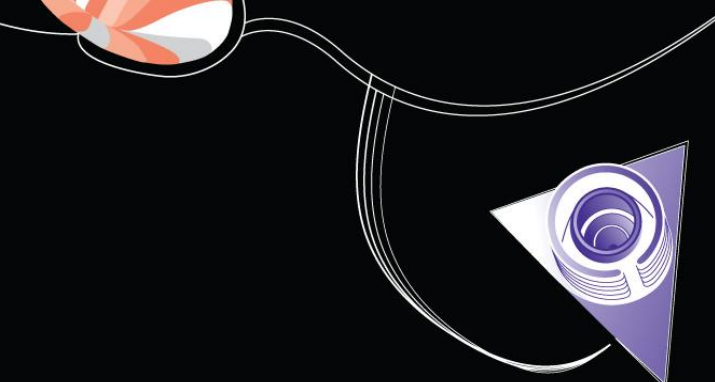
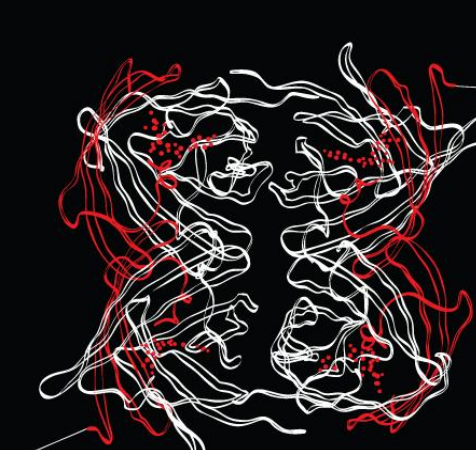
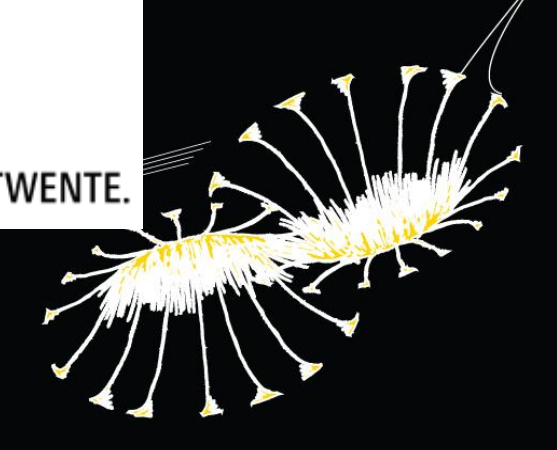
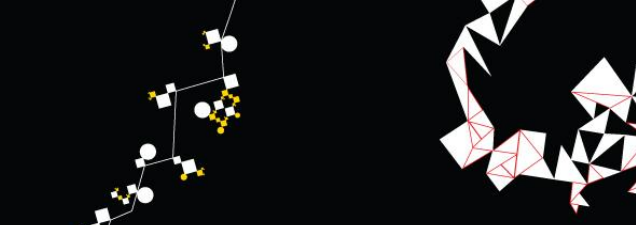




PROJECT STAKEHOLDER MANAGEMENT BY THE CONTRACTOR:

How to achieve satisfying Project Stakeholder
Management by the contractor in a SCC context

UNIVERSITY OF TWENTE.



UNIVERSITY OF TWENTE.

Voorwoord

Voor u ligt het document dat dient ter afsluiting van mijn tijd als studierend lid van deze samenleving. Wanneer we iets inzoomen op het laatste half jaar, dan zien we dat deze thesis ook het einde is van een half jaar toewerken naar het ultieme einddoel: een goed afstudeeronderzoek doen en dit vóór 1 september 2013 afronden. Dat dit gelukt is, daar ben ik erg gelukkig mee en zeer dankbaar voor.

Dankbaar, dit woord vormt tevens het begin van een dankwoord aan een aantal mensen zonder wie het schrijven van deze scriptie en het uitvoeren van dit onderzoek, nooit gelukt zou zijn. Ik zal proberen er geen Oscar-speech van te maken, maar voor de zekerheid: houd u vast.

Allereerst wil ik Prof. Dr. Jan Telgen en Dr. Veronica Junjan hartelijk danken voor hun begeleiding in dit afstudeertraject. Ik heb dit proces als zeer prettig ervaren. Vaak hoorde ik van medestudenten dat afstudeerbegeleiders werden ervaren als een blok aan het been. Ik heb het geluk gehad te worden begeleid door twee begeleiders die me ondersteunden waar mogelijk, bijstuurden waar nodig en vooruithielpen als ik daarom vroeg. Ik heb onze samenwerking door uw ondersteuning en input als zeer prettig ervaren.

Naast mijn begeleiders op de UT, heeft ook Tim mij in dit proces begeleid vanuit Iter Fidelis. Tim, je hebt vaak en veel geduld met me moeten hebben. Ik heb erg veel respect voor de wijze waarop jij met mij als afstudeerder bent omgegaan. Je input was altijd zeer waardevol en aan jou heeft het dan ook zeker niet gelegen. Bedankt voor je vertrouwen, ondersteuning en geduld.

Niet alleen Tim, maar ook mijn teamleider Rob heeft een belangrijke rol gespeeld. Toen het proces stil kwam te liggen heb jij een belangrijke aanzet gegeven om het geheel weer vlot te trekken. "Stuur maar op wat je nu hebt" zei je... dat was even pijnlijk, maar het vormde wel het beginpunt voor een spurt naar afstuderen op 30 augustus 2013. Bedankt voor het geven van vertrouwen enerzijds en het zorgen voor bewustwording anderzijds.

Tessa, dankzij jou ligt dit verslag er. Dankzij jouw motivatie, aansporing en steun heb ik doorgezet en ligt er nu een stuk waar ik oprecht trots op ben. Zonder jou, was ik er na mijn bachelor niet meer in geslaagd om mijn master af te ronden. Ik zie dit verslag dan ook als het eindpunt van een ultieme samenwerking tussen jou en mij. Je hebt veel geduld met me moeten hebben en me vaak terecht moeten wijzen als ik weer eens de kantjes eraf liep. Vele avonden heb jij je in je eentje moeten vermaken, als ik weer eens achter mijn laptop kroop om nog een paar uurtjes te typen. Dat je dit voor mij hebt willen doen, dat vind ik geweldig en ongelooflijk lief.

Ook mijn lieve moeder wil ik bedanken. Mam, jij hebt me altijd de ruimte gegeven om te zijn wie ik was, zodat ik uiteindelijk heb kunnen worden wie ik ben. Ik heb erg genoten van die ruimte, soms wat te veel, maar ik mag me heel gelukkig prijzen met de manier waarop jij bent omgegaan met deze langstudent. Ik heb altijd de steun gevoeld en ben heel erg trots op zo'n moeder!!

De laatste waar ik nog even aan wil denken in dit voorwoord is mijn vader. Helaas kan hij dit allemaal niet meer meemaken, maar de gedachte dat ik hem er heel erg trots mee gemaakt zou hebben door af te studeren, heeft me net dat extra zetje gegeven dat ik nodig had om deze strijd aan te gaan.

Nu mag ik eindelijk zeggen: *ik ben er klaar mee!*

Table of contents

Voorwoord	1
Summary	5
1 Introduction and problem description	7
1.1 Research question	9
1.1.1 Sub-research questions.....	9
1.1.2 Scope of this research	10
2 Conceptual framework.....	11
2.1 Definitions from the research question.....	11
2.1.1 What is Project Stakeholder Management?	11
2.1.2 What is perceived quality and how can it be defined and measured?.....	14
2.1.3 What Rijkswaterstaat projects are there and how are they characterized?	15
2.1.4 What is System-oriented contract control?	19
2.2 The need for steering and control: Principal - Agent theory	20
2.2.1 Moral hazard	21
2.2.2 Adverse Selection	22
2.3 Mechanisms of steering and control	22
2.3.1 Steering and control mechanisms	22
2.3.2 What determines the effectiveness of coordination mechanisms.....	25
3 Research Design & Methodology.....	29
3.1 Research Methodology.....	29
3.1.1 Generalization, Validity and reliability	32
3.2 Interviews.....	34
3.3 Case literature - written sources -	38
3.4 Operationalization of the variables	39
4 Case descriptions	41
4.1 DBFM project A15 Maasvlakte - Vaanplein	41
4.2 Design and Construct project A4 Steenbergen:	42
4.3 Performance contract Maintenance wet area of RWS North-Brabant 2011-2014.....	44
5 Analysis.....	47
5.1 Sub-research question 1	47
5.2 Sub-research question 2	52
5.3 Sub-research question 3	59
6 Conclusions.....	65

7	Recommendations	71
7.1	Recommendations for the actors in the examined field	71
7.2	Recommendations for further research	74
7.3	Relevance of this research	75
	Bibliography.....	76
	Appendix I	80
	Appendix II.....	118
	Appendix III.....	186

List of Tables:

Table 1	Important stakeholder groups in Rijkswaterstaat projects	16
Table 2	Contract types under SCC(Rijkswaterstaat, 2011b, p. 6) (translated from Dutch)	18
Table 3	the function and meaning of SCC for the contract.....	19
Table 4	Steering mechanisms and bases of control	24
Table 5	Level of integration of contracts of the selected cases	32
Table 6	Interviewees: names, functions and period in service	36
Table 7	Coordination arrangements.....	51
Table 8	Grades by actors within the projects (sources: interviews).....	53
Table 9	Delivered services according to the documents	56
Table 10	delivered service (based on interviews)	57
Table 11	work location of the Project Stakeholder Managers	60

List of Figures:

Figure 1:	different stages, different level of integration, different contracts(Lenferink, Tillema, & Arts, 2013, p. 617).....	17
Figure 2	From public to private responsibility? (Eggers & Startup, 2006, p. 5).....	17
Figure 3	Differences between output and process steering (de Bruijn H. , 2002, p. 590)	24
Figure 4	Antecedent factors for outsourcing success (Lee & Kim, 1999, p. 35)	26
Figure 5	Matrix of Case Study Research Designs (Gerring & McDermott, 2007, p. 690).....	30
Figure 6	Operationalizing the independent variable	39
Figure 7	Operationalizing the first dependent variable	40
Figure 8	operationalizing the second dependent variable.....	40
Figure 9	A15 MaVa project area	42
Figure 10	the route of the new highway A4 Steenbergen (Rijkswaterstaat, 2013c)	43
Figure 11	the area, subject to this contract (Rijkswaterstaat, 2010, p. 2)	44
Figure 12	characteristics of the contract and area (in Dutch) (Rijkswaterstaat, 2010, p. 5).....	45
Figure 13	Phases and their duration and expectations	54
Figure 14	undesirable situation (as described at A15 project).....	73
Figure 15	desirable situation with timely transfer of information (including tacit information)	73

Important remark:

Contractor: the company (or group of companies) that provides a service or product for the client.

Client: the organization that gives a contract to a contractor, to let him provide the service or product the client wants.

Sometimes, in this thesis, instead of Client and Contractor, the words Principal and Agent are used. In a principal agent relationship, the principal is a synonym for client, and the agent is a synonym for the contractor. Therefore, in this research these words are used in various combinations (such as: principal and contractor). This remark will be discussed in paragraph 2.2.

Summary

A relatively new situation in the field of infrastructure construction in the Netherlands is that Rijkswaterstaat, the Dutch Highway and Waterway authority, outsources more and more tasks and responsibilities towards the market. This research focuses on the outsourcing of the Project Stakeholder Management, which is: the activation, maintenance and control of relationships between the project and its environment, at the service of the project, as performed by the contractor after contract close. This shift in responsibilities creates an interesting new playfield where government and market have to get to know their roles and ways.

This thesis handles about the question: What impact does the extent, amount and type of steering and control mechanisms, applied by Rijkswaterstaat, have on the perceived quality of Project Stakeholder Management performed by the private party, in a context of Rijkswaterstaat projects which are contracted in accordance with System-Oriented contract control in the 2006-2013 period?

It examines three cases that represent the three different contract types that are contracted out in accordance with the System-oriented contract control: Maintenance contracts, Design & Construct contracts and Design, Build, Finance and Maintain contracts. This case study is performed using both interviews and written sources (case specific documents) from the cases. The interviews are conducted within the organizations of both the public (Rijkswaterstaat) and the private organizations (the contractors) that are participating in the project.

It is concluded that differences in the extent, amount and type of steering and control mechanisms, applied by Rijkswaterstaat, have impact on the perception of quality of Project Stakeholder Management. These differences have as a result that the perception of quality decreases as the degree of integration increases. The most important reason for this is that the more extensive the project is, the more extensive and more frequent the principal deploys the mechanisms he has at his disposal.

It occurred that, the more the process based System-Oriented Contract Control is used as the main method to steer and control the contractor within the contract, this leads to a more principal-agent like relationship. This might have its benefits in terms of the separation of tasks and responsibilities, but for the perception of quality of the service, this is not an advantage. Three identified aspects that play a role are:

- 1) the level and intensity of the participation between the two parties, which is influenced at least by the physical distance between the parties, and the number of joint actions they perform.
- 2) the complete and timely sharing of information about the Project Stakeholder Management, so that information is at the right place at the right time.
- 3) The concreteness of the assignment, and making sure that a party knows what the other party expects (and vice versa).

All these factors have a positive influence on the perception of quality, but do not benefit from a more process based control arrangement.

1 Introduction and problem description

Building a new highway in the densely populated river delta of the Netherlands, might be best compared with putting a bull in a china shop: a very difficult objective in which it is most important to be careful with the area in which the project has to take place. The same is true for the construction or the –heavy- maintenance of waterways. However this is exactly the task in the Netherlands, where Rijkswaterstaat, the executive arm of the Dutch Ministry of Infrastructure and the Environment, in particular, has to put up with: “Rijkswaterstaat manages the country’s main road network, main waterway network and main water systems. It is responsible not only for the technical condition of the infrastructure but also, and especially, for its user friendliness. It facilitates the smooth and safe flow of traffic, keeps the national water system safe, clean and user-friendly and protects the country against flooding.” (Rijkswaterstaat, 2012)¹

The former ministry of Transport and Water (now ministry of Infrastructure and the Environment) has instructed Rijkswaterstaat with a mission: “smooth and safe flows of transport on the nation’s roads and waterways” (Rijkswaterstaat, 2011a). In which they aim to collaborate with private parties as much as possible. The so-called ‘market, unless...’ principle: “ ‘Market Unless...’ the motto formulated in 2004 marked a completely new approach for both Rijkswaterstaat and its contractors. Over the past years, important steps have been made in the introduction of innovative contracts and new practices. At the same time it became clear that a lot of work still had to be done. Performing within budget and schedule proved difficult. The same applies to good documentation of area data and early involvement of the market. Contractors have to make improvements as well. New practices ask for a new role interpretation of them, including knowledge building, coping with new responsibilities and now and then, new partnerships.” (Rijkswaterstaat, 2008, p. 5)

Context

The changing relations between public and private actors as described above create an image of the clear trend of the shift of tasks and executive responsibility towards the market that is currently ongoing in Dutch infrastructure construction sector. The public party is stepping back and is focusing on the more strategic and coordinating role as an asset owner. A larger part of the tasks and executive responsibilities are outsourced to the private party. Innovative contracts include no longer just the construction of an object based upon specifications and conditions imposed by the public party, but consist of the design and construction of the object. Sometimes even the long term maintenance and financing of the project are included.

¹ Quotes from the Dutch Highway Authority (and other Dutch sources) have been translated from Dutch into English by the writer of this thesis.

At the same time, with the new types of contracting, new ways of steering and controlling the contractor are introduced, what we call 'System-Oriented Contract control'. With this, private executive responsibilities on the field of Project Stakeholder Management (PSM) becomes more and more important as well. Rijkswaterstaat wants the contractor to actively manage the interface between the construction and its surroundings. The retreating government requires the contractor to fit the project seamless into its surroundings. Fine-tuning with Project Stakeholders is of the utmost importance to prevent project delay and cost overruns.

Problem description

In the first 13 years of the twenty-first century, Rijkswaterstaat has started outsourcing PSM during the construction and operational phase of their projects towards the private parties. Choices that are made in this outsourcing decision are not only about the 'when' question, but also on the 'to what extent' question. With this outsourcing decision made, Rijkswaterstaat injected an entirely new responsibility into the market. Now that the new management domain has been into place in a number of projects over the past + 10 years it is time to find out what are the effects of the coordination by the outsourcing party on the private party performed PSM, identified by the actors in this field of infrastructure construction.

As the construction sector has always been designated as a rather conservative market, just as the people that are working in the sector (Koningsveld & van der Molen, 1997). Thanks to this and the fact that every infrastructure construction project is a unique construction it is expected to be really difficult for both private and public parties to draw lessons from the experiences in the outsourcing of Project Stakeholder Management in infrastructure projects gained over the past years. Without the help of researchers, new projects still don't benefit from the lessons learned on this subject. Although experience has been gained, providing insight in the effects of the coordination mechanisms by Rijkswaterstaat on the perceived quality of Private party performed Project Stakeholder Management in the past few years will accelerate the process of learning and improving.

In other words, Rijkswaterstaat does not only want to place quality bulls in a china shop, but also shift the associated tasks and responsibilities towards the contractors by means of the already mentioned innovative contracts. How to make sure the china in the shop is ensured, is where (private) Project Stakeholder Management comes into play. In the following paragraphs the research question will be outlined. Subsequently a preview towards the contents of the conceptual framework that is used in this research and the research methodology will be outlined. After reading these paragraphs the reader will know what can be expected from the research that has been conducted.

1.1 Research question

The central research question, the main question this research aims to find an answer to is:

*What impact does the extent, amount and type of **steering and control mechanisms**, applied by Rijkswaterstaat, have on the **perceived quality** of **Project Stakeholder Management** performed by the private party, in a context of **Rijkswaterstaat projects** which are contracted in accordance with **System-Oriented contract control** in the 2006-2013 period?*

In order to give an answer to this complicated question, Sub-research questions have been drafted and these will be asked in a specific situation or scope. Successively now the sub-research questions in this research and the scope of the research will be outlined in the subsequent paragraph.

1.1.1 Sub-research questions

To be able to answer the central research question, the following sub-research questions have to be answered.:

1. ***In what way are the extent, amount and type of steering and control mechanisms towards Project Stakeholder Management given substance in the context of System-Oriented Contract Controlled projects?***

This question, will provide empirical insight in the presence and appearance of the independent variable in this research. This research will look at the differences in arrangements of steering and control in the different contracts under SCC. The definition of Project Stakeholder Management will be described in the conceptual framework in chapter 2.

2. ***What quality of private-PSM is perceived in the different types of contracts under System-Oriented Contract Control, by the project stakeholders?***

To be able to say anything about the influence of differences in steering mechanisms on the perception of quality in the SCC contracts, one needs to know what the perception of quality of the delivered service of Project Stakeholder by the private party is. The following sub research question will provide insight in this:

3. ***Through what factors can differences in the steering mechanisms in a contract influence or effect the perceived quality of private PSM in System-oriented Contract Controlled projects?***

Through the search for an answer to the above stated, final sub research question, this research is trying to find out in the empirics in what way steering mechanisms influence the perception of quality.

These are the questions that will be answered in this research. In the next paragraph the scope of this research will be outlined in detail.

1.1.2 Scope of this research

This research will focus explicitly on PSM as performed by the private party in Rijkswaterstaat projects that are outsourced (contracted out) in a System-oriented contract control setting. This research examines a sample of all of the featured integrated contracts in the Netherlands in the infrastructural sector.

The following projects are particularly interesting. The projects listed below include all the contract variants of System-oriented contract control. This should give a good impression of the failure and success factors of PSM in the entire spectrum of contracts that are available in the SCM setting. This makes that the case study covers all the contract types within the population of this research. The projects are:

- Performance contract: Project Natte Infrastructuur RWS Noord-Brabant
- D&C contract: Project A4 Steenbergen
- DBFM Contract: Project A15 Maasvlakte - Vaanplein

Reading guide

A short forward view into the rest of this document: in the following chapter the conceptual framework of this research will be outlined. This framework delivers the theoretical groundings that are used to examine Project Stakeholder Management as performed by the private parties in Rijkswaterstaat project which have been contracted in accordance with System-Oriented Contract Control.

Subsequently the research methodology will be discussed. In that chapter the techniques are discussed, that have been used to apply the theory from the conceptual framework on the practice to create insight in the research topic. After that, the reader will find the analysis written down and conclusions and recommendations will be made.

2 Conceptual framework

This chapter provides the conceptual framework that is needed and used to take an objective look at the real world about the subject of this research: Project Stakeholder Management. By providing theories that provide the knowledge to understand what one sees.

The following section starts with taking a closer look at the definitions of the most important terms in the central research question. These definitions make clear what this research is actually examining when these are discussed. To recall the central research question: *“What impact does the extent, amount and type of steering and control mechanisms, applied by Rijkswaterstaat, have on the perceived quality of Project Stakeholder Management performed by the private party, in a context of Rijkswaterstaat projects which are contracted in accordance with System-Oriented contract control in the 2006-2013 period.”* Project Stakeholder management will be the first to be discussed, subsequently a closer look is taken at steering and control (or coordination) mechanisms, and perception of quality. Then, different types of Rijkswaterstaat projects are discussed to finish with a review on System-oriented contract control.

2.1 Definitions from the research question

To be able to understand the research subject, one needs to know the definitions of the key concepts of the research question. These are described in this paragraph. This research deals with the outsourced part of Project Stakeholder Management, a policy issue that is relatively new in the politically delicate arena of infrastructure building. Therefore an obvious place to search for relevant conceptualization of the concepts is infrastructure related documentation from the government and relevant public parties. Along with that, information from the scientific world is a valuable source of insight for this research. For completeness, research has been conducted as well on PSM related documents from private parties, mainly over the internet.

It is not usual to use policy documents in a conceptual framework. But as the basis of the concept of Project Stakeholder Management are policy documents and the context in which this PSM is being performed and examined is a policy one, it is decided that for a thorough picture of the subject of this research (PSM), the policy documents will have to be included in the paragraphs in which the relevant definitions are discussed.

2.1.1 What is Project Stakeholder Management?

The formulation of a clearly and delineated definition of a concept is an important starting point in order to be able to conduct a research around it. After all, to analyze a certain concept it is needed to specify what this research is about precisely. From the literature that is published on PSM, one thing

becomes clear: there is no unity about the content of the concept of PSM. It has something of an umbrella term. In the subsequent paragraph the different definitions found, will be stated. Later on, the definitions used by both the public as the private parties will be shown.

In this paragraph the first and most extensive definition of PSM available in the literature will be outlined. In his Handbook for PSM (Wesseling, 2010), Wesseling describes Project Stakeholder Management as follows: “the combination of stakeholder management and issue management” (p.48) with stakeholder management being: “a process in which the efforts/activities of the organization members are coordinated and controlled towards the achievement of the common goal. (...) An organization developing a relationship with its stakeholders that suits the interests of those stakeholders, the organization and the organizational activities. Based upon mutual respect for each other’s interests and aimed at the achievement of added value for all parties.” And issue management being: “a concept stemming from corporate business. It aims at scanning the business environment for issues they face and to which the company wants to be prepared for. (...) Issues are not isolated and do not just pop up. Issues have grown from a trend or have created this trend.

Meijers uses the following definition: “The activation, maintenance and control of relationships between the project and its environment, at the service of the project” (Meijers, 2009, p. 6). Krol describes Project Stakeholder Management as: “The active involvement of project stakeholders to recognize and achieve mutual goals, and to keep control over the implementation of projects” (Krol, 2009, p. 10). Koppenjan, professor of Public Administration at the Erasmus University in Rotterdam speaking about PSM: “By actively involving the project environment in the project and taking the interests of stakeholders into account, support and trust is built, through which the project implementation runs smoother. The contribution of information and ideas enriches the content of the project: in this way, the result can be a common project that realizes a wide range of social and public values” (Kennis in het Groot, 2010a, p. 21)

What occurs is that environment and stakeholders are words that are commonly used in the definitions. This is not a surprise as the Dutch word for Project Stakeholder Management is ‘Omgevingsmanagement’ which could be translated in the somewhat confusing term ‘Environment management’. Confusing because the other meaning of ‘the environment’ is a hot topic in times of global warming and polar melting. It is for this reason and for the fact that ‘environment’ seems to be all about the project’s stakeholders, that ‘Project Stakeholder Management’ was chosen as a translation for the Dutch term.

Project Stakeholder Management as defined by Public Parties

Rijkswaterstaat is not the only public party that uses the terminology of Project Stakeholder Management. Other public asset owners such as ProRail (railways) and Rijksgebouwendienst (Government buildings) perform projects with great impact on the stakeholders in the environment of the project. How these parties define PSM will be outlined below.

Rijkswaterstaat describes PSM in 'Project Stakeholder manager: the vital link between inside and outside' as follows: "PSM is the whole of activities, aimed at exploring and involving all environmental parties, with the aim of recognizing and realizing both the own goals and common goals and to keep control over the performance of the own stakeholder management." (Rijkswaterstaat, 2009, p. 15)

KING is a cooperation platform founded by Rijkswaterstaat, the municipality of Amsterdam and ProRail. Its most important goals are: the development and sharing of knowledge on the planning, design, building, maintaining and managing of large infrastructure projects. Knowledge about project management of which Project Stakeholder Management forms a part.

As said before, Rijkswaterstaat is not the only public asset owner in the Netherlands. To learn from each other, public asset owners ProRail, Rijkswaterstaat and the municipality of Amsterdam have established the cooperation platform 'Kenniss in het Groot'. In this institute, Project Stakeholder Management is a field of expertise. It is therefore expected that Rijkswaterstaat itself uses the same definition as the one KING specifies. But here comes an interesting observation: PSM is a term that is used for the management of stakeholders in different phases of a project. But in these different phases the content (activities, tasks and responsibilities) of PSM are totally different. Therefore it is important to demarcate the project phases to which this research is focusing. This creates a bridge to the second definition in the central research question which will be discussed in paragraph 2.1.3 in which Rijkswaterstaat projects and its characteristics will be discussed.

KING defines PSM as: "conditioning and PSM are closely intertwined. PSM focuses on the environment, the relationship and the process, on bringing together the project's environment and the stakes of the environment. If possible, the views of the environment will be incorporated into the project. PSM is about gaining support and this support is essential for the conditioning of a project; it facilitates conditioning." (KING, 2010b, p. 7). Conditioning, is: "all activities that are needed to deliver the route both legally and technically ready for construction towards the implementation phase". (KING, 2010b, p. 4)

Project Stakeholder Management as defined by Private Parties

Because this research focuses on PSM as performed by the private party in an infrastructure project, it is important to know the way the private parties define PSM. In this research a case study is performed. In these specific cases there are documents in which the private party that won the tender for the project gives its view on Project Stakeholder Management for the specific project. An overall definition of PSM that does not focus on one project is nevertheless valuable as it gives an insight to the notion on PSM in the phases of Rijkswaterstaat projects after the tenderphase.

BAM, the biggest Dutch construction company in the Netherlands (Cobouw, 2012) describes the task of Project stakeholder manager as follows: “responsible for the alignment of the project with the environment, in which you are part of the management team of the project. The environment includes relevant authorities, local residents, and interest groups (such as the board of mayor and aldermen, neighborhood associations, companies, public transport operators, nature conservation organizations and individual stakeholders” (BAM infraconsult, 2013). The second biggest constructor, VolkerWessels states the importance of PSM: “Due to the influence of environment parties besides the initiator of the project, infrastructure projects are exposed to risks of delays and cost overruns. To be able to realize infrastructure projects in a responsible way, a good understanding between project and environmental parties is crucial” (VolkerInfra, 2013).

Now that PSM has been described in the eyes of not only the private parties and the public asset owners, but also by researchers, the subject of this research is set. It becomes even more clear that Project Stakeholder Management is a concept that can strongly differ, depending on what contract party you ask the question: 'what is PSM?'. In this research, as we are interested in the privately performed Project Stakeholder Management, Project Stakeholder Management is defined: *'the activation, maintenance and control of relationships between the project and its environment, at the service of the project, as performed by the contractor after contract close.'* With this definition, this research is mainly following the definition of Meijers.

In paragraph 2.1.3 it will become clear that there is another complicating factor on defining the project stakeholder management: the different life-cycle phases of a Rijkswaterstaat project.

2.1.2 What is perceived quality and how can it be defined and measured?

This research is focusing on the effects of differences in the coordination mechanisms that are used in the field of the outsourcing of Project Stakeholder Management in projects under a System-oriented Contract control. The effects of these mechanisms on the perception of quality of the

delivered services. This concept consists of two component: a perception or feeling component and a quality component.

Although both components may look like common terms, it is not self-evident how one can make this concept measurable and define it. In this research, perceived quality is defined as it is described by Parasuraman, Zeithaml and Berry: "Researchers and managers of service firms concur that service quality involves a comparison of expectations with performance." (1985, p. 42). So when in this research is spoken about the perceived quality of private Project Stakeholders, the question that is actually asked is: does the service meet the expectations or is the private party doing better or worse than expected beforehand?

This way of describing Perceived Quality, can be nicely displayed in a formula:

$$\text{Performance delivered} - \text{Expectations} = \text{Quality perceived}$$

These are extent subjective measurements. Expectations and performance are not absolutely measurable. But one can ask questions to the perceiver of the quality, that would give a good indication of the feelings about both expectations (up front) and (actual) performance:

- What is the perception of the performance of private Project Stakeholder Management?
- What were the expectations (up front) about Project Stakeholder Management?

In which the expectations, are seen as synonymous for: 'what would have been the quality of the project stakeholder management if Rijkswaterstaat would have done it themselves'?

In this research, these questions are to be asked to both the public - and the private party in order to get a complete image of the perceived quality of private PSM in projects that are outsourced under System-oriented Contract Control.

2.1.3 What Rijkswaterstaat projects are there and how are they characterized?

Rijkswaterstaat projects are the context in which the subject (PSM) of this research is taking place and being examined. In this paragraph the relevant characteristics of Rijkswaterstaat projects are described. Relevant in the sense that they have impact on PSM. The focus will therefore be on: a) the geographic scope, which causes an inherent impact of infrastructure projects on large groups of stakeholders; b) the different life-cycle phases, which determines what the tasks and responsibilities of the Project Stakeholder Manager are; c) the different ways of contracting, which impacts the portion of the tasks and responsibilities that have to be performed by the private party.

Geographic scope of the projects

Rijkswaterstaat projects like the construction or renovation of a highway or a waterway, always have a great impact on the surroundings of the project. Whether it is noise nuisance, inaccessibility or depreciation of properties, one cannot expect a road to be built without inconvenience for the project environment.

The great geographic range of impact makes that properly managing the interfaces with the environment is of the utmost importance. This is the reason why Project Stakeholder Management, is considered so important by both Rijkswaterstaat and the private parties. Within the project management team, the Project Stakeholder Manager is the functionary that is responsible for this interface. The most important stakeholders that are involved in these interfaces are, amongst others:

Municipalities	Provinces	Water boards
Cables and pipelines owners	Landowners	Nearby Companies
Residents (organizations)	Ecologists	Waterway/ road users
Emergency services	Media	Nearby (building)projects

Table 1 Important stakeholder groups in Rijkswaterstaat projects

All stakeholder groups have their own stakes and influence on the project. Municipalities, provinces and water boards are important as they are other public bodies or authorities with the power to grant or refuse permits. For the project to be successful in terms of project management factors: Money, Organization, Quality, Information and Time (e.g. (Flapper, 1998), these stakeholders potentially are a significant risk. Alignment with these authorities to make sure the permit requests are timely and correctly submitted, is part of the Project Stakeholder Manager's main task to manage the communication with the project's stakeholders.

Different life-cycle phases of a project

An infrastructural project has got different life-cycle phases. The exploration phase, planning phase, construction phase and finally the operational phase (Rijkswaterstaat, 2009; Advies Commissie Versnelling Besluitvorming Infrastructurele Projecten, 2008). These phases mean different roles for the Project stakeholder manager (cf. (Krol, 2009; Rijkswaterstaat, 2009)).

Different forms of contracting in infrastructure projects

As said before, the integration of different stages of the construction and operational phase into one contract, has started to be applied in recent years.

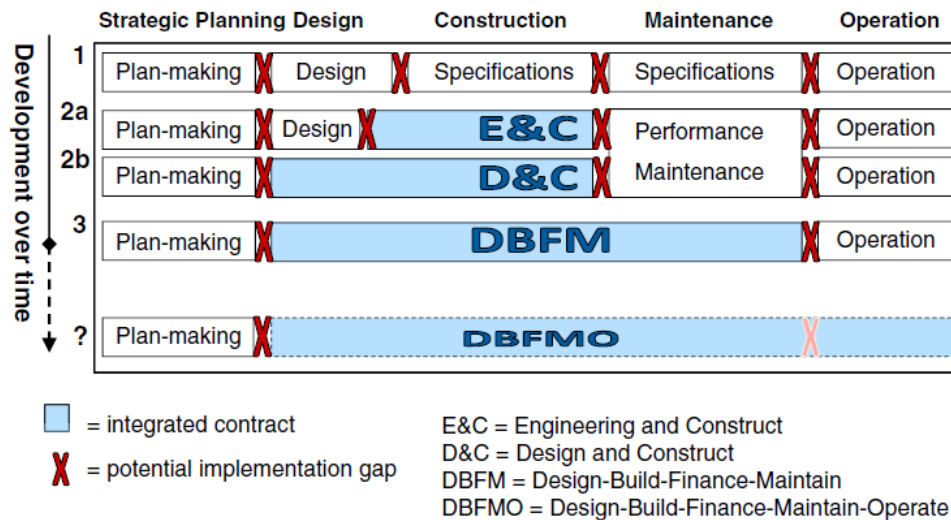


Fig 1. Development of integrated contracts in the infrastructure project lifecycle.

Figure 1: different stages, different level of integration, different contracts (Lenferink, Tillema, & Arts, 2013, p. 617)

As one can see in Figure 1 shown above, through the integration of an increasing number of stages in one contract, potential implementation gaps are eliminated.

As one slides downwards on the scale as shown above, or towards the middle in Figure 2 as shown below, one enters the realm of Public-Private Partnerships.

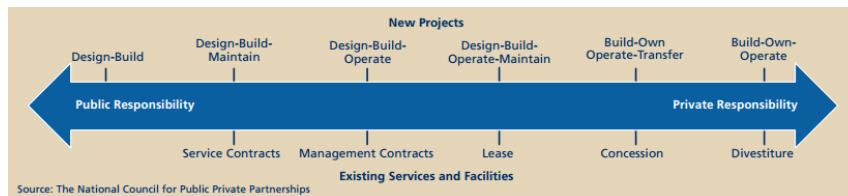


Figure 2 From public to private responsibility? (Eggers & Startup, 2006, p. 5)

“A public private partnership (PPP) concerns the cooperation between the public and the private sector in the production of a specific object and/or the fulfillment of a certain service which was formerly completed solely by the public sector (Iossa et al. 2007). Distinctive characteristic of PPP is the fact that the agreement between the two parties concerns at least two stages of the production process, for instance both constructing and maintenance, and as a result is often referred to as a bundled contract.” (Habets, 2010) Furthermore Public Private Partnership involves a shift in project risks to the market (risk allocation).

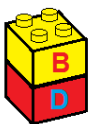
The different types of contracts described

The different types of contracts that are relevant in this research are those that are used in combination with System-Oriented Contract Control. These are shown in the following table:

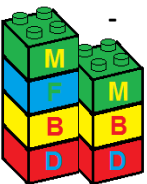
Work type	Type of Contract	Terms and conditions	Contract control
Engineering Services	Collaboration agreement	ARVODI	SCC
Construction	D&C	UAV-GC 2005	SCC
Construction and Maintenance	DBFM	By DBFM contract template	SCC
fixed- and small variable Maintenance	Performance contract	UAV-GC 2005	SCC
Variable Maintenance	E&C and D&C	UAV-GC 2005	SCC

Table 2 Contract types under SCC (Rijkswaterstaat, 2011b, p. 6) (translated from Dutch)

The contract types in this table that are used in infrastructure construction and operation are:



- **Design and Construct:** a bundled contract in which one contractor is responsible for both the design of an infrastructure and the construction of the project. So not only delivering the drawings of the infrastructure, but building it as well. This may involve a new build project (second row of Table 2) or a renovation project (final row of Table 2)



- **DBFM contracting** is the most extensive contractual form that is applied in infrastructure projects in the Netherlands until today. In addition to DC&M contracts, the project is financed by the contractor instead of the traditional public financed situation. By means of quarterly funding Rijkswaterstaat pays for the infrastructure for the duration of the contract.



- **Performance contracts** (Prestatiecontracten) are contracts in which only the (long term) maintenance of an infrastructure is outsourced. The infrastructure itself is already there, but the maintenance is outsourced towards the market.

Engineering services are not applied in projects that physically construct and maintain an infrastructure. These only consist of the engineering or design of an infrastructure. The conversion that subsequently has to be made to a physical object will be performed in a traditional 'specifications and conditions' contract which is not performed under system-oriented contract control. Therefore in this research this is not a relevant type of contract.

Now it is time to describe and define the System-oriented contract control of Rijkswaterstaat. In the previous paragraph, the characteristics of infrastructure projects have been discussed, that are both relevant for, and result of the choice of the contract type. Lastly, the relevant contract types were described. The next paragraph will focus on the System-oriented Contract Control systematic of Rijkswaterstaat, which is a new way of managing the contractual relationship.

2.1.4 What is System-oriented contract control?

Over the past few years, Rijkswaterstaat started applying, what in Dutch is called ‘Systeemgerichte Contractbeheersing’ (SCB) or System-oriented Contract Control (SCC). In this research, PSM is examined in a SCC context. This context has been chosen since PSM has entered the private party sphere only since the introduction of integrated contracts under System-oriented Contract Control.

“Contract control means: all activities carried out by the principal during the phases of both the contract preparation and the contract realization, that aim at becoming certain that the requirements from the contract (agreement) are met and that principal risks are controlled demonstrably.

The primary goal is that contract control is efficient (remote, with as little effort as possible) and effective (focusing on top risks (as well as top consequences risks) to the principal). Well applied System-Oriented Contract Control shall additionally guarantee the rightfulness of payments for the delivered performance” (Rijkswaterstaat, 2011b, p. 10)

The importance of System-Oriented Contract control in this research is that it can be seen as a necessary condition for Project Stakeholder Management to be outsourced towards the contractor. The process based control mechanisms that are the basis of System-Oriented Contract control, give the client the necessary grips to keep an eye on the performance of the contractor, without being at the work all the time. A set of more remote and less continue methods to make sure that the contractor does what he promised to do. This does not necessarily mean that other control mechanisms are not useful or used anymore, but the process based control creates a more remote, monitoring possibility for the client on the behavior and performance of the contractor. The table below shows the place and role of System-oriented Contract Control within the contracts. The focus will be mainly on steering and control based on throughput. In paragraph 2.3.1 the different bases of control will be addressed.

Contract type \ Control based on:	Input	Throughput	Output	Outcome
M		SCC		
D&C		SCC		
DBFM		SCC		

Table 3 the function and meaning of SCC for the contract

Concluding

System-oriented Contract Control is a set of (risk based) contract control methods, used by Rijkswaterstaat, that is used to substantiate the rightfulness of payments for the delivered performance by the Contractor. These control methods are oriented on systems. Not specifically the (infrastructure) system outside -which would be steering on output- but on the systems or processes the contractor uses to perform his job.

As discussed in paragraph 2.1.3, the relevant types of contract are characterized by a broad geographical scope (and therefore an extensive project environment), a (relatively) long duration, and a number of life-cycle stages. All these factors pose a risk towards the success of the project. What is so interesting about these forms of contracts is that they are all subject of SCC.

2.2 The need for steering and control: Principal - Agent theory

This research tries to find an answer to questions about the impact of differences in the mechanisms the client uses to control the contractor, on the perception of the quality of the outsourced service. When searching through the scientific literature about steering and coordination mechanisms and the theories that surround them, the Principal - Agent theory seems to apply to the setting this research is focusing at. When regarding the construction and management of infrastructure projects under an integrated SCC contract, all aspects of the principal agent theory are potentially in place. There is:

- 1) a principal, the public party, in this case Rijkswaterstaat, which gives an assignment to:
- 2) an agent, the private party, in this case a contractor, which carries out the tasks and responsibility that are assigned to him.
- 3) a control mechanism, in this case an integrated contract under system-oriented contract control.

As said in the remark at the start of this thesis, sometimes, in this thesis, instead of Client and Contractor, the words Principal and Agent are used. In a principal agent relationship, the principal is a synonym for client, and the agent is a synonym for the contractor. Therefore, in this research these words are used in various combinations (such as: principal and contractor). If the concepts are used in a general way, the principal-agent terms are used, if the concepts are used in a infrastructure context, the client-contractor concepts are used.

In the next paragraph the principal agent theory will be described according to the literature, then the main features of the theory are applied to the characteristics of SCC.

What does the principal agent theory entail?

The Principal-Agent theory assumes that both the Principal and the Agent are driven by their own interests and that therefore it is valid to assume that an agent is not always acting in the best interest of the Principal, as the interests of the agent are likely to differ. (Ulli & Kehl, 2010; McCabe, 1996; Myerson, 1982; Holmstrom & Milgrom, 1991; Holmstrom B. , 1979)

The agent aims at maximizing its revenues while minimizing its efforts whereas the principal wants the agent to do exactly what the principal wants for as little costs as possible. Even though the principal has drawn up a contract, to which the agent agreed upon, in which the minimum requirements and price that is paid for that are set this is not a guarantee for a problem free cooperation. The principal will want to make sure that the effort the agent puts into the assignment meets the expectations. Principal-Agent theory entails that despite of the fact that a contract has been written down, it takes a lot to be able to attain congruency between the goals of the agent and the principal and with that, successful implementation of the outsourced task at hand.

As McAfee and Mcmillan (1986) point out, that with taking the principal agent theory into account, "the optimal contract is never cost-plus, may be fixed price, but is usually an incentive contract" Two concepts that are tightly related to the Principal-Agent Theory are **Moral Hazard** and **Adverse selection**. These two concepts, that are discussed below, pose a great threat to the successfulness of the outsourced task.

2.2.1 Moral hazard

Moral Hazard, or hidden action, is about the tendency from an actor that has an information advantage over another actor, to use this information in his favor thereby taking risks that come at the cost of the other. An often used example is that of the assurance company and a person who is thinking about getting insured:

An insurance company insures people for a reasonable pricing. The pricing is based upon the estimation of the amount of risk the insurance company takes by insuring a person. But, as persons are insured, their risks are not theirs anymore. So the risks that occur thanks to risky behavior are not a problem anymore, which results in more risky behavior. (Miller, 2005)

In the context of a principal - agent in the Public-Private partnerships of the infrastructure projects of Rijkswaterstaat, this Moral Hazard can occur if the private party in the partnership has an information advantage over the principal, which he has, by definition, thanks to the professional expertise of the contractor and the fact that the contractor knows what his actions are. In contrast to the information the principal has got about the actions and effort of the agent. Unless

Rijkswaterstaat succeeds in constructing control mechanisms through which the proceedings of the contractor can be thoroughly monitored. Therefore Rijkswaterstaat will have to put into place control and coordination mechanisms such as (incentive) contracts. These mechanisms will have to take into account the risk of moral hazard. The agent taking risks or doing not as the principal expects, without the principal noticing it.

2.2.2 Adverse Selection

Adverse selection, or hidden knowledge, is stemming from economic theory as well. This concept is about the possibility an agent has got to choose to sign into a project he foresees the biggest opportunity to maximize its profit with minimal effort. This is exactly a risk the principal has got to take into consideration when setting up steering and control mechanisms in the relationship between him and the agent (Rasmussen, 1989). Now the steering mechanisms that are present in the scientific literature will be addressed.

2.3 Mechanisms of steering and control

Not only the contract itself is a steering and control mechanism for the principal to control the agent, there are several other mechanisms the principal can deploy to create and maintain a successful management of the agent's performance. In the following paragraphs, four types of steering and control mechanisms will be discussed: steering on input, throughput, output and outcomes.

2.3.1 Steering and control mechanisms

In Performance Management literature (Korsten, 2007; de Bruijn J. , 2007; Ministerie van Financiën, 1998) roughly four control mechanisms are identified: control on input, throughput, output and outcome. These steering mechanisms will be discussed in the following paragraphs.

Steering on input

The first steering mechanism to be discussed is input steering. This steering on input, entails the control of the agent (contractor) and assessment (payment) on the basis of so-called input indicators. "The assessment of a cost-conscious and efficient use of input resources personnel and equipment are central. The relevant department provides the executive party with a budget which is not based upon the production process or the performance to be achieved, but upon resource indicators." (Ministerie van Financiën, 1998, pp. 19-20). In the case of Project Stakeholder Management, this might engage the steering and control on hours worked and resources used.

Throughput steering

The second steering mechanism is throughput steering, or process steering. In this type of steering, the agent is assessed on the basis of the way he performs his tasks. The process he uses to get the result that is desired by the principal. In the case of PSM, this might engage performing a process audit on the contractor to find out if he is following the process he has promised.

Output Steering

The third steering mechanisms which is identified in the literature, is output steering. Steering on the basis of performance indicators that have been agreed upon beforehand. Is the delivered performance good enough, as good as the principal had expected? Then the agent will be rewarded in accordance with that. But does the output prove poor, then the payment from principal to agent will be lower or even absent.

The formulation of clear performance indicators is very important in this form of coordination. If chosen properly, the agent will focus his attention to achieve the performance that is expected by the principal and with that the quality of the service or product is at the level the principal wished for. But, if chosen improperly, the agent will focus his attention to achieve a good result on the performance indicators, which is not per se the same as good performance.

Through steering on output instead of steering on input (or throughput), the agent gets the freedom to reach the goals in the way he thinks this is done most efficient. This is exactly what the 'Market, unless' principle of Rijkswaterstaat is searching for. Let the market deploy its innovative capacities as much as possible. By subscribing with what input, or by what process this should be done, the creativity of the market is limited, by steering on outputs this is not the case.

Steering on outcomes

The final form of steering mechanisms that can be found in the performance management literature is steering on outcomes, or effects of the performance. In practice it is difficult to measure to what degree the intended effect has been achieved. A good example of this is the implementation of a restrictive policy on social assistance. The intended effect of this (fewer people unjustly appeal to social assistance) can only be seen and proven in the long term. Therefore, control on the basis of outcomes is hard, as payments cannot be substantiated with prove short after the product or service is delivered. The agent will have to wait a long time before he gets his reward. And above that, it is often very hard to fully ascribe the outcomes (effects) to the project. Can you say that a Project

Stakeholder Manager has done a poor job if the project had to do with big time overruns? Or was it an external factor (such as a very critical environment) that is accountable for that?

In the table below, the different forms of steering and control mechanisms are visualized.

Basis of control	Resources	Processes	Results	Effects
Steering mechanism				
Input control	X			
Throughput control		X		
Output control			X	
Outcomes-control				X 

Table 4 Steering mechanisms and bases of control

Output vs. Throughput

About the trade-off between the different types of steering mechanisms, and performance indicators has not been said anything yet. De Bruijn states: "In essence, the criticism of performance measurement is that a product (output) presents a limited picture of the production process (throughput). Forming a proper judgment demands an insight into this process. What activities did the professionals perform? How did they work out the trade-off between the different values (multi-value)? How did they realize their interaction with others (co-production)? With what new developments were they faced and how did they deal with them (dynamic)? Such questions cannot be answered by measuring products. Instead, they demand an insight into the process of realization." (de Bruijn H. , 2002, p. 590)

In the table below, he describes the output and throughput types of coordination.

	Focus on measuring output	Focus on interaction about the process
Table I. Measuring products versus interaction about processes	Output	Throughput
	Calculation	Dialog
	Long distance methods	Local methods
	Low tolerance for more than one standard	High tolerance for more than one standard
	Nouns	Verbs
	Source: Mulgan (1997)	

Figure 3 Differences between output and process steering (de Bruijn H. , 2002, p. 590)

The table is wordy described as follows:

"This requires a dialog with professionals. Such an approach offers space to show part of the complexity of the profession. Consequently, tolerance for the use of more standards will be high, while the methods used to form a judgment can take more account of local circumstances than the more generic product definitions. A product is expressed in verbs: police report, scientific article, judgment. Processes are expressed in verbs: to arrest, to research, to balance." (de Bruijn H. , 2002, p. 591). As we can see, System-Oriented Contract Control is best described in the throughput column of the table.

2.3.2 What determines the effectiveness of coordination mechanisms

If one wants to know why certain types of coordination mechanisms work or work not in a certain situation, it is highly helpful to know what the 'success and fail factors' for the different types of steering and control (coordination mechanisms) are. The third sub research questions aims at finding an answer to this question.

As this research has discussed before, input- throughput and output steering are the most well-known types of performance steering and control (coordination) mechanisms, that give substance to: "the process of influencing the behavior of people as members of a formal organization. Organizational control systems are mechanisms (both processes and techniques) designed to increase the probability that people will behave in ways that lead to the attainment of organizational objectives." (Flamholtz & Das, 1985, p. 39)

De Bruijn looks mainly at output and process mechanisms "On the managerial layer, an output approach may dominate, which, however, may be supplemented with a salutary process approach. The professional layer may prefer a process approach, which may likewise be supplemented with a salutary product approach." (De Bruijn, 2003, pp. 310-311)

De Bruijn enumerates four important conditions for output and process control to be successful. The assessor should:

- 1) be sufficiently close to the primary process to use the process approach
- 2) be at a sufficient distance from the primary process to take a critical look at it and not fall victim to the non-intervention principle, for example.
- 3) position himself/herself sufficiently close to the managerial layer, thus to participate in shaping the need to account for an organization's performance.
- 4) be at a certain distance from this managerial layer as well, however, to enable him/her to put the meaning of output measurement into perspective. (De Bruijn, 2003)

Anderson and Dekker have focused on the effects of incompleteness of the contract between principal and agent on performance (Anderson & Dekker, 2005). Completeness of the contract can be about: "product definition, intellectual property protection, and payment terms" (Anderson & Dekker, 2005, p. 1737). It can be imagined that if the product definition is not well described or the distribution of property is not well defined and regulated in a contract, this makes it more difficult to successfully deploy control mechanisms based on the contract to steer in the relationship between the principal and the agent.

Lee and Kim (1999) have identified antecedent factors that help to gain outsourcing success through the interaction between the client and the contractor.

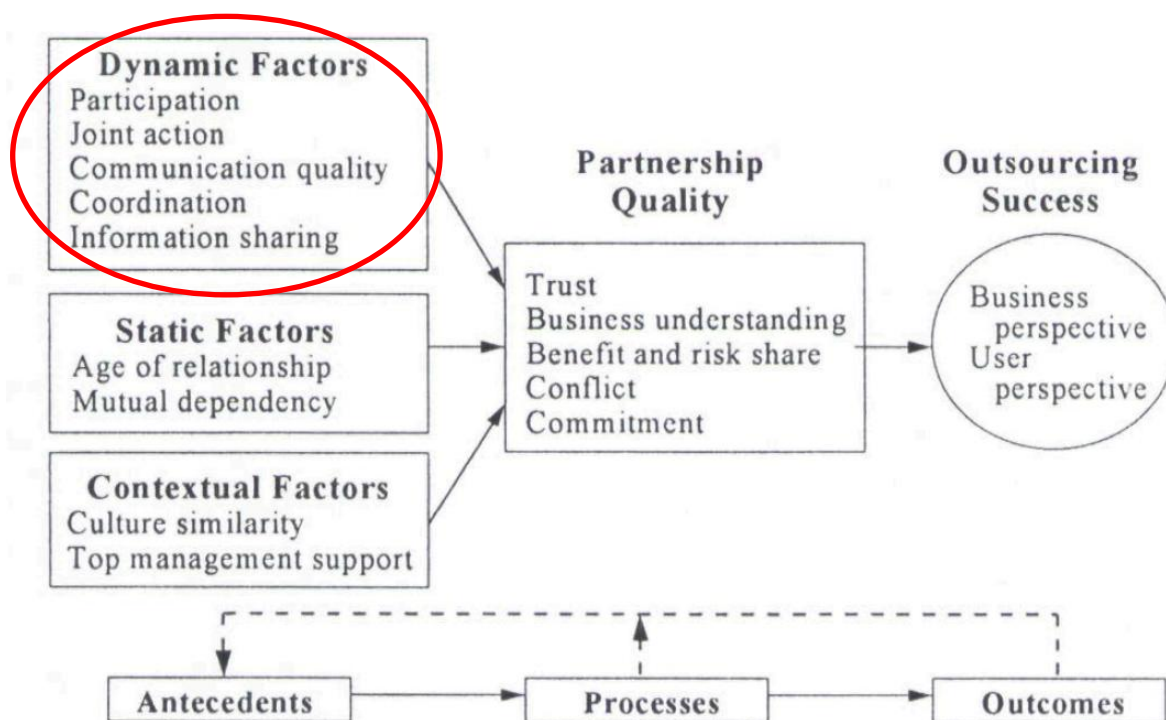


Figure 3. Research Model for Partnership Quality

Figure 4 Antecedent factors for outsourcing success (Lee & Kim, 1999, p. 35)

In this research, the focus is at the Dynamic factors, as the research is interested in the dynamics between the mechanisms the principal uses and the perceived quality of the service of private Project Stakeholder Management.

- Participation: support each other "When one partner's actions influence the ability of the other to compete effectively, the need for participation in specifying roles, responsibilities, and expectation increases" (Lee & Kim, 1999, p. 36)

- Joint Action: " the degree of interpenetration of organizational boundaries (...) it can provide a mechanism for negotiating and agreeing on mutual benefits, and for creating a common goal for participants" (Lee & Kim, 1999, p. 36)
- Communication Quality: "Intensive communication should lead to better informed parties, which in turn should make each party more confident in the relationship and more willing to keep it alive" (Lee & Kim, 1999, p. 36)
- Coordination: this is about the independent variable in this research: the steering and control mechanisms the principal applies.
- Information sharing: "Information sharing is the extent to which critical or proprietary information is communicated to one's partner" (Lee & Kim, 1999, p. 37)

When a closer look is taken at the definitions of these five factors, one can see that they overlap with the earlier described factors of the Bruijn and Anderson & Dekker. Besides that, the researcher has decided to consider participation and joint action as one concept, as these are really close related. As coordination is about the independent variable in this research, this is not a factor of influence between steering and control and the perception of quality.

Conclusions

Literature provides the following set of designated influencing factors on the effects of control mechanisms on the perception of quality of the delivered service:

- Quality of communication
- Participation and the number of joint actions (Physical distance between the parties)
- Information sharing
- Concreteness of the assignment (Completeness of the contract)

Assumptions

Based on the theories in this chapter, three assumptions are formed. These assumptions will be tested in the empirics:

- Assumption 1: *The more stages of the project-life cycle are integrated in the contract, the size, frequency and type of the control mechanisms as applied by Rijkswaterstaat in private PSM is more extensive.*
- Assumption 2: The more frequent and extensive the principal steers and controls the agent, the better the performance of PSM performed by the agent is.

- Assumption 3: The more frequent and extensive the principal steers and controls the agent, the expectations about PSM performed by the agent, stay the same.

In chapter 4, case studies of these three types of integrated contracts will be analyzed to a greater extent, but first chapter 3 will lay-out the methodology and research design that has been used to get answers to the questions that are asked in this research.

3 Research Design & Methodology

In this third chapter, the methods and techniques are discussed that are used to perform this research. As answers to our questions usually do not fall into our laps all of the sudden, a structured and well-informed, well-founded research design is chosen: "A research design is the logic that links the data to be collected and the conclusions to be drawn to the initial questions of a study; it ensures coherence" (Rowley, 2012, p. 18)

First the method used is discussed, not only the strong points of it but also the possible drawbacks. In the same paragraph, other possible methods that could have been used will be discussed and the choice not to use them substantiated. In order to be able to find answers to the central research question and the sub questions that need empirical data to be answered, 3 cases of Rijkswaterstaat projects have been studied. Why a case study? How are they studied and why are the studied cases selected? After reading this chapter, the reader will know what approach the researcher selected to answer the questions stated in the introduction, and what considerations he made with this choice.

3.1 Research Methodology

In this paragraph, the methodology used in this research will be outlined. It will give an insight in the way the researcher has approached the search for answers to the questions stated in the first chapter. The accuracy of the approach will be substantiated by describing how the research has been conducted, what choices have been made and what the consequences and effects of these choices are.

De Vaus (2001) describes the two criteria (requirements) that have to be met before one can claim to have proven a probabilistic causal relationship:

- 1) Co-variation: the dependent and independent variable have to co-vary (if X changes and Y does not change, there is no co-variation).
- 2) It must make sense: this criterion is divided into three sub-criteria:
 - a) Time order: the cause must come before the effect
 - b) The dependent variable must be capable of changing
 - c) Theoretical plausibility: "the causal assertion must make sense" (de Vaus, 2001, p. 36)

So the goal of the research design should be to find out if these criteria are met in the relationship between steering and control mechanisms of the principal, and the perceived quality of private party PSM.

Quantitative or Qualitative?

System-oriented Contract Control and the integrated contract types D&C, DBFM and performance contracts in which SCC is used, is relatively new in Rijkswaterstaat Projects, this makes them relatively limited in numbers. Because there are only a small number of infrastructure projects of Rijkswaterstaat that are contracted out using System-oriented Contract Control, a quantitative approach is neither convenient nor feasible. Quantitative research would be a bad choice as the population is only marginal and it would be almost impossible to get the results statistically relevant. Therefore, this research uses a qualitative research design.

The total number of D&C contracts under System-Oriented Contract Control is not clear, but based on the numbers on PPSNetwerk, these are approximately 5 to 10. But as there are only 5 DBFM projects that have already started the construction phase, and only a small number of maintenance contracts in which the System-oriented Contract Control is applied, the total group of relevant projects is, up till now, limited. The number of projects, especially DBFM projects, that are starting in the near future, is considerable (PPSNetwerk, 2013).

Literature identifies different types of qualitative research designs. This research has been conducted using a so-called case study: "The intensive study of a single case for the purpose of understanding a larger class of similar units (a population)." (Gerring J. , 2012, p. 411). Since the only place to find the information this research is looking for is within the units (projects) themselves and literature does not cover the private party performed Project Stakeholder Management, an in-depth study of cases that represent the entire population is chosen.

There are different types of cases, and different types of case studies. What type of case study is chosen is to an important extent dependent of the choices that are made in the case selection. Gerring and McDermott describe two dimensions through which a case study can be described: time and space.

FIGURE 1 Matrix of Case Study Research Designs

		<i>Spatial variation:</i>	
		Yes	No
<i>Temporal variation:</i>	Yes	1. Dynamic comparison	2. Longitudinal comparison
	No	3. Spatial comparison	4. Counterfactual comparison

Figure 5 Matrix of Case Study Research Designs (Gerring & McDermott, 2007, p. 690)

The case study research design in this research is the Spatial Comparison. As in this research, different cases at the same time but in a different location are used. Although in this research it is not the spatial variation that matters, but the contract-integration variation.

To gather the necessary information to answer the (sub) research question(s), both interviews and written sources research have been conducted on a small number of cases. This small number is the result of a relatively small population of possible cases as described above. In paragraph 3.2, the approach with the interviews will be outlined, and in paragraph 3.3 the approach of studying the literature about the cases is discussed.

Sampling:

"Case selection is the primordial task of the case study researcher, for in choosing cases, one also sets out an agenda for studying those cases. This means that case selection and case analysis are intertwined largely in case study research than in large-N cross-case analysis. Indeed, the method of choosing cases and analyzing those cases can scarcely be separated when the focus of a work is on one or a few instances of some broader phenomenon." (Seawright & Gerring, 2008, p. 294)

Basically, there are two main types of selection methods: probability sampling and non-probability sampling (Saunders, Saunders, Lewis, & Thornhill, 2011). The first category of sampling is what can be described as: cases are selected by luck. There are a number of ways the researcher can do this, but this research will not get too deep into that. The second category of sampling, non-probability sampling, can be described as selection by choice of the researcher or by choice of the cases in the population themselves. Saunders et al (2011) distinguish five different non-probabilistic sampling techniques:

- Convenience: the researcher selects cases mainly based upon convenience and ease of that specific case.
- Self- Selection: cases in the population can enroll themselves in the research (sample).
- Snowball: the researcher chooses the first sample-case, that case selects the following case (and so on)
- Quota: the population is divided into groups, based upon relevant criteria. All these groups need to have a number (quota) of responses.
- Purposive: cases are selected on a judgmental basis, for example the most extreme cases are chosen as a sample.

In this research, the non-probabilistic sampling technique of purposive sampling is used. Within this technique, the researcher has sought for diverse cases within the population. Diverse cases in the sense that they diver on a characteristic that is expected to be highly relevant for the independent variable: the degree of integration of the contract.

As said before, the selected cases are differing in contract type. They range from highly integrated to not at all integrated:

Highly ↑ integrated ↓ not at all	Contract type	Case name
	Design - Build - Finance - Maintain	A15 Maasvlakte - Vaanplein
	Design & Construct	A4 Steenbergen
	Performance (maintenance) Contract	Maintenance water infrastructure Noord-Brabant

Table 5 Level of integration of contracts of the selected cases

The total population of cases differs per type, and is 5 for DBFM projects, about 5 to 10 for D&C contracts (under SCC) and about 5 for the integral maintenance contracts (again, under SCC).

3.1.1 Generalization, Validity and reliability

The three concepts in the title of this paragraph are core concepts in research. This paragraph is devoted to discuss these concepts and create insight in the way the researcher has tried to achieve generalizable, valid and reliable outcomes of the research. In the following three sub paragraphs, one of the concepts will be defined and subsequently the present research will be held against the concepts light.

Generalization

"The most important point is that while generality is an acknowledged goal of science, parochialism is not." (Gerring J. , 2012, p. 63)

What is tried in this research, is to perform an in depth research in a small number of cases, with the goal of theory building. This research tries to find out what the impact is of differences in control and steering mechanisms applied in contracts, on the perception of quality of the delivered outsourced service of PSM. The cases have been selected on purpose, as the choice for purposive sampling is made. The cases are not selected at random but on purpose. That this is not a per se problem for generalization is illustrated with the following: "Researchers and people living their everyday lives do not need random samples in order to learn something from particular situations. What they need is imagination and capacities to abstract ideas from particular cases. Then they need imagination and

attention to detail to see if what they learned from other situations fits new situations" (Gilgun, 2011).

In this sense, it is important to discuss two versions of generalization, as Rowley (2012) states it: "Generalisation of the case study so that it contributes to theory is important. Generalisation can only be performed if the case study design has been appropriately informed by theory, and can therefore be seen to add to the established theory. The method of generalisation for case studies is not statistical generalisation, but analytical generalisation in which a previously developed theory is used as a template with which to compare the empirical results of the case study. If two or more cases are shown to support the same theory, replication can be claimed. In analytic generalisation, each case is viewed as an experiment, and not a case within an experiment. The greater the number of case studies that show replication the greater the rigour with which a theory has been established." (Rowley, 2012, p. 20) So although the number of cases that have been selected is only small, the fact that thorough and in depth research within the case is conducted, a single case can be seen as an experiment at itself.

Validity

Validity basically comes in two forms as well: internal and external validity. External validity and generalizability are to a great extent the same. The question, is this research valid externally, is mainly about generalizability. Do the claims still hold if one goes outside this specific case? This type of validity has been discussed above and it is argued that the outcomes of this research will be valid externally, as the cases are considered to be experiments themselves.

Internal validity is about reasoning. Does the reasoning within the research make sense? Is it well substantiated? Does the researcher investigate what he thinks he is investigating? In order to assess the internal validity of this research, the reader should head directly to the appendix of this research. In there, the conceptualization of the most important variables in this research is stated. The conceptualization of 'perceived quality' is an important example. How can it be measured in practice? In the appendix, the conceptualization will be outlined, for both the literature (sources) study and the interviews.

One can claim that a result is valid (internally) if the conditions de Vaus are met (see 3.1). In this research this means that:

- 1) If the control arrangement changes, the perception of quality changes.
- 2) It makes sense, because:
 - a. The cause comes before the effect

- b. The dependent variable is capable of changing
- c. The causal assertion makes sense

Reliability

Reliability is: "demonstrating that the operations of a study - such as the data collection produced can be repeated with the same results. This is achieved through thorough documentation of procedures and appropriate recording keeping" (Rowley, 2012, p. 20). For the sake of reliability, a case study 'database' has been set. In this database, the information that is collected is documented thoroughly. This includes not only the raw material of the interviews but also the (sometimes non-public) information that is collected from written sources. As well as dated notes that have been made by the researcher during the process of researching and a so-called 'mind map' that has been created especially to streamline the thoughts, but also to visualize the ways of thinking by the researcher in and during the process. All this should make it better understandable for the reader and other researchers to not only replicate the research (and outcomes) but also to understand the chosen pathway of research to a full extent.

Data collection is the next step in the research process. It is time to describe the way the researcher has tried to get to data that is used to create and underpin the statements and conclusion that are made in this research.

3.2 Interviews

The interviews that have been conducted in this research are semi structured. Roughly there are three types of interviews (e.g. (Kajornboon, 2005)):

- **Structured interviews:** beforehand, the questions are stated and there is no room for expatiation by the respondents.
- **Semi-Structured interviews:** the questions are written down beforehand, but the respondents are allowed to add all kinds of relevant information during the interview sessions.
- **Open interviews:** both the interviewer and the interviewee are free to ask and answer what they want. Beforehand, at most, a number of guiding principles are prepared, but how the conversation proceeds is mainly in the hands of the interviewee and interviewer.

This research is using semi-structured interviews, which has the virtues of both the structured and the open interviews, but without the negative aspects of rigidity (structured) or chaos (open). The

interview consists partly of open-ended questions and partly of statements. The respondents are asked to answer the questions and to give their opinion on the statements. The answers that can be given at the statements are on a 5-point Likert-scale (Bowling, 2006, pp. 289-291), which is an ordinal scale. The intervals between the values are not equal: we cannot claim that the interval between 'strongly disagree and disagree is equal to the interval between disagree and neutral. These statements are used to give an impression about the attitude of the respondents towards the quality of Project Stakeholder Management. Statements like 'a private Project Stakeholder Manager is equally able to get to good agreements with public bodies as a public Project Stakeholder Manager' should give insight in the attitude of the respondent towards the outsourced service and should give an indirect indication of the perceived quality in this specific project.

The interviews have been recorded and transcribed, word-for-word. As the interviews were performed in Dutch, the transcriptions are in Dutch as well. In this thesis, citations are used from the interviews. These are literally translated into English. This did not cause any problems, as the language that is spoken by the interviewees was clear and common, so no difficult to translate branch specific terminology was encountered.

The respondents have been selected as they are all directly involved in Project Stakeholder Management for the selected cases. Most of the time, these are the Project Stakeholder managers at both the private and the public side of the contract. However, sometimes these are the permit coordinators or project managers. An important condition to be selected as a respondent in this research is daily contact with Project Stakeholder Management in the case studied. This is an important criterion as this research assumes that knowledge of PSM will be more limited as the contact between the interviewee and the Project Stakeholder Manager becomes more distant.

Another important condition is that the interviewee should be in office for at least one calendar year, and in case the project entails a construction phase, the interviewee should have contributed at least in this phase. This year-in-office condition assures us that the interviewed person is capable of answering questions about the different phases and has experienced at least one full year circle in the project. The names, functions and office-time of the interviewees can be found in the table below:

Project name	Contractor/RWS	Name	Function	Period in service
DBFM A15 MaVa	Rijkswaterstaat	E. Turkstra	Project Stakeholder Manager	2007 - present (June 2013)
DBFM A15 MaVa	Contractor	F. van de	Permits manager	December 2010 -

D&C A4 Steenbergen	Coevering			present (June 2013)
	Rijkswaterstaat	J. de Greef	Project Stakeholder Manager	April 2011 - present (June 2013)
D&C A4 Steenbergen	Contractor	K. van Oosterhout	Project engineer & permits manager	2010 - October 2012
Maintenance North-Brabant	Rijkswaterstaat	F. van de Velde	Project Stakeholder Manager	2011 - present (June 2013)
Maintenance North-Brabant	Contractor	Jasper Rood	Project Stakeholder Manager	January 2012 - present (June 2013)

Table 6 Interviewees: names, functions and period in service

Knowingly the choice is made not to go into the environment of the project, to ask what the experiences with PSM has been or is. There are three reasons for that:

First, it would introduce a third party perspective in the research project, being a party that is not engaged in the process, which makes it hard for them to assess the quality of PSM in a project. The chance of a biased answer because of unknown and irrelevant factors is notable.

Second, within the contract setting, the environment is not a party. The contract is an agreement between the public and the private party. If the judgment of the environment were an issue for the assessment of PSM, this would be found to be an indicator in the contract. But then, only the registered appreciation by the project environment stakeholders would be interesting.

Third and final, this research is not interested in the outcomes of the PSM itself, but in the outcomes of the outsourced service of PSM from a governmental perspective. Therefore the answers of the representatives of the principal (Rijkswaterstaat) are valued as representative for the interests and stakes of the project environment parties.

Variables

As said before, the interviews are conducted in a semi-structured way. The questions are more of a guideline to guide the conversation. Statements have been added to the questions in order to get an insight in the most important variables of this research.

As this research is trying to find out about the perception of quality and perception of quality is about expectations and delivered service, the first variable questions are asked about are 'expectations'. Respondents are asked about the definition that they apply themselves for PSM, and if they have the feeling that outsourcing the services of PSM is a good idea. Do they expect a better or worse situation now the private party is responsible? Do they reckon the private party capable of doing what is expected?

The valuation of the delivered service, what service did we get from the private party and when is it good what we get. This is the next variable that has a set of questions and statements to operationalize the variable.

The variables mentioned above are both dependent variables. The independent variable, the steering and control arrangement applied by the principal, is conceptualized as well.

In what way and what types of steering is applied? How often is there contact between the two parties? How is information handled between the two parties? Is 'responsibility' really transferred to the private party or is this more nuanced? Again, questions are asked along with evaluation of answers to statements. The interviews can be found in the appendix II.

Limitations of the research design

The choice has been made to choose one case for every contract type in which Project Stakeholder Management is outsourced, and then go into depth into these cases. The advantages of this choice have already been addressed before, but there are some limitations that are important to be mentioned as well.

First, the fact that only one case per contract type is selected, the risk of encountering an exceptional case and therefore drawing conclusions based on that one exceptional case that is different than most other cases in the population. This risk is limited by the purposive selection of the cases, based on the expertise of the researcher and after a prolonged in-depth literature study on the field of research. This reduces the chance that this case is an exceptional one.

Second, the use of interviews of actors in the field who are engaged in the projects at the time the interview has both positive and negative possible effects. It can be seen as a positive thing that respondents are on the job at the moment that questions are asked about their experiences. On the other side, this contemporary experience means that these actors have not had the time to give their opinions, experiences and judgments a good contemplation. The image we get out of their views may be therefore different then if we would ask them after a period of time after the project is finished or the respondents quit the project. To reduce this possible biasing effect, we have asked the respondents to think about the different aspects of the variables in this research (the steering and control arrangement, the quality of the delivered service and the expectations they beforehand) one week before the interview. This at least gave them some time to form an opinion and formulate their views so that they were not caught in surprise.

Third and final, the choice to use written sources as a supplementary source of in depth information of the cases is looked at. The extra information that can be possibly attained through searching through documents from inside and about the cases studied, can give us valuable information that cannot be found somewhere else. However, as much of the relevant sources are property of the contractor, and they presume that these documents are overloaded with business-critical information, the most relevant documents are not publicly available and therefore:

- hard to find
- hard to verify for external persons.

Reducing this lack of openness of some of the written sources is achieved by making the documents available for the supervisors of this research project.

3.3 Case literature - written sources -

Along with the interviews, documents of the different cases are collected and examined. These are official documents that are created and used by the different actors in the cases. These can range from contract documents about Project Stakeholder Management to evaluations about PSM in these projects. Work plans that have been used within the projects, communication within the media and theses and other scientific literature about or the contracts itself or the contract types involved. In the last case, the comparison will be made between the described contract and the project-case in this research.

Within these documents, all information that is subject to Project Stakeholder Management is read and collected. This can be seen in Appendix I. If the documents were contractual texts and contained contractual requirements (as is the case in a document about the A15 project), the documents were

scanned by using the find function in Acrobat Reader, scanning on all kinds of words that are related to Project Stakeholder Management. These search words are included in the appendix. The analysis and findings on basis of the case study in chapter 5 are based on the findings in the appendix.

Goal of both approaches is to get a proper insight of empirical data that provide the required insights to do substantiate statements about the influence of steering and control mechanisms as applied by Rijkswaterstaat on the perceived quality of Project Stakeholder Management by the private party during the construction and maintenance phases of infrastructure projects.

3.4 Operationalization of the variables

Operationalization is an important process within scientific research. It shows the way the researcher translates the variables in his research into concepts that can be measured. In this paragraph, the operationalization of the variables in this research is made explicit. Mind maps are used to visualize the operationalization of the variables:

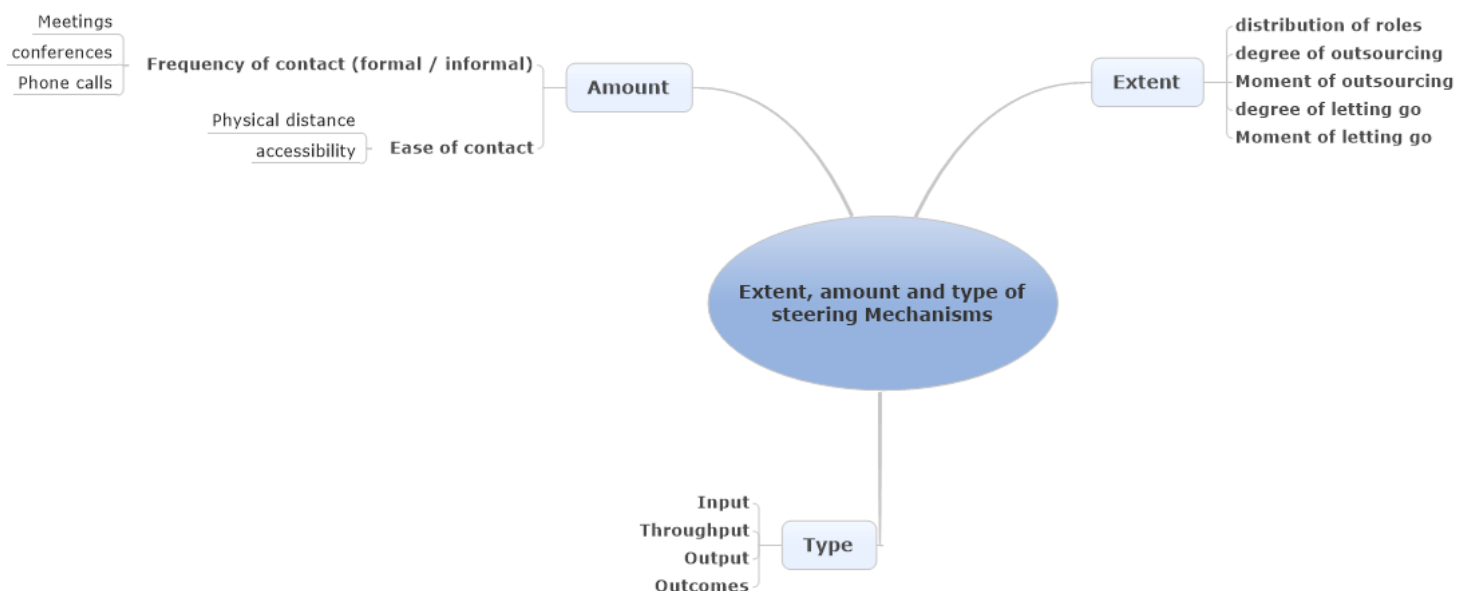


Figure 6 Operationalizing the independent variable



Figure 7 Operationalizing the first dependent variable



Figure 8 operationalizing the second dependent variable

This operationalization has been used in the interviews (in Appendix II the list of questions has been added) and was the starting point for the written sources research (Appendix I).

4 Case descriptions

This chapter will start with a short description of the three projects that have been studied in this research. In this description, the characteristics that are relevant for this research are pointed out. The interviews and the written-sources (documents) study are conducted on these three cases.

4.1 DBFM project A15 Maasvlakte - Vaanplein

The first project that is used as a case study is a sample of the most extensive type of infrastructure projects in the Netherlands: the Design-Build-Finance-Maintain projects. The project is A15 Maasvlakte-Vaanplein.

Project Description

The website of Rijkswaterstaat gives a first impression of the contents of the project:

"The A15 highway is an important connecting route between the port and industrial area of Rotterdam and the European hinterland. The highway plays an important part in the traffic flow of freight transport from and to the port area and is important for commuter and recreational traffic in the region.

The Rijnmond region continues to develop. The port's activity increases. In addition, many houses are built. The Rijnmond region is an attractive region to live and to work. Accessibility is important for both the rural areas and the Port of Rotterdam, to maintain the livability in the region. But also to keep the region economically attractive.

Extension of the A15 highway is necessary to enlarge the capacity of the highway, to improve the traffic flow and to optimize the safety." (Rijkswaterstaat, 2013b)

Contents of the project

- "Extension of the A15 highway between Maasvlakte and Vaanplein;
- Design and build of a new Botlekbridge;
- Renovation of both the Botlek tunnel and the Thomassen tunnel;
- Renovation of around 36 structures;
- Construction of 12 new structures;
- Installation of a dynamic traffic management system (over about 37 kilometers);
- Maintenance of the existing and new highway system up to and including 2035" (Rijkswaterstaat, 2013b).

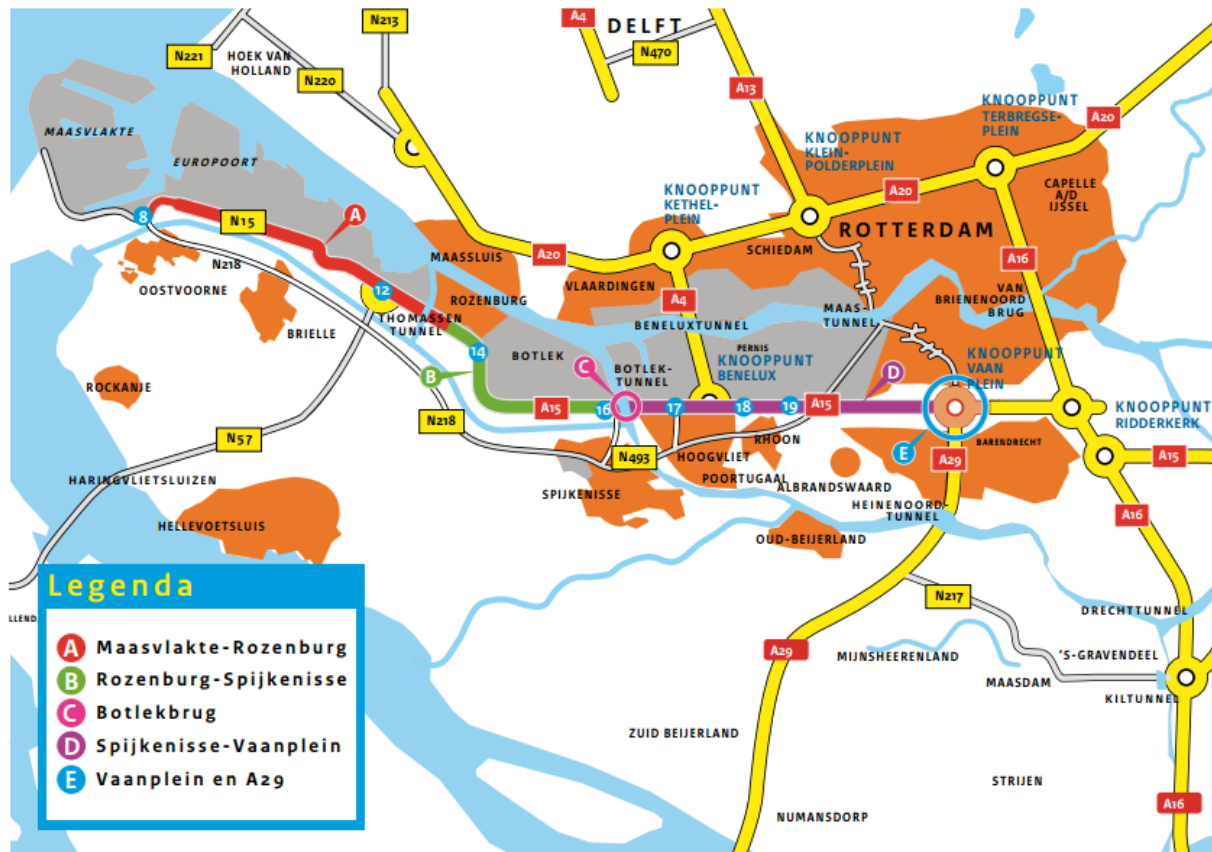


Figure 9 A15 MaVa project area

4.2 Design and Construct project A4 Steenbergen:

The second project that will be a case study in this research is the project of A4 Steenbergen. This is a medium sized project in terms of money, scale and duration. It falls between the DBFM contract of A15 MaVa and the Maintenance contract of North-Brabant. What is interesting in this case is that it is a project in which the private party was contracted earlier than normal. Not at the moment that the route decision was irrevocable, but at the moment the route decision was still in a concept phase, as a part of the so-called 'interweaving' process where different phases run, as much as possible, parallel to each other instead of subsequent to each other.

Project Description

"Rijkswaterstaat is constructing a new part of the A4 Highway, to the west of Steenbergen. Two parts of this project are in implementation phase: at Dinteloord and at Halsteren. Underneath waterway 'the Steenbergsche Haven' an aqueduct is placed. With the construction of the new highway we reach:

- a more reliable, faster and safer connection between Amsterdam, Rotterdam and Antwerp.
- relief of the secondary road network" (Rijkswaterstaat, 2013a)

4.3 Performance contract Maintenance wet area of RWS North-Brabant 2011-2014

The third project that will be assessed and used in this research as a case study, is a maintenance contract. The least extensive form of integrated contracts in the Netherlands. The integration in this contract is in the fact that, in contrast to the traditional situation, all the maintenance in an area is outsourced to only one contractor. So no longer, a land worker is contracted for mowing grass and tree care, a civil engineer is contracted for civil engineering maintenance, but one party as a coordinator for all these tasks.

Project Description

At the start of the tender phase, Rijkswaterstaat has issued a brochure in which the project description can be found:

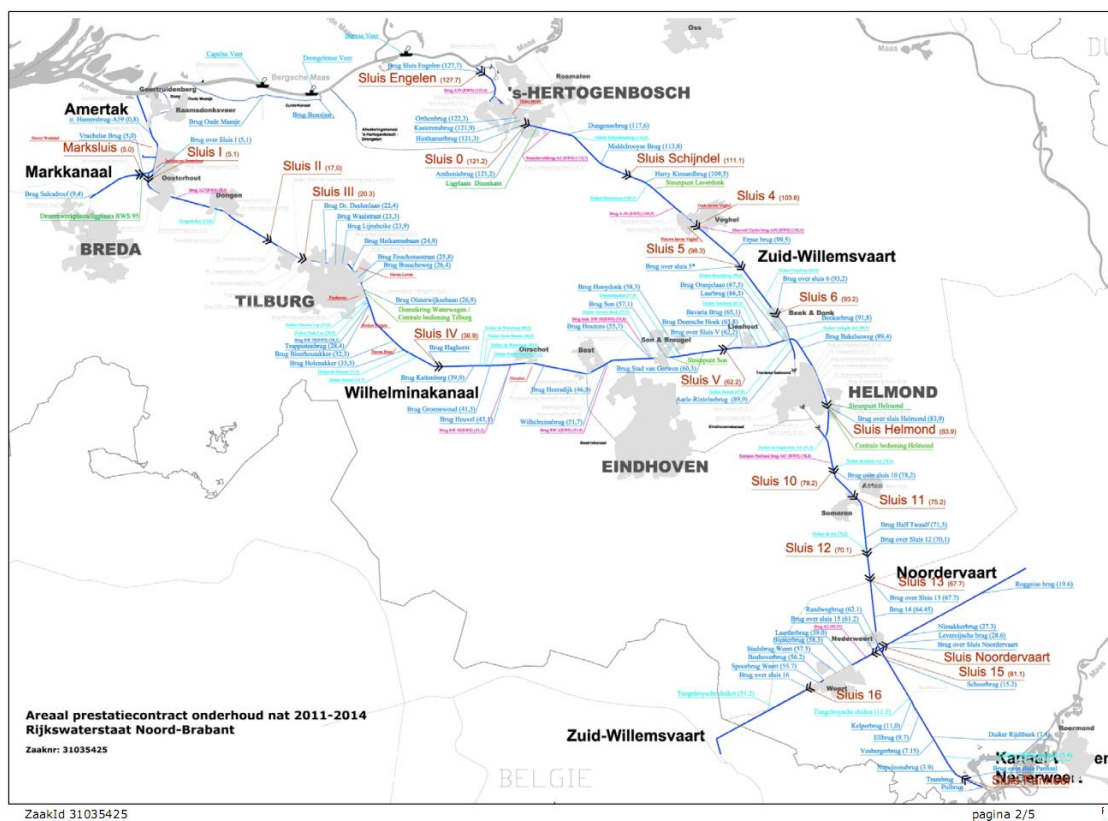


Figure 11 the area, subject to this contract (Rijkswaterstaat, 2010, p. 2)

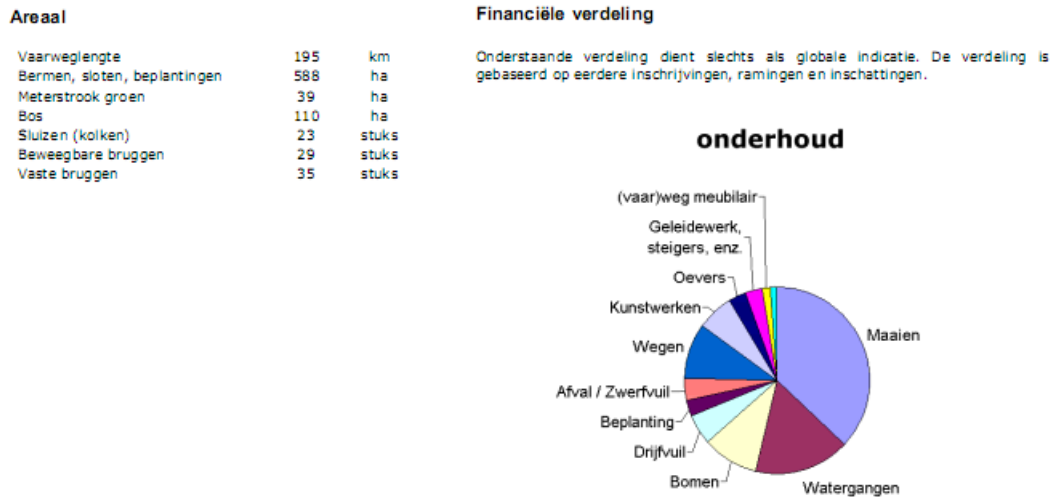


Figure 12 characteristics of the contract and area (in Dutch) (Rijkswaterstaat, 2010, p. 5)

Scope of the project

The work that has to be done by the Contractor in this contract is described in the tender documents as well:

"The work involves performing Tasks (regular maintenance), Activities (small and variable maintenance services (additional services) to the following parts in the area belonging to the waterways of North-Brabant:

- Banks, dykes, sheet piling;
- Locks, movable and fixed bridges;
- pumps, drain works;
- Culverts and siphons;
- Water courses and ditches;
- (water)road furniture, containers;
- Outside of infrastructure-related buildings;
- Led work, jetties, mooring facilities and dukdalfs;
- Areas surrounding objects, support points and storage locations;
- Paved and unpaved roads.

The work involves performing, amongst others:

- Mowing;
- Maintenance of trees;
- Cleaning up litter, floating rubbish and bulky waste;

- Removing graffiti;
- Inspections in the context of regular maintenance and the recording of the condition;
- Reports of performed maintenance and repair works;
- Traffic measures;
- Calamities;
- Proposals for improvement of the ON." (Rijkswaterstaat, 2010, p. 4)

5 Analysis

Now it is time to start with describing the analysis of the empirical data that has been collected. Analysis in this case means: applying the theoretical framework that has been stated earlier, in order to find the answers to the research (sub-questions). Where the theoretical framework provided the rightly shaped lenses to be able to see what is needed to see to find answers to our questions, the findings when looking at the empirics will be described in this chapter.

Now an impression of the projects that are studied has been given, both by interviews and documents related to the projects, a start is made with the in-depth analysis of collected empirical data. This analysis will provide the answers to the sub research questions and with that, indirectly, the answer to the research question.

This chapter starts with the treatment of the sub research questions that have been written down in the second chapter of this thesis, one by one, by analyzing the collected empirical data and formulating an answer to the sub research questions. The analysis ends with giving an answer to the research question.

5.1 Sub-research question 1

In what way are the extent, amount and type of steering and control mechanisms towards Project Stakeholder Management given substance in the context of System-Oriented Contract Controlled projects?

The first question that is asked in this research is about the mechanisms the principal uses in the different contract types to give substance to their role as a client that wants to keep grip on the contractor.

As described in the conceptual framework, there are different types of steering and control mechanisms that can be chosen and applied when the choice has been made not to perform a task yourself, but to ask someone else to perform the task for you. These mechanisms aim at ensuring that the one that is paid to do the job, actually does the job. During the conduction of research on the three case studies, this research tried to find out in what way and to what extent these control and steering mechanisms are applied in the different contracts. What was expected was that there would be differences thanks to the differences in size, importance and duration of the projects. It is important to note that a project type is a choice of steering and control as well: the longer, more extensive and bigger the project is, the more responsibilities and tasks are. In this research, it was expected that the more integrated a contract is, the more extensive steering mechanisms are applied

and the tighter the principal tries to keep grip on the Contractor. Based upon both the interviews and the document study, the following can be said.

If the assumption is right that different contract types have different degrees, types and frequencies of control and steering mechanisms, then differences in the steering and control mechanisms that are used in the different projects should be visible. What are these differences?

While analyzing the data that has been acquired using interviews, it occurs that there are differences. Not only differences in the extent and way the public party coordinates the relationship between him and the contractor. Differences in the importance the contractual agreement has as compared to the process and output steering. These types of steering have been discussed earlier in the theoretical framework. What occurs now from the collected answers to the questions about the steering mechanisms is that the more integrated the project has been outsourced, the more important process steering becomes. This seems logical but might be not that logical at all, as one might expect that the bigger and more extensive a contractual agreement is in both time and money, the more importance this agreement has in the ex ante (post-contract) period. So the contract itself is used and seen as a document to which often is fallen back.

This seems to be not the case, as one understands when listening to both the private and the public parties, the longer the contractual lifespan is, the more important process control mechanisms become: "The contract is the basis... but it is not as if we use it as a manual, how it should be done. Besides that, we use communication plans... What I do notice is that seldom we revert to and look at 'how was that asked or described?', that is, to the contract. It should be workable" (van de Velde, 2013).

A Maintenance contract is as well as a D&C contract, compared to the DBFM contracts, a short period project. With a duration of circa 5 years from start of design until the opening of the infrastructure built, renovated or enlarged, this is much shorter than the circa 25 years of a DBFM project.

What has to be remembered is that process control is not completely separated from contract control, as the only way Rijkswaterstaat can rely on process control mechanisms, is by relying on the conditions in the contract. If these mechanisms were not agreed upon in the contract, the private party would not have any obligation to collaborate in the process of process control. The contract seems to be more of a means for the private party to say to the principal: 'this is not my responsibility', than a coordination mechanism the principal uses towards the agent very often. This coordination is more done by process steering (e.g. audits) based on the processes in documents

designed by the private party and agreed upon by Rijkswaterstaat: "We do have audits, we once had an audit on Project Stakeholder Management, at that time our permit register was not ok, so we did not comply to our processes. We have to register the permits properly, but we didn't" (Rood, 2013)

In the research of written sources of the different projects, in all the projects, Rijkswaterstaat has the opportunity to perform so-called 'audits'. An audit is defined as follows: "An audit means that an outside party is reviewing the information produced and the work done by management" (Edds, 1980, p. 8). Another definition is: "Auditing is a systematic process of objectively obtaining and evaluating evidence regarding assertions about economic actions and events to ascertain the degree of correspondence between those assertions and established criteria and communicating the results to interested users" (American Accounting Association, 1973, p. 7).

Process audits are one of the possible audit types an auditor can perform. During these audits, the auditor investigates thoroughly if and to what extent the process owner adheres to the process the agent has 'promised' the principal in the tender documents and management plans. Rijkswaterstaat issues an audit, and an auditor, which can be both an internal and an external officer, will assess the processes of the contractor.

François van de Velde, Project Stakeholder Manager Rijkswaterstaat at the 'Wet area contract of North-Brabant', indicates an example of a process audit: "An example is, looking at the way the private party deals with complaints. In their management plans, they have defined processes regarding the handling of complaints about the work. What we do is test (audit) the compliance of their work now, with the plans they wrote up front. If they do not comply with their written procedures, they will have to change their ways. They get a so-called 'finding', a yellow card so to say, and they get six weeks of time to improve this finding. If in a subsequent audit, the processes haven't changed in accordance with the process, they get a 'shortcoming' and then a quarterly payment is withhold until they suffice again." (van de Velde, 2013)

This typical type of process steering, Rijkswaterstaat uses more often in maintenance contracts than in more integrated types of contract. This is exactly the opposite of what was expected to find out. This research expected that the more integrated a contract is, the more extensive the steering and control mechanisms, used by Rijkswaterstaat would be. This can overall still be the case, if other mechanisms of steering and control are applied to a greater extent and with that compensate the smaller proportion of process steering. In the subsequent paragraph, this will be discussed.

We have been speaking about process steering in the previous paragraphs, but what about other types of steering mechanisms? Are these present in the contracts? In the conceptual framework, it is stated that four types of steering mechanisms can be distinguished:

- Input steering
- Throughput or Process steering (see previous paragraphs)
- output steering
- outcome steering

There will be no focus on outcome steering, as this research is not looking at the long-term effects of the project stakeholder management performed by the private party. The other steering mechanisms are interesting. Input steering is often seen as 'the old way' (e.g. (de Bruijn H. , 2002)). Traditionally, governmental organizations were managed by steering on input indicators such as money and hours (FTE's). In the projects (and contracts) that have been analyzed in the case studies, steering on input and hours is not the case. With one exception: additional work, something that does occur in the maintenance contract of North-Brabant, as Jasper Rood (Rood, 2013) mentioned in the interview.

In the multiannual maintenance project, the contractor is paid to maintain the state of the infrastructure within the boundaries of the project. Because the project is outsourced under Systems-oriented Contract Control, the contractor will have to provide information to the principal in which he proves that the system (of infrastructures) continues to meet the specifications and requirement as it did at the start of the contract. In addition to the annual reports of the state of the infrastructure, the contractor can signal that some (already existing) problems should be fixed within the duration of the contract. If the contractor is doing his job well (process steering), he is given the chance to fix these problems, as additional work on the contract. This is still done with a traditional budget based on quantities of materials and hours budgeted. And although the direct link with PSM is not so strong, the assessment of the quality of the job the contractor does, is to a certain extent dependent on the PSM-process.

Based on the documents of the three cases, one can say that processes are the most important assessment criteria on which the market party is assessed. But it can be seen that there are differences between the varying degrees of integration in the contracts in the coordination arrangements that are actually applied in the contracts:

Type of control mech.	M	D&C	DBFM
Input	-	-	-
Process (Throughput)	+-	+	++
Output	+	++	++

Table 7 Coordination arrangements

What one can see in this table is that in the maintenance contract, thanks to the relatively minimal expectations (see also Figure 13 below), and with that, the relatively small set of tasks for the private PSM, Rijkswaterstaat does not focus on the performance of the private party on processes, but use the output (number of complaints) as an indicator of problems with a process. If the output indicators give signals of a problem with such a process, the process tests (Audits) can and will be started (van de Velde, 2013).

This use of output indicators as a performance indicator is something that cannot be seen explicitly in the other contractual arrangements. Both the interviews and the document study did not give indicators for that either. The explanation for that is that the more processes (tasks) the Private Project Stakeholder Management has, the more important the process audits become as these give insight in the performance of the contractor on these processes. Besides, as the number of contacts with the environmental parties is smaller in less integrated contracts, the impact of failure of PSM is much bigger in an extensive project such as a DBFM contract, than in a project where only regular maintenance is performed.

Concluding

The research concludes that the more integrated the contract is, and therefore the more distant the Contractor operates from the public Project Stakeholder Management, the more important Processes are as a means of assessing the performance of the Project Stakeholder Management of the Private party. Overall, one can say that, if the contract is more inclusive (extensive), monitoring or coordinating is more frequent and extensive. This is in line with what Marvel and Marvel (2007) describe: outsourced tasks are monitored to a higher extent than tasks that are performed in-house or partly by employees and partly with an agent. What is interesting to find out, is that despite of the fact that all these contracts are managed by Rijkswaterstaat by System-oriented Contract control, the degree of importance of control by looking at the processes of the contractor is not equally high in these different contract forms.

On the basis of the interviews and the document study, this research cannot conclude that the expectation that the more integrated a contract is the more extensive, frequent and close the steering mechanisms would be, are confirmed (see Table 7). We have seen that the coordination mechanisms arrangement is getting more extensive and frequently applied if the project is less integrated and that the system-oriented contract control based throughput steering mechanisms are less present as the integration of the contract form is less.

5.2 Sub-research question 2

What quality of private-PSM is perceived in the different types of contracts under System-Oriented Contract Control, by the project stakeholders?

Using the interviews and the documents that have been gathered by the researcher, the second sub research question has been analyzed as well. This research is very interested in the question how the perception of quality in the different contracts is. Is the principal in a relatively small maintenance contract more satisfied with the delivered service by the agent than a principal in an extensive DBFM contract that has a long duration, a big impact in the environment and a significant price?

The interviews do not provide evidence for the statement that in different contractual agreements, the perceived quality of the outsourced task of PSM differs significantly. In contrast with what was expected to be found in this research, both private and public parties seem to be overall mostly satisfied with the execution of the tasks by the private party and there is no difference in that between the three studied cases (See Table 8). So if the assumption is correct that the different contract types under System-oriented Contract Control are different in the type, extent, size and frequency of the coordination and steering mechanisms of the principal towards the agent, then one can say that the type, extent, size and frequency of the coordination and steering mechanisms of the principal towards the agent, have no significant impact on the perception of the delivered service of PSM.

During the conduction of the interviews, it is tried to get a complete image about the perception of quality. A number of questions in the form of statements have been added to the interviews. The interviewees are asked to give an answer on a 5-points likertscale. The choice of one of the five answers give a good indication of the way the interviewees think of the quality of the delivered service. The answers the various interviewees have given to the answers do not differ significant, as one can see in Appendix III.

As the interviews were conducted in a semi-structured setting, sometimes the interviewee had a nice hint of his opinion about the quality delivered, when asked if quality is better or less than he

expected: "Certainly not less, if I look back at my expectations up front, than better than I expected I would say.." (de Greef, 2013) And the overall score of the PSM in the A4 Steenberg project is rated a seven (see Table 8 below). In more or less the same terms, other interviewees have expressed themselves about this: "they do what they are expected to do and the times we have to intervene or do their jobs for them are really scarce" (Turkstra, 2012) . These additions strengthen the image that the perceived quality is slightly different in different contract types. As shown in the table below, both the public and the private actors have graded PSM, these are the grades, in a score of one to ten², the actors gave during the interviews:

Actor:	North-Brabant (Maintenance)	A4 Steenberg (D&C)	A15 MaVa (DBFM)
Private	7	7	6
Public	8	7	7

Table 8 Grades by actors within the projects (sources: interviews)

Although these grades give a good impression of the perceived quality, in the opinion of the actors on a certain time during the contract, and without saying that the perceived quality in terms of a grade from 1 to 10 is not useful in research, this research has tried to find a more thorough way of assessing the perceived quality. To get a more substantiated view on the quality as perceived by the public and private actors, a more analysis-based conceptualization of perceived quality is used.

As is said in the conceptual framework, Perceived quality is about both the expectations and the delivered service or product. It is important to denote that it is conceivable that expectations do differ from one contract type to another, but that a difference in perceived quality is still not seen, as long as the expectations and the quality change at the same degree, (between units: in the same ratio). But this research is interested in differences in the perceived quality between differences in steering in contract types. The assumption underlying this, is that in more outsourced settings like in DBFM contracts, the private party is more 'left-alone' and therefore the 'product' is more extensive. This research expects that the expectations of Private performed PSM are more extensive as well, but exceed the delivered product, so that the perceived quality is lower in more extensive projects in accordance with the equation:

Delivered service - Expectation of the service = Perceived Quality, it is expected that

Δ Delivered service < Δ Expectation of the service and therefore, the Perceived Quality changes.

² With the minimum of 1 and the maximum of 10, ranging from extremely bad (1) to excellent (10)

What can be said about this after having analyzed the collected data? Below the reader will find the answers that have been given by both the public party interviewees and the private party interviewees. These are answers that are given to the statement questions that aim at giving insight on these three concepts. In the table in Appendix III, the answers to the statements in the interviews are displayed.

These answers give a good indication of the feelings of the actors towards the quality of the service. But the analysis goes beyond these answers.

Expectations

The expectation of the service provided by private party PSM, seems to be higher as the degree of integration in the contract type is higher. This is as was expected beforehand. Both the documents and the interviews point out that the main reason for this is the insertion of the building phase to the project, and the larger period of time of which the principal hands over the care of the project environment to the market. This is felt the same way at both sides of the contract table.

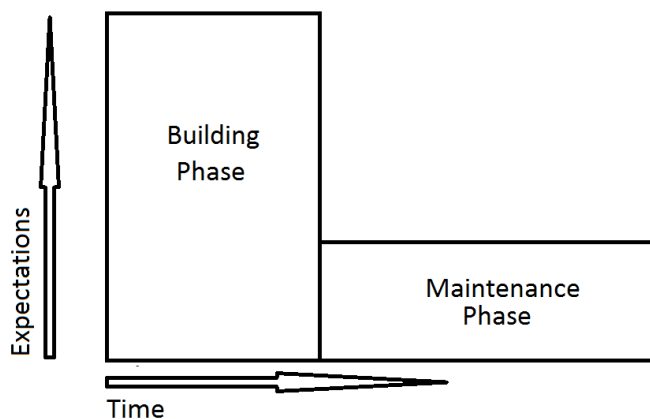


Figure 13 Phases and their duration and expectations³

In Figure 13, one can see that the different stages have not only differences in the duration of the phases, but in the number of expectations as well. The bulk of the expectations of PSM are in the Build phase, as the contractual expectations have mainly to do with nuisance, building permits and ground works, things that occur mainly in the building phase. During the maintenance phase, the contacts with the environment become less frequent and critical for the project (except for periods of heavy maintenance during the 25-year maintenance phase of DBFM contracts). What follows from Figure 13 is that the maintenance contracts shall have the least expectations of the client (principal),

³ The design phase is not shown in this figure, as it is not always clear if an activity or task of the project stakeholder manager is part of the design process or the build process. Therefore these two phases are depicted as one phase, in this picture.

then the Design and Construct contracts. As these incorporate the, in PSM terms bulky Building phase. The DBFM contract has the most extensive expectations of the contracts, as these incorporate both phases.

Time is an important factor in this, because the principal is outsourcing part of its processes to the market. The decision if this is done on a long- or short-term basis defines the duration of the number of expectations. This means, if a contract lasts longer, one circle (for example a year) of tasks and responsibilities recurs more often than when a contract lasts only a couple of years.

It is concluded that expectations do differ over the contracts. This is due to the size, duration and costs of the different studied projects.

Delivered service

The assessment of the delivered service in the different contract types also rise if the degree of integration rises, but to a smaller extent than the expectations. A public Project Stakeholder manager on a bigger project (DBFM, D&C) is not only demanding more from the private PSM, than is the public PSM in a maintenance contract, they get the feeling that this is actually the case as well. So the (assessment of) the delivered service is actually higher in the more integrated contracts than in the less integrated contracts.

The document study shows that the number of tasks the private party is performing in the more integrated contracts is higher than in the less integrated contracts. These are the tasks the contractor says he will perform. In the table below, this is shown. It is good to keep in mind that the tasks that are not outsourced (asked / required) towards the market, will not be in this list.

Maintenance	Design and Construct	DBFM
Obtaining permits, exemptions and authorizations	Obtaining permits, exemptions, appointments and/or authorizations	Obtaining permits, exemptions, appointments and/or authorizations
Communication with third parties	Moving cables and wires of third parties	Communication with third parties
	Communication with third parties	Moving cables and wires of third parties
	Dealing with archaeological findings	mapping and processing infrastructure - and other requirements of third parties
	Dealing with unexploded explosives	Dealing with unexploded explosives
	Real estate acquisition	Environmental nuisance
	Environmental nuisance	Dealing with archaeological findings
		Risk-based stakeholder management
		Traffic management

Table 9 Delivered services according to the documents

These are the activities the contractors write down that they are or will be performing during the project. Only the interviews could give an answer to what extent these roles are actually performed in practice. The answers of the actors should attest that these tasks are in their set of tasks. The analysis of this is kept quite simple: if during the interview a task is pointed out by the actor, this research assumes the task as being performed. This applies to both the private as the public actors.

So, what is measured in fact is if the 'promised' service is actually delivered, or if certain aspects of the outsourced tasks are not or not completely performed by the private party. If for example the public actor still has to do certain things they tried to outsource in the contract, this indicates that the (up front) promised work is not performed in practice by the private party.

The following table is a copy of Table 9, but now a valuation has been added to the tasks that are actually named by the principal and the agent, as a performed task by the private party during the

project. There are three values: +, 0 and -. If the tasks are performed evident, a + is added. If they are only partially named (e.g. construction communication is named, but the handling of complaints is not), then a 0 is placed. If a - is added, this means that the corresponding task seems to be not performed.

Maintenance		Design and Construct		DBFM	
Obtaining permits, exemptions and authorizations	+	Obtaining permits, exemptions, appointments and/or authorizations	+	Obtaining permits, exemptions, appointments and/or authorizations	+
Communication with third parties	+	Moving cables and wires of third parties	-	Communication with third parties	+
		Communication with third parties	0	Moving cables and wires of third parties	+
		Dealing with archaeological findings	0	mapping and processing infrastructure - and other requirements of third parties	-
		Dealing with unexploded explosives	+	Dealing with unexploded explosives	0
		Real estate acquisition	+	Environmental nuisance	0
		Environmental nuisance	+	Dealing with archaeological findings	-
				Risk-based stakeholder management	+
				Traffic management	+

Table 10 delivered service (based on interviews)

Conclusion

It can be concluded that the factors that decide the perception of quality indicate that the perceived quality is lower in contracts with a higher degree of integration. This is not only clear if one looks at the answers at the statements in the interviews. The actors, both private and public, are asked, in direct and less direct terms, about what they think of the quality of Project Stakeholder Management. But also if one looks at the equation **Delivered service - Expectation of the service = Perceived Quality**. Both the expectations and the delivered services rise, when the Project Stakeholder Management is outsourced for a longer period of time in a more integrated contract form. But what is seen is that if the duration and integration of the contract get more extensive, the expectations start transcending the delivered service. The equation states that the perceived quality is then deteriorating.

Now that the conclusion has been drawn that the perceived quality is lower in contracts with a higher degree of integration, what is a possible explanation for that? This research found that the more integrated the contract is, the more formal and distant (both physical and contractual) the relationship between the contractor and the principal seems to be. With that, the principal's feeling of 'we could have done it ourselves, at least as good and maybe even better than the private party, grows. This is again, in line with literature (e.g. (Marvel & Marvel, 2007))

An interesting point that occurs if the data acquired through interviewing is analyzed. The private parties have got the feeling that the delivered product quality is slightly lower than the public party does. This might be a result of an attitude a buyer always seems to have: condone your purchases. This example of cognitive dissonance⁴ results in a feeling that, if the product or service you acquired is not good enough, this is partially your own fault as well: "It is not always clear for us either, if a certain task of PSM should be carried out by us or by the private party. This could and should have been more clear in the contract." (Turkstra, 2012). Where the seller just says: "it is mainly a matter of contract. They get what they want, so what they described in the contract" (van de Coevering, 2012).

⁴ about that subject a great amount of literature is written and can be found (e.g. (Festinger, 1962)), but going deeper into this subject would be out of the scope of this research

5.3 Sub-research question 3

Through what factors can differences in the steering mechanisms in a contract influence or effect the perceived quality of private PSM in System-oriented Contract Controlled projects?

The third and final sub research question that has been examined using information from both the interviews and the document study, is about the links between steering and coordination mechanisms in a contract on one side, and the perception of quality on the other side. To investigate these links a number of questions are asked to the actors in the projects, about the ways the coordination mechanisms work and in what way they influence the perception of quality. As has been discussed in the conceptual framework, important factors that the literature distinguishes on the effect of control mechanisms on perceived performance are:

- Quality of communication
- Participation and the number of joint actions (Physical distance between the parties)
- Information sharing
- Concreteness of the assignment (Completeness of the contract)

Now the question is, are these factors found to be important in the studied cases, for the feeling of quality of the contract parties? They will now be assessed, one by one.

Quality of communication

Earlier in this thesis, the importance of Quality of communication has been described as: " According to the social exchange literature, effective communication between partners is essential in order to achieve the intended objectives (...) Intensive communication should lead to better informed parties, which in turn should make each party more confident in the relationship and more willing to keep it alive (...). Communication quality is treated as an antecedent of trust in the previous literature" (Lee & Kim, 1999, p. 36)

The quality of communication is not deemed an issue by the actors in the contracts. This research did see that the frustration about a lack of communication between the two parties is bigger in the more extensive projects, but there is found no reason to believe that the perceived quality of private Project Stakeholder Management is suffering from that. If problems are occurring within the relationship between the principal and the agent, there are always escalation lines, first through the contract managers, and if necessary, subsequently through the project managers. It could be the case that, thanks to a bad (perception of the) quality of communication, the quality is not optimal.

But one cannot ascertain oneself about that, as this is a hypothetical situation, not an actual one. One can only assume, based on what one has seen in the literature, that bad communication could bring both contract parties to an attitude of taking the contract as the only thing that sets the obligations between the two parties.

It can be concluded that the theoretical idea that quality of communication is an important factor for a good relationship between the two parties, and a good relationship is good for the perception of quality of the delivered service is not a topic in outsourced projects under SCC. Parties know that they need each other, but always keep in mind that the contract gives them enough bases to perform their tasks to a minimum required level. This does not mean that quality of communication is in fact not influencing the perception of quality of the delivered service, but it does mean that the actors within the projects just do not see it that way.

Participation and the number of joint actions (Physical distance between the parties)

The number of joint actions, or: "The degree of interpenetration of organizational boundaries" (Lee & Kim, 1999, p. 36), is translated in this research as the Physical distance between the two project management teams of both parties in the contract. With physical distance is meant: the approachability of the other party, both in space and in time. The impact of this will be discussed now, in an analysis based on the interviews and the documents of the cases.

An important advantage of performing a task in-house is that the principal is able to monitor exactly what is achieved on a day-to-day basis. This is not per se the case in cases of outsourced production or service providing. The effects of that can be seen in the cases that have been studied in this research.

In two out of the three projects, the project stakeholder management actors are not situated closely to each other.

Project	Private Actor	Public Actor
North Brabant Maintenance	Private Office	RWS Office
A4 Steenbergen D&C	On construction site	On construction site
A15 MaVa DBFM	On construction site	RWS Office

Table 11 work location of the Project Stakeholder Managers

The information in Table 11 originates from the interviews and the documents. The A4 contract is the only contract in which the contractor is asked to furnish a project location for the Project team of the principal.

The impact this has on the perceived quality of this project is significant, according to both parties in the A4 project. The frequency exchanging thoughts, problems and information with one another is higher than in the other cases. In those cases, appointments or phone calls have to be made if both parties want to inform or speak each other. In the A4 case, "we see each other a couple of times a week at the coffee machine" (de Greef, 2013). Interpenetration of the organizational borders is working in this specific case. The high degree of mutual dependence of both parties on support and the transfer of information, especially during the building phase (as shown before in Figure 13, the expectations are peaking in this phase) benefits from a short distance between the two Project Stakeholder Managers.

One can conclude that the number of joint actions (physical distance between the two parties), are an important predictor of the perception of quality.

Information sharing

Information sharing seems to be an important predictor of quality. The A15 case, is the most extensive project and the actors of both contract parties indicated that the information transfer at the start of the project, in a period they deemed it nearly vital, was not what it should have been. In retrospect, this actually affected the perceived quality of both parties. They both knew that there was more to reach than what was reached in practice, but thanks to the lack of transfer of information, a suboptimal outcome (at least for a certain period of time) was achieved.

The importance of good sharing of information is very visible in the North Brabant Maintenance project, where both parties indicate that the total openness about information towards one another is enabling the private Project Stakeholder Manager to do his job as good as possible. This is not in contrast with the vision of the actors in the DBFM contract, but the difference between these two projects is, that the information in the smaller project was better shared, at least to the evaluation of the two parties. As said before, the fact that bigger projects are outsourced more integrated (the entire project is outsourced to the market party, for a long period of time) the principal has the feeling that the agent has to run his own affairs. But in that case, they sometimes seem to forget that important information in the hands or the minds of Rijkswaterstaat actors, can be of vital importance for the successful execution of the private Public Stakeholder Management.

Concreteness of the assignment: Completeness of the contract

The interviews provide evidence for the statement that focus on different aspects in Project Stakeholder Management differs between Public and Private parties. In all three the studied cases, the private-party respondents give answers that indicate the focus on dealing with complaints, permit requests and the coordination with cables and pipes owners.

The reason for this seems to be that the contracts tell the contractor exactly what is expected from him in the field of Project Stakeholder Management. If the contractor is not explicitly asked to maintain a good relationship with the people, companies and authorities in the surroundings of the project, there is no incentive for the private party to invest time and money in this relationship. As the principal-agent theory predicts, the agent will act within the borders of the contract, while minimizing his efforts, without putting his payments at risk. Why should he do something that is not in his, but in the principal's interest? The only way a principal can steer the acts and ways of the agent after the contract is signed, seems to be intervention. This means that the Rijkswaterstaat Project Stakeholder Management team steps into the field to support or complement the private party

The choices made in the ex ante (pre-contract) phase on how to describe Project Stakeholder Management in the specific project's contract are very important to the perceived quality of the private stakeholder management in the ex post (after the contract is signed) phases. If it describes the expectations of the principal well, the agent is, with the contract as a starting point, steered in the right direction (in the eyes of the principal). What happens afterwards, the delivered service and product, will be assessed by both the principal, and the agent, what is called: perceived quality.

The fact that Rijkswaterstaat does not have post-contract steering and control mechanisms on the Project Stakeholder Managers of the private party is not per se a problem for the perceived quality of the Private performed PSM. Rijkswaterstaat is very well aware that the focus in their contracts is often not on the relations building side of PSM. The focus of the contract is of course the establishment of a project in its environment. Building over environment, so to say. One Rijkswaterstaat actor denoted: "In this project, the focus in the contract is on the road users. We said to the contractor: build, as soon as possible, without the road users to suffer delays because of the activities. It therefore is virtually impossible to work in accordance with the wishes of the environmental parties. They simply have to work at night and in the weekends. This is not what the neighbors want, but in this project we chose to value the road users, and with that, the economy, higher than the stakes of the environment." (Turkstra, 2012)

The expectations of the principal (Rijkswaterstaat) are in line with the focus of the service the agent delivers: an expansion of the network with as little traffic nuisance (in 'lost vehicle hours'), within the conditions of the law on environmental nuisance and nature protection. Therefore, the public party seems to be mainly perceiving a good quality of private Project Stakeholder Management in the project.

An important remark the Rijkswaterstaat actor made was that "The Project Stakeholder Management which is performed by the market party is a parallel process to the one we are conducting. We, as a network-manager, performing Stakeholder Management for the entire network, cannot say: well, for that little part of the network, the stakeholders are not our business anymore" (Turkstra, 2012). So therefore, they still perform Stakeholder Management before, during and after the project. This reveals that Rijkswaterstaat is still able to intervene if the private Project Stakeholder Management does not fulfill its tasks as expected. The number of times they have to do this are perceived as not so often, which suggests that the private party is doing what it is expected to do.

Not only Rijkswaterstaat has expectations about the Project Stakeholder Management that is performed by the private parties. The private parties themselves have their expectations as well. The description of Stakeholder Management in the contracts and in other project documents, issued by the principal, guide these expectations to a certain extent. To know if you are delivering according to the expectancy of the client (principal), it is necessary to know what it is that the client wants.

Private parties do find it very clear what Rijkswaterstaat describes about Project Stakeholder Management in its contracts. As the projects under System-Oriented Contract Control, are all procured using so-called MEAT criteria: Most Economically Advantageous Tender criteria. Criteria that require the private party to describe their future processes and approaches on certain areas (for example Project Stakeholder Management). In order to score good points, and with that, get a virtual discount on the subscription price (virtual cheaper), the private party has to write a plan that is rated by the principal. After the contract phase, this is part of the contract as well, so the private party commits himself to the promises he makes in the tender phase. This gives direction to the expectations of not only the public party, which is inherently to this form of tendering, but also of the private party. The MEAT plans are rated, so the constructor knows exactly if Rijkswaterstaat fancied the plans or not.

Concluding

It is concluded that there are many factors within and around the coordination arrangement that have impact on the perception of quality. In the collected empirical data, one can see that the theoretical determinants of the successful impact of a coordination arrangement on the perceived quality are mostly confirmed.

Quality of the communication is not influencing the perception of quality in a project, at least there was found no evidence for that in the case studies. The number of joint actions, or physical distance between the parties does have a great impact. One can say that the A4 project has shown that close distance and a high number of joint actions, has a positive impact on the perception of quality of the delivered service.

Information sharing is very important within organizations, but within an interorganizational, principal-agent relationship this is even more important. In this research this is observed in the studied cases, where the principal seems to be more willing to share all the information he has, that could be relevant for the private Project Stakeholder Manager, as the degree of integration of the contract decreases, this has an impact on the perception of quality, for both parties.

Differences in the description and meaning in Project Stakeholder Management are not a per se negative factor for the perception of the quality of the private Project Stakeholder Management. The assessments of quality are based mainly on the contract, as both Rijkswaterstaat and the Private party deem the contract as the place where the conditions and principles of PSM are regulated and the contract management as the first line of escalation in cases of problems. This does not mean that a more standardized, well-demarcated set of tasks and responsibilities cannot help the further enhancement of the field for the private party, but this will be addressed in the conclusions and recommendations of this research.

6 Conclusions

Now that the collected data has been analyzed on the basis of the theory that has been described in Chapter 2, conclusions can be drawn on the analysis and with that, answers to the sub research question and, of course, the research question can be given. In this chapter one by one, the questions that are asked in the first chapter, will be answered, based upon the analysis that has been performed on both the interviews and the written sources study. The sources study can be found in the appendix I, the transcripts of the interviews can be found in the appendix II.

1. In what way are the extent, amount and type of steering and control mechanisms towards Project Stakeholder Management given substance in the context of System-Oriented Contract Controlled projects?

In practice, one can see a several coordination arrangements, consisting of output and process control mechanisms. When looking at the amount (frequency), one can roughly state that as the degree of integration increases, the amount and frequency of using the steering and control mechanisms within the relationship increases. The reasons that were found for that were the more distant relationship and attitude between the two parties in the bigger and longer-term projects of DBFM. This distance seems to create an urge for applying the mechanisms that the principal can deploy.

As the degree of integration decreases, Rijkswaterstaat is deploying lesser formal steering mechanisms, but instead, they go and position themselves closer to the project. More ad-hoc based, not based on the contract specification, but more on basis of the feeling that a partnership is required in Project Stakeholder Management, even if it is outsourced. They actually want to support the market party in their job as they see that the same thing applies the other way around.

The type of steering and control mechanisms that is applied in the contracts seems to be independent of the contract type. One can see that mainly process control mechanisms are applied. Output control is not applied as a way of performance measurement, but it is in fact used as an indicator that something is not going right. This can be used as a trigger for a process audit, although the principal is not keen on using these indicators as they deem the Project Stakeholder Manager only marginal able to affect the number of complaints and delays of permit granting.

2. What quality of private-PSM is perceived in the different types of contracts under System-Oriented Contract Control, by the project stakeholders?

What is seen in this research is that the perceived quality of the private Project Stakeholder Management that is delivered increases, as the degree of integration of the project decreases. This is true if the perception of quality is described as: $\text{Delivered service} - \text{Expectation of the service} = \text{Perceived Quality}$. The conclusions that are drawn below will focus on these three concepts.

This research has shown that the expectations of Rijkswaterstaat towards the private Project Stakeholder Manager in the DBFM are higher than in D&C contracts, which are in turn higher than their expectations in performance based maintenance contracts. The most important reason for this that is found is not that of the steering and control mechanisms. These are differing between the different types of contracts, but that does not seem to have significant impact. In fact, the addition of the building phase, entailing the design and construction of the infrastructure, to the long-term maintenance adds a bulk of expectations to PSM. During the maintenance phase, expectations are relatively low over a relatively long period, but in the building phase, in a relatively short period, a lot is asked from the private Project Stakeholder Manager.

The differences with the delivered services then determine how the quality of the service is perceived by the contract parties. These delivered services are measured and made visible through analyzing the so-called quality plans, and work plans (written sources) and the actual (perceived) performance of the private party (interviews). What can be seen is that the delivered services are increasing in a same way as the expectations do, but there are differences. Although it became clear that the delivered services in the DBFM and D&C contracts are much more extensive than in the maintenance contract, it is also clear that the more extensive the task list is, the more tasks are in practice not or not completely performed by the private Party. The most important reason for this, this research has found, is that, although the private party is steered and controlled (coordinated) mainly based on the contract and the processes they have established themselves, the focus of control by Rijkswaterstaat is risk based, so the less risky responsibilities of the private party are barely assessed, so they become subordinate to the more risky ones like permit applications, alignment with authorities and communication on construction nuisance.

What can be concluded is that the delivered services in the more integrated contracts of DBFM further lag the expectations that the principal had beforehand, than is the case in the D&C contract (see paragraph 5.2 and Figure 13). The expectations and performance in the maintenance contract seem to match the best. But, as the perception of the delivered service by both parties is not necessary less than the expectations. This influences the quality in a positive way.

This means that in the less integrated contracts (Maintenance, D&C), the perception of quality is higher than at the DBFM contracts. The expectations up front are lower, but the service the private party subsequently delivers transcends those expectations according to the actors in the contract. In The DBFM case, the expectations are relatively high, but the assessment of the delivered service is not increasing proportionally. This causes the perception of quality to be lower in the more integrated contract.

3. Through what factors can differences in the steering mechanisms in a contract influence or effect the perceived quality of private PSM in SCC project?

Differences in type, frequency and extent of steering and control by the principal towards the agent, are aspects of the coordination arrangement of which this research has already described the differences between the three contract types under SCC. What has not yet been discussed, are the factors through which these coordination arrangements have impact on the perception of quality of the delivered service. Conclusions about this will be shown below.

It is concluded that three of the four success factors that we found in the literature, for coordination of the principal to be successful in an outsourcing context, actually have an effect in the relationship between Rijkswaterstaat and the private Project Stakeholder Managers.

These are the four factors that have been looked at:

- Quality of communication
- Participation and the number of joint actions (Physical distance between the parties)
- Information sharing
- Concreteness of the assignment (Completeness of the contract)

This research did not find that quality of the communication between the two parties is of impact for the perception of quality in this relationship between principal and agent. In the interviews, nor in the written sources there are found reasons to believe that the quality of communication, which importance can be described as: "Intensive communication should lead to better informed parties, which in turn should make each party more confident in the relationship and more willing to keep it alive" (Lee & Kim, 1999, p. 36), as such is an important factor for the perception of quality of the delivered service. Although one can see that the closeness of the relationship between the two Project Stakeholder Managers is of importance, but this aspect will be discussed in the second factor.

The second factor is: participation and the number of joint actions (Physical distance between the parties). This research has indicated that this is an important factor for the perception of quality of

the delivered service. The physical distance between the Project Stakeholder Managements decreases as the degree of integration of the projects decreases. Frequent and ad-hoc consults and meetings are very useful for the understanding and information sharing along the way. This keeps both party's informed, which makes it possible to help each other if this is needed. This is exactly what we can see in the D&C contract and in the Maintenance contract. The DBFM contract seems to lack this short distance, and short lines between the public and the private Project Stakeholder Managers.

One can see that if the lines (and distance) are short and the frequency of communication is high, then the contract based control mechanisms are less rigid deployed. If the first is a result of the latter or vice versa has not been examined, but it is argued that a good relationship, based on frequent, open communication seems to be a substitute for rigid contract based control mechanisms. The idea of partnership and 'we are in it together' is stronger when actors are closer in their work.

Information sharing, the third factor, is very important for the perception of quality of the service. There is a mutual interest on the information that is collected in both organizations, so sharing this information increases the successful use of it in the benefit of the project. This enlarges the chances of success of the Project Stakeholder Management and with that, the project itself, as the information that is needed in one place is at the right place at the right time. One can see in the DBFM contract that this was something that went wrong at the start of the project, during the tasks full building phase. This is not the only thing, more directly, sharing information as complete and soon as possible, is a sign for the other contract party that their counterpart is doing his job as good as possible and delivers the performance they expect from him.

Finally, the concreteness of the assignment is very important. If the contract asks for something, but the principal has asked something different than he expected, than the contract steers in the wrong way. This is what can be seen in this research, the expectations of the actors on the public side of the contract table, are based on their public party view of Project Stakeholder Management. A communication based, long-term stakeholder approach to a certain area or the entire infrastructure network in this country. But when they outsource the PSM during a project for a relatively short term, the expectations stay focused on these aspects, although the contract asks the private party to, basically inform the surrounding parties about the work, request permits to authorities, and to keep the nuisance limited. All work related, not aiming at building a long term relationship with the stakeholders.

Only if the principal actors are able to see that private Project Stakeholder Management is something totally different than public Project Stakeholder Management, this discrepancy will not lead to a less positive perception of quality.

Now finally, in the next paragraph the focus will be on the answer this research has provided on the research question:

What impact does the extent, amount and type of steering and control mechanisms, applied by Rijkswaterstaat, have on the perceived quality of Project Stakeholder Management performed by the private party, in a context of Rijkswaterstaat projects which are contracted in accordance with System-Oriented contract control in the 2006-2013 period?

Differences in the extent, amount and type of steering and control mechanisms, or coordination arrangements, between the different types of contracts within the performance based System-Oriented Contract Control method, have as a result that the perception of quality decreases as the degree of integration increases. The most important reason for this is that the more extensive the project is, the more extensive and more frequent the principal deploys the mechanisms he has at his disposal.

The status of the contract as the first route to steer and control the Contractor, makes that the more communication based steering and control, focusing on partnership instead of a principal-agent relationship, might have its benefits in terms of the separation of tasks and responsibilities, but for the perception of quality of the service, this is not an advantage.

This means that the cooperation cannot be characterized as a true partnership, in which both parties feel and give each other the feeling that they consider the project their project, and that if they would see any obstacles in achieving a good Project Stakeholder Management they will tackle it together: goal congruence. Three identified aspects that play a role are:

- 1) the level and intenseness of the participation between the two parties, which is influenced at least by the physical distance between the parties, and the number of joint actions they perform.
- 2) the completeness and timely sharing of information about the Project Stakeholder Management, so that information is at the right place at the right time.
- 3) The concreteness of the assignment and making sure that the parties knows what the other party expects (and vice versa).

All these factors have a positive influence on the perception of quality by the participating actors in the field of Project Stakeholder Management.

Because both parties still do have their own role in the Project Stakeholder Management in the different phases after the closing of the contract, it seems logical to act together and keep each other fully informed by adopting an intensive and involved attitude. Yet it is seen that precisely this attitude is lacking in the more integrated contract, with a stricter and more rigid steering arrangement. Presumably, but in this study this is not examined, this has to do with the thought that now that the project is larger, more responsibility rests with the private party and therefore this party also has to operate more independently and has to 'run his own his own affairs'.

Instead, in the integrated contracts where many responsibilities are transferred to the private party, Rijkswaterstaat should continue to play its own part. And because this role is closely related to the role that the contractor plays, during the entire contract period, a coordination arrangement focused more on cooperation and partnership, on the basis of short lines (e.g. smaller physical distances) will be more effective to achieve a high perceived quality, than the distant, rigid contract based control on processes and indicators of poor performance. Intervention, not only when things go wrong, but continuously be present and available to assist each other in this common task of Rijkswaterstaat and the Contractor.

7 Recommendations

This chapter will outline a number of recommendations. These can be divided into 2 types: **Recommendations for the actors in the examined field**, these recommendations aim at giving opportunities to the actors in the field to exploit the knowledge that has been developed in this research. Exploit in this case means: use it to get a higher perceived quality of Project Stakeholder Management performed by the private party.

Recommendations for further research, these recommendations aim at describing elements of Project Stakeholder Management and steering mechanisms that where outside the scope of this research, but seem to be possible interesting and relevant for the research field.

7.1 Recommendations for the actors in the examined field

In this paragraph, recommendations to both the actors in the field of Project Stakeholder Management will be given. This research has provided insights that can be helpful for both the principal, Rijkswaterstaat, and the agent, the Contractor. The insights can help them to accomplish a higher perceived quality on the outsourced service of Project Stakeholder Management.

Recommendations for Rijkswaterstaat

In the Design and Construct contract, it is not a matter of course that Project Stakeholder Management is one of the MEAT criteria. If this would be the case, this would give the principal a good mechanism to control the private party during the post-contractual phases.

When a Project Stakeholder Management plan is asked for during the tender phase, as MEAT criterion, this means the Contractor can get a virtual discount on his subscription price for the project. With that discount he is 'cheaper' as the quality of the Project Stakeholder Management plan is rated higher.

Promises that have been made in the plans become a part of the contract. This means that Project Stakeholder Management becomes a way of 'earning money': one could say that virtual discount has the same effect as finding a way to buy raw materials cheaper to beat down the subscription price. The contractor is in this case probably more willing to go one step further than they might have otherwise, and the fact is that the principal can make them abide by the promises they made.

Therefore, our recommendation to the principal is: include Project Stakeholder Management as a MEAT criterion in the tender phase of a project. This forces you to think about the criteria to which good Project Stakeholder Management during the design, construct and/or maintenance phase should comply with. And, maybe even more important, it challenges the contesters for the project to

think about Project Stakeholder Management before the start of the project, and to commit to the processes they promise to the principal.

A second recommendation for the principal is to involve the contractor as early in the plan process as possible. With 'interweaving' (Advies Commissie Versnelling Besluitvorming Infrastructuurele Projecten, 2008) this process has already been started. As one can see in the D&C project of A4 Steenbergen, the fact that the contractor is involved with the project at the point that the Route Decision (tracébesluit) is not yet irrevocable (definitive), and with that the design freedom has not been limited to a minimum yet, the interests, requirements and wishes of the project stakeholders can be included in the design much easier. Easier than is the case when the contractor is involved not until the Route Decision is definitive (and with that much of the design freedom lost).

The importance of this is in the fact that room for negotiation arises for the contractor to not only talk with the stakeholder and place him in a *fait accompli*, but also give the contractor the possibility to actually fine-tune with the stakeholder party. The A4 Steenbergen project has proven that this can help to get the stakeholder satisfied and stop him from filing a statement of objection against the project at the Council of the State.

Although this recommendation is on an interface with the control mechanisms that can be used by Rijkswaterstaat, but what should not be overlooked is the fact that the choice of the moment a contract is brought to the market can have an important impact on the strength or power of the control mechanism the contract is, as much as its content. So, by outsourcing the contract at an earlier stage, as the idea of interweaving also pursues, the market party gets involved in the project earlier than is the case in the usual situation. As a result, even before the frame -in the Route decision- is completely fixed, the contractor can search for alignment with the Project Environment parties within a broader frame, so that optimizations can still be achieved.

The last recommendation for Rijkswaterstaat is about sharing information. The start of the private Project Stakeholder Manager means a new face for the stakeholder parties in the environment of the project. Before the stakeholder can start with his tasks he will need all the correct information that is collected by the PSM of Rijkswaterstaat. Make sure that the information that is transferred to the private party is complete, and transfer as soon as possible. Complete means not only all the information on paper, make sure that the private party gets the chance to get tacit information that is within the heads of the Rijkswaterstaat PSM as well.

This, along with a certain level of the support, partnership enables the private party to start directly after the contract is signed with its tasks on PSM, instead of first playing a who-is-who game.

From the following situation with a hole in the middle:

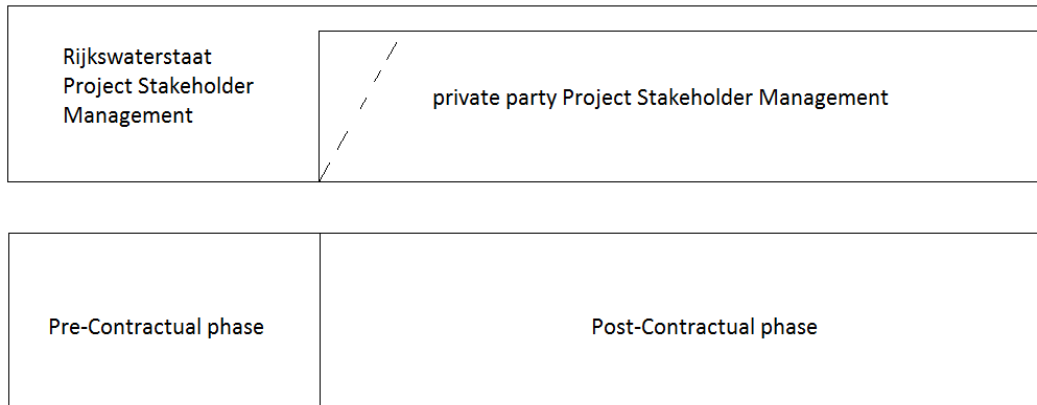


Figure 14 undesirable situation (as described at A15 project)

to a well managed transition:

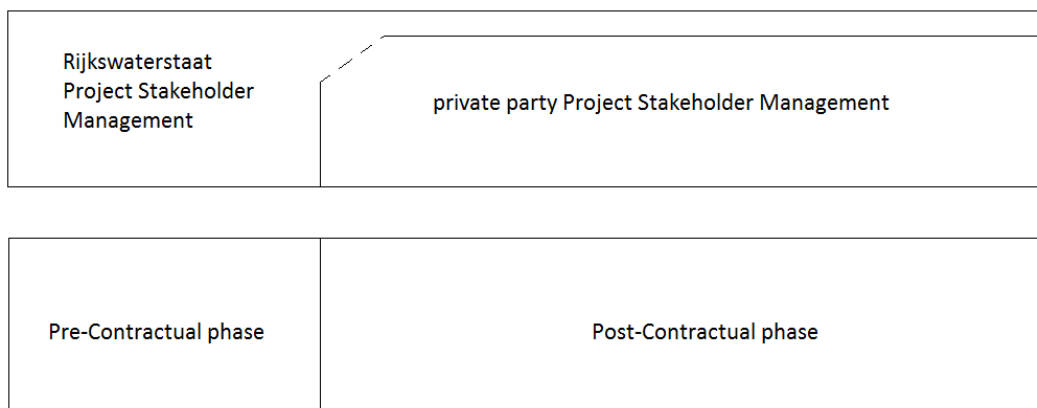


Figure 15 desirable situation with timely transfer of information (including tacit information)

Recommendations for the Contractor

This research has shown that there are several factors that help increasing the perception of quality of the principal on the service of Project Stakeholder Management that is delivered. These factors are:

- Participation and the number of joint actions (Physical distance between the parties)
- Information sharing
- Concreteness of the assignment (Completeness of the contract)

All these factors need both parties in order to be of added value to the perception of quality. For the private party, based on this research, the following recommendations are expressed:

- 1) Make sure that frequent and ad-hoc meeting and leveling with the principal is possible and use this possibility.
- 2) Be proactive in reporting problems (complaints, permit applications), do not wait until the principal asks you about it.
- 3) Ensure and verify that all the information that is available at your desk/office about the Project Stakeholder Management is shared with Rijkswaterstaat.
- 4) Ensure and verify that all the information about Project Stakeholder Management that is available at Rijkswaterstaat is shared with you.
- 5) Keep in mind that Project Stakeholder Management can mean a lot of different things for different parties and even different persons and ask for clarity about the expectations the principal has.
- 6) Keep the interests of Rijkswaterstaat in mind and ask for clarity about the expectations the principal has.

An extra recommendation, that is seen as a very proactive way of acting in Project Stakeholder Management is sending evaluation requests to the primary stakeholders, such as water boards, provinces, municipalities and security services. Ask for their feedback on the contact and relationship you maintain with them. This is not only a good way to get an insight on the appreciation on the service you deliver, but it is also a sign towards the principal that the contractor is satisfied about his functioning.

7.2 Recommendations for further research

In this research, some things are taken for granted or as a given fact, which are in fact a possible subject for further research. This research has focused on differences between control and steering mechanisms that are applied in Project Stakeholder Management outsourcing in the different contract types that one can find in a SCC context. That is why some of the potential researchable subjects are not pointed out yet.

The first thing that this research would recommend to examine, is what are the underlying reasons for the choice of a contract type in infrastructure projects. If one can choose between D&C and DB(F)M, based on what is the decision made to choose one? This is especially interesting as the choice of the contract type influences, at least indirect, the perception of quality of Project Stakeholder Management.

Another interesting thing to examine would be what the perception of quality of the stakeholders in the environment of the projects is. So that the following question can be answered: what contract

type delivers the best quality of Project Stakeholder Management according to the Stakeholders in the environment of the project? That is an aspect that has not been incorporated in this research, as it was focusing on the participants in the process.

Finally, this research has looked at the perception of quality. This subjective look at quality is something different than objective quality. In subsequent research, it would be interesting to examine the quality of Project Stakeholder Management in the different types of contracts under SCC, but establishing an objective measurement of quality, to know what type of contract results in private Project Stakeholder Management with the highest quality.

7.3 Relevance of this research

What relevance has this research in a broader sense? Let us not be pretentious by thinking that the scientific world shakes to its foundations after the publication of this research, but there are some interesting points other researchers can take advantage of.

The principal agent theory stands firm, but what we can see is that in situations that resemble a principal-agent situation, and where the principal acts like if this is a classic principal-agent situation, the situation is not always black and white. In this specific case of Project Stakeholder Management outsourced by a public client to a private contractor, we can see a mix of a principal-agent relationship and a public private collaboration, with partly mutual and partly conflicting interests. This is a situation in which both client and contractor should recognize the fact that they have both mutual and conflicting interests. At this point in time, this awareness is not what this research found. The way they cope with this complicated situation seems to be based mainly on principal agent principles, based on the presumption of conflicting interests between agent and principal. This is something, as we can imagine, in many different sectors. For example the outsourcing of the (maintenance of the) IT infrastructure within a company.

This study could be the starting point of further research into the difficult position participants in Public Private Partnership settings are in, if principal - agent theory along with the accompanying distrust between the contractual partners is even so present.

Bibliography

- Advies Commissie Versnelling Besluitvorming Infrastructurele Projecten. (2008). *Sneller en Beter*.
- American Accounting Association. (1973). *Studies in Accounting Research: a statement of basic accounting Concepts* (Vol. 6). Sarasota, USA.
- Anderson, S. W., & Dekker, H. C. (2005). Management Control for Market Transactions: The Relation Between Transaction Characteristics, Incomplete Contract Design, and Subsequent Performance. *MANAGEMENT SCIENCE*, Vol. 51(no. 12), 1734-1752.
- BAM infraconsult. (2013, March 27). *Job: omgevingsmanager*. Opgeroepen op March 27, 2013, van bamcareers.com: <http://www.bamcareers.com/job/omgevingsmanager/>
- Bowling, A. (2006). *Research Methods in Health* (second edition ed.). Berkshire: Open University Press.
- Cobouw. (2012, November 22). Cobouw. *Cobouw 50*. SDU Uitgevers.
- de Bruijn, H. (2002). Performance measurement in the public sector: strategies to cope with the risks of performance management. *The international Journal of Public Sector Management*, Vol. 15(No. 7), 578-594.
- De Bruijn, H. (2003). Output steering in public organizations: about the use of a product approach and a process approach. *Managerial Auditing Journal*(18 / 4), 303-312.
- de Bruijn, J. (2007). *Managing performance in the public sector*. New York: Routledge.
- de Greef, J. (2013, May 8). RWS Omgevingsmanagement A4 Steenbergen (D&C). (J. Bal, Interviewer)
- de Vaus, D. A. (2001). *Research Design in Social Research*. London: SAGE Publications LTD.
- Edds, J. (1980). *Management Auditing: Concepts and Practice*. Dubuque, Iowa, USA: Kendall / Hunt publishing Company.
- Eggers, W. D., & Startup, T. (2006). *Closing the infrastructure gap: The role of public-private Partnerships*. Deloitte Research.
- Festinger, L. (1962). *A theory of cognitive dissonance* (2nd edition ed.). Stanford university press.
- Flamholtz, E. G., & Das, T. K. (1985). Toward an integrative framework of organizational control. *Accounting Organizations and Society*, vol. 10(No. 2), 35-50.
- Flapper, H. A. (1998). *Hogere Bouwkunde Jellema 12b Uitvoeren – De Organisatie*. Utrecht: Thieme.
- Gerring, J. (2012). *Social Science Methodology: a Unified Framework (second edition)*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Gerring, J., & McDermott, R. (2007). An Experimental Template for Case Study Research. *American Journal of Political Science*, 51(3), 688-701.

- Gilgun, J. (2011). Yes they are: The generalizability of Case Studies. *Current Issues in Qualitative Research*, 2(4).
- Habets, J. (2010). *Incomplete contracts and Public-Private Partnerships: A case study of the Dutch Infrastructure policy*. Rotterdam: Erasmus Universiteit .
- Holmstrom, B. (1979). Moral Hazard and Observability. *The Bell Journal of Economics*, 10(1), 74-91.
- Holmstrom, B., & Milgrom, P. (1991). Multitask Principal-Agent Analyses: Incentive Contracts, Asset Ownership, and Job Design. *Journal of Law, Economics, & Organization*, 7(Special issue: Papers from the Conference on the New Science of Organization, January 1991), 24-52.
- Kajornboon, A. B. (2005). Using interviews as research instruments. *E-journal for Research Teachers*.
- Kennis in het Groot. (2010a). *De zoektocht naar het vak: Omgevingsmanagement*. Nijkerk: Koninklijke Drukkerij Callenbach.
- KING. (2010b). *Conditionering: van planvorming tot evaluatie*. Nijkerk: Kennis in het Groot.
- Koningsveld, E. A., & van der Molen, H. F. (1997). History and future of ergonomics in building and construction. *Ergonomics*, 40:10, 1025-1034.
- Korsten, A. (2007). *Prestatiemanagement: doet management ertoe?* Maastricht: Universiteit Maastricht.
- Krol, M. (2009). *Nieuwe werkwijze omgevingsmanagement: de gevolgen van de Elverding-adviezen voor omgevingsmanagement in de verkenningsfase*. Enschede: Universiteit Twente.
- Lee, J. N., & Kim, Y. G. (1999). Effect of Partnership Quality on IS Outsourcing Success: Conceptual Framework and Empirical Validation. *Journal of Management Information Systems*, Vol. 15(No. 4), 29-61.
- Lenferink, S., Tillema, S., & Arts, J. (2013). Towards sustainable infrastructure development through integrated contracts: Experiences with inclusiveness in Dutch infrastructure projects. *International journal of project management*, 615-627.
- Marvel, M. K., & Marvel, H. P. (2007). Outsourcing Oversight: A Comparison of Monitoring for In-House and Contracted Services. *Public Administration Review*, Vol. 67(No. 3), 521-530.
- McAfee, R. P., & McMillan, J. (1986). Bidding for Contracts: A Principal-Agent Analysis. *The RAND Journal of Economics*, 17(3), 326-338.
- McCabe, M. (1996). Principals, agents, and the learning curve: the case of steam-electric power plant design and construction. *The Journal of industrial economics*, 44(4), 357-375.
- Meijers, J. (2009). *Handreiking omgevingsmanagement: op weg naar een gestructureerde manier van werken* . Enschede: Movares Nederland.
- Miller, G. J. (2005). The political evolution of Principal-Agent models. *Annual Review of Political Science*, 203:225.

- Ministerie van Financiën. (1998). *Aansturen op Resultaat: Analytisch kader voor de interdepartementale beleidsonderzoeken naar de bedrijfsvoering van overheidsorganisaties 1998-1999*. Den Haag: Ministerie van Financiën.
- MNO Vervat. (2013, May 20). *Webiste MNO Vervat*. Opgehaald van A4 Steenbergen: <http://www.mno.nl/project/1/1/104/A4+Steenbergen.html>
- Myerson, R. B. (1982). Optimal coordination mechanisms in generalized principal-agent problems. *Journal of mathematical economics*, 10, 67-81.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49(Fall), 41-50.
- PPSNetwerk. (2013, June 29). *Projecten Database*. Opgehaald van Website of PPSNetwerk: <http://www.ppsnetwerk.nl/projecten-Database>
- Rasmussen, E. (1989). *Games and Information: An Introduction to Game Theory*. Oxford: Blackwell publishers.
- Rijkswaterstaat. (2008). *Rijkswaterstaat toonaangevend opdrachtgever*.
- Rijkswaterstaat. (2009). *Omgevingsmanager: de onmisbare schakel tussen binnen en buiten*. Utrecht: Rijkswaterstaat.
- Rijkswaterstaat. (2010). Prestatiecontract onderhoud natte areaal Rijkswaterstaat Noord-Brabant 2011-2014 | Zaakid: 31035425. *Brochure Zaakid 31035425*.
- Rijkswaterstaat. (2011a). *Mission Rijkswaterstaat*. Opgeroepen op februari 02, 2012, van Website Rijkswaterstaat: http://www.rijkswaterstaat.nl/en/about_us/mission/
- Rijkswaterstaat. (2011b). *Systeemgerichte Contractbeheersing Anno 2011: 'high trust, high penalty'*. Utrecht: Rijkswaterstaat.
- Rijkswaterstaat. (2012). *Rijkswaterstaat*. Opgeroepen op 2012, van Website Rijkswaterstaat: www.rijkswaterstaat.nl/
- Rijkswaterstaat. (2013a, May 20). *A4 Nieuwe snelweg om Steenbergen*. Opgehaald van Website van Rijkswaterstaat: http://www.rws.nl/wegen/plannen_en_projecten/a_wegen/a4/nieuwe_snelweg_om_steenbergen/
- Rijkswaterstaat. (2013b, May 20). *Frequently asked Questions*. Opgehaald van Website of Rijkswaterstaat: http://www.rijkswaterstaat.nl/wegen/plannen_en_projecten/a_wegen/A15/verbreden_a15_maasvlakte_vaanplein/veelgestelde_vragen_a15_maasvlakte_vaanplein/
- Rijkswaterstaat. (2013c, May 20). *Website Rijkswaterstaat*. Opgehaald van A4 Steenbergen, Documenten: http://www.rws.nl/images/Luchtfoto%20trac%C3%A9%20A4%20tussen%20Dinteloord%20en%20Bergen%20op%20Zoom_tcm174-292211.pdf

- Rood, J. (2013, May 13). Private PSM - Maintenance Contract North-Brabant. (J. Bal, Interviewer)
- Rowley, J. (2012). Using Case Studies in Research. *Management Research News*, 25(1), 16-27.
- Saunders, M. N., Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2011). *Research Methods For Business Students*. Pearson Education.
- Seawright, J., & Gerring, J. (2008). Case Selection Technique in Case study research: A menu of qualitative and quantitative Options. *Political Research Quarterly*, 61(2), 294-308.
- Turkstra, E. (2012, October 17). Publieke actor: Interview DBFM contract A15 MaVa. (J. Bal, Interviewer)
- Ulli, A., & Kehl, V. (2010). Public Private Partnership (PPP) on the move or going south? Empirical indications for successful PPP decisions from German municipalities. *The 4th International Public Procurement Conference*. Seoul, South Korea.
- van de Coevering, F. (2012, October 19). private PSM - DBFM Contract A15 MaVa. (J. Bal, Interviewer)
- van de Velde, F. (2013, may 17). Private actor - Maintenance Contract 'Brabant nat'. (J. Bal, Interviewer)
- VolkerInfra. (2013). *Omgevingsmanagement*. Opgeroepen op 27 03, 2013, van VolkerInfra Website: http://www.volkerinfra.nl/bin/ibp.jsp?ibpDispWhat=zone&ibpPage=S76_FocusPage&ibpZone=S76_Omgevingsmanagemen&ibpDisplay=view&
- Wesselink, M. (2010). *Handboek Strategisch Omgevings Management*. Deventer: Kluwer.

Appendix I

Document study on written sources:

The documents used for this study are confidential, the information in this Appendix is therefore confidential as well.

Document study DBFM project A15 Maasvlakte - Vaanplein	p. 81
Document study Design and Construct A4 Steenbergen	p. 102
Document study Performance contract Maintenance wet area of RWS North-Brabant	p. 109

This Appendix is not disclosed and therefore not attached to this public version of this thesis.

Appendix II

Conducted interviews with private and public actors

List of interview statements and questions	119
Interview A15 MaVa - Rijkswaterstaat: Eelke Turkstra	121
Interview A15 MaVa - Contractor: Ferry van de Coevering	133
Interview A4 Steenbergen - Rijkswaterstaat: Joep de Greef.....	141
Interview A4 Steenbergen - Contractor: Koen van Oosterhout	154
Interview Brabant Nat- Rijkswaterstaat: François van de Velde	167
Interview Brabant Nat- Contractor: Jasper Rood	175

List of interview statements and questions

The questions and statements below, have been used as a guidebook for the interviews that have been conducted in this research. The exact formulation and order can deviate from the ones below, but the purpose and intention stays the same.

stelling: Voor een goede uitvoering van het omgevingsmanagement door de private partij, is een heldere en duidelijk afgebakende omschrijving van omgevingsmanagement noodzakelijk

Vraag: Als ik u vraag naar een exacte invulling, 'definitie' van het begrip omgevingsmanagement, hoe zou uw omschrijving dan luiden?

Stelling: Een private omgevingsmanager is minstens net zo goed in staat om met het bevoegd gezag tot goede afspraken en vergunningen te komen dan de publieke omgevingsmanager.

Vraag: Hoe kijkt u aan tegen de plannen van Rijkswaterstaat om het omgevingsmanagement steeds eerder en in toenemende mate over te laten aan de markt? Waarom?

Sturingsmechanismen:

Vraag: Wat betreft de vergunningen, kunt u aangeven welke actoren er op dit moment verantwoordelijk zijn voor het aanvragen van vergunningen? Hoe verloopt dit proces in hoofdlijnen?

Vraag: denkt u dat het de kwaliteit van het omgevingsmanagement ten goede komt wanneer Rijkswaterstaat ervoor kiest om deze taak over te dragen aan de markt? Om welke reden denkt u dit?

Stelling: Omgevingsmanagement kan vanaf de contractdatum volledig door de markt worden uitgevoerd.

Vraag: Wat zijn volgens u de belangrijkste voorwaarden waaraan moet zijn voldaan alvorens de private omgevingsmanager zijn taken goed uit kan voeren?

Vraag: Hoe vindt overdracht tussen de omgevingsmanager van Rijkswaterstaat en de omgevingsmanager van de private partij, op dit moment plaats?

Stelling: Een slechte omgevingsmanager herken je aan veel klachten, dus een ontevreden omgeving

Vraag: Op welke wijze vindt aansturing van de omgevingsmanager op dit moment plaats?

Vraag: op welke wijze kunnen de prestaties van de omgevingsmanager op een goede manier beoordeeld worden?

Vraag: Is het mogelijk en zo ja: op welke manier zou de marktpartij volledig verantwoordelijk gemaakt kunnen worden voor de uitkomsten van het omgevingsmanagement?

Vraag: wanneer is een omgevingsmanager geen goede omgevingsmanager?

Vraag: op basis van welke documenten vindt de formele aansturing van de omgevingsmanager plaats?

Stelling: Als de omgevingsmanager zijn werk niet goed genoeg doet, dan merken we dit snel genoeg en dan kunnen we, als we dat nodig vinden, ingrijpen.

Vraag: heeft u in dit project al eens moeten ingrijpen omdat er zaken niet naar tevredenheid verliepen? Zo ja, zou u het voorbeeld willen beschrijven?

Vraag: Is de omgevingsmanager in staat om in dit samenspel van soms conflicterende belangen, te functioneren aan de hand van een contract? Waarom wel of niet?

Beoordeling kwaliteit:

Stelling: het aantal klachten vanuit de omgeving en de doorlooptijd van vergunningaanvragen wordt in belangrijke mate beïnvloed door de kwaliteit van het omgevingsmanagement.

Vraag: Wanneer kan het omgevingsmanagement volgens u als kwalitatief goed beschouwd worden?

Stelling: Doordat private organisaties meer sturen op financiële aspecten dan op sociaal-maatschappelijke aspecten, is een private partij eerder geneigd om zijn taken en verantwoordelijkheden op het gebied van omgevingsmanagement als noodzakelijk kwaad te zien dan een publieke omgevingsmanager.

Vraag: is het nodig om de private omgevingsmanager vaak bij te sturen en zo ja op welke manier probeert u dit?

Stelling: Het verschuiven van het omgevingsmanagement van de publieke naar de private sector, zorgt er vanwege de marktbenadering van de private actor voor dat het omgevingsmanagement kwalitatief minder goed wordt uitgevoerd.

Vraag: als u de uitvoering een cijfer (van 1 tot 10) zou moeten geven aan de uitvoering van het omgevingsmanagement, welk cijfer zou dit dan zijn? Waarop is dit cijfer gebaseerd?

Stelling: De 'omgeving' van een infrastructuurproject is er bij gebaat wanneer de omgevingsmanager een Rijkswaterstaater is.

Vraag: Wanneer het omgevingsmanagement wordt uitbesteed aan de markt, welke uitdagingen ziet u dan in het feit dat de marktpartij een andere drijfveer heeft dan een publieke partij (economisch versus sociaal-maatschappelijk)?

Vraag: Vinden er directe vergaderingen plaats tussen Rijkswaterstaat en de opdrachtnemer inzake het Omgevingsmanagement? Zo ja, wat wordt daar besproken?

stelling: Als Rijkswaterstaat de opdrachtnemer niet verantwoordelijk had gemaakt voor het omgevingsmanagement gedurende de uitvoering, dan hadden we het zelf minimaal net zo goed gekund.

Interview A15 MaVa - Rijkswaterstaat: Eelke Turkstra

Stelling A: Om het omgevingsmanagement integraal uit te kunnen besteden zal de opdrachtgever, meer dan nu het geval is, het omgevingsmanagement helder en eenduidig moeten omschrijven.

Eens / Neutraal. Toelichting:

Vraag 1: Zou u mij een zo volledig mogelijke omschrijving kunnen geven van wat omgevingsmanagement precies betekent en omvat?

3 delen:

Conditionerende werkzaamheden (Vergunningen, Kabels en Leidingen, Explosieven) → Nu al goed omschreven → was bij RAW ook al zo, ook D&C was dat al geregeld.

Communicatie / afstemming → Staat ook al veel in DBFM contracten: Bouw communicatie doet ON, publiekscommunicatie doet OG. Daar moeten dan wel afspraken over gemaakt worden → wat is wat? Verder omschrijven is lastig.

Relatiebeheer → Daar is de vraag, wat wil je bij de markt neerleggen en wat niet. De vraag is ook: moet je dat uitbesteden of moet je dat zelf blijven doen. Zelf als OG blijf je dat ook wel doen, een stukje relatiebeheer.

<<Deze driesplitsing, moet je dat nog beter beschrijven>>

Wat betreft relatiebeheer (ervoor zorgen dat de afspraken die gemaakt zijn door de overheid met de stakeholders, zou dat echt nog beter moeten. Dan heb ik het over de afspraken die we hebben afgedaald met de stakeholders over de inpassing. Daar is het bij ons zo gegaan dat de markt een voorstel heeft gedaan hoe ze dat gaan doen (en dat is heel goed), maar het conflicteert een beetje met het feit dat wij als overheid daar de afspraken hebben zitten maken, dus ook de gevoeligheden kennen die daarbij aan de orde zijn en om dan te zeggen, hup we kwakken zo de hele handel over de kant en we zien wel eens hoe zij dat gaan aanpakken... en de beste die krijgt het werk, daar heb je de kans dat je de aansluiting mist. Dus de manier waarop wij zijn begonnen, daar krijg je dan een hickup in het vervolg. Daar zie je dus ook dat zij als opdrachtnemer er toch iets anders in staat. Op dat vlak hadden wij dus toch wat dwingender moeten voorschrijven. Dat hebben wij niet gedaan, wij hebben in een gesprek wel eens aangegeven wat de gevoeligheden zijn, hebben we onze ervaringen met de omgeving doorgegeven (dmv de stakeholder dossiers). Dat was het dan... achteraf denk ik, dat is niet toereikend. Daarom zeg ik, daar hadden we iets meer moeten voorschrijven of iets meer op moeten zitten. In het begin iets meer moeten begeleiden, dat hoeft niet allemaal op papier als een soort dictaten, dat is ook niet des DBFM's, maar daar hadden we wel meer in moeten meesturen.

In de beginfase moeten we daar inderdaad wel meer tijd en aandacht in steken.

<<< Is dat de fase waarin Rijkswaterstaat als het ware afbouwt?>>>

Ja, we hebben dan alle bestuursovereenkomsten gesloten met alle bevoegd gezagen in het gebied, we bereiden de stakeholders in de omgeving voor op wat gaat komen en indien nodig verwerken we hun wensen en eisen in het contract. Daarna is het aan de markt.

Vraag 2: Ik benoem telkens een procesfase van het wegenbouwproject, zou u daarbij kunnen vertellen welke taken volgens u door het consortium-omgevingsmanagement in de genoemde fase uit worden gevoerd of zouden kunnen worden uitgevoerd.

→ als het al aan de orde is, dan wat zouden ze nog meer kunnen doen?

Moeilijke materie, want hoe eerder het zou kunnen, hoe minder last je hebt van dat overgangsmoment. Ik denk alleen dat het niet mogelijk is, omdat je dan al in een eerder stadium de partij zou moeten vertellen dat hij de klus ook gaat krijgen, maar het project is dan nog niet gegund. Het zou ook niet alleen gunstig zijn, maar ook negatieve kanten hebben. Als ze het project eenmaal binnen hebben hebben ze ook de mogelijkheid om ons in de tang te nemen, door eisen te stellen. Bijvoorbeeld in de planfase (planverkenning en planuitwerking), wat per definitie een zoektocht is. Waarin alles nog los is, de omgeving ook. Daar moet je allemaal afspraken over maken, dat vind ik onbeheersbaar.

Dit betekent ook automatisch een ander contractvorm, dat wordt dan volgens mij een bouwteam genoemd, waar je als OG en ON al vanaf het begin samen optrekt, maar als je een DBFM wilt doen, zoals hier, dan lijkt het me erg lastig om dat op een goede manier vorm te geven.

<<< en een aparte partij, een ander dan de OG / ON? in de DBFM? >>>

Dat gebeurt in principe nu al. Dan is het inhuren, maar ook waar het op vaste prijs wordt gedaan. Waar de hele planstudie wordt uitbesteed aan een bedrijf, waarbij de opdracht wordt afgerond op het moment dat de planproducten zijn opgeleverd.

Maar ik vind de planstudies maken nog iets anders dan de afspraken met de omgeving die daarbij horen. Want je kan een planstudie maken, door een externe partij (de markt), die kun je ook de omgeving erbij laten betrekken, maar het afspraken maken, dat vind ik nog een lastige. Je hebt als opdrachtgever de mandaat, dus je kan nooit het nemen van de besluiten uitbesteden, dat moet door RWS gebeuren. Uiteindelijk kiest RWS dus het beste alternatief.. dat kun je de markt niet laten doen. Dat zijn van die interactiemomenten in de opdracht.

Hoe dat bij ons ging, het OTB, dan het MER, dan het TB, uitbesteed aan een marktpartij, maar daar zitten we bovenop, dus dat is veel directiever. Maar jij hebt het meer over: RWS die zegt tegen een marktpartij → wij willen daar een weg, regel het maar met de goegemeente. Je zit dan wel met documenten die er zijn, voor de bescherming van de burger, van de kant van de minister (kabinetsdocumenten, MER, OTB, TB). Ik zie daar nog wat conflicten hoor, om dat helemaal aan een externe partij over te laten, dat kan alleen in samenwerking.

<<RWS altijd de eindverantwoordelijke, de gemandateerde, dus die rol blijft spelen, maar juist die knip die benoemd wordt, die maakt dat het lastig is om de omgeving continue op eenzelfde manier te blijven benaderen en bereiken>>

Conditioneringsprocessen:

Veel draait om informatie aanleveren voor risico-inschatting ON, tbv monetariseren → hoe kun je een inschatting maken zonder deze informatie van de OG te krijgen?? Of moet je dat als markt eerst zelf gaan uitzoeken en er dan pas een geldkaartje aanhangen?

Afprijzen van risico's dus.

Wat wij als RWS vaak als afwegingsmethode gebruiken, is Tijd (lange aanbestedingsperiode waarin alle marktpartijen hun eigen onderzoek kunnen doen (telkens bij boer Harmsen op het erf)) en gemak (dan kan RWS het beter zelf doen, hier heb je de informatie als een gegeven, inschatting van wat nodig is). Zo hebben de burgers er zo weinig mogelijk last van. Maar ik moet wel zeggen, dat het zelfs voor ons niet altijd helemaal duidelijk is of wij nu een taak zelf moeten uitvoeren of dat dit door de private partij moet gebeuren. Dat kan en moet eigenlijk helderder in het contract.

<< Hoe is dat hier geregeld >>

Dat risico ligt nu bij ON, en daar komt op het moment dat er nu een risico optreedt is dat iets dat we samen oppakken, maar waarvoor de kosten voor ON zijn.

Betredingen:

Er is een lijn rondom het trace getrokken, en daarbinnen zijn de betredingen geregeld, daarbuiten, dat moeten ze zelf regelen. Wij regelen hetgeen volgens ons nodig is om het tracé aan te leggen. Is ook met het Tracébesluit geregeld

Bouwschade:

Burgers hebben het recht op bouwschade compensatie. Dat doen zij bij RWS, vervolgens doen wij een beroep op de ON. De verantwoordelijkheid ligt bij de ON, maar het voeren van de procedure met de burger ligt bij de overheid. (informatieverstrekking door de ON, hoe doe jij je werk, wanneer, waar... vooropnames en nu?).

Kabels en leidingen:

Zo moeilijk is dat niet, je vraagt via KLIK op wat er in de grond ligt. Dan maak je contact met de bedrijven die deze leidingen en kabels beheren. Vervolgens gaan we inventariseren, kijken we hoe lang het duurt om de handel te verleggen. Als wij dat nuttig vonden hebben we alvast de kabels- en leidingen verlegd. Een aantal kabels en leidingen hebben we aangewezen daarvan hebben we gezegd, wij maken wel de afspraken, maar we kunnen eigenlijk nog niet verleggen want dat is zo verweven met de werkzaamheden dat je dat moet doen als de wegwerkzaamheden starten en dan heb je nog een overige categorie waarbij de ON alles zelf moet regelen met de leidingeigenaren.

Dat was het uitgangspunt. De ON maakt een plan, want hij kan ook het best bepalen welke leidingen verlegd moeten worden, maar vooruitlopend daarop hebben wij gezegd: waarschijnlijk moet hij die en die verleggen en dat kan hij waarschijnlijk niet zo maar doen, dat zijn risicovolle leidingen dus daar gaan wij een stapje naar voren zitten, dat gaan wij vast regelen. En daarnaast heb je dan nog, daar komen we nu achter en dat hangt volgens mij samen met het feit dat het in werkelijkheid niet zo is als het in het KLIK systeem staat, ik denk even aan de Aveling. In Klik staat het vooral in platte vlakken, dus waar ligt het in X en y coördinaten, daar zit variatie in, dat weet ook iedereen, alleen de zetmaat staat er niet in, en dan heb je een aantal gevallen waar de zetmaat wat tegenzit, waarvan we

eerst dachten, dat kan wel blijven liggen, en nu blijkt dat het toch heel krap wordt of niet mogelijk is en dus verlegd moet gaan worden.

Vergunningen: (als de gunning is geweest)

We hebben er 1 zelf geregeld (de flora en fauna wet), de rest moet de ON zelf doen, want hij weet wat hij gaat bouwen, dus is het handig als hij ook de aanvraag voor de vergunningen doet. De afweging → doen wij deze vergunning of doen zij deze vergunning, die wordt met name bij D&C contracten nog wel gemaakt, dat heeft dan ook te maken met de uitvoeringsduur van het werk, die een stuk korter is. Zo heb ik een aantal projecten gehad, daar hadden we minder dan een jaar uitvoeringstijd, en de start van de uitvoering zat dan net rond de start van het broedseizoen. Als je dan de opdrachtnemer de kapvergunning zelf laat aanvragen, dan zitten ze, tegen de tijd dat ze mogen kappen, al aan het eind van de begrootte uitvoeringstijd. In dat soort gevallen gaan we dan zelf alvast de kapvergunningen aanvragen en soms zelfs al zelf beginnen met kappen, als het echt slecht uitkomt. Maar bij een DBFM contract wil je echt zoveel mogelijk naar de markt schuiven, en omdat de omvang van het project in tijd en gebied zo groot is, kun je altijd wel zo faseren (er staan nooit overal bomen) dat je altijd wel gewoon aan de slag kunt en rekening kunt houden met het aanvragen van de kapvergunning in je planning.

Het verschil zit m daarbij dus met name in de schaalgrootte.

Stelling B: Een consortium-omgevingsmanager is minstens net zo goed in staat om met bevoegde gezagen tot goede afspraken en vergunningen te komen dan de RWS-omgevingsmanager.

Volkomen mee eens

Vraag 5: Wat betreft de vergunningen, kunt u aangeven welke personen/functies er op dit moment verantwoordelijk zijn voor de vergunningen? Hoe verloopt dit proces in hoofdlijnen?

Wat ik net al aangaf,

Bestuursovereenkomst → alle bestuursorganen die vergunningen verlenen, daarin spreek je wel af dat ze ook meewerken met het verlenen van de vergunningen. Daarop komen ze soms toch nog wel eens terug, omdat sommige gemeenten toch wat moeite hebben met de doorlooptijd, dan moet RWS nog wel eens bijspringen, maar de ON doet daarin op basis van de bestuursovereenkomsten zijn werk. Wij hebben het daar niet heel erg druk mee gehad. Ze hebben het afgelopen jaar zo'n 500 vergunningen aangevraagd, en bij een stuk of 10 hebben we nog moeten bijspringen. Dan gaat RWS naar zo'n bevoegd gezag toe en bespreekt de zaak. Dan ben je wel een soort Salomon, want je gaat er naartoe omdat onze ON klaagt, als je dan bij het bevoegd gezag komt blijkt dat er toch ook nog wel wat op ON valt aan te merken.

Het is een project waar de meeste bevoegd gezagen het toch wel een erg gewenst project vonden. Daarom was het ook redelijk makkelijk om een bestuursovereenkomst te sluiten. Uit die BO blijkt ook een coöperatieve houding.

Dat maak je ook wel eens anders mee. Bijvoorbeeld bij de 2e maasvlakte, daar zie je wel een duidelijk NIMBY effect, ook de nut en noodzaak discussie is daar heel heftig gevoerd. Idem dito bij Ruimte voor de rivier. Daar was wel begrip, dat zit de NL'ers in de genen, als het land beschermd

moet worden tegen het water, dat moet dan maar. Maar als de dijk dan zo hoog wordt dat je vanuit je dakkapel niet meer naar de rivier kunt kijken, ja dan doet het toch pijn. Bij gemeenten is dat ook zo, als ze een stukje grondgebied moeten missen, dan zullen ze in elk geval proberen dat gecompenseerd te krijgen, ik zal niet zeggen 'hun slaatje eruit proberen te slaan'. In die sfeer ligt het, het is niet echt een hindermacht ofzo.

Ook bij natura 2000 gebieden, daar is het altijd wel heel lastig om natuurbeschermingsvergunningen te krijgen. Dat is echt trek en sleuren. Zelfs als je maatregelen neemt ten behoeve van de natuur. De lagere overheden doen dan dus best wel moeilijk, en dat is als RWS zijnde, dus ik denk dat je als opdrachtnemer echt onbegonnen werk is. We hebben wel eens in discussies gezeten dat je in de biesbosch niet mocht werken na zonsondergang in verband met foeragerende ganzen. Maar als we dan alleen overdag in de wintermaanden mogen werken, dan kunnen we maar 5 uur per dag werken, dan duurt het langer en dan komen we in het broedseizoen terecht.. is dat dan goed.. maar dat was dan ook niet goed. Dat zijn hele lastige discussies, maar dat zit me wel in de aard van het gebied zelf. Dat is praten als brugman om dan de vergunningen te krijgen. Uiteindelijk lukt het dan wel.

Toch gaan projecten uiteindelijk altijd wel gewoon door. Wel hebben we een keer gehad dat het tracébesluit een probleem vormde: A4 Burgerveen Leiden, daar was de aannemer al begonnen en toen heeft de RvS het tracébesluit voor een deel vernietigd. Toen heeft de opdrachtnemer echt een tijd niet aan de slag gekund, dat kost een berg tijd maar ook een berg geld.

Vraag 6: Komt het de slagkracht van omgevingsmanagement ten goede nu RWS deze taak uitbesteedt aan de markt?

Ik denk dat het meer afhankelijk is van de wijze van uitbesteden dan de vraag of het beter is voor omgevingsmanagement om het uit te besteden of niet. Omdat we het ontwerp en bouwen bij DBFM meer uitbesteden aan de markt dan bij DC en RAW, loop je naar verloop van tijd uit de informatie die nodig is om het omgevingsmanagement goed te kunnen uitvoeren. Bij D&C en traditionele contracten, heb je toch meer de informatie van begin tot einde van het project in de handen. Traditioneel heb je zelf de tekening gemaakt, dus dan kun je ook met omgevingspartijen gaan praten en bijvoorbeeld de vergunningen gaan regelen. Bij D en C had je al minder informatie, maar zag je in ieder geval nog de tekeningen van het project voorbij komen, want de tekeningen worden gewoon ter acceptatie aangeboden. Bij DBFM ga je nog een stapje verder, dus op een gegeven moment stoppen we als RWS gewoon met het maken van referentie ontwerpen en dan kunnen we gewoon niet verder met afstemmen want de rest van het ontwerpwerk is voor de marktpartij, als we nu afspraken gaan maken is de ontwerp vrijheid, die nou juist zo gepredikt wordt bij DBFM weg. En dan kom je aan de limiet met je eigen OM, en dan moet je ervoor kiezen om het afstemmen en het relatiebeheer aan de markt gaan overlaten.

Je zou er ook voor kunnen kiezen om het Omgevingsmanagement in een soort samenwerkingsverband te gieten, dus dat je wel ontwerp en uitvoering bij de marktpartij legt, maar dan gezamenlijk met de ON het omgevingsmanagement invullen. Maar dat is misschien ook wel weer een rare invulling in zo'n contract.

Ik heb het idee dat de slagkracht, als je de omgevingsmanagement bij de markt legt nog wel eens groter zou kunnen zijn dan wanneer deze bij de OG ligt. Dat heeft dan met mijn gevoel te maken met het feit dat zo'n organisatie veel doelgerichter is. Overigens vergelijk ik dat, merk ik nu bij mezelf, met de overheid in de planfase, en in de planfase is het altijd zoeken, dat is gewoon een beleidsproces, een zoekproces. Dat zegt ook iets over de slagkracht. Ik stel dat als je het omgevingsmanagement volledig bij de markt zou leggen of legt, dat je daarmee de omgeving vraagt om te dealen met onze opdrachtnemer. En als dat lukt, prima, maar vaak lukt dat niet en dan vervalt men tot of komt men terug op het feit dat wij de OG zijn, als overheid. Dan willen ze met ons zaken doen als ze geen overeenstemming met de ON kunnen bereiken. En het feit blijft dat dit werk onder verantwoordelijkheid van de overheid wordt uitgevoerd, daarbij hebben we vooraf afspraken gemaakt met de omgeving, wij hebben daarvoor in een bepaalde relatie de afspraken gemaakt. Dat geef je dan uit handen en als het mis gaat krijg je dan uiteindelijk wel te horen. Dat kan de relatie schaden en daarom is dat in de risicodatabase ook risico's zijn opgenomen die zeggen dat we imagoschade kunnen oplopen door zulke zaken.

Wat je ook nog steeds merkt is dat partijen toch anders gaan acteren als er iemand van RWS aan tafel zit. Als wij iets voorstellen, wordt dat eerder geaccepteerd dan wanneer een aannemer dat gaat zeggen. Dat is toch nog een bepaald aanzien dat je toch hebt als RWS maar niet als opdrachtnemer. Dat heeft denk ik te maken met het feit dat wij proberen belangenloos te zijn en het is heel moeilijk om een opdrachtnemer, zeker als ik het woord aannemer daaraan plak, om daar nog iets van belangenloosheid aan te koppelen. Wij zijn overigens niet belangeloos, maar wel belangenafweging, we zijn onafhankelijk. Ik denk dat we dat ook nu nog intern zo proberen te regelen. Ik probeer op het gebied van omgevingsmanagement het contact met de opdrachtnemer te onderhouden. Dat gaat dan om de planning te behalen, zo van goh, die stakeholder is toch wel vervelend en dat gaat ons nu dwarszitten. Anderen zitten hier die het belang van die stakeholder in de gaten houden en daarvoor opkomen, dat we daar niet aan voorbij gaan. Daar zit ook echt nog een escalatiemodel achter. Dus de afweging projectbelang / stakeholderbelang. Bij een opdrachtnemer zal dat een stuk minder zijn.

Het gaat dan overigens vooral over de niet afgesproken zaken. Als we het namelijk hebben afgesproken en afgetikt, dan staat het zwart op wit, dan zeggen we ook: ja luister eens, dat zijn afspraken die in het contract zitten en daar moet je niet over zeuren. Maar juist die dingen die over belangen gaan die niet in het contract zijn opgenomen. Wij hebben bepaalde afspraken gemaakt, daar komen verantwoordelijkheden uit voort, wij vragen in het contract de opdrachtnemer die verantwoordelijkheden voor ons op te nemen. Doen ze dat niet dan hebben we brokken.

Komt het niet voor dat UVO's elkaar tegenspreken? Dat het belang van de ene gemeente of bevoegd gezag het belang van de ander schaadt, maar dat de afspraken wel zo gemaakt zijn. → Neen, dan heb je eigenlijk geen goed contract gemaakt.

Op andere vlakken hebben we dat wel gezien. Een gemeente die is iets beloofd, de andere ook.. daar kwam vervolgens een technisch probleem uit voort, wat gewoon in ruimte eigenlijk niet mogelijk is. Ook hebben we gedoe gehad over onze keuze voor een brug ipv een tweede tunnel, maar dat zat me al in de verkenningsfase, maar op UVO gebied kan ik er niet een bedenken. Die hebben we ook allemaal in het zelfde tijdvak opgesteld... maar dat wordt wel gecheckt.

Stelling C: Omgevingsmanagement kan tijdens de realisatiefase volledig door de markt worden uitgevoerd.

Mee oneens. Het principe is dat wij als beheerder van een netwerk, een relatie met onze omgeving. Die relatie is soms dat er afgestemd moet worden, dat er vergunningen moeten worden aangevraagd. Dat is het uitgangspunt. Dat komt dan bij een project nog bij, dat er nog een partij komt die aan omgevingsmanagement moet doen. Maar die taak die wij hebben, die blijft. Je kunt niet zeggen, voor dat stukje weg, voor dat project, gaan de deuren bij ons op slot, de omgeving zoekt het maar uit met de markt. Dat kun je niet uitbesteden aan de marktpartij. Een parallel lopend project, En je (de interviewer) zegt: behalve als de opdrachtnemer er niet uitkomt, dat klinkt als een soort uitzondering. Maar we zijn hier nu een jaar bezig, maar het is toch al een aantal keren voorgekomen dat wij toch hebben moeten instappen, dus dat is toch niet zo'n uitzondering, blijkbaar.

Vraag 7: (vervlechting) Welke gevolgen heeft deze nieuwe situatie voor het vakgebied van de omgevingsmanager?

Dat levert een hoop spanning op, hier liep het parallel. Het eerste waar ik aan denk is dat het contract (of inkoop) zat ons stevig op de huid met de vraag: kun je ons nu uitsluitel geven dat TB onherroepelijk wordt? Wij willen met die opdrachtnemer dan en dan aan de slag, dan moet er een onherroepelijk TB liggen, kun je me dat garanderen? Dat is dus voortdurende de termometer in de omgeving steken en aftasten ja wat gaat er gebeuren. Het fraaiste is natuurlijk dat we dat zonder druk zouden kunnen doen, maar dan kun je niet parallel schakelen. Dat moet je denk ik wel doen, maar dat brengt wel met zich mee dat je erg scherp de omgeving in de gaten moet houden, welke kant gaat het uit. Of de omgeving goed meenemen in de mogelijkheden en de onmogelijkheden. Maar goed, in de hand heb je het niet, want als burger A denkt dit wordt niks, ik ga een beroep indienen... maarja dan ligt er een taak voor ons, want bij ons lagen er 5 beroepen, maar die hebben we nog voor de RVS van tafel geveegd door met die mensen te gaan praten. Dus door dat parallel schakelen moet je intensiever met je omgeving gaan praten.

Het zijn echt twee verschillende werelden. Contracten opstellen en omgevingsmanagement. Het contract zou graag willen zeggen, wij moeten dan en dan die gronden hebben. Maar zo werkt het natuurlijk niet. Als ik naar een boer toe ga en zeg, ik wil uiterlijk dan die grond hebben, wat denk je dan dat er gebeurd... die gaat zitten rekken om de prijs op te drijven.

Hetzelfde geldt voor overeenkomsten sluiten met alle wegbeheerders. Dat kost tijd, dat laat zich niet dwingen. Daar zijn verschillende tactieken voor, zoals we in dit geval hebben gekozen om alle wegbeheerders toe te laten werken naar een datum waarop we zeiden alle afspraken te zullen ondertekenen.

Dit geldt ook voor (contract)eisen ophalen. Zorgen en wensen uit de omgeving, ook daar komt druk op te staan. Daar is het begrip 'vrieskist' is een gevleugeld begrip, want een contractmanager hier roept dan 'wat, zit je al weer in die omgeving te vragen? Bij ons is alles bevroren. Alles waar je nu nog mee komt, kunnen we niet meer meenemen'. Onze stelling was, je kunt de wereld niet stilzetten op een moment. Dus zelfs al zou je het doen, dan vraag je om beroepen en zienswijzen. Dat blijft bewegen.

Vraag 8: Wat zijn volgens u de belangrijkste voorwaarden waaraan moet zijn voldaan alvorens de omgevingsmanager in een consortium zijn taken goed uit kan voeren?

Dat ligt er een beetje aan hoe je de verantwoordelijkheden in het contract insteekt. Ik denk dat wil die aan de slag kunnen, dan moet ie een aantal dingen zijn vastgelegd, zoals die afspraken (UVO's, BO's), een tracébesluit (dat mag ook een OTB zijn, maar daar zitten wel risico's aan) maar de randen van het speelveld moeten bekend zijn. Hij moet ook kennis van het gebied hebben en kennis van de stakeholders. Wat wij al eerder zeiden, we hebben 1 middag besteed aan het overdragen van de stakeholderdossiers. Wij vonden in elk geval dat we dat nodig hadden. Achteraf denk ik, dat is een beetje te weinig. Daarmee heb je wel iets gehoord van de gevoeligheden, maar dan gaat het nog niet echt leven. Dan blijft het wat vlak.

Vraag 9: Hoe kijkt u aan tegen het idee dat leeft bij Rijkswaterstaat om het omgevingsmanagement in toenemende mate over te laten aan de markt? Waarom?

Een logische beweging, maar of het nog verder kan? Als je kijkt naar de realisatiefase kijkt, dan denk ik dat je niet verder kunt uitbesteden. In de OTB of in de planstudiefase zou je dat wel kunnen uitbesteden, maar dat hebben we al eerder besproken, dan zou je naar een soort bouwteam moeten gaan werken. Ook in de onderhoudsfase is iets dat wij uitbesteden, de afstemming die daarbij hoort. Dus op die momenten wordt het wel weer spannend.

Vraag 10: Hoe vindt overdracht tussen de omgevingsmanager van Rijkswaterstaat en de omgevingsmanager van de private partij, op dit moment plaats?

<<deze vraag is niet expliciet gesteld.

Vraag 11: Wat zou volgens u het ideale moment (fase en minimaal afgeronde stappen) zijn voor de opdrachtgever/opdrachtnemer/omgeving, om het omgevingsmanagement over te gedragen aan de markt?

Ik denk dat het voor ons 'eerder' beter was geweest. In maart 2010 hadden we TB, en we hebben de opdracht gegeven aan het consortium, net na de zomer 2010, dus toen wisten we wie het ging worden. Het contract is pas getekend in december 2010 en dat is vanaf maart toch best een lange periode. In de tussenliggende periode hebben wij redelijk low-profile omgevingsmanagement bedreven, zo van, de ON komt eraan, maar jah, dat duurt dan nog 3kwart jaar. En vervolgens moet die ON zich ook nog helemaal gaan oriënteren en opstarten, dus uiteindelijk denk ik dat het meer dan een jaar redelijk stil is geweest, ik denk dat de periode korter zou moeten. Na TB, eerste mijlpaal is OnhTB, maart 2011, dan is er al een contract. 26 april is aanvangsdatum onderhoud gevierd. Uiteindelijk heeft het tot augustus 2011 geduurd tot je ergens zandhoopjes zag en dat is toch een vrij lange periode, want ja, de opdrachtnemer die heeft dus niet bij TB besluit het Omg.man overgenomen, ook niet bij contract, ja formeel wel, maar dat je er echt iets van zag, dat speelt pas in augustus 2011 en dan heb je het dus toch over een lange radiostilte, bijna 1,5 jaar.

<<Welke gevolgen heeft dat?>>

We hebben alle stakeholders wel geprobeerd klaar te stomen, zo van: de ontwerpvrijheid ligt straks bij de markt, die komen straks afstemmen en dan wordt nog een en ander uitgewerkt en dan kun je nog in dialoog komen met wat dat dan moet worden qua ontwerp. Maar vervolgens is het meer dan een jaar stil, volgens mij is dan de sfeer die je gecreeerd hebt weer weg. In de tussentijd valt er ook weinig te zeggen behalve: er komt straks een ON... maar we krijgen wel vragen uit de omgeving zo van: zeg die wensen die wij hadden.. die eisen, jullie hebben al een bieding of offerte.. hoe hebben

jullie dat erin verwerkt? Ze wilden ook echt bij ons komen kijken: wat staat er nou in die contracten? Dat leek ons onzin, zeker als je nog niet hebt bepaald wie het dan is (tot augustus 2010, toen was dat wel wat duidelijker, maar toen hebben we dat ook afgehouden). Ik wil maar zeggen: de omgeving wordt toch wel een beetje onrustig, of nieuwsgierig zo van: worden mijn wensen wel meegenomen. Hoe langer het dan duurt, hoe argwanender men wordt, denk ik.

Je ziet ook dat de mensen met wie jij afspraken hebt gemaakt bij bijvoorbeeld de gemeente, die zijn inmiddels gewoon verkast, nu is dat hier wel redelijk stabiel gebleven, maar een jaar, ja daar kan een hoop in gebeuren. In de tussentijd hadden wij gemeenteraadsverkiezingen... dat was bij ons ook een angst zo van: ja we hebben nu allemaal afspraken gemaakt, maar in de politiek is het allemaal vluchtig. Dus daarom wil je ook die periode zo kort mogelijk houden. Je kunt bij zo'n verandering beter vol in de uitvoering zitten dan in zo'n voorfase.

Vraag 12: Zou het, denkt u, mogelijk zijn om het omgevingsmanagement al vanaf de verkenningsfase door een marktpartij te laten uitvoeren? Aan welke voorwaarden zou dan voldaan moeten zijn?

<<Vraag vervallen>>

Stelling D: In Nederland heeft de omgeving, door allerlei regelgeving, teveel invloed op het verloop van het project.

volkomen mee oneens.

Vraag 13: Kunt u een indicatie geven van relevante regelgeving waarmee de omgevingsmanager te maken krijgt gedurende het project?

MER, Tracéwet, Planologisch en algemene wet bestuursrecht. Alles ter bescherming van de burger en dat hebben we met zn allen zo afgesproken in dit land. Je kunt erover discussiëren of dat te veel of te weinig is, maar zo is het nou eenmaal geregeld en daar hebben we mee te dealen.

<<maar zitten er dubbelingen in, die het proces frustreren>> niet echt

Wat in de uitvoering wel speelt, is dat de uitvoering het net iets anders wil uitvoeren dan in het TB staat, dan heeft de ON een probleem, want die vrijheid is er niet.

Soms kom je iets tegen van: dat hebben we in het TB afgetikt en dan hebben we het er later opeens weer over. Het TB besluit is dwingend over de bestemmingsplannen van andere overheden en de vergunning is dan gebaseerd op TB besluit. Maar toch wordt daar nu weer ophef over gemaakt te worden. Die vergunningen zouden rechtstreeks moeten voortvloeien uit het TB en daar niet meer helemaal die procedures moeten doorlopen. Je kunt er wel rekening mee houden, maar het is wat onnodig.

Vraag 14: Is het in de huidige juridische context, volgens u mogelijk om het omgevingsmanagement in een project als de A15, volledig over te laten aan de markt?

<<niet expliciet gesteld>>

Stelling E: Het is onmogelijk om de prestatie van een omgevingsmanager op basis van een pakket van eisen goed te monitoren.
volkomen mee eens

Je kan niet naar een lijstje met eisen kijken en zeggen: goed of niet goed, omdat het ook best op de softe aspecten zit. Je kunt best een lijstje maken met: Ik heb zovaak contact gehad met partij x, zovaak met y, heb zoveel mails gestuurd. Vinkjes erachter en klaar. Maar dat wil helemaal niet zeggen dat iedereen het idee heeft dat het goed gaat. Ik denk dat dat heel subjectief is, vooral relatiebeheer.

Deels kan het wel, maar het is wel heel lastig, het is onmogelijk om hem te beoordelen op alleen een lijstje met eisen. Dat is inderdaad zo. Dat is te kort door de bocht.

Vraag 15: Op welke wijze vindt aansturing van de omgevingsmanager op dit moment plaats? Zowel in het project als vanuit RWS?

Op basis van de verantwoordelijkheden, dus niet directief, maar via de verantwoordelijkheden verdeling tussen OG, ON. Jullie hebben die verantwoordelijkheden, we hebben het idee dat je daar nu niet aan voldoen, dus doe er wat aan. Dat gaat dan via het contractmanagement team. Dus het contract is de basis.

<<Zit daar een evaluatie in, bijvoorbeeld met omgeving / opdrachtnemer>>

Ja, als we klachten of gezeur krijgen dan bespreken we dat met de ON. Ons principe is een beetje: wij hebben gezien hoe onze opdrachtnemer het wil aanpakken, dat ziet er goed uit, dus ga aan de slag. Dat loopt en zo lang wij geen klachten krijgen van de stakeholders, is er voor ons geen reden om aan de bel te trekken. Maar als ze wel komen klagen, dan wel en dan is voor ons de afweging, springen we bij of niet. Maar als er een klacht is dan kan dat ons schaden en dan imagoschade en dan in eerste instantie in overleg dit proberen op te lossen. Dat kan met zich meebrengen dat wij het even overnemen, niet dat dat ideaal is, maar dat gebeurt wel. Over het algemene kunnen we wel stellen dat ze doen wat ze moeten doen en dat eht aantal keren dat wij hebben moeten ingrijpen of hun taken overnemen heel erg schaars zijn.

Vraag 16: Op welke wijze kunnen de prestaties van het consortium-omgevingsmanagement op een goede manier gemeten worden?

Ik denk toch vooral op basis van klachten en de tevredenheid bij stakeholders. Daar hebben ze een meetlat voor ontwikkeld. Wij doen het ook, is die omgeving een beetje tevreden? Op die manier kunnen ze checken of ze het goed doen. Dat is in zekere zin een gevaar, een moeilijke omgeving kan dan de prestatie vertekenen.

We vragen beschikbaarheid uit, dus als de banen beschikbaar zijn, heb je gekregen waar je voor betaald hebt. Dan kan met goed en met slecht omgevingsmanagement, je hebt gekregen wat je wou hebben. Als je nou telkens moet instappen, dan krijg je niet wat je gevraagd hebt, maar dan heb je de klachten en dan kun je zeggen: jij doet je werk niet goed. Als je nooit klachten krijgt, dan heb je niet echt een stok om mee te slaan en dan maakt het ons ook niet echt uit. Als de weg er maar ligt, op een goede manier. Het is in die zin maar een conditionering voor de bouw.

Dat lijstje zit overigens wel in het contract ingebakken.. dat hebben ze zelf ook voorgesteld. In andere projecten is zelfs geëist dat de omgeving tevreden moet zijn, dus daar wordt de aannemer afgerekend op omgevingsmanagement. Daar doen ze iets meer op omgevingsmanagent dan hier. Hier is meer ingezet op de weggebruiker. 'als we verbouwen blijft de winkel open en de weggebruiker heeft geen hinder'. Dat is bij andere projecten ook zo, maar daar hebben ze het op de omwonenden gericht. Dat is een lastiger club dan weggebruikers, die blijven daar zitten, in tegenstelling tot de weggebruiker → die kan iets meer hebben).

Daar ligt ook meer de belangenafweging. Als je moet zorgen voor een tevreden omgeving, dan moet je afwegen 'bereikbaarheid of overlast?' Dan moet je zelf aftasten hoe die verhouding ligt en daar je werk op inrichten. Hier hebben we geëist dat de weg open moet blijven, dus dat betekent in sommige gevallen dat je 's nachts moet heien, omdat overdag de weg niet dicht mag. Dus hier hoeft de ON niet te verkennen 'vindt iemand het erg als wij 's nachts herrie maken', dat is gewoon opgelegd dat ze 's nachts herrie moeten maken. Dat lijkt een nuance, maar dat bepaalt heel veel.

Vraag 17: Is het mogelijk en zo ja: op welke manier zou de marktpartij volledig verantwoordelijk gemaakt kunnen worden voor de uitkomsten van het omgevingsmanagement?

<<Niet gesteld>>

Vraag 18: Is de omgevingsmanager in staat om in dit samenspel van soms conflicterende belangen, te functioneren aan de hand van een contract? Waarom wel of niet?

Ik denk dat het belangrijkste is dat het cultuur afhankelijk is, hoe zit de opdrachtnemer erin? En wat is m meegegeven. Als je ergens op wordt afgerekend, dan acteer je anders dan wanneer je ergens niet op wordt afgerekend. Ik den kdat er verschil zit tussen de ene aannemer of de andere. Ik denk zelfs dat het organisatiemodel van belang is. Allerlei losse clubjes in dezelfde laag, of een Omgman. die daar eigenlijk boven geplaatst is. Als je buiten een afspraak maakt en vervolgens gewoon kunt zeggen: dit heb ik afgesproken, dat moet jij verwerken in je ontwerp, dat gaat al heel anders dan wanneer je in een andere divisie zit. Dus organisatie nog meer dan cultuur.

<< zou je dat als RWS meer willen sturen?, in IPM een logische plek?>>

Bij ons is het een logische plek, maar of de ON dat ook vindt, dat is de vraag, zo'n gespiegelde organisatie. De vraag is ook in hoeverre ze dat in de praktijk ook zo doen, of alleen op papier.

Het zou ook gek zijn als wij dat zouden voorschrijven, aan de ene kant zeg je, je krijgt ontwerpvrijheid, aan de andere kant schrijven wij de organisatiemodellen voor. Dat is vreemd, hoewel wij er helemaal in geloven.

Stelling F: Communicatie is het belangrijkste aspect dat de omgevingsmanager moet beheersen

NEUTRAAL. Dat ligt genuanceerder

Stelling G: de doorlooptijd van een infrastructuurproject wordt in belangrijke mate beïnvloed door de kwaliteit van het omgevingsmanagement.

mee eens. Is zeker een belangrijke randvoorwaarde.

Stelling H: Doordat private organisaties meer sturen op financiële aspecten dan op sociaal-maatschappelijke aspecten, is een omgevingsmanager uit de private sector eerder geneigd om omgevingsmanagement als noodzakelijk kwaad te zien dan een publieke omgevingsmanager.

Mee eens. In opdrachtnemersland zal dat wel zo zijn ja. Dus meer de kant van het contract, dan dat de omgevingsmanager dat zelf ook wil. De omgevingsmanager zelf zal er niet zo over denken, maar zijn organisatie wel.

Stelling I: Het verschuiven van het omgevingsmanagement van de publieke naar de private sector, zorgt er vanwege de marktbenadering van de private actor voor dat het omgevingsmanagement kwalitatief minder goed wordt uitgevoerd.

volkomen mee oneens.

Stelling J: De 'omgeving' van een infrastructuurproject zoals de A4 is erbij gebaat wanneer de omgevingsmanager een publieke actor is.

volkomen mee oneens.

Stelling K: Als Rijkswaterstaat de opdrachtnemer niet verantwoordelijk had gemaakt voor het omgevingsmanagement gedurende de uitvoering, dan hadden we het zelf minimaal net zo goed gekund.

Dat denk ik wel ja, mee eens.

Interview A15 MaVa - Contractor: Ferry van de Coevering

Stelling A: Om het omgevingsmanagement integraal uit te kunnen besteden zal de opdrachtgever, meer dan nu het geval is, het omgevingsmanagement helder en eenduidig moeten omschrijven.

duidelijker? Dan ga je er vanuit dat het nu nog niet duidelijk is (JA).

Er moet onderscheid gemaakt worden in wat omgevingsmanagement precies inhoudt. Je hebt het BVLC-deel (Bereikbaarheid – Veiligheid – Leefbaarheid en Communicatie). Dat is dus in principe het verkeer.

Andere poot zijn de vergunningen, en verder heb je specifieke bepalingen in het contract staan:

- BLVC → EENS
 - Onderliggend wegennet → duidelijk wat je moet doen en wat er van je verlangd wordt.
 - Hoofdwegennet → volstrekt onduidelijk
- Vergunningen → VOLLEDIG ONEENS (is helder)
 - Het is hier helemaal duidelijk. Alle verantwoordelijkheid ligt bij de aannemer, anders dan bijvoorbeeld bij D&C, daar ligt de verantwoordelijkheid deels ook bij RWS.
 - Bijvoorbeeld bij HSL, daar ligt de vergunningsverantwoordelijkheid
- Specifieke bepalingen uit het contract → EENS (het kan wel iets duidelijker)
 - Bepaalde onderwerpen zijn nog helemaal niet uitgedacht, dat wordt dan opgelost met en zogenaamde 'afstemverplichting'. Dan lijkt het er in elk geval op dat je het te snel uit handen hebt gegeven. Dit kost RWS erg veel geld. Ze hadden bij die afstemverplichtingen beter moeten nadenken: dit geven we aan de aannemer en dit houden we bij ons zelf. Dus wij moeten afstemmen en zij moeten betalen, dat werkt natuurlijk niet.
 - Bijvoorbeeld Trajectcontrole, praatpalen, radar. Die objecten komen we tegen, en die zullen, voor onze werkzaamheden aan de kant moeten. Alleen die vallen niet binnen de scope van het project. Nou, dan moeten we dus met de betrokken partijen afstemmen over hoe we daarmee omgaan, alleen de kosten daarvan, dus wie gaat dat betalen? Dat is nu heel slecht geregeld.
 - Discussie
 - Tijd
 - Onduidelijkheid
 - Dit vindt RWS zelf ook.

Vraag 1: Zou u mij een zo volledig mogelijke omschrijving kunnen geven van wat omgevingsmanagement precies betekent en omvat?

Dat is niet zo heel moeilijk denk ik: dat is de afstemming met de omgevingspartijen, met de belanghebbenden, wat iets wezenlijks anders is dan je opdrachtgever. Het gaat dan bijvoorbeeld om omwonenden, bevoegd gezagen, hulpdiensten. Allemaal raakvlakken met omgevingspartijen. En omgevingsmanagement moet zorgen dat die belangen 'behartigd' worden, maar wel gezien vanuit het contract en ook zoveel mogelijk in ons eigen belang natuurlijk. Conditionering heet dat, optimaal afstemmen met de omgeving, de goede modus vinden tussen hun en onze belangen.

Het is ook vooral een kwestie van het contract. Ze (Rijkswaterstaat) krijgen wat ze willen, dus wat ze hebben beschreven in het contract. Het is in principe heel duidelijk

Vraag 2: Ik benoem telkens een procesfase van het wegenbouwproject, zou u daarbij kunnen vertellen welke taken volgens u door het consortium-omgevingsmanagement in de genoemde fase uit worden gevoerd of zouden kunnen worden uitgevoerd.

Verkenningfase:

De omgevingsmanager is daarbij zeker al betrokken, maar of daar voor de markt ook een rol is weggelegd, dat lijkt me lastig. Want dan zit je vaak nog op de beleid- en bestuurskant. De markt is dan 'zijn eigen werk aan het creëren'. Wij zijn mensen die meer op de uitvoerende kant zitten, zorgen dat de uitvoering soepel verloopt. In hoeverre je dat bij de markt neer kunt leggen, dat is maar de vraag.

Ik denk het niet, je gaat je eigen werk creëren. Als je zelf mag gaan bepalen welke oplossing het best past bij het probleem, dan zou ik wel een flinke oplossing verzinnen. Dus ik zie daarin geen rol voor de markt weggelegd, dat is een overheidsding → de noodzaak voor een infrastructuurproject bepalen.

Planvormingsfase:

Vanaf de tenderfase zou het eventueel kunnen, dat je de oplossing, binnen de gestelde kaders, volledig laat bepalen door de markt. Waarbij de markt bijvoorbeeld zegt: we kiezen voor een brug in plaats van een tunnel of voor een extra rijstrook binnen de gestelde grenzen, rekening houdend met de omgeving. De weg die ze nu gaan, is volgens mij de juiste.

Uitvoeringsfase:

Ik zou het op bestuurlijk vlak anders aangepakt willen zien. Met name bij de formalisatie van de dingen die je doet, vind ik het vreemd dat er bij de bouw van een snelwegproject, dezelfde wet- en regelgeving van toepassing is als bij de bouw van een dakkapel op je huis. Qua vergunningen.

Daar kan RWS ook niet alles aan doen. RWS beweegt daar wel in mee, ze geven je wel meer de ruimte, bijvoorbeeld op het gebied van de Wet Beheer Rijkswaterstaatswerken.

<<Er wordt opgemerkt dat er vaak problemen ontstaan doordat een gemeente eigenlijk geen capaciteit heeft, voor een dergelijk project en je dus als het ware gewoon 'onderop de stapel' terecht komt. Daar hebben ze wel last van>>.

Gelukkig is er wel een bestuursovereenkomst tussen de bevoegd gezagen (de betrokken gemeenten o.a.), waarin ze aangeven: we gaan samenwerken en ons best doen om het soepel te laten verlopen.

Er is dan misschien wel een spoed- en tracéwet, maar uiteindelijk worden de kapvergunningen en dergelijke gewoon behandeld als ieder andere.

Ik denk met name dat we hier bij het ministerie op landelijk niveau zitten en dat wij daar als marktpartij ook weinig in kunnen betekenen.

Onderhoudsfase:

Dat is ook nog iets vaags in het huidige contract, en niet alleen bij ons maar eigenlijk bij alle projecten/contracten. Ze laten heel veel aan de markt over, maar blijkbaar denken ze : de markt kan niet communiceren. Dus, er zit nu een knip in onze communicatie:

- Publiekscommunicatie → RWS: bewonersbrieven, persberichten e.d.
- Bouwcommunicatie → Markt: afstemming met hulpdiensten (brandweer, politie) valt daar onder. Afspraken maken met een bedrijf als daar een toerit wordt afgesloten.

Daartussen zit een enorm grijs gebied. Dat is duidelijk. Het ligt dan aan wie er van RWS zit, waar de grens precies getrokken wordt. Dat maakt het heel moeilijk.

Rijkswaterstaat heeft de neiging om negatief te communiceren. Op het moment dat er het woordje A15 in voorkomt, denken ze direct aan alle negatieve zaken en risico's

Vraag 3: Zou u van de volgende onderwerpen kunnen aangeven of deze, volgens u, volledig wel/deels/volledig onder de verantwoordelijkheid van het consortium-omgevingsmanagement vallen?

Archeologie & Explosieven: enorme onzekerheden, die houdt RWS zelf. Dat wil de opdrachtnemer ook niet.

Betredingen: WEL.

Bodemonderzoek: NIET (je krijgt een basiskaart. Dan weet je als opdrachtnemer welke risico's er zijn. Dat zit in het contract. Mocht deze kaart niet kloppen/ kom je andere dingen tegen → dan ligt het risico bij RWS).

K&L: coördinatie ligt bij ons → Kosten liggen bij RWS. Dat is ook heel logisch, want slechts een (klein) deel van de kabels en leidingen in het gebied zijn in kaart gebracht. Dat is dus ook weer een onzekerheid → risico's/kosten liggen bij de overheid.

Vraag 4: Zou u van bovenstaande verantwoordelijkheden kunnen aangeven in welke fase ze uitgevoerd moeten? Wie bepaalt vervolgens wie de stakeholders zijn?

<<Deze vraag is niet gesteld>>

Stelling B: Een consortium-omgevingsmanager is minstens net zo goed in staat om met bevoegde gezagen tot goede afspraken en vergunningen te komen dan de RWS-omgevingsmanager.

Wij zijn daar beter in: VOLLEDIG MEE EENS DUS. Bij DBFM contracten maar ook bij D&C weten wij beter waar we het over hebben. Daar staat het bevoegd gezag ook open voor.

Vraag 5: Wat betreft de vergunningen, kunt u aangeven welke personen/functies er op dit moment verantwoordelijk zijn voor de vergunningen? Hoe verloopt dit proces in hoofdlijnen?

Directeur werkvoorbereidingen, die is verantwoordelijk voor de K&L en vergunningen. Het omgevingsmanagement zorgt ervoor dat de juiste informatie op de juiste plek terecht komt. Het tijdsplan is daarin het moeilijkst. Hoe beter de omgevingsmanager, hoe beter dat gaat. Je moet

zorgen dat je ingrepenlijst klopt en dan kan het bevoegd gezag bepalen welke vergunningen er nodig zijn. Als je dat dan vastlegt, heb je een poot om op te staan, gezamenlijk.

Vraag 6: denkt u dat het de kwaliteit en slagkracht van omgevingsmanagement ten goede komt nu Rijkswaterstaat ervoor kiest om deze taak en verantwoordelijkheid over te dragen aan de markt, zoals dat nu gebeurt? Waarom? Hoe zou dat beter kunnen?

Ja, dat is het geval, in elk geval efficiënter: een omgevingsmanager van ON weet wat er moet gebeuren. Nu zit de aannemer gewoon rechtstreeks aan tafel bij de onderhandelingen en besprekingen met omgevingspartijen. Dat versnelt en versoepelt het gesprek wel. Ook kunnen mensen van de uitvoering gewoon meegenomen worden, zodat de lijntjes kort blijven. Ook kan een marktpartij met praktische oplossingen komen: gaat de omgevingspartij daarin mee dan gebeurt dat ook. Dat kan een overheid/opdrachtgever niet.

Wat je zag bij dit project, in het begin krijg je wel een lijst met contactpersonen, maar dat waren dan vaak de beleidsmakers. Daar hebben ze (RWS) dan in het verleden contact mee gehad, maar op een gegeven moment ga je de uitvoering in en dan krijg je te maken met de uitvoeringsmensen. En die kende je niet. Dus dan moet je de namen achterhalen en er achter komen wie het mandaat heeft. Dus het was heel lastig om uit te zoeken met wie je nou precies om tafel moest. Dat kost gewoon tijd, maar dat zou beter kunnen. Eerder om tafel, meteen een vliegende start maken. Dit kost tijd die we in feite niet hebben.

Stelling C: Omgevingsmanagement kan tijdens de realisatiefase volledig door de markt worden uitgevoerd.

Mee eens: waar risico's niet in te schatten zijn (K&L, Archeologie etc.) niet, voor de rest wel.

Vraag 7: Welke gevolgen heeft deze nieuwe situatie voor het vakgebied van de omgevingsmanager?

Dat is hier niet aan de orde.

Vraag 8: Wat zijn volgens u de belangrijkste voorwaarden waaraan moet zijn voldaan alvorens de omgevingsmanager in een consortium zijn taken goed uit kan voeren?

Sowieso een besluit, een bestuursovereenkomst is een handigheid. Als het besluit onherroepelijk is, dan kan de marktpartij aan de slag. Als dat nog niet het geval is kunnen de omgevingspartijen die het niet eens zijn met het project, gaan tegenwerken en zeggen: Er loopt van mij nog een beroep bij de Raad van State, ik ga hier geen tijd in steken. Eerst maar eens zien dat jouw plan überhaupt doorgaat. Kom daarna maar terug.

Er zijn ook partijen die zeggen: het gaat toch wel door, we denken wel vast mee.

Vraag 9: Hoe kijkt u aan tegen het idee dat leeft bij Rijkswaterstaat om het omgevingsmanagement in toenemende mate over te laten aan de markt? Waarom?

Dat is heel goed. De omgeving is erbij gebaat, RWS is erbij gebaat (goedkoper). De overheid gaat meer controleren, wij uitvoeren.

De kortere lijnen en kortere looptijd zijn voor de omgeving belangrijk. De omgeving is vaak bang voor/bezig met een plan. Als het plan er dan eenmaal door is, slaan ze als het ware de uitvoering over en willen ze weten hoe het er uiteindelijk uit komt te zien. Met een marktpartij als omgevingsmanager is dit makkelijker te bereiken omdat zij weten wat ze gaan bouwen.

Vraag 10: Hoe vindt overdracht tussen de omgevingsmanager van Rijkswaterstaat en de omgevingsmanager van de private partij, op dit moment plaats?

Er is regulier contact. Iedere maand is er een overleg met de omgevingsmanagements van ON-OG. Daarnaast heb je tussendoor, in elk geval iedere twee weken, overleg voor de werkzaamheden hoofdwegennet en iedere vier weken werkzaamheden onderliggend wegennet. Daar schuift de omgevingsmanager OG ook bij aan. Bij het hoofdwegennet gaat het er dan om om de belangen van Rijkswaterstaat te behartigen (als bevoegd gezag), maar in beide gevallen ook om als toehoorder, als omgevingsmanager erbij betrokken te zijn, maar de lead ligt bij ons.

Daar worden zaken besproken die nog (deels) bij RWS liggen en waar over gecommuniceerd moet worden. Maar ook komt het voor dat als dingen niet helemaal soepel verlopen, RWS wordt ingeschakeld om bij te springen. Zij staan daarvoor open.

Het draait puur om elkaar op de hoogte te houden. Aansturing is daarin niet echt aan de orde. Dat gaat via andere audits. Dan wordt er getoetst op: dit staat er in je plan, hoe doe je dat in de praktijk?

Vraag 11: Wat zou volgens u het ideale moment (fase en minimaal afgeronde stappen) zijn voor de opdrachtgever/opdrachtnemer/omgeving, om het omgevingsmanagement over te dragen aan de markt?

Opdrachtgever: op het moment van gunning.

Opdrachtnemer: zelfde moment

Omgeving: ook zo. (dan hebben ze ook de

Zou je het voor gunning doen, dan krijg je problemen zie eerdere antwoorden.

Gunning naar voren?

Dat kun je naar voren schuiven, maar vaak gaat dan ook de start uitvoering naar voren toe.

Vraag 12: Zou het, denkt u, mogelijk zijn om het omgevingsmanagement al vanaf de verkenningsfase door een marktpartij te laten uitvoeren? Aan welke voorwaarden zou dan voldaan moeten zijn?

<<Deze vraag is niet gesteld>>

Stelling D: In Nederland heeft de omgeving, door allerlei regelgeving, teveel invloed op het verloop van het project.

Volkomen mee eens → iedereen kan zijn mening nog geven, terwijl het via de democratische weg allang is afgetikt en het gewoon gaat gebeuren. De macht van de omgeving is te groot.

Met zorgen van omgevingspartijen moet worden rekening gehouden. Maar vergunningen (kapvergunning etc.), dat moet echt anders kunnen. Ook de termijnen zijn daarvoor veel te lang/ruim. Gebeurd veel dubbel op deze manier.

Vraag 13: Kunt u een indicatie geven van relevante regelgeving waarmee de omgevingsmanager te maken krijgt gedurende het project?

Tracéwet, allerhande procedures bij omgevingspartijen. Iedereen heeft dat en wij moeten daaraan voldoen. Dus wij moeten ervoor waken dat het proces rekening houdt met al die procedures.

Deze tracéwet moet in feite veranderen: daar wordt een regime gesteld die strakker is dan de gangbare regimes.

Vraag 14: Is het in de huidige juridische context, volgens u mogelijk om het omgevingsmanagement in een project als de A15, volledig over te laten aan de markt?

Dat zou in principe moeten kunnen, maar daar dat is niet aan de orde.

Stelling E: Het is onmogelijk om de prestatie van een omgevingsmanager op basis van een pakket van eisen goed te monitoren.

Dat is wel mogelijk, dus volkomen mee ONEENS.

je kunt natuurlijk bepaalde prestatieindicatoren aan jezelf opleggen, maar dat is bij ons moeilijk.

bijvoorbeeld BLVC, heb je zienswijzen, heb je vertragingen, daar zou je naar kunnen kijken maar dat is nog erg arbitrair. Dat is moeilijk om dat aan de omgevingsmanager toe te schrijven. Maar een goede omgevingsmanager lost dingen gewoon goed en snel op

Ben je een slechte omgevingsmanager als het je niet lukt om zienswijzen en vertragingen te voorkomen? Ik denk het wel, je kunt altijd winst pakken, het dus beter maken.

Vraag 15: Op welke wijze vindt aansturing van de omgevingsmanager op dit moment plaats? Zowel in het project als vanuit RWS?

<<deze vraag is al door antwoorden op eerdere vragen beantwoord>>

Vraag 16: Op welke wijze kunnen de prestaties van het consortium-omgevingsmanagement op een goede manier gemeten worden?

Ik denk dan vooral aan het netjes doorlopen van de verschillende processen. Tijdig de vergunningsaanvragen verstuurd, netjes omgaan met klachten. Dat soort dingen.

<<kun je dan ook stellen dat als er veel klachten zijn, dit komt doordat de omgevingsmanager zijn werk niet goed doet?>>

Nee, je kunt niet zeggen dat de omgevingsmanager het slecht doet als het aantal klachten hoger is dan je verwacht had. Dit kan zo verschrikkelijk veel oorzaken hebben, die niet binnen de invloedssfeer van de omgevingsmanager liggen. Als ik daar op zou worden afgerekend dan zou ik niet zeggen dat ik dat oneerlijk vind, maar het zou gewoon niet zo'n goede representatie zijn van de kwaliteit van het werk van de omgevingsmanagement.

Vraag 17: Is het mogelijk en zo ja: op welke manier zou de marktpartij volledig verantwoordelijk gemaakt kunnen worden voor de uitkomsten van het omgevingsmanagement?

‘Uiteindelijk kun je ook je omgevingsmanagement uit je contract uitspecificeren naar een set met eisen. Dan is het voor de opdrachtgever verifieerbaar: voldoet hij aan die set met eisen? Is het antwoord ja? Dan heeft hij het succesvol gedaan. Dat zijn je indicatoren. Voldoet hij niet aan de eisen dan kun je zeggen dat het niet goed is.

Dit zijn zowel proces- als producteisen. De eisen moeten nageleefd worden, en toets- en verifieerbaar (Systems Engineering).

Maar of dit nou echt indicatoren van het presteren is, of gewoon van hoe het loopt, dat weet ik niet.

Vraag 18: Is de omgevingsmanager in staat om in dit samenspel van soms conflicterende belangen, te functioneren aan de hand van een contract? Waarom wel of niet?

Dat is de taak van een omgevingsmanager. Dus dat is je rol, alle belangen optimaal behartigen. Je hebt altijd te maken met de tegenstrijdige belangen.

<<is dat moeilijker dan in traditioneel?>>

Ja, dat is moeilijker, je hebt meer belangen, maar je kunt er ook meer mee bereiken. Dat wordt gezien als een kant.

Stelling F: Communicatie is het belangrijkste aspect dat de omgevingsmanager moet beheersen

NEUTRAAL: het is zeker cruciaal om op een goede manier om te gaan met de omgeving. Dus aanpassen en goed aanvoelen. Overtuiging is erg belangrijk en goed met mensen om kunnen gaan. Als je dingen voor elkaar wilt krijgen, dan moet je flexibel zijn. Je moet meer vragen dan er kan (sneller een vergunning krijgen), dan dat goed uitgelegd krijgen, dat is moeilijk.

Stelling G: de doorlooptijd van een infrastructuurproject wordt in belangrijke mate beïnvloed door de kwaliteit van het omgevingsmanagement.

EENS.

De conditionering moet optimaal, zodat het tempo van de bouw bepaald hoe snel het project is afgerond en niet wordt geremd door de omgevingsfactoren.

Vraag 19: Wanneer kan het omgevingsmanagement volgens u als succesvol beschouwd worden?

Dat is bijna een onmogelijke vraag. Daar zit zoveel in. Je moet de planning niet beïnvloed hebben, je mag geen geld gekost hebben, de belanghebbenden moeten tevreden zijn, de processen moeten goed zijn doorlopen. De omgevingsmanager moet tevreden zijn (Tijd en Imago), want je wilt nog vaker met ze kunnen samenwerken.

Stelling H: Doordat private organisaties meer sturen op financiële aspecten dan op sociaal-maatschappelijke aspecten, is een omgevingsmanager uit de private sector eerder geneigd om omgevingsmanagement als noodzakelijk kwaad te zien dan een publieke omgevingsmanager.

Volledig mee eens.

Dat is wel hoe het in de projectorganisatie ernaar wordt gekeken. Ze weten dat het moet gebeuren, maar het primaire proces is natuurlijk de snelweg en een brug bouwen. De rest erom heen is alleen maar lastig en kost geld.

Door het omgevingsmanagement worden ze gedwongen om al in een vroeg stadium na te gaan denken over wat ze nou eigenlijk van plan zijn te gaan bouwen/doen. Zo komt het nog wel eens voor dat men eraan komt lopen: morgen willen we graag dat fietspad dichtgooien. Dat kan natuurlijk niet als je rekening moet houden met vergunningsaanvragen en dergelijken.

Vaak wordt er nog ad-hoc gedacht, niet vooruit gekeken, terwijl dit bij bepaalde zaken wel gewoon nodig is. Daar wordt door de projectorganisatie vaak toch wel makkelijk over gedacht.

De acceptatie is beter, men begrijpt dat het moet gebeuren. Maar ze staan er niet echt om te popelen. Omdat het in het contract zit, moet je er wel gewoon iets mee, je kunt er niet onderuit.

Stelling I: Het verschuiven van het omgevingsmanagement van de publieke naar de private sector, zorgt er vanwege de marktbenadering van de private actor voor dat het omgevingsmanagement kwalitatief minder goed wordt uitgevoerd.

VOLLEDIG MEE ONEENS.

Stelling J: De 'omgeving' van een infrastructuurproject zoals de A15 is erbij gebaat wanneer de omgevingsmanager een publieke actor is.

VOLLEDIG MEE ONEENS.

Vraag 21: Heeft de projectorganisatie voldoende mogelijkheden gekregen van de opdrachtgever, om de belangen van de omgeving ook daadwerkelijk mee te laten wegen/ te behartigen in het project? Waaruit blijkt dat?

Ja, in principe wel. Natuurlijk zitten er beperkingen in, je mag niet volledig en met iedereen communiceren. Maar verder wel.

Stelling K: Als Rijkswaterstaat de opdrachtnemer niet verantwoordelijk had gemaakt voor het omgevingsmanagement gedurende de uitvoering, dan hadden we het zelf minimaal net zo goed gekund.

Niet mee eens, dat heb ik al eerder aangegeven, wij hebben de expertise over het werk, dat erkennen en ziet het bevoegd gezag ook.

Interview A4 Steenberg - Rijkswaterstaat: Joep de Greef

stelling: Voor een goede uitvoering van het omgevingsmanagement door de private partij, is een heldere en duidelijk afgebakende omschrijving van omgevingsmanagement noodzakelijk

A: Mijn neiging is om te zeggen oneens, vooral omdat het lastig is om dat keihard af te bakenen. Je merkt het ook intern, omgevingsmanagement is toch vaak iets vaags, iets dat op gevoel gebeurt. Je verwacht ook dat dat bij een private partij zo zal zijn. Je kan het op hoofdlijnen prima omschrijven, maar dan krijg je eisen als: zorg dat de omgeving tevreden is.. maar ja, hoe doe je dat dan, daar kun je dan altijd nog discussie over hebben.

MEE ONEENS.

Vraag: Als ik u vraag naar een exacte invulling, 'definitie' van het begrip omgevingsmanagement, hoe zou uw omschrijving dan luiden?

A: zoals het hier is geregeld is dat we zowel bij RWS als bij de aannemer een omgevingsmanager hebben lopen. En als je het heel strikt scheidt dan is de aannemer verantwoordelijk voor de bouw hinder en Rijkswaterstaat voor de pers- en publiekscommunicatie. De afstemming met gemeenten en dergelijke ligt deels bij RWS, maar als je het hebt over vergunningen dan zeggen we: aannemer, regel het zelf. Net als het regelen van afzettingen en omleidingen, dat ligt allemaal bij de aannemer. Waar het wat lastig wordt, waar het grensvlak een beetje ligt en waar we hier dus vaak tegenaan lopen, is wanneer mensen een klacht hebben of informatie willen. Voor die mensen is het niet zo interessant of het nu RWS of de combinatie is met wie ze aan het praten zijn.

Een mooi voorbeeld daarvan is: we hebben een stuk land gekocht van een boer en hebben met hem afgesproken dat de bereikbaarheid gewaarborgd blijft, dus tegen de aannemer gezegd: zorg ervoor dat de bereikbaarheid goed is. De aannemer interpreteert dat als: ik moet een dammetje aanleggen en daar moet een auto overheen kunnen. Vervolgens komt die boer hier, van 'joh, is het niet handig om twee dammetjes aan te leggen' of hij gaat naar de aannemer en zegt: 'ik wil twee dammetjes'. De aannemer zegt dan, joh ik hoef er maar 1 aan te leggen, dus dan komt ie weer hier en gaat zo van het kastje naar de muur en daar zit je een beetje van: ja, is dat nu handig? Moet het voor die mensen nou een persoon zijn die het regelt en dat dan vervolgens daarachter op de goede plek in de organisatie land... en welke van de twee (RWS, Aannemer) dat nu moet zijn, is een tweede.

Zo zie je het wel vaker dat de aannemer bij de ene partij een stapje extra doet zo van, ik heb jou nog nodig, en bij andere partijen zegt hij: ga maar bij RWS klagen, ik heb met jou niets te maken, die lossen het dan wel op. En dat is voor ons af en toe van: los het lekker met de aannemer op.

Je merkt dat dit wennen is, bij beide partijen. Hier bij RWS heb je ook gewoon mensen die gelijk in oplossingen denken en tegen de aannemer zeggen, je moet een stapje hoger doen, terwijl we eigenlijk moeten zeggen: aannemer, jij moet dit oppaken. Vanuit de overheid wil je natuurlijk graag de burgers tevreden houden, maar daar zit natuurlijk een grens aan. Een aannemer heeft er belang bij dat hij de vergunningen krijgt, dus hij snapt ook echt wel dat hij die boeren die mogelijk kunnen inspreken op die vergunning, tevreden moet houden. Maar dat is wat anders dan het hele dorp tevreden houden.

<< hoe is het met de taken gesteld, goede verdeling? Met de kennis van nu?>>

Achteraf, bij een nieuw project, zou ik het nog iets verder bij de markt neerleggen. Dan bedoel ik dat het gezicht van het project echt iemand is van de aannemer. Die zelf zorgt dat hij of intern wat regelt, of met RWS wat regelt, maar je blijft nu merken dat er toch twee gezichten zijn naar buiten en dat voor bewoners niet altijd even duidelijk is bij wie hij nu moet zijn, laat staan dat je nog andere partijen, zoals de gemeente, hebt waar ze ook naar toe kunnen met hun vragen. Maar op zich, dat zou ik de volgende keer doen, als optimalisatie.

Stelling: Een private omgevingsmanager is minstens net zo goed in staat om met het bevoegd gezag tot goede afspraken en vergunningen te komen dan de publieke omgevingsmanager.

A: ja helemaal mee eens.

Vraag: Hoe kijkt u aan tegen de plannen van Rijkswaterstaat om het omgevingsmanagement steeds eerder en in toenemende mate over te laten aan de markt? Waarom?

A: ik denk dat dat kan, alleen je zal vanuit RWS .. je zit altijd met belangen van Rijkswaterstaat en het ministerie dat daar achter zit en dat is iets dat niet altijd even duidelijk is voor de opdrachtnemer. Dus je zal m daar wel in mee moeten nemen. Dus ja, hoeveel eerder wil je het gaan doen, dat is soms lastig.

Hier zaten we met die vervlechting, wat je dus zag was onze planvormings afdeling, dus die zaten altijd al helemaal voorin het traject, die kwamen ineens aan tafel met een aannemer die het ontwerp aan het maken was en er zo in zat van: joh, dat TB dat maak je toch gewoon eventjes? En als het niet goed is dan passen we dat toch gewoon even aan. Maar dat gaat dus zomaar niet, en dan merk je dus dat ze zien 'ooh zit dat erachter en moeten jullie dat proces ook helemaal doorlopen intern'. Dus daar merk je dan ook dat de uitleg naar burgers toe, de informatieavonden wel echt vanuit Rijkswaterstaat gedaan hebt en ik denk ook dat je niet moet willen om hele planstudies naar de markt gooit, dat je dat niet moet willen. Dat zie ik nu nog niet gebeuren.

<<Pilot, project>>

Wat hier aan de orde was dat we bij de aanbesteding een 'Concept Ontwerp Tracébesluit' hebben meegezonden. Wat was er aan de hand, wij hadden een ontwerp met een brug erin, maar de regio wilde graag een aquaduct. Ze wilden dat zo graag dat ze hebben gelobbyd tot in de tweede kamer, dat de minister gezegd heeft: ik geef RWS de opdracht om met het budget dat ze gekregen hebben voor A4 met brug, om samen met de markt te gaan kijken of er niet toch een aquaduct in te krijgen is. Dus toen hebben we een uitvraag gedaan met concept-OTB, met een as en dan een ruimtebeslag eromheen, 100 meter links, 100m rechts. Aannemers, kijk nou eens of je met je ontwerp dusdanig kunt optimaliseren dat je binnen dit ruimtebeslag en binnen dit budget een aquaduct kunt realiseren. Dat bleek te kunnen, dus dat hebben we ook gedaan. Dus toen kwam er een ontwerp tracébesluit met een aquaduct erin. Nou het maken ervan is in samenwerking gebeurd met de ON, die hebben het ontwerp gemaakt, wij hebben de tekst erbij gemaakt. En in die nauwe samenwerking zag je wel de dat kwartjes vielen, mensen door hadden wat er nou eigenlijk allemaal speelt in die fase. Dat is wel echt heel goed.

<<eisen vanuit de omgeving, komen terecht in het contract, de rest moet uitkristaliseren, gaat dat nu dan meer in het contract?>>

Nee, want wat je normaal ziet is dat je eerst een TB maakt en dan pas gaat aanbesteden. Op dat moment weet je al tot op zekere hoogte wat de eisen en wensen zijn. Wat je hier zag was dat we voor het concept OTB wel wisten wat de eisen en wensen waren, maar tussen het concept OTB en het TB zijn gewoon nog heel veel zienswijzen geweest, die hebben geleid tot best wel grote contractwijzigingen. Van de 100 miljoen is er 15 miljoen aan scopewijzigingen in die procedure nog bijgekomen.

<<taak pakket verder uitbreiden mogelijk? Publiekscommunicatie, nu nog door RWS, zou dat meer richting ON kunnen?>>

Misschien wel iets verder dan hier, maar ik denk dat het nooit helemaal zal gebeuren, omdat je toch met gevoeligheden zit waar je als RWS toch mee te maken hebt, waar de aannemer niet aan denkt. Bestuurlijke en politieke gevoeligheden, daar heeft de aannemer geen antenne voor denk ik. Het is ook de vraag of dat nut heeft om dat uit te besteden.

Sturingsmechanismen:

Vraag: Wat betreft de vergunningen, kunt u aangeven welke actoren er op dit moment verantwoordelijk zijn voor het aanvragen van vergunningen? Hoe verloopt dit proces in hoofdlijnen?

A: dat is in principe volledig de aannemer. Hij maakt het ontwerp, weet dus ook welke vergunningen er nodig zijn, dus vraag ze dan ook maar aan. Dat gaat over het algemeen ook prima. Het is voor de andere kant (bevoegd gezagen) wel even wennen, omdat ze niet meer met Rijkswaterstat aan tafel zitten, je ziet dat bij het waterschap, daar hebben we in het begin strubbelingen gehad. Dan kwam de aannemer met een ontwerp en die passen het rustig een week later weer aan. Dat vonden ze bij het waterschap wat lastig, die willen gewoon in 1x zoals het gaat worden en niet al die tussenstapjes die uiteindelijk niet het ontwerp halen. Ook dat er niemand van RWS zat vonden ze lastig, dus toen hebben we op een gegeven moment gezegd: we gaan 1x per maand overleggen en dan schuift ook RWS Omgevingsmanagement aan. Dus die ondersteuning doen we wel, maar puur naar de inhoud van de vergunning, daar kijkt hier nauwelijks nog iemand naar.

<in het voortraject is er veel voorbereiding met de bevoegd gezagen. Die bereid je voor?>>

Ja, vervlechting was ook voor hen iets nieuws, maar ook omdat ze zelf graag een aquaduct wilden hebben, hebben we ze daar heel erg in mee genomen en zijn ze ook in die periode dat we met de aanbesteding, de concurrentiegericht dialog, bezig waren, zijn ze daar heel erg bij betrokken geweest omdat er af en toe vragen kwamen die gingen over een eis die van RWS afkomstig was. Dus ook toen zijn ze al met de aannemers gesproken en elkaar gezien. RWS zat daar ook nog bij, want de partijen mogen niet rechtstreeks met de bevoegd gezagen spreken in die fase. Maar er is een algemene toelichting geweest van het waterschap: hoe werkt dat bij ons nou om vergunningen aan te vragen. Dat soort dingen.

Vraag: denkt u dat het de kwaliteit van het omgevingsmanagement ten goede komt wanneer Rijkswaterstaat ervoor kiest om deze taak over te dragen aan de markt? Om welke reden denkt u dit?

A: Dat ligt eraan welke taken je daaronder schaaft. Zoals vergunningen en verkeersmaatregelen, daar hoeven we helemaal niet tussen te zitten, dat kunnen ze prima rechtstreeks. Over het algemeen loopt dat echt soepel.

<<Waarom gebeurde dat eerst door RWS dan?>> (opmerking tussendoor: RWS District = wegbeheerder A4, net als gemeenten en provincies dat zijn van onderliggend wegennet. RWS dienst Noord Brabant = uitvoerende dienst, moet dus overleggen met RWS district als wegbeheerder)

Dat weet ik eigenlijk niet, waarom we daar nog tussen zat. Dit is een optimalisatie ten opzichte van toen. In het verleden was de opdracht aan de marktpartij natuurlijk ook al veel verder uitgeschreven. Dat ging gewoon op tekening, dit bouw je en daar gebruik je deze materialen voor. Dan weet je als RWS ook beter dan nu, welke vergunningen er aangevraagd moeten worden voor welk moment en welke bouwactiviteiten er wanneer plaatsvinden en dus gecommuniceerd moeten worden. Dat is nu niet meer zo, nu hoeven we niet meer te weten wat er wanneer gebeurd, dus vallen die taken van het omgevingsmanagement ook lastiger voor ons op een goede manier uit te voeren.

Stelling: Omgevingsmanagement kan vanaf de contractdatum volledig door de opdrachtnemer worden uitgevoerd.

A: Niet volledig mee eens, mee oneens dus.

Gaat over publiekscommunicatie, maar kabels en leidingen, vergunningen, bouwcommunicatie. De rol van RWS zou dan puur zijn: de olie tussen de partijen (Bevoegd gezag, ON) en de escalatiestap zijn. Dat als de aannemer er zelf niet uitkomt dat ze naar ons kunnen en dat wij nog eens met de wegbeheerder of de K&L kunnen gaan zitten, als ondersteuning voor de opdrachtnemer.

<<Op welke manier beoordelen jullie het omgevingsmanagement kwaliteit?>>

Poeh, in principe moet hij bijhouden hoeveel klachten hij krijgt, maar dat zijn een beetje vage eisen. Dus het is vooral, als wij een hoop gezeur krijgen, dan gaan wij het gesprek aan met de aannemer: volgens ons loopt het niet helemaal lekker, maar het is heel lastig om meetbaar te kunnen zeggen: jij doet het omgevingsmanagement niet goed. Als je het hebt over communicatie en klachten. Bij vergunningenaanvragen en hij zou zijn vergunningen niet krijgen, dan kan het liggen omdat hij zelf zijn stukken niet aangeleverd heeft, dat kun je gewoon zien, dus dan ga je gewoon toetsen of hij zijn proces niet op orde heeft en dat gebeurt ook. Dat zijn audits, je verwacht dat hij zelf audits doet, en vanuit SCB is daar ook op getoetst, van: heeft hij nou zijn vergunningenproces op orde.

<<Wat is nou voor de praktijk SCB? Wat is een SCB anders dan bij een project zonder?>>

In de praktijk betekent dat dat we zelf kijken, waar zien we risico's, waar kan het bij de aannemer mislopen. We gaan dat eerst zelf bedenken, vervolgens leggen we de risico's bij de aannemer en zeggen: wij hebben hier niet zo'n fijn gevoel bij, gaat dat wel goed en leidt dat niet tot vertraging van het een of ander.

Stap 1 is dan dat je verwacht dat ze zeggen: ja maar RWS het valt wel mee

Het liefst heb je dat ze zeggen: mijn beheersmaatregel is dit en dit, dus dan heb je dat gesprek erover.

Stap 2 is dan: ok het is er wel (beheersmaatregel), maar we zijn er niet gerust op, we gaan er toch op toetsen. Dan komt het in het toetsplan en dan toets je daar 1 of meerdere keren op En dan wordt er objectief naar gekeken, wat zijn nou de eisen in het contract of bijvoorbeeld in de ISO (voorgeschreven bindende Normen en Richtlijnen). Dan wordt het al op een hoger niveau gelegd en daar kun je prima toetsen of de kwaliteit nu geborgd is en of zijn systeem voldoet of niet.

<<Steekproefsgewijs of als het vaker mis lijkt tegaan?>>

Ja, als het vaker mis gaat. Als het vaker mis gaat verwacht je ook dat daar een risico op zit en afhankelijk van de risico's ga je toetsen. Dat zie je wel dat dat er intussen aardig in zit. Waar een aantal jaren terug zo ging van: he het is nu drie keer misgegaan volgens mij voldoet deze (eis, maatregel), hier moeten we morgen op gaan toetsen. Maar dat moet niet het doel van het toetsen zijn, dat moet zijn om het proces weer vlot te trekken.

Dus wij signaleren een risico in het project (als iets vaker fout gaat), dan geven we dat door aan de aannemer en vragen, zie jij dat ook? Hij krijgt dan de tijd om daar iets mee te doen.. ga daarna maar een keer toetsen of het nu op orde is of niet.

<< wat nou als het dan niet op orde is?>>

Dan kom je in de tekortkomingen terecht, die kunnen financiële gevolgen (boetes) hebben. Daar wordt de aannemer dus uiteindelijk wel zenuwachtig van.

<< Kwaliteitsplannen, hebben jullie die hier?>>

Er is een PMP, een project Management Plan met allerlei onderliggende plannen over allerlei processen hoe hij dat aanpakt. Dat zijn dan weer plannen die wij als uitgangspunten gebruiken voor: joh, volg je nou uiteindelijk dat plan ook. Zo niet, waar is je afwijking, laat maar zien? Hoe ga je dat verbeteren?

<<Waren die plannen ook onderdeel van de EMVI, oftewel, is er een proces voor omgevingsmanagement uitgevraagd in dit project?>>

Dat is niet gebeurd nee.

Vraag: Wat zijn volgens u de belangrijkste voorwaarden waaraan moet zijn voldaan alvorens de private omgevingsmanager zijn taken goed uit kan voeren?

A: ik denk dat vanaf Vastgesteld Tracébesluit, vanaf het moment dat je buiten kunt gaan werken, kan de aannemer ook als omgevingsmanager prima naar buiten toe. Want dan kom je weer terug, op het moment dat een TB nog niet helemaal zeker is, dan zitten daar allemaal bezwaren aan vast, en het is de vraag in hoeverre daarbij de aannemerscombinatie nu de kennis zit en de gevoeligheden die misschien bestuurlijk nog kunnen spelen.

Op het moment dat je een tracébesluit hebt, kun je tegen die boer ook zeggen: de weg komt daar. Dat kun je inhoudelijk uitleggen hoe het eruit komt te zien. Het is niet meer zo van: het kan hier komen, het kan daar komen, misschien komt het over uw huis heen, misschien ook niet.

Een zekere mate van zekerheid wil je dus sowieso meegeven aan de aannemer.

<<Bestuursovereenkomsten en UVO's?>>

BO's wel, soort voorafspraken, we werken er allemaal aan mee.. zogenaamde inspanningsverplichten. De regio heeft hier best wel veel bijgedragen aan het budget. Dan merk je ook bij de vergunningen dat er wel gewoon wordt meegewerkt.

<< En wat nou als er personele wisselingen zijn?>>

Ja dat zou kunnen, maar dat valt hier reuze mee. En de kern blijft wel bestaan. Daar heeft de aannemer geen last van gehad, ook omdat ze al zo vroeg betrokken waren. Maar dat heb je ook met wijzigende wetten en inzichten. Een contract uit 2008 waarbij in 2015 wordt opgeleverd, ja dan zullen er dingen instaan die niet meer actueel zijn. Ook in de politiek wijzigen dat soort dingen

Vraag: Hoe vindt overdracht tussen de omgevingsmanager van Rijkswaterstaat en de omgevingsmanager van de private partij, op dit moment plaats?

A: in principe hebben we 1x per maand een overleg, maar als er dingen spelen dan lopen we bij elkaar naar binnen, dus die maandelijkse overleggen zijn eigenlijk niet meer nodig, omdat we toch wel 2x per week samen ff een bakje koffie drinken, elkaar een paar keer per week treffen bij de koffieautomaat. Dat is het voordeel van zo dicht bij elkaar te zitten.

<<maar in het begin doet RWS alles, dan contract, dan opeens een knip?! Hoe is die overdracht?>>

Dat ging hier heel geleidelijk, enerzijds omdat de vervlechting in dit project dus de omgevingsmanager al vroeg betrokken waren. Daarnaast was een deel van het tracébesluit al rond

(Noord, Zuid) dus daar kon de aannemer al bezig, maar in het middenstuk was het tracébesluit vernietigd, dus daar heeft het heel lang geduurd. Maar dat maakte dus wel dat de overgang van RWS naar ON geleidelijk en dus soepel verliep.

<<Hoe wordt dat geborgd? Of kiever je het over de schutting?>>

Het is, voornamelijk communiceren. Als er problemen zijn dan kun je daarover met elkaar communiceren en elkaar betrekken. Het wisselt denk ik ook per persoon en per combinatie. Want de een ziet zelf het nut en noodzaak van omgevingsmanagement in, de ander denkt vooral: ik moet gewoon asfalt draaien. Dus dan zul je dat misschien meer moeten begeleiden.

Vraag: Welke gevolgen heeft deze nieuwe situatie voor het vakgebied van de omgevingsmanager?

A: Het belangrijkste is dat ook de ON een beetje inzicht krijgt in, wat zit er nou allemaal achter bij zo'n planfase en de tracébesluit perikelen. Dan blijkt opeens voor ze dat er toch veel meer inzit dan ze gedacht hadden. Ze snappen dan ook veel beter welke gevoeligheden er in de omgeving zijn. Zoals het feit dat je al een aantal keren bij bijvoorbeeld boeren bent langsgeweest, terwijl je nog niet eens zeker wist of je de aan te kopen huizen nodig had. Dan worden mensen soms wat kribbig zo van: kom maar terug als je het wel weet. Het is ook wel gebeurd: we weten nog niet zeker of we je grond nodig hebben, maar we doen je toch een aanbieding om je uit te kopen. Zeiden ze: is te laag, wil ik niet. Vervolgens ga je verder in het proces, blijkt dat je de boerderij niet nodig hebt. Blijkt dat de boerderij straks op 10 meter van de snelweg ligt. Dan zeggen ze: ja nu wil ik het wel verkopen. Maar dan is het: sorry, nu kan het niet meer. Dat zijn gevoeligheden die gewoon goed zijn dat de ON ze meekrijgt.

<<betekent dat ook dat de ON-OM meer het veld in moet tov geen vervlechting>>

Dat denk ik wel, want voor zijn vergunningen heeft hij natuurlijk het liefst zo weinig mogelijk bezwaren, dus hij moet toch al wel weten welke boeren gaan er nu nog bezwaren indienen. Het kan er dan bijvoorbeeld al bij helpen door gewoon goed te laten zien wat je van plan bent, dan is het duidelijk en dan krijg je geen bezwaar. Die afstemming om vergunningen te verkrijgen (bezwaren te voorkomen) ligt nu meer bij de markt, die pakken ze ook wel.

Stelling: Een slechte omgevingsmanager herken je aan veel klachten, dus een ontevreden omgeving

A: dat is een lastige... ik denk wel dat het een goede omgevingsmanager er een aandeel in kan hebben, maar je kunt nooit iedereen tevreden houden, je kunt altijd met lastige mensen te maken hebben dus hou het maar op Neutraal. Dat is afhankelijk van de omgeving. Een hoop klachten kunnen voorkomen worden door de omgevingsmanager.

Vraag: Op welke wijze vindt aansturing van de omgevingsmanager op dit moment plaats?

A: enerzijds via gesprekken 'hier zitten we mee en wat kunnen we ermee', als dat niet werkt dan wordt dat opgeschaald via de projectmanagers, dus dat zijn de normale escalatielijn wordt daarvoor gebruikt. Dat werkt wel.

<< En dan? We komen er niet uit.. voorbeeld?>>

We komen er meestal samen wel uit. Dat komt wel voor bij het informeren van mensen. Als er werkzaamheden zijn, dan kun je de drie mensen die er heel dichtbij wonen informeren, of je kunt de

100 mensen die daar binnen een straal van 200 meter wonen informeren. Het is weleens gebeurd dat ze zeiden: we hebben het bij iedereen in de brievenbus gedaan, maar dat bleek dan om de 3 mensen te gaan.. dan zeggen wij doe ze even breder. Over het algemeen is dat ook wel gedaan, maar zo af en toe is toch wel een signaal afgegeven van: joh.. en dat is ook wel ter ondersteuning van ons aan de OM, die ook wel binnen de eigen organisatie soms steun nodig heeft om zijn werk goed te kunnen doen en mensen nodig had om dingen uit leggen. Dus dat gaat dan bovenlangs bij de projectmanager. Dat is in het begin ook zo geweest, toen er nog onduidelijkheden waren over de einddatum van het project. We wisten toen dat de mijlpaal eind 2013 niet gehaald zou gaan worden. Maar welke het dan wel zou worden, dat wisten we niet. Dus toen hebben we gezegd, we houden extern nog even vast aan eind 2013, totdat duidelijk is wat de nieuwe einddatum wordt. Daarover is dan vervolgens wel bovenlangs communicatie nodig, zodat je ook zeker weet dat iedereen ook bij ON, vasthoudt aan eind 2013 als te communiceren datum, om uniformiteit te borgen.

<<Overnemen? komt dat voor?>>

Nee, dat moet je zien te voorkomen, maar het is wel eens gebeurd. Dat een boer eerst daar komt, dan sturen ze hem heel makkelijk hier naartoe... dan zitten wij, dat had eigenlijk de aannemer moeten doen, maar we willen niet gaan lopen klooiën en die man weer van het kastje naar de muur sturen.. dus dan doen wij het maar, maar dan wordt dat ook wel via de projectleiders, dus escalatie, aangekaard.

<<Bestrafen? komt dat voor?>>

Dat werkt hetzelfde als met alle andere eisen waar hij zich niet aan houdt. In eerste instantie escaleren via projectmanager. Andere kant is via toetsen (audits), als blijkt dat hij dat niet op orde heeft en zich niet houdt aan zijn eigen proces, dan kom je in een negatieve bevinding en dan moet hij ook aantonen wat hij eraan gaat doen ter verbetering. Gebeurt dat vervolgens niet, dan kan er een boete opgelegd worden.

We hebben geen keiharde eis: je mag zoveel klachten hebben. Maar als we merken dat wij de hele dag bezig zijn met klachten ontvangen en afhandelen. In dat geval gaan we het bespreken, kijken wat we hier aan kunnen doen, wat heb je gedaan om dit te voorkomen? Maar zo zitten ze er zelf ook wel in, dan gaan ze zelf al langs. Dit komt dus amper voor, maar stel dat zoiets gebeurd, dan kunnen we dat soort dingen wel aangeven. Dan kunnen we eventueel helpen. als het onwil wordt, dan is het een kwestie van opschalen, maar dat is hier niet nodig geweest.

Vraag: op welke wijze kunnen de prestaties van de private omgevingsmanager goed beoordeeld worden?

A: dat blijft een grijs gebied, althans dat is hier zo. Want ja, wat kun je daar als omgevingsmanager aan doen? De vraag is ook, zou je dat moeten willen? Ik denk dat je vooral de marktpartijen ervan moet kunnen overtuigen waarom omgevingsmanagement belangrijk is, dat zien ze zelf ook steeds meer in. Een kwade omgeving betekent een hoop gedoe met vergunningen.

Voorbeeld: er was een fietspad waarnaast gebouwd werd, dat spoelde elke keer uit. Dan kun je het elke keer op basis van klachten schoon gaan vegen. Maar op een gegeven moment zei de uitvoerder, jongens, zet er nou gewoon een houten schotje neer, dan spoelt het niet meer uit, heb je geen gedoe meer en geen klachten meer. Kijk en zo moet je het doen!

Maar al met al, je kunt voor het meten van prestaties altijd wel een kapstokje vinden, maar of je dat moet willen is een tweede.

Ik denk het niet. Er zijn zoveel verschillende project omgevingen die je niet met elkaar kunt vergelijken. Om die reden kun je dus niet zeggen dat het werk van de omgevingsmanager vergelijkbaar is of langs een lat te leggen van een verwachtingenpatroon, je hebt gewoon geen referentiekader. Daarom denk ik dat dit geen goede manier is om zijn werk te beoordelen. Het audit proces is daar veel effectiever voor, dan kunnen we stellen: nou, het omgevingsmanagement plan dat jij hebt opgesteld in de tenderfase, dat was een van de redenen waarom jij de tender hebt gewonnen. Nu willen we zien dat jij je aan je beloften houdt.

Vraag: Is het mogelijk en zo ja: op welke manier zou de marktpartij volledig verantwoordelijk gemaakt kunnen worden voor de uitkomsten van het omgevingsmanagement?

A: Dat ligt eraan wat je als uitkomsten omschrijft.

<< een vergunning wordt te laat toegekend, kabels en leidingen worden niet tijdig verlegd >>

Daar kun je ze redelijk ver verantwoordelijk voor maken. Je houdt altijd de uitzonderingen dat stel dat ze de vergunningen aanvragen en de gemeente legt ze onderop de stapel en gaat over z'n termijnen heen, ja daar kan een marktpartij ook niet zoveel aan doen. Maar als hij er zelf op tijd voor heeft gezorgd dat alle benodigde spullen zijn overgedragen aan de vergunningverlener, voldoende overleg heeft gevoerd, het overal heeft uitgelegd, dan ... je kan dat dus wel redelijk ver bij hem neerleggen.

Vraag: wanneer is een omgevingsmanager geen goede omgevingsmanager?

Als hij 'lomp' doet, ja.. lompe omgevingsmanagers.. joh je moet niet zeiken, we zijn hier een weg aan het aanleggen, slecht communiceert en niet aanvoelt waar mensen mee komen. Soms komen mensen alleen maar om hun verhaal kwijt te kunnen en niet eens meteen voor een oplossing. Ja daar heel star in zitten.

Of een omgevingsmanager die teveel belooft... oh dat regel ik wel, dit regel ik wel.. twee dammetjes, je krijgt er drie. Dat ga je intern niet kunnen volhouden, dus je moet vooral heel duidelijk zijn, wat je wel en niet kunt. Bij een marktpartij zal een omgevingsmanager ook het belang van Rijkswaterstaat moeten meenemen, dat zal hij moeten uitdragen, zal moeten kunnen zeggen: nou dat kan wel, dan moet je gewoon even tegen RWS zeggen dat de aannemer dat wel op zo'n manier kan doen, dan komen die mensen hier langs en dan komt er aan de andere kant de contractwijziging al weer binnen. Dan doet een omgevingsmanager (marktpartij) dus beloftes aan de omgeving, die dat vervolgens bij Rijkswaterstaat gaat claimen, zodat de marktpartij dit vervolgens als meerwerk kan gaan uitvoeren. Dat is niet de bedoeling.

<< Dus dat gaat voornamelijk over communicatie >>

Ja, daar kan het vooral op mislopen. Te veel beloven of je afspraken niet nakomen, het zijn allemaal zachte dingen, dat wel.

Vraag: op basis van welke documenten vindt de formele aansturing van de omgevingsmanager plaats?

A: het contract is de basis.. <<Denkt>> het is niet echt dat we een handleiding hebben van, zo pak je dat aan... Communicatieplannen, zowel van ons als van de opdrachtnemer... <<Denkt>> Wat ik wel merk is dat we hier weinig teruggrijpen naar 'hoe is het nou opgeschreven', naar het contract dus... het moet werkbaar zijn.

Stelling: Als de omgevingsmanager zijn werk niet goed genoeg doet, dan merken we dit snel genoeg en dan kunnen we, als we dat nodig vinden, ingrijpen.

A: Deels wel, bijvoorbeeld als klagende mensen meteen hierheen lopen, dan merk je dat en kun je ingrijpen. Kijk een stukje algemeen draagvlak voor het project, daarvan merk je niet van de ene op de andere dag als dat aan het afnemen is. Dat merk je als je op een gegeven moment wat signalen krijgt van: die aannemer OM reageert niet meer op z'n mail, of op zn telefoon. Of hij belooft dingen die hij niet nakomt.

<< maar dan ben je eigenlijk al te laat>>

Ja, eigenlijk wel. Dus dan moet je alweer vertrouwen zien terug te krijgen als project in je omgeving. Dus daarom denk ik dat je het niet altijd meteen zult merken. Dat is ook zo bij de vergunningen, ja je ziet er gewoon wat verder vanaf, dus je ziet ook niet direct alle communicatie die zij hebben of niet hebben maar wel verwacht. Maar goed, je verwacht dat je te maken hebt met een professionele partij hebt, dus dat vertrouwen moet je ze ook moeten kunnen geven.

<< Welk antwoord >>

Overall: Mee eens

Vraag: heeft u in dit project al eens moeten ingrijpen omdat er zaken niet naar tevredenheid verliepen? Zo ja, zou u het voorbeeld willen beschrijven?

Dan heb je het echt over, zorg nou eens dat je wat meer brieven verstuurd. Ga eens terug over dat walletje. Ook het vergunningenproces met het waterschap dat is wel echt ingegrepen, maar ook wel vanuit het waterschap zelf, die naar RWS kwamen van: dit gaat niet werken. Dan moet je gewoon ingrijpen. We kregen toen van beide kanten een signaal. Dan ben je gewoon de mediator die het zaakje weer vlot trekt

Opdrachtgevers belangen → lage kosten, goede kwaliteit, weinig vertraging (=maatschappelijke belangen)

Omgevingsbelangen → goede behartiging van belangen (= belangen omgeving)

Managers belangen → geld verdienen, weinig inspanning (=commerciële belangen/ consortium)

Overige belangen → Sociaal intrinsieke doelen (persoonlijke doelen, gevoelens, vriendschappen etc.)

Vraag: Is de omgevingsmanager in staat om in dit samenspel van soms conflicterende belangen, te functioneren aan de hand van een contract? Waarom wel of niet?

A: ik denk als persoon wel. Dat is afhankelijk van welke persoon je hebt. Maar het feit blijft dat je met een ander belang zit. Dus het ligt er ook een beetje aan wat je als achterban hebt in je eigen organisatie. Maar goed, als RWS omgevingsmanagement moet je ook aan de belangen van anderen denken, dus die moet je ook meenemen, dus ik denk dat een private omgevingsmanager dat ook zou moeten kunnen. In de basis zal dit geen probleem opleveren.

Beoordeling kwaliteit:

Stelling: het aantal klachten vanuit de omgeving en de doorlooptijd van vergunningaanvragen wordt in belangrijke mate beïnvloed door de kwaliteit van het omgevingsmanagement.

A: Volkomen mee eens

Vraag: Wanneer kan het omgevingsmanagement volgens u als kwalitatief goed beschouwd worden?

Als de stakeholders en de omgeving tevreden zijn. Ze hoeven dan nog niet eens blij te zijn met het project, maar dat ze wel weten hoe het project uitgevoerd wordt en aangepakt wordt en daar tevreden over zijn.

<Is dat hier zo?>

Ja, dat denk ik wel.

<is dat beter, hetzelfde of slechter dan verwacht>

Zeker niet slechter, als ik terug denk aan mijn verwachtingen, dan eerder beter dan verwacht.

<< en zou een publieke omgevingsmanager in dezelfde setting, een beter resultaat hebben bereikt?, denkt u?>>

Met de kennis die je nu hebt, zou het beter gaan, maar ik denk dat als ik aan de andere kant had gezeten, dat ik in dezelfde valkuilen was gestapt. Maar ook hier kom ik weer terug op de belangen. Hoeveel energie stop je erin. Kijk als ik 3 brieven verstuur kost dat me 3 euro, als ik er 100 verstuur kost me dat 100 euro. Ja daar zitten dan toch afwegingen in. Als RWS zou je zeggen, stuur 200 brieven, wat kan mij het schelen wat het kost. Dus of je als RWS het beter had gedaan, dat weet ik niet eens. Het voordeel van de private partij is ook wel dat je soms makkelijker dingen regelt. Bijvoorbeeld als iemand een keer wat grond nodig heeft en jij hebt nog wat grond over, zeg je: kom, dat regelen we. Als RWS zie je dat je daar wat beperkter in bent omdat je daar goedkeuring voor moet vragen, omdat als je dat bij de ene boer gaat doen, je dat ook bij de andere boeren moet gaan doen. Je ziet dat een aannemer daar wat makkelijker in kan regelen. En ook voor boeren, die zien dat ook. Die zien een aannemer ook als iemand die ook met grond op en neer rijdt en die ziet m niet als een Rijkswaterstaat ambtenaar die er geen bal van snapt en achter z'n bureau zit.

Stelling: Doordat private organisaties meer sturen op financiële aspecten dan op sociaal-maatschappelijke aspecten, is een private partij eerder geneigd om zijn taken en verantwoordelijkheden op het gebied van omgevingsmanagement als noodzakelijk kwaad te zien dan een publieke omgevingsmanager.

A: puur zwart wit gezien: volkomen mee eens. De praktijk, hier valt dat mee. Dus ik zeg: mee eens. Maar het voorbeeld van die drie brieven blijft bestaan, daar zet een aannemer net niet de extra stap. De afweging die wij soms zouden maken die blijft toch anders dan die de aannemer zou maken. De rol van rijkswaterstaat in deze fase zal dus ook altijd op dat gebied moeten blijven, omdat je dan kunt wijzen op, leuk die 3 brieven, maar het is in het belang van de burger en van rijkswaterstaat dat je de omgeving fatsoenlijk informeert.

Vraag: is het nodig om de private omgevingsmanager vaak bij te sturen en zo ja op welke manier probeert u dit?

A: Dat valt wel mee, dat hoeft niet zo vaak. Je hebt wel eens een gesprek en hij komt zelf ook wel hierheen en dan bespreken we, hier zijn we mee bezig en dan kun je er op doorvragen, goh is dat handig? Maar het is niet dat wij echt moeten bijsturen, het is meer sparren dan bijsturen.

Stelling: Het verschuiven van het omgevingsmanagement van de publieke naar de private sector, zorgt er vanwege de marktbenadering van de private actor voor dat het omgevingsmanagement kwalitatief minder goed wordt uitgevoerd.

A: nee, principieel denk ik dat een marktpartij dat net zo goed kan als de publieke partij. Op het ene vlak wat beter, op het andere vlak wat minder. Hiermee ben ik het ONEENS.

Vraag: als u de uitvoering een cijfer (van 1 tot 10) zou moeten geven aan de uitvoering van het omgevingsmanagement, welk cijfer zou dit dan zijn? Waarop is dit cijfer gebaseerd?

A: ik zou dat waarderen met een 7, dat is erop gebaseerd dat: wat hij moet doen, dat doet ie gewoon en dat doet hij goed. Maarjah wat af en toe gewoon beter kan is het gezicht zijn van het project ookal is het eigenlijk alleen maar het belang van Rijkswaterstaat dat je moet behartigen en dus, wanneer mensen met een klacht komen, dat je m volledig afhandelt en niet de mensen doorstuurt naar RWS weer. En dat je gewoon ziet dat enkele dingen niet helemaal vanzelf gaan. De proactiviteit ontbreekt wat en die extra stap die soms even gezet moet worden om volledig te zijn en om niet alleen je eigen belang te dienen, die wordt nog wel eens niet gezet (denk ook weer aan het voorbeeld van de 3 brieven).

Stelling: De 'omgeving' van een infrastructuurproject is er bij gebaat wanneer de omgevingsmanager een Rijkswaterstater is.

A: niet per se, mee oneens.

Vraag: Wanneer het omgevingsmanagement wordt uitbesteed aan de markt, welke uitdagingen ziet u dan in het feit dat de marktpartij een andere drijfveer heeft dan een publieke partij (economisch versus sociaal-maatschappelijk)?

A: Dat is dan puur de uitdaging om het bestuurlijk belang van RWS in het achterhoofd te houden, maar puur de uitvoering, dat kan prima. Ik zie in die zin dus weinig uitdagingen, behalve dan dat het belang van RWS geborgd moet worden.

Vraag: Vinden er directe overleggen plaats tussen Rijkswaterstaat en de opdrachtnemer inzake het Omgevingsmanagement? Zo ja, wat wordt daar besproken?
Ja, 1x per maand en tussentijds ad hoc.

Er worden lopende klachten besproken, aanstaande verkeersmaatregelen (zodat we daar zelf ook over kunnen communiceren als we dat nodig vinden), voortgang van vergunningen, voortgang in kabels en leidingen. Zodat we wel op de hoogte zijn hoe er een aantal dingen lopen. En eventuele problemen, als ze tegen dingen aanlopen, of als wij ergens tegenaan lopen (een probleem constateren)

<<en als er een audit is geweest en de bevinding is dat er een afwijking is, gebeurt dat in dezelfde gesprekken?>>

Als iets niet helemaal lekker loopt, dan wordt dat in diezelfde gesprekken besproken. Als dat vervolgens uitloopt in een tekortkoming, dan ben je al aan het opschalen via de projectmanager, dus dan tillen we het naar boven toe.

stelling: Als Rijkswaterstaat de opdrachtnemer niet verantwoordelijk had gemaakt voor het omgevingsmanagement gedurende de uitvoering, dan hadden we het zelf minimaal net zo goed gekund.

A: Mee oneens, op sommige punten zeker, op andere punten absoluut niet.

Interview A4 Steenberg - Contractor: Koen van Oosterhout

Stelling A: Om het omgevingsmanagement integraal uit te kunnen besteden zal de opdrachtgever, meer dan nu het geval is, het omgevingsmanagement helder en eenduidig moeten omschrijven.

Los van het feit of het wel of niet verstandig is, volkomen mee eens, functioneel omschrijven, wel te verstaan.

Vraag 1: Zou u mij een zo volledig mogelijke omschrijving kunnen geven van wat omgevingsmanagement precies betekent en omvat?

Omgevingsmanagement is onderdeel van integraal project management op kleine en grote projecten waarbij het onder te verdelen is in zes takken:

- 1) Vergunningen
- 2) Coördinatie van kabels en leidingen
- 3) trajectgebonden en omgevingsgebonden kabels en leidingen
- 4) Omgang met archeologische vondsten
- 5) Omgang met niet gesprongen explosieven
- 6) Omgaan met ecologie

Omschrijving: is de schil die om het project zit. De afstemming met de omgeving (alles buiten de schil) en alle zaken die een niet technische raakvlak hebben met het project.

Vraag 2: Ik benoem telkens een procesfase van het wegenbouwproject, zou u daarbij kunnen vertellen welke taken volgens u door het consortium-omgevingsmanagement in de genoemde fase uit worden gevoerd of zouden kunnen worden uitgevoerd.

Verkenningfase → doen wij niet, dus contract nog niet gesloten

Planfase →

Je hebt tegenwoordig de verwevenheid, een proef, hier dus, bij de A4 Steenberg, met drie opties:

- 1) de aannemer is al vanaf het ontwerp-tracébesluit betrokken bij het project, dan loop je nog 2 jaar mee, alvorens het onherroepelijk tracébesluit is gesloten.
- 2) de aannemer is vanaf het vastgesteld-tracébesluit, dan zit je nog een jaar mee tot onherroepelijk TB.
- 3) Of pas vanaf onherroepelijk TB

Hoe eerder ze de markt betrekken, hoe eerder wij dus ook een rol hebben, want vanaf dat moment begin je met je vergunningen. De vooroverleggen, de afstemmingsoverleggen met de bevoegde gezagen, inventariseren welke kabels en leidingen conflicterend zijn met de werkzaamheden, welke in de nabijheid liggen waarbij je bijvoorbeeld door bouwwegen aan te leggen in de nabijheid komt. Eigenlijk geen eenduidig antwoord.

Om een vergunning aan te kunnen vragen moet er een vastgesteld TB zijn, dus vanaf dat moment mag je pas formeel een vergunning aan vragen, van RWS, want RWS mandateert ons alleen maar om die vergunningen aan te vragen in hun naam. Wij zijn verantwoordelijk voor de aanvraag, zij voor de vergunning aan zich. Wij zijn enkel een middel, wij stemmen af met bevoegd gezag, wat mag wel, wat mag niet. We staan wel aan de lat, maar het is het ontwerp 'van Rijkswaterstaat', dus ook de

vergunning van Rijkswaterstaat, wij moeten hem alleen maar opstellen, indienen en wanneer hij ontvankelijk verklaard wordt, ben je er als ON vanaf.

<<Waar ligt dat risico dan?">>

Daar zijn contractuele bepalingen voor en die zeggen in hoeverre de ON verantwoordelijk is voor het doorlopen van vergunningen aanvragen. Voor hetzelfde geld zeggen zijn, de ON is verantwoordelijk voor het binnen de wettelijke doorlooptermijn aanvragen van de vergunningen. Als de vergunning er daarna niet is, dan heb je geen recht op verdragingskosten of wat dan ook. Als de vergunning goed is aangevraagd en er zijn toch problemen, dan is de wettelijk bepaalde doorlooptijd de bepalende factor, eigenlijk een inspanningsverplichting.

Overigens is dat ook de reden voor de Opdrachtgever om in dit project een proef te doen met het eerder betrekken van de markt bij het project. Omdat je al vanaf een vastgesteld tracébesluit vergunningen aan kunt vragen, waarom zou je dan wachten met uitbesteden tot een later moment, zoals bij Onherroepelijk TB? Ik ben ervan overtuigd dat naarmate de verwevenheid groter wordt en de doorlooptijd korter moet, het steeds meer voor de hand komt te liggen dat marktpartijen al vanaf vastgesteld TB bezig gaan met omgevingsmanagement.

<< wat zou dan de meerwaarde kunnen zijn van de marktpartij die eerder bij Omgevingsmanagement betrokken is?>>

In principe is dit het traject van een OG:

MER → OTB → VTB - Onh. TB

In de traditionele wereld had de opdrachtgever alle vergunningen aangevraagd, was het echt een kwestie van bouwen. Nu wordt de aanbesteding al bij VTB, en bij ons zelfs al bij OTB.

Met de crisis en herstelwet, is OTB - Onh TB, 12 maanden, normaal gesproken 24 maanden.

Voordeel van al bij OTB het contract gunnen, is dat de aannemer al in vooroverleg met bevoegd gezagen en de overige omgeving kan treden, terwijl hij de vergunningen nog niet mag aanvragen, dat mag pas bij VTB. Dat levert extra ruimte op tussen moment van starten en moment van opleveren. Dat is prettig, want dan ben je een stuk flexibeler en kun je dus ook betere service leveren. Dat levert voordelen op voor zowel de aannemer als de opdrachtgever.

<<Wie bepaalt de stakeholders?">>

In de MER worden de bevoegd gezagen (gemeenten, provincies, rijks, waterschappen) al aangegeven, de kabels en leidingen ook, eventueel de private partijen. Een defensie leiding bijvoorbeeld die niet op de kaarten staat, dan moet je wel weten dat die er is.

Realisatiefase → volop bezig. We doen al: ontzorgen, helder hebben wat de vraag van de klant is. Wat is in het oog van de OG omgevingsmanagement. Dat moet je weten en vervolgen stel je een plan op en kun je het in uitvoering brengen, zoals een deelkwaliteitsplan ecologie. Dat dien je vorm te geven en dat moet afgestemd worden, dat is gewoon een acceptatiestuk en als je dat aan de letter uitvoert, dan tsja, blijft nog steeds de vraag wat kun je meer doen, wat kun je er meer aan doen dan wat er op dit moment aan gedaan wordt.

<< bij wijze van spreke: hoe het nu is, hoe de regels nu zijn, hoe de contracten nu zijn, dat is ook maar gestoeld op keuzes, wetgeving staat vast, hoewel je die ook kunt aanpassen, maar RWS kan andere keuzes maken in wat ze vragen aan de ON>>

Dat klopt, ze zouden de vraagspecificaties kunnen aanpakken.

Wat ik gemerkt heb is dat RWS zelf communicatie mensen in dienst heeft, maar toch voor de communicatie met de omgeving, daar huren ze marktpartijen voor in, maar dat zijn niet de opdrachtnemers, maar gewoon externe communicatie kantoren.

<<zou je dat als bouwer willen doen, is daar meerwaarde voor?>>

In principe doen we dat al, we moeten communiceren met de omwonenden, de weggebruiker. Het zou zeker meerwaarde kunnen hebben, maar dan moet RWS het loslaten. Dat kunnen wij niet bepalen, dat zou hoogstens een aanbeveling kunnen zijn.

<< zou de markt dat beter kunnen?>>

Wel efficiënter, vooral qua snelheid.

Vraag 3: Zou u van de volgende onderwerpen kunnen aangeven of deze, volgens u, volledig wel/deels/volledig onder de verantwoordelijkheid van het consortium-omgevingsmanagement vallen?

Archeologie → de coördinerende taak ligt bij ons, de verantwoordelijkheid ligt bij de OG

Vergunningen → ja, bij ons

Bodemgesteldheid → die ligt bij ons, maar valt wel onder het Technisch Management, maar de afstemming met de omgeving, dat doen wij.

Bouwschade → bij ons

Ecologie → bij ons

Externe veiligheid → ja, maar niet bij OG, maar bij de KAM, V&G Coördinator

Geluidsoverlast → Ja, klachten en klachten is Omgevingsmanager.

Grondverwerving en onteigening → Dat doet de OG, daar hebben wij niet mee te maken. De markt moet je dat ook niet aan laten doen, daar krijg je ellende van. Het zou sneller kunnen, dat wel, maar RWS moet zoiets niet uithanden geven. Ze moeten onteigenen op koninklijk besluit, dat mag alleen de staat.

Kabels en leidingen → ja

Luchtkwaliteit → tijdens uitvoeren wel.

Nadeelcompensatie → Hinder, en schade, dan wel.

Overeenkomsten met de omgeving → grondhuur, particulieren → ja

Planologie → neen, dat ligt volledig bij Rijkswaterstaat.

Trillingen → Ja!

Vergunningen → Ja!

<< Daar zijn stakeholders bij betrokken, bevoegd gezagen, omwonenden (particulieren en bedrijven. vergeet ik dan nog groepen?>>

Ik zou, belangenorganisaties (zoals een politieke partij die is opgericht als een belangenorganisatie), dat hadden wij hier ook, een belangenorganisatie die was tegen de snelweg hoe die lag, die wilden hem de andere kant om hebben om de stad heen en die organisatie is overgegaan in een politieke partij. Zij hebben best veel invloed, met name ook op de omwonenden, want die kunnen stemming maken. Die kunnen opzetten tot demonstraties.

Ook buurtgroepen, natuur (ook een soort stakeholder). Weggebruiker, maar dat is niet iemand die voor zichzelf praat, maar daar communiceer je wel mee.

<<valt verkeersmanagement onder Omgevingsmanagement?>>

Nee, in principe niet, dat regelt de technisch manager, maar als erover gecommuniceerd moet worden, bijvoorbeeld in de krant geplaatst moet worden, dat gaat wel via de omgevingsmanager.

Vraag 4: Zou u van bovenstaande verantwoordelijkheden kunnen aangeven in welke fase ze uitgevoerd moeten? Wie bepaalt vervolgens wie de stakeholders zijn?

<<vervallen>>

Stelling B: Een consortium-omgevingsmanager is minstens net zo goed in staat om met bevoegde gezagen tot goede afspraken en vergunningen te komen dan de RWS-omgevingsmanager.

Beter zelfs, volkomen mee eens. Er is een zekere samenwerking nodig, want afspraken uit het verleden staan niet altijd in het contract. Dus stel RWS maakt afspraken met een waterschap, daar zie je dat vaak, we gaan over een watergang heen, dus we bouwen daar een duiker of een viaduct. En uiteindelijk loopt het talud uit in de oever. Dan worden daar afspraken over gemaakt hoe die oeverinrichting er moet komen als een ecologische verbindingroute, want je snijdt twee natuurgebieden, in tweeën door middel van een betonnen kunstwerk. Dan moeten daar afspraken over gemaakt worden, daar moet een ecologische verbindingzone tussen komen, bijvoorbeeld een natte en een droge, ik noem maar iets, en dat is in de MER -fase afgestemd, die afspraken moeten wel mee aan tafel komen zitten.

<<en dat gaat wel eens mis?>>

Het gebeurt wel dat de bevoegd gezagen hun hand gaan overspelen. Dan zeggen ze: "ja maar dat is afgesproken". Ze willen iets, het is geen eis, het is niet afgesproken, maar dan gaan ze dat op tafel leggen en dan is de opdrachtnemer dus de klos. Want die weet niet van de afspraken, die staan meestal verwoord in het contract, maar niet altijd. Dan heb je dus de OG-Omgevingsmanager of de contractmanager nodig om te checken of dit is afgesproken of niet. Die kan dan gaan zoeken naar de exacte afspraken die in vergaderingen zijn gemaakt. En niet meer en niet minder. Mits de geldende

normen en richtlijnen niet gewijzigd zijn. Daarom is het handig dat degene die bij het maken van de afspraken in het voortraject, bij de overleggen tussen ons het bevoegd gezag aan tafel zit.

<<Maar in feite zit je dan dus met een extra man aan tafel ten opzichte van de traditionele situatie waarbij alleen de OG- RWS aan tafel zou zitten>>

Maar dat maakt niet uit, nauwe samenwerking is alleen maar goed voor de productiviteit van het werk. Stel nou dat jij als omgevingsmanager bij het waterschap gaat zitten, je moet een vergunning krijgen en je komt er maar niet doorheen. Want ze willen niet, maar willen is geen optie want ze moeten. Want de MER is afgerond en toch houden ze het tegen. Dan moet er iemand van RWS aan tafel komen die zegt: 'afpraak is afspraak, die vergunning komt er'. Je mag er voorwaarden aan verbinden en je geldende regels toepassen, maar die vergunning die komt er. En als er dan iemand bezwaar aantekent, dan moeten ze zich aan de wet houden en toetsen of de partij gelijk heeft of niet, maar ze mogen de vergunning niet wijzigen.

Vraag 5: Wat betreft de vergunningen, kunt u aangeven welke personen/functies er op dit moment verantwoordelijk zijn voor de vergunningen? Hoe verloopt dit proces in hoofdlijnen?

De eisen in vraagspecificatie één ga je afleiden, SMART maken. Dan ga je ontwerpen. Na het vaststellen van het definitief ontwerp ga je de vergunning aanvragen. Stel dat je 15 vergunningen aan moet vragen, die allemaal een doorlooptijd hebben van een half jaar, dan wil je zo snel mogelijk beginnen met het ontwerp, want het ontwerp moet geaccepteerd, getoetst, beoordeeld of het aan alle eisen voldoet door RWS.

Dit is de input voor de vergunning aanvraag, want ze moeten kunnen toetsen of je ontwerp voldoet aan de gestelde eisen en normen en reglementen en geldende debieden.

<< waar zit dan de RWS man bij en is ie nodig?>>

Wij beginnen eerste contacten te leggen en naar verloop van tijd zal de RWS man dan moeten aanschuiven. Als het moeizaam gaat is dat moment eerder dan wanneer het makkelijker gaat. Dan dien je de aanvraag in en dan ga je de wettelijke doorlooptijd wachten en dan krijg je dus de vergunning. Die kan opgeschort worden (dan hebben ze er meer tijd voor nodig) en daar hebben ze dan ook weer een termijn voor. Maar uiteindelijk moet je een vergunning krijgen en die vergunning moet dan weer, mochten daar eisen aan vast zitten, worden afgeleid en in die komen dan in het ontwerp en je keuringsplannen terug.

<< feitelijk zorgt het contract voor een ontwerp, die al rekening houdt met de normen en richtlijnen>>

In principe is al in de verkennings- en planfase afgestemd met de bevoegd gezagen, dus weten ze wat ze (in hoofdlijnen) kunnen verwachten, dus in principe kan er dan in onze designfase geen verrassing uitkomen voor die bevoegd gezagen. Maar, voor het zelfde geldt verandert in de tussentijd de wet- en regelgeving en dan moet er dus in de designfase bijgestuurd worden.

<<wordt dit lastiger nu de markt daarbij betrokken wordt, of gaat dit juist makkelijker?>>

De overheid heeft nu geen bouwvergunningen meer en geen allerlei kleine rommel vergunninkjes, ze hebben nu de omgevingsvergunning. Daarmee willen ze meerdere aanvragen versimpelen. Stel je wil

een huis gaan bouwen, dan zul je een vergunning nodig hebben om op die grond te bouwen, om de grond in te mogen, om een fundering aan te leggen en noem maar op, misschien heb je wel 5 vergunningen nodig om daar mee bezig te gaan. Nu zit dat allemaal in een vergunning en mocht jij iets vergeten zijn en later iets wilt toevoegen aan die vergunning, dan kan dat ook. Dat blijft een omgevingsvergunning. Dus op die manier hebben ze dat willen versoepelen.

<<doen ze dat met het oog op deze grote projecten?>>

Nou, ook voor henzelf natuurlijk. Als je in een straal van 200 meter drie kunstwerken moet gaan bouwen, dan hebben ze liever dat dat in één aanvraag meegaat. Stel dat je een vergunning voor beschermde diersoorten, een ontheffing, wilt aanvragen, dan zal dat daarin meegenomen worden. Dit versimpelt het proces.

Stelling C: Omgevingsmanagement kan tijdens de realisatiefase volledig door de markt worden uitgevoerd.

Volledig mee eens, met een monitorfunctie van de opdrachtgever. Zowel de markt, als het project als de omgeving is daarbij gebaat.

De bouwer handelt sneller, je organisatie is compacter.

<< Ook minder geneigd om buiten en over het project te kijken, de lange termijn>>

Ook, een bouwbedrijf is altijd geneigd om problemen niet uit de weg te gaan maar om problemen te voorkomen, dus dan zullen ze daar een analyse op los moeten laten, ok wat we nu in de planning hebben zitten, gaat dat veel weerstand bij de omgeving oproepen, en die weerstand moeten we wegnemen. En een bouwconsortium is veel meer geneigd om directe actie te ondernemen, en weerstand bij de omgeving weg te halen, want ze weten de inhoud van het project, wat voor problemen het kan opleveren. Mijn ervaring met RWS is dat dit blijft liggen, er wordt iemand gebeld, die voelt zich daar niet verantwoordelijk voor of die schuift het af of is niet gedelegeerd of gemandateerd of voelt zich niet verantwoordelijk, schuift het af en dan blijft het liggen.

<< Gebeurt dat bij de bouwer niet?>>

bij een bouwer gebeurt dat minder snel, omdat de organisatie compacter is, er is een aangewezen persoon die verantwoordelijk is, dat wordt ook gecommuniceerd. Zijn vaker en langer aanwezig.

Een bouwer wil gewoon niet stilgelegd worden door een derde partij.

Vraag 7: Welke gevolgen heeft deze nieuwe situatie voor het vakgebied van de omgevingsmanager?

Het wordt juist gemakkelijker, het levert meer tijd op.

De private omgevingsmanager wordt eerder bij het project betrokken, normaal is omgeving niet iets waar een bouwer in traditionele contractvormen mee geconfronteerd werd. Nu is het zijn pakkie aan en moet hij daar een ervaren persoon voor neerzetten. Iemand die goed kan luisteren.

<<verandert de type persoon die daarvoor nodig is, door deze eerdere inschakeling van de markt, zijn daar andere competenties voor nodig?>>

Ik denk dat de taken hetzelfde blijven, want het zit in een contract, het contract bepaalt wat er van de omgevingsmanager verwacht wordt. Stel dat je nou alleen de termijn verandert die je ervoor hebt om dat te regelen. Dan heb je qua functieomschrijving niet iemand anders nodig, qua taken bevoegdheden en verantwoordelijkheden, maar als de tijd korter is zul je een stressbestendiger persoon moeten hebben, dan wanneer je zoals hier, meer tijd hebt. Maar in feite verandert er niets.

<<Het wordt dus niet gecompliceerder maar simpeler>>

Juist, want je hoeft niet langer het proces van RWS helemaal af te wachten, zij krijgen minder tijd, wij krijgen meer tijd.

<<een toename van het aantal onzekerheden ontstaat dan niet?>>

Onzekerheden niet, maar je bent eerder betrokken bij het ontwerp als bouwpartij en dus krijg je meer verantwoordelijkheden over het ontwerp. Indirect zou je dan wel weer, stel je zou het ontwerp anders gaan maken. Stel je zou twee parallelle sporen hebben, een experiment, bij het OTB geef je één setje aan de opdrachtgever en eentje aan de marktpartij. Ze gaan allebei ontwerpen aan de hand van die eisen. Kijken waar je dan uitkomt, en als die ontwerpen afwijken van elkaar, er zit ergens een verschil in, dan zal die rol gaan veranderen inderdaad, maar als het altijd of het ene of het andere spoor is, maar nooit allebei, dan zal de taak niet substantieel veranderen want je weet niet wat het verschil is. Je weet niet waarmee je het kan vergelijken.

Vraag 8: Wat zijn volgens u de belangrijkste voorwaarden waaraan moet zijn voldaan alvorens de omgevingsmanager in een consortium zijn taken goed uit kan voeren?

Een heldere overdracht van OG naar ON. Gegevens en afspraken, formeel overgedragen, dit is er afgesproken. En niet tijdens de designfase af en toe eens wat roepen en nee zeggen wanneer het blijkt dat het niet... hoe eerder je de informatie hebt, hoe eerder je op pad kunt, hoe beter de afspraken zijn die je kunt maken en dat dus niet op een gegeven moment er iemand van RWS bij komt zitten die zegt: ja maar dat hebben we niet afgesproken. Dan ben je te laat. Heldere gegevens en afspraken overdracht.

<<Gaat dat vaak fout?>>

Ja

<<Heb je daar een voorbeeld van?>>

Tijdens de MER fase zijn de bevoegde gezagen 'gekend'. Die hebben hun zegje mogen doen en daar wordt rekening mee gehouden of daar wordt geen rekening mee gehouden. Dat wordt vastgelegd in een document. Dat document belandt ergens onderin een la. Dat wordt soms verwoord in het eisenpakket, soms ook niet. En het nadeel van afspraken maken is dat jij spreekt iets hard af. Jullie, waterschap, wij gaan jullie sloten ligging doorbreken en die worden omgelegd. Jullie krijgen een sloot die er zo en zo uitziet. Afmetingen worden gezet. Daar wordt dan uiteindelijk een handtekening onder gezet.

Maar de eisen in het contract met ons, worden functioneel gesteld. Dan krijg je: je moet een debiet (inhoud maal seconde) hebben dat er doorheen stroomt, dan kan ik er ook voor kiezen om in plaats van een hele brede, een hele diepe sloot te maken. Maar dat waterschap zegt dan: nee wij willen dit, want dit met deze afmetingen is afgesproken.

<<Is daar dan geen ruimte voor?>>

Dat is altijd af te stemmen, maar ik voldoe met mijn smalle diepe sloot aan het contract. Maar met de bevoegd gezagen is iets anders afgestemd. Want dit zijn ze gewend. En dan gaan ze eigenlijk in tegen de gebaande paden. Dan ga je door functioneel specificeren wordt je vrijgelaten om een oplossing te verzinnen die voldoet aan de eisen.

Hieruit blijkt ook dat de documentatie van dit soort afspraken, bij RWS ook nog in de kinderschoenen staat. Maar in zijn algemeenheid, hoe eerder de dingen die vastgelegd zijn boven tafel komen, of in eisen vertaald worden, of in een overdrachtsdocument.

Hoe minder faalkosten er ook aan het project komen voor de OG, want wij als marktpartij gaan beginnen met afspraken maken met inzet erin stoppen, ontwerpen maken. Als je dat moet bijsturen straks, dat kost geld.

<<is het ook zo dat naarmate je eerder de marktpartij betreft, dat dit van een groter belang wordt?>>

Ja, maar daar zit een zekere grens aan, als er nog geen ontwerp is... aan de hand van de MER, is er nog geen besluit. Er is een voorkeur uitgesproken, daarna moet de minister een keuze maken en die kiest altijd voor de meest voor de hand liggende, voorkeur oplossing uit de MER.

Stel dat er nog geen ontwerp zou zijn, maar alleen maar een lijntje op een papier, hier gaat ie lopen. Als je het vanaf dat moment aan de markt geeft, dan moet je al meteen beginnen met je omgevingsmanagement. Dan ga je direct je team gaan optuigen.

<< dan ga jij dus naar het waterschap toe om af te stemmen>>

Ja, dat denk ik ook.

Vraag 9: Hoe kijkt u aan tegen het idee dat leeft bij Rijkswaterstaat om het omgevingsmanagement in toenemende mate over te laten aan de markt? Waarom?

Ik denk dat dit een positief iets is en ik denk ook dat daarin nog verder gaan, het project ten goede kan komen, maar hoe meer RWS uit handen geeft, hoe meer zij zullen willen toetsen. Want alles wat ze uit handen geven willen ze toetsen, want ze willen er een gevoel bij houden. Hoe meer ze uit handen geven hoe groter het risico voor Rijkswaterstaat wordt, alles gaat risico gestuurd,

<< hoe toetsen ze dat bij jullie dan? Rechtstreeks of managementteam contract>>

Het gaat via het contract. In principe wordt er in het contract al weergegeven hoe de opdrachtnemer om moet gaan met omgevingsmanagement. Daar moet een plan voor komen, dat moeten ze ook goedkeuren en als ze het daar niet mee eens zijn dan moet je het opnieuw doen, want dan wordt het afgekeurd. Op die manier houden ze controle erop. Dus dat biedt de mogelijkheid om het nog verder af te stoten vanuit RWS, door te zeggen van: laat het aan de marktpartij over. Dat is een vis-à-vis van Rijkswaterstaat, met betrekking tot het toonaangevend opdrachtgeverschap. Ze willen steeds meer en steeds eerder marktpartijen betrekken. En vanuit die visie strookt dit ontzettend goed.

<<Is dat ook goed voor het project, de markt, de omgeving>>

Dat zal per geval verschillen, maar je kunt ook teveel uit handen geven. Dat is het gevaar, waar ligt die grens. Ik denk dat deze niet te ver naar achteren liggen, ik vind dat wat ze bij ons doen, dat dat goed gaat.

Vraag 10: Hoe vindt overdracht tussen de omgevingsmanager van Rijkswaterstaat en de omgevingsmanager van de private partij, op dit moment plaats?

In je project management stem je de overleg structuren af en er vindt een formeel overleg plaats tussen de omgevingsmanagers, één keer in de twee weken, één keer in de maand, één keer in de twee maanden.

<< wat wordt daar besproken? Voortgang?>>

Nee, ja ook, dus zeg maar de stand van zaken ten opzichte van de zes punten:

- Vergunningen
- Kabels en leidingen
- Communicatie met derden
- zijn er klachten binnen gekomen, hoe zijn die afgehandeld, hebben wij daar een kopie van gehad
- zijn er archeologische vondsten gedaan

Formele verslaglegging, als er dan maar een krabbel onder komt. Dat vindt daar plaats. Ook bijvoorbeeld, wij hebben er belang bij dat er bij het volgend overleg met het bevoegd gezag iemand van RWS aanschuift, regel dat.

Als ze dan nee zeggen, zeggen wij, dat is prima, maar dan moet je niet gek opkijken als wij de vergunning niet krijgen, of als er dingen instaan die jullie niet leuk vinden. Want het is een samenwerking he, hoe meer je met elkaar optrekt, hoe beter de samenwerking verloopt, hoe beter het project tot zijn recht komt. Een goede samenwerking wordt zwaar onderschat.

Het contract is een stuurmiddel, maar dat wil niet zeggen dat jij er als overheid geen energie meer in moet steken.

Vraag 11: Wat zou volgens u het ideale moment (fase en minimaal afgeronde stappen) zijn voor de opdrachtgever/opdrachtnemer/omgeving, om het omgevingsmanagement over te dragen aan de markt?

Na gunning. Op z'n vroegst bij OTB. Je kunt de marktpartij ook meer laten doen, maar dan ga je je op glad eis bevinden.

<< en voor de ON?>>

Op hetzelfde moment?

<< en voor de omgeving??>>

Eerder zou belangrijk zijn, dat er een marktpartij bij aanschuift, om tunnelvisie te voorkomen. Maar je hebt dan nog geen contract dus het zal altijd een derde, onafhankelijke partij moeten zijn, dus niet de bouwer zelf.

Vraag 12: Zou het, denkt u, mogelijk zijn om het omgevingsmanagement al vanaf de verkenningsfase door een marktpartij te laten uitvoeren? Aan welke voorwaarden zou dan voldaan moeten zijn?

<< vervallen >>

Stelling D: In Nederland heeft de omgeving, door allerlei regelgeving, teveel invloed op het verloop van het project.

Dat heeft heel veel invloed. Je moet daarop gaan ingesteld zijn, ik denk gewoon veel, dus ik zeg mee **Eens.**

Vraag 13: Kunt u een indicatie geven van relevante regelgeving waarmee de omgevingsmanager te maken krijgt gedurende het project?

- Flora en fauna wet
- Eurocodes (van toepassing op constructies), bepaalde richtlijnen waaraan de bouwwerken moeten voldoen. Die hangen al een tijd boven de markt, maar ze zijn nog niet ingevoerd, dus dat is een potentiële wijziging van de regelgeving, gedurende het project. → nodig voor de vergunningen aanvragen. De vraag is of ze het onder de geldende normen en richtlijnen, of onder de nieuwe eurocodes willen doen.
- Crisis- en herstelwet

<<daar komen veel onzekerheden uit voort>>

Ja, en voor wij zijn die onzekerheden. Meestal staat er in het contract iets over een uitlooptijd bepaald. Dat dit bij jouw risico, inzet en resultaatverplichting hoort. Ga je daar overheen, wiens schuld is dat dan? Dan gaan ze kijken, wie heeft er schuld, had je er wat aan kunnen doen? Heb je alles wat er in je macht lag gedaan om de uitloop niet verder te laten gaan dan de vastgelegde tijd in het contract? En zelfs dat is niet eens zwart of wit, maar grijs.

Stel er staat 26 weken in als maximale uitloop. Een grotere uitloop dan 25 weken, bijvoorbeeld een doorlooptijd van 48 weken voor een vergunning, om wat voor redenen dan ook. De hele omgeving ligt op z'n achterste omdat ze zeggen: daar kunnen we niet mee instemmen. Wie is er dan verantwoordelijk voor die uitloop? Want je uitvoering schuift dan ook naar achteren dan he. Dan ga je over de deadline heen en dan zegt de opdrachtgever: dat is jouw probleem.

<<Kan de markt dat aan dan?>>

Je moet een planning maken, een planning waarin de resultaatverplichting van de opdrachtgever versmolten is met de resultaatverplichting van de opdrachtnemer. Die twee processen moeten in elkaar haken in je planning. Want als er bij de marktpartij iets in de planning naar achter schuift, schuift alles mee. Maar je bent ook afhankelijk van de inzet en de prestaties van Rijkswaterstaat. Als dat proces te maken krijgt met uitloop, dan moet het marktpartij proces ook uitlopen. Want jouw beginpunt ligt ergens anders.

Een voorbeeld: er is nu een juridische strijd gaande in dit project, omdat de planfase negen maanden is uitgelopen, dus het proces van RWS. Wij zeggen: die negen maanden die krijgen wij dus ook gewoon, die mogen wij ook uitlopen. Zij zeggen: nee, jullie hebben in die negen maanden dingen kunnen doen. Maar wij zeggen, als wij een planning opstellen volgens jullie eisen en gekoppeld aan jullie planning, dan is het logisch dat als jullie uitlopen, er bij ons ook dingen gaan uitlopen. Zij zeggen dan: dat proces kunnen jullie wel versnellen. En dat is prima, maar daar staat dan wel iets

tegenover. Dubbele shifts draaien, dubbel materieel inzet, extra leveranties. Het kan allemaal, maar dat moet dan wel contractueel geregeld worden. Anders krijg je zoals hier nu, een juridische strijd.

Vraag 14: Is het in de huidige juridische context, volgens u mogelijk om het omgevingsmanagement in een project als de A4, volledig over te laten aan de markt?

Dat kan heel goed, ik zou niet weten waarom niet. Je hebt in het vastgoed zelfs turn-key projecten. Daar gaan ze van een kladje op papier, naar het omdraaien van de sleutel in het eindproduct. Dat zou hier bij infrastructuur projecten ook kunnen, waarom niet? Als je weet wat je wilt, als je het goed kunt specificeren.

Stelling E: Het is onmogelijk om de prestatie van een omgevingsmanager op basis van een pakket van eisen goed te monitoren.

Onzin, volledig mee oneens.

Vraag 15: Op welke wijze vindt aansturing van de omgevingsmanager op dit moment plaats? Zowel in het project als vanuit RWS?

Vanuit de contractmanager.

<< en vanuit Rijkswaterstaat?>>

Wordt er niet aangestuurd. Formele communicatie loopt via de contractmanagers van beide partijen. Dit gebeurt wel, maar dat is voornamelijk informeel. Er vindt wel formele communicatie weer, maar stel nou dat er een gestreepte rugpad wordt gevonden. Uiterst zeldzaam, het project wordt stilgelegd, dan is de melding wel formeel via het omgevingsmanagement. De contractmanager is eindverantwoordelijke. Een hand op het contract, dit moet gebeuren en jij, omgevingsmanager moet daarvoor zorgen.

De notulen van de overleggen tussen de omgevingsmanagers worden weer meegenomen in de vergaderingen van de contractmanagers. Daar wordt vastgelegd wat er besproken is.

Vraag 16: Op welke wijze kunnen de prestaties van het consortium-omgevingsmanagement op een goede manier gemeten worden?

Resultaatverplichting, mijlpalen, tijdig verkrijgen van de vergunningen. Er zijn verschillende factoren, maar er zijn gewoon prestatie verrichtingen die je kunt controleren. Kleine doelen die je goed kunt monitoren.

Dat doet wederom de contractmanager, die is leidend. Bijvoorbeeld, er komt een klacht binnen van geluidshinder. Die klacht komt binnen bij de omgevingsmanager, die meldt dat formeel, via de contactmanager naar Rijkswaterstaat, dan moet daar een reactie op komen. Dan moeten wij naar de klager, goh wat is er aan de hand, moet er een meting gedaan worden. Dan moeten wij het tegendeel bewijzen dat wij binnen de wet zijn gebleven. Want hinder ondervinden wil niet zeggen dat er ook echt hinder is. Dat zijn doelen die je kunt meten. Die zes punten. Verloopt het soepel? Komen de vergunningen op tijd binnen? Zijn de kabels en leidingen op tijd verlegd? Hoe wordt er om gegaan met niet gesprongen explosieven vondsten, met archeologie? Dat is gewoon te meten.

<< maar zijn die prestaties ook altijd toe te wijzen aan de omgevingsmanager, of hangt dat bijvoorbeeld ook van de omgeving en het gemak van klagen af?>>

Dat is inderdaad een grijs gebied, maar je kunt wel zeggen dat als je een doorlooptijd hebt van 26 weken voor een vergunning, als ik dan mijn vergunning tijdig heb verkregen, dan heb ik mijn werk goed gedaan. Je kunt ook een ontzettend klootontwerp indienen dat voor geen meter deugd, ja dan ligt het wel aan de marktpartij, maar dan is het ontwerp niet goed, en dan ligt het dus niet aan de omgevingsmanager.

Maar het hangt inderdaad wel degelijk samen met hoe de omgeving in elkaar zit, maar je kunt wel zeggen: ik heb alles gehaald, dus ik heb mijn werk goed gedaan.

In this project Rijkswaterstaat already told us that there was a very active local residents committee. So to say, there was one man who was very active in issuing complaints and objections. It was known up front that the number of complaints would not be low in this project. And indeed, it didn't take more than an hour after the first spade hit the ground before the first complaint came in. Now the question is, is this a result of failing project stakeholder management

Een voorbeeld, in dit project had RWS ons al verteld dat er een nogal actief bewoners comité was. Zogezegd, er was één man die nogal actief was op het gebied van klachten en bezwaarschriften. Het was dus van tevoren bekend dat het aantal klachten nooit laag kon zijn in dit project. En inderdaad, het duurde nog geen half uur nadat we de eerste schop in de grond hadden gestoken of de eerste klacht kwam binnen. Nou vraag ik jou, is dat het resultaat van falend omgevingsmanagement?

Je kunt het wel op een andere manier aanpakken, voornamelijk te meten door het vergunningenregister te beoordelen.

Vraag 17: Is het mogelijk en zo ja: op welke manier zou de marktpartij volledig verantwoordelijk gemaakt kunnen worden voor de uitkomsten van het omgevingsmanagement?

Verantwoordelijk blijft altijd Rijkswaterstaat. We kunnen wel verantwoordelijk worden gehouden voor de manier waarop we het werk aanpakken, voor onze processen die we uitvoeren, maar de eindverantwoordelijkheid blijft bij Rijkswaterstaat.

Vraag 18: Is de omgevingsmanager in staat om in dit samenspel van soms conflicterende belangen, te functioneren aan de hand van een contract? Waarom wel of niet?

Dat kan prima, niet slechter dan een rijkswaterstaatman in elk geval. Ik denk dat je dit altijd al doet, afwegingen maken tussen belangen. Bij omgevingsmanagement ligt het belang anders dan bij contract management, maar daarom heb je ook de verschillende rollen in het Integraal Management Team.

Stelling F: Communicatie is het belangrijkste aspect dat de omgevingsmanager moet beheersen
Neutraal.

Stelling G: de doorlooptijd van een infrastructuurproject wordt in belangrijke mate beïnvloed door de kwaliteit van het omgevingsmanagement.

Mee eens, als er een slechte omgevingsmanager zit, heb je er last van.

Vraag 19: Wanneer kan het omgevingsmanagement volgens u als succesvol beschouwd worden?

Als vergunningen op tijd zijn aangevraagd en verleend, als het project geen vertraging heeft opgelopen en als het aantal klachten beperkt is.

Stelling H: Doordat private organisaties meer sturen op financiële aspecten dan op sociaal-maatschappelijke aspecten, is een omgevingsmanager uit de private sector eerder geneigd om omgevingsmanagement als noodzakelijk kwaad te zien dan een publieke omgevingsmanager.

Mee eens, uiteindelijk is ons doel het bouwen van een stuk infrastructuur.

Stelling I: Het verschuiven van het omgevingsmanagement van de publieke naar de private sector, zorgt er vanwege de marktbenadering van de private actor voor dat het omgevingsmanagement kwalitatief minder goed wordt uitgevoerd.

Volkomen mee oneens. Beter juist <<verwijst naar eerdere antwoorden>>

Stelling J: De 'omgeving' van een infrastructuurproject zoals de A4 is erbij gebaat wanneer de omgevingsmanager een publieke actor is.

Mee oneens, de omgeving heeft er juist baat bij als wij aan de lat staan, ze zitten dan rechtstreeks met de gene aan tafel die het werk gaat uitvoeren, dus er is een schakel tussenuit.

Vraag 21: Heeft de projectorganisatie voldoende mogelijkheden gekregen van de opdrachtgever, om de belangen van de omgeving ook daadwerkelijk mee te laten wegen/ te behartigen in het project? Waaruit blijkt dat?

<<deze vraag is niet gesteld>>

Stelling K: Als Rijkswaterstaat de opdrachtnemer niet verantwoordelijk had gemaakt voor het omgevingsmanagement gedurende de uitvoering, dan hadden we het zelf minimaal net zo goed gekund.

Absoluut niet, mee oneens. Wij doen dat beter.

Interview Brabant Nat- Rijkswaterstaat: François van de Velde

Stelling: Voor een goede uitvoering van het omgevingsmanagement door de private partij, is een heldere en duidelijk afgebakende omschrijving van omgevingsmanagement noodzakelijk

A: Alleen maar om het kader aan te geven, meer niet, want het is niet zo uitvoerig te beschrijven, vind ik niet. Dat hangt af van het soort onderwerp of gebied, het zijn 5 items die we hebben:

- 1) Verkeer
- 2) Communicatie
- 3) Vergunningen
- 4) Conditionering
- 5) Intern verkeersmanagement (Verkeerscentrale, verkeersloket bij wegen)

Als je dat goed beschrijft, dat ze daar contact mee moeten zoeken, dan is dat duidelijk verder, dan is dat uitvoerige niet zo van toepassing vind ik.

MEE ONEENS (want het hoeft niet zo strak)

Vraag: Als ik u vraag naar een exacte invulling, 'definitie' van het begrip omgevingsmanagement, hoe zou uw omschrijving dan luiden?

Wat ik net al zei, het zijn die vijf items. Alles wat met omgeving te maken heeft op het gebied van communicatie en verkeer, verkeershinder. Dus communicatie, informatie, verkeershinder en vergunningen. Omgeving zijn omwonenden, betrokken partijen en vaarweggebruikers. Die zaken, dat is omgevingsmanagement.

Stelling: Een private omgevingsmanager is minstens net zo goed in staat om met het bevoegd gezag tot goede afspraken en vergunningen te komen dan de publieke omgevingsmanager.

A: Daar ben ik het mee eens.

Vraag: Hoe kijkt u aan tegen de plannen van Rijkswaterstaat om het omgevingsmanagement steeds eerder en in toenemende mate over te laten aan de markt? Waarom?

A: Positief, je hebt wel verschillende vormen van omgevingsmanagement. Omgevingsmanagement in de fase van beheer en uitvoering is heel makkelijk bij de partijen neer te leggen. Relatiebeheer, wat ook omgevingsmanagement is, dat moet je écht bij Rijkswaterstaat houden. Want je zult ook zien, ik ben het ermee eens dat derde partijen (marktpartijen) dat ook gewoon kunnen, behalve als: het de gemeente Vught heet, of de gemeente Son heet, of de gemeente Eindhoven heet... dan gaat dat niet meer door. Die zijn het niet altijd met ons eens, dan spelen er andere belangen. Daar zit dan geld achter, of hinder voor de lange duur waar je niks meer aan kunt doen, wat in Nederland geaccepteerd is, maar waar ze ons voor aanzien. Dat zijn zulke gevoeligheden, waar je bij een kleine gemeente vaak nog meer last van hebt dan bij een grote, want bij een grote is het toch vaak wat zakelijker geregeld, klein vaak politiek. Je ziet ook dat bij een grote, heel snel contact hebben met een hoge pief in Den Haag. Een burgemeester, daar kom je helemaal niet binnen, dat wordt meteen doorgezet. Daar kun je een marktpartij niet op afsturen, want die nemen ze dan al helemaal niet serieus, die worden gewoon weggestuurd. En om dan terug te komen (als RWS), is heel lastig.

<<dus dat wordt dan een kwestie van samen optrekken, als zoiets gebeurt?>>

Precies, dat gebeurt, ik pak het zelf op of we gaan samen, als ik niet voldoende kennis van zake heb.

<<dat is dus niet echt monitoren, wat we op basis van het contract wel zouden verwachten>>

Nee, het is meer samenwerken op gelijke basis.

Sturingsmechanismen:

Vraag: Wat betreft de vergunningen, kunt u aangeven welke actoren er op dit moment verantwoordelijk zijn voor het aanvragen van vergunningen? Hoe verloopt dit proces in hoofdlijnen?

Wat we doen is dat wij bij alle projecten, zowel bij aanleg als onderhoud, kijken, wat gaat daar spelen. Dan is het contract nog in de voorbereiding, maar dan gaan wij al een risico inventarisatie maken. Dan benoemen wij de risico's die verbonden zijn aan vergunningen. Dan praat je vaak over doorlooptijd en mogelijkheid. Het kan ook zijn dat het gewoon niet mogelijk is, dan hebben we het over een heel ander traject, maar meestal gaat het om doorlooptijd. Wat wij dan doen is dat als we het risico zien dat de doorlooptijd een probleem vormt voor de aanvang van het contract, dan gaan we zelf alvast aan de slag met die overheden. Dan bereiden we dat voor, kunnen we het al invullen dan vullen we het in en regelen we het al. En anders bereiden we het dusdanig voor dat als het contract begint, dat er al een ingang is bij de instanties om meteen aan de slag te gaan. In principe proberen we alles weer bij de ON neer te leggen, als je gaat beginnen ga je ook alle vergunningen doen. Maar hier heb je vast archeologie, dat hebben we vast gedaan op basis van de risico's die vooraf zijn ingeschat. Sommige vergunningen kunnen wij ook gewoon net even iets sneller regelen dan een ON. De doorlooptijd dus verkorten. Dat bespreken we dan met de stakeholders. Maar dit speelt meestal niet bij onderhoud. Dat is allemaal niet zo schokkend, omdat je binnen het gebied van RWS gewoon mag werken op basis van het contract en je verder zelden op het gebied van de gemeente of een provincie bezig bent.. het is meestal een ontheffing om daar te mogen rijden, dat wel.

Dat risicodossier dragen we over, zo zien wij het, dit hebben we al gedaan: gaat uw gang.

<<verantwoordelijkheid dan naar ON?>>

Ja dat klopt, en als het dan niet goed gaat, vergunningen worden niet op tijd aangevraagd of het proces verloopt niet goed, dan kunnen ze in het ergste geval een tekortkoming krijgen en wordt er een betalingstermijn vastgehouden, net zo lang tot het probleem is opgelost.

Dat systeem ken je? Als wij toetsen dan kun je een bevinding maken op die toets, dan krijgen ze een kans van zes weken om het te herstellen, als ze dat niet doen, dan krijgen ze een tekortkoming, dan hou je een termijn vast. Dan lijkt het misschien, dat dat geen straf is, maar in deze tijd... dan staan de directeurs zo bij ons aan het bureau hoor. Van Esch heeft dat onlangs ook gehad, dat ging niet over Omgevingsmanagement, maar over een ander proces. Maar zou bij Omgevingsmanagement ook kunnen gebeuren.

Heb wel het idee dat ze dit graag goed willen doen overigens.

Vraag: denkt u dat het de kwaliteit van het omgevingsmanagement ten goede komt wanneer Rijkswaterstaat ervoor kiest om deze taak over te dragen aan de markt? Om welke reden denkt u dit?

A: Nou, dat is tweeledig. beter gaan doen dan wij, dat hoeft niet per se, want als je bij ons goeden hebt zitten, dan is dat precies het zelfde. Maar wat ik wel de winst vind, is dat het rechtstreeks gaat nu (doelend op GENE DIE VERGUNNING NODIG HEEFT → AANVRAGER VERGUNNING RWS → VERGUNNINGVERLENER), anders heb je er altijd een link tussen zitten. Als ik het omgevingsmanagement helemaal ga doen in zo'n onderhoudscontract, dan moeten ze alles via mij vragen, en dan moet ik weer terug.. ja dat werkt niet, dat moet rechtstreeks. Dat vind ik de grootste winst. Als ik maar geïnformeerd ben, dat vind ik zat. Maar dat betekent niet dat de private partij het beter kan.

Ik moet wel zeggen, alles wat ik tot nu toe van de markt omgevingsmanagers heb gezien, is wel professioneel, dat is erg positief. Dat is bij gemeentes, provincies of Rijkswaterstaat wel eens anders. Vooral omdat dit nieuw voor ze is, een verandering tov vroeger.

Stelling: Omgevingsmanagement kan vanaf de contractdatum volledig door de opdrachtnemer worden uitgevoerd.

A: volledig mee oneens. Dat stukje voorbereiding missen ze. Die risico's die je in het voortraject zou moeten afdichten, die kun je nooit aan de markt geven, maar al het andere wel.. à la minuut.

<<Behalve dan het relatiebeheer?>>

Inderdaad, maar verder, geen enkel probleem.

Je moet het zien als je huis. Laat jij een aannemer ook zomaar binnen komen en doe je verder niks meer? Nee. Ja maar ik kan niet loodgieten. Nee dat klopt, maar laat je hem verder zijn gang gaan? Wat doe je dan als de loodgieter klaar is en de stucadoor moet komen. En je tuin, daar doe je niks aan? Je hebt ook burens, en een straat... daar moet je ook rekening mee houden. Laat je dat door hem doen of ga je daar zelf naar toe?

Nou, dat doe je dus in je areaal ook niet.

Zelf zie ik overigens wel wat in past-performance selectie van de ON, een soort EMVI (waar ik niet zo van hou), dat is weliswaar lastig omdat we dat niet mogen. Dat zou een van de selectiecriteria moeten zijn. Ik zie nu partijen functioneren, die scoren overal goed. Daar mag je best een plusje achter zetten, dat als ie mee wil doen in een tender, dan gaat ie sowieso door naar de volgende ronde, bijvoorbeeld he. Maar je mag het ook niet veroordelen, mensen moeten ook de kans krijgen om zich te verbeteren.

Nou hebben wij een heel breed contract, als je ziet wat wij vragen, is dat eigenlijk niet gezond. Dat zou het zelfde zijn als dat wanneer jij je huis laat doen, en je laat een schilder komen en die laat je ook al het andere regelen. Dat kan die schilder helemaal niet. Dat vind ik een misser van de contractinkoop. Je kunt niet incidentmanagement in een groencontract zetten. En je kunt niet van een groenaannemer verwachten dat hij civieltechnische zaken voor je oplost. Ik zou dan zeggen: doe nou alle groen in heel Brabant naar 1 partij en het civiel technische naar een andere partij.

<< u gaf aan EMVI niet zo hoog te hebben zitten? Waarom?>>

Omdat het voor mij niet tastbaar genoeg is en je merkt het nu ook in de beoordelingen. RWS heeft er heel veel moeite mee om het echt goed te beoordelen. Het is allemaal wat aan de softe kant. Het meten ervan of de prestatie geleverd is is bijna niet te doen, allemaal discussie over. Minder hinder is leuk gezegd, maar daar zit weer zo'n marge tussen... allemaal leuk gezegd, maar daar komen we niet uit. De aannemer zegt 'dit is top' wij zeggen dat is helemaal niets bijzonder. Maar het gaat wel om tonnen! Dan wordt er aan een partij gegund vanwege de EMVI, als ik dan de criteria zie dan denk ik gadver, dat ga ik niet meten voor jou hoor. En sowieso, het meten van of ze zich eraan houden, ze hebben het contract al binnen he? Dus wat moet je dan nog? Een boete erop dat heb ik nog niet gehoord in Nederland en ik denk ook niet dat dat gaat gebeuren. En als ik dan zie dat een partij die het gebied perfect kent en bewezen heeft het goed te doen afvalt, omdat een andere partij allemaal vage beloftes doet in de EMVI, dan ben ik benieuwd wat de ander gaat doen? Nou uiteindelijk hetzelfde als die eerste partij, net zoveel hinder, want minder kan niet.

Vraag: Wat zijn volgens u de belangrijkste voorwaarden waaraan moet zijn voldaan alvorens de private omgevingsmanager zijn taken goed uit kan voeren?

A: Stakeholder analyse, die moet goed zijn. Die kan heel simpel zijn, maar die moet wel goed gebeuren. Als de Private omgevingsmanager na die goede voorbereiding door ons, met die stakeholders contact gaat zoeken, dan komt het goed.

<<Doet RWS dat zelf en de aannemer daarna zelf ook nog?>>

Ze kijken er zelf ook nog wel naar. Wat wij hebben geven we ze volledig en meteen mee, dat moet je ook altijd blijven doen, want die relaties zijn gewoon belangrijk en daar moeten ze meteen mee aan de slag en dan moeten ze zelf even kijken van: wat heb ik er dan mee te doen voor mijn soort werk? Dat gaat dan wel eens mis hoor, dat ze geen aandacht aan de stakeholders besteden, maar dat betaalt zich dan nog wel terug. In dit contract ging het juist wel heel goed, kwamen ze zelf met aanvullende stakeholders naar ons toe. Dat was wel prettig.

Wat ik wel vaak hoor bij RWS is van: ja ze moeten even wennen in hun omgeving, dat kan niet meteen goed gaan... als je een schilder in je huis laat, laat je m toch ook niet eerst een tijdje wennen, dat moet meteen goed zijn. Maar hier wordt nogal eens gedacht van 'je moet ruimte laten' een beetje softe benadering. Je mag toch wel een bepaalde mate van inleving en eigen redzaamheid verwachten. Daar moeten we harder in zijn, je moet dan ingrijpen en dat doen wij nog te soft.

Vraag: Hoe vindt overdracht tussen de omgevingsmanager van Rijkswaterstaat en de omgevingsmanager van de private partij, op dit moment plaats?

A: alles wat ik heb krijgen ze, meteen, volledig. Dat moet het uitgangspunt zijn, er werd een tijdje gedacht dat dat niet mocht, maar waar dat vandaan komt weet ik niet. Ik doe er altijd wel de opmerking bij dat de informatie misschien niet helemaal 100% juist is, en met name ons gegevensbeheer is niet goed. We weten echt niet precies welke stukjes van ons zijn en soms is het wel van ons maar ligt het beheer bij iemand anders. Het is ook een wirwar van toestanden, het is ook niet altijd even makkelijk. Waterschappen duiken in elk hol in... maar goed, dat geven we allemaal mee, maar ik zeg er wel bij: het is niet 100% betrouwbaar. Dus ook aan jullie de vraag, wat je tegenkomt corrigeer het, alles wat ik heb aan contacten en relaties krijg je van mij allemaal mee. Ik

heb ook tegen ze gezegd: ga in godsnaam praten met onze buitenmensen. Die inspecteurs zitten hele dagen in dat gebied, die weten alles van het spul. Praat met ze, dat is door de van Esch omgevingsmanager ook gedaan, die vroeg of dat mocht, ik zei daar mag je gewoon naar toe om te vertellen wat ze weten.

Die inspecteurs vragen zich dan wel af of ze wel alles moeten delen met de aannemer, maar dat heb ik ze dan dus verteld. Kortom: gebruik de ervaring in het gebied.

Ik hoop ook, dat wordt vaak vergeten, dat we de informatie die nu door de opdrachtnemer is verzameld en gedocumenteerd, op een fatsoenlijke manier terug krijgen, want zij hebben inmiddels kennis in het areaal waar ik geen inzicht meer in heb, dan is het zaak om deze informatie wel weer juist en volledig over te dragen aan ons. Dat vind ik nog wel een risico, want ik weet niet of dat zo in het contract staat geregeld.

<<Welke waarborgen zijn er dat die info volledig is??>>

Die zijn er niet, hooguit de ervaring en de klachten die je ziet binnenkomen, dan weet je of de omgevingsmanager ons goed op de hoogte houdt.

Stelling: Een slechte omgevingsmanager herken je aan veel klachten, dus een ontevreden omgeving

A: Volkomen mee eens. Een ontevreden omgeving kan wel een andere oorzaak hebben, neem de gemeente Son die zeggen gewoon: RWS is gewoon slecht. Ja die gaan klagen, maar in zijn algemeenheid klopt dit.

Vraag: Op welke wijze vindt aansturing van de omgevingsmanager op dit moment plaats?

A: A: Nou toch wel voor een deel aan de hand van klachten. Als je merkt dat er van een onverwachte plek een aantal klachten binnenkomen en je gaat eens navragen waardoor dat komt, of de klachten houden lang aan of je krijgt over hetzelfde onderwerp van meerdere kanten een klacht, dan zegt dit toch wel iets over het presteren van die Omgevingsmanager. Op een gegeven moment kan het toch niet zo zijn dat hij die signalen niet heeft opgepikt en daar niet mee aan de slag is gegaan.. als ik hem daar dan op moet aanspreken, dan is er wel iets goed mis.

<<dat zijn dan indicatoren? Ook een trigger om eens verder te graven?>>

Ja zeker, dan gaat die SCB-cirkel gewoon in werking, dan gaan we een product of procestoets doen. Dan gaan we ook binnen ons projectteam eens praten en kijken of we dit op verschillende vlakken zien en gaan we er even wat scherper op.

Bijvoorbeeld door te kijken naar de afhandeling van de klachten door de opdrachtnemer. In hun management plannen hebben ze een proces beschreven hoe om te gaan met de klachten die binnenkomen over het werk. Wat wij dan gaan doen is testen, toetsen, auditen, of ze in de praktijk ook voldoen, aan de plannen die ze voorafgaand aan het werk hebben opgesteld. Als we er dan achter komen dat dit niet het geval is, dan moeten ze dit aanpassen en dan krijgen ze een zogenaamde bevinding, je kunt dat vergelijken met een gele kaart. Ze hebben dan 6 weken om deze bevinding te verbeteren. Als we dan constateren dat er nog geen verbetering is opgetreden, dan krijgen ze te maken met een 'tekortkoming' en dan kan zelfs de kwartaalbetaling worden vastgehouden (niet uitbetaald) totdat de aannemer weer aan zijn proces voldoet.

Ook vergeten we soms wel dat we naar buiten toe kunnen gaan om te controleren, dat gaat over: hoe ligt het te onderhouden gebied er nu bij (product) en hoe tevreden zijn de omgevingsstakeholders nou?

<<en straffen?>>

Dat willen we liever niet, maar boetes uitdelen zou ik wel graag willen, maar dat mogen we niet. Ook waarderingen geven, dat kan nog wel eens doorwerken.

Maar de aansturing is eigenlijk vooral toetsen met de start en de samenwerking gedurende het traject. Af en toe de thermometer erin maar meestal gewoon bijhouden met elkaar, periodiek samenkomen en kijken hoe loopt het. Hebben zij signalen waar ze last van hebben, kan ik daarin helpen, andersom hebben wij signalen, wat kunnen zij daar aan doen? Maar de samenwerking is het belangrijkste.

<<dus voornamelijk communiceren, informeren??>>

Ja, bijvoorbeeld CC'en, zodat mijn collega's aan de ON kant (want ik noem ze collega's) weten waar ik mee bezig ben en vice versa. Zo komt het dus ook voor dat ik aangeef even mee te willen naar een omgevingpartij, of dat zij dit uit zichzelf vragen. Echt alles op basis van samenwerking dus, daardoor is de aansturing min of meer. Toetsen doen we op basis van signalen.

Vraag: op welke wijze kunnen de prestaties van de private omgevingsmanager goed beoordeeld worden?

A: ja alleen signalen en gesprekken. Meer is het niet. En de signalen kunnen van zowel intern als extern komen. Zowel de vaarweggebruikers, omwonenden en bijvoorbeeld gemeenten, intern zijn de inspecteurs en het verkeersloket (bij wegen).

Vraag: op basis van welke documenten vindt de formele aansturing van de omgevingsmanager plaats?

A: het contract is de basis.. <<Denkt>> het is niet echt dat we een handleiding hebben van, zo pak je dat aan... Communicatieplannen, zowel van ons als van de opdrachtnemer... <<Denkt>> Wat ik wel merk is dat we hier weinig teruggrijpen naar 'hoe is het nou opgeschreven', naar het contract dus... het moet werkbaar zijn.

Stelling: Als de omgevingsmanager zijn werk niet goed genoeg doet, dan merken we dit snel genoeg en dan kunnen we, als we dat nodig vinden, ingrijpen.

Absoluut, volledig mee eens

Vraag: heeft u in dit project al eens moeten ingrijpen omdat er zaken niet naar tevredenheid verliepen? Zo ja, zou u het voorbeeld willen beschrijven?

Er is zoveel overleg, periodiek, dat we de vinger voldoende aan de pols houden dat het dus ook niet zover komt.

Beoordeling kwaliteit:

Stelling: het aantal klachten vanuit de omgeving en de doorlooptijd van vergunningaanvragen wordt in belangrijke mate beïnvloed door de kwaliteit van het omgevingsmanagement.

A: mee eens, je kunt daar heel veel aan bijsturen, je kunt het beter laten gaan, maar het kan zeker slechter gemaakt worden.. dus die invloed is er zeker, want doe je er niks aan dan is het een puinzooi

Vraag: Wanneer kan het omgevingsmanagement volgens u als kwalitatief goed beschouwd worden?

A: ik denk wanneer de omgevingspartijen weten waar ze hem kunnen bereiken, dus dat ze, als er iets is, bij jou komen. Dat is het belangrijkste. En dat je zelf als omgevingsmanager ook weet waar je moet zijn als er iets gebeurt. Deze status niet alleen verkrijgen, maar ook behouden.

Stelling: Doordat private organisaties meer sturen op financiële aspecten dan op sociaal-maatschappelijke aspecten, is een private partij eerder geneigd om zijn taken en verantwoordelijkheden op het gebied van omgevingsmanagement als noodzakelijk kwaad te zien dan een publieke omgevingsmanager.

A: Ja, als het een technische club is die aan het roer staat, dan is dat zo. Ja, ehm, ik heb daar voorbeelden van. Maar als ze het goed doen, en zorgen dat de omgevingmanagement voor in staat, dan ben je er. Maar ik zie ze te veel komen van: techniek, tijd geld, maken. En dan moet nog iemand die flauwe kul gaan regelen, dat gezeik allemaal. Nu is van Esch daarin een uitzondering gelukkig, maar ik zie dat veel gebeuren. Dat zien ze inderdaad als noodzakelijk kwaad. Papieren romslomp. Dus volkomen mee eens.

Vraag: is het nodig om de private omgevingsmanager vaak bij te sturen en zo ja op welke manier probeert u dit?

A: Nee, niet meer. In het begin vooral samenwerking zoeken en spullen meegeven en vertellen wat er aan de hand is.

<< inwerken?>>

Ja zo kun je dat wel noemen. Alle informatie meegeven. Maar echt corrigeren niet. Wel hebben we aangegeven dat er meer capaciteit (in aantal uren) in gestoken moest worden, dus in die zin wel een soort corrigeren, maar dat hadden ze zelf ook wel gemerkt, want als je 2 of 3 contracten tegelijk hebt dat lukt je niet.

Stelling: Het verschuiven van het omgevingsmanagement van de publieke naar de private sector, zorgt er vanwege de marktbenadering van de private actor voor dat het omgevingsmanagement kwalitatief minder goed wordt uitgevoerd.

A: volkomen mee oneens, het maakt in principe niet uit

Vraag: als u de uitvoering een cijfer (van 1 tot 10) zou moeten geven aan de uitvoering van het omgevingsmanagement, welk cijfer zou dit dan zijn? Waarop is dit cijfer gebaseerd?

A: toch een 8. Dat baseer ik op de afhandeling van klachten en de wijze waarop ze mij daarmee informeren. Ik hoor weinig signalen van klachten op dat gebied, wel op het gebied van de uitvoering buiten, maar de processen zelf worden goed ingevuld. Dus een 8.

Stelling: De 'omgeving' van een infrastructuurproject is er bij gebaat wanneer de omgevingsmanager een Rijkswaterstater is.

A: mee oneens. Dat vind ik niet waar.

Vraag: Wanneer het omgevingsmanagement wordt uitbesteed aan de markt, welke uitdagingen ziet u dan in het feit dat de marktpartij een andere drijfveer heeft dan een publieke partij (economisch versus sociaal-maatschappelijk)?

A: vooral de capaciteit die ze er niet op inzetten. Het risico dat ze het een beetje onderschatten en daar hebben wij dan last aan. Dan moet ik daar veel aan doen, en dat zou niet nodig moeten zijn. Ze moeten de problemen wel oplossen. Het is mijn uitdaging om dat te voorkomen en daar zie je ze ook wel in schakelen.

Vraag: Vinden er directe overleggen plaats tussen Rijkswaterstaat en de opdrachtnemer inzake het Omgevingsmanagement? Zo ja, wat wordt daar besproken?
Ja, 1x per maand en als dat nodig is.

stelling: Als Rijkswaterstaat de opdrachtnemer niet verantwoordelijk had gemaakt voor het omgevingsmanagement gedurende de uitvoering, dan hadden we het zelf minimaal net zo goed gekund.

A: Mee eens, los van het feit dat je er dan een schakel tussen hebt zitten. Rechtstreeks kan? Dan doen, informeer mij verder alleen maar. Maar wat zij kunnen kan ik ook en andersom.

Interview Brabant Nat- Contractor: Jasper Rood

stelling: Voor een goede uitvoering van het omgevingsmanagement door de private partij, is een heldere en duidelijk afgebakende omschrijving van omgevingsmanagement noodzakelijk

A: dus je stelling is: er moet een duidelijk kader zijn voor OM in zo'n contractvorm. Dat kader is volgens mij wel gegeven. Want ze zeggen eigenlijk een aantal taken die bij de OM horen:

- 1) Vergunningen
- 2) Klachtenafhandeling

Dat zijn 2 heldere kaders waar je volgens mij niet zo heel veel aan hoeft toe te voegen. Dus met jouw stelling ben ik het volkomen eens, je moet dat helder aangeven, maar dat gebeurt ook.

<<zijn er nog extra zaken, die daar bovenop worden verlangd van de OM?>>

Dat ben ik nog niet tegengekomen, maar wat ik wel heb meegemaakt is dat ze nog contact hebben met een gemeente over een of ander iets wat speelt, en waar ik dan helemaal geen rol in krijg. Dus of ze zetten het niet op de agenda bij hun zelf en ze hebben zoiets van: dat is een probleem van de gemeente, dat weet ik niet... maar dat hoor ik dan van de OM RWS, van: he, daar in het areaal speelt iets, bijvoorbeeld met een afzetpaaltje, maar dat schermen ze dan een beetje af, daar hoor ik verder niets van. Pas wanneer dit uiteindelijk tot een klacht of een probleem leidt, dan komt het bij mij terecht.

Vraag: Als ik u vraag naar een exacte invulling, 'definitie' van het begrip omgevingsmanagement, hoe zou uw omschrijving dan luiden?

A: het oppakken van klachten en zorgen dat ze afgehandeld worden, en vergunningen (maar dat hebben we hier nauwelijks, omdat het beheer en onderhoud is, dus hebben we dat alleen bij bomen (als die gekapt moeten worden, vergunningaanvraag ihkv de boswet) en dan houden we de Flora en Faunawet in de gaten, we doen in het terrein onze ronden om te kijken zijn er nog beesten of planten waarmee we rekening moeten houden? En daarnaast nog bij de vergunningen bij aanvullende vragen, extra- of meerwerk.

<<dat is dus meerwerk zaken, niet in het project zelf>>

Dat klopt... vergeet ik verder nog zaken... nee volgens mij niet.

<< en afstemmen met verkeersmanagement>>?

Dat heeft dan vaak raakvlak met calamiteiten of meerwerk. Dus stel je voor met calamiteiten, dat er een brug uitgevaren wordt, dan is het eigenlijk, dan hebben we de werkplannen zo ingericht, dat we voor elke brug al verkeersplannen hebben klaarliggen, dus als er een calamiteit is, dan pakken we dat plan erbij en voeren we dat uit. Dan moeten we achteraf wel de gemeente informeren dat we de brug hebben moeten afsluiten omdat er een schip tegenaan is gevaren, zodat ze er rekening mee kunnen houden dat bewoners komen klagen omdat ze hebben moeten omrijden.

Bij meerwerk maken we een specifiek plan, bijvoorbeeld bij het schilderen van leuning. Dan moet er een verkeersmaatregel worden ingericht, ik informeer dan de gemeente: dit is ons plan voor de verkeersmaatregelen, graag uw akkoord en dan gaan we aan de slag. Zo lang wij de CROW (96b) richtlijnen volgen, dan komt het meestal vrij snel goed.

Stelling: Een private omgevingsmanager is minstens net zo goed in staat om met het bevoegd gezag tot goede afspraken en vergunningen te komen dan de publieke omgevingsmanager.

A: volledig mee eens, als je altijd denkt vanuit het project, bijvoorbeeld bomen kappen vanuit VTA (Visual Tree Assessment), dan is dat waar het project om vraagt, dus als je die kennis hebt, dan kan het altijd. Het zou natuurlijk wel zo kunnen zijn, dat er informatie zit bij de organisatie van RWS, die ik als private omgevingsmanager nodig heb om iets te regelen. Daar heb ik nog geen ervaring mee.

<<Wat bedoel je daarmee precies?>>

Vroeger had je een situatie waarin de informatie daar was waar ook de vergunningen aangevraagd werden. Omdat je nu ergens een knip legt (bij de overdracht van omgevingsmanagement van RWS naar markt), dat dit een risico is dat informatie op de verkeerde plek blijft hangen.

Bijvoorbeeld bij het aanpassen van wegen, bij een kruispunt, misschien heeft RWS wel informatie die ik nodig heb om een vergunning te verkrijgen, dat een belangengroep ergens om heeft gevraagd, maar waar ik geen weet van heb.. dat is een risico.

Een ander voorbeeld zijn de GOVA projecten, projecten die ze gebruiken voor Groot onderhoud. Ik als Omgevingsmanager van de marktpartij, moet daar achteraan bij Rijkswaterstaat om te vragen: welke projecten komen er nu in mijn areaal binnen de contractperiode. Die informatie is gewoon vooraf niet gedeeld met ons, ik moet daar nu achteraan. Als ik dat niet doe, dan heb je de kans dat deze projecten opeens omhoog komen, als verrassing.

De technisch manager belde vandaag, en er blijkt in de omschrijving van onze scope te staan, dat een aantal kilometers traject uit beheer wordt genomen, om daar iets te gaan maken. Maar nu zitten we in die tijdsperiode die daar is aangegeven, maar er blijkt geen dertien kilometer uitgenomen te worden, maar maar 5km. Daar zit dus acht kilometer wat wij niet in het contract hebben, maar wat wel blijft liggen nu en wel onderhouden moet worden. Dat is dus vooraf niet goed ingeschat en nu blijkt het een kleiner deel te zijn dat uit beheer wordt genomen.

Vraag: Hoe kijkt u aan tegen de plannen van Rijkswaterstaat om het omgevingsmanagement steeds eerder en in toenemende mate over te laten aan de markt? Waarom?

A: daar sta ik positief tegenover. Dat past in de lijn die zij als RWS hebben ingestoken van de verantwoordelijkheid die leggen we neer bij de aannemende partijen en die laten we daar ook liggen. Dus Omgevingsmanagement is daar een onderdeel van en dat hoort er gewoon bij. En omgevingsmanagement heeft natuurlijk veel te maken met die vergunningen, zeker bij bouwprojecten, ja hoe eerder je als OM in dat traject zit, hoe beter je kijkt hebt op: we hebben die vergunningen nodig en wat heb ik daarvoor nodig. Dus het is niet alleen handig, maar ook nodig om scherpere aanbiedingen en betere inschattingen te kunnen krijgen van de marktpartijen.

<< dus al voor contract?>>

Noujah, ik weet niet hoe dat met de bouwprojecten gaat, maar ik kan me voorstellen dat je daar een oplossing voor bedenkt.

In feite zie ik wat ze nu doen als: een groot deel van het omgevingsmanagement zelf houden en slechts een deel uitbesteden met het contract. Dit is een onderhoudscontract dus qua vergunningen en omgevingsmanagement een redelijk beperkte rol. Er is ook weinig reactie van de omgeving op het onderhoud want ja, er verandert eigenlijk niet zoveel voor de omgeving, want het ziet er hetzelfde uit (dat is ook het doel van dit contract: in stand houden). Er zijn dan ook heel weinig klachten.

De klachten komen eigenlijk vooral voort uit de dingen die de waterschappen doen. Stukken sloot die eerst van de waterschappen waren, maar nu bezit zijn van de boeren aan beide zijden van de sloot (door ruilverkaveling), daar komen klachten uit voort. En klachten van waterschappen die Rijkswaterstaat aanmanen van: he, jullie hebben het onderhoud niet gedaan en dan blijkt dat het niet goed in het contract zit. Dat zijn eigenlijk de belangrijkste dingetjes en daarnaast nog wat persoonlijke foutjes door ons, zoals stukken die we hadden moeten maaien maar we zijn vergeten, of juist niet hadden moeten maaien.

<<eigenlijk is omgevingsmanagement, eng gezien, relatief een kleine taak?>>

We hebben flink wat meerwerk gehad, dus daar ben ik best wel wat vergunningen en meldingen voor moeten doen. En we zijn nu druk doende met verbetervoorstellen, voortkomend uit onze registratie van het onderhoud. Bijvoorbeeld een afzetpaaltje wat zeven keer per jaar vervangen moet worden, daarvan hebben we nu voorgesteld dat er een bussluis moet komen, wat op de lange termijn goedkoper is. Daar ben ik dan wel als extra mee bezig.

<<hoe pak je dat aan? Per werk een nieuw contract of een soort standaard waarin staat wat je doet of moet doen?>>

Goede vraag, meestal bieden wij aan, als ontzorgers, we nemen ook de vergunningaanvraag mee voor het meerwerk. Dat geldt ook voor de aanvullende opdrachten aan remmingswerken, dan moet je de centrale bediening informeren, van: he, we hebben een beperking op de vaarweg want er ligt een werkschip. Dan moet je 6 weken tevoren een formuliertje invullen en dan zijn ze geïnformeerd.

<< puur op eigen initiatief>>

Ze vragen om een totaalpakket van ontzorgen, dus dat doen wij ook op het meerwerk.

<< zullen ze tevreden over zijn?>>

Sturingsmechanismen:

Vraag: Wat betreft de vergunningen, kunt u aangeven welke actoren er op dit moment verantwoordelijk zijn voor het aanvragen van vergunningen? Hoe verloopt dit proces in hoofdlijnen?

A: Ik ben daarbij betrokken, met een aantal actoren aan de andere kant.

Voor de waterwet, daar heb ik een contactpersoon bij RWS. Flora en Faunawet, mhoo VTA en dode bomen, dus dan een kapvergunning bij het Ministerie van Landbouw en Visserij. Bijvoorbeeld bij remmingswerk, dan moet ik me melden bij Rijkswaterstaat, Centrale bediening.

Ik heb eigenlijk met het Min L&V (kapvergunning boswet) verder veelal RWS zelf voor de waterwet. Dat zijn de twee typen vergunningen die ik heb. Mijn voorganger heeft wel kapvergunningen gedaan bij Gemeenten, die vallen dan onder de omgevingswet.

<<wat doet de RWS OM in dit kader dan?? Gewoon monitoren??>>

Hij reageert op mij, ik geef aan dat ik een klacht heb gehad, dit is ons voorstel om dat af te ronden, eens of niet eens. Als hij het er niet mee eens is dan ga ik met hem in overleg.

<<Is dat dan leidend??>>

Dat heb ik nog niet meegemaakt, aan de andere kant is hij ook wel eens sturend: dit ligt er nu en die kant willen we op, dus ga die route maar in.

<< Dus wel een soort van sturende rol??>>

Dat is een te groot woord. Deze week heb ik een afspraak met hem over de GOVA projecten, dan gaat het over hoe ze de GOVA projecten nou weer moeten opleveren aan ons als beherende partij. Want eigenlijk wordt er een stukje areaal overgedragen aan de aanleggende partij en op een gegeven moment moeten wij dat weer in beheer nemen. Dan bespreken we hoe dat zou moeten.

<< instandhouden was opdracht en met dat nieuwe stuk??>>

Dat is wel duidelijk, dat moeten we, maar een belangrijk aspect is dan wel, hoe gaan we om met garanties? Wat valt nu onder garanties en wat onder ons onderhoud?.

Ik heb een mooi voorbeeld van een stuk overdracht van ene project waar ook wat remmingswerken in zitten. Die aannemer heeft het stuk al wel weer overgedragen aan RWS, maar RWS nog niet aan ons. Dus wat je nu ziet, in de tussentijd zijn er schades ontstaan. Voor wie zijn nu weer die schades?? Dus tsja, dit moet beter. <<<<< In feite gaat dit dus over een extra rol die de Marktpartij op zich neemt: afstemming met raakvlak projecten. Deze wordt niet door de OManager expliciet als taak benoemd.

Vraag: denkt u dat het de kwaliteit van het omgevingsmanagement ten goede komt wanneer Rijkswaterstaat ervoor kiest om deze taak over te dragen aan de markt? Om welke reden denkt u dit?

a: het past heel goed bij het contract, je kan ook meteen, je bent ook degene die het project heeft aangenomen, dus je weet ook wat de oplossing zou kunnen zijn. Dat zou ook bij de opdrachtgever, maarjah, dat wordt nu niet meer verlangd. Ik denk wel dat ze met hun eigen gespiegelde organisatie, waarin ook een OM zit, om zo ook de rol daar te houden. Dat is wel goed, dat er wel een counterpart is die de boel in de gaten houdt, van he, hoe loopt het nou, past dit nog binnen de standaarden die wij verlangen en hoe zat dat in de contracten.

<< ook hun eigen belang in het oog te houden??>>

Het is maar de vraag of de belangen door de opdrachtnemer worden vergeten. Bij de technische kant kan het ook, daar hebben ze zelf bijna geen mensen meer voor. Als je kijkt naar die projectteams, ook bij RWS, dan zijn dat hoogopgeleide mensen die niets meer met techniek de maken hebben. Dus waarom bij Techniek wel loslaten en bij Omgevingsmanagement niet. Terwijl bij die technische belangen misschien nog wel imago gevoeliger dan omgevingsmanagement. Het lijkt me dat het risico op imagoschade aan de technische kant nog veel groter is, want als daar de boel in elkaar dondert...

Ik denk dat je als aannemende partij prima de belangen van een opdrachtgever kunt behartigen. Waarom zou dat niet kunnen? Als je professionele omgevingsmanagers in dienst hebt die belangen niet kunnen behartigen. Adviseurs doen het ook, maar dat zijn aannemers in advieswerk.

Stelling: Omgevingsmanagement kan vanaf de contractdatum volledig door de markt worden uitgevoerd.

A: Zeker, volledig mee eens

Vraag: Wat zijn volgens u de belangrijkste voorwaarden waaraan moet zijn voldaan alvorens de private omgevingsmanager zijn taken goed uit kan voeren?

A: We hebben het er net al kort over gehad. Ze kiezen er nu voor om het omgevingsmanagement mee te laten lopen met het project zelf en niet daarvoor al. Dus er zit ergens een harde knip. Ja dan moeten ze zorgen dat ze alle documenten bij die standlijn ook meeleveren. Als ze dat nalaten, dan wordt het voor de private OM erg lastig.

<<is dat hier goed gebeurd?>>

Jawel, ik heb behoudens de eerder aangegeven GOVA projecten, hier geen voorbeelden van.

<<en zaken zoals vooronderzoek, VTA's bijvoorbeeld>>?

De onderhoudstoestand was wat onduidelijk bij het starten van het project. Nou was dit ook de eerste keer dat ze een areaal op deze manier uitbesteedden.

Dat hebben we voornamelijk zelf moeten ontdekken.

<<heb jij daar als OM een rol in?>>

Dat ligt, als je heel abstract en strak gaat kijken, bij de Technisch manager, want die is verantwoordelijk voor de uitvoering en ook de controle en opnames en registratie. Dus in die zin is het meer zijn rol.

<iets minder zwart wit?>>

Hier zie je dat de rollen binnen het projectteam wat minder zwart wit zijn, de ene keer wat meer naar mij toe, andere onderdelen schuiven we dan weer eens naar Technisch management toe.

Als team moet je een bepaald pallet aan taken uitvoeren, en dan maakt het niet zoveel uit wie het doet, als je er in totaal maar voor zorgt dat het gebeurt.

Vraag: Hoe vindt overdracht tussen de omgevingsmanager van Rijkswaterstaat en de omgevingsmanager van de private partij, op dit moment plaats?

A: veelal via mail, soms overleg.

<<Periodiek?>>

Daar zit geen frequentie in. De informatieoverdracht heeft veelal te maken met de klachten (komen binnen bij algemeen nummer RWS, dan via OM-RWS bij mij terecht. Het voorbeeld van GOVA, waar ik deze week voor zit om over die overdracht te praten. Dan lijkt het ons allebei handig om even face-to-face te zitten. We zitten ook lekker dichtbij, RWS Den Bosch is op steenworp afstand. Dat maakt ook dat het makkelijk is om even ad-hoc bij elkaar te zitten als dat nodig is.

<< Op welke manier zorg jij ervoor dat die informatie ook op de goede plek komt en volledig is, zijn daar dingen voor ingericht?>>

Daar zijn geen dingen voor ingericht. We doen dat nu met mailtjes sturen en dan proberen we zo volledig mogelijk informatie daar te krijgen waar hij hoort. Evt. partijen in de cc.

<<wat gebeurt er vervolgens met de informatie? Zit daar nog een check op>>?

Toen ik pas in deze rol kwam, heb ik met Francois gezeten van: deze 5 dingen spelen. Die heb ik in een mailtje gezet, en deze heb ik vervolgens bewaakt. Een keer inde zoveel tijd vraag ik bij mijn collega's, heb ik nu de gegevens binnengekregen die ik binnen moest krijgen. Af en toe Francois vragen: hoever ben je er mee, is het al gelukt.

"Op die manier zelf maar even handvaten gemaakt om dingen te bewaken" ← zelfsturing

<< heb jij het idee dat, zou je dat niet doen, hij dit zou doen?>>

Weet ik niet, het is ook onze invulling van het woord ontzorgen, dus dat zou ook niet nodig moeten zijn. Het is ook niet in ons belang om te gaan zitten afwachten totdat de omgevingsmanager van RWS komt met input.

<<Maar dat is jullie invulling van ontzorgen, een vaag begrip, daar kun je niet op worden beoordeeld / afgerekend>>?

Klopt, maar wij richten die mechanismen dus gewoon zelf in. Vraag maar aan Francois of hij dat fijn vindt, hoe het nu ingericht is.

Stelling: Een slechte omgevingsmanager herken je aan veel klachten, dus een ontevreden omgeving

A: ONEENS. Die klachten komen voort uit informatie die niet goed in het contract zit, of spelregels die door anderen worden veranderd (zoals waterschappen die de sloten verkopen), dus dat zijn fouten van anderen. Maar ik kan me voorstellen dat bij bouwvergunningen of andere vergunningen die je nodig hebt voor OM, daar is een goede omgevingsmanager natuurlijk wel cruciaal, maar dat is natuurlijk bij alle bouwprojecten, hoe communiceer je het. Bij ons speelt dat niet omdat we enkel onderhoud doen en het onderhoud hetzelfde uitvoeren zoals dat al jaren wordt gedaan.

Vraag: Op welke wijze vindt aansturing van de omgevingsmanager op dit moment plaats?

A: bestraffen of interveniëren is hier niet aan de orde. We hebben wel audits, we hebben een keer een toets gehad op omgevingsmanagement, toen hadden we het vergunningenregister niet op orde. Dat moet je allemaal goed registreren, hadden we niet gedaan.

<<eigen beloftes nakomen dus?>>

klopt.

<<ondersteunen dan wel?>>

Eigenlijk niet. Behalve dan dat ik heb gevraagd aan RWS om één aanspreekpunt mbt de waterwet. Dan ondersteund Francois, hij zorgt dan voor één contactpersoon bij wie ik dat soort vragen kan neerleggen. Hij ontzorgt mij op dat gebied weer een beetje. Stroomlijnen van zijn organisatie.

<<escalatie?>>

Dat is nog niet gebeurd.. dat zou dan gaan via contractmanager, project manager, opdrachtgever. Dat is de route die je ook bij technische of contractproblemen wordt gevolgd, maar dat is niet aan de orde geweest.

Vraag: op welke wijze kunnen de prestaties van de omgevingsmanager op een goede manier beoordeeld worden?

A: (twijfelend...) Wij hebben dat omgekeerd gedaan. Wij hebben de waterschappen, onze belangrijkste derden-partijen, die hebben wij rond de jaarwisseling aangeschreven met de vraag: wat vonden jullie nou van de prestaties van ons in het afgelopen jaar. Dat zou de OG ook kunnen doen, de ervaringen bij de derden gaan opvragen.

<<Wat waren de uitkomsten daarvan>>?

Over het algemeen positief, er was 1 waterschap met wat aanmerkingen op technisch gebied.

<<Waarom hebben jullie hiervoor gekozen?>>

Wij volgen daarmee een ISO norm mbt klanttevredenheid. Hoewel de waterschappen niet onze klant zijn, zijn het wel belanghebbenden. Dus je kan ze vragen hoe zij het contact ervaren.

Op die manier kunnen wij ook klachten gaan voorkomen. Als wij zaken in een keer goed kunnen doen, dan scheelt dat tijd en dus geld. Het betreft een 5tal waterschappen, gemeenten hebben wij niet aangeschreven. Daar hebben wij verder weinig mee te maken, zij hebben ook niet een direct belang bij ons, behalve bij verkeersmaatregelen... het is eigenlijk net als bij een spoorweg, dat loopt wel door hun gemeente maar de grond en de infrastructuur is niet van hen.

<<er zijn veel indicatoren te bedenken, maar zijn dat dan een indicatie van de OM prestatie?>>

Dat is inderdaad de vraag. Ik denk dat je die klachten, die zijn nu allemaal gerelateerd aan allerlei dingen in de uitvoering buiten. Maar je zou ook klachten kunnen verwachten over dat het plan er komt of niet komt. Maar daar heb ik niet mee te maken omdat er geen bouw in dit project zit.

Vraag: Is het mogelijk en zo ja: op welke manier zou de marktpartij volledig verantwoordelijk gemaakt kunnen worden voor de uitkomsten van het omgevingsmanagement?

A: dat is een goede vraag. Heel erg bouw gerelateerd, bij het onderhoud heb je amper vergunningen die zo belastend zijn voor de omgeving dat ze daarop gaan inspelen. Bij een project waarin ook een bouwphase is, is dat lastiger denk ik.

<< maar kun je iets doen aan klachten, ligt dat aan jou>>

Nee, dat heeft met het verleden te maken, met hoe de omgeving daar al jaren ligt. En in dit geval hebben we 25 klachten in 2,5 jaar, dat ook nog

Vraag: wanneer is een omgevingsmanager geen goede omgevingsmanager?

A: als de klachten en de vergunningen niet goed worden afgehandeld en vergunningen binnenkomen.

Past ook in de stelling die RWS heeft: "een goed proces is een goed product". Dat geldt ook voor Omgevingsmanagement. Als je de processen goed doorloopt en je houdt aan de regels, dan moet je eigenlijk altijd je vergunningen binnen krijgen (en klachten afhandelen).

Vraag: op basis van welke documenten vindt de formele aansturing van de omgevingsmanager plaats?

A: Het contract en de werk- en kwaliteitsplannen. Die vormen onderdeel van het contract.

Je hebt de vraagspecificatie (algemeen, proces en product), wij hebben 18 werkplannen gemaakt. Werkplan 0 is het projectmanagement en zo heb je een werkplan voor de calamiteiten, de werkpakketen, de omgeving, technisch management. Die worden allemaal als 1 dossier, zijnde contract, behandeld.

<< Nog andere sturingsmethodieken?>>

Nee eigenlijk niet,

Stelling: Als de omgevingsmanager zijn werk niet goed genoeg doet, dan merken we dit snel genoeg en dan kunnen we, als we dat nodig vinden, ingrijpen.

A: volkomen mee eens, ze merken dat snel genoeg. Stel dat ik twee maanden niets van me laat horen, dan ze zullen op basis van het belang dat zij hechten aan frequente communicatie, daarop aanslaan. Dat geldt hetzelfde als voor Technisch management. Daar hebben ze zoveel inspecteurs rondlopen in het areaal.

<<maar dat controlemechanisme hebben ze bij omgevingsmanagement niet, mensen op locatie>>

Dat is Francois dus.

<< maar jij bent zijn ogen en oren, dus als jij 'het niet meer doet'>>

Dan weet ik niet wat Francois daarmee zou doen.

Vraag: heeft u in dit project al eens moeten ingrijpen omdat er zaken niet naar tevredenheid verliepen? Zo ja, zou u het voorbeeld willen beschrijven?

A: niet het geval eigenlijk.

Vraag: Is de omgevingsmanager in staat om in dit samenspel van soms conflicterende belangen, te functioneren aan de hand van een contract? Waarom wel of niet?

A: intern hebben wij het als IPM team over, die interne rollen:

De contractmanager moet kijken: wat wordt er gevraagd aan ons en hoe hebben we geantwoord op die vragen in onze werkplannen.

De technisch manager moet dat ten uitvoer brengen en dingen signaleren als dat niet past.

De omgevingsmanager die moet eigenlijk zijn oren open houden van he, ik heb een klacht van gemeente of waterschap en dan moet ik terug naar de contractmanager, hoe staat dat in het contract, wat is nou de oplossing van die klacht, moeten we dat zelf oplossen als ON of moeten we daar een voorstel voor doen richting de opdrachtgever. Dat is eigenlijk zijn rol, van ontvangst zijn voor de omgeving, bespreken in IPM team (wij of OG, of geen van beiden), dus klacht gestuurd oplossingen bedenken.

<< dus die belangen vormen geen probleem>>?

Eerder verschillende invalshoeken.

<< moet je nou het contract of de omgeving ter wille zijn>>?

Altijd de omgeving, en dan moet je als aannemende partij (IPM team) kijken, past dat binnen het contract of niet, veel meer is het niet.

Beoordeling kwaliteit:

Stelling: het aantal klachten vanuit de omgeving en de doorlooptijd van vergunningaansvragen wordt in belangrijke mate beïnvloed door de kwaliteit van het omgevingsmanagement.

A: volledig mee eens.

Vraag: Wanneer kan het omgevingsmanagement volgens u als kwalitatief goed beschouwd worden?

Dat is heel lastig te kwantificeren, heb ik ook geen gedachten bij. Je zou dat op een of andere manier moeten gaan meten, maar daar zal goed over nagedacht moeten worden.

<<zou dat kunnen op aantal op tijd verkregen vergunningen en aantal klachten>>?

Dat zou wel kunnen ja. Of van tevredenheid van derden (omgevingspartijen) of andere belanghebbenden, op die manier zou je het kunnen meten.

Maar om een voorbeeld te nemen, ik had een stuk sloot dat van waterschap over ging naar de aangelanden (beide burens) en overleg gehad met die boeren van: hoe gaan we dat nu doen. Ik had afgesproken dat we binnen een maand een nul-onderhoudsbeurt zouden doen. maar wat blijkt nu, wij zelf als IPM team laten na om vlot naar RWS een briefje te sturen van: dit nulbeurtje kost zoveel honderd euro, graag jullie akkoord. RWS is niet heel snel met vervolgens dat opdrachtje geven, dus we zijn nu inmiddels 5 weken later, het groeit lekker door, maar ik heb daar als OM weinig invloed op, maar dat ligt dan bij mijn collega's of RWS, maar die klacht is niet naar tevredenheid afgehandeld, daarvoor duurt het te lang... maar dat is zeker niet volledig aan de OM toe te schrijven.

<< waarop zou jij beoordeeld willen worden?>>

Dan zou je het beste kunnen gaan kijken bij partijen met wie ik contact heb gezocht, denk aan een gemeente voor een vergunningaanvraag, collega's bij RWS voor een watervergunning, in die trant zou ik het.. mensen die een klacht hebben ingediend, kijken hoe ik gehandeld heb.. niet eens zozeer kijken naar de snelheid van de afhandeling, of ook.. daar wordt dan het hele team op afgerekend. Dat zijn aspecten waarop je kunt toetsen.

Stelling: Doordat private organisaties meer sturen op financiële aspecten dan op sociaal-maatschappelijke aspecten, is een private partij eerder geneigd om zijn taken en verantwoordelijkheden op het gebied van omgevingsmanagement als noodzakelijk kwaad te zien dan een publieke omgevingsmanager.

A: Volgens mij had ik net een voorbeeld dat de omgevingsmanager, naast dat ie invloed heeft op dat geldaspect, ook de belangen van derden behartigd, bijvoorbeeld door te vragen aan de waterschappen, hoe hebben wij nou gepresteerd. Op die manier kunnen wij beter geld gaan verdienen, is het idee.. en is die andere partij meer tevreden.
<< dus die financiële prikkel is niet per definitief slecht voor de omgeving >>?

Je zou eens moeten nadenken over voorbeelden waarbij de financiële prikkel alleen maar goed is voor de aannemer en slecht voor de omgeving.

<< Andere projecten bevat een prikkel om te werken met zo weinig mogelijk hinder voor wegverkeer, ten koste van omgeving >>

Maar dat is dan dus een sturingsmechanisme van Rijkswaterstaat die daarvoor kiezen. Daar hebben wij in dit project niet mee te maken.

Vraag: is het nodig om de private omgevingsmanager vaak bij te sturen en zo ja op welke manier probeert u dit?

A: Volledig niet

Stelling: Het verschuiven van het omgevingsmanagement van de publieke naar de private sector, zorgt er vanwege de marktbenadering van de private actor voor dat het omgevingsmanagement kwalitatief minder goed wordt uitgevoerd.

A: volkomen mee oneens, ik kan er geen reden voor bedenken waarom dit zo zou zijn.

Vraag: als u de uitvoering een cijfer (van 1 tot 10) zou moeten geven aan de uitvoering van het omgevingsmanagement, welk cijfer zou dit dan zijn? Waarop is dit cijfer gebaseerd?

A: Dat zou een 8 zijn, die processen worden goed doorlopen en nog wel eens een vraagje terug, ik mis dit of ik zou dat graag willen zien... zonder dat zou dit een 9, 9,5 zijn.

Stelling: De 'omgeving' van een infrastructuurproject is er bij gebaat wanneer de omgevingsmanager een Rijkswaterstater is.

A: dat zou voordelen kunnen hebben, maar dat hoeft niet. Je bent gewoon een aannemer in Omgevingsmanagement.

<<voldoende met een RWS-OM vinger aan de pols?>>

Het is wel handig dat je een bepaald opleidingsniveau hebt, om het omgevingsmanagement goed aan te pakken, als OM-Privaat. Maar dat is bijna belangrijker dan welke andere achtergrond je hebt of bij wie je werkt?

Vraag: Wanneer het omgevingsmanagement wordt uitbesteed aan de markt, welke uitdagingen ziet u dan in het feit dat de marktpartij een andere drijfveer heeft dan een publieke partij (economisch versus sociaal-maatschappelijk)?

A: De marktpartij is verantwoordelijk voor het project. Dus bij goed omgevingsmanagement, dan helpt dat het project. Dus ik denk dat de marktpartij het belang van het project altijd wel indachtig is, het omgevingsmanagement dus ook.

<<dus dan zorgen dat de belangen van de OG goed in het project verweven zitten en monitoren>>

Ja precies, dan komt de stelling weer voorbij: een goed proces is een goed product!

Vraag: Vinden er directe vergaderingen plaats tussen Rijkswaterstaat en de opdrachtnemer inzake het Omgevingsmanagement? Zo ja, wat wordt daar besproken?

A: Nee, ad hoc wel.

stelling: Als Rijkswaterstaat de opdrachtnemer niet verantwoordelijk had gemaakt voor het omgevingsmanagement gedurende de uitvoering, dan hadden we het zelf minimaal net zo goed gekund.

A: Volkomen mee eens, het is echt een kwestie van hoe leg je die knip. Je zou het helemaal buit het contract kunnen houden. Dan krijg je als aannemer ook de vraag: ik heb een klacht gehad, ik wil dat als volgt oplossen, volgens mij valt het onder het contract dus los maar op.. of het zit niet in het contract, dus wat kost me dat (met een rekening naar RWS).

<<dus die knip is eigenlijk onhandig, contractknip>>

Klopt, het enige tegenargument zou kunnen zijn: tunnelvisie, witte vlek.. dat je al te lang meedraait in de omgeving en dus niet meer open staat voor wijzigingen en andere visies.

Appendix III

Table with answers to the statements in the interviews

Een private omgevingsmanager is minstens net zo goed in staat om met het bevoegd gezag tot goede afspraken en vergunningen te komen dan de publieke (RWS) omgevingsmanager.	Volkomen mee eens	Volkomen mee eens	volkomen mee oneens	Volkomen mee eens	mee eens	Volkomen mee eens
Omgevingsmanagement kan vanaf de contractdatum volledig door de opdrachtnemer worden uitgevoerd.	mee oneens	mee eens	mee oneens	Volkomen mee eens	volkomen mee oneens	Volkomen mee eens
Een slechte omgevingsmanager herken je aan veel klachten, dus een ontevreden omgeving	geen antwoord	geen antwoord	neutraal	geen antwoord	volkomen mee eens	mee oneens
Als de omgevingsmanager zijn werk niet goed genoeg doet, dan merken we dit snel genoeg en dan kunnen we, als we dat nodig vinden, ingrijpen.	geen antwoord	geen antwoord	mee eens	geen antwoord	Volkomen mee eens	Volkomen mee eens
De doorlooptijd van een infrastructuurproject wordt in belangrijke mate beïnvloed door de kwaliteit van het omgevingsmanagement.	mee eens	mee eens	volkomen mee eens	mee eens	mee eens	Volkomen mee eens
Doordat private organisaties meer sturen op financiële aspecten dan op sociaal-maatschappelijke aspecten, is een private partij eerder geneigd om zijn taken en verantwoordelijkheden op het gebied van omgevingsmanagement als noodzakelijk kwaad te zien dan een publieke omgevingsmanager.	mee eens	volkomen mee eens	mee eens	Mee eens	volkomen mee eens	mee oneens
Het verschuiven van het omgevingsmanagement van de publieke naar de private sector, zorgt er vanwege de marktbenadering van de private actor voor dat het omgevingsmanagement kwalitatief minder goed wordt uitgevoerd.	volkomen mee oneens	volkomen mee oneens	mee oneens	volkomen mee oneer	volkomen mee oneens	Volkomen mee oneens
De 'omgeving' van een infrastructuurproject is er bij gebaat wanneer de omgevingsmanager een Rijkswaterstater is.	volkomen mee oneens	volkomen mee oneens	mee oneens	mee oneens	mee oneens	neutraal
Als Rijkswaterstaat de opdrachtnemer niet verantwoordelijk had gemaakt voor het omgevingsmanagement gedurende de uitvoering, dan hadden we het zelf minimaal net zo goed gekund.	mee eens	mee oneens	mee oneens	mee oneens	mee eens	Volkomen mee eens