen Waterschap controlerende rol Buiten deadlines aannemer dwingen	1.14 Code 5	Dan kom je in vervelender vaarwater. Binnen de deadlines laat je het werk over aan de aannemer. Als waterschap laat je het los en kom je in een controlerende rol. Op het moment dat de deadlines verstrijken kan je de aannemer meer dwingen om zaken (afspraken met omwonende/omgeving) die eigenlijk al af hadden moeten zijn, vaak relatief kleine klusjes, uit te gaan uitvoeren. Dit wordt dan bijvoorbeeld in de bouwvergadering aangegeven. In dit geval hebben de mensen zelf contact opgenomen met het waterschap, omdat er deadlines verstreken waren. Als waterschap wil je dat eigenlijk niet.
Invloed		
<i>Welke invloed heeft het project op de omgeving?</i> Verandering landschap	1.15 Code P	Met drie eigenaren zijn we volledig eigenaar van de grond. Grofweg alle maatregelen en effecten vinden plaats op eigen terrein. Het betreft een verandering van het landschap en sommige maatregelen komen voor mensen dichterbij, dat is een andere beleving. De invloeden zijn vooraf getackeld. Bijvoorbeeld bij het graven van een nieuwe afwateringssloot, dat merk je wel, maar heeft geen negatief effect. Je probeert het minimaal neutraal op te lossen.
<i>Wat betekent dat voor de actoren?</i> Invloeden neutraal oplossen	1.16 Code P	Grofweg alle maatregelen en effecten vinden plaats op eigen terrein. Het betreft een verandering van het landschap en sommige maatregelen komen voor mensen dichterbij, dat is een andere beleving. De invloeden zijn vooraf getackeld. Bijvoorbeeld bij het graven van een nieuwe afwateringssloot, dat merk je wel, maar heeft geen negatief effect. Je probeert het minimaal neutraal op te lossen.
Behoeft (aan informatievoorziening)		
<i>Waarover wil je gedurende het project geïnformeerd worden? (ligt vast in contract?)</i> Terugkoppeling	1.17 Code 7	In de uitvoering betreft dat een dubbelcheck, het ligt vast, maar ik wil ook weten als iets gereed is. Ik vind terugkoppeling belangrijk over de uitgevoerde taken. Je vertegenwoordigt het waterschap in dit gebied al een paar jaar en wil dat dit goed gaat.
<i>Hoe wil je geïnformeerd worden?</i> Via onze directievoerder	1.18 Code 7	Als projectleider heb ik ook een directievoerder voor de uitvoering, die mij vertegenwoordigt in de bouwvergadering. Het is echter voor bepaalde keuzes wel handig als de opdrachtgever er ook bij is. Bij de aannemer hebben ze een uitvoerder. En Brabants Landschap zit erbij. Formeel is het contact met de aannemer via de directievoerder. Dat lijkt omslachtig, maar dit werkt prima. Je wilt een centraal aanspreekpunt tussen opdrachtnemer en opdrachtgever.
<i>Met welke frequentie wil je geïnformeerd worden?</i> Meteen	1.19 Code 7	Als er belangrijke dingen zijn, die wil je meteen weten. Dat is principieel in je project. Dit project leent zich ook voor regelmatig contact.
<i>Wat is de taakverdeling in het communiceren?</i> Meteen via directievoerder	1.20 Code 7	Als er belangrijke dingen zijn, die wil je meteen weten. Dat is principieel in je project. Dit project leent zich ook voor regelmatig contact.

Wat gaat er goed?	1.21 x	In de uitvoering geef je het heft uit handen aan de directievoering. In de plan fase doe je het zelf. De Dommel heeft een opzet met een integrale projectleider die voor alles verantwoordelijk is en daaronder een team van specialisten en projectmedewerkers.
Integrale projectleider		
Wat kan beter?	1.22 x	Bij Brabantse Delta en RWS werken ze met het IPM model. Veel projecten zijn echter te klein om zo in te kunnen/moeten richten. Het leent zich (m.i.) alleen voor hele grote projecten.
IPM model alleen voor hele grote projecten		
Risico's		
Wat zijn de belangrijkste risico's indien het omgevingsmanagement niet goed plaatsvindt?	1.23 Code 10	Gedoe, op alle vlakken.
Gedoe		
Hoe is het risico geborgd in het project?	1.24 Code P	Wat betreft het communiceren is het niet altijd goed te borgen. Je vraagt het aan de aannemer, maar je weet het dan nog niet zeker of en hoe het wordt opgepakt. Hierdoor heb je het niet altijd in de hand.
Moeilijk borgen		Het is meegenomen in de aanbestedingsprocedure en ook getoetst.
Aanbestedingsprocedure		
Wat heb je preventief (in het contract) geregeld?	1.25 Code 2	Bij de aanbestedingsprocedure is het specifiek getoetst. Om de risico's te beperken moet je als er vragen komen vanuit de omgeving die meteen beantwoorden. Ook al is het niet wat ze willen horen. Als je de informatie niet verschaft dan krijg je een informatieachterstand, waardoor de omgeving later in de stress kan schieten en dat kan problemen veroorzaken. Je moet de mensen serieus nemen.
Voorkom informatieachterstand		
Serieus nemen		
Indien het goed gaat welke voordelen heeft omgevingsmanagement dit voor het project?	1.26 Code 11	Minder risico's op bezwaren. Als je met een goed verhaal komt krijg je begrip voor de werkzaamheden. Ga naar de mensen toe, een persoonlijke benadering. (Dat vind ik persoonlijk een prettige werkwijze)
Minder risico's op bezwaren		
Begrip		
Wat zou je nog meer willen doen, knelpunten?	1.27 x	Bij het project nabij Essch worden mensen al in de plan fase geïnterviewd. Dit wordt in dit project wel gevoed door de voorbereiding van het plan jaren geleden, het project is tijdelijk stilgevallen. Destijds is aangegeven dat de mensen konden meedenken. Door middel van interviews kan je nagaan of dit nog leeft bij de mensen. Verwachtingen management. Je laat je dan door de mensen informeren. Het is hierbij wel cruciaal om hetgeen er wel en niet wordt meegenomen in het plan goed terug te koppelen.
Interviewen in planfase		
Verwachtingenmanagement		
Toekomst		
Wat verwacht je van omgevingsmanagement in de toekomst?	1.28 Code 12	Bij De Dommel: De toekomstige projecten worden in een complexere omgeving uitgevoerd, waardoor het belangrijker wordt. Het moet een belangrijkere plek in je project gaan krijgen, al aan de voorkant. Je wilt de mensen meenemen voor een soepeler verloop van het vervolg van je project. Ik denk dat het meer noodzaak wordt dan een vrijblijvendheid. Een transparante organisatie en de zorgen wegnemen. Neem de mensen serieus, ben een betrouwbare overheid en voorkom dat er gedoe komt.
Belangrijker		

Analyse interview belanghebbende agrariër

Interviewer en labels	Fragment	Antwoord geïnterviewde
Algemeen		
Ineens is er een plan Geen inspraak Je ziet wel voorbereidingen	1.1 Code 2	Je krijgt een keer op een avond, gesprek, te horen dat het project gaat plaatsvinden. Dan kom je er ineens achter wat er gaat gebeuren. We hebben geen inspraak in de plannen, wij hebben er niks over te zeggen. Je ziet wel dat er veel natuurgrond wordt aangekocht en er geen mest meer op wordt uitgereden, maar dan weet je nog niet wat er gaat gebeuren. Pas later hoor je dat er plannen zijn om het gebied af te graven. Van de berichten die hierover eventueel eerder binnen zijn gekomen weet ik niet alles van. Dit is wat ik er van heb gehoord.
Lastiger grond aankopen Zelfmoord Grote impact	1.2 Code 2	In de toekomst heeft dit bedrijf ook meer grond nodig en dit wordt zo steeds lastiger. Er gaan wel een aantal boeren weg, bijvoorbeeld aan de Ruidigerdreef. Een kant gaat helemaal weg. Die bedrijven hebben nu geen grond meer. De kade van de waterberging komt bij deze bedrijven door de wei heen. Bij een bedrijf daar heeft iemand ook zelfmoord gepleegd (ongeveer 2 jaar geleden). Dat kan goed daarmee te maken hebben gehad, omdat het ook niet niks is als je bedrijf weg moet.
Vergunning aanvragen moeilijker	1.3 Code 2	Het is ook nog maar de vraag wat hier in de directe omgeving gaat gebeuren, over 40 jaar bijvoorbeeld. Je wordt wel een beetje in een hoekje gedreven. Je zit hier tussen de Drunense duinen en dit project in, dit maakt het aanvragen van een vergunning niet gemakkelijk. Daar zijn we nu mee bezig.
Niet op de hoogte voor toekomst	1.4 Code 2	Deze ontwikkelingen leveren ons bijvoorbeeld geen geld op, maar kost ons wel meer. Je weet niet wat er allemaal gaat gebeuren en de grond die omgezet is naar natuur, komt niet meer beschikbaar voor de agrarische sector. Dat kunnen ze niet meer terugdraaien. Je kunt het vergelijken met het wonen in een rijtjeshuis en de buurman die een huis naast jou bouwt, waardoor jij geen zon meer in je tuin hebt.
<i>Wat versta je onder informatievoorziening bij dit project?</i> Bezoek Verwacht belangstelling voor meewerken Mededelen	1.5 Code 1 En code 2	Er is een bezoek geweest om te vertellen hoe en wat. En dat vind ik wel het minste wat ze kunnen doen. Ik had eigenlijk ook wel verwacht dat ze zouden komen vragen of dat we belangstelling hadden om ook met grond iets te kunnen doen. Dit kwam wel een klein beetje aan bod, maar het kwam er eigenlijk op neer dat werd aangegeven dat er straks om de 3 minuten een vrachtwagen voorbij komt. Ze vertelden dat de weg misschien kapot wordt gereden en dat dit later weer gerepareerd zal worden. Ze komen mededelen wat er gaat gebeuren. Ze kunnen ook niet anders, voor hen is dit de meest logische route.
<i>Wat is je ervaring hiermee?</i> Netjes verlopen gesprek Informatieavond te laat uitgenodigd	1.6 Code 1	Ik ben zelf niet helemaal bij het bezoek geweest. Het is volgens mij wel netjes verlopen. Ze gaven aan dat er een informatieavond gepland was, een paar dagen later. Hiervoor zouden we eerder geïnformeerd willen worden, nu konden we er niet bij zijn. Als we eerder geïnformeerd waren dan hadden we wel overwogen om er naar toe te gaan, om te horen wat ze precies allemaal gaan doen. Bijvoorbeeld een paar weken van te voren met een brief. Als dit gesprek er niet was geweest dan hadden we helemaal niet van de informatieavond af geweten.
Belang/invloed		
<i>Wat is je belang bij de uitvoering van het project?</i>	1.7 Code 4	We hebben er eigenlijk alleen maar nadelen van. De weg wordt kapot gereden, uitbreiden wordt moeilijker en de grond verdwijnt. Het enige voordeel is dat het hier niet zal overstromen. Dat voordeel is voor iedereen.

Alleen nadelen Veilig voor overstromingsgevaar		Je moet ook niet teveel nadenken over de impact, omdat je toch verder moet. Ze nemen iets weg, maar brengen niks terug.
<i>Hoe is je belang geborgd in dit project?</i>	1.8	-
<i>Wat gebeurt er indien dit belang(en) geschaad wordt(en)?</i>	1.9	-
<i>Welke invloed heb je op het project?</i>	1.10 Code 6	We hebben geen invloed op het project, er wordt vanuit de overheid gezegd wat er moet gebeuren. Een stukje invloed kan je hebben, maar we zijn als boeren met de minderheid. (niet echt serieus genomen)
Geen Minderheid		
Er wordt voor je gedacht	1.11 Code 4	Andere organisaties zullen vast voordelen voor de agrariërs bedenken, maar dit is hoe ik erover denk.
Dorp weet niks	1.12 Code 13	Mensen in het dorp die weten er eigenlijk helemaal niks van. Als die hier op bezoek komen, dan komt het wel ter sprake en dan heb je het er met elkaar over.
Behoeft (aan informatievoorziening)		
<i>Hoe wil je gedurende het project geïnformeerd worden?</i>	1.13 Code 7	Het heeft niet veel nut om heel uitgebreid geïnformeerd te worden, ze komen toch voorbij. Je ziet ze wel rijden. Het zal toch een aantal weken achter elkaar plaatsvinden. Het is niet maar voor een dag, dan zou je er nog voor kunnen zorgen dat je niet teveel op de weg hoeft te komen. Met mest of mais rijden zullen we toch een aantal keren in de berm moeten. De grondtransporten komen en onze werkzaamheden lopen ook door. Ze hebben de route aangegeven en dat is wel oké.
Niet veel nut Route aangeven		
<i>Met welke frequentie wil je geïnformeerd worden?</i>	1.14	-
<i>Wat gaat er goed?</i>	1.15 x	Het is wel goed dat ze de route aangeven, dat hadden ze ook niet kunnen doen, en dat er dan ineens allemaal vrachtwagens door de straat komen.
Route is aangegeven		
<i>Wat kan er beter?</i>	1.16 x	Als er dergelijke werkzaamheden gepland zijn, dan vind ik dat ze wel eerder langs hadden kunnen komen. Eerder informeren. Dat is namelijk beter als dat je zaken van andere mensen moet horen over deze ontwikkelingen. Wij hebben nog het voordeel dat er via mijn vader, wethouder, nog informatie komt. Alleen toen dit project net bekend werd was hij nog geen wethouder. Nu voor de ontwikkelingen weet je wel zaken eerder als andere mensen.
Eerder informeren. Zaken nu eerder bekend via eigen netwerk		

Risico's		
Indien je voldoende geïnformeerd wordt, welke voordelen heeft dit voor het project?	1.17 Code 11	Dat er niet een hoop klachten komen. Als ze niks hadden gezegd en er zouden ineens veel vrachtwagens door de straat komen dan zouden er wel klachten kunnen komen.
Minder klachten		
Wat zijn de belangrijkste risico's voor het project indien je niet voldoende geïnformeerd wordt?	1.18 Code 10	Dan komen er wel klachten. Bijvoorbeeld als ze de weg kapot rijden en wij moeten er met de tractor nog overheen. Afhankelijk van de schade die aan de weg ontstaan zou het misschien kunnen dat er schade aan materieel ontstaat. De bermen zijn hier ook niet zo goed. Als de vrachtwagens de berm nog meer kapot rijden kan dat ook risico's voor het materieel opleveren.
Klachten Schade verhalen		
Indien je niet voldoende geïnformeerd wordt, welke stappen zal je dan ondernemen?	1.19 Code 10 x	Stel dat je schade krijgt, dan zou je toch bellen of even langs gaan.
Bellen Langs gaan		
Wat denk je dat de stappen voor het project betekenen?	1.20 Code 10	Het betreft een heel groot project, we zijn maar een klein onderdeel ervan. Voor het project zal het niet veel impact hebben. Eventueel kan je met de hele straat iets betekenen, dan moet je met meer hetzelfde probleem hebben. Zelf heb je minder invloed als bijvoorbeeld de hele straat. Als je alleen iets moet ondernemen dan denk je dat het toch geen zin heeft. Ik had er nog niet zo over nagedacht, dat er toch zoveel kan gebeuren. Het zal mogelijk allemaal netjes verlopen, maar je kent het bedrijf niet. Het moet een groot bedrijf zijn, omdat het nogal wat inhoudt. Het betreft een transportbeweging van ongeveer 33.000 vrachtwagens.
Niet veel impact Groeperen		
Betrokkenheid		
Op welke manier ben je bij het project betrokken?	1.21 Code 8	We zijn niet echt betrokken. De agrariërs in de straten dichterbij de ontgraving zullen directer betrokken zijn.
Niet echt betrokken		
Welke mogelijkheden zijn er om je betrokkenheid voor het project in te zetten?	1.22 Code 9	Niet echt iets.
Niet echt iets		
Waarom zou je er wel of niet voor open staan om een dienst te leveren voor het project?	1.23 x	-
Wat wil je dat daar tegenover	1.24	-

<i>staat?</i>	x	
Toekomst		
<i>Wat verwacht je van een de informatievoorziening in de toekomst?</i> Hetzelfde of minder Vroeger beter Meer bespreken zou beter zijn	1.25 Code 12	De informatievoorziening zal ongeveer hetzelfde zijn, of misschien nog minder. Vroeger werd alles besproken, beter overlegd aan de keukentafel, dan tegenwoordig. Dat is de maatschappij en je weet niet wat er gaat gebeuren. Het lijkt me wel beter als het allemaal meer besproken zou worden. Toen wij, voor de snelweg, vanuit Nieuwkuijk hier naartoe kwamen verwacht ik dat we wel beter geïnformeerd waren als nu. Je denkt er ook niet al te veel over na. Als ze eerder langs waren gekomen kan je ook eerder nadenken over de effecten voor ons.
Geen keus	1.26 Code 5	De mensen aan de Ruidigerdreef die moesten weg, die hadden geen keus.
Familiebedrijven Zelfmoord	1.27 Code 4 en Code 5	Het zijn ook familiebedrijven. Wat daar gebeurd is, zelfmoord, er was geen opvolger en om dan nog een nieuw bedrijf te beginnen voor 10 jaar, dan weet je het ook even niet meer. Of je het had kunnen voorkomen, tja ik denk bijna van niet. De ene is er bevattelijker voor dan de andere. Als je in zo'n situatie beland is het ook afhankelijk van wat de mogelijkheden zijn die geboden worden. Je kunt dan bij de pakken neer gaan zitten of er een kans van maken. Als je jonger bent dan zal je er eerder de voordelen van in zien, dan wanneer je nog maar 10 jaar moet. Het is wel zo dat je uit je kennissenkring gehaald wordt. Als dat nu hier zou gebeuren zullen er ook boeren zijn die denken: "wat moet ik nu doen?"
Onoverkomelijk Onteigening Meewerken	1.28 Code 6	Het is iets dat je niet kunt voorkomen, het plan ligt er, zo denk ik dat het zal gaan. Als je zegt dat je niet weg wilt, dan krijg je onteigening en krijg je nog maar een paar centen voor je bedrijf. Je kunt beter meewerken en regelen dat je wel iets fatsoenlijks terug kunt kopen. Je moet daar eerst even goed over na kunnen denken, voor hen is het de koop van een bedrijf en voor ons betekent het je leven omgooien. Het is ook niet niks om te zien dat wat er is opgebouwd, dan afgebroken wordt. Je ziet ook dat er mensen zijn die het melkquotum verkopen en alleen vleesvee gaan houden, maar daarvoor is het bedrijf eigenlijk ook niet opgebouwd.
Familieruzies	1.29 Code 5	Door deze situaties, bijvoorbeeld ook als je weggekocht wordt, kunnen hele familieruzies ontstaan. Bedrijven, 'gekregen' van de ouders, kunnen dan meer opleveren. Dan vraagt de familie zich af: "Wat krijgen wij daar nog van?"
Gevolgen bij opdrachtgever/aannemer niet bekend	1.30 Code 2	Voor de een is het een hele goede kans voor de ander niet. Een voorbeeld is een bedrijf dat nu voor twee zonen een eigen bedrijf heeft. Anders had er waarschijnlijk 1 zoon geen boer kunnen worden. Het is heel verschillend. De boeren zelf zijn ook allemaal verschillend. Onderling met de boeren wordt hier ook wel ooit over gesproken, maar het is meer een onderwerp voor als je ergens op de koffie bent. Ik denk niet dat de 'uitvoering-voorbereiding' van het werk in de gaten heeft wat voor gevolgen het op een bedrijf kan hebben.
Afronding		
<i>Wat wil je verder nog aan mij kwijt?</i> Het zijn geen dingen waar je direct over nadenkt	1.31 x	Ik zou zo niet direct iets weten. De vragen zijn dingen waar je niet direct over nadenkt.

Analyse interview belanghebbende Antea Group

Interviewer en labels	Fragment	Antwoord geïnterviewde
Algemeen		
Drukker in uitvoering Niet te plannen Rechtstreeks contact	1.1 Code 2	Omgevingsmanagement wordt drukker in de uitvoering. In het voortraject is het voornamelijk druk met overleggen met bijvoorbeeld wegbeheerders, busmaatschappijen en hulpdiensten om hun voor te bereiden op wat er allemaal nog gaat komen. Het opstellen van het communicatieplan, nieuwsbrieven etc. Als je de uitvoering in gaat, krijg je contacten met de bewoners (tractor in de tuin e.d.). Dat is niet te plannen. Ze bellen vaak de omgevingsmanager rechtstreeks bij problemen, maar het kan ook zijn dat ze via de gemeente of provincie bellen. In dit project is het de bedoeling dat er rechtstreeks met de omgevingsmanager contact opgenomen wordt.
Onduidelijke taakverdeling	1.2 Code 2	Het is nog onduidelijk welke taken toebehoren aan de omgevingsmanager en welke taken behoren aan de uitvoerder of opdrachtgever. Dit moet eigenlijk duidelijk uit de offerte naar voren komen. Alle neuzen moeten dezelfde kant op wijzen.
<i>Wat versta je onder informatievoorziening bij dit project?</i> Communicatie onderdeel omgevingsmanagement Communicatie is heel breed	1.3 Code 1	De onderwerpen die onder omgevingsmanagement vallen: verkeersmanagement – vergunningen – kabels en leidingen – archeologie – niet gesprongen explosieven – stakeholder management en communicatie. Communicatie is dus slechts een onderdeel van omgevingsmanagement. Communicatie is heel breed, omwonenden, provincie, Rijkswaterstaat, wegbeheerders etc. Het is hierin de vraag bij wie de verantwoordelijkheid ligt, ook bekeken vanuit bovengenoemde onderwerpen.
<i>Wat is je ervaring hiermee?</i> Projectafspraken maken Inhuur op regiebasis	1.4 Code 2	Het is heel belangrijk om goede projectafspraken te maken. Bovengenoemde onderwerpen kan je niet allemaal alleen doen. Voor bijvoorbeeld kabels en leidingen of vergunningen wordt een specialist ingezet. Dit is niet altijd iemand van Antea Group, bijvoorbeeld kabels en leidingen doet de aannemer zelf. Dit is afhankelijk van de afspraken in het contract. Inhuur op regiebasis is een goede optie om te voorkomen dat de hoeveelheid werk buiten proportioneel wordt. (intern belangrijk)
Belang/invloed		
<i>Wat is je belang bij de uitvoering van het project?</i> Financieel belang Zo min mogelijk hinder Duurzaamheid	1.5 Code 4	Voor de aannemer voornamelijk een financieel belang. Vanuit het contract ook zo min mogelijk hinder voor de omgeving en de duurzaamheid van het project. Beloftes zijn opgenomen in het plan van aanpak. Het betreft een kort en hevig project. In de zomer een aantal hevige, maar korte afsluitingen. Er zitten 3 grote kunstwerken in: 2 tunnels en een rotonde. Het bouwen van de kunstwerken duurt enkele maanden. Om die hele periode de weg af te sluiten geeft enorm veel hinder. Daarom hebben ze bij de tunnels een bypass en bij de rotonde een tijdelijke rotonde eromheen gemaakt. Het belang betreft een gezamenlijk belang voor aannemer en opdrachtgever.
<i>Hoe is je belang geborgd in dit project?</i> Plan van aanpak	1.6 Code P	Het belang van de aannemer en de opdrachtgever (zo min mogelijk hinder) is geborgd in het plan van aanpak van de aannemer. Daarnaast is het aanstellen van een omgevingsmanager vastgelegd, die vervult de functie van aanspreekpunt voor de omgeving.
<i>Wat gebeurt er indien dit belang(en) geschaad wordt(en)?</i> Klachten Calamiteitentelefoon	1.7 Code 5	Dan kunnen er klachten uit de omgeving komen. De omgevingsmanager is er om eventuele klachten direct op te lossen. De omgevingsmanager is er voor het belang van zowel de aannemer als de belanghebbenden. Bijvoorbeeld: de stoplichten van de tijdelijke fietsoversteek vallen uit, dan wordt er vaak naar de calamiteitentelefoon gebeld of direct naar de provincie en wordt er direct naar een oplossing gezocht.

Omgeving wordt mondiger Bezwaar maken Afspraken vastleggen	1.8 Code 5	De omgeving wordt wel steeds mondiger, ze weten ook beter wat er wel en niet mag en ze maken eerder bezwaar, het is ook daarom van belang afspraken goed vast te leggen.
Welke invloed heb je op het project? Rust bewaren Overleg regelen Vroegtijdig informeren	1.9 Code 6	Als omgevingsmanager probeer je de rust te bewaren en overleg te regelen. Je gaat met zijn allen bekijken wat er mogelijk is. Ook probeer je vroegtijdig te zorgen voor informatievoorziening.
Behoeft (aan informatievoorziening)		
Hoe wil je gedurende het project geïnformeerd worden? Extern, direct Afhankelijk van urgentie Per mail, direct vastliggen	1.10 Code 7	<u>Extern</u> : Direct. Wel afhankelijk van de urgentie. Het liefst per mail, omdat het dan direct vast ligt.
Intern: tijdig op de hoogte zijn. Omgeving voorbereiden op hinder	1.11 Code 7	<u>Intern</u> : Goed communiceren met de uitvoerder, het is belangrijk dat je tijdig op de hoogte bent van geplande werkzaamheden, zodat je de omgeving ook op tijd kan informeren. Je ontkomt niet altijd aan hinder, maar je moet mensen voorbereiden op hinder.
Met welke frequentie wil je geïnformeerd worden? Meteen Contact in voortraject opbouwen	1.12 x	Extern en intern meteen als er iets speelt. Tijdens de uitvoering moeten er vaak dingen op het laatste moment gebeuren. Dit geeft een spanningsveld tussen uitvoering en omgeving. Het dus heel belangrijk dat de omgevingsmanager snel geïnformeerd wordt. Zodat zaken vooraf gepland en geregeld kunnen worden met de omgeving. Je moet de contacten met de omgeving in het voortraject opbouwen, zodat je bij conflicten vindbaar bent voor de omgeving en snel kan handelen. Bijvoorbeeld bij het onverwacht overschrijden van het onttrekkingsdebiet bij een bemaling, dan moet je snel kunnen schakelen met het waterschap.
Wat gaat er goed? Vooroverleg	1.13 x	Het (voor)overleg met de betrokken partijen gaat goed met bijvoorbeeld de busmaatschappijen, gemeenten en hulpdiensten.
Wat kan er beter? Partijen vooroverleg inschatten Snellere schakeling met uitvoerder Duidelijkere rolverdeling	1.14 Code 7	Het (voor)overleg met de betrokken partijen gaat goed met bijvoorbeeld de busmaatschappijen, gemeenten en hulpdiensten. Er moet wel beter gekeken worden welke partijen hierbij horen te zijn, omdat er ook partijen zijn die je in dit stadium nog niet direct nodig hebt, maar in het vervolg wel. (bijvoorbeeld het waterschap bij een bronnering, het is dan van belang al een goede relatie te hebben opgebouwd.) Snellere schakeling en informatie vanuit de uitvoerder. En de rolverdeling moet duidelijk zijn.
Risico's		
Indien je voldoende	1.15	Als je goed geïnformeerd bent kan je sneller handelen, hierdoor kunnen problemen worden voorkomen. Bijvoorbeeld als je door de uitvoerder

geïnformeerd wordt, welke voordelen heeft dit voor het project? Problemen voorkomen	Code 11	geïnformeerd wordt kan je sneller naar de omwonende handelen en worden problemen voorkomen. "Voorkomen in plaats van genezen"
Wat zijn de belangrijkste risico's voor het project indien je niet voldoende geïnformeerd wordt? Bezwaar Vergunning/toestemming niet op tijd	1.16 Code 10	Meer kans op bezwaar of vergunningen/toestemmingen die je niet op tijd krijgt.
Indien je niet voldoende geïnformeerd wordt, welke stappen zal je dan ondernemen? Uitvoerder aanspreken	1.17 x	Meteen de uitvoerder aanspreken. Je hebt met zijn allen het belang van zo min mogelijk hinder naar de omgeving. Het betreft een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Hier is het ook voorgekomen dat een agrariër zelf actie heeft ondernomen door een barricade op de weg te plaatsen, dit wil je voorkomen. Deze agrariër had ondanks dat er al contactgegevens waren uitgewisseld zelf het heft in handen genomen.
Wat denk je dat de stappen voor het project betekenen? Weerstand vanuit omgeving Hinder Vertraging Ongelukken	1.18 Code 10	Dit geeft weerstand vanuit de omgeving. Kan hinder/vertraging opleveren. Of zelfs ongelukken, verkeerstechnisch moet ook de tijdelijke situatie goed geregeld zijn, anders kan het sluipverkeer opleveren. Mensen kunnen dan bijvoorbeeld op gevaarlijke verkeerspunten illegaal gaan afdraaien en dat levert dan weer gevaarlijke situaties op. Mensen worden hierin ook mondiger, je kunt het nog zo goed regelen, maar als mensen het niet willen dan trekken ze toch hun eigen plan.
Betrokkenheid		
Op welke manier ben je bij het project betrokken? Als omgevingsmanager	1.19 Code 8	Als omgevingsmanager ingehuurd door de aannemer.
Welke mogelijkheden zijn er om je betrokkenheid voor het project in te zetten? Inzet diensten	1.20 Code 9	Bijvoorbeeld een loonbedrijf waarvan wij de grond wilden gebruiken. Met hem is een overeenkomst gesloten dat wij zijn land mogen gebruiken in ruil voor de inzet van zijn diensten bij het project. Bij de rotonde in de buurt zit een reparatiebedrijf voor vrachtwagens, bij hem kunnen ze eventueel ook reparaties laten doen aan materieel. Als omgevingsmanager heb je een neutrale rol. Je fungeert als tussenpersoon voor de aannemer en de omgeving.

<i>Waarom zou je er wel of niet voor open staan om een dienst te leveren voor het project?</i> Eigen belang In ruil voor iets	1.21 Code 9	Vanwege een stukje eigen belang of in ruil voor iets (diensten/grond).
Werkgelegenheid	1.22 Code 9	Het brengt ook werkgelegenheid mee voor aannemers in de buurt, omdat af en toe onderaannemers worden ingezet. Bijvoorbeeld de repro in Sint-Michielsgestel, die de tekeningen en folders kan drukken.
<i>Wat wil je dat daar tegenover staat?</i> Niet alleen goodwill Niemand passeren Niet teveel vragen	1.23 Code 9	Het is vaak niet alleen maar goodwill. Er zijn wel mensen die weten wat een dergelijk werk inhoud en die vragen dan wel minder terug in verhouding van wat de aannemer aan hen vraagt. Hoe meer men betrokken is hoe beter het gaat. Je moet voorkomen dat je iemand passeert. Bij de politie is dat weer anders, hun wil je bijvoorbeeld extra laten sanctioneren tegen sluipverkeer, maar zij moeten niet het gevoel krijgen voor jou karretje gespannen te worden. Je moet niet te veel vragen, eerst zelf maatregelen treffen.
Toekomst		
<i>Wat verwacht je van de informatievoorziening in de toekomst?</i> Belangrijk Mondigere omgeving Meer ervaring	1.24 Code 12	Het blijft belangrijk. De omgeving wordt steeds mondiger. Ik hoop dat iedereen meer ervaren wordt.
Overgang contractvormen RAW naar UAV-gc Omgeving moet wennen aan aanpak	1.25 Code 12	Het is een overgang van contractvormen en dat is wennen. Van RAW bestekken naar UAV-gc contracten. Zodra men meer met geïntegreerde contractvormen werkt hoop ik dat iedereen meer vooruit gaat kijken op de planning en dat de ervaring die we nu op doen in de toekomst gebruikt kan worden. Ook voor de omgeving is dat wennen. Bijvoorbeeld: in het begin maak je jezelf bij de actoren bekend, maar dan zijn er nog mensen die je niet weten te vinden. De omgeving is nog gewend aan de contacten met de uitvoerder of opdrachtgever.
<i>Wat had je achteraf eerder willen weten of willen kunnen of willen doen?</i> Sneller informatie van uitvoerder Meer informatie uitvoerder Intern beter contact Afbakening taken	1.26 Code 2	Meer en sneller informatie van de uitvoerder en intern een beter contract, een duidelijke afbakening van de taken.
Afronding		
<i>Wat wil je verder nog aan mij kwijt?</i> Kennisdeling	1.27 Code 2	Het is goed dat hier onderzoek naar gedaan wordt. Kennisdeling is belangrijk intern, maar ook met de externe partijen.

Analyse interview belanghebbende Brabants Landschap

Interviewer en labels	Fragment	Antwoord geïnterviewde
Algemeen		
<i>Wat versta je onder informatievoorziening bij dit project?</i> Overeenstemming bereiken Beheer Eigendom Goed overleg hebben	1.1 Code 1	Zo snel mogelijk met elkaar overeenstemming bereiken over het doel dat je wilt behalen. En vooral dat je het integraal gaat oppakken. Altijd ook gericht op de situatie na afronding. Bij het terreinbeheer is Brabants Landschap een uitvoeringsorganisatie. Dat betekent dat Brabants Landschap uiteindelijk het beheer gaat doen en dat het ook gekoppeld is aan eigendom, kan ook in de vorm van erfpacht. Bij project Halsche Beemden wordt Brabants Landschap eigenaar/beheerder voor het totaal gebied. Vanuit het coördinatiepunt heeft Brabants Landschap een coördinerende rol. Zij doen inhoudelijke beoordelingen. Voor verbindingzones wordt door het waterschap bij Brabants Landschap ook de subsidie aangevraagd. Er zijn dus wel algemene doelen die bij een dergelijk project behaald moeten worden, maar omdat Brabants Landschap eigenaar is hebben zij wel de laatste stem. In de praktijk betekent dit dat je goed overleg met elkaar moet hebben.
Verschil in moment betrokken worden Goed nagaan wie belanghebbenden zijn	1.2 Code 2	Het moment van betrokken worden bij projecten is verschillend tussen Aa en Maas en De Dommel. Bij De Dommel komen ze direct als ze plannen hebben om een gebied in te richten. Bij Aa en Maas zeggen ze, we hebben beleid, er moeten dingen gebeuren, ze maken plannen en daarna komen ze er mee naar buiten. Pas dan kan Brabants Landschap haar dingen in brengen. Dat betekent dat ze wel eens op de rem moeten trappen. (bijvoorbeeld Lage Raam, is hoe het niet moet volgens Brabants Landschap) Het is ook mogelijk om iemand bij Staatsbosbeheer of Natuurmonumenten te interviewen bij HoWaBo en te vragen naar hun belevingen. Je moet aan de voorkant goed nagaan wie je belanghebbenden zijn. Dat is verschillend per project.
Eigenaar betrekken in idee fase Samenwerken Rechtszaken	1.3 Code 2	Het is wel zo dat als je eigenaar bent je al bij de idee fase betrokken hoort te zijn. Het komt nog wel een voor dat dit niet gebeurt. Er moeten zelfs ooit dingen uit de krant vernomen worden, bijvoorbeeld over wandel- en fietsroutes. Je wilt van het begin af aan de doelstelling van Brabants Landschap, natuurbehoud- herstel en ontwikkeling, toetsen aan het idee. En dan liever met ons dan met ons tegen. Indien het nodig is, dan zullen ze ook doorgaan tot de Raad van State.
<i>Wat is je ervaring hiermee?</i> Breder kijken	1.4 Code 2	Binnen waterschappen heb je ook nog verschillen, omdat sommige afdelingen nog niet breed genoeg kijken. Bijvoorbeeld het inlaten van maaswater dat goed is voor de boeren, maar wij willen terug naar natuurlijk peilbeheer. Dan heb je tegenstrijdige belangen. Ook bij dit soort vraagstukken zou het goed zijn als er een projectleider is die er integraal naar kijkt en niet vanuit de hokjesgedachten. Dit gaat wel steeds beter.
Projectorganisatie	1.5 Code 2	Je moet de projectorganisatie goed hebben staan, dit is afhankelijk van de omvang van het project. Bij grote projecten moet je een bestuurlijke stuurgroep, een management overleg en een projectgroep hebben. Bij Halsche Beemden heb je niet direct een bestuurlijke stuurgroep nodig, maar bij HoWaBo bijvoorbeeld wel.
Onderscheid in belanghebbenden	1.6 Code 2	Het is ook belangrijk om onderscheid te maken in daadwerkelijk belanghebbenden of mensen alleen ter informatie/ambassadeur. De definitie van belanghebbenden.
Intern en extern	1.7 Code 2	Informatievoorziening is dus zowel intern als extern. Afstemming hierin is heel belangrijk en je moet ook zelf de rust nemen om de plannen goed te doorgronden en dan het besluit te nemen of het goed is.

Direct belanghebbenden in projectorganisatie Afwegen per project	1.8 Code 2	Als je in de projectorganisatie vroegtijdig betrokken wordt moet je je doel niet verliezen en voorkomen dat je in discussies verzand waar je niet meer bij betrokken hoort te zijn. Bij een test of het beter is om op afroep betrokken te worden is gebleken dat dit alleen maar het hele project vertraagd, omdat je niet aanwezig was bij de overleggen en je dan toch dingen mist. Om dit later weer in aparte groepjes te bespreken is niet efficiënt. Dus: als belanghebbenden in de projectgroep zitten kost in het begin meer tijd, maar dat betaalt zich terug. Je moet dit afwegen per project.
Projectgeheugen Grondverwerving Onteigenen	1.9 Code 2	Qua tijd is het ook cruciaal dat je niet te veel wisselt met personen tijdens het project. Omdat je daardoor ook veel ervaring op doet in de looptijd. Je krijgt een projectgeheugen, je moet wel opletten dat je geen blinde vlek krijgt, maar je voorkomt ook dat eerder gevoerde discussies opnieuw gevoerd moeten worden. Voorbeeld: bij de aanleg van een natuurbrug over de A2. Het geld en de medewerkers waren begroot. Dan komen er verkiezingen, Camiel Eurlings komt aan het bewind en besluit anders. Dat is het nadeel van politiek gestuurde organisaties. Sneller handelen om dit te voorkomen kan niet altijd, omdat je bij natuurontwikkeling afhankelijk bent van de grondverwerving. Je zou eigenlijk een stille verwerving moeten doen en pas hierna een besluit moeten nemen. Ook moet je alert blijven op je eigen ambitieniveau, je kunt dan bijvoorbeeld de grond die op de markt komt binnen een gebied waar je in de toekomst iets mee wilt alvast aankopen. Dat vergt een investering in de toekomst, maar kan je in de projectfase wel veel tijd opleveren en frustratie voorkomen. Je kunt namelijk tegen de muur aanlopen van eigenaren die niet mee willen doen. Onteigenen kan ook: bestuursrechtelijk. Het waterschap kan dit makkelijker dan Brabants Landschap. Aan de voorkant moet je dit meenemen in verband met de kosten voor volledige schadeloosstelling.
Belang/invloed		
<i>Wat is je belang bij de uitvoering van het project?</i> Verbetering en natuurherstel	1.10 Code 4	Er komen zoveel aanvragen vanuit de waterschappen dat Brabants landschap weinig toekomt aan het introduceren van grote eigen projecten. Het is een kleine werkorganisatie en dat is ook het meest duurzaam voor de toekomst. Verbetering en natuurherstel.
<i>Hoe is je belang geborgd in dit project?</i> Programma van eisen	1.11 Code P	Het staat verwoord in het programma van eisen, dat wordt vertaald naar een ontwerp. Hierin probeer je met voortschrijdend inzicht je doelen op te nemen. Bij Halsche Beemden was dat wat lastiger omdat het niet binnen de EHS valt. Dit gebied behoorde tot de verbinding tussen de Maas en België. Bij de EHS zijn er natuurambitietypen geformuleerd, maar daar konden we hier niet op terug vallen. Uiteindelijk wil Brabants Landschap wel dat dit gebied wordt opgenomen in de EHS, vanwege de beheer subsidie. Je wilt de hoogst mogelijke natuurkwaliteit. Gaat dat niet, dan kan je eventueel het doel aanpassen.
<i>Wat gebeurt er indien dit belang(en) geschaad wordt(en)?</i> In gesprek Hoger planniveau Rechter	1.12 Code 5	Je bent in gesprek met elkaar en dan kan je indien nodig naar een hoger planniveau. Alleen als dit niet lukt scheiden de wegen en ga je naar de rechter.
<i>Welke invloed heb je op het project?</i> Groot, eigenaar	1.13 Code 6	Heel groot, wij zijn eigenaar.

Behoeft (aan informatievoorziening)		
<i>Hoe wil je gedurende het project geïnformeerd worden?</i> Onderdeel projectgroep Meteen Uit eerste hand Serius nemen	1.14 Code 7	Meedraaien in de projectgroep en alle informatie meteen meekrijgen. Zoals dat nu bij dit project loopt bij De Dommel is dat heel goed geregeld. Je hebt alle informatie uit eerste hand. Bij Aa en Maas in het project Lage Raam waren we te laat betrokken en lag er al een heel plan. Je moet vooraf de kracht in het veld zoeken en de kennis die er is gebruiken en serieus nemen. Het is bij gebiedsontwikkeling echt van belang om te kijken wat de ideeën en wensen van je partners zijn. Daar moet je voor open staan. Door meer in de breedte te kijken kost het in de opstartfase meer tijd, maar dat zal in het vervolgtraject tijd opleveren.
<i>Met welke frequentie wil je geïnformeerd worden?</i> Bij nieuws dat er toe doet	1.15 Code 7	Zodra er nieuws is dat ertoe doet.
<i>Wat gaat er goed?</i> Intermenselijke	1.16 x	Het intermenselijke moet goed zitten voornamelijk een klik met de projectleider. En de omgeving moet in de gaten gehouden worden ook voor als het project is afgelopen. Het project diplomatiek uitvoeren.
<i>Wat kan er beter?</i> Goede overdracht naar beheer	1.17 x	De projectleider is tijdelijk het gezicht voor het gebied, maar dat houdt op. Je moet je er bewust van zijn dat ook dergelijke processen spelen. Er moet een goede overdracht plaatsvinden ook voor het beheer. Goed kijken voor de tijd nadat de projectleider klaar is met het werk. Voor de beheerperiode.
Risico's		
<i>Indien je voldoende geïnformeerd wordt, welke voordelen heeft dit voor het project?</i> Draagvlak Snelheid	1.18 Code 11	Draagvlak en snelheid zijn dan van belang.
<i>Wat zijn de belangrijkste risico's voor het project indien je niet voldoende geïnformeerd wordt?</i> Geschaad vertrouwen	1.19 Code 10	Vertrouwen wordt geschaad. Vertrouwen moet goed zijn. Vaak wordt er een adviesbureau ingehuurd, dan krijg je een spanning omdat er financiën bij komen kijken. Voor Brabants Landschap maakt het niet uit hoeveel uren erin gestopt moeten worden, het gaat om het resultaat. Een adviesbureau moet vooraf al een inschatting maken voor de uren. Het zou meer moeten zijn in de trant van de klant is koning. Bijvoorbeeld het voorval van een zieke ecoloog en dan wordt je gebeld dat de notitie mogelijk niet op tijd geleverd kan worden. Hierover werd geschakeld met Brabants Landschap en dit had het waterschap moeten zijn. In dit geval geldt dat het waterschap de regeling heeft met het adviesbureau en niet met één specifieke ecoloog en moet het adviesbureau er dus gewoon voor zorgen dat de deadline gehaald wordt.
<i>Indien je niet voldoende geïnformeerd wordt, welke stappen zal je dan ondernemen?</i>	1.20 Code 10	Eerst in overleg, kom je samen niet uit, dan ga je hogerop. De besturen zien elkaar ook, er is dan ook betrokkenheid op bestuurlijk niveau. Echte problemen tussen beide organisaties komt maar zelden voor. Als het wel voor komt dan gaat het wel met open vizier. Bijvoorbeeld als de lozingsnorm van de zuivering naar boven moet worden bijgesteld en er niet naar de doelen van Brabants Landschap was gekeken. Toen is er overleg geweest, daarin werd Brabants Landschap niet serieus genomen en hebben ze na het besluit een zienswijze ingediend. Daarna is er een bestuurlijk overleg geweest en komen daar afspraken uit naar voren. Daarna trok Brabants Landschap de zienswijze wel in, maar het is jammer

Zienswijzen		dat dit, weliswaar zelden, zo moet. Met waterschappen komt dit echt zelden voor, omdat de belangen nog veelal overeen komen. Met de aanleg van een weg liggen de belangen verder uit elkaar en komt dit vaker voor. Je wilt het maximale voor de natuur eruit halen.
Wat denk je dat de stappen voor het project betekenen? Vertraging Geschaad vertrouwen	1.21 Code 10	Vertraging en vertrouwen.
Betrokkenheid		
Op welke manier ben je bij het project betrokken? In projectgroep	1.22 Code 8	We zitten in de projectgroep.
Welke mogelijkheden zijn er om je betrokkenheid voor het project in te zetten? Kennis Grondinbreng Meebetalen Positieve berichtgevingen Doelen bundelen	1.23 Code 9	Kennis, inbreng van grond, meebetalen afhankelijk van de doelen, betrokkenheid en positieve berichtgevingen die door Brabants Landschap naar buiten worden gebracht. De opzet van een gezamenlijk project kan ook snelheid opleveren. De belangen van andere partijen zijn ook in het gebied aanwezig. En je kunt zo bijvoorbeeld voorkomen dat een gebied twee keer op de schop moet, omdat het waterschap de beek wil laten meanderen en vervolgens Brabants Landschap het gebied verder gaat inrichten. Deze doelen kan je bundelen.
Waarom zou je er wel of niet voor open staan om een dienst te leveren voor het project? Relatiebelang Natuurbelang	1.24 Code 9	We moeten een belang hebben. Afhankelijk van het belang stop je er meer of minder energie in. Dit kan relatiebelang zijn of direct natuurbelang.
Wat wil je dat daar tegenover staat? Relatie Natuurkwaliteit	1.25 Code 9	Relatie en natuurkwaliteit.
Toekomst		
Wat verwacht je van een de informatievoorziening in de toekomst? Vroeg betrokken blijven Serieus genomen Goede afstemming	1.26 Code 12	Minimaal in een vroeg stadium betrokken blijven worden, in de idee fase, zoals bij De Dommel. Daarmee wordt je als partner serieus genomen en dat geeft vertrouwen. Zorg ook voor interne, in de werkgroep en organisatie breed, en externe afstemming.
Wat had je achteraf eerder willen weten of willen kunnen of willen doen? Onderscheid belanghebbenden Benut kennis	1.27 Code 2	Bij de Halsche Beemden niet echt. Je moet onderscheid maken bij de eigenaar en overige belanghebbenden. Benut de kennis van Brabants Landschap.

Analyse interview belanghebbende aannemer Martens en Van Oord

Interviewer en labels	Fragment	Antwoord geïnterviewde
Algemeen		
<i>Wat versta je onder informatievoorziening bij dit project?</i> Informatieavond Verkeersveiligheid Informatieruimte Wandelingen Persoonlijke benadering Meer vragen bij uitvoering	1.1 Code 1 Code 13	Het is nog een beetje zoeken. In het begin is er een informatieavond geweest vanuit het waterschap waarin de aannemer is geïntroduceerd. Over hoe, wat, waar en wanneer en ook wat betreft verkeersveiligheid. Echt de belangrijke dingen voor de omgeving. Bij klachten of problemen kunnen ze bij ons terecht. Er is ook een informatieruimte, er is een paaswandeling geweest en er komen nog meer wandelingen. Een zomeravondwandeling en een snertwandeling. Het is nog een beetje kijken hoe je de omgeving het beste kan informeren. De opkomst was minimaal (4pers). Het publiceren van de wandeling kan mogelijk nog beter, maar de agrariërs komen niet naar een dergelijke activiteit. Zij zijn persoonlijk benaderd. De verwachting is dat bij het rijden van de vrachtwagens meer vragen gaan komen.
<i>Wat is je ervaring hiermee?</i> Zoekende naar juiste aanpak Meer opkomst wandelingen Brieven en publicaties Telefonisch Ruis vanuit grondverwerving	1.2 Code 2 Code 13	We zijn nog een beetje zoekende naar de juiste aanpak van informatievoorziening. Van de wandelingen wordt meer verwacht, meer opkomst. Waarschijnlijk wordt dit vanzelf meer als het werk in uitvoering is. De mensen die er bij de paaswandeling bij waren vonden het een leuk initiatief. Dan komen er ook nog brieven naar omwonenden en publicaties in krantjes. Mensen in de straat worden ook telefonisch geïnformeerd. Nog niet alle mensen zijn nu geïnformeerd, we hebben nu de mensen gehad waar we het snelste werkzaamheden moeten gaan uitvoeren. Bijvoorbeeld de agrariër waar we nu op het erf staan met de keet en het infocentrum. Alle pachters zijn telefonisch benaderd. Bij deze pachters zat er in het begin wat ruis op de lijn, omdat er bij de grondverwerving was aangegeven dat zij tot het moment van inrichten de grond nog mochten gebruiken. Voor de aannemer is dat het startmoment en voor de boer het moment van afgraven. Daar zijn nu afspraken over gemaakt met de agrariërs. Een verkeerde inschatting kan zo al veel werk opleveren. Voor de rest van het werk is het wel fijn dat het nu gebeurt, omdat er nu tijd was om het nog op te lossen. Het levert nog geen vertraging op, kost wel energie.
Belang/invloed		
<i>Wat is je belang bij de uitvoering van het project?</i> Grond afgraven en afvoeren Geen ellende Overlast onoverkomelijk	1.3 Code 4	We moeten 450.000m³ grond afgraven en afvoeren. We willen geen ellende hebben met de afvoer. In overleg met de gemeenten (Den Bosch, Vught en Heusden) worden hier afspraken over gemaakt. De gemeente Heusden heeft de meeste verkeersdruk van de werkzaamheden. De transportroute loopt door de gemeente Heusden. En er wonen 10 boeren aan deze route en daar moeten we geen ellende mee hebben. Je moet blijven rijden in de tijd dat je bij problemen naar een oplossing aan het zoeken bent. De route wordt vastgesteld en daar moeten de vrachtwagens dan door. Overlast is onoverkomelijk. Voor bijna alles is ook één richtingsverkeer ingesteld, de wegen zijn nogal smal en passeren is dan niet wenselijk. De belangrijkste bron van overlast is ook het transport. De grond is nog niet allemaal kwijt (65%), er wordt nu gekeken naar grondafzet dichtbij, dan heb je de meeste winst. 450.000m³ is voor de aannemer een hoeveelheid waarmee ze gewend zijn om te werken. Ze hebben ook een aparte afdeling grondstromen (5 personen), die zijn alleen maar bezig met het organiseren van de grondstromen.
<i>Hoe is je belang geborgd in dit project?</i> In de aanbidding	1.4 Code P	In de aanbidding zijn al een aantal dingen meegenomen, zoals het één richtingsverkeer.
Overleg met stakeholders voor gunning Zoeken naar wat mag en niet	1.5 Code 2	Je gaat om de tafel met de gemeenten, je probeert dit al voor de gunning te doen. Daarin moet je een keuze maken, het kan zijn dat het contractueel niet mag. Het gaat er dan om voor de opdrachtgever dat niet iedereen met belanghebbenden gaat praten. Dat is dan voor iedereen hetzelfde uitgangspunt. Voor de berekeningen ben je al wel in het gebied aanwezig en dat valt omwonenden natuurlijk ook op. Het kan dan

mag		voorkomen dat zij een gesprek met jou aangaan. Het is dan wel eens zoeken naar wat wel en niet kan.
Concretiseringsfase Afstemming BVP veel voorbereidingskosten	1.6 Code P	In de concretiseringsfase moet de aannemer aantonen dat hun aanbieding ook daadwerkelijk kan. De opdrachtgever gaf bij dit project aan dat zij het belangrijk vond dat in deze fase al afstemming met de gemeente plaatsvond. De start van de concretiseringsfase kan je eigenlijk al start werkvoorbereiding noemen. De voorbereiding kost hierin veel geld. Het betreft de voorselectie, inlichtingen, workshop BVP. Hier moet je bij zijn. Dit voortraject is ook een beetje een spel om het project en de concurrentie af te tasten. Je moet dan een prijs en 6 A4tje tekst inleveren. In deze tekst moet precies staan wat ze willen horen. Je blijft in de voorbereiding aan zo'n document sleutelen. Daarna krijg je nog de interviews. Daarin zit ook nog de nodige voorbereiding. Het is ook belangrijk dat iedereen die meedoet met het interview alle ins en outs van het werk kent. Iemand even van te voren bijpraten, dat lukt niet. In de concretiseringsfase staan de andere partijen in de wacht, voor als het deze aannemer niet zou lukken. Voor de concretiseringsfase is 6 tot 8 weken gereserveerd, dit is niet haalbaar, gezien de hoeveelheid werk. Als je de concretiseringsfase klaar hebt dan ken je het werk van binnen en van buiten, zodat je eigenlijk al klaar bent voor de uitvoering. Er moeten dan alleen nog kleine dingen uitgezocht worden. Je hebt bij BVP best veel voorbereidingskosten, maar na de concretiseringsfase ben je klaar voor het werk.
RAW bestek geld uitwerking kwijt BVP geld uitwerking niet kwijt BVP ruimte eigen ideeën Nadeel BVP beste verkoper i.p.v. beste aannemer	1.7 Code P	Bij een RAW bestek maak je een ontwerp en dan begint het pas na de aanbesteding. Omdat je dan niet getoetst kan worden bij een interview moet je bij RAW veel meer documenten indienen, waardoor deze fase net zo lang duurt en net zoveel kost. Bij BVP maak je het plan in de concretiseringsfase, dus als je niet de aannemer wordt dan ben je ook het geld van de uitwerking niet kwijt, bij RAW is dat wel het geval. Een nadeel is dat aannemers ervaring krijgen met het soort vragen van de opdrachtgever en daarop in kunnen spelen. Hierdoor hoeft het nog niet het geval te zijn dat de beste aannemer het werk krijgt, maar de beste verkoper. Daarnaast zijn er ook kleinere aannemers die niet zoveel tijd in de voorbereiding kunnen steken. De BVP aanpak geeft aannemers wel de ruimte om zelf met ideeën te komen. Daarin is het dan wel de kunst om je plan ook goed te verwoorden/verkoppen.
<i>Wat gebeurt er indien dit belang(en) geschaad wordt(en)?</i> Geen vertraging opleveren	1.8 Code 5	Je kunt met veel dingen mee, maar je moet er bij veranderingen wel voor zorgen dat het werk door kan. Bijvoorbeeld de route omgooien, dat kan, maar dan moet er wel voor gezorgd worden dat dit geen vertraging oplevert. Het werk moet door kunnen. Daarnaast is de uitvoeringstijd wel 4 jaar, maar het daadwerkelijke transport is 40 a 60 weken rijden. Het is wel belangrijk dat je wel kan gaan rijden als er vraag naar grond is. Vrijheid is afzet is belangrijk (handel)
<i>Welke invloed heb je op het project?</i> Leiding bij aannemer Opdrachtgever toetsende rol Blijven afstemmen	1.9 Code 6	Nu hebben wij de leiding en heeft het waterschap een toetsende rol. Het is hierin wel beter om het allemaal gezamenlijk af te blijven stemmen. Bijvoorbeeld de gemeente Vught kwam met een rapport over de verminderde levensduur van de wegen na de transportbewegingen en wilden dat de aannemer alle wegen zou gaan opknappen. Dan moet je bekijken hoe je dat kan oplossen en wat er wel of niet bij het project hoort. De wegen hier in de polder zijn nu al allemaal afgeschreven. Het waterschap gaf ook aan dat dit niet tot de taak van de aannemer behoort. Hierover moet nog een overleg met de aannemer, waterschap en gemeente gepland worden.
Behoeft (aan informatievoorziening)		
<i>Hoe wil je gedurende het project geïnformeerd worden?</i> Reguliere basis Risico rapportage Voortgangsrapport	1.10 Code 7	Met de opdrachtgever op reguliere basis, een wekelijkse risico rapportage en eens in de 4 weken leveren wij een voortgangsrapport aan en is er overleg.
Kern te pakken krijgen Langs gaan	1.11 Code 7	Met de omgeving moet je ook ooit door het verhaal heen luisteren. Je moet de kern te pakken krijgen. Je wilt als er een klacht/verbeterpunt is eigenlijk langs gaan, omdat je dan meer informatie krijgt als met een klachtenformulier o.i.d. Ook achtergrondinformatie over de

Achtergrondinformatie Meedenken Inleven		locatie/omwonenden kan handig zijn. Je kunt hier dan op inspelen. Je moet voor een goede communicatie kunnen meedenken en jezelf inleven in de mensen.
<i>Met welke frequentie wil je geïnformeerd worden?</i> Continue	1.12 Code 7	Continue contact. Niet blijven wachten tot een overlegmoment.
<i>Wat gaat er goed?</i> Interactie Sfeer	1.13 x	Interactie en de sfeer met zowel de opdrachtgevers als de omgeving.
<i>Wat kan beter?</i> Opkomst wandelingen Afwachten bij werk in uitvoering	1.14 x	(De opkomst van de wandelingen) Het gaat goed. Het is nog afwachten wat er komt als het werk in uitvoering gaat.
Risico's		
<i>Indien je voldoende geïnformeerd wordt, welke voordelen heeft dit voor het project?</i> Klachten	1.15 Code 11	Zolang je geïnformeerd wordt heb je grip op vervelende situaties. Je kunt snel inspringen en zaken direct oppakken. Als je dingen niet weet of niet direct oppakt dan loop je het risico dat je klachten blijft krijgen. (notoire klagers)
<i>Wat zijn de belangrijkste risico's voor het project indien je niet voldoende geïnformeerd wordt?</i> Risico's voor transport	1.16 Code 10	Risico's voor het transport. Als het transport niet door kan gaan dan heb je een probleem.
<i>Indien je niet voldoende geïnformeerd wordt, welke stappen zal je dan ondernemen?</i>	1.17 Code 10	Je gaat eerst met degene die de klacht heeft gebracht in gesprek. Bijvoorbeeld iemand die naar school moet langs de transportroute. Met deze mensen ga je in gesprek en op zoek naar de kern van het probleem. Daarna ga je op zoek naar een oplossing en navragen of de oplossing ook goed is. De oplossing moet niet de projectdoelstellingen/mijlpalen in gevaar brengen. Als dat wel zo is dan ga je in overleg met de opdrachtgever.

Zoek naar kern probleem Projectdoelstellingen/mijlpalen niet in gevaar komen		
<i>Wat denk je dat de stappen voor het project betekenen?</i> Geen betekenis Buiten invloedssfeer is vervelend	1.18 Code 10	Niks. Je pakt het op en lost het op. De ene keer doet de projectleider dat of de projectcoördinator. Het is pas vervelend als het buiten de invloedssfeer van de aannemer gaat. Je kunt veel zelf, maar ook dat kost geld en je wilt ook niet de hele tijd naar de opdrachtgever moeten stappen.
Betrokkenheid		
<i>Op welke manier ben je bij het project betrokken?</i> Weet veel achtergrond Contact met opdrachtgever Uitvoerder	1.19 Code 8	Het is wel even zoeken, maar als je vanaf inschrijving erbij zit dan weet je alle ins en out. En ook veel achtergrond en contact met de opdrachtgever. De uitvoerder komt later. Informatie wordt in dit stadium al wel enigszins doorgegeven zodat hij/zij alvast op de hoogte is. De uitvoerder weet niet in de eerste week alles. Als die dan net in de eerste week op een lastige plek moet beginnen, dan heb je een ander startpunt. De projectleider is echt voor buiten, realisatie en planning. De projectcoördinator is voor de omgeving etc. Bij Rijkswaterstaat houden ze vast aan IPM rollen. Vanuit de aannemer zijn er ooit te weinig mensen betrokken en heb je dan meerdere rollen, bij kleinere projecten. Bij grotere projecten heb je wel die splitsing.
Vooraf betrokken is fijn Geen relatie makkelijker belang project verdedigen	1.21 Code 8	Het is fijn om van begin af aan betrokken te zijn, maar voor de realisatie is het in sommige gevallen ook wel eens handig om pas later betrokken te zijn. Die hebben nog geen relatie met de omgeving en kunnen ooit wat makkelijker de belangen van het project verdedigen.
<i>Welke mogelijkheden zijn er om je betrokkenheid voor het project in te zetten?</i> Klusjes	1.22 Code 9	Er af en toe klusjes bij doen dat komt voor. Bijvoorbeeld niet alleen de grond leveren, maar ook even uitspreiden.
<i>Waarom zou je er wel of niet voor open staan om een dienst te leveren voor het project?</i> Afweging maken	1.23 Code 9	Soms past het niet, afhankelijk van tijd en soort werk, of heb je de middelen niet. Je moet een afweging maken. Dit vergt coördinatie en planning. Bijvoorbeeld op een ander project moest wat straatwerk verlegd worden en kabels en leidingen. Als het dan alleen maar werk is wat wij ook moet uitbesteden en er is geen tijd voor dan gaat het niet. Dit is echt een afweging per vraag. Bijvoorbeeld ook het bommen en explosieven verhaal. Wij zijn geen a gecertificeerd bedrijf, maar als wij wel de coördinatie en de planning regelen, dan kunnen we zelf bepalen wanneer ze waar gaan onderzoeken en heeft dit voordeel voor ons project.
<i>Wat wil je dat daar tegenover staat?</i> Geen impact op project	1.24 Code 9	Dat het geen impact heeft op de eigen werkzaamheden. Het blijven behalen van je mijlpalen en coördinatie.

Toekomst		
<i>Wat verwacht je van een de informatievoorziening in de toekomst?</i> Meer belangstelling wandelingen Digitale informatievoorziening Afspraken vastleggen	1.25 Code 12	Meer animo voor de wandelingen. Dat het infocentrum beter bezocht wordt. Mogelijk ook andere doelgroepen die een rondleiding willen, Natuurmonumenten, de Vlinderstichting. Meer informatie voor omwonenden tijdens de uitvoering. Digitale informatie voorziening, twitter bijvoorbeeld, is nog lastig. Dit wordt wel steeds meer gebruikt. Je wilt hierop zeker negatieve berichten voorkomen. Afspraken vastleggen is belangrijk, omdat je dan ook op contractafspraken kan terugvallen.
<i>Wat had je achteraf eerder willen weten of willen kunnen of willen doen?</i> Ervaring opbouwen Vroeg stadium informeren	1.26 Code 12	De impact van de pachters was van te voren niet voorzien. Daarin moet je ervaring met de omgeving opbouwen. We informeren de omwonenden nu in een vroeg stadium om problemen te voorkomen. Als je dat niet doet, dan weet je mogelijk niet tijdig genoeg wat er leeft in de omgeving en met welke factoren nog rekening gehouden moet worden. Zoals bijvoorbeeld het fietsende meisje.
Afronding		
<i>Wat wil je verder nog aan mij kwijt?</i> Breed getrokken Locatie specifiek Locatie afhankelijk	1.27 Code 2	Vroeger bij de RAW bestekken deed de uitvoerder omgevingsmanagement erbij. Nu ga je iedereen af, vroeger gebeurde dat niet. Het werk wordt nu heel breed getrokken, ook omdat het een naam heeft. Omgevingsmanagement is heel locatie specifiek en locatie afhankelijk.

Analyse interview Ommelander Ziekenhuis Group		
Interviewer en labels	Fragment	Antwoord geïnterviewde
Algemeen		
Verbeterpunten communicatievlak Techniek versus overheid Tot hoever communiceren Niet mooier maken dan het is	1.1 Code 2	Er zijn nog wel wat verbeterpunten op het communicatievlak te vinden, bekeken vanuit de gemeente, het ziekenhuis en Antea Group. Vanuit techneuten gezien, willen we gewoon aan het werk. De gemeente is veel nauwlettender bezig met het bekijken waar rekening mee gehouden moet worden. Deze discussie is nu binnen het project aan de gang. Tot hoever moet je gaan met communiceren en wat kan je gewoon uitvoeren. Het werk stinkt gewoon, je moet het niet mooier maken dan het is.
Real life meekijken omgeving?	1.2 Code 13	OW-Monit: Wordt waarschijnlijk na de bouwvak opgestart. Op de bijeenkomst op 21 mei wordt hier ook uitleg over gegeven aan de belanghebbenden. Het is belangrijk dat dit systeem in simpele taal wordt uitgelegd, bijvoorbeeld de term snuffelpaal gebruiken. Ook kan je aangeven dat de eigen mensen er ook werken en hun veiligheid ook gegarandeerd moet worden. Over het real life meekijken van de omgeving wordt nog nagedacht, bijvoorbeeld via een link op de site van de gemeente. Werken met stoplichten zou dan een mogelijkheid kunnen zijn, je moet het begrijpelijk maken voor de omgeving. Voor de OK wordt dit ook zo gebruikt, groen is goed, bij oranje moet je op je hoede zijn en bij rood moet je de operatie afmaken en stoppen.
Wat versta je onder informatievoorziening bij dit project? Zorgvuldig Goede afweging maken	1.3 Code 1	Het ziekenhuis is belanghebbende, tussen de 800 en 1200 medewerkers, die allemaal denken: "Wat gebeurt er allemaal?". De zusterflat ligt in de directe nabijheid en de burens, waarvan de tuinen ontgraven moeten worden ken ik erg goed. Je weet wat er speelt en wat er leeft. Je kunt het niet mooier maken dan het is, maar je moet natuurlijk ook wel zorgvuldig met de omgeving omgaan. Je moet goed de momenten wanneer je iets gaat communiceren bepalen en hoe je iets gaat communiceren. Sommige uitleg, gezien vanuit de technische kant, kan meer vragen oproepen dan beantwoorden, daarom goed afwegen wat je gaat communiceren.
Wat is je ervaring hiermee? Vertraging Afstemmen wie communiceert Omgeving wennen aan aanpak Missen contacten uit voortraject	1.4 Code 2	Bijvoorbeeld: op de locatie werd, ter voorbereiding, een trafo geplaatst. De buurman hield dit nauwlettend in de gaten. De buurman had gebeld dat de werkzaamheden gestopt waren, omdat het stonk. Dit kan vertraging opleveren. Er moet dus een goede lijn zitten in de communicatie, het moet duidelijk zijn wie wat doet en wanneer. In principe ligt de communicatie bij Antea Group en je moet oppassen dat niet iedereen gaat communiceren, omdat je dan niet meer weet wie wat heeft gecommuniceerd. En de omgeving went dan niet aan de nieuwe aanpak. Tijdens het bouwoverleg kunnen hierover onderling nog afspraken gemaakt worden. In het contract is ervoor gekozen om Antea Group de communicatie te laten doen. Je mist hierdoor wel de eventueel in het voortraject opgebouwde contacten met de omgeving. Dit moet je opnieuw opbouwen. In het voortraject moet je een goede afweging maken over het wel of niet zelf uitvoeren van de communicatie. Het is veel werk en moet zorgvuldig gebeuren. Eventueel een combinatie van de nieuwe communicatiemedewerker met degene uit het voortraject zou ook kunnen.
Belang/invloed		
Wat is je belang bij de uitvoering van het project? Zeer groot Zo min mogelijk last Bedrijfsvoering moet doorgaan	1.5 Code 4	Zeer groot. We willen de vervuilde grond weghebben voor de verkoop van de grond in verband met de verhuizing van het ziekenhuis. Ervoor zorgen dat gebruikers en het ziekenhuis er zo min mogelijk last van ondervinden. In deze omgeving valt geuroverlast erg op. Nu al bij de kleinste ontgravingen is er overlast, laat staan wat er nog komen gaat. Met communicatie moet je proberen grip op de omgeving te houden. Bijvoorbeeld bij werkzaamheden van Enexis, zij leggen werkzaamheden stil als het stinkt en je komt 5 weken laten weer een keer aan de beurt. Dit levert veel vertraging en vragen op. Enexis nam door de uitgestelde werkzaamheden met het openliggende gat wel parkeerplaatsen in beslag, dit is erg lastig voor het ziekenhuis. Het is dus belangrijk dat externe partijen gewoon door kunnen werken. Ook de bedrijfsvoering van het ziekenhuis moet doorgaan. Bijvoorbeeld straks met het plaatsen van de damwand. Dit moet trillingvrij gebeuren, anders kunnen operaties geen doorgang vinden. Er moeten koolstof filters geplaatst worden, zodat de luchtjes buiten blijven. Het ziekenhuis heeft een heel groot belang. Het ziekenhuis is een bedrijf, productie stil betekent geen inkomsten. In de risicoanalyse staat het ziekenhuis ook bovenaan. Een claim van een patiënt is kan

		hoog oplopen.
<i>Hoe is je belang geborgd in dit project?</i> In het contract	1.6 Code P	In het contract, het betreft een gezamenlijk contract, wij zijn een deelgenoot van de gemeente. Vanaf het begin van het project zijn wij erbij betrokken.
<i>Wat gebeurt er indien dit belang(en) geschaad wordt(en)?</i> Bijsturen Voorkom imagoschade	1.7 Code 5	Je kunt het proces bijsturen tijdens besprekingen. We zitten er rechtstreeks bij. Dit risico zal meevallen, omdat overal controle op zit. Er zijn voorafgaand veel metingen gedaan. Belangrijk is het voorkomen van imagoschade en overlast. Je moet een betrouwbare partner blijven. Er is veel vertrouwen in Antea Group
<i>Welke invloed heb je op het project?</i> In projectgroep Continue betrokken	1.8 Code 6	We zitten in de projectgroep. Grote invloed, wij staan boven aan de lijst. We zijn er continue bij betrokken. Er is heel goed overleg met elkaar. Arcadis zit er nog bij als controlerende instantie, zij beoordelen of alles volgens de afspraken verloopt. 'Afspraak is afspraak' en er zijn korte lijnen.
Behoefte (aan informatievoorziening)		
<i>Hoe wil je gedurende het project geïnformeerd worden?</i> Bouwvergaderingen Korte lijnen	1.9 Code 7	Bij de bouwvergaderingen. En we kunnen inloggen in een afgeschermd project map. Hier komt alle informatie aangaande het project in te staan. Direct bellen en mailen en blijven zorgen voor korte lijnen. De unit van Antea Group komt op het terrein te staan.
<i>Met welke frequentie wil je geïnformeerd worden?</i> Overlegvorm Bij problemen direct	1.10 Code 7	2 wekelijks overleg, mogelijk wordt dit geïntensiveerd bij de daadwerkelijke uitvoering. Indien er iets mis gaat, dan direct informeren en onderlinge afstemming bereiken.
<i>Wat gaat er goed?</i> Open houding Aangeven wat je vindt	1.11 x	Je moet je weg vinden in de manier van verslaglegging, afspraken etc. ; bouw/techniek versus overheid. Je bent er deelgenoot van en neem hierin een open houding aan en geef aan wat je vindt.
<i>Wat kan beter?</i> Veiligheid en	1.12 x	Het veiligheid- en communicatieplan is doorgenomen en er zijn nog enkele tips en tools aangegeven. Dit wordt nog aangepast. Over de voorlichting wordt overeenstemming bereikt. De ervaring bij de aanpak van de gasfabriek in Appingedam is er al, je moet wel uitkijken dat je er niet te licht over denkt. Daar zat je in een andere omgeving, minder invloed. Hier zit je midden in het centrum.

communicatieplan Bedachtzaam		Je moet bedachtzaam worden/zijn en blijven in de aanpak van communicatie. Je hebt te maken met het spanningsveld wel/niet informeren versus doorwerken en enkele klachten achteraf. (Je moet het ook niet over-reguleren/informeren) Het vormen van een 'reputatiematras' is hier bijvoorbeeld voor de bewoners het gebruik mogen maken van de parkeerplaatsen tijdens de uitvoering. Kleine dingen helpen ook.
Risico's		
<i>Indien je voldoende geïnformeerd wordt, welke voordelen heeft dit voor het project?</i> Voorkomen imagoschade Voorkomen problemen	1.13 Code 11	Imagoschade. Het risico op trillingen bij het plaatsen van de damwand. In de offerte was het trillingvrij plaatsen van de damwand een van de belangrijkste zaken. Het wegvallen van stroom, water en gas. Hier zijn allemaal alternatieven voor geregeld. Als ziekenhuis zijnde moet je dit allemaal zelf geregeld hebben. Je moet niet voor verassingen komen te staan. Je moet direct geïnformeerd worden. Eventuele overlast moet uitlegbaar zijn. Je moet het ook niet mooier maken dan het is, overlast komt er. De werkzaamheden zijn onoverkomelijk. We helpen elkaar bij de communicatie/informatie. Goed geïnformeerd worden helpt bij het voorkomen van imagoschade en problemen voor patiënten.
<i>Wat zijn de belangrijkste risico's voor het project indien je niet voldoende geïnformeerd wordt?</i> Inzet noodvoorzieningen Bereikbaarheid ambulancediensten	1.14 Code 10	Er zijn noodvoorzieningen die ingezet kunnen worden. Intranet van het ziekenhuis is een goed hulpmiddel in de communicatie, over bijvoorbeeld de bereikbaarheid voor ambulancediensten.
<i>Indien je niet voldoende geïnformeerd wordt, welke stappen zal je dan ondernemen?</i> Werk stilleggen	1.15 Code 10	We kunnen het werk stilleggen. Alleen bij noodgevallen. Daarvoor zijn we gemandateerd. Bijvoorbeeld: de damwanden moeten trillingvrij geplaatst worden, indien er toch trillingen komen (al dan niet in combinatie met een aardbeving) dan kan het hoofd OK aangeven dat het niet meer verantwoord is en moet het werk stil gelegd worden. Je probeert dit wel te allen tijden te voorkomen.
<i>Wat denk je dat de stappen voor het project betekenen?</i> Vertraging, weloverwogen doen.	1.16 Code 10	Stilleggen moet je weloverwogen doen, daarom ben je deelgenoot, je wilt ook zelf dat het opgelost wordt. Het is goed geregeld.
Betrokkenheid		
<i>Op welke manier ben je bij het project betrokken?</i> Overall	1.17 Code 8	Overall bij betrokken.
<i>Welke mogelijkheden zijn er</i>	1.18	Gebruik maken van de tools van het ziekenhuis. Bij communicatie kun je elkaar helpen, maar je moet erop letten dat iedereen zijn eigen vak

<i>om je betrokkenheid voor het project in te zetten?</i> Gebruik tools Hulp bij communicatie	Code 9	doet.
<i>Waarom zou je er wel of niet voor open staan om een dienst te leveren voor het project?</i> Overwegen of je het goede doet.	1.19 Code 9	Dat doen we gewoon. Wel met elkaar even overwegen of je het goede doet. De gemeente heeft zo ook wel eens bijgesprongen in de communicatie bij mensen die zij al goed kende.
<i>Wat wil je dat daar tegenover staat?</i> Samenwerken	1.20 Code 9	Samen de klus klaren met zo weinig mogelijk hinder. Praktisch/overleggen.
Toekomst		
<i>Wat verwacht je van een de informatievoorziening in de toekomst?</i> Niet blijven polderen Vroegtijdig overleggen	1.21 Code 12	Wij hebben iets minder te maken met dit soort projecten, maar bijvoorbeeld bij de nieuwbouw van het ziekenhuis is nu al overleg met de burens. Al in het begin van het proces overleg met de belanghebbenden. Dat is belangrijk. Je moet het samen doen en erop letten dat je niet blijft polderen.
<i>Wat had je achteraf eerder willen weten of willen kunnen of willen doen?</i> Niets	1.22 x	Nog niets, je bent er zelf bij gedurende het proces. Je hebt de opstart gehad, je moet elkaar even leren kennen en daarna loopt het.
Afronding		
<i>Wat wil je verder nog aan mij kwijt?</i> Belangrijk Goed vastleggen Tijdig informeren	1.23 Code 12	Je hebt volgens mij de kern wel te pakken. Communicatie is belangrijk. Vanuit de techniek is de gedachte vaak 'dat moeten we even doen'. De techniek/bouw is hier wel mee bezig. Het is ook wel spannend om zeker te zijn dat alles ook goed wordt vastgelegd, bijvoorbeeld de garantie dat de ambulance er te allen tijde langs kan. Ook bij de nieuwbouw van het ziekenhuis is communicatie belangrijk. Informeer de belanghebbenden tijdig, zodat je de belangen op tafel krijgt en daar waar mogelijk mensen tegemoet kan komen. (directe communicatie, mandaat en afspraken vastleggen)

Ordering labels betreffende informatievoorziening opdrachtgevers		Actoren	Beschrijvende vraag	
		Opdrachtgevers	Cijferaal groen	
Abstract	1. Wat verstaan opdrachtgevers en stakeholders onder informatievoorziening bij projecten?	Abstractie		
Abstract			Tevreden omgeving	Zelf nadenken
Abstract			betrekken en informeren	
Abstract			Aan de voorhand informeren	
Abstract			Serius informeren	
Abstract	Actorelijsten	Alles met raakvlakken actoren	Berekening van wat we al jaren doen	
Concreet	Persoonlijk contact			
Abstract	Beleidskansen			Onderdeel omgevingsmanagement
Abstract				Communicatie is heel breed
Abstract				Meer vragen bij uitvoering
Abstract		Verwacht belangstelling voor meewerken	Eigendom	
Abstract		Goed overleg hebben	Beheer	
Abstract		Verkenningsschied	Overeenstemming bereiken	
Abstract	Bezoek	Persoonlijke benadering		
Abstract	Wandelingen			
Abstract	Informatieavond			
Abstract	Informatieavonds			
Abstract	2. Wat is de omvang met informatievoorziening van opdrachtgevers en stakeholders?			
Abstract			Opgebouwde relaties omgeving	Geat om invloed omgeving
Abstract			Contact afhankelijk van fase	Omgeving moet wennen aan aanpak
Abstract			Voorproject	Niet is niet te plannen
Abstract			Vroegtijdig informeren	
Abstract			Vooruit informatie achterstand	
Abstract			Gerust stellen omgeving	
Abstract			Goed contact houden	
Abstract			Gedruifl creëren	
Abstract			Serius wennen	
Abstract			Er is nu en term voor	
Abstract			Grotere projecten meer aandacht	
Abstract			Problemen bij aanpakmer laten	
Abstract			Bezoekers	
Abstract			Bezoekers verenigd in stichting	
Abstract	Technische enring			
Abstract	Actorelijsten dynamisch			
Abstract	UAV-gc, ipr RAV bestek			
Abstract	Voordringingsavond			
Abstract	Uitloop tijdschema			
Abstract				Niet te plannen
Abstract				Grote impact
Abstract				Niet op de hoogte voor toekomst
Abstract				Verbeterpunten communicatie
Abstract				Ziekende naar juiste aanpak
Abstract				Omgeving wennen aan aanpak
Abstract				Afzagen per project
Abstract				Samenwerken
Abstract				Breder kijken
Abstract				Breder betrokken
Abstract				Locatie specifiek
Abstract				Missen contacten voortraject
Abstract				Benut kennis
Abstract				Meer informatie vanuit aanpakmer
Abstract				Serius informatie vanuit aanpakmer
Abstract				Tot hoever communiceren
Abstract				Niet moeter maken dan het is
Abstract				Mededelen
Abstract				Techniek versus overheid
Abstract				Projectafspraken maken
Abstract				Goed nagaan wie belanghebbenden zijn
Abstract				Afstemmen wie communicceert
Abstract				Onafhankelijke taakverdeling
Abstract				Eigenaar betrekken in dier fase
Abstract				Overleg stakeholders voor gunning
Abstract				Geen inspraak
Abstract				Projectafspraken
Abstract				Ja niet wel voorbereidingen
Abstract				Nietes verlopen
Abstract				Ruut vanuit grondverwerving
Abstract				Grondverwerving
Abstract				Inhuur op regiebasis
Abstract				Zelfmoord
Abstract				Rechtspraak
Abstract				Meer opkomt wandelingen
Abstract				Moetlijker vergaaring aanpak
Abstract				Ontwerpen
Abstract				To last eigenodopd voor informatieavond
Abstract	3. Wat is de doelstelling van informatievoorziening volgens opdrachtgevers?			Participeren
Abstract				Relatie aan afzagen
Abstract				Tevredenheid
Abstract				So goed mogelijk informeren
Abstract				Open houding
Abstract				Doelen bereiken
Abstract				Wetenschap (1)
Abstract	Wensen opmerken in contract			
Abstract	4. Wat zijn de belangen van opdrachtgevers en stakeholders bij het project?			Opgelegde hoofdbelangen
Abstract				Belangen ter invulling
Abstract				Natuurontwikkeling
Abstract				Sanering
Abstract				Waterrooigaven
Abstract				Gebruik bodem
Abstract				Waterbergeng realisieren
Abstract				Landbouw weg
Abstract				Primaire fietsroute
Abstract				Er wordt voor je gedacht
Abstract				Alleen nadenken
Abstract				Geen ellende
Abstract				Kunststof
Abstract				Versterking en natuurherstel
Abstract				Duuraanpak
Abstract				Financieel belang
Abstract				Overheid overname
Abstract				Er wordt voor je gedacht
Abstract				Alleen nadenken
Abstract				Geen ellende
Abstract				Kunststof
Abstract				Versterking en natuurherstel
Abstract				Duuraanpak
Abstract				Financieel belang
Abstract				Overheid overname
Abstract				Er wordt voor je gedacht
Abstract				Alleen nadenken
Abstract				Geen ellende
Abstract				Kunststof
Abstract				Versterking en natuurherstel
Abstract				Duuraanpak
Abstract				Financieel belang
Abstract				Overheid overname
Abstract				Er wordt voor je gedacht
Abstract				Alleen nadenken
Abstract				Geen ellende
Abstract				Kunststof
Abstract				Versterking en natuurherstel
Abstract				Duuraanpak
Abstract				Financieel belang
Abstract				Overheid overname
Abstract				Er wordt voor je gedacht
Abstract				Alleen nadenken
Abstract				Geen ellende
Abstract				Kunststof
Abstract				Versterking en natuurherstel
Abstract				Duuraanpak
Abstract				Financieel belang
Abstract				Overheid overname
Abstract				Er wordt voor je gedacht
Abstract				Alleen nadenken
Abstract				Geen ellende
Abstract				Kunststof
Abstract				Versterking en natuurherstel
Abstract				Duuraanpak
Abstract				Financieel belang
Abstract				Overheid overname
Abstract				Er wordt voor je gedacht
Abstract				Alleen nadenken
Abstract				Geen ellende
Abstract				Kunststof
Abstract				Versterking en natuurherstel
Abstract				Duuraanpak
Abstract				Financieel belang
Abstract				Overheid overname
Abstract				Er wordt voor je gedacht
Abstract				Alleen nadenken
Abstract				Geen ellende
Abstract				Kunststof
Abstract				Versterking en natuurherstel
Abstract				Duuraanpak
Abstract				Financieel belang
Abstract				Overheid overname
Abstract				Er wordt voor je gedacht
Abstract				Alleen nadenken
Abstract				Geen ellende
Abstract				Kunststof
Abstract				Versterking en natuurherstel
Abstract				Duuraanpak
Abstract				Financieel belang
Abstract				Overheid overname
Abstract				Er wordt voor je gedacht
Abstract				Alleen nadenken
Abstract				Geen ellende
Abstract				Kunststof
Abstract				Versterking en natuurherstel
Abstract				Duuraanpak
Abstract				Financieel belang
Abstract				Overheid overname
Abstract				Er wordt voor je gedacht
Abstract				Alleen nadenken
Abstract				Geen ellende
Abstract				Kunststof
Abstract				Versterking en natuurherstel
Abstract				Duuraanpak
Abstract				Financieel belang
Abstract				Overheid overname
Abstract				Er wordt voor je gedacht
Abstract				Alleen nadenken
Abstract				Geen ellende
Abstract				Kunststof
Abstract				Versterking en natuurherstel
Abstract				Duuraanpak
Abstract				Financieel belang
Abstract				Overheid overname
Abstract				Er wordt voor je gedacht
Abstract				Alleen nadenken
Abstract				Geen ellende
Abstract				Kunststof
Abstract				Versterking en natuurherstel
Abstract				Duuraanpak
Abstract				Financieel belang
Abstract				Overheid overname
Abstract				Er wordt voor je gedacht
Abstract				Alleen nadenken
Abstract				Geen ellende
Abstract				Kunststof
Abstract				Versterking en natuurherstel
Abstract				Duuraanpak
Abstract				Financieel belang
Abstract				Overheid overname
Abstract				Er wordt voor je gedacht
Abstract				Alleen nadenken
Abstract				Geen ellende
Abstract				Kunststof
Abstract				Versterking en natuurherstel
Abstract				Duuraanpak
Abstract				Financieel belang
Abstract				Overheid overname
Abstract				Er wordt voor je gedacht
Abstract				Alleen nadenken
Abstract				Geen ellende
Abstract				Kunststof
Abstract				Versterking en natuurherstel
Abstract				Duuraanpak
Abstract				Financieel belang
Abstract				Overheid overname
Abstract				Er wordt voor je gedacht
Abstract				Alleen nadenken
Abstract				Geen ellende
Abstract				Kunststof
Abstract				Versterking en natuurherstel
Abstract				Duuraanpak
Abstract				Financieel belang
Abstract				Overheid overname
Abstract				Er wordt voor je gedacht
Abstract				Alleen nadenken
Abstract				Geen ellende
Abstract				Kunststof
Abstract				Versterking en natuurherstel
Abstract				Duuraanpak
Abstract				Financieel belang
Abstract				Overheid overname
Abstract				Er wordt voor je gedacht
Abstract				Alleen nadenken
Abstract				Geen ellende
Abstract				Kunststof
Abstract				Versterking en natuurherstel
Abstract				Duuraanpak
Abstract				Financieel belang
Abstract				Overheid overname
Abstract				Er wordt voor je gedacht
Abstract				Alleen nadenken
Abstract				Geen ellende
Abstract				Kunststof
Abstract				Versterking en natuurherstel
Abstract				Duuraanpak
Abstract				Financieel belang
Abstract				Overheid overname
Abstract				Er wordt voor je gedacht
Abstract				Alleen nadenken
Abstract				Geen ellende
Abstract				Kunststof
Abstract				Versterking en natuurherstel
Abstract				Duuraanpak
Abstract				Financieel belang
Abstract				Overheid overname
Abstract				Er wordt voor je gedacht
Abstract				Alleen nadenken
Abstract				Geen ellende
Abstract				Kunststof
Abstract				Versterking en natuurherstel
Abstract				Duuraanpak
Abstract				Financieel belang
Abstract				Overheid overname
Abstract				Er wordt voor je gedacht
Abstract				Alleen nadenken
Abstract				Geen ellende
Abstract				Kunststof
Abstract				Versterking en natuurherstel
Abstract				Duuraanpak
Abstract				Financieel belang
Abstract				Overheid overname
Abstract				Er wordt voor je gedacht
Abstract				Alleen nadenken
Abstract				Geen ellende
Abstract				Kunststof
Abstract				Versterking en natuurherstel
Abstract				Duuraanpak
Abstract				Financieel belang
Abstract				Overheid overname
Abstract				Er wordt voor je gedacht
Abstract				Alleen nadenken
Abstract				Geen ellende
Abstract				Kunststof
Abstract				Versterking en natuurherstel
Abstract				Duuraanpak
Abstract				Financieel belang
Abstract				Overheid overname
Abstract				Er wordt voor je gedacht
Abstract				Alleen nadenken
Abstract				Geen ellende
Abstract				Kunststof
Abstract				Versterking en natuurherstel
Abstract				Duuraanpak
Abstract				Financieel belang
Abstract				Overheid overname
Abstract				Er wordt voor je gedacht
Abstract				Alleen nadenken
Abstract				Geen ellende
Abstract				Kunststof
Abstract				Versterking en natuurherstel
Abstract				Duuraanpak
Abstract				Financieel belang
Abstract				Overheid overname
Abstract				Er wordt voor je gedacht
Abstract				Alleen nadenken
Abstract				Geen ellende
Abstract				Kunststof
Abstract				Versterking en natuurherstel
Abstract				Duuraanpak
Abstract				Financieel belang
Abstract				Overheid overname
Abstract				Er wordt voor je gedacht
Abstract				Alleen nadenken
Abstract				Geen ellende
Abstract				Kunststof
Abstract				Versterking en natuurherstel
Abstract				Duuraanpak
Abstract				Financieel belang
Abstract				Overheid overname
Abstract				Er wordt voor je gedacht
Abstract				Alleen nadenken
Abstract				Geen ellende
Abstract				Kunststof
Abstract				Versterking en natuurherstel
Abstract				Duuraanpak
Abstract				Financieel belang
Abstract				Overheid overname
Abstract				Er wordt voor je gedacht
Abstract				Alleen nadenken
Abstract				Geen ellende
Abstract				Kunststof
Abstract				Versterking en natuurherstel
Abstract				Duuraanpak
Abstract				Financieel belang
Abstract				Overheid overname
Abstract				Er wordt voor je gedacht
Abstract				Alleen nadenken
Abstract				Geen ellende
Abstract				Kunststof
Abstract				Versterking en natuurherstel
Abstract				Duuraanpak
Abstract				Financieel belang
Abstract				Overheid overname
Abstract				Er wordt voor je gedacht
Abstract				Alleen nadenken
Abstract				Geen ellende
Abstract				Kunststof
Abstract				Versterking en natuurherstel
Abstract				Duuraanpak
Abstract				Financieel belang
Abstract				Overheid overname
Abstract				Er wordt voor je gedacht
Abstract				Alleen nadenken
Abstract				Geen

Bron	Korte beschrijving
Koppejan, J.F.M. (2010), <i>Omgevingsmanagement: een meervoudige opgave</i> , Kennis in het Groot (KING)	Complexe projecten worden gerealiseerd in een complexe omgeving. Het negeren van de omgeving is geen optie. Een turbulente omgeving kan leiden tot late scopewijzigingen, hoogoplopende kosten, discussies en vertragingen. Door de omgeving te betrekken en met de belangen rekening te houden kan het resultaat een gemeenschappelijk project zijn.
Buist, H.M. (2012), <i>Het organiseren en standaardiseren van participatietrajecten bij de provincie Zuid-Holland over het verbeteren van de beheersbaarheid van omgevingsmanagement</i> , Universiteit Twente.	Een rapport over een onderzoek naar de beheersbaarheid van infrastructuurprojecten en de rol van omgevingsmanagement hierbij. Specifiek is onderzocht of er mogelijkheden zijn voor standaardisatie bij de aanpak van participatietrajecten. Uit dit onderzoek is gebleken dat dit mogelijk is en hiervoor is een handreiking aangeleverd.
Goossens, R. (2013), <i>Wat is de prijs van "Haarlemmerolie" in projecten?</i> , Universiteit Twente.	Een onderzoek binnen Rijkswaterstaat naar de kosteneffectiviteit van omgevingsmanagement maatregelen in relatie tot de tevredenheid van omwonenden van infrastructurele projecten in de realisatiefase. Op dit moment past elke omgevingsmanager het publieksgericht werken toe op basis van eigen kennis en ervaring. In de conclusie is aangegeven welke maatregelen niet, juist meer of minder moeten worden toegepast op basis van kosteneffectiviteit.
Workshop communicatie bij geothermie projecten (maart 2014).	Bij de workshop communicatie bij geothermie projecten is met ruim 30 deelnemers nagedacht en gediscussieerd over de vraag hoe communicatie bij geothermieprojecten vormgegeven kan worden. Hieruit is gebleken dat nadenken over communicatie bij geothermieprojecten nog in de kinderschoenen staat, maar dat bewustwording hiervan wel gewenst is. Onderstaande onderwerpen werden belangrijk bevonden: • Risico's: Wees alert op communiceren hierover, benoem ook datgene wat je nog niet helemaal weet. • Timing: Je kunt niet vroeg genoeg beginnen. Wees volledig en open. Als je hinder verwacht is het minder vervelend. • Reputatie: Zorg voor draagvlak en participatie, zorg voor een relatie met de omgeving, 'reputatiematras'. • Vormen: Kies de juiste vorm bij je doel. Toon empathie en ben aanspreekbaar en bereikbaar.
De zoektocht naar het vak: omgevingsmanagement (2010)	Omgevingsmanagement is als onderdeel van grote infraprojecten, maar ook daarbuiten, niet meer weg te

(www.kennisinhetgroot.nl, mei 2014)	denken. Met het toenemende belang groeit ook de behoefte om te professionaliseren. Omgevingsmanagement wordt als meerzijdig instrument besproken. Een instrument om de problemen die zich voordoen in de verschillende fasen van het project door informatie uitwisseling te signaleren, te bespreken en aan te pakken. Bijvoorbeeld ProRail wil een betrouwbare partner zijn voor de omgeving. Zij geeft aan dat de doelgroepen erg divers zijn, als er schade ontstaat je die snel moet vergoeden en het zaak is om je aan eerder gemaakte afspraken te houden. Rijkswaterstaat vindt houding en gedrag belangrijk bij omgevingsmanagement. Zij geeft aan dat je nooit valse verwachtingen mag kweken, dat is dodelijk voor het draagvlak. Als voorbeeld wordt een tevreden omgeving aangehaald door de grote betrokkenheid van de omgevingsmanager. Er wordt ook ingegaan op de adviezen van de Commissie Elverding, omgevingspartijen intensiever betrekken in de verkenningsfase wat ook gevolgen zal hebben voor de realisatiefase. Als een van de voorwaarden om omgevingsmanagement nu en in de toekomst goed te blijven besturen wordt aangegeven dat er in de organisatie een breed gedragen visie wordt ontwikkeld die men binnen projecten kan toepassen en uitvoeren.
Rengers, M. (2013) Reportage: <i>Dijkverzwaring in Noord-Holland</i>, De Volkskrant	Uit het artikel over de dijkverzwaring in Noord-Holland is op te maken dat omwonenden zeer ontevreden, zelfs boos, zijn over het verloop van dit project. Ze vinden dat de ophoging te lang geduurd heeft en de dijk te hoog is. Er zijn dingen verzakt en kapot gegaan. Het hoogheemraadschap geeft aan deze gevoelens te begrijpen, maar dat de werkzaamheden onoverkomelijk waren. In de toekomst willen ze eerder met omwonenden in overleg, betere uitleg geven en eenvoudiger te bereiken zijn, ook voor klachten.
Wesselink, J.F. (2010), <i>Strategisch OmgevingsManagement (SOM) voor Maasvlakte 2</i>, WesselinkVanZijst.	Strategisch omgevingsmanagement is een bijzondere vorm van omgevingsmanagement. SOM is gebaseerd op de Mutual Gains approach (hierna: MGA). Het is een door Marc Wesselink (WesselinkVanZijst) en het Mutual Gains Adviesteam ontwikkelde aanpak om proactief problemen van één of meerdere organisaties met hun omgeving op te lossen en gelijktijdig te werken aan een duurzame dialoog met die omgeving. Het is een combinatie van stakeholdermanagement en issuemangement. Dit betekent het in beeld brengen van belanghebbenden, weten welke issues op hun pad komen en welk belang zij hebben bij dat issue. De kern van MGA is met oprechte interesse in het belang van de partijen zoeken naar winst voor alle betrokkenen.

Bronvermelding

- ✓ Aarts, E (2014), *Plan van aanpak*, Deventer.
- ✓ Baarda, D.B. e.a. (2009), *Basisboek kwalitatief onderzoek*, Noordhoff Uitgevers: Groningen/Houten.
- ✓ Buist, H.M. (2012), *Het organiseren en standaardiseren van participatietrajecten bij de provincie Zuid-Holland over het verbeteren van de beheersbaarheid van omgevingsmanagement*, Universiteit Twente.
- ✓ Gelder, H. van (2009), *De zoektocht naar het vak: Omgevingsmanagement*, Kennis in het Groot (KING).
- ✓ Goossens, R. (2013), *Wat is de prijs van "Haarlemmerolie" in projecten?*, Universiteit Twente.
- ✓ Grit, R. (2012), *Projectaanpak in zes stappen*, Noordhoff Uitgevers: Groningen/Houten.
- ✓ Hofman, M.A. (2010), *Nederlands*, Prisma: Houten.
- ✓ Hogeweg, R. (2010), *Een goed rapport*, ThiemeMeulenhoff: Baarn/Utrecht/Zutphen.
- ✓ Koppejan, J.F.M. (2010), *Omgevingsmanagement: een meervoudige opgave*, Kennis in het Groot (KING).
- ✓ Kwikkers, G. (2009), *Projectcommunicatie*, Kennis in het Groot (KING).
- ✓ Provincie Noord-Brabant (2014), *Brabants Meerjarenprogramma Infrastructuur en Transport 2014-2018*, Provincie Noord-Brabant
- ✓ Rengers, M. (2013), *Reportage: Dijkverzwaring in Noord-Holland*, De Volkskrant;
- ✓ Wesselink, J.F. (2010), *Strategisch OmgevingsManagement (SOM) voor Maasvlakte 2*, WesselinkVanZijst

- ✓ www.aaenmaas.nl (mei 2014)
- ✓ www.anteagroup.com (april 2014)
- ✓ www.big6.com (april 2014)
- ✓ www.brabant.nl (april 2014)
- ✓ www.crow.nl (mei 2014)
- ✓ www.eurib.org (mei 2014)
- ✓ www.essschestroom.nl (april 2014)
- ✓ www.kennisinhetgroot.nl (mei 2014)
- ✓ www.leidraadse.nl (mei 2014)
- ✓ www.platform31.nl (mei 2014)
- ✓ www.plazilla.com (mei 2014)
- ✓ www.rasenberginfra.nl (mei 2014)
- ✓ www.scholar.google.nl (mei 2014)
- ✓ [http://intra.iam.hva.nl/content/1213/propedeuse/ucd/lesprogramma/HC-UCD-blok-1-lesweek4-\(2012-13\)a.pdf](http://intra.iam.hva.nl/content/1213/propedeuse/ucd/lesprogramma/HC-UCD-blok-1-lesweek4-(2012-13)a.pdf) (mei 2014)