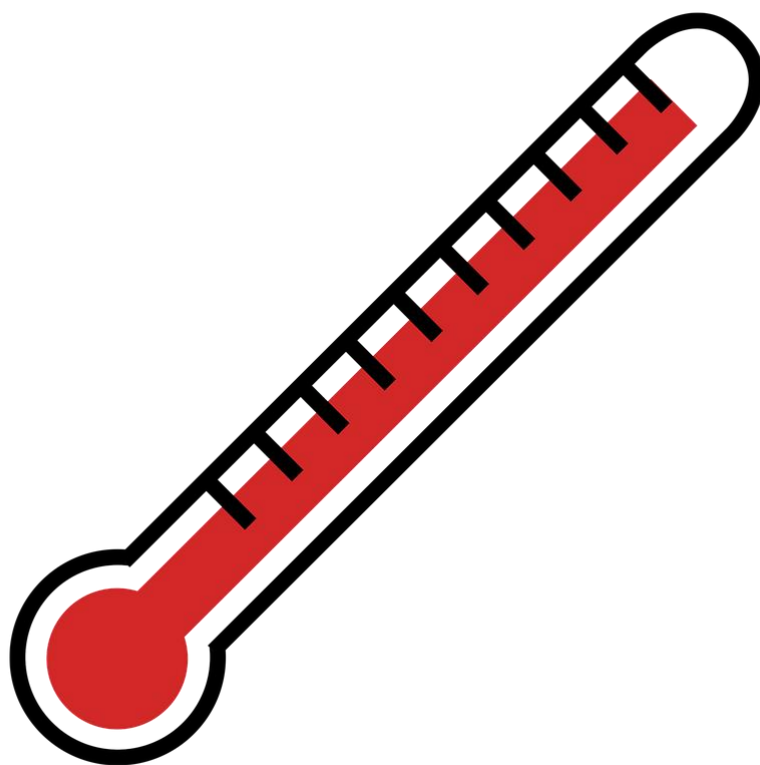




Evaluatie van de afgestelde buurtenquête bij Groot Onderhoud Middenmeer Zuid

Tim Achterkamp
Universiteit Twente

UNIVERSITY OF TWENTE.



Student nummer: 1950029

Projectduur: Mei-Juli 2021

Bachelor Civil Engineering, University of Twente

In opdracht van de Gemeente Amsterdam

Begeleiding

Externe begeleider: Tanja Heringa

Interne begeleider: Prof. Dr. Ir. André Dorée

Voorwoord

Dit verslag is tot stand gekomen na een stageperiode bij project groot onderhoud Middenmeer Zuid van Ingenieursbureau Amsterdam. Het is een evaluatieonderzoek dat dient als reflectie op de werkzaamheden tijdens mijn stageperiode. Met het voltooien van dit verslag hoop ik mijn bachelor Civil Engineering aan de Universiteit Twente te kunnen voltooien.

Deze stage gaf mij de mogelijkheid om een eerste ervaring op te doen in het werkveld van de Civiel Technische projecten. Het project bracht inhoudelijk interessante vraagstukken en leerzame situaties in project en omgevingsmanagement. Het thuiswerken bleek wel een uitdaging te zijn en ik had mogelijk meer uit de stage kunnen halen als deze onder 'normale omstandigheden' had plaats gevonden. Toch was de stageperiode en het schrijven van het verslag een leerzame ervaring. Ik hoop dat ik deze leerpunten kan gebruiken tijdens en na de master.

Ik wil Tanja Heringa en de rest van de medewerkers aan het project bedanken voor de ondersteuning, hulp en inzichten tijdens de stageperiode. Ook wil ik de andere projectbetrokkenen bij de gemeente Amsterdam bedanken voor de inzichten en goede sfeer tijdens de stage. Het werken vanachter een beeldscherm bleek het delen van een lach tijdens werk niet in de weg te staan. Ik wens iedereen succes met de verdere voorbereidingen van het project. Het is een mooi project dat niet alleen bijdraagt aan de leefomgeving in de wijk, maar ook kan dienen als inspiratie voor andere projecten.

Bovenal wil ik André Dorée bedanken voor het begeleiden van de opdracht. Toen de opdracht anders uit bleek te pakken dan eerder gepland, bleef hij mij goed bijstaan in de richting van het voltooien van de opdracht.

Samenvatting

Dit onderzoek heeft als doel te reflecteren op het proces van het opzetten van een buurtenquête bij groot onderhoud Middenmeer Zuid door het projectteam van Ingenieursbureau Gemeente Amsterdam.

Als onderdeel van het omgevingsmanagement voor het project groot onderhoud heeft de omgevingsmanager aangestuurd op het opzetten van een enquête onder buurtbewoners en ondernemers in Middenmeer Zuid. De enquête is echter niet uitgezet; verschillende factoren hebben geleid tot uitstel en uiteindelijk afstel. Dit betekent dat er tijd en middelen zijn gestopt in werk dat uiteindelijk niet gebruikt is. Dit is niet alleen zonde van de gebruikte middelen, maar kan ook zorgen voor vertraging in het project. Door het proces bij Middenmeer Zuid te analyseren kunnen er lessen getrokken worden die mogelijk bijdragen aan het voorkomen van een dergelijk scenario bij andere projecten.

Voor dit onderzoek is bureau- en literatuuronderzoek gedaan naar het Integraal Project Management en Strategisch Omgevingsmanagement, afgekort IPM en SOM. Het IPM is de samenwerkingsstructuur van het projectteam en SOM de werkwijze van de omgevingsmanager. Observaties bij het groot onderhoud zijn vergeleken met literatuur, beleidsdocumenten en andere interne documenten. Dit gaf een beeld van het doel van de enquête, de betrokken interne stakeholders en de redenen van uit- en afstel van de beoogde enquête. Het verslag is geschreven in het Nederlands, op pagina 5 is ook een Engelse samenvatting te lezen. De geraadpleegde literatuur is Nederlandstalig en voor het Ingenieursbureau is het prettiger als dit verslag in het Nederlands is.

De enquête was gekozen als toepassing van SOM en dient als opstap naar volgende fases. De enquête had als doel de omgeving en wensen van stakeholders te leren kennen, zodat het omgevingsmanagement hierop later kon inspelen. In het proces werkten verschillende groepen mee aan de opzet van de enquête. Door de structuur van de gemeente Amsterdam zijn er verschillende beleids- en projectgroepen betrokken bij het indelen van de openbare ruimte. Deze interne groepen hebben soms eigen (beleids)expertise en eigen belangen. Vanuit hun expertise of belang kunnen deze groepen invloed uitoefenen op de richting van het project.

Echter zou een aantal factoren richting het uitzetten van de enquête echter zorgen voor uitstel in het proces. Aanvankelijk had de nieuwe omgevingsmanager namelijk niet genoeg informatie om de enquête inhoudelijk te completeren. Dit werd veroorzaakt doordat het niet mogelijk was om een volwaardige overdracht van informatie te houden tussen de oude en nieuwe omgevingsmanager. Daarbij was de informatievoorziening en -opslag niet toereikend om dit tekort aan informatie te dichten. Een adviespunt is om richtlijnen voor het ordenen en opslaan van informatie in de informatievoorziening op te stellen, zodat alle betrokkenen weten waar welke informatie te vinden is.

Daarbij zorgde het vertrek van de communicatieadviseur bij het project voor tijdelijke vertraging. De werkzaamheden van de communicatieadviseur moesten door andere werknemers worden ingevuld. Hiermee was de toegang tot communicatiekanalen ook tijdelijk beperkt. Toen de toegang er uiteindelijk wel was, bleek dat het strategisch niet meer verstandig was om de enquête uit te zetten. Bij een parallel project van de gemeente in dezelfde wijk bleken de bewoners bezwaren te hebben met het enquête gebruik. Doordat dit niet eerder bekend was bij het projectteam groot onderhoud kon hier niet meer op worden geanticipeerd. Zo werd vlak voor de zomervakantie besloten de enquête niet door te laten gaan.

Om in de toekomst te voorkomen dat er op een cruciaal moment toegang tot communicatiekanalen ontbreekt, dient er altijd toegang te zijn tot een communicatieadviseur die bekend is met het project. Verder dient er onder alle omstandigheden vast overleg gehouden te worden met parallel projecten. Zo kunnen relevante ontwikkelingen in het gebied regelmatig gedeeld worden, zodat het andere team hierop kan anticiperen. Deze leerpunten kunnen bijdragen aan het voorkomen van vergelijkbare inefficiënties bij toekomstige projecten.

Summary

The goal of this research is to reflect on the process of the intended set up of a neighbourhood survey for a large infrastructure maintenance project in Middenmeer Zuid by the project management team of Ingenieursbureau of the municipality of Amsterdam.

As part of project environment management, the project environment manager intended to set out a survey for residents and local entrepreneurs. However, the survey study was not realised as various factors contributed to a delay of the survey realisation which eventually led to cancellation. This has resulted in lost resources, manhours and time. In fact, it could become a cause for delay in the overall project if the necessary steps can not be taken in time by the project management team. By evaluating the process that took place in Middenmeer Zuid, it is possible to extract suggestions for future improvement. The evaluation of Middenmeer Zuid can contribute to avoiding having similar scenarios happen at other projects.

The research included a literature review and observations of the process behind the delay of the intended survey. The literature review was used to get knowledge of the working structure within the project management team and the method used in project environment management. This knowledge was used to help put the observations in the right context. The observations provided a view on the goal of the survey, the interests of internal stakeholders and the factors that contributed to the delay and ultimately cancellation of the proposed survey. The report has been written in Dutch, as the literature on the used methods was Dutch as are all internal documents at the municipality of Amsterdam. As a result, Ingenieursbureau Amsterdam requested for the report to be in Dutch.

The survey was chosen as an application of the early SOM phase to prepare for later project phases. Early feedback from stakeholders can offer a view on how the project plans are perceived by the project environment, which allows the project management team to prepare a future strategy according to SOM.

Collaboration with other departments within the municipality was needed to obtain the information required to design the survey. However, this did not always happen to the fullest extent. Various factors contributed to the delay. Early on, the project environment manager did not have the required information to set up the survey, which caused a delay in the intended process. Later the communication advisor left the team, resulting in a temporary loss in access to communication channels. Meanwhile in the project environment there was a problem: the project management team of a park renovation in the neighbourhood got into a conflict with inhabitants of the area around the park. Inhabitants of this area declared that they had lost trust in surveys by municipal project management teams. That means that the survey of the large infrastructure maintenance project could not be sent out.

The causes for delay offer a potential for learning, as similar inefficiencies at future projects should be avoided. It is advised that a standard guideline is created to improve the administration of documents and other information, so that information is easily accessible when needed. During project phases where communication is necessary, a communication advisor familiar with the project should always be accessible to projects. On top of that, regular meetings and discussion with projects in the surroundings have to take place under all conditions. In that way, other project management teams are regularly updated on developments in the shared project environment.

Inhoud

Voorwoord	3
Samenvatting	4
Summary	6
Figuren en Tabellen Lijst	9
1 Inleiding	10
1.1 Context Project	10
1.1.1 Projectopzet	10
1.1.2 Fase Nota van Uitgangspunten	11
1.2 Context Projectgebied	12
1.2.1 Functies buurt	12
1.2.2 Gordel '20-'40 bebouwing	13
1.2.3 AUP-bebouwing	13
1.2.4 In het kort	13
1.3 Probleemstelling	14
1.4 Onderzoeksdoel	14
1.5 Onderzoeksvraag	14
1.5.1 In het kort	14
2 Methode	15
2.1 Bureau en literatuuronderzoek	15
2.2 Proces opzet enquête	15
2.2.1 Doel enquête bepalen	15
2.2.2 Belangen interne stakeholders	16
2.2.3 Redenen voor uitstel	16
2.2.4 In het kort	16
3 Theorie	17
3.1 IPM-model	17
3.1.1 Projectmanager	17
3.1.2 Manager projectbeheersing	17
3.1.3 Contract manager	18
3.1.4 Technisch manager	18
3.1.5 Omgevingsmanager	18
3.2 Strategisch Omgevingsmanagent	19
3.2.1 Vertrouwen	19
3.2.2 Belangen	19
3.2.3 Fase SOM bij groot onderhoud Middenmeer Zuid	20
3.2.4 In het kort	21
4 Beoogd doel enquête	22

4.1.1	Nota van uitgangspunten fase	22
4.1.2	Stakeholders	22
4.1.3	Toepassing Strategisch Omgevingsmanagement	22
4.1.4	Vroegtijdig standpunten peilen	23
4.1.5	Vrije projectruimte.....	23
4.1.6	Belang omgevingsmanager	23
4.1.7	Buurtbijeenkomst	23
4.1.8	Reden alternatief	24
4.1.9	In het kort	24
5	Belangen andere interne stakeholders	25
5.1.1	Organisatie gemeente Amsterdam.....	25
5.1.2	Ruimtelijk ontwerpteam	25
5.1.3	Werkgroep fiets	26
5.1.4	Projectteam herinrichting Mariotteplein.....	26
5.1.5	Gemeente Amsterdam	27
5.1.6	Bestuur en politiek gemeente Amsterdam.....	27
5.1.7	In het kort	27
6	Factoren voor uitstel	28
6.1.1	Overdracht informatie Omgevingsmanager	28
6.1.2	Vertrek communicatieadviseur.....	28
6.1.3	Complicaties rond Mariotteplein bij parallel project	29
6.1.4	Covid-19	29
7	Conclusie	30
7.1.1	Conclusie uitstel	30
7.1.2	Lessen uitstel	31
7.1.3	Aanbevelingen	31
8	Discussie	33
8.1.1	Methodologisch	33
8.1.2	Inhoudelijk	33
	Bibliografie	35
	Appendix	37
	Appendix A: Enquête	37
	Appendix B: Vrije ruimte projectplannen	39
	Appendix C: Theorie enquêtes.....	48
	Appendix D: Uitleg aanpassing richting verslag	49

Figuren en Tabellen Lijst

Figuren

Figuur 1 Projectgebied groot onderhoud Middenmeer Zuid (Gemeente Amsterdam, 2020).....	10
Figuur 2 Planning Fase 2 en 3 groot onderhoud (Gemeente Amsterdam, 2020)	11
Figuur 3 Lange termijn planning groot onderhoud Middenmeer Zuid (Gemeente Amsterdam, 2020).....	12
Figuur 4 Buurt Middenmeer Zuid bewerkt (oorspronkelijk door: Van Amelsvoort, 2021).....	13
Figuur 5 Overzicht onderzoeksofzet en geobserveerd proces	16
Figuur 6 Het vijf-rollenmodel in IPM geschematiseerd (Wermer, 2018).....	17
Figuur 7 Het SOM model (Wouda & Medeo Communicatie, 2020).....	20
Figuur 8 Organisatiestructuur gemeente Amsterdam (Gemeente Amsterdam, 2020)	25
Figuur 9 Mariottplein in het zwarte vierkant (Gemeente Amsterdam, 2020)	26
Figuur 10 Tijdlijn van het verloop van uitstel	28

Tabellen

Tabel 1 Overzicht factoren uitstel	30
Tabel 2 Adviespunten per factor	32
Tabel 3 Stakeholders straatbreedte	40
Tabel 4 Stakeholders parkeerplaatsen opheffen	41
Tabel 5 Stakeholders vergroening betegelde straten	42
Tabel 6 Stakeholders groennet fiets.....	44
Tabel 7 Bereikbaarheid scholen	45
Tabel 8 Stakeholder bereikbaarheid en aantrekkelijkheid winkelcentrum	46
Tabel 9 Stakeholders groeninitiatieven.....	46

1 Inleiding

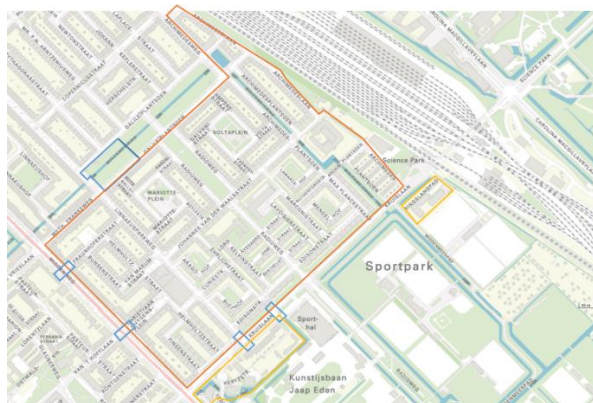
In dit hoofdstuk wordt achtergrondinformatie gegeven bij de context van het onderzoek. Hierbij wordt gekeken naar de locatie, planning, opzet, doel en betrokkenen van het project waar het onderzoek over gaat.

1.1 Context Project

In de buurt Middenmeer Zuid in het gebied de Watergraafsmeer in Amsterdam Oost is de boven- en ondergrondse infrastructuur aan vervanging toe (Gemeente Amsterdam, Waternet & Liander, 2021). Bovengronds moet de bestrating vervangen worden en ondergronds het drinkwaternet en de riolering. Vooral de situatie van het riool is kritiek, deze moet op relatief korte termijn vervangen worden. Vervanging van het riool kan schade aanrichten aan de andere ondergrondse infrastructuur zoals het gasnet. Aangezien de grond al open moet voor vervanging van het riool, is het efficiënt om beide tegelijk te vervangen. Deze opgave wordt in officiële nota's 'groot onderhoud' genoemd. Deze opgave wordt ook gezien als een mogelijkheid om bij te dragen aan de energietransitie. Zo zullen er warmteleidingen worden gelegd met het doel om uiteindelijk een warmtenet te kunnen installeren. Ook wordt er gekeken naar mogelijkheden om in de bovengrondse leefomgeving meer ruimte voor klimaatadaptatie te maken. Dit project biedt diverse kansen en daarnaast is er ook ruimte voor participatie van bewoners.

1.1.1 Projectopzet

Het groot onderhoud in Middenmeer Zuid is onderdeel van groot onderhoud van de Watergraafsmeer. De infrastructuur in een groot deel van de Watergraafsmeer is aan vervanging toe. De gemeente heeft ervoor gekozen om deze vervangingsopgave op te delen in projecten per buurt met steeds een ander startmoment. Het mogelijke voordeel van deze opzet is dat er in de latere projecten geleerd kan worden van ervaringen in de eerdere projecten. Er werd gestart in Betondorp waar de werkzaamheden deze zomer voltooid zijn. In tegenstelling tot Middenmeer Zuid is alleen bestaande infrastructuur in Betondorp vervangen en niet gekeken naar een warmtenet. Een andere buurt die voorgaat op Middenmeer Zuid is het nabijgelegen Middenmeer Noord waar het komend jaar de werkzaamheden zullen beginnen. De opgave in Middenmeer Noord is vergelijkbaar met die in Middenmeer Zuid, aangezien hier ook gekeken wordt naar de aanleg van een warmtenet naast het uitvoeren van groot onderhoud. (Gemeente Amsterdam, Waternet & Liander, 2021)



Figuur 1 Projectgebied groot onderhoud Middenmeer Zuid (Gemeente Amsterdam, 2020)

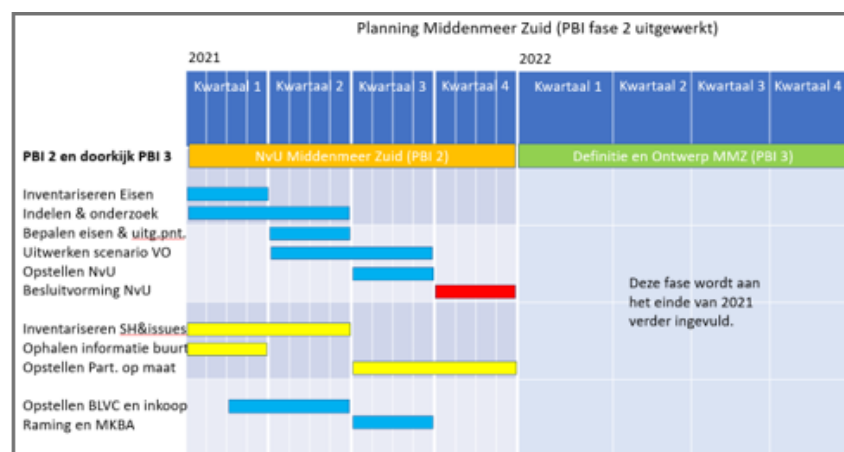
Het warmtenet in Middenmeer Noord en Zuid is een initiatief van de coöperatie MeerEnergie. Dit is een coöperatie van bewoners uit de beide buurten die kans zagen om gebruik te maken van de warmte uit een bijgelegen datacentrum. (MeerEnergie, 2021) Dit datacentrum van Equinox ligt een kilometer van de rand van Middenmeer Zuid. De bedoeling is dat tijdens het groot onderhoud de hoofdleidingen

voor dit warmtenet aangelegd worden, zodat in de toekomst huizen kunnen aansluiten op dit warmtenet. In de voorbereidende fases is MeerEnergie ook betrokken bij het uitwerken van deze plannen.

De infrastructuur wordt beheerd door de gemeente Amsterdam, Waternet en Liander. Daarom werken deze drie partijen samen in dit project. In deze samenwerking neemt de gemeente Amsterdam het voortouw en levert een groot deel van het projectteam. Vooral op technisch en contractueel terrein wordt samengewerkt met Waternet en Liander. De gemeente Amsterdam werkt bij groot onderhoud Middenmeer Zuid volgens de integraalprojectmanagementstructuur. In deze structuur wordt projectmanagement verdeeld over vijf rollen: Algeheel projectmanager, Manager projectbeheersing, Omgevingsmanager, Technisch manager en Contractmanager. (Gemeente Amsterdam DIVV, 2014) Binnen deze projectstructuur is de omgevingsmanager onder andere verantwoordelijk voor het stakeholdermanagement. In het geval van groot onderhoud Watergraafsmere zijn de bewoners en ondernemers van het projectgebied de belangrijke groepen. Hierbij moet er onder bewoners en lokale ondernemers draagvlak worden gecreëerd voor het ontwerp en de aanpak van het project. Bewoners en ondernemers krijgen inspraakmogelijkheden voor kleine aanpassingen aan hun directe leefomgeving (Gemeente Amsterdam, 2020).

1.1.2 Fase Nota van Uitgangspunten

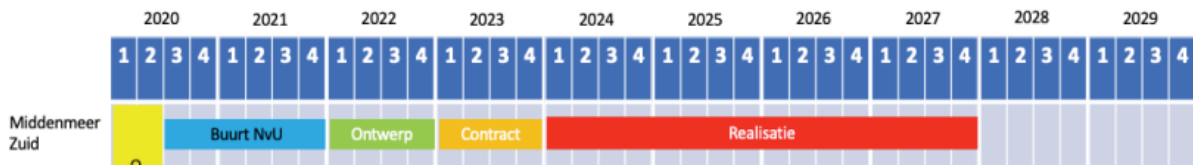
Ten tijde van het onderzoek bevindt groot onderhoud Middenmeer Zuid zich in de fase van planvorming. Er is eind 2020 een startnotitie opgesteld die als startpunt dient voor verder onderzoek naar de projectplannen in de buurt. Gedurende de fase waarin het project zich in 2021 bevindt moet deze startnotitie omgezet worden in een Nota van Uitgangspunten (Figuur 2). Deze Nota van Uitgangspunten zal in de volgende fase dienen als basis voor een programma van eisen en het ontwerp. Nadat er een definitief ontwerp is gevormd kan er worden overgegaan op de projectvoorbereiding en projectuitvoering. Hierna zal de opgeleverde infrastructuur beheerd en onderhouden worden. (Gemeente Amsterdam, 2020)



Figuur 2 Planning Fase 2 en 3 groot onderhoud (Gemeente Amsterdam, 2020)

De Nota van Uitgangspunten fase zit aan het begin van het gehele uitwerkproces van het project (zie Figuur 3). In deze fase staat het omgevingsmanagement vooral in het teken van het leren kennen van de omgeving van het project. Als onderdeel hiervan wordt een eerste stakeholder inventarisatie gemaakt en wordt er onderzocht welke onderdelen van de projectplannen mogelijk gevoelig liggen vanwege tegenstrijdige belangen van de betrokken stakeholders. Vooral is het in deze fase belangrijk om een beeld te krijgen wat er speelt in de omgeving en wat er kan gaan spelen in een later stadium van het project. Hoe eerder dit in beeld komt, hoe meer tijd er straks is om er iets aan te doen. Daarom

ligt de focus van de omgevingsmanager in het begin van deze fase bij het ophalen van relevante informatie bij de stakeholders uit de buurt. Volgens Figuur 2 was dit oorspronkelijk gepland tijdens kwartaal 1, hetgeen echter pas werd geïnitieerd tijdens kwartaal 2 met het voornemen een enquête uit te zetten. Deze enquête zou de omgevingsmanager helpen een beeld te krijgen van de wijze waarop bewoners en ondernemers aankijken tegen de projectplannen. Aangezien het warmtenet een ander traject heeft, is dit geen onderdeel van de beoogde enquête. Dit betekent dat de inhoud van de beoogde enquête vooral betrekking heeft op aanpassingen aan de fysieke ruimte.



Figuur 3 Lange termijn planning groot onderhoud Middenmeer Zuid (Gemeente Amsterdam, 2020)

1.2 Context Projectgebied

Het projectgebied omvat Middenmeer Zuid een buurt in de Watergraafsmere in Amsterdam. Dit is het rechthoekige gebied tussen: de Kruislaan in het Zuidoosten, de Middenweg in het Zuidwesten, Wethouder Frankweg overgaand in het Galileïplantsoen in het Noordwesten en het spoor tussen Station Science Park en Muiderpoort in het Noordoosten.

1.2.1 Functies buurt

Deze buurt beslaat 0.40 km² en huisvest volgens telling van het CBS in 2020 5060 inwoners (Allecijfers.nl, 2021). Het overgrote gedeelte van de adressen heeft een woonfunctie, maar vooral rond het Christiaan Huygensplein zijn er veel winkelpanden (roodgekleurde gebied in Figuur 4). Het plein herbergt ook parkeerplaatsen voor de bezoekers aan de winkels. Het winkelcentrum zit aan de zuidwestkant van de buurt en heeft direct aansluiting op de Middenweg. Deze weg vormt een onderdeel van de stadsroute 113 in Amsterdam. Vanwege de functie die dit gebied heeft, is het aannemelijk dat er andere behoeften zijn dan rondom de woningen in de rest van de buurt.

Verder is er ook een aantal scholen verspreid in Middenmeer Zuid tussen de woningen. Tijdens het schooljaar zullen deze scholen ook goed bereikbaar zullen moeten blijven voor alle werknemers en scholieren. In de Noordoosthoek bevinden zich vlak bij het spoor het Wellantcollege en de van Koetsveldbasisschool, terwijl college De Meer centraal ligt in de buurt. De scholen zijn voorzien van een oranje ruit in Figuur 4.



Figuur 4 Buurt Middenmeer Zuid bewerkt (oorspronkelijk door: Van Amelsvoort, 2021)

1.2.2 Gordel '20-'40 bebouwing

De woningen in de buurt kunnen globaal in twee categorieën worden opgedeeld. In het interbellum zijn vooral in de noordwestelijke hoek van de buurt veel huizen gebouwd als onderdeel van de aanleg van wat tegenwoordig de '20-'40 gordel genoemd wordt in Amsterdam (CRK, 2021). Dit was een grote uitbreiding van de stad, waarbij in Amsterdam Oost de huizen vooral in bouwblokken werden gebouwd. In Figuur 4 zijn deze rechthoeken duidelijk te zien; tussen de huizen in bevinden zich de achtertuinen of soms een plein. Deze woningen zijn grotendeels vrije koopwoningen van bovengemiddelde woningwaarde. De afstand tussen de bebouwing is klein, waardoor de huizen geen voortuinen hebben, en de straten relatief smal zijn.

1.2.3 AUP-bebouwing

Na de tweede wereldoorlog is er in het kader van algemeen uitbreidingsplan (afgekort AUP) Amsterdam (CRK, 2021) de andere helft van de buurt gebouwd. In plaats van alleen lage bebouwing is hier ook middelhoge bebouwing, met appartementencomplexen van meerdere verdiepingen hoog. Door benutting van verticale ruimte is er op de grond meer ruimte voor groen tussen de gebouwen. De woningen staan hier verder uit elkaar met breder opgezette wegen. Deze appartementen worden voor een groot gedeelte verhuurd en hebben eerder een woningwaarde rondom het landelijk gemiddelde (CBS.nl, 2021).

1.2.4 In het kort

In dit hoofdstuk is de aanleiding voor groot onderhoud Middenmeer Zuid toegelicht en de Nota van Uitgangspuntenfase geïntroduceerd. In de planning van de Nota van Uitgangspunten staat dat in de eerste helft van 2021 informatie moet worden opgehaald uit de buurt. Er is gekozen om hiervoor een enquête te houden in de buurt.

1.3 Probleemstelling

Bij groot onderhoud Middenmeer Zuid is besloten om tijdens de fase naar het uitwerken van de Nota van Uitgangspunten een enquête te houden onder lokale stakeholders als onderdeel van het omgevingsmanagement. Binnen de gemeente Amsterdam spelen er verschillende belangen die invloed hebben op de uitvoering van deze enquête. Deze vorm van stakeholdercontact moet aansluiten bij het strategisch omgevingsmanagement dat wordt toegepast bij het project groot onderhoud, maar moet ook aansluiten bij het beleid ruimtelijke ordening van de gemeente. Aangezien het projectteam niet per definitie dezelfde belangen heeft als de beleidswerkgroepen van de gemeente, kunnen deze conflicteren. Daarbij spelen ook organisatorische factoren die invloed hebben op de opzet van de enquête, zoals de samenwerking met andere afdelingen en de organisatie binnen de eigen afdeling. Het onderzoeksdoel is daarom te onderzoeken wat de invloed van deze factoren is en wat het effect daarvan is op het gebruik en de opzet van enquêtes bij projecten.

1.4 Onderzoeksdoel

De voorgenomen enquête is meerdere keren uitgesteld. Dit kostte tijd en manuren die inefficiënt zijn ingezet wat bovendien kan leiden tot vertraging in het project. Middels reflectie op deze casus waarbij onderzocht wordt wat de oorzaken waren van het uitstel, kunnen verbeterpunten worden opgesteld waarmee vergelijkbare projecten hun voordeel kunnen doen.

1.5 Onderzoeksvraag

De onderzoeksvraag luidt daarom:

- Gebaseerd op praktijkervaring bij groot onderhoud Middenmeer Zuid, wat zijn factoren die invloed hebben op de opzet van de enquête en welke hebben geleid tot uitstel van de beoogde enquête?

Om deze vraag te beantwoorden is het nodig om de volgende sub vragen te beantwoorden:

- Wat is het beoogde doel van de enquête bij het projectmanagement van groot onderhoud Middenmeer Zuid?
- Wat zijn de belangen van andere interne stakeholders binnen de gemeente Amsterdam bij de enquête?
- Welke factoren hebben gezorgd voor uitstel van het uitzetten van de enquête bij groot onderhoud Middenmeer Zuid?

1.5.1 In het kort

De beoogde enquête is na meerdere keer uitstel helemaal afgesteld. Dit ging ten koste van de tijd die erin was gestoken, daarom wordt dit proces geëvalueerd. Het hoofddoel is om uit te zoeken wat de oorzaken waren van het uitstel.

2 Methode

In dit hoofdstuk zijn de onderzoek methodologieën uitgewerkt. Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden moeten eerst de sub-vragen beantwoord worden. Deze vragen kunnen beantwoord worden aan de hand van de gedane observaties. Deze observaties worden getoetst aan het kader van de literatuur over de werkwijze om zo betere duiding te geven aan de observaties.

2.1 Bureau en literatuuronderzoek

Voor het beantwoorden van de eerste deelvraag en het verkrijgen van informatie voor het theoretisch kader is literatuuronderzoek uitgevoerd. Centraal in dit onderzoek stond het opdoen van kennis over de projectmanagementstructuur en de omgevingsmanagement strategie hierbij. Zoals genoemd zijn dit het IPM en SOM, twee projectmanagement structuren of werkwijzen die gebaseerd zijn op praktijkervaring. Deze werkwijzen zijn gecreëerd door ervaringsexperts en ook de betreffende documentatie is door hen vastgelegd. Aangezien er maar een beperkt aantal organisaties alleen in Nederland gebruik van maken en de werkwijzen nog maar kortgeleden ontwikkeld zijn, is er buiten deze ervaring van praktijkexperts niet een breed palet aan literatuur te vinden over deze organisatiestructuren.

Bij het project wordt gewerkt met allerlei interne beleids- en projectplannen die van invloed zijn op het project. Om het project goed te begrijpen is het benodigd om deze door te lezen of te raadplegen op relevante onderdelen. Een deel van deze documenten is alleen voor intern gebruik, terwijl een gedeelte van de beleidsplannen in de openbare ruimte ook aan een breed publiek wordt gepresenteerd op de website. Deze documenten worden vormgegeven door werkgroepen met interne of externe experts op bepaalde onderdelen.

Oorspronkelijk was ook het uitvoeren van een enquête onderdeel van het theoretisch kader en de onderzoeksopzet. Aangezien de beoogde enquête niet erg complex van opzet zou zijn, was algemene informatie over het gebruik van enquêtes genoeg. De geraadpleegde literatuur bestaat uit studieboeken over enquêtes waarin wetenschappelijk onderzoek naar enquêtes is gebundeld tot toegankelijke informatie over het gebruik van enquêtes en de voor- en nadelen van het gebruik van bepaalde enquêtes. Uiteindelijk is deze informatie niet nodig geweest voor de huidige reflectie.

2.2 Proces opzet enquête

De observatie van het verloop van het opzetten van de enquête is gedaan door actief te participeren binnen het team rondom de omgevingsmanager. Vanuit deze rol is het mogelijk geweest om te kijken hoe dit proces verliep, welke keuzes er werden gemaakt en wie daarbij betrokken was. Dit gaf ook de mogelijkheid om verder onderzoek te doen naar documenten van het project, de beleidskaders en de stakeholders.

2.2.1 Doel enquête bepalen

Het opzetten van de enquête is geïnitieerd vanuit het projectteam van groot onderhoud Middenmeer Zuid. De keuzes die hierin gemaakt worden, kunnen gelinkt worden aan de literatuur over SOM aangezien de omgevingsmanager zou moeten werken volgens SOM. De stappen die in de enquête worden genomen zouden moeten passen in de SOM-cirkel aangezien de enquête-opzet functie en plek zou moeten hebben binnen deze aanpak. Ook de benodigdheden voor de Nota van Uitgangspunten zullen een rol spelen in het waarom en hoe de enquête wordt opgezet. Vanuit de projectplannen kan gekeken worden hoe de enquête past bij de keuzes die er gemaakt moeten worden. Door observaties te koppelen aan de literatuur kunnen de observaties geverifieerd worden en geplaatst worden in de context van de projectvoortgang en fase van het omgevingsmanagement.

2.2.2 Belangen interne stakeholders

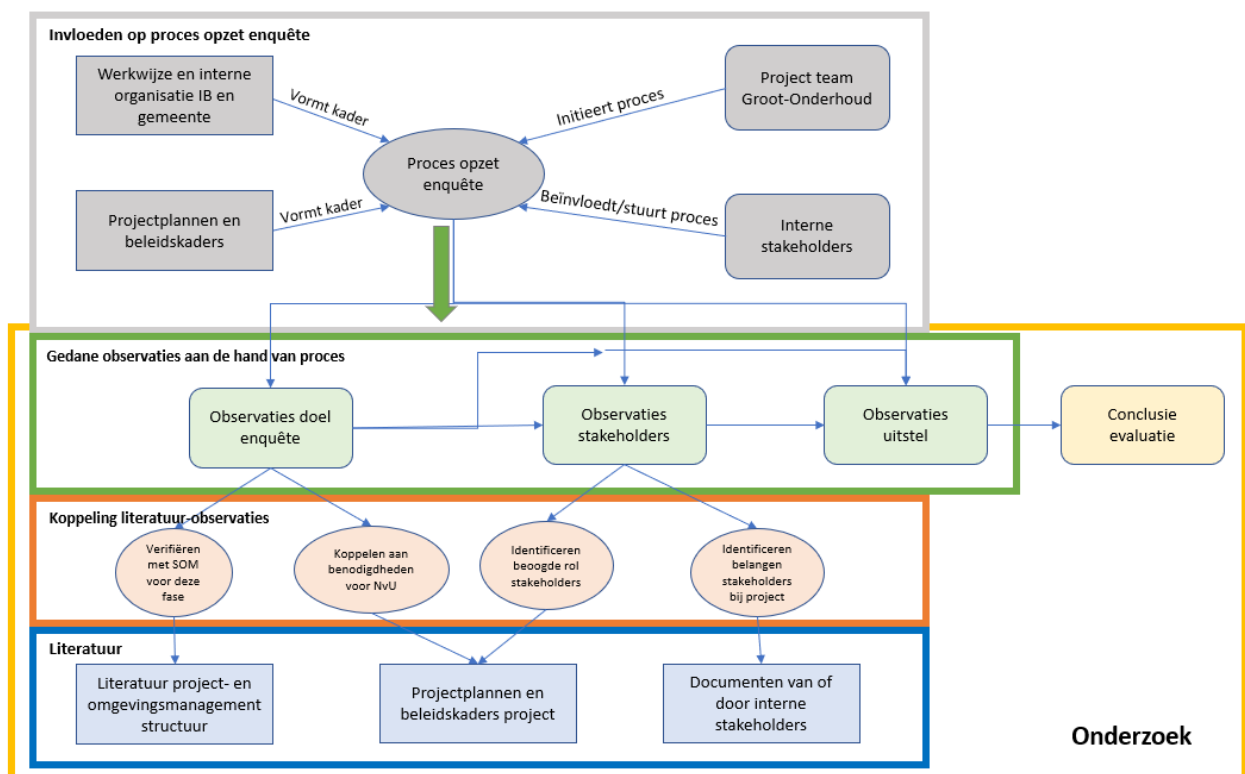
Bij het project zijn verschillende stakeholders betrokken vanuit de gemeente Amsterdam. Al deze stakeholders vallen onder dezelfde koepelorganisatie en hebben alle als doel om bij te dragen aan de gemeente vanuit eigen expertise. Echter, iedere afdeling heeft weer een eigen zienswijze en een eigen belang bij het project die kunnen verschillen van een andere afdeling. Dit kan tot uiting komen bij de opzet van de enquête, aangezien de verschillende belangen gediend worden met verschillende vormen van participatie en stakeholder communicatie. Interne stakeholders dienen dus geïdentificeerd te worden tijdens het proces naar de opzet van de enquête. Observaties vanuit het proces over welke stakeholder meedoet kunnen gekoppeld worden aan (beleids)documenten gemaakt door of voor de afdeling om een beter beeld te krijgen wat het belang van de stakeholder is. Ook vanuit de projectplannen zelf kan opgemaakt worden welke afdelingen of groepen input moeten geven aan het proces voor de enquête opzet. Met de koppeling tussen documenten en de geobserveerde acties kunnen de belangen in kaart worden gebracht van de interne stakeholders.

2.2.3 Redenen voor uitstel

Uiteindelijk is de beoogde participatie in de vorm van een enquête niet uitgevoerd. Om hier lessen uit te kunnen trekken, worden de factoren die hebben geleid tot uitstel geanalyseerd. De eerder beschreven belangen van interne betrokkenen en de opgemerkte andere factoren tijdens het proces worden hiervoor als basis gebruikt. Met de analyse van deze factoren kan er gekeken worden naar mogelijke suggesties voor verbeterpunten bij volgende projecten van het Ingenieursbureau.

2.2.4 In het kort

Oorspronkelijk was de intentie niet om een evaluatie te schrijven over uitstel. Door dit uitstel is het onderzoeksdoel aangepast, dit staat beschreven in Appendix D. Het onderzoek naar uitstel bestaat uit praktijkobservaties en literatuuronderzoek. De observaties worden getoetst aan de literatuur om duiding te kunnen geven en analyse mogelijk te maken.



Figuur 5 Overzicht onderzoekopzet en geobserveerd proces

3 Theorie

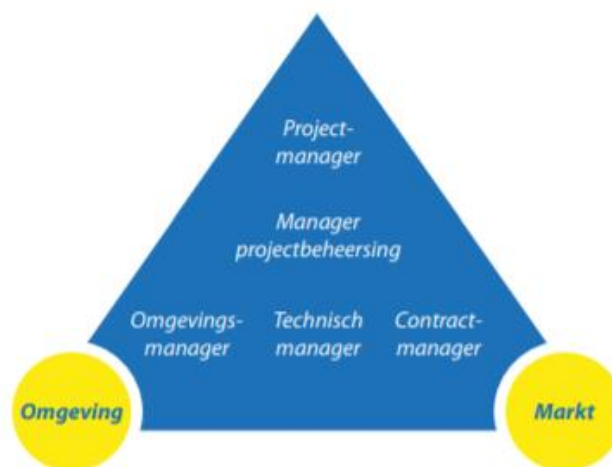
In dit hoofdstuk wordt het literatuuronderzoek naar de werkwijzen gepresenteerd. Het IPM-model voor het projectteam en SOM voor de omgevingsmanager.

3.1 IPM-model

Het project groot onderhoud in de buurt Middenmeer Zuid zal worden gecoördineerd volgens het Integraal Projectmanagement Model. Dit is een projectmanagementstructuur ontwikkeld door Rijkswaterstaat op basis van vooral ervaring uit grotere infrastructuurprojecten. Het wordt vaak toegepast bij gebiedsinfrastructuur, waarbij infrastructuurprojecten ingepast worden in de ontwikkeling van een gebied. Deze methode is de afgelopen decennia verspreid naar andere organisaties, waaronder dus de gemeente Amsterdam dat het toepast op dit project (Elian, 2015).

Het doel van het IPM, is een efficiëntere projectbeheersing met een structuur die voor verschillende partijen duidelijk is. De filosofie erachter is dat dit bereikt kan worden door verschillende belangen te herkennen en integraal af te wegen met het gehele project als richtlijn. (Wermer, 2018) Hierdoor is het erg geschikt als structuur voor projecten waarbij verschillende partijen in allianties opereren aangezien er dan vaak meerdere verschillende belangen zijn. Bij het project groot onderhoud levert de gemeente Amsterdam het IPM-team.

In basis is dit opgebouwd uit vijf gelijkwaardige rollen, hieronder zijn deze in schema weergegeven. Iedere rol heeft eigen taken en verantwoordelijkheden en vormt daarmee een soort specialisatie. In een kleiner projectteam kunnen verschillende rollen door dezelfde personen vervuld worden.



Figuur 6 Het vijf-rollenmodel in IPM geschematiseerd (Wermer, 2018)

3.1.1 Projectmanager

De projectmanager is verantwoordelijk voor de structuur en samenwerking binnen het IPM. De projectmanager staat in contact met de interne opdrachtgever en zorgt ervoor dat het IPM-team binnen de kaders van het projectplan blijft werken. Dit houdt ook in dat de projectmanager samen met de manager projectbeheersing bewaakt dat het project binnen de van tevoren gestelde kaders blijft. De projectmanager let ook op grotere veranderingen in de maatschappij of bestuur en politiek die invloed kunnen hebben op het project. Wanneer dit het geval is zal de projectmanager hierop inspelen door het project in een richting te sturen die beter aansluit bij deze veranderingen.

3.1.2 Manager projectbeheersing

De manager projectbeheersing is verantwoordelijk voor de projectbeheersing. Dit omvat zaken als het projectplan, de planning, de kostenraming, maar ook risicomanagement dat één van de centrale pijlers

is in projectmanagement in het algemeen. De manager projectbeheersing houdt hierbij de voortgang in de gaten en blijft constant kijken of alles volgens schema verloopt.

3.1.3 Contract manager

De contractmanager staat zoals de driehoek aangeeft in contact met de markt. Dit omvat alle contracten met marktpartijen en de strategie die het projectteam hierbij toepast. Een belangrijk onderdeel hiervan is de inkoop; de inkoopzaken voor het project vallen onder de verantwoordelijkheden van de contractmanager. De contractmanager is naast het contact met de markt ook het contactpunt van het project met een opdrachtnemer. Hierbij zal de contractmanager blijvend toetsen of een opdrachtnemer levert wat gevraagd wordt. Ook tijdens de realisatiefase zal de contractmanager met de omgevingsmanager samenwerken rond zaken, zoals bouw hinder, die de omgeving beïnvloeden.

3.1.4 Technisch manager

De technisch manager is verantwoordelijk voor het technische aspect aan het project. Dit omvat onderwerpen zoals bodem (water), verkeer, milieu en geluid. De belangen die bij deze onderwerpen spelen zullen door de technisch manager worden aangedragen en toegevoegd worden aan een technisch programma van eisen. Samen met de omgevingsmanager vertaalt de technisch manager juist de omgevingseisen in technische eisen. Met de kennis vanuit de technische onderwerpen zal de technisch manager ook bijdragen aan de overdracht aan de opdrachtnemer en later beheerder. Op dit gebied werkt de technisch manager ook nauw samen met de contractmanager, waarbij technische eisen worden omgezet in contract eisen.

3.1.5 Omgevingsmanager

De omgevingsmanager staat in contact met de omgeving van het project. De omgeving van het project omvat verschillende dimensies: de fysieke dimensie, de bestuurlijke en de sociale. De fysieke omgeving van een project bestaat bijvoorbeeld uit omliggende infrastructuur zoals leidingen, kabels, wegen of vastgoed waarop het project moet aansluiten zonder in de tussentijd het functioneren van deze infrastructuur in de weg te staan. In de sociale en bestuurlijke omgeving van het project zijn er mensen en partijen met een belang in het project, de stakeholders. De omgevingsmanager is verantwoordelijk voor een stakeholderstrategie en coördineert de communicatie met stakeholders van het project. In de bestuurlijk-juridische omgeving van het project bevinden zich ook zaken zoals vergunningen en eventuele schadevergoedingen voor partijen of personen die daar recht op hebben. Belangen die vanuit de omgeving komen, zullen door de omgevingsmanager worden herkend en aangedragen in het IPM-team. Samen met vooral de technisch manager zullen deze omgevingsbelangen weer omgezet worden in technische specificaties van het project.

In de praktijk is het belangrijkste dat de verschillende rollen goed samenwerken, door de belangen die vanuit de rol herkend worden, mee te wegen bij het maken van de algehele projectbeslissingen. Volgens Wermer moet het IPM dan ook vooral gezien worden als een gedachtegoed en niet als een strikte methode waaraan onder alle omstandigheden vastgehouden moet worden. Bij sommige projecten worden er ook andere rollen aan het IPM-model toegevoegd. Bij projecten met een sterke nadruk op Asset management kan een Regisseur Asset Management worden toegevoegd aan het mixed-team, een samenwerking tussen projectuitvoer en beheer. Hierbij blijft het standaard IPM-team verantwoordelijk voor het realiseren van het project, maar is deze Regisseur Asset Management de schakel van en naar het regionale beheer (Wermer, 2018). Met de nadruk op informatievoorzieningen en ICT groeit ook de rol van Informatievoorziening management in het project. Normaal gesproken is dit een verantwoordelijkheid van de technisch manager, maar er wordt nu geëxperimenteerd met een

opzet waarbij een IV-manager wordt toegevoegd aan het mixed-team of zelfs als zesde rol in het IPM-model.

3.2 Strategisch Omgevingsmanagent

De methode die wordt toegepast bij het omgevingsmanagement van het groot onderhoud Middenmeer Zuid, wordt beschreven in het Handboek Strategisch Omgevingsmanagement van Wesselink (Wesselink, 2010). Dit is een methode die gebaseerd is op praktijkervaring met grotere Nederlandse projecten zoals de aanleg van de tweede Maasvlakte. De methode spitst zich vooral toe op stakeholdermanagement met externe stakeholders. Het kan bij grote en kleine projecten toegepast worden in verschillende fases.

3.2.1 Vertrouwen

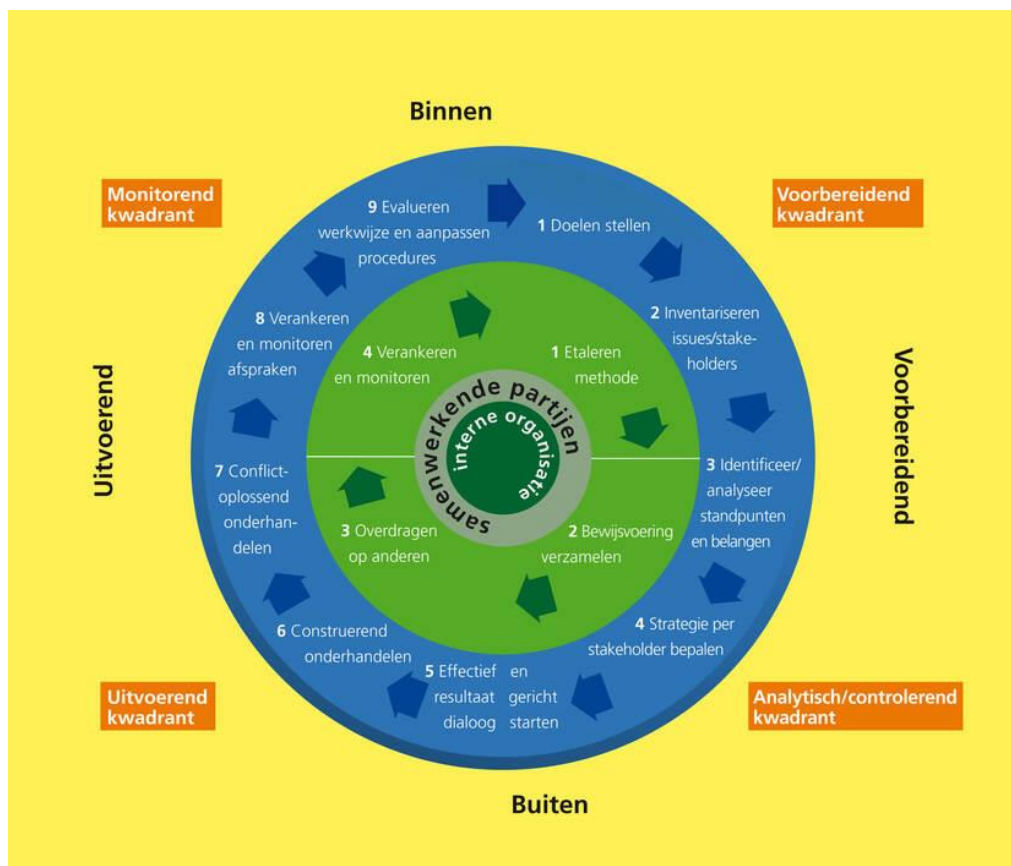
Vertrouwen opbouwen met stakeholders is één van de belangrijke onderdelen van SOM. In het begin zal er aandacht besteed moeten worden aan het proactief betrekken van stakeholders bij het project, zodat deze stakeholders al vroeg weten wat de plannen zijn en zich ook betrokken voelen. Het is van belang dat hierbij naar stakeholders geluisterd wordt en dat er een dialoog wordt gestart, die ervoor zorgt dat stakeholders al vroeg opheldering kunnen krijgen over onduidelijkheden. Bij deze vroege dialoog zal het op de lange termijn helpen als het projectteam transparant is tegenover de stakeholders. Bij veranderingen of aanpassingen betekent dit dat stakeholders hier snel een update van krijgen, zodat zij zich echt betrokken kunnen voelen bij het project. Het idee achter het vroeg opbouwen van vertrouwen is dat dit zich op lange termijn terugbetaalt. Volgens de theorie van Covey komt het de snelheid en de kosten van het project ten goede wanneer het vertrouwen tussen partijen groter is. Vertrouwen van stakeholders in de projectorganisatie zorgt ervoor dat zorgen ook vanuit stakeholders sneller gedeeld worden met het projectteam, waardoor er al eerder in het project zicht is op mogelijke knelpunten. Wanneer hier vroeg aandacht aan besteed wordt en de relatie tussen projectteam en stakeholders goed is, kan dit mogelijk voorkomen dat er later in het project vertraging optreedt, bijvoorbeeld doordat ontevreden stakeholders juridische stappen nemen tegen het project. Door het opbouwen van vertrouwen - naast het toepassen van de andere handvatten van SOM - kan dit in veel gevallen voorkomen worden.

3.2.2 Belangen

Bij strategisch omgevingsmanagement staan de belangen van stakeholders centraal. Per definitie is een persoon of organisatie pas stakeholder als er sprake is van een bepaald belang bij het project. Met belang worden de zaken bedoeld die een stakeholder raken, een stakeholder heeft er voordeel bij als dit belang gediend wordt. Belangen zijn te koppelen aan behoeften, deze behoeften hebben verschillende hiërarchieën (in het SOM-handboek afgebeeld als de piramide van Maslow), waarbij de primaire behoeften en zekerheid van voortbestaan worden gecategoriseerd als sterkere behoeftes dan zelfontplooiing en waardering. Een stakeholder met deze eerstgenoemde noodzakelijke behoeftes als belang, zal zich anders opstellen dan een stakeholder waarbij een minder noodzakelijke behoefte het belang is. De eerstgenoemde stakeholder zal namelijk eerder actie ondernemen dan de laatstgenoemde stakeholder, doordat er een noodzakelijke behoefte in het geding is. Voorbeelden hiervan zijn het verlies van inkomen of huisvesting voor een individu of het bestaansrecht van een organisatie. Het projectteam kan hierop anticiperen door stakeholders met dergelijke belangen vroeg bij het project te betrekken en in samenwerking met de betreffende stakeholder tot een oplossing te komen.

Een oplossing die voor meerdere partijen een voordeel oplevert kan gevonden worden met behulp van de Mutual Gains benadering. Wanneer deze benadering wordt toegepast zien de betrokken partijen het onderhandelen niet als een win-verlies situatie, waarbij een oplossing dichterbij de eigen

of andere partij kan liggen en er dus een winnaar of verliezer is. In plaats daarvan wordt er gestuurd op een onderhandeling waarbij de partijen proberen de oplossing zo rijk mogelijk te maken voor iedereen. Zo worden er win-win onderhandelingen op gezet in plaats van win-verlies onderhandelingen. Om tot deze win-win onderhandelingen te komen moet er niet vanuit standpunten worden geredeneerd. Standpunten liggen aan het oppervlak en kunnen voor een partij veranderen, de belangen van een partij blijven echter constant. Een stakeholder kan als standpunt hebben dat deze tegen het project is en zal het project proberen te stoppen. Echter wanneer er gekeken wordt naar het belang van deze stakeholder dan kan er een oplossing worden gevonden door een toevoeging of aanpassing aan het project die ervoor zorgt dat het project niet meer conflicteert met de belangen van de stakeholder. Op dat moment verandert het standpunt van de stakeholder ten aanzien van het project in dat het voor het project is. Dus door te redeneren vanuit belangen kan er naar oplossingen worden gezocht die daadwerkelijk de belangen van meerdere partijen dienen.



Figuur 7 Het SOM model (Wouda & Medeo Communicatie, 2020)

3.2.3 Fase SOM bij groot onderhoud Middenmeer Zuid

In Figuur 7 is het SOM-model te zien in de vorm van een cirkel. Tijdens de Nota van Uitgangspunten fase zit het omgevingsmanagement van groot onderhoud Middenmeer Zuid in het voorbereidend kwadrant en werkt richting de overgang naar het analytisch/controlerend kwadrant. Aan het begin van de fase in kwartaal 1 van 2021 is er een eerste stakeholderinventarisatie gemaakt. In aanloop naar de enquête is er begonnen met het inventariseren van (stakeholder) issues met de projectplannen in de fysieke ruimte. De respons van de enquête zou kunnen helpen bij het verder analyseren van standpunten en belangen van stakeholders en later bij het bepalen van de strategie per stakeholder.

3.2.4 In het kort

Bij het IPM-model zijn er in basis vijf managers die het projectteam vormen. Hierin komt de rol van omgevingsmanager aan bod, de informatie over de rol hier is nodig om het werk te begrijpen. De omgevingsmanager werkt hierbij volgens SOM, waartoe ook later geobserveerde handelingen gelinkt kunnen worden.

4 Beoogd doel enquête

In dit hoofdstuk wordt de vraag beantwoord: 'Wat is het beoogde doel van de enquête bij het projectmanagement van groot onderhoud Middenmeer Zuid?' Hierbij wordt een link gelegd met de theorie over strategisch omgevingsmanagement, de fase en inhoud van het project en de dynamiek die ontstond door de covid-19-epidemie.

4.1.1 Nota van uitgangspunten fase

Tijdens de Nota van Uitgangspunten fase wordt er gewerkt aan een eerste aanscherping van de projectplannen, de Nota van Uitgangspunten voor het latere projectontwerp. Tijdens deze fase is één van de taken van de omgevingsmanager het onderzoeken wat het project voor stakeholders zou kunnen betekenen en welke issues er kunnen ontstaan met de omgeving aan de hand van de projectplannen. De vastgestelde kaders voor de projectplannen in deze fase zijn verwerkt in de overkoepelende Nota van Uitgangspunten voor Watergraafsmeer (ONvU) en in het plan van aanpak voor de Nota van Uitgangspunten. Deze worden gebruikt als basis voor de verdere uitwerking van de projectplannen per fase. Bij de uitwerking van deze kaders wordt er door de betreffende IPM-manager per IPM-richting gekeken naar de implicaties van het project. Voor de omgevingsmanager betekent dit dat per onderwerp gekeken wordt wat het voor de omgeving betekent en hoeveel ruimte er is om het project aan te passen aan de wensen en belangen van de omgeving.

4.1.2 Stakeholders

Als voorbereiding op deze fase is er eerder een overzicht gemaakt van alle relevante stakeholders in de buurt. Een groot gedeelte hiervan is gebruiker van het projectgebied en heeft daarom een belang binnen het project. Deze groep gebruikers bestaat grofweg uit bewoners, ondernemers, bezoekers en passanten. Vooral de stakeholders uit de groepen bewoners en ondernemers hebben belangrijke behoeftes gekoppeld aan het gebied. Indien het project in een richting beweegt die niet in het belang is van deze groepen, dan is de kans zeer groot dat zij actie zullen ondernemen. Daarnaast zijn de stakeholders onder deze groepen zeer divers, de ene bewoner kan een verschillend standpunt en belang hebben dan de andere en hetzelfde geldt voor ondernemers. Het is daarom waardevol erachter te komen wat de verschillende standpunten zijn van deze stakeholders, hetgeen later in het project ook kan helpen met het categoriseren en benaderen van individuele stakeholders bij issues. De nadruk van de communicatie en het stakeholdermanagement ligt in deze fase dus bij de bewoners en ondernemers.

4.1.3 Toepassing Strategisch Omgevingsmanagement

De omgevingsmanager bij het groot onderhoud past strategisch omgevingsmanagement toe of volgt in ieder geval de basisprincipes van het strategisch omgevingsmanagement. (Heringa, 2021) Zo is het doel tijdens deze relatieve beginfase van het project om te werken aan het opbouwen van vertrouwen met de stakeholders en de omgeving. Doordat het projectteam onderdeel is van het Ingenieursbureau van de gemeente Amsterdam, hebben sommige stakeholders al eerdere ervaringen met de organisatie van de gemeente. Deze eerdere ervaringen kunnen positief of negatief zijn. Daarom is het belangrijk om aan het begin transparant te zijn over wat het project voor hen kan gaan betekenen. Transparantie in het begin van het project kan op lange termijn bijdragen aan vertrouwen en kan er ook voor zorgen dat stakeholders in een vroeg stadium duidelijk kunnen maken wat er in hun ogen niet goed is aan de projectplannen. Deze stakeholderissues kunnen dan tijdig met behulp van Mutual Gains methodiek worden aangepakt.

Concreet betekent dit dat in deze fase de omgevingsmanager aan stakeholders communiceert wat de op dat moment bekende projectplannen zijn, wat de vrije ruimte binnen deze plannen zijn en wat de dit dus zal gaan veranderen voor de omgeving van de stakeholders.

4.1.4 Vroegtijdig standpunten peilen

De basis van het opbouwen van de band tussen stakeholder en projectteam is het kennismaken. Kennismaken met de werkwijze, standpunten en belangen van elkaar. Voor de omgevingsmanager is één van de belangrijkste punten van het kennismaken het peilen hoe de stakeholders staan tegenover het project, of in ieder geval tegenover de op dat moment uitgewerkte kaders van de projectplannen. Aan het begin kan dit mogelijk een initieel standpunt zijn van een stakeholder, maar uiteindelijk zullen de belangen geanalyseerd moeten worden die een stakeholder heeft bij een bepaald onderdeel van het project. Ook om vroegtijdig in kaart te kunnen brengen wat de issues in de omgeving kunnen zijn is het in het begin belangrijk om te peilen hoe de stakeholders staan tegenover het project.

4.1.5 Vrije projectruimte

Een belangrijk onderdeel van het werk van het projectteam in deze fase is zoals genoemd het vertalen van projectkaders en algemene uitgangspunten naar een specifieke Nota van Uitgangspunten voor de buurt. Als onderdeel van het vertalen van de projectkaders en algemene uitgangspunten naar een specifieke nota voor Middenmeer Zuid moet de vrije ruimte onderzocht worden. Zoals in de appendix B beschreven staat, is er in de fysieke ruimte een aantal projectonderdelen waarbij er een keuze gemaakt moet worden bij de mogelijke invulling van de projectkaders. Aangezien de uitwerking hiervan invloed heeft op de indeling van de fysieke ruimte, moet dit ook passen binnen de relevante beleidskaders op het gebied van ruimtelijke indeling. Hiervoor moet er samengewerkt worden met andere afdelingen van de gemeente Amsterdam, die dit beleid maken of implementeren. Met deze afdelingen moet er gekeken worden naar resterende vrije ruimte nadat de projectkaders zijn versmald door toevoeging van beleidskaders. Wat overblijft is de daadwerkelijke vrije ruimte. Volgens SOM is dit de ruimte die gebruikt kan worden om tot een win-win oplossing te komen, waarmee de belangen van verschillende stakeholders gediend worden. Uiteindelijk heeft de omgevingsmanager er baat bij om te weten te komen hoe de stakeholders tegenover de verschillende mogelijkheden staan, bijvoorbeeld door een peiling. Door stakeholders vroeg te betrekken en naar hun suggesties te vragen, kan de oplossing rijker worden, doordat stakeholders met mogelijk andere oplossingen komen dan het projectteam. (Werkgroep Projectomgeving, 2021) Volgens het SOM-principe zou met een dergelijke oplossing 'de taart vergroot' kunnen worden.

4.1.6 Belang omgevingsmanager

Om de vorige paragrafen samen te vatten, het is in het belang van de omgevingsmanager om een communicatievorm met stakeholders te gebruiken waarmee er in de vroege fase van het project een band met de stakeholders kan worden opgebouwd. Aan vertrouwen kan gewerkt worden door transparant te zijn, maar ook geïnteresseerd te zijn in de zienswijze van de stakeholders zelf. Allereerst is dit belangrijk om zo een beeld te krijgen wat eventuele pijnpunten zijn en waar problemen kunnen ontstaan en ten tweede kan het luisteren naar stakeholders leiden tot een betere oplossing. Om hiertoe te komen is er een communicatievorm nodig die twee richtingen opgaat, enerzijds presenteert het projectteam de projectplannen of in ieder geval de kaders waarbinnen de projectplannen worden uitgewerkt en anderzijds moet er voor stakeholders ruimte zijn om hierop te reageren.

4.1.7 Buurtbijeenkomst

Vaak wordt er bij projecten in de gemeente Amsterdam gekozen om een fysieke bijeenkomst te organiseren voor geïnteresseerden. (Heringa, 2021) Hoofdzakelijk is dit gericht op lokale stakeholders zoals bewoners en lokale ondernemers. Een fysieke buurtbijeenkomst geeft de omgevingsmanager en het projectteam de kans om een menselijk gezicht te geven aan de plannen, wat bijdraagt aan het vertrouwen. Ook biedt het de bezoekende stakeholders de kans om vragen te stellen over het project en meer informatie te vergaren. Verkeerde aannames van stakeholders over het project kunnen op

deze manier ook makkelijk worden weggenomen, wat bijdraagt aan het vergroten van het draagvlak voor het project.

4.1.8 Reden alternatief

In het voorjaar van 2021 was het door de covid-19-epidemie niet mogelijk om een dergelijke bijeenkomst te organiseren. Dit betekende dat er een alternatief gezocht moest worden. Het beoogde alternatief was een buurtonderzoek in de vorm van deze enquête onder bewoners. Het was beoogd om de enquête te koppelen aan een bewonersbrief met begeleidende informatie over het project. In de brief zou worden uitgelegd wat de stand van zaken is rondom het project en hoe de enquête gebruikt wordt. De enquête beoogde de bewoners hun standpunt te laten geven over een aantal keuzes in de vrije ruimte van de projectplannen. Niet alleen werd beoogd om te peilen hoe de verschillende bewoners tegen het project aankijken, ook zou het invullen van een enquête de bewoners aan het denken zetten en activeren. Het resultaat zou op verschillende wijze nuttig kunnen zijn voor de omgevingsmanager.

4.1.9 In het kort

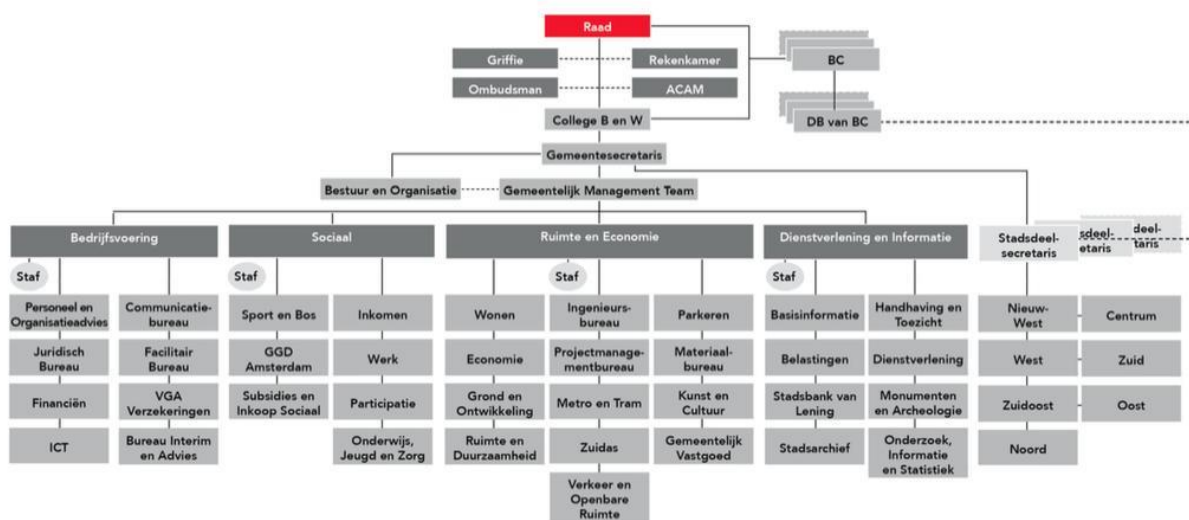
Er zijn verschillende redenen waarom er gekozen is voor een enquête in een tijd waarin een buurtbijeenkomst niet mogelijk was. Volgens SOM is het in het begin handig om vroeg in kaart te brengen welke stakeholders er zijn, wat hun belangen zijn en wat in de toekomst pijnpunten kunnen worden. Specifiek is er in de Nota van Uitgangspuntenfase ook behoefte aan standpunten van de bewoners de vrije ruimte binnen de projectplannen.

5 Belangen andere interne stakeholders

Het vorige hoofdstuk beschreef de belangen van het projectteam bij de enquête. In dit hoofdstuk wordt de vraag beantwoord: “Wat zijn de belangen van andere interne stakeholders bij de enquête?” Hierbij worden de rol en de belangen van de verschillende interne stakeholders bij dit project beschreven.

5.1.1 Organisatie gemeente Amsterdam

Zo te zien is in het Figuur 8 bestaat de gemeente Amsterdam uit diverse afdelingen met allen een eigen expertisegebied. Bij het groot onderhoud maakt het projectteam niet alleen gebruik van medewerkers van het Ingenieursbureau maar ook van de expertise van andere afdelingen. Zo komt er van de afdeling communicatie een communicatieadviseur die de omgevingsmanager ondersteunt. Ook is er bij het verwerken van de projectplannen raakvlak met beleidsplannen gemaakt door een beleidsgroep zoals die van het Programmteam fiets en ruimtelijk ontwerpers van de afdeling Verkeer en Openbare ruimte. Verder wordt het stadsdeel Oost betrokken via de gebiedsmakelaar van Middenmeer Zuid.



Figuur 8 Organisatiestructuur gemeente Amsterdam (Gemeente Amsterdam, 2020)

5.1.2 Ruimtelijk ontwerpteam

Als ondersteuners van het projectteam zijn er ruimtelijk ontwerpers betrokken bij het uitwerken van de Nota van Uitgangspunten. Deze ruimtelijk ontwerpers zijn onderdeel van de afdeling Verkeer en Openbare Ruimte maar geen onderdeel van het Ingenieursbureau. De betrokken ruimtelijk ontwerper is verantwoordelijk voor het vertalen van projecteisen naar een visueel ontwerp van het project. Hierbij komen allerlei beleidsregels kijken ten aanzien van het indelen van de fysieke ruimte. Het is in het belang van de ruimtelijk ontwerper dat het project voldoet aan het beleid dat door de eigen afdeling is gemaakt. Vanuit de afdeling Verkeer en Openbare Ruimte kan er namelijk niet zomaar tegen het eigen beleid ingegaan worden en zal de ontwerper uit deze afdeling altijd sturen in de richting van het eigen beleid. Bij het project Middenmeer Zuid kwam dit tot uiting bij een onderwerp van de opgestelde buurtenenquête. Bij het onderwerp straatprofielen zouden de respondenten de kans krijgen om een voorkeur te geven aan verschillende opties straatprofielen. Eén van de keuze antwoorden was echter in strijd met het beleid rondom de breedte profielen van tweerichtingsverkeerstraten. (Centrale Verkeerscommissie Amsterdam, 2020) Hierdoor zou de ruimtelijk ontwerper als input kunnen geven dat dit antwoord niet gegeven kan worden omdat dit geen optie zou kunnen zijn. Juist voor de

omgevingsmanager kan het echter wel interessant zijn om te weten of er potentieel onvrede over bestaat onder stakeholders zodat er aandacht aan besteed kan worden.

5.1.3 Werkgroep fiets

Een andere afdeling die betrokken is bij het uitwerken van de ruimtelijke omgeving is de werkgroep fiets. Als onderdeel van de projectscope loopt de Radioweg door het projectgebied, die in het Meerjarenplan fiets door de werkgroep fiets is aangewezen als onderdeel van het Amsterdamse 'groennet fiets' (Werkgroep fiets gemeente Amsterdam, 2017). Routes van het groennet fiets moeten volgens het Meerjarenplan dienen als rustig en groen alternatief voor hoofdnetten. Dit betekent dat het in het belang is van de werkgroep fiets dat de Radioweg groen en aangenaam voor fietsers wordt. Voor de enquête betekent dit dat het belang van de werkgroep fiets wordt gediend als de bewoners en ondernemers voorbereid worden op deze verandering en deze aanpassing, terwijl de omgevingsmanager en het projectteam ervoor moeten zorgen dat de stakeholders met andere belangen ook gehoord worden.



Figuur 9 Mariotterplein in het zwarte vierkant (Gemeente Amsterdam, 2020)

5.1.4 Projectteam herinrichting Mariotterplein

Tegelijkertijd wordt in de buurt ook een ander project met betrekking tot de openbare ruimte uitgevoerd. Het Mariotterplein wordt gerenoveerd wat betekent dat een deel van de bewoners van de buurt te maken heeft met twee projecten met betrekking tot hun directe omgeving. Het projectteam van de herinrichting van het Mariotterplein heeft er belang bij dat de bewoners positief staan tegenover de plannen voor het plein. Hiervoor helpt het als de buurtbewoners positief staan tegenover andere projecten van de gemeente Amsterdam. Dat betekent dat de basishouding tegenover de herinrichting van het Mariotterplein waarschijnlijk meer positief is. Voor het omgevingsmanagement bij groot onderhoud betekent dit dat vertrouwen opbouwen erg belangrijk is. Een positieve vertrouwensband tussen bewoners en projectteam bij het ene project zal het projectteam van het andere project ook helpen. Echter dit geldt ook andersom, dus is het belangrijk voor beide projecten dat het andere projectteam de bewoners goed behandelt. Hierbij kan ook geleerd worden van ervaring van de beide projecten, goede communicatie en afstemming is hierbij cruciaal. De communicatie met bewoners door de projectteams moet zo afgestemd worden dat het duidelijk is voor bewoners dat het om verschillende projecten gaat. Hoewel beide projecten in opdracht van de gemeente zijn, is het voor de projectteams belangrijk dat stakeholders de projecten niet met elkaar verwarren. In de communicatie rondom de enquête van groot onderhoud is het dus in het belang van het projectteam van de herinrichting van het Mariotterplein te weten wat er gecommuniceerd gaat worden zodat ze hierop de inhoud van hun eigen communicatie kunnen afstemmen. Daarbij is het ook welkom als responsen gedeeld worden, zodat er een betere inschatting gemaakt kan worden van de belangen en gedrag van stakeholders rondom het Mariotterplein. Ook de timing is belangrijk voor het projectteam van de herinrichting van het Mariotterplein. Zo zou het in hun belang kunnen zijn als de enquête over het groot

onderhoud wordt uitgestuurd op een moment waarop zij zelf geen plannen hebben om iets met de stakeholders te doen rondom het eigen project.

5.1.5 Gemeente Amsterdam

Het renoveren van het Mariotterplein is uiteindelijk één van de vele projecten en activiteiten opgezet in naam van de gemeente Amsterdam. De gehele gemeente Amsterdam als organisatie heeft een naam die stakeholders koppelen aan de projecten die voor lokale stakeholders een symbool kunnen zijn voor de gehele organisatie. De relatie tussen het projectteam en de lokale stakeholders kan invloed hebben over hoe de stakeholders aankijken tegen de organisatie in het groot. Dit betekent dat het belang van de gemeente Amsterdam is dat bewoners een positief beeld krijgen van de omgang van hun medewerkers met bewoners en ondernemers. Bij het omgevingsmanagement van het groot onderhoud zou dit vertaald kunnen worden naar dat bewoners en ondernemers uiteindelijk een positief beeld krijgen van de werkwijze van de gemeente en haar werknemers. Het bouwen aan lange termijn vertrouwen is hierbij belangrijk. Onderdeel van vertrouwen is het gevoel dat de partijen serieus naar elkaar luisteren. De enquête kan onderdeel zijn van de strategie om aan vertrouwen te bouwen, mits er ook geluisterd wordt naar bewoners. Of in ieder geval dat het projectteam zodanig op de responsen van stakeholders reageert, dat de stakeholders de overtuiging hebben dat er naar hen geluisterd wordt. Bij de enquête zou dit makkelijker te realiseren zijn als de vragen en antwoorden zodanig zijn dat de meeste antwoorden of suggesties ook realistisch uitvoerbaar zijn.

5.1.6 Bestuur en politiek gemeente Amsterdam

Twee bestuurslagen binnen de gemeente Amsterdam hebben specifiek belang bij de het project groot onderhoud. Dit zijn het college van Burgemeester & Wethouders gecontroleerd door de gemeenteraad en het stadsdeel Oost met stadsdeelbestuurders en een stadsdeelcommissie. De politieke belangen van partijen in het bestuur is om de politieke visie te realiseren en om herkozen te worden bij de volgende verkiezing. De huidige coalitie levert wethouders die tot de gemeenteraadsverkiezingen van 2022 de stad besturen volgens de plannen uit het coalitieakkoord. Het is in het belang van de coalitiepartijen en hun bestuurders dat het projectontwerp aansluit op hun gedeelde visie op thema's als ruimtelijke ontwikkeling en groen. Eén van de concrete plannen die hier wordt geïmplementeerd is Amsterdam Autoluw (Coalitie college Amsterdam, 2018). Veel van de plannen uit het coalitieakkoord hebben al invloed op het groot onderhoud via beleidskaders.

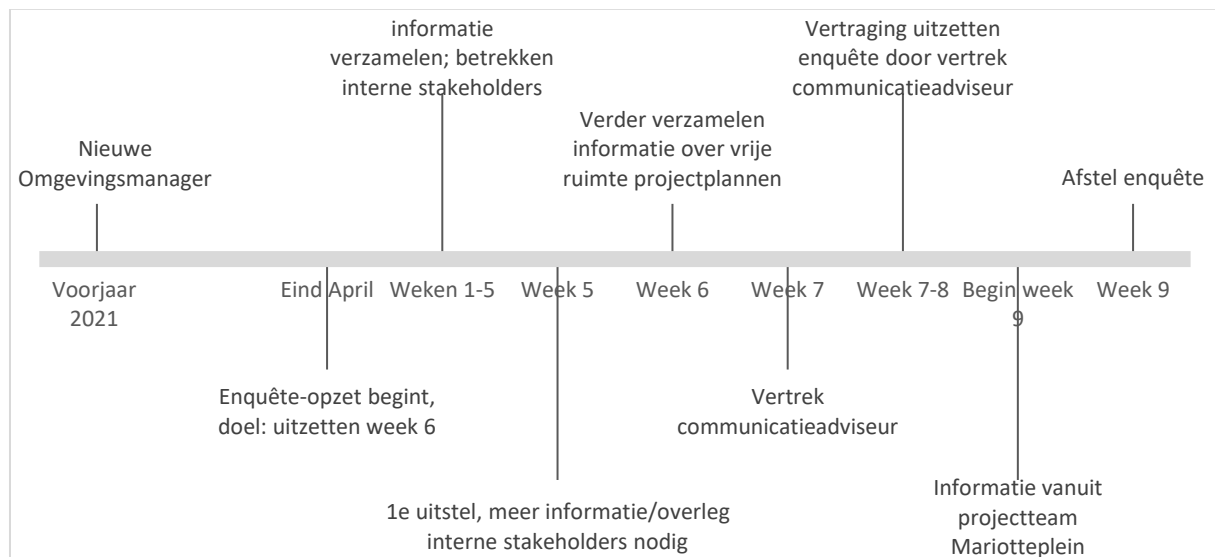
In het kader van gebiedsgericht werken is het Stadsdeel Oost verantwoordelijk voor het uitvoeren van een gedeelte van de gemeentelijke taken. Bij het stadsdeel werken gebiedsmakelaars die de taak hebben namens het stadsdeel en de gemeente contact te onderhouden met bewoners en ondernemers. In het proces wordt de gebiedsmakelaar ook geconsulteerd door de omgevingsmanager om een stand van zaken te geven van wat er speelt in de buurt. Binnen het stadsdeel bevindt zich ook een stadsdeelbestuur en een democratisch gekozen stadsdeelcommissie (Gemeente Amsterdam, 2021). De stadsdeelcommissie bestaat uit burgers die namens hun medebewoners advies zouden moeten geven aan bestuurders binnen de gemeente. Zo zal grote onvrede onder bewoners met een project via de stadsdeelcommissie een weg richting bestuur en politiek kunnen banen. Omdat deze stadsdeelcommissieleden ook verkozen moeten worden is het in hun belang om zich zo goed mogelijk te presenteren aan bewoners (Vrouwe & De Geus, 2018). In geval van onvrede met de gemeente zullen stadsdeelcommissieleden dus van zich laten horen.

5.1.7 In het kort

Onder de diverse interne stakeholders met belang bij en invloed op het project zitten diverse bestuurlijke of uitvoerende groepen binnen de organisatie van de gemeente Amsterdam.

6 Factoren voor uitstel

De verschillende interne stakeholders die direct of indirect bij het project betrokken waren hebben ook invloed gehad op het verloop van het proces van de beoogde enquête. In dit hoofdstuk wordt de vraag beantwoord: “Welke factoren hebben gezorgd voor uitstel van de beoogde enquêteopzet?” Hierbij worden de zaken besproken die tijdens het proces naar het uitzetten van de enquête hebben bijgedragen aan uitstel.



Figuur 10 Tijdslijn van het verloop van uitstel

6.1.1 Overdracht informatie Omgevingsmanager

Vlak voor de onderzochte periode waarin de enquête werd voorbereid, is er een personele wijziging geweest in het projectteam. De omgevingsmanager werd vervangen, maar het was niet mogelijk om een uitgebreide overdracht te houden waardoor de nieuwe omgevingsmanager vooral aangewezen was op documenten van de voorganger en op ervaring van andere medewerkers. Daarnaast bleek het voor de omgevingsmanager lastig om binnen het beschikbare aantal uren voor de functie goed ingewerkt te raken in het project. Een belangrijk onderdeel van de informatieopslag zijn de digitale opslagmappen van het project. Hierin is er voor het project per IPM-rol een map met vele sub-mappen waarbinnen eerder werk is opgeslagen. Mappen en sub-mappen hebben weliswaar een eigen naam, maar aangezien er geen duidelijke richtlijn is voor het ordenen van informatie, was het voor de omgevingsmanager lastig om achter de exacte locatie van het werk van haar voorganger te komen. Hiermee ging kostbare tijd verloren. In het plan van aanpak voor de Nota van Uitgangspunten fase stond ‘ophalen informatie buurt’ als te doen tijdens het eerste kwartaal. Daarna was het uitzetten van de enquête in het tweede kwartaal aan de beurt. Dat is uiteindelijk ook niet gelukt. In de eerste plaats hadden daar de andere factoren meer directe invloed op, maar het een betere informatieoverdracht had waarschijnlijk het effect van de andere factoren verzacht.

6.1.2 Vertrek communicatieadviseur

Een andere organisatorische factor in of rondom het projectteam die heeft bijgedragen aan het uitstel van de enquête, is het vertrek van de communicatieadviseur twee weken voor een geplande datum van het uitzetten van de enquête. De communicatieadviseur bij het project was tijdelijk aangesteld, maar de aanstelling werd niet (op tijd) verlengd, waardoor de communicatieadviseur vertrok voordat de enquête was uitgezet. Er stond geen directe opvolger klaar waardoor de andere medewerkers en de omgevingsmanager deze taak moesten opvullen. Dit betekende niet alleen dat de vragen en begeleidende tekst werden aangepast zonder communicatieadviseur, maar ook dat er gebruik moest

worden gemaakt van communicatiekanalen die alleen toegankelijk zijn voor communicatieadviseurs. Dit had tot gevolg dat er tijdrovende procedures gevolgd moesten worden om de enquête toegankelijk te kunnen maken. Dit leidde tot vertraging in het uitzetten van de enquête.

6.1.3 Complicaties rond Mariotteplein bij parallel project

De uiteindelijk laatste gebeurtenis die tot uitstel van het uitzetten van de enquête leidde was onverwachts nieuws vanuit het projectteam van het Mariotteplein. Bij dit project bleek het vertrouwen tussen de bewoners en het projectteam namelijk geschaad door onenigheid over een enquête. (Wergroep Projectomgeving, 2021) Een gedeelte van de bewoners gaf aan dat ze niet het idee hadden dat er naar hen geluisterd werd via enquêtes of vragenlijsten van afdelingen van de gemeente Amsterdam. Een dag voordat de enquête na al eerder uitstel uitgezet zou worden, kwam dit nieuws ter ore van de omgevingsmanager van groot onderhoud. Dit leidde uiteindelijk tot uitstel na de zomervakantie, wanneer er een alternatief stakeholder communicatiemiddel ingezet gaat worden als vervanging van de enquête. Door verwachte verbetering in de situatie van de covid-19-epidemie is een fysieke buurtbijeenkomst gepland. Tot deze beslissing werd gekomen doordat de ontwikkelingen bij het Mariotteplein nog liepen en het duidelijk was dat minimaal een gedeelte van de bewoners rondom het Mariotteplein geen vertrouwen had in enquêtes van een project of afdeling onder de koepel van de gemeente. De kans was groot dat het wel uitzetten van de enquête onder deze bewoners had geleid tot een versterking van deze gevoelens. Dit zou leiden tot een (nog) minder positieve opstelling van bewoners tegenover projecten van de gemeente. In het ontvangen van een tweede enquête zouden deze bewoners hun gelijk kunnen inzien dat er bij de gemeente niet wordt geluisterd, want na een slecht ontvangen eerste enquête zou het bij een organisatie duidelijk kunnen zijn dat een enquête de verkeerde route is. Bij betere samenwerking tussen beide projectteams had voorkomen kunnen worden dat het projectteam van groot onderhoud plots voor deze verrassing was komen te staan. In dat geval had eerder geanticipeerd kunnen worden dat een nieuwe enquête niet goed zou worden ontvangen rondom het Mariotteplein. Hierop had de vorm of de timing van het alternatieve middel aangepast kunnen worden zodat het wel goed ontvangen zou worden.

6.1.4 Covid-19

Onderliggend aan al deze factoren en in de eerste plaats de opzet van de enquête, is het feit dat er tijdens het proces sprake was van een covid-19-epidemie, wat de werkomgeving totaal veranderde. In de eerste plaats heeft dit bijgedragen aan de keuze voor een enquête als onderdeel van het stakeholdermanagement in deze fase van het project, aangezien fysieke bijeenkomsten niet mogelijk waren en er wel informatie vanuit de stakeholders ingewonnen moest worden. Door de covid-19-epidemie werkte het overgrote deel van de betrokken werknemers van de gemeente vanuit huis in plaats van uit kantoor of anderszins gezamenlijke werkruimte. Dit betekende dat ook voor de betrokkenen bij het project er op een andere manier samengewerkt moest worden. Een belangrijk gevolg was dat men elkaar niet spontaan tegen het lijf liep. Dit had de overdracht van informatie op de nieuwe omgevingsmanager mogelijk makkelijker gemaakt. Ook tijdens laagdrempelige gesprekken op de fysieke werkvloer kan informatie overgedragen worden die anders was opgeslagen in een lastig te vinden digitale map. Ook waren fysieke bijeenkomsten van projecten in stadsdeel Oost niet mogelijk. Dit betekende dat het zonder goede overlegstructuur tussen de beide projecten het met de covid-19 restricties lastiger was voor het projectteam van groot onderhoud om erachter te komen dat er bij het parallel project rond het Mariotteplein een slechte relatie was ontstaan tussen project en bewoner. In een normale situatie zou de gebiedsmakelaar die in contact staat met beide projecten, goed op de hoogte zijn van de ontwikkelingen en deze door kunnen geven.

7 Conclusie

Zoals omschreven in het vorige hoofdstuk is de voorgenomen enquête uitgesteld onder invloed van een aantal factoren. In de conclusie wordt de hoofdvraag van het onderzoek beantwoord: “Gebaseerd op praktijkervaring bij groot onderhoud Middenmeer Zuid, wat zijn factoren die invloed hebben op de opzet van de enquête en welke hebben geleid tot uitstel van de beoogde enquête?” Vanuit deze ervaring worden er aansluitend een aantal lessen getrokken voor toekomstige projecten.

7.1.1 Conclusie uitstel

Voorafgaand aan het bestudeerde proces werd de huidige omgevingsmanager geïnstalleerd. Hierbij heeft geen volledige overdracht van informatie kunnen plaatsvinden. Online was er wel werk te vinden van de vorige omgevingsmanager, echter dit was door het opslagsysteem van documenten niet goed te vinden. Dit betekende dat de nieuwe omgevingsmanager niet goed op de hoogte was van de situatie in de buurt en binnen het project. Tijdens het werkproces naar de voorgestelde enquête betekende dit dat er minder efficiënt gewerkt kon worden omdat de kennis over afspraken en voortgang soms ontbrak. Tijdens dit proces was het ook niet bevorderlijk voor de beoogde enquête opzet dat de communicatieadviseur vertrok. Het gevolg was dat andere werknemers aan de slag moesten met communicatietaken of dat sommige taken niet uitgevoerd konden worden.

Uiteindelijk heeft het probleem tussen het projectteam van de renovatie aan het Mariotteplein en de bewoners ertoe geleid dat het projectteam van groot onderhoud besloot om de enquête niet meer uit te zetten. Gebrek aan vertrouwen in het projectteam van het parallel project aan het Mariotteplein was geuit door verschillende bewoners. Een medeoorzaak hiervan was het gebrek aan vertrouwen bij enquêtes. Dit was al eerder bekend bij het projectteam van renovatie van het Mariotteplein, maar werd niet tijdig gedeeld met het projectteam van groot onderhoud. Wanneer dit eerder bekend was geweest had er voor groot onderhoud al eerder naar een alternatieve opzet van de enquête gekeken kunnen worden. Dan was er minder werk verloren gegaan. Tijdens dit proces is de rol van het thuiswerken door de covid-epidemie lastig te duiden. Er kan echter aangenomen worden dat er met fysiek werk gemakkelijker informatie wordt gedeeld en contact wordt gelegd.

Tabel 1 Overzicht factoren uitstel

Reden voor vertraging	Invloed Proces	Ontstaan factor	Gevolg	Bron
Overdracht informatie omgevingsmanager	Week 1-6 gaandeweg nam invloed af	Situatie waarin volledige overdracht niet mogelijk was, informatievoorziening die tekort aan informatie niet kon oplossen.	Meer tijd nodig om alle noodzakelijke informatie te verzamelen bij interne bronnen	Gesprekken werknemers, observaties proces
Vertrek communicatieadviseur	Week 7-8	Contract liep af, geen directe overdracht op een vervangende communicatieadviseur	Vertraging opstellen enquête op gebied van communicatie	Observaties proces
Project Mariotteplein	Week 9	Gebrek aan overleg tussen teams, mogelijk deels door digitaal werken en gebrek aan vertrouwen bewoners in enquêtes	Afstel uitzetten enquête	Gesprekken werknemers, observaties proces
Digitaal werken	Gehele proces	Covid-19-epidemie	Alleen digitale communicatie met interne en externe stakeholders mogelijk.	Observaties proces

7.1.2 Lessen uitstel

Per oorzaak kan er een les getrokken worden uit deze casus. De digitale informatievoorziening is een gebied waar meerdere werknemers over spraken als punt van aandacht (Wiggerink, 2021) (Heringa, 2021). Het bleek erg lastig te zijn om de documenten te vinden. Een digitale informatievoorziening ingericht zodanig dat informatie voor alle betrokken werknemers goed te vinden is, kan in de toekomst voorkomen dat een gebrekkige overdracht tot een informatie tekort leidt. Een suggestie hierbij is het formuleren van een centrale richtlijn voor de ordening en opslag van digitale informatie bij soortgelijke onderhoudsprojecten binnen het ingenieursbureau. Deze richtlijn zou ervoor kunnen zorgen dat werknemers regelmatig verzamelde voortgang moeten uploaden en ordenen op een gestandaardiseerde manier. Door informatie te documenteren en toegankelijk te bewaren wordt voorkomen dat informatie bij een losse persoon gecentreerd blijft. Een goed functionerende digitale informatievoorziening zal dan bijdragen aan het voorkomen van kennisgaten bij het project wanneer er een persoon mist. Een aanpassing van dit digitale systeem biedt ook kansen om het systeem te herstructureren zodat het toegankelijk is voor partners. Bij groot onderhoud was de informatievoorziening van het Ingenieursbureau niet toegankelijk voor Liander en Waternet. Het is nu normaal dat er voor gezamenlijke onderdelen met een andere informatievoorziening gewerkt wordt.

Ten tweede is toegang tot communicatiekanalen nodig in het contact leggen met de omgeving. Daarom is het aan te raden om te zorgen dat er altijd makkelijk een communicatieadviseur kan aanschuiven. De gemeente Amsterdam biedt projecten ook de mogelijkheid om tijdelijk gebruik te maken van medewerkers van de afdeling communicatie. Echter bracht dit bij groot onderhoud op korte termijn geen oplossing, aangezien deze persoon niet bekend zou zijn met het project. Wat had kunnen helpen is als het contract van de communicatieadviseur pas was verlopen aan het eind van de communicatieklus in Middenmeer Zuid. Of dat de vertrekkende communicatieadviseur een (tijdelijke) opvolger had kunnen inwerken op de inhoud van het project. Ook hierbij had een makkelijk bruikbaar informatiesysteem mogelijk de helpende hand kunnen bieden.

Het gebiedsgericht werken in Amsterdam zou moeten helpen bij het structureren van overleg tussen afdelingen en verschillende projectteams in een stadsdeel. Gezien het gebrek aan communicatie vanuit en met het projectteam van het Mariotteplein verdient het aanbeveling overleg tussen parallel projecten beter te structureren. Met een vaste overlegstructuur kan een omgevingsmanager het andere projectteam op de hoogte houden van wat er in de gedeelde omgeving gebeurt. Dit biedt ook de mogelijkheid om van elkaar te leren wanneer iets minder goed gaat. Ook geeft de inhoudelijke oorzaak voor het problemen bij het Mariotteplein aanleiding voor de vraag of er wel op de juiste manier wordt omgegaan met enquêtes. Want wat is het nut van een enquête als respondenten er geen vertrouwen in hebben dat er ook daadwerkelijk iets gedaan wordt met hun reactie.

7.1.3 Aanbevelingen

Op basis van de doorlopen stappen, observaties en gesprekken is het mogelijk om tot een aantal adviespunten te komen met relatie tot uitstel van de enquête. Deze adviespunten worden gepresenteerd in Tabel 2.

Tabel 2 Adviespunten per factor

Factor	Doel	Advies
Informatievoorziening en opslag	Voorkomen dat informatie verloren gaat bij vertrek of afwezigheid van werknemers	Stel eenduidige richtlijnen op voor het ordenen en opslaan van informatie in de informatievoorziening, zodat alle betrokkenen weten waar welke informatie te vinden is. Kijk naar de kansen om een systeem ook toegankelijk te maken voor partners
Toegang tot communicatieadviseur	Voorkomen dat een project in een cruciale fase toegang tot communicatiekanalen en advies verliest	Waarborg toegang tot communicatieadviseur die bekend is met het project
Overlegstructuur parallel projecten	Voorkomen dat relevante ontwikkelingen bij parallelprojecten onbekend blijven	Waarborg vaste overlegstructuur met parallelprojecten onder alle omstandigheden

8 Discussie

Het onderzoeksdoel is het onderzoeken van factoren die hebben geleid tot het uitstel van de beoogde enquête. Deze factoren zijn gevonden door het gehele proces te evalueren richting de beoogde opzet.

8.1.1 Methodologisch

Zoals genoemd zijn de observaties niet gedaan met de oorspronkelijke intentie om een evaluatie te schrijven over hoe het uitstel is ontstaan. Van tevoren was de verwachting dat de enquête uitgezet zou kunnen worden. Hierbij zou dit verslag dienen als evaluatie van de inhoud en vorm van de enquête. Dit liep niet zoals verwacht. Tegen het eind van het oorspronkelijk geplande onderzoek moest er dus een andere invulling aan gegeven worden. Hierdoor is dit onderzoek geschreven als terugblik op het gevolgde proces. Het was niet mogelijk om eerder te weten dat de enquête niet uitgezet zou worden, maar in het theoretische geval had de onderzoeksopzet er anders uit kunnen zien. Er had dieper onderzoek gedaan kunnen worden naar hoe de achterliggende redenen van het uitstel zijn ontstaan. Ook hadden mogelijke oplossingen wellicht al verder uitgewerkt en onderzocht kunnen worden tijdens de stageperiode.

Een belangrijk punt van aandacht voor dit onderzoek is dat de observaties zijn gedaan door één persoon. Deze persoon was in tijdelijke dienst en werkte veel *met* de omgevingsmanager, maar ook *voor* de omgevingsmanager. Voor veel verklaringen of informatie waren de omgevingsmanager en het team hieromheen de bron. Voor zaken die niet gedocumenteerd waren of die buiten de fysieke observaties om hebben plaatsgevonden was er dus afhankelijkheid van deze bron. Voor sommige observaties was het aantal bronnen zeer beperkt, aangezien een beperkt aantal personen bereikt konden worden tijdens de stage. Het is niet aannemelijk dat hierbij opzettelijke onwaarheden zijn doorgegeven, maar het is wel mogelijk dat de interpretatie van personen zelf invloed heeft gehad op de boodschap. Deze afhankelijkheid van een beperkt aantal bronnen betekent dat de gedane observaties en verkregen informatie subjectieve elementen kunnen bevatten.

Veel van de literatuur die is geraadpleegd is afkomstig van de gemeente zelf of vanuit praktijkervaring met het IPM of het handboek over SOM. De literatuur is niet afkomstig uit neutrale bronnen. Daarentegen is het wel geschreven door auteurs die expert zijn op dat gebied. Voor de interne documenten bij de gemeente betekent het dat de beleidsrichting leidend is in hoe plannen worden geschreven. Door deze gekozen beleidsrichtingen kan er een subjectieve voorkeur ontstaan voor bepaalde oplossingen. Eventuele subjectiviteit in literatuur was voor dit onderzoek echter niet een groot probleem, aangezien het geëvalueerde proces dezelfde bron gebruikt en de evaluatie niet ingaat op de inhoud van deze literatuur.

8.1.2 Inhoudelijk

Als eindconclusie zijn er losstaande factoren gevonden die voor uitstel gezorgd hebben. Ook de corona-epidemie heeft een rol gespeeld bij het uitstel. Het heeft invloed gehad op de overdracht van informatie op de nieuwe omgevingsmanager en het samenwerken met het parallel project aan het Mariotterplein. Het is duidelijk dat de casus niet representatief hoeft te zijn voor hoe er normaal gewerkt wordt. Voor een gedeelte van de conclusies is het dus de vraag hoeveel deze evaluatie kan bijdragen aan toekomstige projecten bij het Ingenieursbureau onder normale omstandigheden.

Het is lastig om kennis te maken met stakeholders in een tijd waarin fysiek contact niet mogelijk is. De eerste fases van SOM lijken ook minder geschikt te zijn om uit te voeren in een situatie zonder fysiek contact. De vraag is ook hoe SOM ten tijde van een epidemie goed uitgevoerd kan worden en wat de beste alternatieve invulling is wanneer grootschalig fysiek contact geen optie is.

Er zijn ook adviespunten met relevantie onder alle omstandigheden. Vanuit de werkvloer lijkt er behoefte te zijn aan een verbeterd opslagsysteem, een informatievoorziening waarbij informatie en documenten makkelijk voor iedereen te vinden zijn. De vraag is alleen voor welke afdelingen de informatievoorziening gestandaardiseerd moet worden, want bij projecten van het Ingenieursbureau werken ook veel werknemers van andere afdelingen. En ook wat de richtlijnen dan precies gaan inhouden moet intern onderzocht worden. Binnen de organisatie dient ook gekeken te worden naar de toegankelijkheid van communicatieadvies en contracten van werknemers bij projecten. Een mogelijke wijziging hierin zou kunnen voorkomen dat er cruciaal personeel drie weken voor het einde van een klus vertrekt.

Een groter achterliggende vraag die deze casus oproept is de vraag of de gemeente enquêtes op de juiste manier gebruikt. De reactie bij het Mariotteplein toont aan dat burgers het idee hebben dat er niet naar hen wordt geluisterd bij deze enquêtes. Een vraag voor verder onderzoek is hoe de communicatie verbeterd kan worden zodat burgers meer vertrouwen krijgen in deze enquêtes. Ook kan de vraag gesteld worden wanneer een enquête het juiste middel is. Verder is het erg opvallend dat in veel documenten van de gemeente 'gebiedsgericht werken' genoemd wordt als een belangrijk speerpunt. Echter laat het gebrek aan tijdig overleg tussen parallelle projectteams in de casus zien dat het in de praktijk niet altijd goed wordt geïmplementeerd. De vraag is of dit komt doordat betrokkenen elkaar niet op kantoor tegenkwamen of dat de samenwerking ook onder normale omstandigheden meer structuur heeft.

Tot slot, de bevindingen uit dit proces roepen de vraag op of een enquête bij groot onderhoud Middenmeer Zuid wel het juiste middel was. Achteraf bleek dat een gedeelte van het beoogde publiek weinig vertrouwen had in het gebruik van de enquête. Terwijl er binnen de organisatie te weinig tijd, informatie en middelen beschikbaar waren om de beoogde planning te halen. Mogelijk was er in de situatie dat fysiek contact niet beperkt was door covid-19 een andere keuze gemaakt in het omgevingsmanagement van deze voorbereidende fase. Desondanks bracht het onderzoek wel enkele adviespunten die ook in andere situaties en projecten bruikbaar kunnen zijn.

Bibliografie

- Allecijfers.nl. (2021). *Informatie buurt Middenmeer Zuid*.
- Arts, J., & Niekerk, F. (2008). *Effectrapportages en management van infrastructuurprojecten: Van risicobron tot risicobeheersing*. Universiteit Groningen: Colloquium Vervoersplanologisch Speurwerk.
- Babbie, E. (2009). *The Practice of Social research*. Wadsworth Publishing, Belmont US.
- CBS.nl. (2021). *Kerncijfers wijken en buurten*. <https://www.cbs.nl/nl-nl/cijfers/detail/84897NED?q=middenmeer>.
- Centrale Verkeerscommissie Amsterdam. (2020). *Leidraad Centrale Verkeerscommissie*. Gemeente Amsterdam: RvE Verkeer en Openbare Ruimte Amsterdam.
- Coalitie college Amsterdam. (2018). *Coalitieakkoord GROENLINKS/D66/PVDA/SP*. Amsterdam.
- Couper, M. (2000). Web-based surveys a review of issues and approaches. *Public Opinion Quarterly* . 64 464-494.
- CRK, A. (2021, Mei (bezoekt)). *Gordel '20-'40*. Opgehaald van Commissie Ruimtelijke Kwaliteit Amsterdam; de Schoonheid van Amsterdam; Welstandsnota: https://www.crk.amsterdam.nl/welstandsnota/ruimtelijke_systemen/gordel_2040
- Dillman, D. (2000). *Mail and internet Surveys The Tailored Design Method*. John Wiley & Sons, New York.
- Elian, I. (2015). *Toepassen van het IPM-gedachtegoed binnen Ingenieursbureau Amsterdam*. Neerlands diep: de Opgave.
- Gemeente Amsterdam. (2020). *Plan van aanpak Middenmeer Zuid; Nota van uitgangspunten fase 2*. Amsterdam.
- Gemeente Amsterdam. (2021, geraadpleegd: Augustus). *informatie over bestuursstelsel*. Opgehaald van amsterdam.nl: <https://www.amsterdam.nl/bestuur-organisatie/bestuurscommissies/nieuw-bestuurlijk/>
- Gemeente Amsterdam DIVV. (2014). *Wegwijzer Integraal Project Management*.
- Gemeente Amsterdam, Waternet & Liander. (2021). *Overkoepelende Nota van Uitgangspunten Watergraafsmeer*.
- Heringa, T. (2021). *Gesprekken Project*. Gemeente Amsterdam.
- Hulshof, Heringa, & Ligthart. (2021). *Enquête buurtbewoners Middenmeer Zuid*. Gemeente Amsterdam.
- kadastralekaart.com. (2020). *Buurt: Middenmeer Zuid*. <https://kadastralekaart.com/buurten/middenmeer-zuid-BU03635602>.
- Leefomgeving, P. v. (2019). *Maatschappelijk draagvlak voor transitiebeleid*. Den Haag: Planbureau voor de Leefomgeving Rijksoverheid.
- MeerEnergie. (2021, geraadpleegd: Juli). *Plannen Warmtenet MeerEnergie*. Opgehaald van MeerEnergie.amsterdam: <https://meerenergie.amsterdam/plannen/>

- Rijksoverheid. (2021). *Uitleg nieuwe omgevingswet*. Opgehaald van Rijksoverheid.nl:
<https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/omgevingswet/vernieuwing-omgevingsrecht>
- Van Amelsvoort, J. (sd). Projectgebied Middenmeer Zuid 2021. *Illustratie projectgebied*. Gemeente Amsterdam, Amsterdam.
- Visser, M., & Vreman, C. (2011). *Klant Eisen Specificatie Zeetoegang IJmond*. Rijkswaterstaat Noord Holland.
- Vliet, P. v. (2021, Mei 26). Projectmanager Groot Onderhoud Watergraafsmeer. (T. Achterkamp, Interviewer)
- Vrouwe, & De Geus. (2018, Maart). *Kennisland*. Opgehaald van opinie Amsterdams stelsel:
<https://www.kl.nl/opinie/het-nieuwe-bestuurlijk-stelsel-van-amsterdam-is-een-kat-in-de-zak/>
- Wallace, F. (sd). Illustratie Thermometer voorpagina. *Stockfoto*. pixabay.
- Werkgroep fiets gemeente Amsterdam. (2017). *Meerjarenplan fiets*. Opgehaald van
<https://www.amsterdam.nl/bestuur-en-organisatie/volg-beleid/verkeer-vervoer/meerjarenplan-fiets/>.
- Werkgroep Projectomgeving. (2021, Mei 4). Virtueel doorlopen Middenmeer Zuid. (T. Achterkamp, Interviewer)
- Werkgroep projectomgeving. (2021, Juni). Vrije ruimte projectplannen. (Achterkamp, & Ligthart, Interviewers)
- Wermer, F. (2018). *De kracht van een driekhoek*. Utrecht: Platform P.
- Wesselink, M. (2010). *Handboek Strategisch Omgevings Management*. Boom.
- Wiggerink. (2021, Mei). Ervaringen bij standaardwerkprocessen Ingenieursbureau Amsterdam. (Achterkamp, Interviewer)
- Wouda, E., & Medeo Communicatie. (sd). Illustratie SOM-model. *Handboek Strategisch Omgevingsmanagement 4e oplage 2020*. Boom uitgevers, Amsterdam.
- Zijst, H. v. (2020). Hoe issues en stakeholders tot meerwaarde leiden. *Magazine Rijkswaterstaat*.

Appendix

Appendix A: Enquête

Door: (Hulshof, Heringa, & Ligthart, 2021)

Enquête Middenmeer Zuid

In deze korte enquête vragen we u te reageren op vragen en stellingen die gaan over een aantal thema's die raken aan het groot onderhoud dat gaat plaatsvinden in Middenmeer Zuid. De enquête bestaat uit een aantal open vragen en uit stellingen. Bij de stellingen kunt u telkens aangeven in hoeverre u het met de stelling eens of oneens bent. Vindt u de stelling lastig te beantwoorden? Kies dan voor "weet ik niet/n.v.t.".

Verkeer

In het volgende onderdeel vragen we u stellingen te beantwoorden ten aanzien van de verkeersveiligheid in Middenmeer Zuid.

Over het algemeen is het huidige straatprofiel in Middenmeer Zuid (gelet op de straatbreedte en het tweerichtingsverkeer) zodanig dat de verkeersveiligheid gewaarborgd kan worden.

Helemaal eens – Eens – Weet ik niet/n.v.t. – Oneens – Helemaal oneens

De overgang naar éénrichtingsverkeer zou de verkeersveiligheid in sommige straten in Middenmeer Zuid ten goede komen, namelijk: *[straten laten benoemen]*.

Parkeerplaatsen

In het volgende onderdeel vragen we u vragen te beantwoorden ten aanzien van de parkeergelegenheid in Middenmeer Zuid. De gemeente heeft de ambitie om Amsterdam binnen de ring autoluw te maken. Dat doen we door parkeerplaatsen op te heffen en daarmee de parkeerdruk te verhogen.

Als er parkeerplaatsen worden opgeheven dan zou dat het beste op de volgende locatie kunnen: *[open tekst vak]*

Er is voldoende parkeergelegenheid in Middenmeer Zuid.

Helemaal eens – eens – weet ik niet/n.v.t. – oneens – helemaal oneens

Bij de volgende stelling kunt u 10 punten verdelen over de verschillende antwoordmogelijkheden. Ook kunt u zelf een idee inbrengen en hier punten aan geven.

Als er parkeerplaatsen worden opgeheven, hoe zou u de ruimte dan benut willen zien?

- *Meer ruimte voor fietsparkeren*
- *Meer ruimte voor groen*
- *Meer ruimte voor fietsverkeer*
- *Meer ruimte voor voetgangers*
- *Anders, namelijk: [ruimte voor eigen suggesties]*

Radioweg

De Radioweg wordt onderdeel van het "groennet fiets". Dit betekent dat er meer ruimte komt voor de fiets en groen in de straat.

Wat voor kansen ziet u voor de Radioweg om deze groener en fietsvriendelijker te maken?

[ruimte voor eigen suggesties]

Fietsparkeren

In Middenmeer Zuid is over het algemeen voldoende ruimte voor fietsparkeren.

Helemaal eens – eens – weet ik niet/n.v.t. – oneens – helemaal oneens

Op welke plekken zou u meer ruimte voor fietsparkeren willen zien?

-Er is geen extra ruimte voor fietsparkeren nodig

- [Open tekst vak]: wees hier bij voorkeur zo specifiek mogelijk (straatnaam, ter hoogte van specifiek punt in de straat)

Duurzaamheid

Welke ideeën heeft u om duurzame mobiliteit in de wijk te bevorderen? (bijv. parkeerplaatsen voor deelmobiliteit, elektrische laadpalen, etc.)

Algemeen:

Bij de volgende stelling kunt u 100 punten verdelen over de verschillende antwoordmogelijkheden. Wat vindt u belangrijk in Middenmeer Zuid? (in de volgende vraag kunt aangeven hoe u daar invulling aan zou willen geven)

- Groen in de wijk*
- Voldoende parkeergelegenheid*
- Ruimte voor de fiets*
- Ruimte voor voetgangers*
- Ruimte voor spelende kinderen*
- Ruimte voor sociale activiteiten*

Hier kunt u toelichting geven op hoe u invulling zou geven aan de hierboven gekozen optie(s).

Mocht u nog aanvullende suggesties hebben, dan kunt u een mail sturen naar: project-middenmeerzuid@amsterdam.nl

Appendix B: Vrije ruimte projectplannen

Gesprekken (Werkgroep projectomgeving, 2021) (Hulshof, Heringa, & Ligthart, 2021) samengevoegd door: Ligthart en Achterkamp

Straatbreedte/Eénrichtingsverkeer

De breedte van veel straten voldoet niet aan de huidige norm van de verkeerscommissie in breedte voor tweerichtingsverkeer (Centrale Verkeerscommissie Amsterdam, 2020). Alle rijbanen in de wijk (profielen) zijn bijna 4 meter breed en daarop wordt gereden in 2 richtingen. Dat strookt niet met de huidige standaarden. Waarbij voor wordt geschreven dat de straten met huidige breedte beter passen bij éénrichtingverkeer. Het mogelijk verbreden van de straten conflicteert met het doel om de wijk groener en klimaatbestendiger en dus leefbaarder te maken, hierdoor lijkt het verbreden van de straten ongewenst.

Opties

Echter is het gevolg dat er een keuze gemaakt moet worden hoe de straat gebruikt gaat worden. Er zijn drie opties:

- Éénrichtingsverkeer volgens de norm van de verkeerscommissie
 - Volgens de gebiedsmakelaar zijn Er zijn klachten vanuit de Linnaeusparkweg over groot verkeer dat in twee richtingen door de straat rijdt. Groot verkeer gaat regelmatig tanken in de het midden van de buurt. Eenrichtingsverkeer zou hier mogelijk wat aan kunnen doen dus dat sluit aan bij de belangen van de bewoners.
- Tweerichtingsverkeer behouden met de huidige straatbreedte en daarmee een uitzondering op de norm van de verkeerscommissie maken
 - Dit zou met verkeerscommissie besproken worden, mocht dit volgens hen een optie zijn kan met de buurt gecommuniceerd worden of dit een voorkeur heeft.
- Tweerichtingsverkeer met verbreding van de straten volgens de norm van de verkeerscommissie
 - In dat geval zullen bomen gekapt moeten worden en parkeerplekken verdwijnen, dus gezien de andere opties in de openbare ruimte lijkt deze optie niet aantrekkelijk

Benodigde input

Van de bewoners is het nodig om erachter te komen wat hun voorkeur zou hebben: eenrichtingsverkeer of tweerichtingsverkeer. Deze keuze is belangrijk om te kijken welke oplossing de bewoners tevreden maakt.

Communicatie

Het doel van de communicatie is om het standpunt van de stakeholders te peilen, waarna dit eventueel toegevoegd kan worden aan de nota van uitgangspunten.

Tabel 3 Stakeholders straatbreedte

Betrokken stakeholders	
	Belang stakeholder
Bewoners	Leefbaarheid
waarvan autogebruiker	Vrijheid van beweging
	Gewend aan huidige opzet
	Parkeren mogelijk in twee richtingen
waarvan niet/sporadisch autogebruiker	Verkeersveiligheid
	Minimaliseren verkeersoverlast (heeft met leefbaarheid te maken)
Andere automobilisten	Snelste route
	Gewend aan huidige opzet (route)
Fietsers	Verkeersveiligheid
	Rustige fietsomgeving
Ondernemers	Bereikbaarheid voor klanten
Gemeente Amsterdam	Eenduidige richtlijnen aanhouden
	Verkeersveiligheid
	Tevredenheid inwoners tav. beleid

Parkeerplaatsen opheffen

Er zullen parkeerplaatsen opgeheven worden in het kader van de autoluwe stad. Dit wordt mogelijk gemaakt door het aantal uitgegeven parkeervergunningen te verminderen, waardoor de vraag naar parkeerplaatsen zal dalen en de parkeerdruk binnen de norm blijft. Bij het herinrichten van de omgeving in de buurt kan hierop geanticipeerd worden. Van de 1500 huidige parkeerplaatsen zouden er 250 verdwijnen. Dit levert vrije ruimte op om de omgeving anders in te richten.

Bron: *“Verminderen van aantal parkeervergunningen. De gemeente Amsterdam geeft binnen het huidige beleid, bij het opzeggen van parkeervergunningen in de openbare ruimte, deze niet allemaal meer uit. Per half jaar wordt 1,1% van de parkeervergunningen niet meer uitgegeven. Het doel is meer ruimte te scheppen in de straat. Deze wordt dan gebruikt voor bijvoorbeeld extra groen of een extra fietsparkeerplek. Dit mag alleen als de parkeerdruk in de buurt niet hoger wordt dan 90%. Dit houdt in dat van de 100 plekken in de openbare ruimte er 90 bezet mogen zijn”* - ONvU Watergraafsmere (Gemeente Amsterdam, Waternet & Liander, 2021)

Om hoeveel parkeerplekken gaat het en wie gaat hier over?

De afdeling ruimteregie heeft aangegeven dat de gegevens van onderzoeken naar de parkeerdruk elkaar tegenspreken. We weten daarom wat de parkeerdruk betreft niet wat de huidige situatie is. Op basis van de huidige parkeerdrukcijfers (zie maps.amsterdam.nl) kunnen 175 parkeerplekken opgeheven worden. Daarmee wordt voldaan aan gemeentelijk beleid om de parkeerdruk op te laten lopen tot max. 90%. Ruimtelijk ontwerper gaat in het ontwerp nu van 175 uit, maar we weten niet of dit klopt. V&OR is op dit moment aan het uitzoeken welke data klopt en hoeveel parkeerplekken daadwerkelijk mogen verdwijnen. Naar verwachting is hierover vóór 1 juli meer duidelijk.

De agenda autoluw gaat hier niet over. Middenmeer Zuid is niet opgenomen in de agenda autoluw, omdat de parkeerdruk laag is. Kanttekening hierbij is dat deze inschatting is gemaakt op basis van cijfers die naar verwachting niet kloppen.

Bron: *Ruimtelijk ontwerper* (Werkgroep Projectomgeving, 2021)

Wat zijn de signalen hierover uit de wijk?

Gebiedsmakelaar geeft aan te horen dat de parkeerdruk inderdaad niet heel hoog is. Ze krijgt nooit klachten over tekort aan parkeerplekken. Ze heeft wel eens van een bewoner gehoord dat sommige buurtbewoners nog 3 of 4 parkeervergunningen hebben, maar ze weet niet of dat klopt. Wat de gebiedsmakelaar verder opvalt, is dat er veel geparkeerd wordt op plekken die geen parkeerplaats zijn.

Verder te onderzoeken:

- Welk onderzoek is bepalend in het aantonen van de parkeerdruk?
- Hoeveel plaatsen gaan er precies verdwijnen (BRON) en zijn er eisen aan waar de parkeerplaatsen verdwijnen? Verdwijnen er alleen parkeerplekken of worden ook parkeerplekken verplaatst?
- Wat moet/kan er met de vrijgekomen ruimte gedaan worden? Zie: klimaatbestendigheidseisen, één/tweerichtingsverkeer-eisen.
- Uiteindelijk: Welke inspraak heeft de buurt over de afweging ruimtelijke inrichting?

Tabel 4 Stakeholders parkeerplaatsen opheffen

Betrokken stakeholders	
	Belang Stakeholder
Bewoners	Leefbaarheid
	Verkeersveiligheid
	Parkeren dichtbij
Bezoekers	Parkeren dichtbij
Ondernemers	Parkeergemak klanten
Fietsers	Verkeersveiligheid
Gemeente Amsterdam	Verkeersveiligheid
	Binnen de ring autoluw

Vergroening betegelde straten

Klimaatbestendigheid van de buurt is één van de kansen die in het groot onderhoud kan worden meegenomen. Eén van de manieren om de buurt klimaatadaptief te maken is om dicht betegelde straten te vergroenen. Vooral in smalle straten zal er weinig ruimte zijn voor vergroening, dus zal een eventuele toevoeging van groen ten koste gaan van andere straatinrichting zoals (fiets)parkeerruimte, trottoir of wegoppervlak zelf. Vergroening zorgt voor betere opname van water in de bodem. Bepaalde vormen van vergroening kunnen relatieve verkoeling bieden tijdens hitte en een natuurlijke opvang van water faciliteren.

Bron: *“De Watergraafsmeer moet klimaatbestendig gemaakt worden tegen bijvoorbeeld extreme neerslag en extreme droogte. Er moet 20 mm per uur door het regenwaterriool verwerkt kunnen worden. Daarnaast moet de openbare ruimte zo worden ingericht dat er na een bui van 60 mm per*

uur geen schade optreedt aan of in huizen.” -ONvU Watergraafsmeer (Gemeente Amsterdam, Waternet & Liander, 2021)

“Voor de maaiveldinrichting wordt gezocht naar een balans op het gebied van veiligheid, leefbaarheid en bereikbaarheid. Hierin spelen de hoofdnetfiets route (over de Radioweg) en de vastgestelde groenvisie 2050 een prominente rol, evenals de input van de bewoners van de buurt. In straten die een minder ruimtelijk profiel hebben zal gekeken moeten worden naar creatieve invullingen op dit vlak. Daar waar wel een (groen) ruimtelijk profiel is, moet gekeken worden naar een andere invulling van dit groen door bijvoorbeeld het aanbrengen van wandelpaden en volkstuinen. Ruimtelijke Ordening (R&D) speelt hier dan ook een belangrijke rol omdat er mogelijk procedures moeten worden doorlopen. Groot onderhoud met op enkele locaties herinrichting met een op dit moment beperkt budget zal lijdend zijn voor de plannen.” - Plan van Aanpak MMZ (Gemeente Amsterdam, 2020)

Wat zijn de eisen als het gaat om klimaatbestendigheid?

Gebiedsmakelaar duurzaamheid geeft aan:

- Er zijn groennormen zijn in de stad, maar dat deze worden toegepast op nieuwbouw. Zouden deze ook hier toegepast kunnen worden?
- Ook zijn er bepaalde eisen vanuit Waternet waaraan moet worden voldaan.
- Je kunt een rainproof oplossingenkaart maken. Daar is ook een gremium voor binnen de gemeente. We kunnen een verkennend gesprek voeren. Het Krugerplein is een leuk voorbeeld.

Verder te onderzoeken:

- Wat zijn de eisen als het gaat om klimaatbestendigheid?
- M.b.t. de eis dat 20 mm water per uur door het regenwaterriool verwerkt moet kunnen worden: wordt al aan deze eis voldaan? Of zal het verholpen zijn met de nieuwe riolering? Of moet hier ook ruimte boven de grond voor worden ingericht? Wat moet er boven de grond gebeuren om invulling te geven aan waterbestendigheid en hittestress?
- Wat wordt bedoeld met “creatieve invullingen” in het Plan van Aanpak MMZ als het gaat om klimaatbestendige oplossingen voor straten met een minder ruimtelijk profiel?
- Wat zijn de doelstellingen als het gaat om klimaatbestendig?
- Wie gaat het beheren?
- En in hoeverre is er ruimte voor de omgeving om hier over mee te praten?

Tabel 5 Stakeholders vergroening betegelde straten

Betrokken stakeholders	
	Belang stakeholder
Bewoners	Leefbaarheid
	Parkeren dichtbij (inclusief fiets)
	Minimaliseren overlast klimaat/weer
	Verkeersveiligheid
	Minimaliseren overlast groen/natuur
Waarvan beperkt in mobiliteit	Toegankelijk trottoir en straat.
	Parkeerplaats (hulp)voortuig direct voor de deur
Gemeente Amsterdam	Onderhoudsgemak
Waternet	Lage piek regen afvoer

Bomen

Staat van de bomen in MMZ:

Er zijn veel bomen in MMN en MMZ, maar deze zijn op veel plekken in zeer slechte staat. In veel gevallen wordt dit veroorzaakt door gebrek aan ondergrondse bodemruimte voor de bomen. De staat van de bomen is bestudeerd voor Middenmeer Noord en Zuid samen. De specifieke staat van de bomen in MMZ moet nog bestudeerd worden. Als het schetsontwerp voor de wijk af is (is binnenkort zover) dan kan de vraag naar een boom-effect-analyse uitgezet worden. De vraag is of er budget is (vanuit het project zelf of daarbuiten) om dit voor alle bomen in de wijk te doen. Mogelijk kan hiervoor budget bij beheer gevraagd worden.

De vraag is of we binnen dit project ontwerpveranderingen gedaan hebben waardoor de bomen weggehaald moeten worden. Als er bomen zijn waar we binnen het project voor MMZ niets mee doen, moet met beheer overlegd worden of de bomen meteen binnen dit project meegenomen worden of dat de bomen qua beheer later meegenomen worden. Het is een beter verhaal naar de omgeving toe om alle bomen in één keer mee te nemen. Dit moet met stadsdeelbestuurder besproken worden. Omgevingsmanager en Technisch manager pakken dit onderwerp op in het IPM-overleg.

Wat kan er met deze bomen gedaan worden?

Bewoners van de wijk zullen niet akkoord gaan met het kappen van al deze bomen. Soms kan een boom vrij gemakkelijk “gered” worden. Bijvoorbeeld door het vak dat vergroend wordt zoveel mogelijk rondom de bomen te houden, zodat de bomen meer ruimte krijgen. Op andere plekken zullen technische maatregelen nodig zijn en op weer andere plekken zul je moeten kappen en herplanten.

Mogelijke kansen voor gesprek met de omgeving:

Staat van de bomen goed uitleggen aan de omgeving. We gaan liever voor nieuwe bomen van verschillende soorten. Bewoners zouden daar over mee kunnen praten. Als de bomen bijna omvallen dan moeten ze gekapt worden en is er geen ruimte voor inspraak, maar als er enigszins ruimte is, dan is het bespreekbaar. Ontwerper openbare ruimte heeft een document met daarin de staat van de bomen.

Hoofdnet/groennet fiets Radioweg

De Radioweg is onderdeel van het hoofdnet fiets, maar volgens het meerjarenplan fiets zal dit uit gaan maken van het groennet fiets. Het groennet fiets moet fietsers een comfortabel alternatief bieden voor drukke routes. Hierbij is een aantrekkelijke (groene) omgeving belangrijk en de straat dient vooral ingericht te zijn om de fietser te dienen, minder de auto.

Bron: “Hierin spelen de hoofdnetfiets route (over de Radioweg) en de vastgestelde groenvisie 2050 een prominente rol, evenals de input van de bewoners van de buurt. In straten die een minder ruimtelijk profiel hebben zal gekeken moeten worden naar creatieve invullingen op dit vlak. Daar waar wel een (groen) ruimtelijk profiel is, moet gekeken worden naar een andere invulling van dit groen door bijvoorbeeld het aanbrengen van wandelpaden en volkstuinen.” - Plan van Aanpak MMZ (Gemeente Amsterdam, 2020)

Bron: “De inrichting bovengronds omvat vervanging van de verharding en groen, het reserveren van benodigde ruimte voor een ondergronds warmtenet en warmte overdracht stations en het vernieuwen van het hoofdnet fiets verbinding naar een groennet fietsverbinding door de buurt.” - Plan van Aanpak MMZ (Gemeente Amsterdam, 2020)

Bron: “Het Groennet bestaat uit comfortabele routes door een aantrekkelijke, groene omgeving, zoveel mogelijk ontvlochten van het autoverkeer.” – Meerjarenplan fiets 2017-2022 (Werkgroep fiets gemeente Amsterdam, 2017)

Een van de gevolgen van groennet fiets is dat aan de Radioweg parkeerplekken zullen verdwijnen om er groenvakken van te maken. Bron: *gesprek met ruimtelijk ontwerper* (Werkgroep Projectomgeving, 2021).

Verder te onderzoeken:

- Wat zijn de eisen voor de Radioweg als onderdeel van het groennet fiets?
 - Ruimtelijk ontwerper heeft een mail met daarin een analyse van eisen voor groennet fiets. Zij stuurt deze door.
- Wat zijn de gevolgen van deze eisen voor de ruimtelijke inrichting?
- Waartussen kan er nog gekozen worden?
- Wat zijn de gevolgen voor autogebruikers wonend aan of vlak bij de Radioweg? Hebben zij hier nog inspraak in?

Tabel 6 Stakeholders groennet fiets

Betrokken stakeholders	
	Belang stakeholder
Fietzers	Verkeersveiligheid
	Comfortabel fietsen
Bewoners Radioweg	Bereikbaarheid (auto)
	Parkeren dichtbij
	Leefbaarheid
Bewoners omliggende straten	Bereikbaarheid
(Ouders) Scholieren de Meer	Verkeersveiligheid
Natuurlijkheidshebbers	Leefbaarheid
Gemeente Amsterdam	Binnen de ring autoluw
	Drukte fietsers spreiden

Verkeersveiligheid scholen

In Middenmeer Zuid zijn er drie scholen: Middelbare school College de Meer in het midden van de buurt, het Wellantcollege Linnaeus en de van Koetsveldschool voor basisschoolkinderen met een lichte beperking in het noordwesten tegen het spoor aan. Vooral de middelbare scholen worden veel bereikt door scholieren op de fiets. De hoofdingang van het college de Meer bevindt zich aan de Radioweg vlak bij het kruispunt met de Johannes van der Waalstraat. Het Wellantcollege bevindt zich aan het Archimedesplantsoen veel meer aan de rand van de buurt. In tegenstelling tot college de Meer ligt dit veel minder aan een belangrijke verkeersader. De van Koetsveldschool moet vooral goed bereikbaar zijn voor ouders, deze zullen hun kind voornamelijk halen en brengen.

Bron: *“Buurtbewoners willen aandacht voor de verkeersveiligheid bij de scholen in de buurt en in de naastgelegen buurt Middenmeer Noord, omgeving Galileiplantsoen.”*- ONvU Watergraafsmeer. (Gemeente Amsterdam, Waternet & Liander, 2021)

Gebiedsmakelaar geeft aan dat er een bewonersvereniging is opgezet van meer dan 100 bewoners nabij het Galileiplantsoen die zich zorgen maken over veiligheid rondom de 50 km per uur weg.

Verder te onderzoeken:

- Zijn er aanwijzingen dat de verkeersveiligheid beïnvloed wordt?

- Zijn er aanvullende wensen t.o.v. de huidige situatie?
- Hangt voor een deel samen met de situatie op de Radioweg
- Wat zijn de gevolgen voor autogebruikers wonend aan of vlak bij de Radioweg? Hebben zij hier nog inspraak in?
- Uiteindelijk: wat wordt er gecommuniceerd?

Tabel 7 Bereikbaarheid scholen

Betrokken stakeholders	
	Belang stakeholder
(ouders) Scholieren	Verkeersveiligheid
	Bereikbaarheid fiets
	Bereikbaarheid auto
	Mogelijkheid om kind te brengen met auto (afzetstrook/parkeren) (Parkeren, Kiss & go)
Andere weggebruikers	Doorstroming
	Verkeersveiligheid
Bewoners Buurt	Minimaliseren overlast
	Verkeersveiligheid
Gemeente Amsterdam	Verkeersveiligheid

Bereikbaarheid en aantrekkelijkheid winkelgebied

Het winkelcentrum in Middenmeer Zuid is te bereiken vanaf de Middenweg in enkele richting vanuit de kruising met de Kruislaan in de richting van de kruising met de Wethouder Frankeweg/Hugo de Vrielaan. De Helmholtzstraat die verbindt het winkelcentrum met de rest van de buurt vanuit twee kanten. De Middenweg zelf ligt echter buiten de directe scope van het project.

Volgens het eerder gemaakte document is klimaatadaptie tegen hittestress en vergroening van het gebied een belangrijk thema. Ook wordt er genoemd dat er weinig zitruimte is voor de oudere bezoeker.

Bron: “Winkeliers willen aandacht voor de bereikbaarheid en aantrekkelijkheid van het winkelgebied Christiaan Huygensplein” – ONvU Watergraafsmere. (Gemeente Amsterdam, Waternet & Liander, 2021) Gaat over onderwerpen: Klimaatadaptatie, vriendelijk voor ouderen (zitruimte), bereikbaarheid OV, fiets, voetganger. Ingeendiend plan bij Oost begroot – document SOM Oost aanvulling issues en stakeholders 1-12-2020

Op dit moment voorzien de steegjes/hofjes tussen de woningen in parkeergelegenheid.

Verder te onderzoeken:

- Procesmatig: ligt dit binnen onze scope?
- Wat zijn de wensen als het gaat om de bereikbaarheid en aantrekkelijkheid van het gebied? Checken bij gebiedsmakelaar.
- Uiteindelijk: Wat moet er gecommuniceerd worden met ondernemers en bewoners?

Tabel 8 Stakeholder bereikbaarheid en aantrekkelijkheid winkelcentrum

Betrokken stakeholders	
	Belang stakeholder
Ondernemers (vooral winkeliers)	Bereikbaarheid klanten
	Bereikbaarheid leveranciers
	Parkeergemak klanten
	Aantrekkelijkheid winkelcentrum
Klanten	Bereikbaarheid
	Parkeren dichtbij (+fiets)
Bewoners omliggende straten	Minimaliseren verkeersoverlast
	Verkeersveiligheid
Bewoners Christiaan Huygensplein	Leefbaarheid
	Parkeren dichtbij
	Minimaliseren overlast

Pleintjes

Vooral aan de Noordwestkant van de buurt zijn er een aantal pleinen: Frauenhoferstraat en het Voltaplein. Hoewel het geen onderdeel is van de opgaaf zijn er wensen om iets met deze pleintjes te doen.

Vragen

- Wie wil iets met deze pleintjes doen? (gemeente/omgeving?)
- Wat zijn de mogelijkheden (welke ruimte is er? Budget?)
- Wat zijn de wensen? Welke ruimte is er? Is er ergens budget?

Groeninitiatieven bewoners

Er zijn initiatieven door buurtbewoners ingediend: voor alle initiatieven geldt: voor wie is de aanvraag/welk onderdeel/welk budget? Vervolgens kijken of het past in het straatbeeld

Tabel 9 Stakeholders groeninitiatieven

Betrokken stakeholders	
	Belang stakeholder
Indiener	Leefbaarheid
	Verkeersveiligheid
Andere bewoners	Minimaliseren overlast natuur
Gemeente Amsterdam	Onderhoudsgemak
	Budget
	Tevredenheid bewoners

Belangen oudere bewoners

In het algemeen zijn de volgende zaken belangrijk voor ouder wordende bewoners: Leefbaarheid omgeving, bereikbaarheid/toegankelijkheid, parkeren dichtbij huis, verkeersveiligheid, minimaliseren overlast omgeving.

Bron: *“Ontwerp openbare ruimte leeftijdsvriendelijk, inspelen op steeds ouder wordende bewoners en gebruikers van de openbare ruimte.”* - ONvU Watergraafsmeer. (Gemeente Amsterdam, Waternet & Liander, 2021) Kwam voort uit gesprekken.

Verder te onderzoeken:

- In hoeverre is dit van toepassing op MMZ?
- Bij welke onderdelen van het project en ontwerp van de ruimtelijke omgeving zal dit meegewogen moeten worden?
- Is er input nodig van deze groep zelf?

Opslag aannemer/keet

Tijdens de uitvoering moet er een gebied aangewezen worden voor de aannemer voor keet/opslag. Mogelijk biedt dit een kans voor deze ruimte zelf om een opknapbeurt te krijgen nadat de ruimte is gebruikt door de aannemer. Er kan samen met de bewoners gekeken worden welke ruimte hier het meest geschikt voor is. Dus een plek die tijdens de uitvoering weinig overlast veroorzaakt door bezetting van de aannemer en die na afloop profijt heeft van herstelmogelijkheden.

Verder te onderzoeken:

- Hoeveel ruimte is er nodig/wat is de eis aan het opslaggebied?
- Welke ruimtes zijn geschikt?
 - Bewoners inspraak geven over deze locatie.

Fietsparkeren

In de buurt worden veel fietsen gestald, maar niet overal zijn hier goede faciliteiten voor. Is het mogelijk om hier ruimte voor in te richten?

Verder te onderzoeken:

- Waar is er behoefte aan faciliteiten voor fietsparkeren? Wat zeggen bewoners hierover?
- Hoe verhoudt fietsparkeer ruimte zich tot andere ruimtelijke wensen en issues (vergroening/parkeren/straatbreedte)

Laadvoorzieningen auto's

Laadvoorzieningen kunnen worden meegenomen met de inrichting van de ruimte.

Verder te onderzoeken:

- Waar nodig? Door wie? Hoeveel is mogelijk?

Appendix C: Theorie enquêtes

Onderdeel van het geplande buurtonderzoek was een enquête richting lokale bewoners en ondernemers. Zoals genoemd is deze niet doorgegaan, maar oorspronkelijk had deze als beoogd doel om inzicht te krijgen naar de standpunten en onderliggende belangen van bewoners en ondernemers. Dit had gebruikt kunnen worden om te kijken of er draagvlak is voor het project. Zo niet dan had de enquête duiding kunnen geven aan waar in de projectopzet eventueel aanpassingen nodig waren om meer draagvlak te creëren. Met een goed opgestelde enquête hadden de resultaten kunnen bijdragen aan het definiëren van belangen en standpunten.

Respondenten

Een enquête kan mits goed gebruikt een goede methode zijn om inzicht te krijgen in grotere kwantiteit data (Babbie, 2009), in dit geval de standpunten van bewoners. Echter is de eerste limitatie hierbij de respondenten van de enquête, de enige data die vanuit een enquête verkregen kan worden is data van respondenten. Hierdoor is een onderzoeker die gebruik maakt van een enquête gebonden aan de respondenten. Een enquête kan alleen het gestelde doel dienen wanneer de respondenten representatief zijn voor de groep die wordt onderzocht. Er zijn verschillende methodes om dit te bewerkstelligen. Belangrijke factoren hierbij zijn de communicatie- en verspreidingsmethode, de afname vorm van de enquête, waarmee bedoeld wordt of deze fysiek of digitaal is, de vragen zelf en ook de lengte van de enquête.

Vraagstelling

Een andere belangrijke factor in het behalen van het gestelde doel bij gebruik van een enquête is de vraagsoort en de vraagstelling. Gesloten vragen, waar ook meerkeuzevragen onder vallen, kunnen een vertekend beeld geven omdat er vaak nuance mist. In sommige gevallen, waaronder het geval van het buurtonderzoek is het nog belangrijker om achter de beweegredenen te komen die de uiteindelijke mening vormen. Hierdoor worden in sommige gevallen gesloten en open vragen gecombineerd. De vrijheid bij open vragen kan bij selecte woordkeuze of interpretatie echter ook leiden tot onbruikbare antwoorden (Dillman, 2000). Het is belangrijk dat de respondent genoeg achtergrondinformatie heeft om een nuttig antwoord te kunnen geven. Ook is het belangrijk hoe een vraag precies gesteld en gepresenteerd wordt aangezien dit weer invloed heeft op de gedachtegang van een respondent (Couper, 2000). Indien het doel is een representatief beeld te krijgen van de belangen van een grotere groep mensen is het belangrijk om te zorgen dat de vragen een antwoord krijgen in lijn met de gedachtegang van de respondenten in de normale situatie.

Buurtonderzoek

In het geval van een buurtonderzoek is er een aantal zaken zijn die volgens de theorie mogelijk onrepresentatieve resultaten kunnen opleveren. Allereerst zijn er natuurlijk de respondenten zelf die de representativiteit limiteren. Op basis van de communicatie rondom het project en de enquête zullen bepaalde bewoners waarschijnlijk meer getrokken worden tot het responderen op de enquête. Zo zullen vooral de belangen van de personen die interesse hebben in het project hun belang tonen. De gemeente Amsterdam zal het buurtonderzoek anoniem laten uitvoeren (Heringa, 2021), hierdoor zal het niet duidelijk worden welke bewoner iets vindt. Om erachter te komen hoe de bewoners in een losse straat staan tegenover een bepaald ontworpen projectonderdeel in hun straat is dus een ander onderzoek nodig. Hierdoor zal het buurtonderzoek zich automatisch limiteren tot een grof onderzoek dat alleen grote lijnen opgeeft.

Appendix D: Uitleg aanpassing richting verslag

Oorspronkelijk was het de bedoeling dat er in het verslag een evaluatie zou plaatsvinden van het proces waar ik zou zijn meegelopen. Dit zou een evaluatie zijn over de aanloop naar, de toepassing van en het verwerken van de resultaten van de enquête onder lokale stakeholders. Echter bleek dit niet zoals gepland uit te pakken.

In het begin van mijn opdracht werd de week van Pinksteren genoemd als het moment waarop deze enquête online zou komen voor de lokale stakeholders uit de buurt Middenmeer Zuid. Deze inschatting was gemaakt op basis van de op dat moment bekende informatie over het project en de omgeving. Echter bleek voor Pinksteren dat niet alle informatie bij elkaar was om binnen korte tijd de enquête uit te zetten. Er moest eerst nog gekeken worden naar wat er precies gevraagd kon worden in de enquête. Om een volwaardige inhoud van de enquête te realiseren was meer overleg en overeenstemming nodig met andere interne stakeholders. Hiervoor was meer tijd nodig, waardoor het niet lukte om bij Pinksteren de enquête online te hebben.

Hierna werd een nieuwe richtlijn voor de planning ingezet. Volgens de nieuwe planning zou de enquête voor eind juni uitgezet worden, zodat bewoners nog de kans zouden hebben om voor de zomervakantie de enquête in te vullen. Vrij snel kwam het probleem ter tafel dat de communicatieadviseur zou vertrekken. Dit zorgde ervoor dat de enquête door werknemers werd opgezet zonder benodigde communicatieachtergrond. Zo kostte het aanvragen voor toegang tot een account voor enquêtes extra tijd en was er niemand die toegang had tot online kanalen voor het verspreiden van het begeleidende bericht bij de enquête. Toen dit op het laatst mogelijke moment toch geregeld leek te zijn, was er een nieuw probleem. In de buurt bleek een parallel onderhoudsproject aan een plein problemen te hebben met de bewoners. De bewoners gaven aan niet te denken dat er veel met hun mening gebeurt in hebben dat er iets met hun mening gedaan zou worden. Doordat dit niet eerder gecommuniceerd was tussen het projectteam van de pleinrenovatie en het projectteam van groot onderhoud, werd dit plots duidelijk en moest de enquête worden uitgesteld. Dit uitstel betekende dat de enquête niet meer voor de zomervakantie zou kunnen worden uitgestuurd. Hierdoor werd er uiteindelijk besloten om na de zomer een fysieke bijeenkomst te houden met de lokale stakeholders.

Voor de opdracht betekende dit echter dat op het laatste moment binnen de stagetermijn de opdracht moest worden geherformuleerd. Het verslag is grotendeels geschreven na de stagetermijn, maar wel gebaseerd op verzamelde informatie tijdens de stagetermijn. Dit verslag is hier het resultaat van zijn.