

# “Vertrouwen komt te voet en gaat te paard”



*Een bestuurskundig onderzoek naar de relatie tussen omgevingsmanagementstrategieën en het vertrouwen van georganiseerde maatschappelijke omgevingspartijen in overheden rondom infrastructuurprojecten*

Student: Omar Laghzaoui (436772)

Universiteit: Erasmus Universiteit Rotterdam

Master Bestuurskunde: Governance & Management van Complexe Systemen

1<sup>e</sup> begeleider: Prof. dr. J. Edelenbos

2<sup>e</sup> lezer: Dr. Ingmar van Meerkerk

17 augustus 2017

# Titelpagina

Universiteit: Erasmus Universiteit Rotterdam  
Faculteit: Sociale wetenschappen  
Opleiding: Master Bestuurskunde  
Specialisatie: Governance & Management van Complexe Systemen

Student: Omar Laghazoui (436772)  
E-mail: 436772ol@eur.nl  
Onderwerp: Omgevingsmanagementstrategieën en vertrouwen in initiatiefnemers rondom infrastructuurprojecten  
1<sup>e</sup> begeleider: Prof. Dr. J. Edelenbos  
2<sup>e</sup> lezer: Dr. Ingmar van Meerkerk

Organisatie: Twynstra Gudde  
Begeleiders: Niels Vrije Msc Nicolet Luisman Msc

Rotterdam, 17 augustus 2017

De foto op de voorpagina is afkomstig van [bbc.co.uk](http://bbc.co.uk)

Het auteursrecht behoort aan de gebruiker *Bitesize*

## Voorwoord

Deze thesis is geschreven in het kader van de afronding van de Masteropleiding Governance & Management van Complexe Systemen (GMCS) aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam. Dit rapport is het sluitstuk voor mijn studieloopbaan van zes jaar. Tijdens het afronden van de bachelor Ruimtelijke Ordening & Planologie en het schrijven van mijn thesis 'Regie in de ondergrond', besefte ik pas hoe complex de fysieke ruimte is in al haar inhoudelijke facetten, maar ook hoe complex alle processen zijn die hieraan voorafgaan. Een van de meest vooruitstrevende adviesbureaus in het managen van complexe processen, Twynstra Gudde, wat altijd goed op mijn netvlies lag, heeft mij uiteindelijk bij de Master GMCS gebracht. Dit was voor mij dan ook reden om mijn afstudeerscriptie bij Twynstra Gudde te schrijven. Graag maak ik gebruik van deze gelegenheid om niet alleen mijn collega's bij Twynstra Gudde te bedanken, maar ook andere betrokkenen.

Dit onderzoek heb ik namelijk niet kunnen uitvoeren zonder de medewerking van de adviseurs bij Twynstra Gudde. Die mij niet alleen toegang hebben gegeven tot de mooiste en waanzinnigste projecten in Nederland, maar ook bereid waren om tijd voor mij vrij te maken en met mij mee te denken. In het bijzonder wil ik mijn begeleiders Niels Vrije en Nicolet Luisman bedanken voor hun inzet, steun, waardevolle adviezen en het vertrouwen in mij om dit onderzoek naar alle tevredenheid te voltooien.

Ook de stakeholders rondom de Vijzelgrachtstation en de Gaasperdammertunnel die bereid waren om mij te woord te staan, wil ik bedanken voor hun medewerking. In het bijzonder Lony Wesseling die ondanks haar privéomstandigheden mij op een zondag belde om het interview af te leggen. Vanuit de projectorganisatie wil ik voornamelijk Lammert Postma en Niels van den Brink bedanken voor hun welwillendheid om mij goed op weg te helpen en in contact te brengen met omgevingspartijen.

Vanuit de Erasmus Universiteit wil ik mijn eerste begeleider bedanken, Jurian Edelenbos, voor de constructieve feedback en het beoordelen van mijn onderzoek. De afgelopen maanden heb ik met veel plezier gewerkt aan dit onderzoek. Ik heb niet alleen veel geleerd over het onderwerp, maar ook over wat er komt kijken bij het doen van goed wetenschappelijk onderzoek. Voor mij is nu de tijd gekomen om een punt achter dit onderzoek te zetten, zodat ik mijn aandacht kan richten op nieuwe uitdagingen. Het resteert mij nog om u veel leesplezier te wensen.

Rotterdam, augustus 2017

## Samenvatting

Als gevolg van verschillende sociale en economische ontwikkelingen van de afgelopen decennia, is er steeds minder vertrouwen in overheden en publieke instituties. Eén van de domeinen waarin de gevolgen hiervan groot kunnen zijn, is het ruimtelijk domein. Rondom infrastructuurprojecten, waarin maatschappelijke belangenorganisaties zich hard maken voor onder andere de belangen van de achterban (geluidshinder, bereikbaarheid, werktijden, werklocaties, luchtvervuiling, transportroutes enzovoort) en de projectorganisaties die het project zo snel mogelijk willen realiseren, staan de belangen van beide partijen vaak op gespannen voet. Een onjuiste omgang met het vertrouwen van deze maatschappelijke belangenorganisaties kan grote gevolgen hebben. In dit soort infrastructuurprojecten is namelijk vaak veel maatschappelijke (belasting-) geld gemoeid. Een onjuiste omgang met ‘vertrouwen’ kan ertoe leiden dat belangenorganisaties – met behulp van hun korte lijnen met de politiek – hun contacten met social media en het aanspannen van kort gedingen de besluitvormings- en realisatietrajecten behoorlijk kunnen verstoren. De projectdoelstellingen die hierdoor niet gehaald kunnen worden, kunnen ertoe leiden dat publiek geld onnodig verloren gaat. Vertrouwen is daarmee een onmisbaar component rondom infrastructuurprojecten. Overheden gebruiken een aanpak om dit soort vraagstukken te tackelen, genaamd omgevingsmanagement. Met behulp van omgevingsmanagement proberen overheden onder andere het vertrouwen tussen overheden en maatschappelijke omgevingspartijen te laten groeien. Echter, het is in de wetenschap en in de praktijk niet altijd duidelijk hoe omgevingsmanagementstrategieën concreet invloed hebben op het vertrouwen van maatschappelijke omgevingspartijen en met welke strategieën het vertrouwen ontwikkeld kan worden en met welke strategieën niet. Op basis van deze constatering is de volgende hoofdvraag geformuleerd:

*Hoe hebben de strategieën in het omgevingsmanagement, invloed op (de bronnen van) vertrouwen en daarmee het vertrouwen van stakeholders in overheden rondom infrastructuurprojecten?*

Om tot een goed antwoord te komen voor de hoofdvraag is er een meervoudige casestudie uitgevoerd naar het omgevingsmanagement rondom het Vijzelgrachtstation en de A9 Gaasperdammertunnel. Een meervoudige casestudie kan een sterker bewijs leveren voor de relaties tussen omgevingsmanagementstrategieën en het niveau van vertrouwen. Daarnaast vergroot een meervoudige casestudie ook het inzicht in succesvolle en minder succesvolle omgevingsmanagementstrategieën. Binnen de omgevingsmanagementstrategieën kan op basis van literatuuronderzoek een onderscheid worden gemaakt tussen ‘resultaatgerichte’ en ‘relatiegerichte’ strategieën. Volgens de literatuur komt in de praktijk vaak een combinatie van beide categorieën voor.

### **Drie strategieën voor minder vertrouwen**

#### *Beheersen van de inhoud*

In dit onderzoek blijkt het merendeel van de resultaatgerichte strategieën naar minder vertrouwen te leiden. Projectorganisaties beredeneren vaak vanuit een werkelijkheid die niet aansluit bij de werkelijkheid van omgevingspartijen. Dit is vaak een werkelijkheid die gaat over de voorzorgsmaatregelen die al genomen zijn om – vanuit de projectorganisatie gedacht – rekening te houden met de belangen van de omgeving. Terwijl belangenvertegenwoordigers

vaak beredeneren vanuit een werkelijkheid die gaat over zorgen zoals bereikbaarheid, geluidsoverlast enzovoort. Door het verschil in percepties voelen belangenvertegenwoordigers zich onbegrepen en ontstaat er minder vertrouwen.

#### *Beperkt verbinden*

Daarnaast blijkt dat belangenorganisatie continu het initiatief moeten nemen om betrokken te blijven rondom infrastructuurprojecten, waardoor er een ongelijkwaardige relatie ontstaat. Belangenvertegenwoordigers denken er dan niet vanuit te kunnen gaan dat hun zorgen en klachten serieus worden genomen. Dat leidt tevens tot minder vertrouwen.

#### *Wispelturigheid in het toezien op projectafspraken*

Een derde 'resultaatgerichte' strategie is het maken van afspraken over bouwwerkzaamheden en schadeprocedures. Hierdoor tracht de projectorganisatie de verwachtingen te managen. Echter blijken projectorganisaties wispelturig te zijn in het nakomen van haar afspraken. De wispelturigheid hierin, geeft minder vertrouwen in de rol en verantwoordelijkheid van de projectorganisatie. Daarnaast ligt het zwaartepunt binnen deze strategie bij de afhandeling van de schadeprocedures. Bovenop de overlast blijkt de bewijslast voor de geleden schade bij de bewoners te liggen. Hierdoor is er minder vertrouwen in de formele legitieme structuren die in beginsel garant moeten staan voor vertrouwen.

### **Strategieën voor meer vertrouwen**

Een betere interventie voor meer vertrouwen is een relatiegerichte aanpak. Binnen de relatiegerichte aanpak kan een onderscheid gemaakt worden tussen strategieën waarmee het vertrouwen versterkt kan worden en strategieën waarmee het vertrouwen hersteld kan worden. Vertrouwen komt immers te voet en gaat te paard.

#### *Ruim verbinden*

Om tot een gelijkwaardige vertrouwensrelatie met omgevingspartijen te komen zijn meerdere verbindingsstrategieën nodig. Het proactief benaderen van omgevingspartijen, het financieren van maatschappelijke omgevingspartijen om zich te organiseren als volwaardige gesprekspartner en het bereikbaar zijn voor vragen klachten/zorgen zijn belangrijke verbindingsstrategieën waardoor omgevingspartijen erop aan kunnen dat ze serieus worden genomen. Wanneer het vertrouwen beschadigd was en hersteld moest worden, werd aanvullend op de verbindingsstrategieën door de opdrachtgever een onafhankelijke omgevingsmanager aangesteld die tussen beide partijen kon staan.

#### *Toezien op gemaakte projectafspraken*

Op weg naar vertrouwen was het consistent toezien op de gemaakte afspraken een belangrijk pad dat bewandeld moest worden. Ook wanneer er zich onverwachte gebeurtenissen voordeden. Hierdoor ontstonden sociaal geproduceerde legitieme structuren waar omgevingspartijen hun vertrouwen uit konden putten. Als het vertrouwen beschadigd was, dan werd het project 'open gebroken' en werd er gestuurd op procesafspraken. De gelijkwaardigheid was hier een belangrijke bron van vertrouwen.

Omgevingspartijen geven te kennen dat dergelijke overlegvormen, zoals werksessies, hen de indruk gaven dat ze als gelijken worden gezien. De vorm waarin het samenwerkingsverband tot stand komt geeft vertrouwen, want daardoor kunnen stakeholders er vanuit gaan dat hun zorgen en belangen serieus genomen worden. Als het vertrouwen beschadigd was, dan was de

aanwezigheid van een onafhankelijke voorzitter en een onafhankelijke notulist van belang om over die gelijkwaardigheid te waken.

### *Inhoud verkennen*

Het handelen vanuit gelijkwaardigheid betekent ook dat belangenvertegenwoordigers inhoudelijk de ruimte gegeven moet worden om mee te denken over oplossingen voor hun vraagstukken gedurende de uitvoering, want dat neemt onzekerheid voor hen weg. De gelijkwaardige relatie die hierdoor kan ontstaan geeft vertrouwen. Door ook nog eens neveneffecten van het project te verkennen en deze te erkennen, kunnen er ook 'gedeelde percepties' ontstaan, wat weer het vertrouwen versterkt.

### **Aanbevelingen**

Uit de conclusies vloeien de volgende aanbeveling uit voort. Maatschappelijke omgevingspartijen willen serieus worden genomen en wanneer projectorganisaties handelen vanuit die waarde dan blijken omgevingspartijen een bron te hebben waar zij hun vertrouwen uit kunnen putten. Sterk de nadruk leggen op relatiegerichte strategieën is dan ook één van de aanbevelingen in het bouwen *aan* of het herstellen *van* vertrouwen.

Een tweede aanbeveling is om ongewenste *events* als aangrijpingspunt aan te halen om het omgevingsmanagement meer 'relatiegericht' in te steken. De 'relatiegerichte aanpak' gaat namelijk gepaard met hogere interactiekosten, maar vangt de gevolgen van ongewenste *events* op. Ongewenste *events* op het juiste moment op de juiste manier onder de aandacht brengen bij het hoger politiek bestuur, kan leiden naar een groter budget. Een groter budget is een belangrijke conditie voor een relatiegerichte aanpak, want een relatiegerichte aanpak gaat gepaard met meer interactiekosten. Deze aanpak kan overigens ook worden gezien als een investering om grotere kosten te voorkomen.

De derde aanbeveling is om binnen de strategieën de aansluiting te zoeken bij de kenmerken van de omgeving. Sommige omgevingspartijen hechten namelijk meer waarde aan de strategie 'inhoud verkennen', omdat ze gezien willen worden als ervaringsdeskundige terwijl anderen juist meer waarde hechten aan de gemaakte afspraken en de afhandelingen van de schadeprocedures.

# Inhoud

1. Inleiding .....	9
1.1 Aanleiding .....	9
1.2 Probleemstelling .....	10
1.3 Doelstelling .....	11
1.4 Hoofdvraag .....	11
1.5 Deelvragen .....	11
1.6 Relevantie .....	11
1.7 Leeswijzer .....	12
2. Theoretisch kader .....	13
2.1 Integraal Projectmanagement Model (IPM) .....	13
2.2 Omgevingsmanagement en de omgeving .....	13
2.3 Omgevingsmanagementbenaderingen .....	14
2.4 Omgevingsmanagement strategieën .....	19
2.5 Effecten op het vertrouwen .....	23
2.6 Conceptueel model .....	27
3. Methodologie .....	30
3.1 Onderzoeksstrategie .....	30
3.2 Caseselectie .....	31
3.3 Respondentselectie .....	32
3.4 Dataverzameling .....	33
3.4 Data analyse .....	33
3.5 Betrouwbaarheid en validiteit .....	40
4. Casus: Vijzelgrachtstation .....	41
4.1 Inleiding .....	41
4.2 Projectbeschrijving .....	42
4.3 Omgeving .....	43
4.4 Omgevingsmanagementstrategieën en bronnen van vertrouwen .....	45
4.5 Eindconclusie .....	59
5. Casus: Gaasperdammertunnel A9 .....	63
5.1 Inleiding .....	63
5.2 Projectomschrijving .....	64
5.3 Omgeving .....	66
5.4 Omgevingsmanagementstrategieën en bronnen van vertrouwen .....	68
5.5 Eindconclusie .....	78

6. Terugkoppeling op theoretisch kader .....	80
6.1 Veronderstellingen.....	80
6.2 Theoretisch model.....	83
7. Conclusie & aanbevelingen.....	84
7.1 Antwoord op de hoofdvraag .....	84
7.2 Aanbevelingen.....	92
7.3 Reflectie .....	94
8. Literatuurlijst.....	96
9. Bijlage 1: Respondentenlijst .....	101
10. Bijlage 2: Vragenlijst voor projectleden .....	102
11. Bijlage 2: Vragenlijst voor omgevingspartijen .....	104



# 1. Inleiding

“Weg is ’t vertrouwen”, met deze titel opende het NRC.Next haar krant naar aanleiding van een onderzoek van de Nationale DenkTank (Roël, 2010). Een belangrijke conclusie van dit rapport is dat het vertrouwen van burgers in publieke instituten en overheden flink is afgenomen (Nationale Denktank, 2010). Vergelijkbare constatering zijn later ook door andere publieke instituten gedaan (Mul, 2015; CBS, 2015). Het vertrouwen in de publieke instanties en overheden is de afgelopen decennia onder druk komen te staan door verschillende sociale, politieke en economische ontwikkelingen. Nog belangrijker dan de oorzaak zijn de gevolgen van het afnemend vertrouwen.

## 1.1 Aanleiding

Eén van de domeinen waarin het vertrouwen is afgenomen en de gevolgen hiervan groot kunnen zijn, is het ruimtelijk domein. In diverse onderzoeken van onder meer de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR), is geconstateerd dat het aantal klachten dat burgers indienen (en dat gegrond wordt verklaard) jaarlijks stijgt met betrekking tot het overheidshandelen rondom infrastructuurprojecten. De WRR maakt zich dan ook zorgen over de burgers die het vertrouwen in de overheid dreigen te verliezen (Bandringa en Engelenburg, 2016). In één van de publicaties van ‘NederlandBovenWater’, waarin ruim veertig projecten (o.a. infrastructuurprojecten) zijn onderzocht, wordt de conclusie getrokken dat er in gebiedsontwikkeling niet altijd voldoende vertrouwen is in overheden (Lieshout, 2009; Vos, 2009). Ondanks de goede intenties, blijkt het participatieproces rondom infrastructuurprojecten vaak naar minder vertrouwen te leiden. In het onderzoek van Bandringa en Engelenburg (2016), wordt de overheidsaanpak (omgevingsmanagement) van overheden, als één van de oorzaken aangemerkt voor het afnemende vertrouwen in overheden rondom infrastructuurprojecten. Burgers worden geïnformeerd over het project met de bijbehorende problemen en oplossingen, nadat er intern meerdere stappen zijn genomen. Ook een aanpak waarbij stakeholders vroegtijdig worden betrokken, leidt niet altijd tot meer vertrouwen. Betrokkenheid van actoren in een vroeg stadium leidt namelijk geregeld tot hoge verwachtingen die niet altijd waargemaakt kunnen worden, met als gevolg dat er minder vertrouwen is (Edelenbos et al., 2001). Hiervan is ook een aantal voorbeelden terug te vinden in het onderzoeksrapport ‘Vertrouwen in burgers’ van (Bandringa & Engelenburg, 2016).

De afgelopen decennia zijn er meerdere onderzoeken gedaan naar de vertrouwensrelatie tussen burgers en overheden rondom infrastructuurprojecten (Edelenbos & Monnikhof, 2001). Echter, de vertrouwensrelatie tussen overheden en georganiseerde burgers kwam meer op de achtergrond te liggen, terwijl minder vertrouwen van georganiseerde maatschappelijke partijen een grotere impact kan hebben op het verloop van infrastructuurprojecten. Ze zijn namelijk goed georganiseerd; hebben vaak een grote achterban, hebben korte lijnen met politiek en andere kanalen (o.a. social media) en kunnen op die manier hun impact op infrastructuurprojecten vergroten en projecten daarmee verstoren. Een van de praktijkvoorbeelden is het Vijzelgrachtstation wat later in dit onderzoek uitgebreid wordt geanalyseerd. Als gevolg van het afnemend vertrouwen, organiseerden ondernemers en omwonenden zich in belangenorganisaties en werden verschillende middelen gemobiliseerd. Dit heeft geleid naar drie ontwikkelingen: een toename in het aantal kort gedingen dat in gang werd gezet, een politieke inmenging én negatieve berichtgeving in de media waardoor het

besluitvormingsproces en de projectvoortgang verstoord werd (Parool, 2007; Parool, 2008; Eck, 2011). Minder vertrouwen kan dus de realisatie van infrastructuurprojecten behoorlijk verstoren. De impact van belangenorganisaties is nog beter zichtbaar rondom de wegverbreding van ruim 63 km asfalt in de regio Schiphol Amsterdam Almere (SAA), om het dichtslibben van de regio te voorkomen. De eerdere variant, de aanleg van een 13 kilometer lange tunnel lag lang op tafel, totdat maatschappelijke organisaties, actiegroepen en verenigingen meerdere politieke figuren tot in de Tweede Kamer hebben gemobiliseerd om tegen het plan te stemmen. Uiteindelijk werd het plan van 13 km asfalt van tafel geveegd en werd een aantal jaren later besloten om het bestaande weggennet met 63 km asfalt te verbreden (Schreuder, 2011). De impact van georganiseerde maatschappelijke organisaties blijkt ook rondom dit project sterk te zijn. In dit onderzoek zal daarom ook de focus gelegd worden op georganiseerde maatschappelijke omgevingspartijen.

Voortbouwend op de wetenschappelijke literatuur (Klijn, Edelenbos et al, 2010) kan het fenomeen van 'minder vertrouwen' niet alleen het projectvoortgang verstoren, maar kan het tevens leiden tot duurdere infrastructuurprojecten terwijl rondom infrastructuurprojecten veel maatschappelijk (belasting-) geld is gemoed (Dusseldorp, Put et al, 2012). Een onjuiste omgang met 'vertrouwen' van georganiseerde maatschappelijke omgevingspartijen, zoals in de Vijzelgrachtcasus, kan ertoe leiden dat projectdoelstellingen niet gehaald worden en publiek geld onnodig verloren gaat.

Overheden gebruiken een aanpak om dit soort vraagstukken te tackelen, genaamd omgevingsmanagement. Met behulp van omgevingsmanagement proberen overheden het vertrouwen tussen overheden en maatschappelijke omgevingspartijen laten groeien (Wesselink en Paul, 2010; Evers en Suskund, 2009). *Omgevingsmanagement is het geheel van activiteiten gericht op het verkennen en betrekken van alle omgevingspartijen, met als doel de eigen en gemeenschappelijke doelen te realiseren en de verwachtingen van verschillende partijen te managen* (Rijkswaterstaat, 2008). In de wetenschappelijke literatuur wordt het omgevingsmanagement gedefinieerd als het stakeholdermanagement wat voornamelijk gericht is op het verkrijgen van meer draagvlak en tevredenheid onder de stakeholders (Klijn & Koppenjan, 2004; Klijn et al, 2008). De factoren die hiertoe bijdragen zijn onder andere beschreven en onderzocht in de papers van Koppenjan (2004), Evers & Suskund (2009), Jargeas et al (2010) en Yang et al (2010). Wat betreft de empirische factoren (omgevingsmanagementstrategieën) die rondom infrastructuurprojecten leiden naar minder of meer vertrouwen, daar is in de wetenschappelijke literatuur minder aandacht voor gegeven (Anderson en Weitz, 1990; Dwyer and Oh, 1987; Moorman et al., 1993; Jin and Ling, 2005). Deze constatering wordt overigens ook ondersteund door Koppenjan (2010), Karlsen et al (2008) en Diallo en Thuiller (2005) die te kennen geven dat er weinig is geschreven over vertrouwen en hoe je vertrouwen concreet kan laten toenemen met behulp van het omgevingsmanagement. Evenals de bronnen van vertrouwen die beïnvloed kunnen worden door omgevingsmanagementstrategieën. Dit is voor de onderzoeker één van de redenen geweest om dit onderzoek te verrichten en de empirische data hiervoor te verzamelen en te analyseren.

## **1.2 Probleemstelling**

Het is in de praktijk en in de wetenschap concreet niet duidelijk hoe omgevingsmanagementstrategieën invloed hebben op de bronnen van vertrouwen en daarmee het vertrouwen van georganiseerde omgevingspartijen in overheden, rondom infrastructuurprojecten in stedelijke gebieden.

### 1.3 Doelstelling

Het doel is om onderzoek te doen naar de strategieën van omgevingsmanagers en de effecten daarvan op (de bronnen van) vertrouwen en daarmee het vertrouwen van stakeholders in initiatiefnemers, rondom infrastructuurprojecten.

Op basis van sociaal wetenschappelijke theorie over omgevingsmanagementbenaderingen, netwerkstrategieën en vertrouwen, het uitvoeren van documentanalyses en het afnemen van zestien interviews rondom twee praktijkcases, wordt er een thesis geschreven.

### 1.4 Hoofdvraag

Hoe hebben de strategieën in het omgevingsmanagement, invloed op (de bronnen van) vertrouwen en daarmee het vertrouwen van stakeholders in initiatiefnemers rondom infrastructuurprojecten?

### 1.5 Deelvragen

1. Wat wordt er verstaan onder ‘vertrouwen’, ‘bronnen van vertrouwen’ en ‘omgevingsmanagementstrategieën’ (begripsverheldering)?
2. Vanuit welke theorieën vloeien de omgevingsmanagementstrategieën voort, wat typeert deze strategieën en hoe zijn deze concepten te operationaliseren ten behoeve van dit onderzoek?
3. Wat zijn de effecten van omgevingsmanagementstrategieën op het vertrouwen van stakeholders in projectorganisaties rondom de twee praktijkcases?
  - 3.1 Hoe ziet de externe maatschappelijke omgeving van de geselecteerde projecten eruit?
  - 3.2 Welke omgevingsmanagementstrategieën zijn toegepast en hoe heeft dit invloed gehad op de bronnen van vertrouwen.?
  - 3.3 Hoe heeft het vertrouwen zich ontwikkeld in de loop van de tijd als gevolg van omgevingsmanagementstrategieën en bronnen van vertrouwen?
4. Hoe verhouden de bevindingen uit de praktijk zich tot het theoretisch kader?

### 1.6 Relevantie

#### Wetenschappelijke relevantie

De afgelopen tien jaar is op meerdere terreinen onderzoek gedaan naar de vertrouwensrelatie tussen burgers en overheden (Lieshout, 2009; Bandringa & Engelenburg, 2016; Edelenbos & Monnikhof, 2001). De vertrouwensrelatie tussen georganiseerde maatschappelijke omgevingspartijen en overheden rondom infrastructuurprojecten met betrekking tot omgevingsmanagement, kwam meer op de achtergrond te liggen, terwijl deze partijen minstens zo belangrijk zijn. Zoals in de aanleiding is beschreven, blijken georganiseerde omgevingspartijen over meerdere pressiemiddelen te beschikken om de voortgang van projecten in de uitvoering te verstoren. Hoe het omgevingsmanagement het vertrouwen van deze stakeholders beïnvloedt is duidelijk.

Daarnaast is in de wetenschap veel onderzoek verricht naar burgerparticipatie in de beleidsvormings- dan wel in de planvormingfase (Yang et al, 2009). Er is echter weinig geschreven over de participatie van stakeholders in de uitvoeringsfase of anders het management daarvan. Hier zijn meerdere verklaringen voor, zoals het continu toe- en uittreden van stakeholders, veranderen van doelen en belangen van stakeholders en inconsistente communicatie tussen stakeholders (Loosemore, 2006; Bourne & Walker, 2006; Rowlinson &

Cheung 2008). De wetenschappelijke relevantie komt in dit onderzoek dan ook voort uit het gegeven dat de participatie gedurende de uitvoeringsfase centraal staat.

Ten derde heeft het omgevingsmanagement in relatie tot vertrouwen, op een aantal publicaties na (Mertens en Koningsveld, 1992; Gelder, Koppenjan et al, 2010), op het eerste gezicht weinig aandacht gekregen in de bestuurskundige literatuur. Deze constatering wordt bevestigd door de discussie van Lemmens (2001) en het kennisplatform omgevingsmanagement (2008). Zoals in alinea vier uit paragraaf 1.1 is beschreven, is er in de wetenschappelijke literatuur weinig geschreven over de omgevingsmanagementstrategieën die tot minder of meer vertrouwen kunnen leiden. Voortbouwend op de constatering uit paragraaf 1.1., is er volgens de onderzoeker op enkele publicaties na, geen sprake van uitputtend theoretisch raamwerk waarmee vertrouwen via de bronnen van vertrouwen concreet beïnvloed kan worden. Dit onderzoek probeert een bescheiden bijdrage te leveren aan de verdere ontwikkeling van een theoretisch model.

Op deze drie punten kan het onderzoek het gat in de wetenschappelijke literatuur opvullen en daarmee wetenschappelijk relevant zijn voor de bestuurskundige literatuur.

### **Maatschappelijke relevantie**

Met het toenemende belang van omgevingsmanagement rondom infrastructuurprojecten (KING, 2010), groeit ook binnen het organisatieadviesbureau Twynstra Gudde de behoefte om niet alleen het vak een stap verder te brengen en te professionaliseren maar ook om inzicht te verkrijgen in wat het omgevingsmanagement in projecten bijdraagt. Daarnaast blijkt het thema vertrouwen in het vakgebied van de omgevingsmanager een ongrijpbaar thema te zijn. Met behulp van dit onderzoek wordt er getracht om daar meer grip op te krijgen. Het inzicht vergroten in de uitvoeringspraktijk, daarop reflecteren en vastleggen, brengt de uitvoeringspraktijk verder. Daarmee is dit onderzoek ook relevant voor opdrachtgevers, aannemers, ingenieursbureaus, omgevingsmanagers en projectmanagers van grote infrastructuurprojecten met een maatschappelijke impact.

### **1.7 Leeswijzer**

Het hierop volgende hoofdstuk bespreekt de theoretische focus van dit onderzoek. Verschillende theoretische concepten worden beschreven en met elkaar in relatie gebracht. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een conceptueel model. Om de doel- en vraagstelling te beantwoorden, geeft hoofdstuk 3 inzicht in de methode en werkwijze van dit onderzoek. Daarnaast worden de theoretische concepten ook geoperationaliseerd ten behoeve van de analyse. In hoofdstuk 4 en 5 worden de bevindingen van dit onderzoek geanalyseerd en gepresenteerd. Op basis van de bevindingen uit de praktijk wordt een terugkoppeling gegeven op het conceptueel model uit hoofdstuk 2. Het onderzoek wordt in hoofdstuk 7 afgesloten met een conclusie, aanbevelingen en een reflectie.

## 2. Theoretisch kader

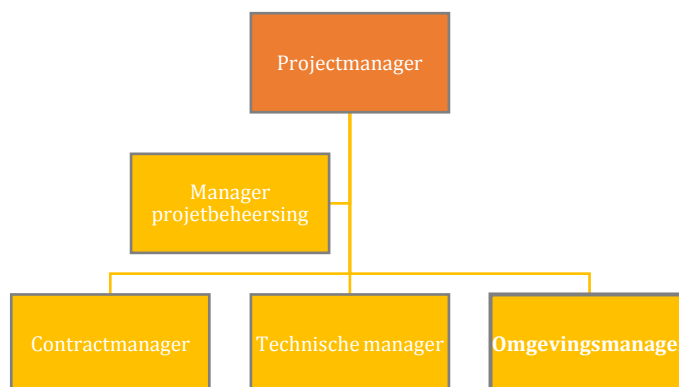
In dit hoofdstuk worden de algemene concepten ‘vertrouwen’ en ‘omgevingsmanagement’, behandeld. In het eerste deel wordt de context van de projectorganisaties van infrastructuurprojecten geschetst met de bijbehorende rollen en taken voor het omgevingsmanagement. Vervolgens worden de drie verschillende omgevingsmanagementaanpakken met de bijbehorende dilemma’s beschreven. Deze omgevingsmanagementaanpakken worden uitgewerkt met meerdere strategieën. De theoretische concepten ‘vertrouwen’ en ‘bronnen van vertrouwen’ zijn de laatste concepten die in dit hoofdstuk beschreven worden. Het theoretisch kader wordt afgesloten met een conceptueel model, waarin de theoretische concepten in relatie met elkaar worden gebracht. Het conceptueel model vormt de opstap naar het empirisch onderzoek.

### 2.1 Integraal Projectmanagement Model (IPM)

Het merendeel van de aanleg en onderhoud van infrastructurele projecten worden in Nederland aangestuurd volgens het IPM model van Rijkswaterstaat of een variant hierop (Ineke, 2016). In het IPM model worden vijf rollen onderscheiden:

de projectmanager, de projectbeheersing manager, de technisch manager, de contract manager en de omgevingsmanager. De vijf managers dragen gezamenlijk de verantwoordelijkheid over het project.

De omgevingsmanager vormt het intermediair tussen de projectorganisatie en de stakeholders in de projectomgeving (Rijkswaterstaat, 2009).



### 2.2 Omgevingsmanagement en de omgeving

De omgevingsmanager is verantwoordelijk voor de interactie met de omgeving om het project gerealiseerd te krijgen binnen de rechterlijke randvoorwaarden die door publieke en private partijen gesteld zijn. Het streven is om binnen de randvoorwaarden zorg te dragen voor de maatschappelijke inbedding van het project. Vaak wordt hier de term draagvlak voor gebruikt. De samenwerking met de omgeving kan op verschillende wijze ingevuld worden om het project te realiseren. Het streven is om tot een effectieve samenwerking te komen, door vertrouwen en begrip te kweken in de omgeving (Rijkswaterstaat, 2009). In de praktijk wordt deze samenwerking op verschillende manieren ingevuld: van een beheersende en informerende vorm tot een coproducerende en consensus zoekende vorm van omgevingsmanagement (Koppenjan, 2010).

De omgevingspartijen zijn de stakeholders die belangen te verdedigen hebben bij een beleidsmaatregel of oplossingen. Het zijn personen die door positieve of negatieve effecten van voorgestelde plannen geraakt kunnen worden. Het hoeft in dat geval niet alleen over fysieke of materiële zaken te gaan (bereikbaarheid, woningschade enz.), maar het kan ook over

persoonlijke elementen gaan zoals gevoel van onveiligheid, stankoverlast en geluidsoverlast (Edelenbos, 2000). Zoals in de inleiding is beschreven, verstaan we onder termen als ‘omgeving’ of ‘omgevingspartijen’, de ‘externe maatschappelijke omgevingspartijen’. Georganiseerde bewoners, ondernemers, maatschappelijke organisaties die door ruimtelijke planprojecten geraakt worden en zich organiseren in belangenorganisaties, vormen in dit onderzoek de maatschappelijke omgevingspartijen.

De omgevingspartijen vormen samen met de projectorganisatie een ‘netwerk’ van actoren. Volgens Ten Heuvelhof en De Bruijn (2008) kan een ‘netwerk’ worden gedefinieerd als een aantal actoren 1) met verschillende belangen en doelen 2) en verschillende hulpbronnen 3) die afhankelijk zijn in het bereiken van hun doelen 4). Zoals in de inleiding is beschreven kunnen belangenorganisaties ten op zichte van het project soms tegenstrijdige doelen hebben en kunnen ze via zowel informele kanalen als formele wettelijke kanalen (legitimiteitbron) ruimtelijke planprojecten beïnvloeden. De projectorganisatie heeft daarentegen ook haar doelen en eigen middelen. Volgens Koppenjan is het negeren van de omgeving geen optie, want de omgeving heeft direct of indirect invloed op het project. ‘Een turbulente omgeving kan resulteren in scopewijzigingen, hoge kosten, vertragingen en uitstel en soms zelfs afstel’. Dit is precies hetgeen wat omgevingsmanagement probeert te voorkomen (Koppenjan, 2010).

### 2.3 Omgevingsmanagementbenaderingen

In de literatuur wordt er een bepaalde bereidheid verondersteld vanuit zowel de ‘projectorganisatie’ als vanuit de ‘omgeving’ om in die ‘netwerken’ tot afstemming te komen. Deze bereidheid is volgens Koppenjan niet altijd vanzelfsprekend (Koppenjan, 2010). In de praktijk kan het namelijk voorkomen dat projecten redelijk tijd- en budget gebonden aangestuurd worden, waardoor elke prikkel uit de omgeving als een complicatie wordt gezien. Hierdoor kan de bereidheid om tot afstemming te komen laag zijn. In sommige gevallen kan de omgeving het project continu dwarsbomen en daarin geen bereidheid hebben om tot afstemming te komen. Verschillende redenen kunnen ten grondslag liggen. Volgens Koppenjan worden er in de wetenschap drie handelingsaanpakken onderscheiden voor een omgevingsmanager; een technisch inhoudelijke aanpak, een strategische aanpak en een communicatieve aanpak (ibid.).

#### ***Technisch inhoudelijke aanpak***

De technische inhoudelijke aanpak komt in essentie overeen met de rationele benadering binnen de sociale wetenschappen. Er wordt namelijk getracht om projecten te realiseren in termen van oorzaken en gevolgen, problemen en oplossingen (Bekkers, 2007). De technisch inhoudelijke aanpak komt overeen met de *engineering benadering*. De *engineering benadering* legt het accent op het bereiken van doelen op grond van kennis en informatie. Op basis van het vraagstuk worden informatie en data verzameld. Hoe meer data, hoe beter de oplossing is het uitgangspunt. Met behulp van de verkregen data worden alternatieve oplossingen en maatregelen geformuleerd. Door deze maatregelen vervolgens te toetsen, kan besloten worden wat de ‘beste’ oplossing is (Sharp, 2007). De beste oplossing wordt vervolgens uitgevoerd. Volgens deze benadering is er op basis van gedegen analyses rekening gehouden met de omgeving en is er daarmee weinig reden voor omgevingsmanagement. De omgeving verschijnt voor het project eerder als een complicatie die de realisatie van het project kan hinderen. Als gevolg van de geslotenheid kan de omgeving zich verzetten, wat het project uiteindelijk kan blokkeren (Koppenjan, 2010).

### **Strategische aanpak**

Omgevingsmanagement kan volgens de strategische aanpak ook als instrument gebruikt worden om de eigen doelstellingen te realiseren. De partij- of de omgevingsmanager ziet het project als hetgeen wat gerealiseerd moet worden, te midden van andere omgevingspartijen met eigen belangen en doelen. De kans op verzet of weerstand wordt verkleind door partijen te betrekken bij het project. In werkelijkheid kunnen alleen omgevingspartijen betrokken worden indien dit in het belang is van het project (Koppenjan, 2010). Op dit punt verschilt de strategische aanpak ten opzichte van de technisch inhoudelijke aanpak.

Volgens Bryson zijn de belangrijkste partijen de partijen die geraakt worden door het project én over de middelen beschikken om het project te realiseren of te hinderen. Zij worden ook wel 'critical actors' genoemd. De 'critical actors' kunnen verder onderverdeeld worden in voor- en tegenstanders van het project. De inspanningen van een omgevingsmanager zijn dan voornamelijk gericht op de 'critical actors' en kunnen effectief zijn, maar kunnen de kans op verzet van non-critical omgevingspartijen wellicht vergroten (Bryson, 2004).

De strategische aanpak van Koppenjan komt op meerdere punten overeen met de principes van projectmanagement. Net als de strategische aanpak proberen projectmanagers ruimtelijke projecten af te bakenen om de complexiteit van de omgeving te kunnen beheersen (Bressers et al, 2015). Daarnaast wordt er ook getracht om de omgeving inhoudelijk te sturen om vervolgens naar eigen hand te zetten. Door het plan krachtig te onderbouwen en omgevingspartijen te overtuigen van het project wordt er getracht om minimaal draagvlak op te bouwen. Dit gaat gepaard met maximale daadkracht, wat in essentie betekent dat besluiten op effectieve wijze genomen moeten worden om grip te houden op de realisatie van het project (Edelenbos et al, 2007).

Tabel 1 Overzicht strategische aanpak (Edelenbos et al, 2007; Koppenjan, 2010)

<b>Dimensie</b>	<b>Strategische aanpak</b>
Focus	Eigen doelstellingen bereiken.
Draagvlak creëren	Door inhoud van het project: het is goed onderbouwd en daarom overtuigt het omgevingspartijen.
Omgaan met dynamiek	Door daadkracht: snelle besluitvorming, waardoor omgevingspartijen weinig invloed kunnen hebben op het project.
Communicatie	Voornamelijk het plan uitleggen aan omgevingspartijen en hen proberen te overtuigen.
Omgang met omgeving	Indien in het belang van het project, worden de 'critical actors' uit de omgeving betrokken.

### **Communicatieve aanpak**

Als reactie op de onzekerheid en complexiteit die omgevingen kunnen creëren, ziet deze aanpak het omgevingsmanagement vooral als een manier van interacteren met omgevingspartijen om het doel te verkennen en om tot een gemeenschappelijk doel (consensus) te komen. Vanuit 'oprechte belangstelling' voor de omgeving en open uitwisseling van informatie wordt er geprobeerd om tot een gezamenlijke oplossingsrichting en doelstelling te komen. Op basis van samenwerking met omgevingspartijen wordt er gebouwd aan onderling vertrouwen en gemeenschappelijkheid, wat resulteert in sociaal kapitaal (Koppenjan, 2010).

In tegenstelling tot de strategische aanpak hanteert de communicatieve aanpak een ruimere benadering. Dit betekent dat naast de 'critical actors' ook 'non-critical actors' worden betrokken in het project. Hierdoor is het legitieme gehalte van deze benadering ook hoger, maar vergt deze benadering meer inspanning waardoor interactiekosten op den duur hoger uitvallen (Koppenjan, 2010).

De communicatieve aanpak komt op meerdere punten overeen met de principes van het procesmanagement (Edelenbos et al, 2007) en kan daardoor complementair zijn aan de theorie van Koppenjan (2010). Net als de communicatie aanpak wordt het bestaan van verschillende percepties en belangen die omgevingspartijen hebben ten aanzien van het project als een verrijking gezien. Door het proces open en transparant in te richten wordt er getracht om tot rijke oplossingen te komen. Een tweede punt van overeenkomst is de focus op relaties en interacties om niet alleen tot inhoudelijke verrijking te komen voor het project, maar ook om tot draagvlak te komen. Een verdere aanvulling op de communicatieve benadering van Koppenjan, zijn de vele overlegvormen en onderhandelingen met omgevingspartijen waaruit vervolgens een gedragen besluit moet voortkomen.

Zowel de aanvullingen vanuit de procesmanagement literatuur voor de communicatieve aanpak als de aanvullingen vanuit de projectmanagement literatuur zijn in tabel 2 weergegeven.

Tabel 2 Overzicht omgevingsmanagement benaderingen (Edelenbos et al, 2007;Koppenjan, 2010)

Dimensie	Strategische aanpak	Communicatieve aanpak
Focus	Eigen doelstellingen bereiken	Gemeenschappelijke doelstelling
Draagvlak creëren	Door het project inhoudelijk goed te onderbouwen	Door het opzetten van een goed proces waarin omgevingspartijen invloed hebben op de vormgeving van het project.
Omgaan met dynamiek	Door daadkracht: snelle besluitvorming, waardoor omgevingspartijen weinig invloed kunnen hebben op het project.	Door het open houden van opties: voor omgevingspartijen moet het project aantrekkelijk zijn en blijven
Communicatie	Plan uitleggen aan omgevingspartijen en hen proberen te overtuigen.	Overleggen en onderhandelen wat leidt tot besluitvorming.
Omgang met omgeving	In het belang van het projectdoelstelling worden de 'critical actors' uit de omgeving betrokken.	Zowel 'critical actors' als 'non-critical actors' om tot een gemeenschappelijke doelstelling te komen.

### *Verwachtingen van het omgevingsmanagement*

Omgevingsmanagement kan dus op drie manieren ingegeven worden: technisch inhoudelijk, strategisch en communicatief. Een technisch inhoudelijke benadering wordt in dit onderzoek verder buiten beschouwing gelaten, omdat er in geen enkele opzichte sprake is van omgevingsmanagement. Ook koppenjan gaat niet verder dan een beschrijving op hoofdlijnen. De strategische en communicatieve aanpak worden uitvoerig beschreven.

Een belangrijk uitgangspunt in de strategische aanpak, is dat er getracht wordt om de omgeving te beheersen door weinig ruimte te geven aan stakeholders. Er is daardoor ook weinig ruimte om draagvlak en vertrouwen op te bouwen. Sterker nog, het opleggen van de eigen oplossingen kan volgens Koppenjan het vertrouwen schaden en tot meer verzet leiden. De verwachting dat



de omgeving in zijn volledigheid beheersbaar is, komt daarom niet altijd overeen met de werkelijkheid.

Ook binnen de communicatieve aanpak wordt er getracht om het project te realiseren, te midden van partijen met verschillende machtsposities. Het uitgangspunt van een machtsvrije omgeving gaat echter vaak niet op. De machtsverhouding tussen project en omgeving is asymmetrisch, waardoor de manoeuvre ruimte klein is om de omgeving te laten consulteren of te laten mee beslissen om tot consensus te komen (Koppenjan, 2010). Ook de verwachtingen van een communicatieve vorm van omgevingsmanagement komen dus niet altijd overeen met de werkelijkheid. De omgevingsmanager zal dan ook op een bepaalde afstand van de omgeving moeten staan.

### *Dilemma's van het omgevingsmanagement*

De keuzes die gemaakt worden binnen het omgevingsmanagement kunnen verschillende verwachtingen met zich meebrengen die een risico kunnen vormen voor het project. Te eenzijdig focussen op de communicatieve aanpak kan de verwachting creëren dat omgevingspartijen en projectorganisatie gelijke partijen van elkaar zijn en er meebeslist kan worden, terwijl in praktijk omgevingspartijen weinig manoeuvre ruimte hebben. Een meer strategische aanpak schept de verwachting dat het project met minimale betrokkenheid van de omgeving binnen het gestelde tijdsbestek gerealiseerd kan worden. Maar door haar laag democratisch gehalte lokt het verzet uit bij de inspraakprocedures, waardoor het project niet voldoet aan de verwachtingen en hierdoor vertraging oploopt. Het omgevingsmanagement brengt verschillende dilemma's met zich mee. De dilemma's zijn in tabel 3 weergegeven.

Tabel 3 Het dilemma tussen een strategische en communicatieve vorm van omgevingsmanagement (Koppenjan, 2010)

	<b>Strategische aanpak</b>	<b>Communicatieve aanpak</b>
<i>Sterke kanten</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Draagt bij aan minimaal draagvlak</li> <li>▪ Weinig management inspanningen nodig</li> <li>▪ Sluit aan op de strategische aanpak van omgevingspartijen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Draagt bij aan maximaal draagvlak</li> <li>▪ Ruimte voor verrijking van de inhoud en win-win oplossingen</li> <li>▪ Sluit door haar brede benadering aan op de complexiteit en dynamiek van de omgeving</li> </ul>
<i>Risico's</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wekt verkeerde verwachtingen als partijen verwachten mee te mogen beslissen</li> <li>▪ Minder verrijkingmogelijkheden van de inhoud</li> <li>▪ Is statisch en beperkt effectief</li> <li>▪ Laag democratisch gehalte, dus kwetsbaar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wekt verkeerde verwachtingen bij omgevingspartijen door weinig manoeuvre ruimte</li> <li>▪ Negeert de strategische aanpak van partijen</li> <li>▪ Vergroot de inspanningen van omgevingsmanager en de interactiekosten (projectkosten)</li> </ul>

De spanning tussen de verschillende verwachtingen van omgevingspartijen zal altijd een gegeven zijn. Omgevingsmanagement is geen open participatieproces, maar de omgeving laat zich ook niet makkelijk managen. De verschillende belangen en verwachtingen, stellen grenzen aan de mogelijkheden om tot draagvlak en consensus te komen. De spanning tussen harde eisen van de projectorganisatie (budget, planning et cetera) en de verwachtingen van de omgeving is

daarnaast ook altijd een gegeven. Het is de taak van een omgevingsmanager om de uiteenlopende verwachtingen van de omgeving en van de projectorganisatie te verzoenen, zonder daarin de betrouwbaarheid van beide partijen te verliezen. Koppenjan (2010) komt in zijn artikel, "zoektocht naar omgevingsmanagement" tot de conclusie dat omgevingsmanagement een meerzijdig instrument is, waarin meerdere elementen uit de handelingsoriëntaties gebruikt worden. Het omgevingsmanagement is het geheel van strategieën gericht op het wel of niet betrekken van stakeholders, met als doel het project en gezamenlijke doelen te onderkennen en uit te voeren (Rijkswaterstaat, 2009).

## 2.4 Omgevingsmanagement strategieën

Zoals in paragraaf 2.2 is beschreven vormt de projectorganisatie samen met de omgevingspartijen een netwerk van actoren die van elkaar afhankelijk zijn. Om zowel de eigen projectdoelen en de gemeenschappelijke doelen te realiseren moeten er strategieën ingezet worden. Het netwerk van omgevingspartijen kan gestuurd worden met netwerkstrategieën (Klijn, Edelenbos & Stijn, 2011). Deze netwerkstrategieën zijn een verdere uitwerking van de 'communicatieve aanpak' en van de 'strategische aanpak'. Er worden strategieën onderscheiden die gericht zijn op het proces: zoals het proactief benaderen van actoren, het onderhouden van het contact et cetera. Daarnaast zijn er ook strategieën die gericht zijn op de inhoud. Bij de inhoudelijke activiteiten gaat het om het verkennen van percepties, het beïnvloeden van percepties, het organiseren van onderzoek en het verkennen van probleemoplossingsrichtingen (Klijn, Edelenbos & Stijn, 2011). Klijn et al onderscheiden op basis hiervan vier strategieën op hoofdlijnen: verbinding, arrangeren, afspraken en inhoud. De strategieën dienen als kader waarvan uit in de empirie naar nieuwe strategieën wordt gezocht.

### Sturen door verbindingstrategieën

#### *Communicatieve aanpak*

Om beleidsnetwerken op te starten en te sturen, kunnen verbindingstrategieën ingezet worden. Eén van de verbindingstrategieën is het proactief benaderen en betrekken van stakeholders. Binnen de communicatieve aanpak wordt een brede scope gehanteerd waarin zowel 'critical' als 'non critical actors' proactief benadert en betrokken worden. Omgevingspartijen waarvan de belangen op het spel staan (critical actors) worden benadert en betrokken om tot draagvlak en beter oplossingen te komen. De non-critical actors daarentegen worden proactief benadert om tot kwalitatief betere oplossingen te komen (Evers & Susskind, 2009, pp.86-87; Koppenjan, 2010).

Belangrijk is dat de initiatiefnemer van het project geen rol heeft in het betrekken van de omgevingspartijen, maar dat dit overgelaten wordt aan een onafhankelijke omgevingsmanager. Idealiter wordt dit opgepakt door een omgevingsmanager die als neutraal wordt gezien door de stakeholders. Het aanwijzen van een onafhankelijke omgevingsmanager kweekt vertrouwen onder de omgevingspartijen en kan het proces om tot consensus komen versnellen. Evers & Susskind (2009) wijzen er wel op dat die neutraliteit subjectief is.

In het verwerven van steun kan de regie op het proces worden vergroot, door 'non critical' en 'critical actors' te clusteren en vertegenwoordigers aan te wijzen die de belangen van de achterban goed kunnen vertegenwoordigen (Paul & Wesselink, 2016). Het organiseren van de tegenstand als gesprekspartner is de eerste stap richting het bouwen van coalities. Het faciliteren van de tegenstand in de vorm van een subsidie kan als prikkel dienen om tot een vruchtbare samenwerking te komen met de omgeving (Klijn, Edelenbos & Steijn, 2011).

#### *Strategische aanpak*

In de strategische aanpak zit de omgevingsmanager minder op de relatie en meer op het resultaat. In tegenstelling tot de communicatieve aanpak worden alleen de 'critical actors' proactief benadert en betrokken. De 'critical actors' zijn de omgevingspartijen die door het project geraakt worden en over de middelen beschikken om het project te realiseren of te hinderen. Klijn en Koppenjan (2016) maken een onderscheid tussen (niet) toegewijde of (niet) gelijkgestemde actoren. In lijn met de theorie van Koppenjan, zal er ruimte worden gegeven aan

niet gelijkgestemde omgevingspartijen om hun bezwaren te uiten en er zal er naar geluisterd worden. Dit zonder de verwachting op te wekken dat problemen opgelost worden. Toegewijde en gelijkgestemde actoren zullen echter sneller proactief benadert en betrokken worden (Klijn, Edelenbos & Steijn, 2011). Inspanningen zijn dan voornamelijk gericht op de deze partijen en kunnen effectief zijn voor de projectrealisatie (in termen van inspanningen, tijd en geld) (Bryson, 2004).

Beperkt verbinden	Ruim verbinden
-Proactief benaderen van critical actors (gelijkgestemde en toegewijde actoren) -Passief betrekken van non-critical actors (niet gelijkgestemde actoren)	-Proactief benaderen van zowel critical actors als non-critical actors -Faciliteren (subsidies) van de tegenstand als gesprekspartner -Onafhankelijke omgevingsmanager

## Sturen door informatiebijeenkomsten en overlevormen

### *Communicatieve aanpak*

Buiten het proactief benaderen van stakeholders en andere verbindingsstrategieën kunnen de communicatielijnen ook georganiseerd worden door middel van overlegstructuren. Het opzetten van structuren ten behoeve van interactie en deliberatie behoort tot één van de strategieën waarmee projectorganisaties de verwachtingen van stakeholders kunnen sturen. Dergelijk interactie- en deliberatie structuren vormen in de communicatie aanpak een onmisbaar onderdeel om vanuit een vorm van gelijkwaardigheid tot consensus te komen. Volgens Paul & Wesselink (2016) kunnen deze deliberatievormen in verschillende vormen gegoten worden: een formele vergadering met een voorzitter, een werkgroep of een keukentafelgesprek. Het opnemen van de stakeholders in de projectorganisatie ten behoeve van overleg, is een uiterste vorm binnen de communicatieve aanpak (Rogers & Whetten, 1982; Klijn, Edelenbos & Steijn, 2011).

### *Strategische aanpak*

In tegenstelling tot de communicatieve aanpak zijn de organisatorische arrangementen in de strategische aanpak van tijdelijke aard. Informatiebijeenkomsten zijn hier een goed voorbeeld van. Informatiebijeenkomsten zijn geschikte arrangementen om een minimaal draagvlak te komen opbouwen zonder daarbij grip te verliezen op de voortgang van het project (Koppenjan, 2015). In de strategische aanpak staat het snel behalen van (tussen- en eind) resultaten voorop. Er wordt continu geprobeerd om vast te houden aan de projectdoelstellingen onder allerlei omstandigheden. Dat daarvoor overleg en overeenstemming nodig is met andere omgevingspartijen wordt negatief gewaardeerd. Dit resulteert in een besloten proces, waarin omgevingspartijen weinig invloed kunnen hebben. Indien het in het belang is van het project dan kunnen omgevingspartijen aangehoord en geraadpleegd worden (Edelenbos, Klijn et al, 2007; Koppenjan, 2010).

Arrangeren van informatiebijeenkomsten	Arrangeren van interactievormen
-Informatiebijeenkomsten (raadplegen en gehoord worden)	-Deliberatievormen (formele vergadering met een voorzitter, werkgroepen of keukentafelgesprekken) -Omgevingspartijen zijn onderdeel van de projectorganisatie

## Sturen door project- en procesmanagementafspraken

### *Communicatieve aanpak*

Bij deze vorm van sturing worden netwerken gestuurd door procesregels, die onder andere bepalen wie onder welke voorwaarde toegang heeft tot een netwerk. De regels bieden de kaders waarin de interactie tussen actoren kan plaatsvinden. Regels over conflictmanagement, vetomogelijkheden (toezicht) en het beschikbaar stellen van informatie zijn hier onderdeel van (Klijn, Edelenbos & Steijn, 2011). Het sturen op proces met ruime procesregels leert met de communicatieve aanpak, omdat de regels in overleg met elkaar, vanuit een vorm van gelijkwaardigheid, met elkaar worden opgesteld.

### *Strategische aanpak*

In de strategische aanpak wordt er op inhoud gestuurd. Hetgeen wat inhoudelijk is vastgelegd wordt door de projectorganisatie ook uitgevoerd volgens de GO-KIT project beheersingaspecten van het adviesbureau Twynstra Gudde (Tijd, Geld, Organisatie, Kwaliteit en Informatie). Alle informatie die voorafgaand aan het project, in de ontwikkelingsfase, tijdens de uitvoeringsfase en in de nazorgfase is vastgelegd, wordt uitgevoerd (Buck, 2009). Concreet zijn het afspraken waarmee de 'verwachtingen' van de stakeholders gestuurd kunnen worden en omgevingspartijen ergens van op aan kunnen. Projectorganisaties maken dan afspraken over de momenten waarop de bouwwerkzaamheden verricht worden, geluidsoverlast en omgevingshinder dat hiermee gepaard gaat en de schadeprocedures waarmee claims ingediend kunnen worden wanneer er schade ontstaat. Op deze wijze probeert de organisatie grip te hebben op de omgeving. Echter doen er zich in de uitvoering ook onvoorziene omstandigheden voor. 'Zaken veranderen met het verstrijken van de tijd ... Als mensen zien dat er echt (overheids) geld uitgegeven wordt, gaan ze anders tegen zaken aankijken' (Evers & Susskind, 2009, p.104). Evers en Susskind stellen dat in de praktijk verassingen onvermijdelijk zijn. Dit kunnen veranderingen zijn in onder andere in het project, politiek, economie of wetgeving. Een belangrijke taak is dan om ook toe te zien op de gemaakte afspraken en mechanismen in te bouwen in die afspraken om wat meer bewegingsvrijheid te hebben bij onvoorziene omstandigheden. Het is hierom dan ook belangrijk, om transparant te zijn over het project, de plannen en hetgeen wat er speelt.

Sturen door projectafspraken	Sturen door procesafspraken
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Afspraken om project te beheersen (Tijd-, Geld-, Kwaliteit-, Informatie- Organisatie)</li> <li>-Toezien op gemaakte afspraken over;</li> <li>-Bouwwerkzaamheden</li> <li>-Schadeprocedures</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Toe- en uitgangsregels</li> <li>-Invloed omgevingspartijen</li> <li>-Besluitvormingsregels</li> <li>-Openbaarheid van procesinformatie (notulen)</li> </ul>

## Sturen door inhoud beheersen en verkennen

### *Communicatieve aanpak*

De vierde manier om het netwerk van omgevingspartijen te sturen wordt door Klijn et al, (2011) beschreven als *exploring content*: het verkennen van inhoud. Het verkennen en erkennen van percepties, toegankelijk maken van informatie en het doen van gezamenlijk onderzoek (Joint Fact Finding), het ervoor zorgen dat verschillende oplossingsrichtingen overwogen worden en het zoeken naar doelcongruentie behoren tot de strategieën (Klijn, Edelenbos & Steijn, 2011).

Zodra het netwerk is vormgegeven en de actoren betrokken zijn in het duiden van het probleem en mogelijke oplossingsrichtingen kunnen de maatregelen vastgelegd worden (Fisher, 2003, Koppenjan & Klijn, 2004). Dit kan in de vorm van een beleidstekst, een ontwerp of een paragraaf in de milieueffecten rapportage (M.E.R.). Als daartoe geen mogelijkheden zijn, kan ook gekozen worden voor een convenant. De kanttekening hierbij, is de juridische opzet die het proces kan verstoren (Evers & Suskind, 2009). Het verkennen van de inhoud als netwerkstrategie past in al haar activiteiten bij de communicatieve aanpak.

### *Strategische aanpak*

De strategische aanpak zal enkel streven om de inhoud van het project te beheersen, door onder andere. percepties te beïnvloeden en zelfstandige onderzoeken uit te voeren (Klijn, Edelenbos & Steijn, 2011). Vanuit de veronderstelling dat beeldvorming rond het project bepalend is voor hoe het ontvangen wordt en de kans op weerstand weggenomen wordt, probeert men met positieve beeldvorming daar controle over te krijgen. Er kunnen verschillende middelen worden ingezet om positieve associaties op te wekken om de projectrealisaties en het draagvlak voor het project te bevorderen. Brands, storytelling, social media, digitaal beeldmateriaal zijn middelen waarmee dat kan worden bewerkstelligd (Mahone & Wartick, 2003).

Inhoud beheersen	Inhoud verkennen
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Positieve beeldvorming (brands, social media, digitaal beeldmateriaal enzovoort)</li> <li>-Zelfstandige onderzoeken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Verkennen en erkennen van verschillende percepties</li> <li>-Verkennen van oplossingen/maatregelen</li> <li>-Gezamenlijk onderzoek</li> <li>-Vastleggen maatregelen</li> </ul>

## 2.5 Effecten op het vertrouwen

Het effect is de *uitwerking van omgevingsmanagement strategieën op de bestaande situatie in de praktijkcases*. In de voorgaande subparagrafen is de onafhankelijke variabele 'omgevingsmanagement' uiteengezet in strategieën. De afhankelijke variabele in dit onderzoek is 'vertrouwen'. In deze paragraaf wordt het concept 'vertrouwen' uiteengezet in de definities, indicatoren en bronnen van vertrouwen.

### Vertrouwen

Volgens Klijn, Edelenbos & Steijn (2010) is vertrouwen van belang om tot bevredigende uitkomsten te komen rondom projecten. Vertrouwen gaat volgens Korsten & De Goede (2007) om principes als 'ervan op aankunnen', 'staat maken op iets of iemand'. Vertrouwen gaat om het gegeven dat omgevingspartijen verwachten dat de andere partij de belangen van beide zal meenemen in een interactie. Nooteboom (2000) in Koppenjan en Klijn (2004, p.83) definieert vertrouwen als een situatie waarin een actor positieve verwachtingen heeft dat de ander actor zich weerhoudt van opportunistisch gedrag. In navolging van de definitie van Korsten & De Goede (2007) Edelenbos en Klijn (2007) beschouwt de onderzoeker vertrouwen als de positieve verwachtingen van omgevingspartijen, dat de projectorganisatie de belangen van omgevingspartijen belangeloos behartigt. In het artikel van Klijn et al (2010) zijn een vijftal indicatoren ontwikkeld, waarmee vertrouwen meetbaar is gemaakt. Deze vijf indicatoren worden ook in dit onderzoek gebruikt.

#### 1. *Benefit of the doubt*

Een van de indicatoren is *benefit of the doubt* en refereert naar het feit dat het voordeel van de twijfel geven een belangrijk eigenschap van vertrouwen is (Rousseau et al., 1998; Sako, 1998). Vertrouwen gaat namelijk om beschrijvingen als 'ervan op aankunnen' en 'staat maken op iemand'. De *Benefit of doubt* komt dicht tegen deze beschrijvingen aan, en ligt daarmee ook dicht tegen het concept vertrouwen aan. Beslin en Reddin (2004) benadrukken in hun onderzoek dat het 'voordeel van de twijfel' onder andere belangrijk is wanneer ongewenste gebeurtenissen zich voordoen en er snel besluiten genomen moeten worden. Omgevingspartijen moeten er dan bijvoorbeeld van op aan kunnen dat projectorganisaties de juiste beslissingen nemen.

#### 2. *Agreement trust*

De tweede indicator is *agreement trust*. *Agreement trust* omvat ook *contractual trust*. Klijn et al (2010) hebben bewust voor *agreement trust* gekozen, omdat in meerdere onderzoeken naar *governance netwerken* geconstateerd is dat er dan wel formele contracten waren ondertekend of dat de projecten nog in de initiatieffase waren waarin nog geen contracten waren ondertekend. *Agreement trust* dekt in dit geval de theoretisch lading beter en gaat over de manier waarop partijen zich houden aan afspraken. Er is *agreement trust* wanneer partijen zich naar de overeenkomsten gedragen en derhalve de overeenkomsten waarmaken.

#### 3. *Reliability*

De derde indicator wordt door McEvily & Zaheer (2006) omschreven als het niveau van consistentie in het voorgenomen gedrag van de ruilpartner en het vertrouwen in de verwachting dat de ruilpartner zijn verplichtingen volbrengt. Vertrouwen wordt gedefinieerd als de betrouwbaarheid van een persoon of systeem, met betrekking tot een gegeven set van uitkomsten of gebeurtenissen (McEvily & Zaheer, 2006). Het gaat om de mate waarin het gedrag van de ander voorspelbaar is en er dus een patroon te herkennen is in het gedrag van de ander.

#### 4. Absence of opportunistic behaviour

Voor de ontwikkeling van vertrouwen is de afwezigheid van opportunistisch gedrag ook een voorwaarde. Dit punt is door meerdere auteurs onderschreven. Nooteboom (2002), beschrijft loyaliteit als een dimensie van vertrouwen. Andere auteurs beargumenteren dat vertrouwen betekent dat actoren de kwetsbaarheid van andere actoren niet uitbaten (Deakin & Wilkinson, 1998; Nooteboom, 2002; Rousseau et al., 1998).

#### 5. Good will trust

*Good will trust* is de vijfde indicator die beschreven wordt door Klijn et al (2010). Volgens Sako, is *good will trust* gebaseerd op rechtvaardigheid. Het gaat om het niveau waarin de ene partij de intenties van de ander als principieel goed ziet (Sako, 1998). In hoeverre verwacht de ene partij dat de ander een vrijblijvend toewijding zal tonen (Klijn et al, 2010).

In het onderstaande tabel worden de vijf indicatoren van vertrouwen samengevat.

Tabel 4 Indicatoren van vertrouwen (Klijn, Edelenbos en Steijn, 2010)

Indicatoren	Beschrijving
1. Agreement trust	De partijen komen de gemaakte afspraken met de ander na.
2. Benefit of the doubt	De partijen geven de ander het voordeel van de twijfel.
3. Reliability	De partijen houden rekening met intenties van de ander.
4. Absence of opportunistic behavior	Partijen handelen in eerste plaats vanuit het algemeen belang
5. Goodwill trust	Partijen kunnen erop aan dat de intenties van de andere partijen principieel goed zijn.

### Bronnen van vertrouwen

Naast de elementen waaruit vertrouwen bestaat en waarmee het niveau van vertrouwen gemeten kan worden, onderscheidt Edelenbos in de literatuur verschillende bronnen van vertrouwen waarmee vertrouwen ontwikkeld wordt. De verschillende bronnen van vertrouwen kunnen in sommige gevallen sterk op elkaar lijken.

#### 1. Persoonlijke houding om vertrouwen te geven

Dit wordt ook wel initieel vertrouwen genoemd. Sommige partijen nemen de ander sneller in vertrouwen dan een ander partij die daar wat meer tijd voor nodig heeft. Het persoonlijke karakter van de partij die het vertrouwen schenkt is hierin belangrijk. Het persoonlijk karakter wordt bepaald door ervaringen in het verleden met personen of gebeurtenissen en is dus moeilijk te veranderen (Edelenbos, 2002).

#### 2. Calculerend

In samenwerkingsrelaties wordt vertrouwen in de loop van de tijd ontwikkeld. Relaties beginnen vaak met gecalculeerd gebaseerd vertrouwen. Aan het begin wordt vaak berekend wat een partij te verliezen heeft op het moment dat de ander partij zijn afspraken niet nakomt. Het



misbruik maken van vertrouwen zou daarmee toekomstige transacties of financiële compensaties in de weg kunnen staan (Edelenbos, 2002).

### *3. Competentie*

Dit heeft te maken met de verschillende vaardigheden en expertise die men bezit en die van invloed zijn op het vertrouwen. Vertrouwen is het geloof in de competenties van een ander. Het kan hier gaan om kennis, vaardigheden of andere middelen die van toepassing kunnen zijn. Belangrijk om hierbij te vermelden is dat bepaalde vaardigheden en expertise tot een bepaalde hoogte ontwikkelt kunnen worden (Edelenbos, 2002).

### *4. Reputatie*

Volgens Sztompka is de belangrijkste reden voor vertrouwen, de inschatting van de persoon in de ander op basis van informatie die deze persoon ontvangt of waarover deze persoon beschikt (Sztompka, 1999: p. 70). 'Institutionele waarmerken', zoals naamsbekendheid (brand), diploma's of berichtgevingen in de media zijn middelen waarmee goede reputatie opgebouwd kan worden en in de loop van de tijd geïnstitutionaliseerd kunnen raken. Cruciaal is dat er geen directe persoonlijke ervaring aan ten grondslag hoeft te liggen. Daarnaast zijn er zachte vormen, zoals de mate waarin de ander partij zijn beloften waarmaakt (Edelenbos, 2002).

### *5. Ervaringen uit het verleden*

Proces-gebaseerd-vertrouwen gaat over de ervaringen die partijen hebben in het verleden. Uit eerdere samenwerkingsverbanden kan vertrouwen ontwikkelt worden, waarop partijen wensen voort te bouwen. Men vertrouwt er dan ook op dat de samenwerking florerend kan verlopen (Edelenbos, 2002).

### *6. Gedeelde cognities*

Vertrouwen kan volgens Edelenbos ook ontstaan doordat partijen dezelfde wereldbeelden en percepties hebben, en partijen gemakkelijker de toekomstige gedragen en acties van een ander kunnen voorspellen, zodat onzekerheden over de toekomst gereduceerd worden (Edelenbos, 2002). Dit wordt overigens ook bevestigd door Korsgaard et al (1995). Het hebben van een gemeenschappelijke taal of beeld is volgens Korsgaard et al (1995) doorgaans een belangrijk vertrekpunt in het bouwen van vertrouwen.

### *7. Gedeelde normen en waarden*

Het vertrouwen kan ook gebaseerd zijn op waarden en normen die gedeeld worden. Het kan hier gaan over een bepaalde solidariteit, loyaliteit die op basis van interactie in de loop van de tijd opgebouwd wordt en geïnstitutionaliseerd raakt. Het gaat om wat beide partijen wenselijk vinden in het menselijk gedrag wanneer doelen worden nagestreefd. Enkele voorbeelden van waarden zijn gezondheid, zekerheid, eerlijkheid, vrijheid en gelijkwaardigheid. Deze waarden zijn subjectief van aard. Edelenbos noemt dit ook wel 'identification-based trust'. Vertrouwen ontstaat doordat partijen elkaars belangen en wensen op basis van gedeelde normen en kernwaarden inschatten en vervolgens daar ook naar handelen door in interacties daarover te waken. De norm die hierin centraal staat is, als de ene partij zich inspant voor ander, dan zal dit andersom ook gebeuren (Edelenbos, 2002).

### *8. Karaktereigenschappen*

Vertrouwen kan ook gebaseerd worden op basis van de karaktereigenschappen die aan een ander worden toegeschreven. Dat kunnen eigen ervaringen zijn of van horen zeggen (Edelenbos, 2002).

### *9. Instituties*

Vertrouwen gebaseerd op het bestaan van instituties, zoals procedures, routines, rollen, verantwoordelijkheden en regels. Vertrouwen groeit dan naarmate een handeling of relatie voortduurt, en komt voort uit in jaren opgebouwde routines (Edelenbos, 2002). 'Institutional-based trust' (Lane, 1998: p. 15) legt minder de nadruk op interpersoonlijke aspecten, maar draait meer om formele, sociaal geproduceerde en legitieme structuren die garant staan voor vertrouwen.

### *10. Affectie*

Het 'klikt tussen mensen' of 'men kan goed met elkaar door één deur'. Deze vorm van vertrouwen is gebaseerd op gevoelens van genegenheid en loyaliteit, en is strikt persoonlijk en slechts indirect verbonden met de zakelijke aspecten van de relatie. Affectief vertrouwen is gebaseerd op emotionele banden tussen mensen (Edelenbos, 2002: p. 6; Rogers & Whetten, 1982). Landers et al (2004) plaatst een kanttekening bij de gevolgen die affectie kan hebben op de kwaliteit van het project, want een persoonlijke band kan een negatief effect hebben op de professionele relatie, wanneer bijvoorbeeld fouten en zwakheden van een ander vaker 'door de vingers worden gezien'. Op de langer termijn kan dit de kwaliteit van het project verstoren. Echter betreft het hier de interne relatie tussen opdrachtgever(s) en opdrachtnemers(s). De externe relatie met omgevingspartijen, zoals deze in dit onderzoek centraal staat, is van een andere aard. De gevolgen zoals Lander et al (2004) zullen niet direct op kunnen gaan voor de externe relatie.

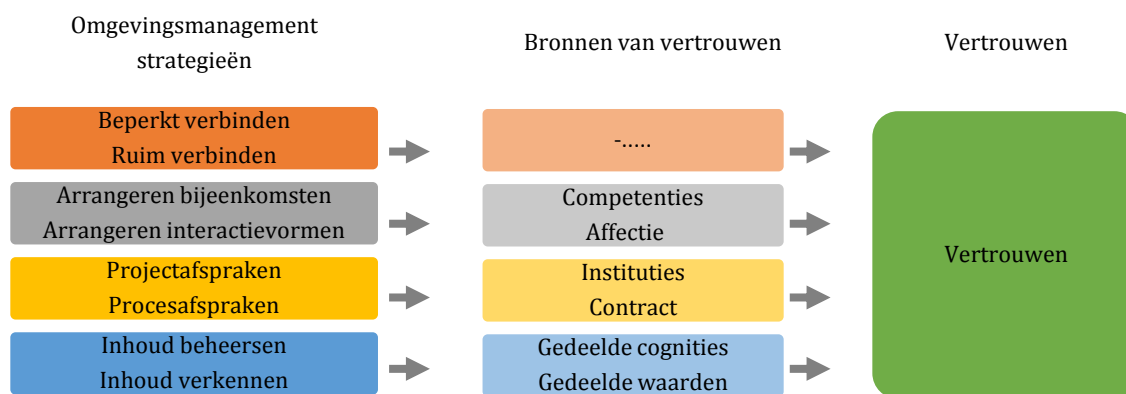
### *11. Contracten*

Een laatste bron van vertrouwen is een contract of andere vorm van overeenkomst. Vertrouwen is gebaseerd op een gezamenlijk norm van het nakomen van geschreven afspraken (Edelenbos, 2002: p. 7).

## 2.6 Conceptueel model

Op basis van de beschreven theoretische concepten is het onderstaand conceptueel model samengesteld. De verschillende concepten uit het theoretisch kader zijn in dit model in relatie met elkaar gebracht. Het conceptueel model toont de onafhankelijke variabelen 'omgevingsmanagementstrategieën' en de afhankelijke variabele 'vertrouwen'. Van de onafhankelijke variabelen wordt verondersteld dat deze met behulp van de bronnen van vertrouwen, invloed hebben op de afhankelijke variabele. Met een elftal bronnen van vertrouwen en achttal strategieën kan dit resulteren in achtentachtig relaties. Met oog voor de haalbaarheid van dit onderzoek, zijn er op voorhand een aantal relaties verondersteld en geselecteerd die in dit onderzoek verder onderzocht worden. In het onderstaand model worden de veronderstelde relaties schematisch weergegeven en onderaan het model worden deze veronderstelde relaties verder toegelicht.

Figuur 2 Conceptueel model theoretisch kader



### *Beperkt verbinden en ruim verbinden*

In sommige gevallen, zoals de verbindingsstrategieën, kan op voorhand nog niet beredeneerd worden welke bronnen van vertrouwen daarmee ontwikkelt kunnen worden. De relatie zal in de empirie naar voren komen, indien er een relatie geconstateerd kan worden. De aanpak hiervoor wordt in hoofdstuk 3 'Onderzoeksmethodiek' beschreven.

### *Informatiebijeenkomsten*

De competentie om het project of een taak volledig binnen de gestelde kaders te realiseren, is bepalend in het bouwen van vertrouwen. Omgevingspartijen moeten daarop kunnen vertrouwen (Costigan et al., 1998, Lander et al. 2004). Volgens Karsen et al (2008) zullen projectorganisaties continu de eigen kunde, onder de aandacht brengen bij omgevingspartijen. Een van de momenten waarop projectorganisaties dat kunnen doen is tijdens de informatiebijeenkomsten. Informatiebijeenkomsten waarin de onderzoeksresultaten, expertise en de kunde van de projectorganisatie de boventoon voeren kunnen een bijdrage leveren aan het vertrouwen van omgevingspartijen in de competenties van de projectorganisatie om het project naar alle tevredenheid te realiseren. Op basis van dit argument wordt een relatie verondersteld tussen informatiebijeenkomsten en de bron 'competentie'.

### *Interactievormen*

Dergelijke werksessies of werkvormen, zijn een medium dat omgevingspartijen en projectleden de gelegenheid biedt om elkaar zowel formeel als informeel te leren kennen. Beide partijen kunnen middels deze werksessies op natuurlijke wijze een persoonlijke band of loyaliteitsband

ontwikkelen (Berkun, 2005, Edelenbos, 2002). Deze 'persoonlijke band' kan een bron zijn waar omgevingspartijen hun vertrouwen uit kunnen putten. Werksessies kunnen daarmee een middel zijn om tot affectie te komen.

#### *Projectafspraken*

Het sturen van netwerken met behulp van projectafspraken kan 'institutie' en 'contract' gebaseerde bronnen van vertrouwen ontwikkelen. Consistent toezien op gemaakte projectafspraken zoals duur van het project, bouwwerkzaamheden, schadeprocedures kunnen onzekerheden wegnemen voor omgevingspartijen. Volgens Berkun (2005) is het 'consistent' toezien op gemaakte afspraken een vorm van toewijding vanuit de projectorganisatie om de gemaakte afspraken na te komen. Door die consistentie in het toezien en de verantwoordelijkheid die de organisatie hiermee uitstraalt, hebben omgevingspartijen iets waarvan zij op aan kunnen. De consistentie en de rol en verantwoordelijkheid van projectorganisatie is een sociaal geproduceerde legitieme structuur die in de loop van de tijd garant kan staan voor vertrouwen. Op dit punt wordt een relatie verondersteld tussen projectafspraken en de bron 'instituties' (Evers & Susskind, 2009; Edelenbos, 2002).

#### *Procesafspraken*

Procesafspraken over toe- en uitgangsregels, rollen en verantwoordelijkheden, besluitvorming regels, openbaarheid procesinformatie gaan over het naleven van afspraken die gezamenlijk worden opgesteld. De afspraken die hierover in de beginfase worden gemaakt bepalen onder andere de welwillendheid van omgevingspartijen om samen te werken, verder betrokken te raken in het project en de afspraken daadwerkelijk na te leven (Scott en Lane, 2000). De afspraken zijn in essentie een bron van vertrouwen en komen overeen met de bron 'contract' gebaseerde vertrouwen. De relatie tussen de strategie en de bron van vertrouwen is een voor de hand liggende veronderstelling (Edelenbos, 2002).

#### *Beheersen van projectinhoud*

Het 'beheersen van projectinhoud' of het 'verkennen van projectinhoud' kan meerdere bronnen van vertrouwen beïnvloeden. Het beheersen van de projectinhoud komt in essentie neer op het beïnvloeden van percepties om tot gedeelde positieve projectassociaties te komen. In dit geval kunnen 'gedeelde cognities' een bron van vertrouwen zijn waarmee onzekerheden over de toekomst verminderd worden voor omgevingspartijen (Braendshoi, 2001; Korsgaard et al, 1995). Het beïnvloeden van percepties kan echter ook anders uitpakken, waardoor omgevingspartijen zich niet begrepen voelen. Op deze wijze kan de projectorganisatie niet tegemoetkomen in de bron, waardoor minder vertrouwen kan ontstaan (Mahone & Wartick, 2003; Edelenbos, 2002).

#### *Verkennen van projectinhoud*

Het verkennen van projectinhoud komt in essentie neer op het verkennen van belangen, ideeën en oplossingen. De gezamenlijkheid waaruit dit gebeurt, creëert gelijkwaardigheid. Gelijkwaardigheid is een belangrijke waarde binnen de communicatieve aanpak, waardoor omgevingspartijen er op aan kunnen dat hun zorgen en oplossingen serieus worden genomen. De gedeelde waarde die door deze strategie wordt geactiveerd, kan een bron van vertrouwen zijn voor omgevingspartijen (Koppenjan, 2010; Edelenbos, 2002).

Aansluitend op de bevindingen van Korsgaard (1995) en Karlsen et al (2008) kan het verkennen van de belangen en standpunten via een andere pad naar meer vertrouwen leiden. Door de brede scope ontstaat er ruimte om te doorgronden waar omgevingspartijen voor staan en wat de gedachten zijn. Op den duur kan de informatie uitwisseling tussen projectorganisatie en

omgevingspartijen uitmonden in een gemeenschappelijke taal of beeld. Het gedeelde beeld is vervolgens een bron van vertrouwen, want omgevingspartijen kunnen ervan op aan dat er begrip is voor belangen en standpunten (Karlsen et al, 2008; Edelenbos, 2002). Op dit punt wordt er niet alleen een relatie verondersteld tussen de strategie inhoud verkennen en de bron gedeelde waarde, maar wordt er ook een relatie verondersteld tussen de strategie inhoud verkennen en de bron gedeelde percepties.

#### *Overige bronnen van vertrouwen*

Overige bronnen, zoals 'persoonlijke houding', 'ervaringen uit het verleden' 'karaktereigenschappen', 'reputatie' en 'calculerend' zijn bronnen van vertrouwen waarvan verwacht wordt dat deze het minst beïnvloedbaar zijn door strategieën, omdat deze bronnen enerzijds buiten het project ontwikkelt kunnen zijn en anderzijds omdat er op eerste hand geen relatie wordt verondersteld tussen de strategieën en de bronnen van vertrouwen.

#### *De verzameling van strategieën en het totaalconcept van vertrouwen*

De rechterzijde van het conceptueel model geeft de effecten weer die in dit onderzoek worden geanalyseerd. Er wordt verondersteld dat strategische georiënteerde strategieën zullen leiden naar minder vertrouwen dan communicatief georiënteerde strategieën. Het conceptueel model vormt de opstap naar het empirisch onderzoek. In het empirisch onderzoek zal onderzocht worden of het theoretisch model in de praktijk klopt en of het volledig is.

## 3. Methodologie

De concepten uit hoofdstuk 2 worden gedurende het onderzoek verfijnd naar een model. Om doel- en vraagstelling te beantwoorden geeft de methodologie inzicht in de werkwijze van dit onderzoek. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de onderzoeksstrategie, de onderzoekseenheden, analysemethode, de operationalisering en de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek.

### 3.1 Onderzoeksstrategie

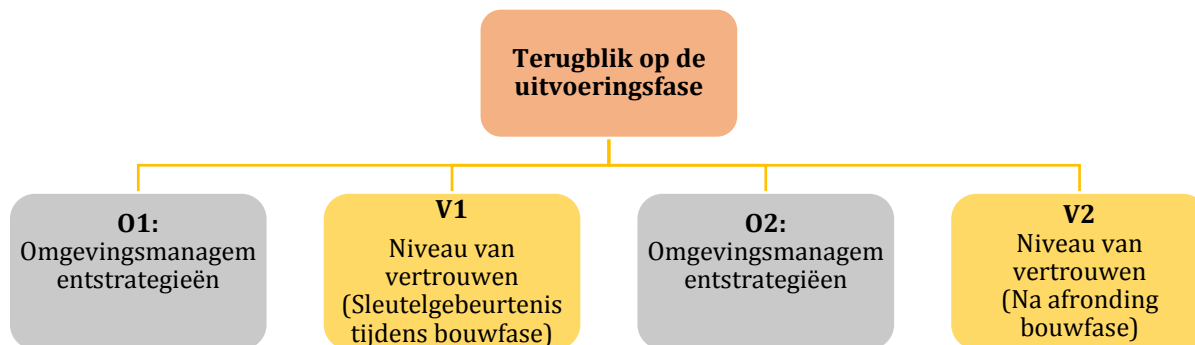
Het onderzoek heeft enerzijds als doel om tot betrouwbare onderbouwingen te komen voor de veronderstelde relaties en anderzijds heeft het onderzoek als doel om tot nieuwe relaties te komen.

Omdat er in de bestuurskundige literatuur nog geen sprake is van een uitputtend theoretisch raamwerk heeft dit onderzoek een verkennend karakter (Mertens en Koningsveld, 1992; Gelder, Koppenjan et al, 2010). Deze constatering wordt bevestigd door de discussie van Lemmens (2001) in het kennisplatform omgevingsmanagement (KING) (2010). Exploratief onderzoek is onderzoek waarbij de onderzoeker op systematische wijze gegevens verzamelt en analyseert in de hoop tot nieuwe relaties en of nieuwe feiten te komen (Andriessen, 2014; Zee, 2016). Er is dus niet alleen een noodzaak om het conceptueel model te toetsen maar ook om het model verder aan te vullen met nieuwe relaties (Neuman, 2014).

Om beter bewijs te leveren voor de veronderstelde relaties, wordt er een meervoudige casestudy uitgevoerd. Als de resultaten tussen beide cases overeenkomen, dan zullen de veronderstelde relaties ook aannemelijker zijn. Een meervoudige casestudie kan in dat geval een sterker bewijs leveren voor de relaties tussen omgevingsmanagementstrategieën en het niveau vertrouwen. Daarnaast vergroot een meervoudige casestudy ook het inzicht in succesvolle en minder succesvolle omgevingsmanagementstrategieën (Miles & Huberman, 1995; Van Peet & Everaert, 2011).

Een tweede methode waarmee er getracht wordt om sterker bewijs te leveren voor de veronderstelde relaties tussen de onafhankelijke variabelen (omgevingsmanagementstrategieën) en de afhankelijke variabele (vertrouwen) is door zowel een voor- als nameting uit te voeren (Neuman, 2014). Door achteraf terug te kijken op beide meetpunten wordt het verschil in vertrouwen gemeten. Met een verandering in het niveau van vertrouwen kan een causale relatie aannemelijker zijn. Dus hoe groter de verandering in het niveau van vertrouwen tussen beide meetpunten, hoe sneller de relatie gelegd kan worden tussen de onafhankelijke variabelen en afhankelijke variabelen.

Er wordt verwacht dat kans op veranderingen in het niveau van vertrouwen het sterkst aanwezig is in de uitvoeringsfase van een infrastructuurproject. In de uitvoeringsfase kan de relatie tussen de omgeving en de projectorganisatie snel onder spanning staan. Wanneer er begonnen wordt met het heien en de bulldozers heen en weer rijden en het project niet alleen hoorbaar maar ook voelbaar wordt in de omgeving kan de vertrouwensrelatie tussen project en maatschappelijke omgeving onder spanning komen te staan (Koppenjan, 2010). Als gevolg hiervan krijgt het omgevingsmanagement in de uitvoeringsfase meer aandacht om die overlast voor de omgeving meer draaglijk te maken (Baetens, 2012). Dit kan resulteren in een andere aanpak en dus andere omgevingsmanagementstrategieën. De onderzoeker krijgt hierdoor beter zicht op (minder) succesvolle omgevingsmanagementstrategieën in het ontwikkelen van vertrouwen.



Figuur 3 Aanpak voor de meting van de dynamiek in het omgevingsmanagement en in het niveau van vertrouwen

Meetpunt (V1)- en meetpunt (V2) zijn als volgt bepaald:

-Meetpunt één (V1): Het eerste meetpunt waar de respondenten naar gevraagd wordt, is het moment dat de eerste ongewenste gebeurtenissen zich voortdoen. Vaak vormen dit soort momenten de aanleiding om het omgevingsmanagement richting maatschappelijke partijen te intensiveren en of anders in te richten. Dit kan ook wel een sleutelgebeurtenis genoemd worden. Een bijkomend voordeel is dat dergelijke sleutelgebeurtenissen goed bekend zijn bij zowel de projectorganisatie als bij omgevingspartijen. Terugblikken op deze sleutelgebeurtenissen en op datgene wat er aan omgevingsmanagementstrategieën (O1) vooraf is gegaan (voormetingen), levert dan ook beter betrouwbare antwoorden op en vergroot derhalve de betrouwbaarheid van dit onderzoek.

-Meetpunt twee (V2): Indien het project reeds is opgeleverd, wordt het meetpunt na de oplevering gehanteerd. Indien het project zich nog in de uitvoeringsfase bevindt, wordt de eerste afgeronde bouwfase die V1 opvolgt, als tweede meetpunt genomen. Een voorbeeld van een bouwfase, is het in de grond inbrengen van stalen/betonnen damwanden of heipalen. In het tunnelproject van de Gaasperdammerweg A9 heeft deze bouwfase 2 jaar geduurd. De respondenten wordt dan gevraagd naar het niveau van vertrouwen, toen de laatste paal de grond in werd gebracht. Aanvullend hierop wordt de respondenten ook gevraagd naar de omgevingsmanagementstrategieën die hieraan zijn voorafgegaan. De onderzoeker onderzoekt vervolgens de verbanden tussen de strategieën en het niveau van vertrouwen.

### 3.2 Caseselectie

De selectie van de projecten is op een weloverwogen wijze gebeurd. Op de volgende pagina volgt de beschrijving van tweetal praktijkcases. Één van de criteria is dat het omgevingsmanagement is geïntensiveerd of anders is ingericht. Op deze wijze kan een verandering in het vertrouwen sneller toegewezen worden aan de omgevingsmanagementstrategieën. Een tweede criterium is dat het gaat om infrastructurele projecten binnen de stedelijke grenzen. De verwachting is dat de dynamiek in dit soort gebieden groot is. De noodzaak om een meer procesmatige omgevingsmanagement aanpak te hanteren wordt groter. Op deze wijze dekt het project ook de theoretische lading (projectmatige en procesmatige aanpak van omgevingsmanagement) en is er beter zicht op succesvolle en minder succesvolle strategieën.

### 1. Vijzelgracht station, Noord-Zuidlijn

De eerste casus is de aanleg van het Vijzelgrachtstation, dat onderdeel is van de Noord-Zuidlijn. De Noord-Zuidlijn is ondergrondse metroverbinding die het noorden van Amsterdam met het zuiden verbindt. De 9,7 meter lange metrolijn is door de Gemeente van Amsterdam in 2003 aangelegd om het bovengrondse openbaar vervoernetwerk te ontlasten en de regionale bereikbaarheid van de stad te vergroten. Op de lijn komen acht stations te liggen, waarvan vijf ondergronds. Het Vijzelgrachtstation is één van vijf ondergrondse stations op het tracé.

Als gevolg van de werkzaamheden aan het Vijzelgrachtstation ontstonden er in 2008 lekkages, spoelde de grond onder de panden weg en verzakten meerdere monumentale panden. Als gevolg van deze ongewenste gebeurtenissen raakte het vertrouwen, van panden. Als gevolg van deze ongewenste gebeurtenissen raakte het vertrouwen van omgevingspartijen een dieptepunt. Dit vormde de aanleiding om het omgevingsmanagement anders in te richten en meer oog te hebben voor de directe omgeving (Kam, 2016). Niet alleen de projectvoortgang stond centraal, maar ook de relatie met de omgeving stond centraal. Mede door de dynamiek kreeg het project meer een communicatieve aanpak.

### 2. Gaasperdammerweg A9

De A9 tussen Diemen en Holendrecht, de Gaasperdammerweg, wordt verbreed naar 5 rijstroken per rijrichting. Net als de Vijzelgrachtstation wat een onderdeel is van een overkoepelend project is de Gaasperdammerweg ook onderdeel van de wegwitbreiding Schiphol-Amsterdam-Almere (SAA), waarvan de bouwwerkzaamheden in 2014 zijn begonnen.

Naast de wegverbreding komt de weg in een tunnelbak te liggen met daar bovenop een park. De wegverbreding komt verdiept in een lage heuvel te liggen. Net als de Noord-Zuidlijn is de wegverbreding en de tunnel nodig om het toenemende verkeer over de weg meer ruimte te geven. De omgeving van de Gaaspertunnel stond een intensieve en langdurige bouwperiode van 6 jaar te wachten. Tot verbazing van zowel de projectorganisatie als omwonenden bleek de overlast (geluidsoverlast, trillingen, scheuren in woningen) veel heviger te zijn dan op voorhand voorzien was (AT5, 2015). In de wijk Nieuw Kemperingen en Kelbergen heeft de overlast tot kleine protestopmarsen en politieke inmenging geleid. Als gevolg hiervan werd het omgevingsmanagement binnen een aantal strategieën geïntensiveerd. Ook in deze case is dus sprake geweest van intensivering in het omgevingsmanagement en een dynamiek in het vertrouwen.

## 3.3 Respondentenselectie

Zoals in de inleiding en in het theoretisch kader is beschreven wordt in dit onderzoek de externe maatschappelijke omgeving tot de 'omgeving' gerekend. In beide cases ligt de focus op maatschappelijke belangenvertegenwoordigers (van omwonenden en ondernemers). De kans op een vertekend en niet representatief beeld is hierdoor ook kleiner, want er wordt verwacht dat belangenvertegenwoordigers vanwege hun betrokkenheid een goed overzicht hebben op het proces en de onderlinge verhoudingen. De kennis hierover wordt dan ook getoetst wanneer het eerste telefonisch contact wordt gelegd met de belangenvertegenwoordigers. Dit is dan ook één van de voorwaarden voordat een interview wordt afgelegd.



De respondenten worden voor beide cases op twee manieren geselecteerd. Enerzijds worden de respondenten geselecteerd op basis van bureauonderzoek en anderzijds kan de selectie van respondenten voorkomen uit aanbeveling van andere respondenten. Dit wordt ook wel een *snowball effect* genoemd (Thiel, 2007). In totaal nemen 16 respondenten deel aan dit onderzoek. In hoofdstuk 9 is de bijbehorende respondentenlijst opgenomen. Om een balans te krijgen in percepties worden per case twee leden van de projectorganisatie en 5 tot 8 omgevingspartijen geselecteerd.

### 3.4 Dataverzameling

#### *Bureau onderzoek*

Met betrekking tot de Vijzelgrachtcasus zijn meerdere onderzoeksrapporten geschreven over de ruwbouwfase van het project. Het rapport Commissie Veerman dat in 2009 is gepresenteerd en het boek 'de Ingenieur als buurman' zijn documenten die naast de interviews ook geanalyseerd worden. Wat betreft de A9 Gaasperdammerweg, hierover zijn minder rapporten geschreven omdat de ruwbouwfase nog niet is afgerond. Het klein tekort aan data wordt opgevangen door 9 interviews af te leggen. Dit in tegenstelling tot de 7 interviews die er worden afgelegd voor de Vijzelgrachtcasus.

#### *Semigestructureerde interviews*

Voor dit onderzoek zijn meerdere *face to face* interviews afgelegd die de feitelijke informatie moeten aanvullen. Een face tot face interview is de meest geschikte methode voor het verkrijgen van diepte-informatie. In een aantal gevallen zijn de gesprekken telefonisch afgenomen vanwege het korte tijdsbestek van dit onderzoek. De interviews hebben een semigestructureerd karakter. Dit betekent dat de onderzoeker zich vasthoudt aan een interviewschema waarvan afgeweken mag worden. Een tweede kenmerk is dat de vragen gebaseerd zijn op de theorie, waardoor de validiteit van dit onderzoek ook vergroot wordt (Neuman, 2015).

### 3.4 Data analyse

#### **Operationaliseren**

Voor een gedegen analyse is operationaliseren van belang. Door de theoretische concepten te operationaliseren worden de begrippen meetbaar gemaakt. In dit onderzoek worden de geoperationaliseerde concepten als handmiddel gebruikt om de empirie te analyseren. De concepten die geoperationaliseerd zijn komen voort uit het theoretisch kader en de hoofdvraag:

*Hoe hebben de omgevingsmanagementstrategieën, effect op de bronnen van vertrouwen en daarmee het vertrouwen van stakeholders in initiatiefnemers rondom infrastructurele projecten?*

De omgevingsmanagementstrategieën vormen de onafhankelijke variabelen en het vertrouwen en de bronnen van vertrouwen vormen de afhankelijke variabelen. Per variabele volgt een definitie, een indicator. Op basis van de indicatoren worden interviewvragen geformuleerd voor de projectleden en voor de omgevingspartijen. Op de volgende pagina is het operationaliseringschema weergegeven.

Afhankelijke variabelen	Concept	Indicator
Vertrouwen	Agreement trust	-De projectorganisatie komt de gemaakte afspraken met de omgevingspartijen na.
	Benefit of the doubt	-De omgevingspartijen geven de projectorganisatie het voordeel van de twijfel.
	Reliability	-Het gedrag van de projectorganisatie is voorspelbaar. Er is een patroon te herkennen in het gedrag van de projectorganisatie.
	Absence of opportunistic behavior	-De projectorganisatie handelt zowel vanuit het algemeen belang als projectbelang.
	Goodwill trust	-Omgevingspartijen kunnen erop aan dat de intenties van de projectorganisatie principieel goed zijn.
Bronnen van vertrouwen	Affectie	-Omgevingspartijen en projectorganisatie kunnen met elkaar door één deur. Er is een persoonlijk gevoel van loyaliteit. Er is een persoonlijke klik/band.
	Competenties	-Geloof in de vaardigheden van de projectorganisatie of kunde zoals de kunde om het project in goede afstemming met de omgeving te realiseren.
	Instituties	-Vertrouwen door procedures, regels en rol en verantwoordelijkheid van projectorganisatie. Vertrouwen door consistentie in de rol en verantwoordelijkheid van de projectorganisatie
	Contract	-Vertrouwen dat de gezamenlijke normen en afspraken worden nagekomen door de projectorganisatie
	Gedeelde cognities	-Omgevingspartijen en projectorganisatie hebben dezelfde percepties en wereldbeelden op de neveneffecten van het project en het project als object.
	Gedeelde waarden	-Omgevingspartijen en projectorganisatie handelen vanuit gedeelde waarden, wel te verstaan subjectieve waarden. Het gaat om wat beide partijen wenselijk vinden in het menselijk gedrag wanneer doelen worden nagestreefd. Enkele voorbeelden van waarden zijn gezondheid, zekerheid, vrijheid en gelijkwaardigheid.
Onafhankelijke variabelen	Concept	Indicator
Verbinding	Niet verbinden	-Ontlopen van externe afhankelijkheid buiten het projectgebied om. Er wordt een duidelijke

strategie		scheiding tussen project en omgeving gehanteerd.
	Beperkt verbinden	-Critical actors worden proactief benaderd. -Non Critical actors worden passief benaderd.
	Ruim verbinden	-Zowel critical als non-critical actors worden proactief benaderd. -Projectorganisatie bouwt incentives in om de samenwerking op gang te krijgen met omgevingspartijen. -Er zijn clustervertegenwoordigers voor de omgeving aangewezen. -Onafhankelijke omgevingsmanager
Arrangeerstrategie	Arrangeren van bijeenkomsten	-Er zijn informatiebijeenkomsten opgezet.
	Arrangeren van interacties	-Er zijn meerdere werksessies met omgevingspartijen opgezet. -Er is een projectorganisatie opgezet, waar omgevingspartijen onderdeel van zijn.
Afspraken als strategie	Projectafspraken	-Er zijn meerdere projectafspraken gemaakt over bouwwerkzaamheden en schadeprocedures - Toezien op gemaakte afspraken over bouwwerkzaamheden en schadeprocedures
	Procesafspraken	-Toe en uitgangsafspraken -Besluitvormingsafspraken; -Afspraken over openbaarheid van procesinformatie -Afspraken over invloed van omgevingspartijen
Projectinhoud als strategie	Inhoud van het project beheersen	-Er wordt continu een frame gebruikt voor het project in de communicatie van het project richting omgevingspartijen. -Projectorganisatie voert zelfstandige onderzoeken uit -Projectorganisatie probeert met positieve beeldvorming en het beperken van negatieve beeldvorming het publiek sentiment te sturen.
	Inhoud van het project verkennen	-Projectorganisatie verkent en erkent de neveneffecten van het project -Projectorganisatie verkent gezamenlijk met omgevingspartijen de neveneffecten van het project. -Projectorganisatie voert samen met omgevingspartijen onderzoek uit -Projectorganisatie komt tot meerdere maatregelenpakketten

### *Omgevingsmanagementstrategieën als onafhankelijke variabelen*

Het totaalconcept van omgevingsmanagementstrategieën kan enerzijds door een documentenanalyse geconstateerd worden en anderzijds door het opstellen van interviewvragen. Op basis van de indicatoren zoals deze beschreven zijn in de operationaliseringtabel worden er vragen gesteld aan de omgevingsmanagers en andere projectleden. De onderstaande vragen hebben een open karakter en zijn in mindere mate sturend. Het is namelijk aan de onderzoeker om een verandering in de gehanteerde strategieën te constateren. Wanneer de onderzoeker merkt dat de antwoorden 'geen hout snijden', dan wordt er getracht om door te vragen en het interviewgesprek enigszins bij te sturen.

#### *Verbindingsstrategieën*

1. Wat rekent u tot het project? Wat rekent u tot de omgeving? Hoe is dit veranderd in de loop van de uitvoering?
2. Wanneer was het voor u belangrijk om omgevingspartijen te betrekken en hoe gaf u hier invulling aan? (doorvragen of dit een passieve houding of proactieve houding was en of het een sleutelgebeurtenis was)
3. Wat waren voor u de belangrijkste stakeholders? Waarom waren deze stakeholders belangrijk en hoe en wanneer werden deze benaderd?
4. Welke omgevingspartijen werden betrokken in het project? Participeerden altijd dezelfde partijen of veranderde u de samenstelling van omgevingspartijen of lag dit meer aan de omgevingspartijen en waar heeft dat mee te maken? (doorvragen op het in zijn ogen critical of non critical actors waren)
5. Hoe bent u omgegaan met ongeorganiseerde burgers of ondernemers? (doorvragen op het faciliteren van belangenvertegenwoordigers)
6. Hoe hebt u geprobeerd om omgevingspartijen tot samenwerking te activeren met elkaar of met het project? (doorvragen op incentives)
7. Hoe hebt u geprobeerd meer om de relatie met de omgeving op gang te krijgen (explorerende vraag voor aanvullende strategieën)
8. Zijn er momenten waarop u bewust de strategie of aanpak heeft bijgesteld? Wat waren dat voor momenten? Kunt u zich nog herinneren wat daar de directe aanleiding toe was? (doorvragen op ongewenste gebeurtenissen)

#### *Arrangeerstrategieën*

9. In welke vorm organiseerde de projectorganisatie de communicatielijnen met de omgeving? (doorvragen op bijeenkomsten, werksessies of projectorganisaties) (doorvragen op de verklaring voor werksessies of het opzetten van projectorganisatie, hier kan wellicht een gebeurtenis of kantelpunten ten grondslag aan liggen).

#### *Afspraken als strategie om omgevingspartijen te sturen*

10. Welke afspraken heeft de projectorganisatie met de omgevingspartijen gemaakt rondom het project en hoe zijn deze vastgelegd, vanuit de projectorganisatie of in afstemming met omgevingspartijen?

11. Gaat het alleen om afspraken zoals de respondent deze beschrijft of ook om toe- en uitgangspunten voor omgevingspartijen, besluitvormingsregels, regels over openbaarheid van procesinformatie? Hoe zijn deze vastgelegd? (doorvragen op project of procesafspraken)

12. En hoe is de projectorganisatie gaan toezien op de gemaakte afspraken?

#### *Projectinhoud als strategie*

13. In welke naam wordt er vanuit de projectorganisatie over het project gesproken in de communicatie met omgevingspartijen? (doorvragen of er een frame hiervoor wordt gebruikt en wat de verklaring hiervoor is)

14. Zijn technisch inhoudelijke onderzoeken altijd zelfstandig vanuit de projectorganisatie uitgevoerd of gezamenlijk met omgevingspartijen? Wat is de verklaring hiervoor?

15. Hoe hebben jullie als projectorganisatie nog meer geprobeerd om controle te krijgen over de beeldvorming van omgevingspartijen in relatie tot het project? (doorvragen op negatieve beeldvorming in media of van omgevingspartijen)

16. Wat is de ruimte die u had / voelde om daadwerkelijk tot overeenstemming te komen? Zowel van binnenuit het project als bij de stakeholders?

17. Hoe zijn deze vertaald naar de maatregelen? (doorvragen of dit pakketten aan maatregelen waren en hoe deze werden vastgelegd)

18. Hoe is er nog meer geprobeerd om in gezamenlijkheid met omgevingspartijen tot inhoudelijke verrijking van het project te komen? (verkennende strategieën)

### *Vertrouwen als afhankelijke variabele*

Het onderzoek kent twee meetpunten om het vertrouwen te meten. Het meetpunt op het moment dat er zich ongewenste gebeurtenissen voordoen en een meetpunt na de kanteling in strategieën. Om het vertrouwen goed te waarderen, wordt de respondenten 2x een vijftal stellingen voorgelegd, zoals in onderstaand figuur is weergegeven. De respondenten kijken vervolgens terug op twee momenten in het project en dienen daarbij voor elk moment aan te geven in hoeverre ze de 5 stellingen ondersteunen of verwerpen. Respondenten kunnen de stelling beantwoorden met een scorekaart: helemaal eens, eens, neutraal, oneens, helemaal oneens. En om een uitspraak te kunnen over het gemiddeld niveau van vertrouwen worden daar scores aan gekoppeld.

Niveau van vertrouwen	1	2	3	4	5
Stelling	Helemaal oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Helemaal eens
De projectorganisatie kwam de gemaakte afspraken na.					
U hebt de projectorganisatie het voordeel van de twijfel gegeven.					
Het gedrag van de projectorganisatie was in positieve zin voorspelbaar.					
De projectorganisatie diende eerder het algemeen belang dan het projectbelang					
De intenties van de projectorganisatie waren principieel goed					

### *Omgevingsmanagementstijl*

Om de validiteit van dit onderzoek te vergroten zal ook de omgevingspartijen gevraagd worden naar de ervaren omgevingsmanagementstijl. Op deze wijze kan de inzet/perspectief van de projectorganisatie en de ervaringen van de omgevingspartijen naast elkaar gelegd worden.

*1. Wat stond centraal in het project, de projectdoelstelling en of de gemeenschappelijke doelstellingen? Hoe veranderde dit gedurende het project?*

*2. Hoe probeerde de projectorganisatie het draagvlak voor het project te vergroten? (was het voornamelijk uitleggen waar het project zo goed voor is of door ruimte te geven voor jullie input?)*

*3. Hadden jullie de indruk dat jullie vanuit de projectdoelstellingen betrokken werden of dat jullie betrokken worden om tot een betere kwalitatieve project te komen?*

### *Omgevingsmanagementstrategieën en de relatie met de bronnen van vertrouwen*

Enerzijds wordt de relatie tussen de bronnen van vertrouwen en de strategieën open gelaten, om zo tot nieuwe strategieën te komen en het theoretisch kader te verrijken en anderzijds wordt er direct gevraagd naar de relatie tussen bronnen van vertrouwen en omgevingsmanagementstrategieën om de betrouwbaarheid van de onderzoeksresultaten te vergroten. Belangrijk is om de ontwikkeling van de bronnen van vertrouwen te waarderen. Om inzicht te krijgen in deze vraag zijn de volgende indicatoren opgesteld voor het vertrouwen; vertrouwen is afgenomen; vertrouwen is gelijk gebleven; vertrouwen is toegenomen.

### Open relatie tussen strategieën en bronnen van vertrouwen

1. Door welke keuzes of activiteiten van de projectorganisatie bent u meer/minder/altijd vertrouwen gaan krijgen in de kunde van de projectorganisatie om het project te realiseren? (competentie)
2. Door welke keuzes of activiteiten van de projectorganisatie had u de indruk dat tussen jullie en de projectorganisatie sneller/minder snel/altijd een klik of loyaliteitsband was?
3. Door welke ..... meer /minder/altijd vertrouwen in de procedures, rollen en verantwoordelijkheden van de projectorganisatie?
4. Door welke.... meer/minder/altijd vertrouwen dat de projectorganisatie haar projectafspraken zal nakomen?
5. Door welke.... sneller en minder snel de indruk dat de projectorganisatie en omgevingspartijen dezelfde wereldbeelden hadden op het project? Hoe beïnvloedde dat jullie vertrouwen?
6. Door welke. ... meer/minder/altijd de indruk dat de projectorganisatie handelde vanuit een gedeelde waarde? Hoe beïnvloedde dat het vertrouwen?

### Gesloten relatie tussen strategieën en bronnen van vertrouwen

1. Hoe hebben de informatiebijeenkomsten invloed gehad op uw vertrouwen in de kennis en kunde van de projectorganisatie om het project te realiseren? (competentie) Ten opzichte van de eerste berichten over de bouw van het project?
2. Hebben de werksessies en of onderdeel worden van een projectorganisatie met andere omgevingspartijen er toe geleid dat u en de projectorganisatie uiteindelijk wel of niet door één deur konden? Ontstond er een klik of een gevoel van loyaliteit? (Affectie) Ten opzichte van de informatie bijeenkomsten?
3. Hoe heeft het toezicht van de projectorganisaties op gemaakte projectafspraken invloed gehad op uw vertrouwen in de inzage procedures, rol en verantwoordelijkheid van de projectorganisatie? (institutes) En op uw vertrouwen in dat de projectorganisatie haar afspraken zou nakomen? (contract)
5. Hoe hebben de procesafspraken tussen u en de projectorganisatie invloed gehad op uw vertrouwen in de rollen en verantwoordelijkheid van de projectorganisatie (institutie)? En op het vertrouwen de projectorganisatie haar afspraken na zou komen? (contract)
6. Hoe heeft het zelfstandige onderzoek van de projectorganisatie invloed gehad op u vertrouwen in de kunde van de projectorganisatie om het project uiteindelijk te realiseren? (competentie)
7. Had u de indruk dat door het frame van het project (benoem het frame per project) u en de projectorganisatie dezelfde wereldbeelden op het project hadden? Hoe beïnvloedde dit u vertrouwen in de projectorganisatie? (gedeelde cognities)
8. Hoe was de beeldvorming over het project in zowel de offline als online media? Positief, negatief? Sloot dat beeld aan op uw beeld over het project? Wat voor effect had dat op uw vertrouwen in de projectorganisatie (gedeelde cognities)
9. Hoe heeft het gezamenlijk verkennen van aanvullende projectmaatregelen of oplossingen invloed gehad op u vertrouwen? Had u de indruk dat die in samenspraak met jullie werden opgesteld of alleen en wat voor invloed had dat op u vertrouwen dat uw belangen, normen en waarden behartigd werden?

## Analyseren

Op basis van het operationaliseringschema worden de interviewtranscripten geïnterpreteerd en geanalyseerd. Aan de interviewtranscripten worden labels toegekend, om aan te geven waar het over gaat (*open coding*). Vervolgens worden de labels vergeleken op overeenkomsten en verschillen. Dit wordt ook wel *axiaal coding* genoemd. Met het axiaal coderen wordt de validiteit van dit onderzoek ook vergroot. Nadat een aantal interviewtranscripten zijn gecodeerd, wordt de labelstructuur opnieuw bekeken en indien nodig aangepast (*back en forth coding*). Hiermee wordt ook het raamwerk aangevuld met nieuwe strategieën. Parallel aan het coderen worden er ook *latent* gecodeerd. Latent coderen is de meest effectieve methode, om uit de verzameling van data, verbanden te leggen tussen de gehanteerde 'strategieën' en 'bronnen van vertrouwen' (Neuman, 2014). Dit betekent dat de strategieën met verschillende kleuren gearceerd verdeeld worden over de concepten 'bronnen van vertrouwen'. Op deze wijze worden de relaties tussen de strategieën en bronnen van vertrouwen in één oogopslag zichtbaar. Door verschillend kleur gebruik en door verschil in lichte (resultaatgerichte strategieën) en donkere kleuren (relatie gerichte strategieën) wordt het ook in één oog opslag duidelijk in welke strategieën veranderingen hebben plaatsgevonden. De verandering in het niveau van vertrouwen wordt bepaald door vijftal stellingen voor te leggen en terug te blikken op twee meetmomenten.

Nadat het *latent* coderen wordt er selectief gecodeerd. Selectief coderen is geen coderen. Er wordt immers niets meer gecodeerd. Echter worden veel voorkomende relaties verzameld uitgeschreven in de analyse (Neuman, 2014).

### 3.5 Betrouwbaarheid en validiteit

In dit hoofdstuk is al op meerdere manieren beschreven hoe de betrouwbaarheid van dit onderzoek is vergroot. Zo zijn zowel de omgevingspartijen als de projectorganisatie gevraagd naar de ervaren omgevingsmanagementstijl en de ingezette strategieën. Ook de respondentenselectie van belangenvertegenwoordiger is de betrouwbaarheid van dit onderzoek ten goede gekomen. De respondenten zijn namelijk getoetst op basis van hun kennis over het uitvoeringsproces en de onderlinge verhoudingen. Ten slotte is de onderzoeker op geen enkele wijze betrokken bij het onderwerp en hanteert de onderzoeker een neutrale houding.

Bij de interne validiteit gaat het erom dat de verkregen onderzoeksresultaten de werkelijkheid op goede wijze beschreven. Één van de manieren waarop de interne validiteit is vergroot, is de wijze waarop de theoretische concepten zorgvuldig zijn geoperationaliseerd en de interviewvragen op basis van de operationalisatie zijn opgesteld. Per vraag is helder welke variabeel gemeten wordt. Ook het *axiaal en back and forth* coderen is de interne validiteit ten goede gekomen.

Een belangrijke kanttekening bij dit onderzoek is de generaliseerbaarheid. De beperkte generaliseerbaarheid is een veelvoorkomend kritiekpunt bij meervoudige case-studies. Voor dit onderzoek is het echter niet haalbaar om de resultaten te generaliseren voor alle planvormingsprocessen van infrastructuurprojecten. Dit zou namelijk betekenen dat er formeel minimaal dertig cases onderzocht moeten worden. Dit was binnen de tijd en ruimte van een masterthesis niet mogelijk. Dat de uitkomsten niet generaliseerbaar zijn betekent niet dat dit onderzoek geen bijdrage levert aan de kennis over het omgevingsmanagement. In dit kwalitatieve onderzoek wordt bijgedragen aan het inzicht in specifieke situaties. Kennis over specifieke situaties voegt toe aan de algemene kennis over het onderwerp (Jansen, 2005). Door het planvormingsproces van twee cases diepgaand te analyseren wordt een eerste stap gezet in de vraag hoe omgevingsmanagementstrategieën invloed hebben op de bronnen van vertrouwen.



## 4. Casus: Vijzelgrachtstation

### 4.1 Inleiding

Dit hoofdstuk vormt de feitelijke analyse van het Vijzelgrachtstation en is uitgesplitst in vier paragrafen. De eerste twee paragrafen schetsen de context van het Vijzelgrachtstation. In de eerste paragraaf wordt de ontwikkeling van het project op hoofdlijnen beschreven. Vanaf het politiek besluit over de aanleg van het Vijzelgrachtstation tot aan de oplevering in 2018. In de tweede paragraaf wordt een omschrijving gegeven van de verschillende belangenorganisaties die betrokken zijn bij dit project. Daarnaast wordt de ontwikkeling van de projectorganisatie ook beschreven.

De contextuele omschrijving van het project wordt opgevolgd met een analyse van de omgevingsmanagementstrategieën en de effecten daarvan op de bronnen van vertrouwen. Alle strategieën (verbinden, afspraken, arrangeren en inhoud) die in de loop van de tijd zijn toegepast worden behandeld en daarmee wordt het omslagpunt impliciet ook meegenomen:

- Start uitvoering (2003) met de ruwbouw van het station tot aan de verzakkingen (september 2008)
- Na de verzakkingen tot en met afronding van de ruwbouw van het station (juni 2015)

In de laatste paragraaf worden de strategieën nog teruggehaald om de gehanteerde omgevingsmanagementbenadering te duiden per periode. Vervolgens wordt de omgevingsmanagementbenadering in relatie gebracht met het niveau van vertrouwen per periode. Deze paragraaf wordt afgesloten met een model waarin de strategieën en geactiveerde bronnen van vertrouwen schematisch worden weergegeven.



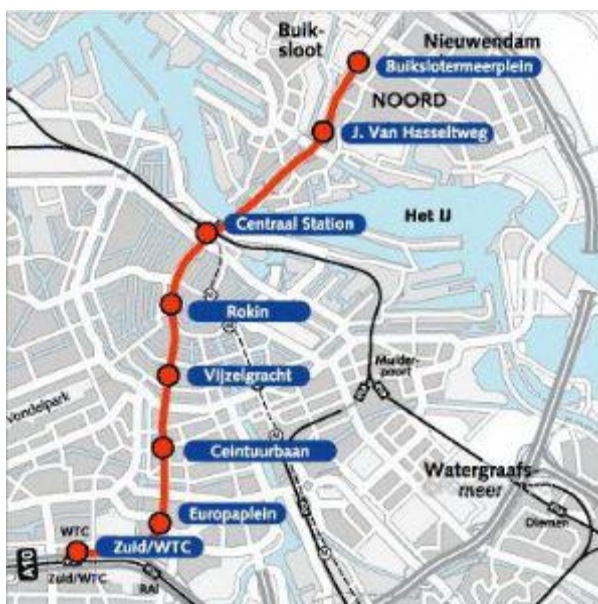
Figuur 4 Bouwwerkzaamheden ruwbouw Vijzelgrachtstation 2012 (NRC, 2012)

## 4.2 Projectbeschrijving

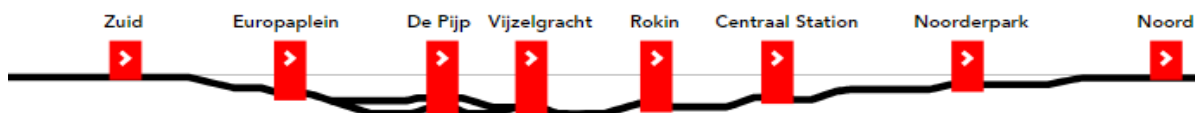
Op 19 mei 2003 startte de uitvoering met de bouwwerkzaamheden voor de Noord-Zuidlijn. Het moment dat er werd begonnen met de bouwwerkzaamheden en het project voelbaar werd voor de omgeving ontstonden de ergernissen bij de bewoners en ondernemers. De weerstand tegen metrolijn was voor de uitvoering al voelbaar in 1996. Nadat de Raad met een meerderheid in 1996 de goedkeuring gaf tot de aanleg van de Noord-Zuidlijn werd er ook besloten om een referendum te organiseren, zodat de publieke opinie meegenomen kon worden in het besluit. Echter bleek ruim 65% van de stemmers tegen de aanleg te zijn. De kiesdrempel werd ook niet gehaald, waardoor het referendum ongeldig werd verklaard en het besluitvormingsproces rondom het project door kon gaan. De daaropvolgende processen zoals het indienen van subsidie aanvragen, bij het toenmalige ministerie van Verkeer en Waterstaat, werden in gang gezet. Vanuit het rijk werd ruim € 1,1 miljard euro ter beschikking gesteld voor de aanleg van de Noord-Zuidlijn en kwam het totale projectbudget in oktober 2002 op € 1,5 miljard uit. De inbreng van de gemeente bedroeg € 333,9 miljoen (Enquêtemissie, 2010). In hetzelfde jaar kreeg het project een definitieve 'go' voor de aanleg van de Noord-Zuidlijn. Een maand later werden de contracten getekend voor de 'Diepe Stations'. Het IJ-Tunnel, Amsterdam Centraal station, Rokinstation, Ceintuurbaanstation (de Pijp) en het Vijzelgrachtstation vormden de diepe stations.

Het Vijzelgrachtstation is één van de metrohaltes die gesitueerd ligt tussen het Rokin en de Ceintuurbaan. Het station heeft een lengte van 250 meter en een breedte tussen de 18 en 25 meter met twee toegangen. Het bouwwerk ligt op een diepte van 26 meter onder NAP. Men verwacht dat het station dagelijks ruim 40.000 passagiers gaat verwerken (Noord-Zuidlijn, 2011). Inmiddels is de ruwbouw (draagconstructie, fundering, binnen en buitenwanden, isolatiemateriaal, vloeren, trappen en dak van het station) en het merendeel van de afbouw afgerond. De resterende afbouwwerkzaamheden, de spreekwoordelijke 'puntjes op de i', worden gedurende de testrondes opgepakt. Het komend jaar worden namelijk meerdere testen uitgevoerd, alvorens de metro in 2018 kan gaan rijden. Op 4 juli 2016 zijn er meerdere integratietesten uitgevoerd, waarbij er is onderzocht of de verschillende stations onafhankelijk van elkaar kunnen werken en samenwerken bij bijvoorbeeld calamiteiten. Op 2 januari 2017 is de metro zelfstandig gaan rijden en is het treinbeveiligingssysteem getest. Parallel aan het testen van het beveiligingssysteem wordt ook de luchtdruk in het station getest. Tot aan juli 2018 worden deze testen voortgezet, alvorens de metro kan gaan rijden in 2018 (Bers, 2016).

Figuur 5 Plattegrond Noord-Zuidlijn met tussengelegen stations (Urbantransform, 2014)



Figuur 6 Weergave geografische diepte van stations Noord-Zuidlijn



### 4.3 Omgeving

Aangezien dit onderzoek ingaat op de omgeving van de projectlocatie Vijzelgracht, kan een beschrijving van de omgeving niet ontbreken. Het merendeel van de woningen is in bezit van particuliere eigenaren en het merendeel van de woningen valt in het hogere koop- en huursegment. De Vijzelstraat kent daarnaast een gevarieerd ondernemersklimaat die zich in verschillende verenigingen hebben georganiseerd. Tevens hebben de bewoners zich ook in een aantal verenigingen georganiseerd die zich bezig houden met de omgeving in relatie tot station Vijzelgracht. Hieronder worden de verschillende stichtingen en verenigingen kort beschreven.

#### **Stichting Gijzelgracht**

De stichting Gijzelgracht is opgericht in maart 2009 en is gesprekspartner van de projectorganisatie Noord-Zuidlijn. Op aanbevelingen van de Commissie Veerman werd de stichting opgezet met de bijbehorende verantwoordelijkheden en toelage om zichzelf te blijven organiseren. Bewoners en ondernemers worden door de Stichting Gijzelgracht geadviseerd op verschillende thema's rondom de verdere ontwikkeling van de Noord-Zuidlijn. Tevens is de stichting ook belangenbehartiger van dezelfde groep. De leden wonen of werken in de buurt en kunnen op deze wijze ook snel hun klachten melden en constructief meedenken over oplossingen. Onderdeel van de stichting, is de werkgroep Overlast Vijzelgracht die sinds de aanleg van het station is opgericht en zich richt op het bestrijden van de overlast en het beïnvloeden van het schadebeleid. De voorzitter van de stichting heeft daarnaast 'korte communicatie lijnen' met het ambtelijke en bestuurlijk apparaat en kan daardoor daadkrachtiger optreden vanuit de achterban (Verbeek, 2017).

#### **Ondernemersvereniging De Vijzel**

De ondernemersvereniging de Vijzel is in 2007 opgericht en richt zich op het bevorderen van het ondernemersklimaat. Dat doet de vereniging door als belangenbehartiger en gesprekspartner op te treden richting overheden. Op deze wijze wordt er ook informatie ingewonnen over plannen van overheden die betrekking hebben op het ondernemerschap in de Vijzel. Een andere taak van de vereniging is onder andere het verstrekken van informatie en het organiseren van bijeenkomsten. De voorzitter van de vereniging ook voorzitter van de Vereniging Vrienden van de Vijzelgracht Vijzelstraat en heeft daarnaast goed contact met de voorzitter van de stichting Gijzelgracht (De Vijzel, 2015a).

#### **Vereniging Vrienden van de Vijzelgracht Vijzelstraat**

De Vereniging Vrienden van de Vijzelgracht Vijzelstraat is ook in 2007 opgericht en is het platform waar ondernemers mee praten over de toekomst van de Vijzelstraat en Vijzelgracht. Het verbeteren van het woon- en leefklimaat, het behartigen van de belangen van de leden hoort tot het takenpakket van de vereniging. In de loop van de tijd is de VVVVV opgegaan in de ondernemersvereniging de Vijzel (De Vijzel, 2015b).

#### **Wetering Verbetering**

De buurtvereniging Wetering Verbetering zet zich in voor een beter woon- en werkomgeving. Thema's waar de vereniging zich op richt is de openbare ruimte, onderhoud, bouwplannen en de Noord-Zuidlijn (Verbeek, 2017). Een aantal bestuursleden maakt deel uit van het bestuur van de stichting Gijzelgracht. Uit een telefonisch gesprek en een e-mailwisseling met de voorzitter Maartje Romme is naar voren gekomen dat de belangenbehartiging voor het Vijzelgrachtstation in de loop van de tijd is overgelaten aan de stichting Gijzelgracht.

## Projectorganisatie

De projectorganisatie rondom het Vijzelgrachtstation heeft niet alleen gedurende het bouwproces meerdere veranderingen ondergaan, maar ook voor de start van de uitvoering. In 1994 werd het *Projectbureau Noord-Zuidlijn* opgericht. De kwaliteit en de kosten van het project vielen onder verantwoordelijkheid van het projectbureau. De organisatie besteedde vanuit haar opdrachtgevende rol zoveel mogelijk taken uit aan de markt. Dit heeft uiteindelijk geresulteerd in een consortium van ingenieurs wat ingehuurd werd en onder de vlag *Adviesbureau Noord-Zuidlijn* te werk ging. Het adviesbureau was verantwoordelijk voor het ontwerp, uitvoering en de projectbegeleiding van het project en kon namens het projectbureau het werk aanbesteden. In 2007 gingen beide bureaus samen onder de naam *Projectbureau Noord-Zuidlijn* op aanbeveling van dhr. Buck en dhr. Buis. Door deze organisatieverandering stond het adviesbureau niet meer op een afstand van het projectbureau, en viel het onder de directe verantwoordelijkheid van het projectbureau (Enquêtecommissie, 2010).

### Kantelpunt

In 2010 besloot het college van B & W, om de organisatie om te vormen tot een afzonderlijke gemeentelijke dienst, Dienst Noord-Zuidlijn. De aanleiding hiervoor is de nieuwe koers die de organisatie moest symboliseren nadat het vertrouwen van de omgeving een dieptepunt had bereikt in 2008 als gevolg van de verzakkingen van de panden. In het boek 'De Ingenieur als Buurman' spreekt de Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling over een transformatie van de organisatie 1.0 naar een organisatie 2.0. Er waren mensen vertrokken en er werden nieuwe medewerkers (o.a. een nieuw directielid financiën en een nieuw contractmanager) aangesteld. Aanvullend op dit besluit kreeg de organisatie 2.0 ook de doelstelling mee om meer oog te hebben voor de omgeving (Baetens, 2012). De nieuwe doelstelling die de organisatie werd meegegeven, leverde het inzicht op dat de projectorganisatie ten op zichte van het verleden meer met het oog voor de omgeving zal handelen.

In 2011 heeft het college van B & W het besluit genomen om tot aanpassing van de organisatie van de Amsterdamse Metro. Met oog op het in gebruik kunnen nemen van de metrolijn, was het van belang om de systemen die daarvoor nodig zijn te integreren in de eigen organisatie. De systemen van het gehele Amsterdamse Metronetwerk vielen onder het project AMSYS en moesten geïntegreerd worden om de activiteiten te kunnen samenvoegen. Daarnaast werden in hetzelfde jaar de voorbereiding van één 'Uitvoeringsdienst Metro' in gang gezet. Uiteindelijk is de projectorganisatie opgegaan in 'Dienst Metro en Tram'. Deze organisatie is verantwoordelijk voor de realisatie van de Noord-Zuidlijn en aan de andere kant voor het beheren en renoveren van het bestaande metro- en tramnetwerk in Amsterdam (Gemeente Amsterdam, 2015).

Naast de Dienst Metro en Tram, is er ook een gemeentelijk onafhankelijk shadebureau. Het shadebureau is verantwoordelijk voor de bouwkundige onderzoeken van panden aan het tracé en keert de vergoedingen uit aan bewoners en ondernemers. Voor de omgeving valt het shadebureau en dienst niet samen, maar vervulde het een grote rol in de beleving van het Vijzelgrachtstation. Zo vermeld één van de respondenten het volgende:

*Voor de ervaren impact van het gehele project, is het niet alleen de werkwijze van de projectorganisatie, maar ook minstens de werkwijze van de het shadebureau. Het is eigenlijk nog belangrijker dan het project zelf. Je huis stort in, je geveltje verzakt. De manier hoe zij omgaan met de omgeving is ongelofelijk belangrijk voor de wijze waarop het project wordt beleefd.*

Het is evident dus dat het shadebureau een belangrijke rol vervulde in het omgevingsmanagement van de projectorganisatie.

## 4.4 Omgevingsmanagementstrategieën en bronnen van vertrouwen

### Afspraken als strategie om omgevingspartijen te sturen

#### *Budgetafspraken en minder vertrouwen in de competenties*

Op de avond van het raadsdebat in 2002, waarin onder andere de financiële (on)zekerheden onderdeel van debat waren, had PVDA-raadslid Auke Bijlsma nog twijfels over het budget dat vrij was gemaakt om de overlast van de omgeving binnen de perken te houden. Al gauw waren meerdere betrokkenen het over eens: de omgeving is niet de eerste prioriteit van het project om meerdere redenen. Zo wijst de dhr. H. Detmar er op (toenmalig directeur omgeving en reizigers Noord-Zuidlijn) *dat omgevingsmanagement niet goedkoop is; het vereist investeringen in de organisatie, het vrijmaken van mensen om contacten te onderhouden met bedrijven en bewoners, ook als er niks gebeurt* (Baetens, 2012, pg. 57). Omgevingsmanagement werd voornamelijk gezien als een middel dat ingezet wordt wanneer het misgaat. De indruk dat het mis zou gaan, was er dezelfde avond niet. Vanuit de techniek was er voldoende zekerheid dat het boren van de Noord-Zuidlijn goed zal gaan (Berkhout & Rosenberg, 2008). Dit was ook terug te zien in het budget dat was vrijgemaakt voor de post 'onvoorziene omstandigheden', ruim 4% in plaats van het gemiddelde dat rond de 10% ligt bij projecten van deze grootte. De noodzakelijke budgetreserveringen voor technische risico's of voor het omgevingsmanagement waren aanzienlijk lager dan in verhouding met het budget dat na de verzakkingen bij werd gesteld. Een tweede reden om het budget bescheiden te houden was het feit dat de gemeente Amsterdam de risico's voor het overschrijden van het budget voor haar rekening moest nemen en niet het Rijk. Om deze reden was onder andere het omgevingsmanagement niet de eerste prioriteit voor de gemeente (Baetens, 2012).

Een meerderheid van de respondenten geeft ook aan dat het vertrouwen in de projectorganisatie in twijfel werd getrokken op het moment dat bekend werd dat de raad akkoord ging met het besluit om het project met minimale middelen te realiseren. *Voor 1 miljard wist iedereen dat je dat project niet kon klaren*, vertelt één van de respondenten. De projectorganisatie met al haar rollen en verantwoordelijkheden en weinig middelen, maakte het voor de omgeving lastig om vertrouwen te geven in de kunde van de projectorganisatie om het project op de juiste wijze te realiseren.

#### *Niet toezien op gemaakte projectafspraken en institutioneel vertrouwen*

##### *-Bouwwerkzaamheden*

Met de toezegging van de raad en de afgesloten contracten met de aannemers, begon het project in 2003 met de ruwbouw van het Vijzelgrachtstation. Met het openbreken van de straten en het op en neer rijden van vrachtwagens was het project goed voelbaar voor omwonenden. Van de afspraken, *als u een kopje thee op tafel zet, dan hoort u het lepeltje nog geeneens rinkelen tijdens het werk* (Baetens, p. 70, 2012), bleek weinig overeen te komen met de beleving van de respondenten. Volgens de stichting Gijzelgracht was het sinds de start van de werkzaamheden sprake van ontoelaatbare geluidshinder, stofoverlast en onveiligheid waarvan het projectbureau later toegaf dat het ontoelaatbaar was (Verbeek, 2017). De afspraken die door het projectbureau werden gemaakt over bouwwerkzaamheden en de overlast werden niet nagekomen. De afspraken konden ook niet altijd nagekomen worden volgens de respondenten, omdat de relatie intern tussen opdrachtgever en opdrachtnemer niet altijd optimaal was. Een van de respondenten geeft bijvoorbeeld aan dat er vanuit opdrachtnemer een bericht ging richting de opdrachtgever wat vervolgens richting de omgeving ging met de boodschap dat ruim 10 betonmixers de volgende dag op en neer zullen rijden tussen 7 uur 's ochtends en 7 uur 's

avonds. *Op de dag zelf waren om half 8 in de ochtend al ruim 10 betonmixers langs geweest en ging de opdrachtnemer vrolijk door, 11, 12, 17 23, 31 totdat er op die dag 40 betonmixers langskwamen. Tot ergernis van ondernemers en bewoners.* Een opvallende constatering hierin en in andere afspraken die met de omgeving werden gemaakt, is de concreetheid en het gedetailleerd niveau waarop afspraken worden gemaakt met de omgeving. Met de vele werkzaamheden en activiteiten op het terrein en de betrokkenheid van meerdere aannemers en onderaannemers heeft de projectorganisatie zich kwetsbaar gemaakt om op dat niveau de gemaakte afspraken na te komen. Een ander afspraak die met de omgeving werd gemaakt, is de afspraak over de werktijden. Doorgaan tot 22:00 met de bouwwerkzaamheden gebeurde regelmatig zonder dat de omgeving hierover goed werd geïnformeerd, tot ergernis van de respondenten. Als de verklaring en de uitleg voor de uitloop van de werkzaamheden onduidelijk en warrig werd toegelicht, groeide de ergernis. *En als een verantwoordelijke werd aangewezen dan kreeg je dingen te horen als dat is niet onze schuld, aldus één van de respondenten.* De onduidelijkheid in verantwoordelijkheden tussen de projectleden bevorderde het vertrouwen niet. Met de lekkages in 2008 en de beloften die dezelfde dag daarvoor werden gemaakt, dat iedereen naar huis kan gaan, had men geen vertrouwen meer in de rol en verantwoordelijkheid van de projectorganisatie. De bestaande projectorganisatie met haar rollen, regels en verantwoordelijkheden stonden daarmee in de ogen van de respondenten niet meer garant voor vertrouwen. Er was geen tot weinig institutioneel vertrouwen. Een diepere verklaring, is deels ook terug te leiden naar de verstoorde relatie tussen het projectbureau, adviesbureau en aannemer(s) (Kam, 2016). Volgens de respondenten werd het daardoor ook onmogelijk om de gemaakte afspraken na te komen, of überhaupt om als organisatie voorspelbaar te handelen.

#### *-(Schade) procedures*

Parrallel aan het proces van de bouwwerkzaamheden verliep ook het proces van schade afhandeling. De wijze waarop de schadeprocedures werden doorlopen door het schadebureau kwamen in de beleving niet overeen met wat de omgeving voor ogen had toen dergelijke belofte werden gemaakt op de inspraakavonden dat alles vergoed zou worden. De winkeliers en de bewoners verwachtten dat ze als het slachtoffer van de Noord-Zuidlijn behandeld werden, maar de afhandeling van de claims voldeed niet aan de verwachting. Elk dubbeltje werd omgedraaid en de bewijslast lag bij de ondernemer of bewoner om de schadedeskundige te overtuigen van een causaal verband tussen de werkzaamheden van het Vijzelgrachtstation en de geleden schade. *Maar door wantrouwend gedrag richting de omgeving werden wij ook wantrouwend richting het schadebureau en de projectorganisatie. Het is zo dat als je tegengewerkt wordt, je slaapt al slecht en je gezondheid gaat op achteruit en dan ook nog achter die schadeclaims aangaan. Dat vraagt gewoon teveel van je.* Een veel genoemde verklaring onder de respondenten voor het afnemend institutioneel vertrouwen was de afhandeling van de schadeclaims. Ten opzichte van de projectafspraken over bouwwerkzaamheden die niet altijd nagekomen zijn lijkt de afhandeling van de schadeclaims een groter effect te hebben op het institutioneel vertrouwen.

#### Kantelpunt

Met de lekkages in september 2008 heeft het werk tussen september 2008 en 2009 voor een groot deel stil gelegen. De commissie Veerman (oud minister Cees Veerman) heeft in diezelfde periode onderzoek gedaan naar het wel of niet voortzetten van de bouw. Onder een aantal voorwaarden gaf de commissie een positief advies ten aanzien van bouw van de Noord-Zuidlijn met instemming van de gemeenteraad. Een van de aanbevelingen die overgenomen werd, was een ruimer budget voor het project, ruim € 3,1 miljard (Beatens, 2015). Een groter budget, betekende ook meer ruimte om de omgeving te betrekken en tegemoet te komen in de geleden schade. Met het voltrekken van de schadeprocedures groeide het institutioneel vertrouwen,

want de bewijslast voor de schade aan de woningen lag nu bij de projectorganisatie. De projectorganisatie hanteerde het Amerikaanse grondbeginsel van het strafrecht, in dit geval was de projectorganisatie schuldig aan de veroorzaakte schade totdat het tegendeel bewezen werd. Een ingreep die het institutioneel vertrouwen heeft laten toenemen, volgens de respondenten omdat de verantwoordelijkheid voor afhandeling van de schadeclaims niet meer bij de omgeving lag, maar bij de projectorganisatie. Het rompslop van papierwerk verdween en schadeclaims werden sneller uitgekeerd. Door de veranderingen die werden doorgevoerd in het budget voor het omgevingsmanagement en de schadeafhandelingen kan de periode tussen 2008 en 2009 bestempeld worden als het kantelpunt.

#### *Underpromise overdeliver als nieuwe strategie*

Het kantelpunt kan ook opgemaakt worden uit de projectafspraken die anders geformuleerd werden, *underpromise overdeliver*. De organisatie is doorgegaan met het sturen op projectafspraken, maar op een andere manier. Naar aanleiding van het gedetailleerd niveau waarop er projectafspraken met de omgeving werden gemaakt en de weerstand die het vaak opriep, werden de afspraken na 2009 minder scherp geformuleerd. Eén van de respondenten vanuit de projectorganisatie geeft bijvoorbeeld aan; *Je kan niet meer gedetailleerd op het project zitten, want je gaat altijd nat. Dat hebben we echt gemerkt. Daar zijn we dan ook mee gestopt. De underpromise overdeliver, is een strategie waarbij er in verwachtingen wordt gecommuniceerd waarvan op voorhand men al weet dat die overtroffen worden. Echter, is deze verandering in mindere mate geconstateerd bij de omgeving en is het voor de onderzoeker onbekend in hoeverre deze strategie een invloed op het vertrouwen heeft gehad.*

#### *Procesafspraken en gedeelde waarde als bron van vertrouwen*

##### *-Gezamenlijk agendapunten opstellen*

Als gevolg van de budgetveranderingen kon het project deels opengebroken worden in een proces waarbij de omgeving op een aantal punten meer invloed kreeg vanuit de rol als ervaringsdeskundige wat betreft de eigen leefomgeving. Vanuit de projectorganisatie was het besef doorgedrongen dat de relatie met de omgeving goed is wanneer sprake was van een gelijkwaardige relatie (Kam, 2016). De belangenbehartigers werden betrokken in voorbereiding van de Besluit Commissie Uitvoering (BCU) bijeenkomsten en konden hun agendapunten inbrengen en werkten mee aan de wekelijkse en maandelijkse berichten die vanuit de projectorganisatie werden opgesteld. Een kleine inspanning, die volgens de respondenten de indruk opwekte dat er sprake was van een gelijkwaardige relatie tussen hen en de projectorganisatie. In dit geval was de waarde, gelijkwaardigheid, een bron van vertrouwen.

##### *-Onafhankelijke officiële notulen*

Een ander voorbeeld waaruit de gelijkwaardigheid in de ogen van de respondenten, naar voren komt is het besluit over de openbaarheid van procesinformatie (notulen). Voorheen werden de notulen op de BCU bijeenkomsten door de opdrachtgever opgesteld en konden respondenten daar geen beroep op doen. Na 2009 is er een officiële notulist aangesteld die de notulen maakt. Daarnaast kunnen belangenbehartiger beroep doen op de notulen indien toezeggingen niet werden nageleefd. Zo vertelt één van de respondenten, *ze gingen ook alles netjes bijhouden en die notulen werden officieel en er kwam een officiële notulist. We konden beroep op doen als er afspraken niet nagekomen werden. Onafhankelijk en openbare procesinformatie gaat over waarden als, transparantie en gelijkwaardigheid. Waarden die de belangenbehartigers iets geven om 'ergens op aan te kunnen' en dat geeft vertrouwen.*

## Deelconclusie

De verzameling van strategieën die door de projectorganisatie tussen 2003 en 2008 zijn ingezet duiden er op dat de projectorganisatie een 'strategische' benadering hanteerde. De projectorganisatie probeerde in termen van projectafspraken de verwachtingen van de belangenorganisatie aan te sturen. Een bron van vertrouwen die hiermee beïnvloed werd, is het institutioneel vertrouwen. Na de verzakkingen is de projectorganisatie doorgegaan op het sturen op projectafspraken. Daarnaast werd er ook aangestuurd op procesafspraken. Een strategie die overeenkomt met de 'communicatieve' benadering. De procesafspraken waren de eerste stap richting een gelijkwaardige relatie met de omgeving. Waarden als gelijkwaardigheid en transparantie vormden hierdoor een bron van vertrouwen voor de belangenvertegenwoordigers.





## Verbinding als strategie

### Beperkt verbinden

*Critical actors passief betrekken en niet gedeelde waarden als factor van minder vertrouwen*

Het projectbudget heeft ook invloed gehad op de wijze waarop het omgevingsmanagement ter uitvoering is gebracht tussen 2003 en 2008. De primaire werkplek van de projectbegeleiders was het kantoor op Centraal Station. Het verbinden reduceerde zich tot het regelmatig informeren van omwonenden over planning en werkzaamheden. Er was eerder sprake van een traditionele vorm van verbinding, die in de ogen van de omgeving niet aansloot op de behoefte om gehoord te worden. Volgens de respondenten was er nog geen sprake van een interactie. Als er sprake was van een enige vorm interactie dan werd deze volgens de respondenten door hun zelf in gang gezet.

*-De bal lag elke keer bij ons. Het nemen van een advocaat, de juridische strijd.*

*-Kijk dat omgevingsmanagement werd omgegooid omdat wij er gewoon continu tegen het project aan bemoeide.*

*-Maar elke keer moeten we het zelf voor elkaar krijgen.*

*-De bal lag elke keer bij ons om dingen aan de kaak te stellen.*

Uit de reacties van de respondenten kan opgemaakt worden dat er tussen 2003 en 2008 vanuit de projectorganisatie sprake was van een passieve houding richting de omgeving. De belangenorganisaties zijn op eigen aandringen betrokken geraakt bij het Vijzelgrachtstation. Het effect, is dat de omgeving hierdoor de indruk heeft gekregen niet serieus te zijn genomen in haar zorgen en in haar deskundigheid over de eigen leefomgeving. Er kan dan ook geconstateerd worden dat de belangenorganisaties tussen 2003 en 2008 niet als een 'critical actor' beschouwd werden, terwijl de passieve houding vanuit de projectorganisatie een effect had op de wijze waarop de belangenorganisatie hun positie versterkte door hun legitieme bronnen te mobiliseren. Een van de belangenbehartigers geeft bijvoorbeeld aan; *ik heb 16 jaar voor de gemeente van Amsterdam gewerkt en mijn vrouw is ook wethouder voor de gemeente van Amsterdam geweest. Dus mijn relaties met het ambtelijk als politieke apparaat waren redelijk kort.* Met korte lijnen richting het ambtelijk politiek apparaat en nieuwsbladen zoals het Parool, kon de voortgang van het project beïnvloed worden. Politieke inmenging kon onder andere resulteren in vertraging van het besluitvormingsproces rondom het Vijzelgrachtstation, tot ergernis van de projectorganisatie. Het inzetten van deze middelen was voor de respondenten een manier om gehoord te worden en de voortgang van het project te beïnvloeden. *Als je al niet gehoord en serieus wordt genomen, dan hoef je het ook niet over vertrouwen te hebben*, aldus één van de respondenten. In de beschrijvingen van de respondenten kan opgemaakt worden dat het 'beperkt verbinden' een teken van ongelijkwaardigheid is in de beleving van de respondenten, terwijl de respondenten behoefte hebben aan een gelijkwaardige relatie. Op dit punt kan er tussen 2003 en 2008 kan er opgemaakt worden dat er niet gehandeld werd vanuit een waarde die voor de belangenorganisaties belangrijk was, waardoor er ook minder vertrouwen was in de projectorganisatie. De mogelijkheid om tot vertrouwen te komen of vertrouwen te ontwikkelen was hierdoor ook niet aanwezig.

### Ruim verbinden

*Georganiseerde tegenstand en gedeelde waarde als bron van vertrouwen*

Het leggen van contact is na 2008 nog altijd vanuit de belangenorganisatie in gang gezet, ondanks de veranderingen in de projectorganisatie. Een belangrijk verschil met de periode voor de verzakkingen is dat de zorgen, klachten en ideeën van de omgeving beter gehoord werden.

Op initiatief van de projectorganisatie werd de omgeving gefinancierd om zich zelf te organiseren. Hier is sprake van een omslagpunt in de aanpak. Dit besluit heeft onder andere geleid naar de oprichting van de stichting Gijzelgracht (Baetens, 2012). Het doornemen van raadstukken, het bijwonen van vergaderingen, het voorbereiden ervan en het informeren van de achterban werd onder andere de taak van Rente de Weerd (één van de bewoners 16 jaar werkervaring bij de gemeente van Amsterdam) die daarvoor betaald werd. Voor de omgeving was dit een belangrijke stap richting verbinding en vertrouwen, omdat de omgeving in haar beleving niet alleen als gesprekspartner werd beschouwd, maar ook als een 'critical actor'. *Zij hadden op een gegeven door dat wij korte lijnen had met de gemeenteraad en dat je zonder ons dat project gewoon niet goed kan uitvoeren.* Een gelijkwaardige relatie tussen de projectorganisatie en de stichting Gijzelgracht over de rol en positie van de omgeving, was een bron van vertrouwen. De omgeving kon er van uit gaan, dat hun zorgen, belangen en ideeën in het vervolg beter aangehoord werden. Het besluit om de tegenstand goed te organiseren met behulp van subsidies was daarmee een succesvolle prikkel om tot samenwerking met de omgeving te komen.

#### *Bereikbaarheid voor vragen, klachten en zorgen*

Een andere verandering in het omgevingsmanagement is dat de omgevingsmanagers vanuit de opdrachtgevers gedecentraliseerd werden over het bouwterrein van de Noord-Zuidlijn. Hierdoor zaten omwonenden en bouwers dicht op elkaar. Met een ruimer budget kregen de omgevingsmanager meer bevoegdheden en dat was ook nodig, want alleen empathie tonen was in de ogen van de projectorganisatie niet voldoende om het vertrouwen te herstellen (Baetens, p.35, 2012). De omgevingsmanagers moesten vragen en klachten van omwonenden direct oppakken en oplossen. Om die rol en bevoegdheid onder de projectleden ook onder de aandacht te brengen werden de omgevingsmanagers bij verschillende (interne en externe) overleggen betrokken. Ook hieruit kan een kanteling in het omgevingsmanagement opgemaakt worden. Om goed op de hoogte te zijn van de ontwikkelingen en zorgen van omwonenden moesten de omgevingsmanager meer zichtbaar zijn in de buurt. Voor één van de omgevingsmanagers rondom het Vijzelgrachtstation betekende dit dat de dagelijks gebruiken zoveel mogelijk rondom het Vijzelgrachtstation moesten gebeuren (boodschappen, café, kapper) om zo ook in contact te komen met bewoners en ondernemers die zich niet hebben georganiseerd (non-critical actors). Door de communicatielijnen kort te houden konden klachten, ideeën en zorgen sneller en effectiever opgepakt worden. De projectorganisatie was van mening dat het hebben van één aanspreekpunt één van de prikkels was om tot samenwerking met omwonenden te komen. Het hebben van één aanspreekpunt is van belang voor het wegnemen van onzekerheid, zo vertelt één van de respondenten: *we wisten voorheen niet wie we moesten bereiken, ook dat creëert gewoon onzekerheid.* Een aantal respondenten geeft aan dat de korte communicatielijnen met de omgevingsmanager invloed had op het vertrouwen. Respondenten geven het volgende te kennen;

*-Openheid. Vraag maar wanneer je wilt en vraag maar wat je wilt.*

*-We konden ze benaderen. Als er wat ongewenst gebeurde dan konden we dat bespreken.*

*-En als er gebeld werd voor een klacht dan werd dat meteen verholpen.*

In hoeverre deze bereikbaarheid invloed had op de bronnen van vertrouwen is voor de onderzoeker niet duidelijk. Respondenten geven slechts te kennen dat het naar meer vertrouwen leidde en kunnen daarin niet concreter worden. De belangenbehartigers hadden (critical actors) via verschillende communicatielijnen (bijeenkomsten, werksessies, contact met de contractmanager) al contact hadden met de projectorganisatie om de zorgen en klachten van de buurt op de agenda konden zetten. Het hebben van nog een aanspreekpunt was in dit geval waarschijnlijk van meerwaarde voor omwonenden en bewoners die zich in mindere mate met

het Vijzelgrachtstation bemoeide (non-critical actors). Omdat deze groep buiten de focus van dit onderzoek valt, is het niet duidelijk hoe deze strategie de bronnen van vertrouwen beïnvloedde voor deze doelgroep.

#### *Onafhankelijkheid van omgevingsmanager en gedeelde waarden als bron van vertrouwen*

Een andere belangrijke stap richting vertrouwen was de aanstelling van de nieuwe contractmanager dhr. Dr. G. Scheffrahn. Ondanks dat de contractmanager in dienst was van de opdrachtgever, straalde de omgevingsmanager een bepaalde vorm van onafhankelijkheid uit dat het vertrouwen van de omgeving ten goede kwam.

*-Voor ons was de opdrachtgever en de aannemer één blok. Gerrard ging er boven staan. Hij hoorde bij de opdrachtgever, maar hij ging er bovenop staan. Hij liet een bepaalde open en eerlijkheid zien. En hij ging zo met alle partijen zo om. Dat werkt gewoon veel beter, want dan krijg je ook het gevoel dat iemand rekening met je houdt. Die de burger een beetje beschermt.*

*-We hadden iemand die gewoon duidelijk tussen het project en de omgeving stond. Hij kon grenzen stellen aan beide partijen. Als wij als omgeving weer iets verlangde van de projectorganisatie, dan kon hij gewoon zeggen van jongens dit kan niet, dit gaat niet gebeuren en soms vroeg de projectorganisatie iets van ons als omgeving en ook dan nam hij daarin besluiten die in het belang van ons waren.*

De onafhankelijkheid die de contractmanager bewaakte, creëerde het vertrouwen dat de belangen van de omgeving weloverwogen behartigd werden. De aanstelling van de contractmanager creëerde meer vertrouwen in de projectorganisatie, omdat projectorganisatie het projectbelang niet altijd meer voorop kon stellen en ook steeds meer rekening ging houden met de belangen van de omgeving. De gelijkwaardigheid die door de contractmanager bewaakt werd, was de waarde die vertrouwen gaf in de projectorganisatie.

#### *Onafhankelijkheid omgevingsmanager en competentie als bron van vertrouwen*

Voor de belangenbehartigers, gaf het persoonlijk contact met de contractmanager ook vertrouwen. Het persoonlijk contact tussen de belangenbehartigers en de contractmanager creëerde een loyaliteitsband tussen beide. Mede door het regelmatig persoonlijk contact, kon die band ook versterkt worden. De affectie was in dit geval een bron van vertrouwen. Opmerkelijk is dat de respondenten in tegenstelling tot de omgevingsmanager specifiekere kunnen zijn in datgene wat meer vertrouwen gaf.

*-Gerrard was wat stappen hoger, durfde de leiding te nemen en maakten het ook waar.*

*-Ja dat geeft zoveel vertrouwen, dat je vragen mag stellen aan de boven bazen. Met de directeur Gerrard hebben ik een beetje om de maand een in de bar gezeten. Gerrard snapte ons ook.*

*-Hij had natuurlijk gezag. En Gerrard had ook echt de kunde om het voor elkaar te krijgen. Gerrard was bereikbaar, had de contacten, hij was open.*

*-Kijk Gerrard en ik en dat heeft het er wel een beetje mee te maken. Gerard en ik hebben dezelfde gelijkgestelde invalshoeken.*

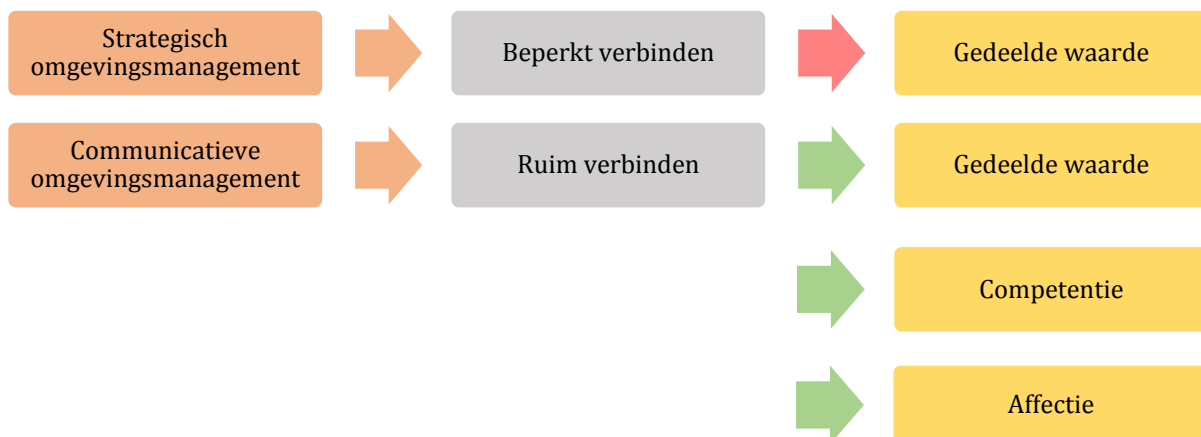
*-Na de verzakking is wel een betere leiding gekomen die de omgeving beter betrok. Scheffrahn was er altijd en dat was goed voor de continuïteit van de projectorganisatie.*

Respondenten geven ook te kennen dat de leiderschapscompetenties (natuurlijk gezag, open houding, empathisch vermogen) van de contractmanager, een duidelijke bron van vertrouwen waren. De behoefte naar leiding was gedurende de eerste periode groot, vanwege de verstoorde relatie tussen projectbureau, adviesbureau en (onder)aannemers en het ontbreken van één duidelijk aanspreekpunt (Kam, 2016). Belangrijk om in ogenschouw te nemen, is dat de context

die om bepaalde leiderschapskwaliteiten vroeg. De omgeving rondom de Vijzelgracht had behoefte aan een leider die het gezag had om boven de organisatie en de omgeving staat (dirigerend leiderschap) en tegelijkertijd ook een leider die niet alleen boven de mensen staat, maar er ook naast staat (dienend leiderschap). Enerzijds was er behoefte aan een omgevingsmanager met een duidelijke visie en doel om de projectorganisatie aan te sturen en anderzijds was er behoefte aan een leider met een open houding en een empathisch vermogen om begrip te hebben voor de beleving en behoefte van de omgevingspartijen. Met de komst van de contractmanager en de regelmatige bereikbaarheid van de contractmanager veranderde dat en groeide het vertrouwen in de projectorganisatie.

### Deelconclusie

Een belangrijke bron van vertrouwen binnen de verbindingstrategie, is het zoeken naar verbinding vanuit een gedeelde waarde. Handelen vanuit gelijkwaardigheid is ook binnen deze strategie van belang om tot vertrouwen te komen. Tussen 2003 en 2008 heeft de projectorganisatie een strategische benadering gehanteerd, door in beperkte mate tot verbinding te komen. De kanteling in aanpak vond na 2008 plaats. Met de subsidie kon de omgeving zich organiseren als gesprekspartner en belangenbehartiger en met een betere bereikbaarheid van de organisatie ontstond er dan ook meer vertrouwen. Een ander belangrijke beslissing was de aanstelling van de contractmanager die vanuit een bepaalde kunde en onafhankelijkheid handelde wat meer vertrouwen gaf in de kunde van de organisatie.



## Arrangeerstrategieën

### Arrangeren van bijeenkomsten

#### *Informatiebijeenkomsten en minder institutioneel vertrouwen*

Vanaf de start van het project heeft de projectorganisatie maandelijks bijeenkomsten georganiseerd rondom de Vijzelgracht in de vorm van BCU's (Begeleiding Commissie Uitvoering). Naast het persoonlijk contact, vormden ook de BCU bijeenkomsten een communicatiekanaal tussen omwonenden en de projectorganisatie. Omwonenden werden geïnformeerd over de werkzaamheden rondom het Vijzelgrachtstation. Enerzijds ging het om de werkzaamheden van de projectorganisaties en anderzijds ging het om de wegwerkzaamheden van kabel en leiding beheerders, zoals waternet, Liander, GVB. Op deze manier probeerde de projectorganisatie informatie zoveel mogelijk te kanaliseren en te verspreiden. Een tweede doel van de bijeenkomsten was omwonenden de gelegenheid geven om grieven en gramschappen te uiten. Volgens één van de respondenten werden BCU's in de loop van der jaren steeds heftiger.

*-De eerste keer dat ik een zo'n BCU bezocht, was de spanning erom te snijden, echt om te snijden. Normaal overleg? Nee! Fatsoenlijke antwoorden op onze vragen? Nee zo vertelt Rente de Weerd, buurtbewoner van de Vijzelgracht (Baetens, p.85, 2012).*

*-Altijd was het warrig en onduidelijk en als er verantwoordelijke aangewezen moest worden, dan kreeg je dingen te horen als dat is niet onze schuld. En die gaven ons altijd die mededeling van dat is nou eenmaal zo en het kan niet anders.*

*-'Ondanks de spanningen denderde de organisatie gewoon door van "het zal wel". [...] Dat heeft alles te maken met tijd, geld, vul maar in,' aldus De Weerd (Baetens, p.85, 2012).*

Opmerkelijk is dat de bijeenkomsten altijd zijn voortgezet ondanks de weerstand waar de projectorganisatie op stuitte. De geslotenheid houding van de projectorganisatie heeft het op meerdere punten lastig gemaakt om het vertrouwen van de belangenorganisatie te winnen. Het geven van onduidelijke antwoorden en het niet beredeneerd beantwoorden van de vragen creëerde minder vertrouwen in rol, regels en verantwoordelijkheid van de projectorganisatie. Dit resulteerde onder andere in een gespannen sfeer. De verdere ruimtelijke opstelling van de bijeenkomsten, waarin omwonenden recht tegenover de projectorganisatie werden gezet, bevorderde waarden als gelijkwaardigheid ook niet en kwamen het vertrouwen niet ten goede. Belangrijk is om in de bijeenkomsten het onderscheid te maken tussen de 'vorm' en de wijze waarop invulling wordt gegeven aan de bijeenkomsten. De bijeenkomst als vorm heeft niet tot minder vertrouwen geleid, maar de wijze waarop er invulling is gegeven aan de bijeenkomsten heeft tot minder institutioneel vertrouwen geleid.

### Arrangeren van interacties

#### *Overlegbijeenkomsten en gedeelde waarden als bron van vertrouwen*

Na de verzakkingen veranderde de spelers op de BCU bijeenkomsten. Hier vond dan ook duidelijke kanteling plaats in de aanpak. De informatiebijeenkomsten werden niet meer begeleid door de communicatie afdeling, maar door specialisten die door het nieuw personeelsbestand niet alleen technisch maar ook communicatief onderlegd waren. Onduidelijke antwoorden werden niet meer gegeven, volgens de respondenten. Dit betekende onder andere dat er van tijd tot tijd ook toegegeven werd, dat men iets niet wist en dat gaf de respondenten vertrouwen. *Door ook gewoon af ten toe te zeggen van ik weet het niet. En als hij het niet wist dan gingen we in gezamenlijkheid daar achter aan.* Alles werd beredeneerd beantwoord en dat gaf wat meer vertrouwen in rol en verantwoordelijkheid van de organisatie, want de organisatie wist wat het niet wist. Volgens één van de respondenten vanuit de projectorganisatie had dit ook te maken

met nieuwe waarden van de organisatie. *Eén van onze waarden was 'transparantie', dat maakte ook verschil, want we hoefden niet meer eindeloos te gaan brieven van he dit mag je niet zeggen. Dus een collega kon nooit afgaan en elke vraag kon beantwoord worden.*

Een van de nieuwe spelers die ook toetrad op de overlegbijeenkomsten was de onafhankelijke voorzitter, Peter Lankhorst, die door de opdrachtgever aangesteld en betaald werd. Peter Lankhorst moest onder andere toezien op de afspraken die gemaakt werden door projectorganisatie. De voorzitter is onder de respondenten meerdere keren genoemd, vanwege zijn onafhankelijkheid.

*-Het was dus niet zo zeer de opdrachtgever en aannemer tegen ons, maar de opdrachtgever ging zich anders gedragen en ook vaker de kant van de burger kiezen.*

*-Hij nam het ook weleens op voor Boukje Witten, de omgevingsmanager. Boukje werd wel eens aangevallen en dan nam hij het op voor de tegenpartij. Dan deed hij dat op de juiste wijze.*

Ook de voorbereiding van BCU's werd voortaan in samenspraak met de belangenorganisaties voorbereid. Dit betekende dat opdrachtgever en opdrachtnemer agendapunten inbrachten over de voortgang van de bouw, planning van de werkzaamheden en betrokkenen bij deze werkzaamheden. De belangenvertegenwoordigers brachten hun eigen agendapunten in over leefbaarheid, zettingen, werkverkeer in relatie met lucht, werktijden en schaderegelingen. Ook wel de neveneffecten van het Vijzelgrachtstation. Het principe van gelijkwaardigheid was ook terug te zien in de nieuwe setting. Waar voorheen de projectorganisatie en omwonenden tegenover elkaar werden gezet, zaten projectleden en omwonenden in de nieuwe situatie aan een grote ronde tafel. In de setting betekende dit dat het de omwonende de indruk gaf dat ze gelijken van elkaar waren.

Met de veranderingen die zijn doorgevoerd hadden de respondenten de indruk dat de organisatie meer oog had gekregen voor de belangen en waarden van omwonenden. Door tussenkomst van de voorzitter kon daar ook meer gehoor aan gegeven worden. Belangrijke aanvulling hierop is dat de voorzitter het vertrouwen van de belangenorganisaties ook won door niet altijd de kant van de belangenvertegenwoordiger te kiezen en voorstellen beredeneerd af te wijzen. Met de komst van de onafhankelijke voorzitter en de ruimhartigheid waarmee beide partijen naar elkaar konden luisteren, ontstond er meer ruimte om tot gedeelde normen en waarden te komen. Belangrijke waarden die hierdoor ontwikkelt konden worden waren gelijkwaardigheid, transparantie en gemeenschappelijkheid (rekening houden met elkaar). Deze normen en waarden zijn ook te herleiden uit de invloed die belangenvertegenwoordigers kregen op deze bijeenkomsten en de nieuwe setting waarin de overleggen plaatsvonden.

### Deelconclusie

Ook binnen het arrangeren blijkt de projectorganisatie tussen 2003 en 2008 een 'strategische' aanpak te hanteren, met het opzetten van alleen informatiebijeenkomsten. De wijze waarop invulling is gegeven aan deze informatiebijeenkomsten heeft invloed gehad op het institutioneel vertrouwen. Met het veranderen van de vorm van de bijeenkomsten in een overleg vorm en het aanstellen van een onafhankelijke voorzitter, is er gehandeld vanuit verschillende gedeelde waarden. Gedeelde waarden die tot meer vertrouwen hebben geleid.



## Inhoud als strategie

### Inhoud beheersen

#### *Positieve beeldvorming en geen gedeelde cognities als bron van minder vertrouwen*

Sinds de bekendmaking van de ruimtelijke plannen heeft het projectbureau in zijn presentatie naar buiten toe zich vast geklampt aan het imago van een technisch hoogwaardig project. Het imago van het Vijzelgrachtstation werkte ook door in de cultuur van de projectorganisatie (Baetens, p.79, 2012). Het infrastructuurproject werd aangestuurd door mensen met een civiele achtergrond die in de loop van de tijd een *common sense* hadden ontwikkeld over technologie, managementvaardigheden enzovoort (Baetens, p.31, 2012). Echter kwam het wereldbeeld van de projectorganisatie niet overeen met het wereldbeeld van de belangenorganisaties.

Een van de respondenten vertelt: *Toen mijn huis verzakte, kwam de schade-expert en schade-afhandelaar en toen zaten we hier om de tafel. Er werd toen gezegd, van aan het eind van het jaar is het huis opgeknapt en is er niks aan de hand. Maar zo was de toon en ze deden er zo makkelijk over, van een kleine verzakking, dat komt wel goed. De problemen die het gaf voor ons, was voor hun een technisch dingetje. Het sociale impact konden ze niet behappen. Uitleggen over consequenties gebeurde ook niet. Het was gewoon heel bot. Wij zeiden van dat moet anders, de communicatie richting de buurt, want het creëerde veel onzekerheid.*

Het voorbeeld van één van de respondenten is één van de voorbeelden die een verschil duiden in de wereldbeelden waarmee er vanuit de omgeving en vanuit de projectorganisatie naar het project werd gekeken. En dat creëerde onzekerheid en weinig vertrouwen. Elke tegenvaller zag het project als technisch probleem wat met de techniek rechtgetrokken kon worden, zonder hierbij ook oog te hebben voor de sociale impact (gezondheidsklachten enzovoort). Een ander respondent vervolgt: *het mooie is dat de omgeving altijd wel rekening heeft gehouden met de risico's, maar het project zelf niet. Hier is altijd het idee geweest. Het kan misgaan. Het kan gewoon misgaan. De omgeving heeft altijd het idee gehad van dit is dermate risicovol en het is intern zo bende, het kan gewoon een keer misgaan op wezenlijke fouten.* De omgeving zag het project als een risico en had het gevoel dat het project elk moment mis kon gaan, terwijl de projectorganisatie beredeneerde vanuit de technische maakbaarheid en voor alles een oplossing dacht te hebben. De projectorganisatie hanteerde een benadering die niet aansloot op de belevingswereld van omwonenden. Als gevolg van deze benadering en het verschil in percepties ontstond er minder vertrouwen in de projectorganisatie.

#### *Zelfstandige onderzoeken en geen gedeelde cognities als bron van minder vertrouwen*

Het verschil in cognities is ook terug te zien in de verschillende onderzoeken die de projectorganisatie uitvoerde als reactie op vragen en klachten uit de omgeving. *Toen de diepwanden werden ingetrild trilde de hele wijk, kwamen ze zeiden ze van hé dit is binnen de tolerantie, het is binnen de norm.* Een ander respondent vervolgt; *toen mijn huizen verzakten ben ik op hen afgestapt. En zij hebben een monitor waarmee ze dat kunnen meten. Ze vertelden ons ook elke keer dat ze van minuut tot minuut eventuele verzakkingen konden monitoren. Er werd gewoon gezegd er is niks aan de hand, terwijl ik zeg van dat is mijn huis verzakt. Ze zeiden ook van wij doen niks. Er is niks aan de hand. TERWIJL MIJN HUIS AAN DE VOORKANT 20 CM VERZAKT WAS.* Het continu beroep doen op de waarheid van de eigen monitorsystemen en de eigen onderzoeken om het vertrouwen te winnen had een tegenovergesteld effect, want het sloot niet aan op de belevingswereld van de belangenvertegenwoordigers. Beide partijen communiceerden met elkaar vanuit verschillende werkelijkheden. Het gevolg is dat de beide partijen langs elkaar heen praatten met alle frustraties en gevolgen voor het vertrouwen van belangenvertegenwoordigers.

### *Transparantie over risico's om publieke opinie sturen en gedeelde cognities als bron van meer vertrouwen*

Naar aanleiding van de verzakking werd er in 2009 een nieuwe communicatiehoofd aangesteld. Alex Sheerazi kreeg de opdracht om de twee werkelijkheden bij elkaar te brengen. Om dat te doen werd een nieuwe communicatiestrategie opgezet die minder technisch was en meer sensitief. Voorheen werd er gecommuniceerd in ingewikkelde en onbegrijpelijke constructies, zoals dat gebeurde op de BCU-bijeenkomsten en zoals dat gebeurde wanneer omwonenden hun beklag deden (Sheerazi, 2013). In de nieuwe communicatiestrategie moest project neergezet worden als een helse klus. Een helse klus, die nog niet halverwege was, die naar meer overlast zou leiden en waar nog veel risico's voor omwonenden aan kleefden. Belangrijk was dat er proactief en eerlijk over de risico's van gecommuniceerd moest worden. Zo kon de projectorganisatie meedoen in de opinievorming (Baetens, p. 129, 2012). De toon van de communicatie veranderde van het formele, afstandelijke naar het persoonlijke en informele. Deels kreeg de nieuwe communicatiestrategie vorm via de website, folders, brieven en krantenberichten. Hoe dit invloed heeft gehad op het vertrouwen van belangenvertegenwoordigers is niet bekend. De respondenten hechtte voornamelijk veel waarde aan fysiek contact en als ze actief waren op bijvoorbeeld websites, dan was dit om de achterban op de hoogte te houden van nieuwe ontwikkelingen rondom het Vijzelgrachtstation.

De verandering in de communicatiestrategie hebben de belangenvertegenwoordigers eerder waargenomen op de BCU-overlegbijeenkomsten en in het een op een contact. Eén van de voorbeelden die door de respondenten wordt aangehaald is de communicatie over de risico's en zettingen in het gebied. De projectorganisatie had monitoringssystemen de zettingen in het gebied meet en voorspellingen deed over mogelijke calamiteiten. Echter kon deze informatie niet gedeeld worden met de belangenbehartigers, omdat het een risico zou ontstaan dat de informatie in handen zou komen van pers. Nadat de projectorganisatie hier intern het één en ander over heeft afgestemd, werden de monitoringsschaarten beschikbaar gesteld en in alle details toegelicht. Met dit besluit zijn de belangenvertegenwoordigers meer vertrouwen gaan krijgen in de rol en verantwoordelijkheid van de projectorganisatie, want je risico's delen betekent dat je ook verantwoordelijkheid wilt nemen. Risicovolle ingrepen werden bijvoorbeeld zoveel mogelijk vermeden. Een tweede bron van vertrouwen was de gedeelde cognities tussen beide partijen. De organisatie fixeerde zich niet meer op de getallen en durfde transparant te zijn over de risico's. Risico's die de omgeving altijd in twijfel heeft gelaten. Voor de omgeving betekende dit dat onder andere dat ook de projectorganisatie er op dezelfde wijze in stond en dat gaf vertrouwen. Op basis van de beschrijvingen van de respondenten kan er ook geconcludeerd dat er meer vertrouwen ontstond door de gedeelde percepties. De twee werkelijkheden van beide partijen kwamen namelijk bij elkaar en dat gaf vertrouwen.

### *Frames om publieke opinie te sturen*

Een ander onderdeel van de communicatiestrategie was het frame waarin de projectorganisatie communiceerde over het project. De projectleden werden naar de verzakkingen neergezet als de 'buren van de omgeving'. Het verhaal achter de frame was dat een goede buur zijn buurman regelmatig informeert over zijn uitbouw en met hem regelmatig contact heeft om af te stemmen op welke momenten de werkzaamheden het best verricht kunnen worden. In hoeverre het frame een middel was om de publieke opinie te sturen of om de eigen organisatie te sturen om de omgeving anders te zien en anders te behandelen, is niet duidelijk. Een dergelijk effect in het niveau vertrouwen is volgens de onderzoeker niet opgetreden. Voor de respondenten was het lezen er over niet voldoende en kwam het frame van de 'ingenieur als buurman' niet meteen overeen met de beleving. Het ernaar handelen was belangrijker.



## Inhoud verkennen

### *Verkennen van oplossingen en gedeelde waarden als bron van vertrouwen*

Na de verzakkingen werd het proces omgegooid en ging de organisatie in afstemming met omgeving opzoek naar oplossingen. Ook hieruit kan opgemaakt worden dat er een kanteling heeft plaatsgevonden. Het handelen vanuit gedeelde waarden, zoals gelijkheid, komt ook terug in de mogelijkheid die de belangenvertegenwoordigers werd gegeven om mee te denken over oplossingen waar omwonenden in hun dagelijkse handelen tegen aanliepen. De respondenten geven het volgende te kennen:

*-Dan kwam ik bij thomas en zei ik van hé kan dat niet anders. Kunnen die vrachtwagens niet anders rijden. Of hoe zit er nog in het leefbaarheidfonds?*

*-Wij gaven hen tips en die namen ze dan ook over.*

*-Wij bedachten de vragen en zij wisten de antwoorden niet altijd helemaal. Dan bedachten we iets om tot antwoorden te komen. Dat waren soms van die hele simpele dingen waardoor we serieus werden genomen en de projectorganisatie meer vertrouwen hebben gegeven.*

*-In mijn gesprekjes met Gerrard kon ik af en toe ook voorstellen doen van kan dat niet anders, dan had ik weer een ingeving.*

*-In de werkgroep van gijzelgracht kwamen we tot de conclusie dat het werk op bepaalde plekken beter geïntensiveerd konden worden, waardoor het verkeer slim omgeleid kan worden. Wij kregen die planschema in handen en we konden erover meedenken.*

De onderzoeker constateert in de beschrijvingen van de respondenten, dat het handelen vanuit gelijkwaardigheid ook betekent dat de belangenvertegenwoordigers inhoudelijk de ruimte gegeven moet worden om mee te denken over oplossingen voor hun dagelijkse vraagstukken, want dat neemt onzekerheid voor hen weg. Hen die ruimte geven, is een vorm van erkenning voor de deskundigheid en ervaring die omwonenden hebben met betrekking tot de wijk. De meerderheid van de vertegenwoordigers woont in de wijk sinds de jaren '80' en '90 en redeneert vanuit de gedachte dat zij met betrekking tot de wijk over informatie beschikken waar een projectorganisatie van buitenaf nooit weet van kan hebben. Het gaat in dit geval om kennis over de ondergrond, bouwconstructies, verkeersstromen, gedrag van weggebruikers enzovoort. Een projectorganisatie van buitenaf dat geen rekening houdt met de kennis van deze belangenvertegenwoordigers, creëert onzekerheid. De omgeving onderdeel laten zijn van de maatregelen, neemt die onzekerheid weg en geeft vertrouwen. Een ander bijkomend voordeel is dat het project daarmee ook in haar kwaliteit inhoudelijk wordt verrijkt.

### *Gezamenlijk onderzoeken*

Het vertrouwen in de meetsystemen van de organisatie had na de verzakkingen een dieptepunt bereikt en in elk ander onderzoek dat door de projectorganisatie werd geïnitieerd was ook geen vertrouwen meer. Dit betekent dat onderzoeken in het vervolg volgens het *joint fact finding* principe werden uitgevoerd. Er werd een onafhankelijk bureau ingezet dat onderzoek deed naar het vraagstuk waar de omgeving zijn twijfels bij had, met als afspraak dat beide partijen de resultaten van het onderzoek accepteerden. Er zijn onderzoeken uitgevoerd naar de luchtkwaliteit, oorzaak ondergelopen kelders enzovoort. In hoeverre dit de bronnen van vertrouwen heeft beïnvloed is niet duidelijk. Een opvallende constatering is dat in lijn met de onafhankelijke contractmanager, de onafhankelijke voorzitter van de BCU bijeenkomsten er veel waarde is gehecht aan onafhankelijkheid om tot vertrouwen te komen.

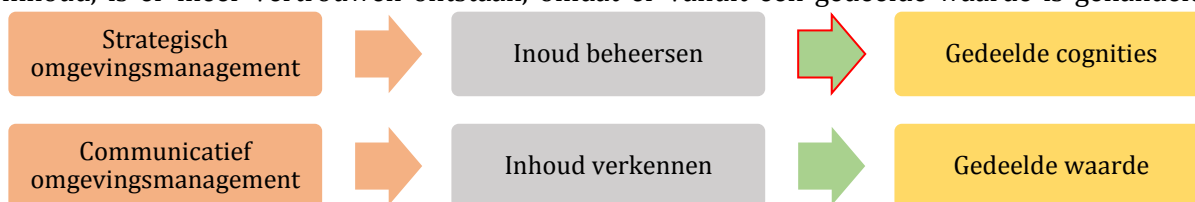
### *Responsief maatregelen treffen en gedeelde waarden als bron van vertrouwen*

Een andere belangrijke kanteling in het omgevingsmanagement, is de responsiviteit van de organisatie om maatregelen te treffen wanneer er zich kwesties voordeden die het belang van omwonenden raakt. Belangrijke belangen van omwonenden en bewoners waren een bereikbare wijk, minimale hinder (geluid- en stankoverlast) en minimale aantasting van het woongenot. De belangrijkste waarde voor de omwonenden na de verzakkingen was: veiligheid. Eén van de voorbeelden waarin rekening is gehouden met de waarden en belangen van omwonenden, is de installatie van de koelcontainers. Op het Vijzelgrachtstation ontstonden er in 2008 verzakkingen door het wegstromen van grondwater. De oplossing was het bevriezen van de bodem, zodat de bodem veilig verder afgevraagd kon worden. De gele koelcontainer en vriesventilatoren die hiervoor ingezet moest worden, konden vanwege arbo-technische redenen alleen boven de grond geplaatst worden. Omwonenden konden nadenken over de locatie van beide objecten. Tot onvrede van omwonenden die de koelcontainers het liefst onder de grond zagen. Volgens arbo-wetgeving moet een onveilige situatie op de bouwplaats zoveel mogelijk voorkomen worden. Echter, de omgeving zou met deze uitleg de indruk krijgen dat de veiligheid van het projectbureau boven die van de omwonenden werd gezet. In plaats van de beslissing te nemen om de koelcontainer bovengronds te plaatsen met de bijbehorende uitleg ongeacht de onvrede van omwonenden, werd het dilemma voorgelegd aan de belangenvertegenwoordigers met de boodschap, dat het één en ander verder onderzocht werd in afstemming met de arbo en de aannemer. Achteraf gezien bleek met passen en meten de container onder de grond te passen.

Dit voorbeeld straalt meerdere gedeelde waarden en belangen uit die de omgeving weer vertrouwen heeft gegeven. De maatregel om de bodem te bevriezen en de kans op lekkages te voorkomen, kwam tegemoet in de waarde die de omgeving hechtte aan veiligheid. Met een container onder de grond werd het woongenot niet aangetast en met het ondergronds plaatsen van de ventilatoren was het geluidshinder minimaal. In alle besluiten omtrent dit praktijkvoorbeeld is er rekening gehouden met de belangen en waarde van de omgeving en dat gaf vertrouwen. Een ander voorbeeld waaruit blijkt dat de projectorganisatie vanuit maatschappelijke belangen snel maatregelen trof, is de aanpassing van de werktijden. Voor de verzakkingen werd er tot 22:00 meerdere keren gewerkt, omdat dat een afspraak was met de aannemer (Baetens, p. 87, 2012). Na de verzakkingen werden de werktijden aangepast, conform de wensen en belangen van omwonenden. Elke maatregel die in het belang van de omgeving is uitgevoerd, kweekt vertrouwen en komt de omwonenden tegemoet in hun waarde dat ze als gelijken behandeld worden.

### Deelconclusie

Ook met het sturen op inhoud is een duidelijk verschil te vinden tussen de omgevingsmanagementbenadering in de periode vóór en de periode na de verzakkingen. Met het 'beheersen' van de inhoud heeft de projectorganisatie een strategische aanpak gehanteerd en met 'verkennen' van de inhoud heeft de organisatie meer een communicatief georiënteerde aanpak gehanteerd. Het beheersen van de inhoud heeft er toe geleid dat de percepties van de omgeving en dat van de projectorganisatie verder uit elkaar zijn gaan staan. Met als gevolg, minder vertrouwen. Naar aanleiding van de verzakkingen is het omgevingsmanagement anders ingericht en kan er gesproken worden van een kanteling. Met het gezamenlijk verkennen van de inhoud, is er meer vertrouwen ontstaan, omdat er vanuit een gedeelde waarde is gehandeld.



## 4.5 Eindconclusie

### Periode 2003 t/m 2008

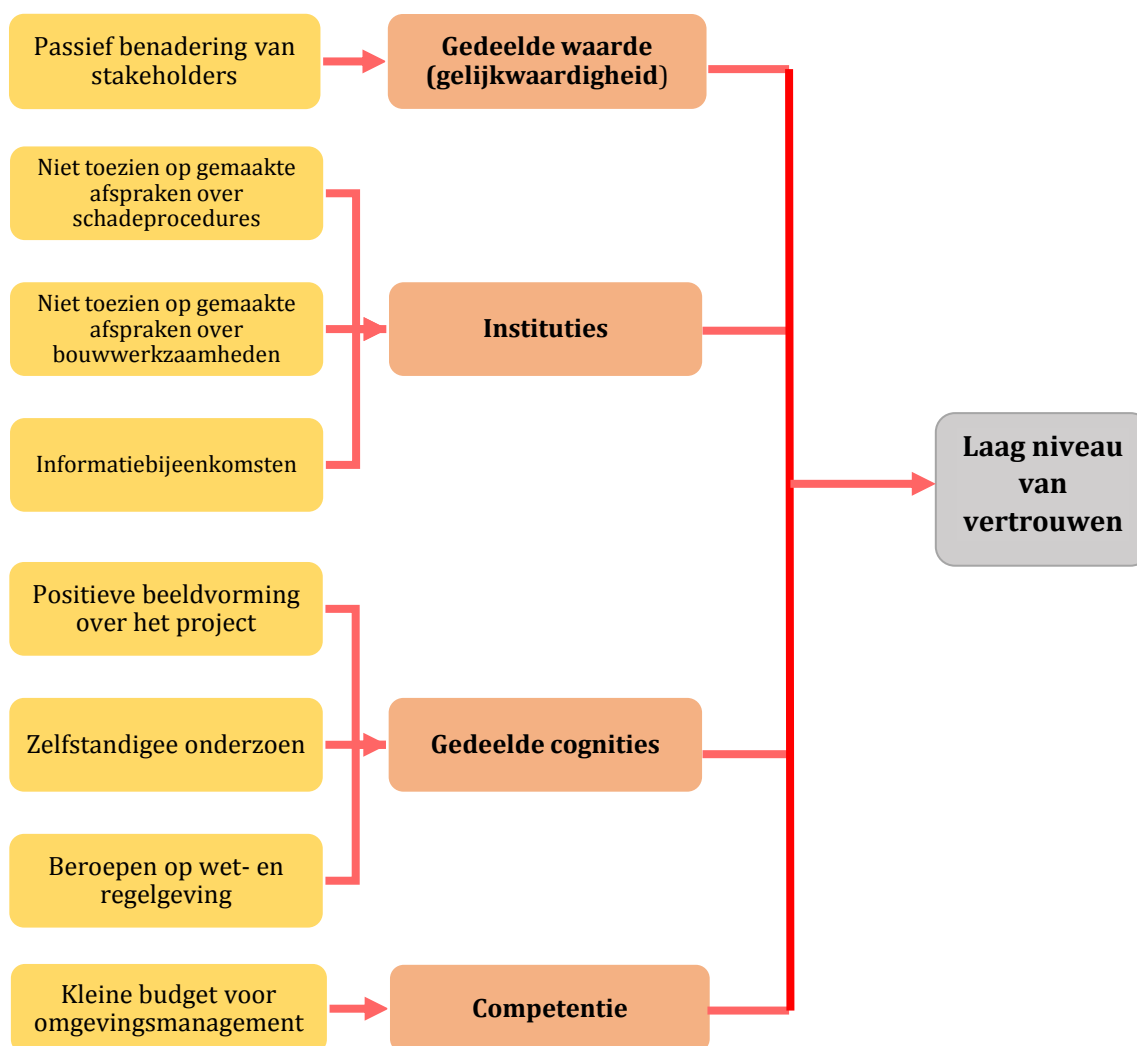
Het omgevingsmanagement tussen 2003 en 2008 komt in al haar elementen overeen met 'strategische' vorm van omgevingsmanagent. Zo omschrijven respondenten dat het project voornamelijk gestuurd werd vanuit de doelstellingen van het project in termen van Tijd, Geld, Kwaliteit, Informatie en Organisatie (TGKIO). Dit betekent onder andere dat er weinig ruimte werd gegeven aan omgevingspartijen om het proces van besluitvorming en uitvoering te beïnvloeden. Om tot draagvlak voor het project te komen, heeft de projectorganisatie zich beperkt tot het informeren over de prestige en het imago van het project. Ondanks dat dit in de loop van de tijd heeft geleid tot beloften die achteraf niet altijd haalbaar bleken te zijn, is de projectorganisatie doorgegaan op deze weg om omgevingspartijen te kunnen overtuigen met alle gevolgen van dien.

De omgevingsmanagementstijl kan ook herleid worden uit de strategieën die ingezet zijn vanuit de projectorganisatie. Door het maken van 'afspraken' over de duur van het project, budget, bouwwerkzaamheden en schadeprocedures werd getracht om de omgeving te sturen. Echter, deze afspraken bleken in de praktijk niet haalbaar te zijn, tot ongenoegen van omwonenden en ondernemers. Het vertrouwen liep hierdoor een deuk op. Ook het passief betrekken, ook wel 'beperkt verbinden' van belangenorganisaties heeft het vertrouwen niet bevorderd. Omgevingspartijen voelde zich niet serieus genomen als 'critical actor', terwijl de actoren in hun beleving wel over de middelen beschikten om het project te hinderen. In de BCU bijeenkomsten stond het uitleggen van het plan centraal. Bij weerstand, klachten of vragen vanuit de belangenorganisaties viel de organisatie terug op het opnieuw uitleggen van het standpunt. De omgeving voelde zich hierdoor niet gehoord. In de laatste strategie, sturen op 'inhoud', heeft de projectorganisatie gepoogd om de inhoud van het project te beheersen door te overtuigen. Er werd continu beroep gedaan op de technische maakbaarheid en de zelfstandige onderzoeken van de projectorganisatie. Hierdoor konden werkelijkheden van beide partijen niet bij elkaar komen, waardoor er ook minder vertrouwen was. De stijl van het omgevingsmanagement en de bronnen van vertrouwen die hierdoor zijn beïnvloed, heeft er onder andere toe geleid dat er in 2008 minder vertrouwen was in de projectorganisatie. De indicatoren voor het niveau van vertrouwen zijn in de onderstaande tabel uiteengezet. Zoals in de onderstaande tabel is weergegeven, scoort het vertrouwen in 2008 een gemiddelde van een 1,7 op een schaal van 1 tot 5. Verschillende bronnen van vertrouwen liggen hieraan ten grondslag.

<b>Niveau van vertrouwen</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
De projectorganisatie kwam de gemaakte afspraken na.						1,4
U heeft de projectorganisatie het voordeel van de twijfel gegeven.						1,8
Het gedrag van de projectorganisatie was voorspelbaar.						1,6
De projectorganisatie diende zowel het algemeen belang als het projectbelang						1,8
De intenties van de projectorganisatie waren principieel goed met betrekking tot het project.						1,8
<b>Gemiddeld niveau van vertrouwen</b>						<b>1,7</b>

Belangrijke bronnen van vertrouwen waar niet in is tegemoet gekomen, zijn ‘gedeelde waarden’, ‘institutes’, ‘gedeelde cognities’ en ‘competenties’. De strategieën die hieraan ten grondslag liggen, zijn in het onderstaande model weergegeven. Veronderstellen dat de strategische omgevingsmanagementstijl dé oorzaak is voor het laag niveau van vertrouwen is onjuist, omdat ook andere factoren er toe hebben geleid dat er minder vertrouwen is. Zo werden de ‘projectafspraken’ niet nagekomen en deden er onvoorziene omstandigheden voor, waardoor er weinig vertrouwen was in de projectorganisatie.

De gevolgen van het laag niveau van vertrouwen waren op meerdere manieren zichtbaar. Zoals in het theoretisch kader is behandeld kent een infrastructuurproject meerdere omgevingen die gemanaged dienen te worden, waaronder een juridische omgeving. Naar aanleiding van de aanhoudende overlast en lekkages werden er meerdere kort gedingen in gang gezet (Parool, 2007) waardoor het werk soms noodgedwongen stop werd gezet. In sommige gevallen werd er zelfs gedreigd met een geding als het werk niet werd stopgezet. In hoeverre hier altijd gehoor aan is gegeven is niet duidelijk (Parool, 2008). Omdat de lijnen met politiek en bestuur ook kort waren, ontstond er ook politiek-bestuurlijke inmenging. Dit resulteerde onder andere in vragen die continu beantwoord moesten worden en het periodiek verslag leggen aan de gemeente raad. Dus meerdere omgevingen dienden gemanaged te worden, ten koste van de maatschappelijke omgeving die ook serieuze aandacht en contact eiste.



### Periode 2009 t/m 2015

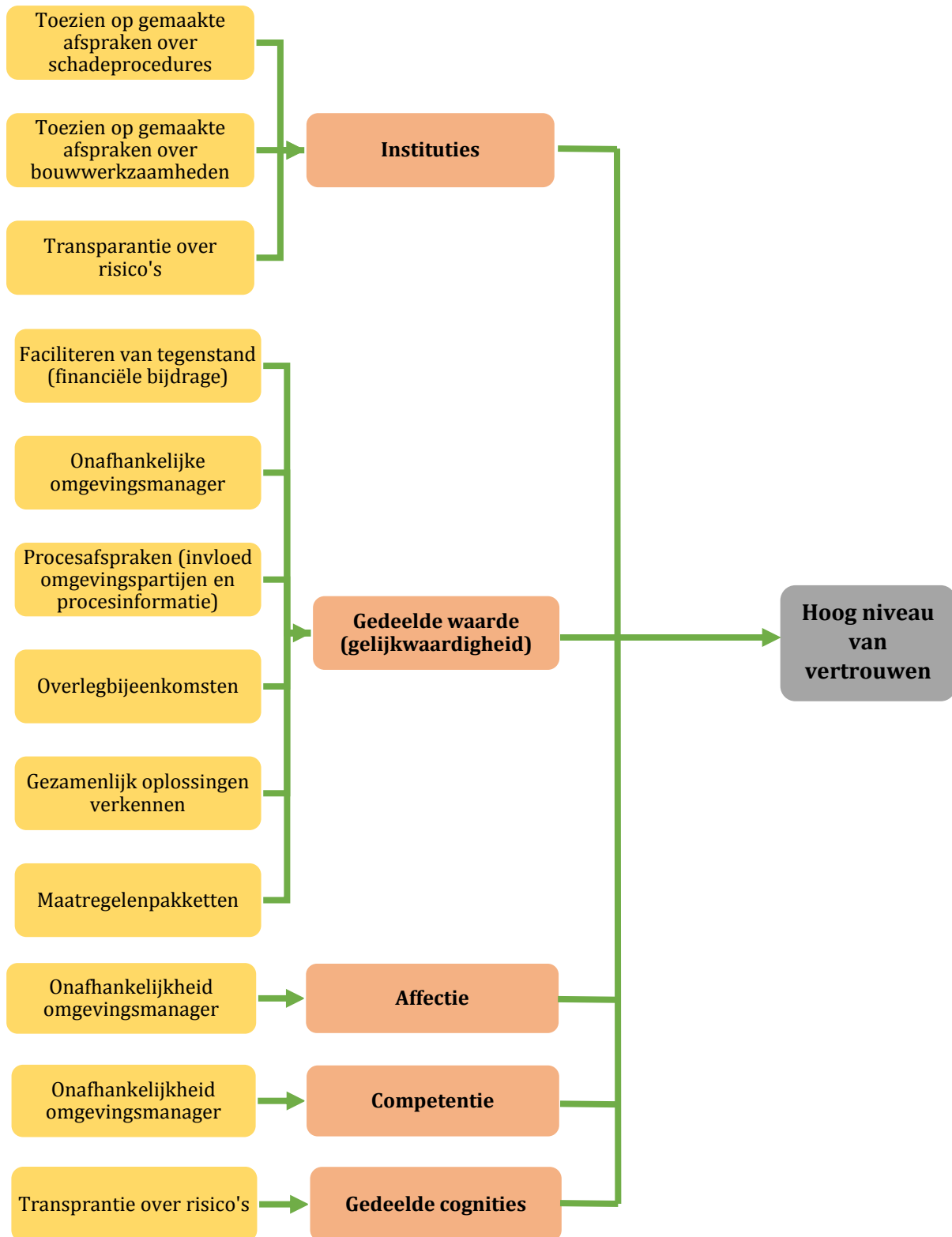
Als gevolg van verzakkingen in 2008 en het geld wat daardoor vrijkwam, werd het omgevingsmanagement anders ingericht. In de beschrijvingen van de respondenten komt het omgevingsmanagement in haar elementen overeen met de communicatieve aanpak. De respondenten geven te kennen dat dat naast de projectdoelstellingen ook de gemeenschappelijke doelstellingen centraal stonden. Het project werd opgebroken in een goed proces, waarin belangenorganisatie invloed hadden op de vormgeving van het project. Op deze wijze probeerde de projectorganisatie ook het draagvlak voor het project te vergroten. Belangenorganisaties konden zich in veel thema's mengen, adviezen werden serieus genomen en vervolgens ook uitgevoerd. Rondom een aantal belangrijke bouwfases zijn er meer ad-hoc overleggen gevoerd met de buurt, om tot draagvlak en nieuwe oplossingen te komen. Bewoners en ondernemers die zich niet hadden georganiseerd in een organisatie, konden zich ook online en het een op een contact mengen in de discussies rond het Vijzelgrachtstation. Belangrijke onderwerpen die meerdere keren benoemd werden door de respondenten om het omgevingsmanagement na 2009 te kunnen duiden, waren: serieus contact, gelijkwaardigheid, transparantie en draagvlak.

De omgevingsmanagementstijl is ook te herleiden uit de strategieën die zijn toegepast. De projectorganisatie is zich meer gaan richten op de relatie met de omgeving. De ruimere benadering om tot 'verbinding' te komen met omgevingspartijen' is terug te zien in de korte communicatielijnen met belangenvertegenwoordigers, het faciliteren van de belangenvertegenwoordigers als gesprekspartner en het aanstellen van een (onafhankelijke) contractmanager. De belangenvertegenwoordigers hebben ook meer invloed gekregen, hier zijn procesafspraken over gemaakt. Daarnaast werden de 'informatiebijeenkomsten' open gebroken in ad-hoc en andere overlegvarianten. Binnen het sturen op 'inhoud', is in afstemming met de belangenvertegenwoordigers er ook gezocht naar nieuwe oplossingen en maatregelen om tot een beter project te komen met meer draagvlak. Het omgevingsmanagement is in al haar vier facetten (verbinding, afspraken, arrangeren, inhoud) anders ingericht na de verzakkingen. Dit heeft onder andere ertoe geleid dat de projectorganisatie meer vertrouwen heeft gekregen. Dit heeft tevens geleid naar een hoog gemiddeld niveau van vertrouwen, ruim 3,6 op een schaal van 1 tot 5. In de onderstaande tabel zijn 5 indicatoren uiteen zijn gezet waarmee het niveau van vertrouwen is bepaald.

<b>Niveau van vertrouwen</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
De projectorganisatie kwam de gemaakte afspraken na.						3,4
U heeft de projectorganisatie het voordeel van de twijfel gegeven.						3,2
Het gedrag van de projectorganisatie was voorspelbaar.						3,4
De projectorganisatie diende zowel algemeen belang als dan het projectbelang						3,8
De intenties van de projectorganisatie waren principieel goed met betrekking tot het project.						4
<b>Gemiddeld niveau van vertrouwen</b>						<b>3,6</b>

Belangrijke bronnen van vertrouwen zijn 'Institutioneel vertrouwen', 'gedeelde waarde', 'affectie', 'competentie' en 'gedeelde cognities'. Het handelen vanuit de gedeelde waarde was voor de respondenten de belangrijkste bron van vertrouwen. Dat kan ook opgemaakt worden uit de vele strategieën die aan deze bron van vertrouwen ten grondslag liggen. In het onderstaand model zijn de relaties tussen de strategieën, de bronnen van vertrouwen en daarmee het niveau van vertrouwen schematisch weergegeven. Opmerkelijk is dat 'onafhankelijkheid' het

sleutelbegrip is in de strategieën en dat de respondenten veel waarde hechten aan onafhankelijkheid. Ten opzichte van de periode uit 2003-en 2008 kan uit het onderstaande model ook opgemaakt worden dat het aantal inspanningen (waarschijnlijk ook de interactiekosten) veel hoger ligt om het vertrouwen te herstellen.



## 5. Casus: Gaasperdammertunnel A9

### 5.1 Inleiding

Dit hoofdstuk vormt de feitelijke analyse van het omgevingsmanagement rondom de Gaasperdammerwegtunnel en is uitgesplitst in vier paragrafen. De eerste twee paragrafen schetsen de context van de Gaaspertunnel. In de eerste paragraaf wordt de ontwikkeling van het project in hoofdlijnen beschreven. Vanaf het politiek besluit over de aanleg van de tunnel tot aan de opleveringsdatum in 2020. In de tweede paragraaf wordt een omschrijving gegeven van de verschillende belangenorganisaties die betrokken zijn op dit project. De contextuele beschrijving wordt afgesloten met een beschrijving van de projectorganisatie en betrokken partijen.

De contextuele omschrijving van het project wordt opgevolgd met een analyse van de omgevingsmanagementstrategieën en de effecten daarvan op de bronnen van vertrouwen. Alle strategieën (verbinden, afspraken, arrangeren en inhoud) die in de loop van de tijd zijn toegepast worden behandeld en daarmee wordt het omslagpunt impliciet ook meegenomen indien daar sprake van is.

In de laatste paragraaf worden de strategieën samengevat om de gehanteerde omgevingsmanagementbenadering beter te kunnen duiden per periode. Vervolgens worden de omgevingsmanagementbenaderingen in relatie gebracht met het niveau van vertrouwen per periode. Deze paragraaf wordt afgesloten met een model waarin de strategieën en geactiveerde bronnen van vertrouwen schematisch worden weergegeven.



Figuur 7 Werkzaamheden ruwbouwfase tunnel

## 5.2 Projectomschrijving

Voor het verbeteren van de bereikbaarheid en leefbaarheid op de verbinding Schiphol-Amsterdam-Almere (SAA), zijn er meerdere verbredingstrajecten in gang gezet sinds 2012 door Rijkswaterstaat. Een van de trajecten die onlangs is opgeleverd is de A10-oost/A1 Diemen. Andere verbindingstrajecten die een onderdeel vormen van de SAA en in de onderstaande afbeelding zijn weergegeven, zijn;

- A1 / A6 Diemen - Almere Havendreef
- A9 Holendrecht – Diemen (Gaasperdammerweg)
- A6 Almere Havendreef - Almere Buiten-Oost
- A9 Badhoevedorp – Holendrecht



Figuur 8 Rijkswaterstaat, 2017

Er wordt ruim 63 km asfalt verbreed om het dichtslibben van het economische hart van Nederland te voorkomen. Het totaalpakket aan wegverbredingen moet een stimulans vormen van de economische ontwikkelingen en werkgelegenheid in de Noordelijke Randstad. Een van de oplossingen die in 2006 van tafel werd geveegd, was het direct bouwen van een 13 km lange tunnel tussen de A6 en A9. De nieuwe snelweg zou waardevolle landschappen doorkruisen en het Naardermeer raken; het oudste natuurmonument van Nederland. Meerdere maatschappelijke organisaties, actiegroepen van omwonenden, verenigingen en aantal bekende Nederlanders vochten het plan aan, en met succes. Na meerdere debatten tot in het Kabinet aan toe, werd er in 2012 besloten om tot de verbreding van het bestaande wegennet te komen, ruim 63 km (Schreuder, 2011).

Dit besluit betekende ook dat de A9 tussen Holendrecht en Diemen verbreed moest worden. Tot ongenoegen van omwonenden die in het verleden (1977) de belofte is gedaan dat de A9 niet verder verbreed zou worden. Een deel van de bewoners uit de directe omgeving voelt zich dan ook in de steek gelaten door de gemeente van Amsterdam. Omwonenden hadden namelijk verwacht dat de gemeente zich sterk zou maken tegen de wegverbredingsplannen van het kabinet. In hun beleving is dat niet gebeurd en daar zit nog steeds een stukje wantrouwen in de plaatselijke politiek. Dus het vertrekpunt was één van wantrouwen. Opmerkelijk is dat dit het vertrouwen in Rijkswaterstaat niet heeft geschaad. Het principe van één overheid gaat voor de stakeholders niet op. De A9 vervulde toen, maar ook nu nog een belangrijke functie voor het doorgaand verkeer naar Schiphol, vanuit de regio Haarlem en het noorden van Noord-Holland. Daarnaast vervult de weg ook een belangrijk functie voor het lokaal verkeer van en naar binnen



Amsterdam Zuidoost. Het plan is om ruim 7 km te verbreden en ruim 3 km daarvan te onder tunnels. De Gaasperdammerweg wordt met 3 km de grootste tunnel van Nederland. Bovenop de tunnel komt een park wat twee keer zo groot wordt als het Vondelpark uit Amsterdam (NRC, 2006; Schreuder, 2011).

In 2014 is de bouwrijp fase gestart en zijn de voorbereidende werkzaamheden uitgevoerd ter voorbereiding van de aanleg van de tunnel. Hoofdzakelijk bestonden de werkzaamheden uit het verwijderen van oude leidingen en het verleggen en aanleggen van kabels en leidingen ter hoogte van de toekomstige tunnel. Onderstaand zijn een aantal foto's weergegeven.



Figuur 9 Foto's verleggen kabels en leidingen over Karspeldreef en Kolfshotenstraat in 2014 (AGG, 2015)

In augustus 2015 werd er gestart met de werkzaamheden in het gehele projectgebied. Het bouwrijp maken was één van de werkzaamheden wat bestaat uit het bemalen, ontgraven, heien van palen en intrillen van damwanden. Andere werkzaamheden die verricht werden, was de aanleg van de bypass, het slopen en aanpassen van viaducten en het bouwen van een nieuwe brug over de Gaasp. In juni 2016 is er begonnen aan de ruwbouw van de tunnel die in oktober 2017 opgeleverd moet worden. Tussen 2017 en 2020 wordt er gewerkt aan de verdere uitbreiding van de Gaasperdammerweg, de inrichting van de tunnel en de aansluiting op het Amsterdams wegennet. In 2020 gaat de tunnel in gebruik en in 2021 wordt het park ingericht. In de onderstaande afbeeldingen is het bovenaanzicht van de tunnel weergegeven met een voor- en na situatie.



Figuur 10 Boven-aanzicht van de toekomstige landtunnel uit 2014 (links) en impressie voor 2020 (Rechts) (Rijkswaterstaat, 2015)

## 5.3 Omgeving

### Actiegroep Gezondheid Gaasperdammerweg (AGG)

De stichting AGG voert bijna 40 jaar actie tegen de overlast van de snelweg. Ruim 30 jaar vormde het geluidshinder van de snelweg een belangrijk thema voor de stichting. In 1977 werd de actiegroep opgericht, naar aanleiding van de plannen om de Gaasperdammerweg aan te leggen. De stichting heeft toen op verschillende manieren geprobeerd om de A6-A9 verbinding af te waarden tot een ontsluitingsweg van Amsterdam Zuidoost. Een ander alternatief waar de organisatie zich hard voor maakte was het aanleggen van een verdiepte tunnel in plaats van een weg op maaiveldniveau. Beide doelen zijn toen niet behaald. Eén van de resultaten die de actiegroep voor elkaar kreeg met betrekking tot het geluidshinder, waren de eerste geluidsschermen van Nederland samen met een aantal andere hinder beperkende maatregelen. Bij de bekendmaking in 2006 voor de verbreding van de A9 is in de loop van de tijd, mede door de inzet van de stichting, een deel van de Gaasperdammerweg onder tunnelt. In de AGG zitten vertegenwoordigers van 15 buurt- en woonverenigingen. Rondom de tunnel, waar het project veel impact had op omwonenden, hebben de bewoners zich in de volgende verenigingen verenigd (AGG, 2016; Meershoek, 2016):

- Belangenvereniging Nieuw-Kempering
- Bewonersvereniging Nellestein
- Bewonersvereniging Huntum
- Buurtvereniging Maldenhof, Meijehof en Mijndenhof



Figuur 11 Situering aangrenzende buurten Gaasperdammerweg tunnel (Laghzaoui, 2017)

### Bedrijvenvereniging VAZO

VAZO is de belangenbehartiger van het bedrijfsleven in Amsterdam Zuidoost. Ruim 370 bedrijven zijn op dit platform aangesloten. De VAZO is in diverse werkgroepen vertegenwoordigd en is als belangenbehartiger voor meerdere bedrijven de spreekbuis over thema's als leefbaarheid, bereikbaarheid, veiligheid en de promotie van Amsterdam Zuidoost als woon- en werklocatie (VAZO, 2015).

### IKEA

Een van de grote bedrijven uit het gebied wat niet alleen een commerciële partij, maar ook een 'traffic trekker' is, is de IKEA. IKEA is één van de eerste partijen die zich in Amsterdam Zuidoost

heeft gevestigd. Het belangrijkste belang voor IKEA is goede bereikbaarheid en goede informatie voorziening voor haar klanten (Postma & Hofman, 2017).

### **AMC Ziekenhuis**

Tot de maatschappelijke partijen behoort ook het ziekenhuis. Het Academisch Medisch Centrum is één van de acht universitaire medische centra in Nederland en wordt op het gebied van de academische geneeskunde gerekend tot de internationale top. Jaarlijks worden er 56.000 patiënten opgenomen in het AMC. Bereikbaarheid van het ziekenhuis is een belangrijke eis, zowel voor patiënten als voor de eigen medewerkers. Het AMC kent ruim 6.000 medewerkers en 2.100 studenten. Een goede bereikbaarheid voor o.a. nood-, vervoer- en hulpdiensten is cruciaal voor het opnemen van patiënten (Postma & Hofman, 2017).

### **Projectorganisatie**

De wegbuitbreiding en de ondertunneling van de A9 wordt uitgevoerd door aannemerscombinatie IXAS. IXAS is het consortium dat bestaat uit de bedrijven Heijmans, Ballast Nedam, 3i Infrastructure en Fluor. Heijmans en Ballast Nedam zijn gespecialiseerde aannemers op het gebied van bouw en infrastructuur. 3i Infrastructure is een investeringsbedrijf en Fluor is gespecialiseerd in het projectmanagement rondom complexe projecten. De opdrachtgever Rijkswaterstaat heeft met IXAS een DBFM-contract afgesloten. DBFM is een contractvorm dat staat voor Design, Build, Finance en Maintain. Dit betekent dat IXAS het ontwerp maakt, de bouw realiseert, het project voor financiert en na het beschikbaar stellen van de weg ook nog 20 jaar verantwoordelijk is voor het beheer en onderhoud van de snelweg en de tunnel. Het stakeholdermanagement is ondergebracht bij zowel de opdrachtgever als opdrachtnemers. Zowel opdrachtgever als opdrachtnemer trekt hierin samen op (Pal, 2015; Postma & Hofman, 2017).

## 5.4 Omgevingsmanagementstrategieën en bronnen van vertrouwen

### Verbinding als strategie

#### Beperkt verbinden

##### *Proactief benaderen van 'critical actors'*

In een vrij vroeg stadium heeft de projectorganisatie het contact gezocht met de belangrijkste stakeholders. In de planstudiefase werd contact gezocht met onder andere de Provincie Noord-Holland, wegbeheerder Rijkswaterstaat, de Gemeente van Amsterdam, Prorail, het AMC en de beheerders van kabels en leidingen. Deze partijen kunnen volgens de literatuur als 'critical actors' worden bestempeld, omdat zij de bevoegdheden hebben om in de planstudiefase eisen te stellen rondom thema's als bereikbaarheid en veiligheid. Met behulp van deze bevoegdheden kunnen de stakeholders de voortgang van het project direct beïnvloeden. Volgens de projectorganisatie gaf dit genoeg reden om deze partijen vroegtijdig in het planproces te benaderen. Hoe dit de bronnen van vertrouwen heeft beïnvloed, is onbekend omdat de 'critical actors' buiten de focus van dit onderzoek vallen.

Andere stakeholders zoals bewonersverenigingen, belangenorganisaties en niet georganiseerde partijen hadden in deze fase van het project niet de positie om eisen te stellen. Deze groepen hadden de mogelijkheid om op inspraakmomenten hun belangen, zorgen en wensen uit te spreken. Belangrijke thema's voor deze groepen zijn leefbaarheid (in termen van geluidsoverlast en luchtvervuiling) en bereikbaarheid. Dit waren belangen waarvan de projectorganisatie overtuigd was dat deze bij aanvraag van de bouwvergunningen via de wet- en regelgeving behartigd zouden worden door de gemeente. Hoe deze benadering in de planstudiefase de bronnen van vertrouwen heeft beïnvloed is niet duidelijk, omdat de planstudiefase buiten de focus (uitvoeringsfase) van dit onderzoek valt. Echter kan wel gesteld worden dat deze groepen in de planstudiefase tot 'non-critical' actors werden geclassificeerd.

#### Sleutelgebeurtenis

Bij start van de werkzaamheden in september 2015 bleek de geluidsoverlast fors hoger te liggen dan wat de gemeente en projectorganisatie op voorhand, naar eigen zeggen, voorzien hadden. Naar aanleiding van de aanhoudende overlast doen de belangenvertegenwoordigers op 14 oktober 2015 in een brief hun beklag bij zowel de aannemer als de projectorganisatie over de bouwwerkzaamheden. Door het aanbrengen van de damwanden (om o.a. de waterkering in stand te houden) werden niet alleen pieken bereikt van 80 decibel, maar werden ook woningen tot trillen gebracht. Het intrillen van damwanden, de ronkende motoren van hijskranen en het op en neer rijden van vrachtwagens hebben de overlast ondragelijk gemaakt voor meerdere woonbuurten (AT5, 2015). Dit heeft deels geleid tot kleine protestopmarsen. Naar aanleiding van deze gebeurtenissen werd omgevingsmanagement richting de bewonersgroepen geïntensiveerd. Zo vertelt één van de respondenten vanuit de projectorganisatie: *"We zijn meer in de buurt gaan zitten om te onderzoeken wat er echt aan de hand is en wat we kunnen doen."* Opmerkelijk is dat de projectorganisatie vlak na dit voorval het contact met de buurt direct heeft geïntensiveerd. Van een kanteling binnen deze strategie durven de respondenten niet te spreken. Respondenten zien binnen deze strategie namelijk geen grote verschillen tussen de aanpak vóór september 2015 en de aanpak na 2015.

Eén van de respondenten vanuit de projectorganisatie, vervolgt zijn verhaal met de veronderstelling dat elke vorm van protest kan leiden naar politiek bestuurlijke bemoeienis, waardoor de aandacht voor omwonenden en belangenorganisaties kan verslappen. Terwijl dat op haar beurt weer een negatief effect heeft op politiek-bestuurlijke inmenging. Om dit

voorkomen probeert de omgeving onder andere relatiegericht te werk gaan en adequaat te reageren op elk ongewenst signaal of geluid.

### Ruim verbinden

#### *Proactief benaderen van '(non)-critical actors' en gedeelde waarde als bron van vertrouwen*

Naar aanleiding van de overlast werd het contact met de belangenorganisaties geïntensiveerd op het pad wat in het verleden al geslagen was. Een proactieve benadering van de omgeving is altijd al gehanteerd. Zo vervolgt de projectorganisatie: *"We kijken per fase wie geraakt wordt in zijn belang en die benaderen we dan."* De respondent vervolgt met: *"Ik beschouw die mensen trouwens ook als familie en ik probeer me altijd in te denken wat ik zou zeggen als mijn familie broer of zus dezelfde ergernis had."* De projectorganisatie lijkt hier vanuit een vorm van gelijkwaardigheid de buurt in te gaan en het gesprek aan te gaan. De aanpak is bij de belangenvertegenwoordigers niet onopgemerkt gebleven en dat heeft invloed op het vertrouwen van de belangenvertegenwoordigers. Zo vertelt één van de belangenvertegenwoordigers: *"Het is een kleine moeite om ons proactief te benaderen, en dat is een kleine inspanning wat veel oplevert. Je moet mensen niet mens onteigen behandelen en ons serieus behandelen en dat doen ze op een professionele manier. Dat vind ik heel belangrijk."* Een ander respondent geeft het volgende te kennen: *"Ze benaderen ons proactief. Het laat zien dat ze hun best doen om met ons samen te werken."* Een van de bedrijven uit de omgeving geeft te kennen: *"In sommige gevallen zocht de projectorganisatie het contact ook meteen op met de bedrijven die bij de verandering van een aantal trajecten in hun belang geraakt zouden worden. Dus het was niet echt opgelegd van boven, maar echt in samenwerking met."* Het AMC vervolgt: *"Toen de opdracht bij de aannemer lag namen zij contact met ons op, op hun initiatief met de vraag of ze onze eisen wel goed hebben begrepen en dat zorgde ook wel weer voor vertrouwen."* Zowel de projectorganisatie als de omgeving geven te kennen dat de projectorganisatie vanuit een vorm van 'gelijkwaardigheid' contact probeert te zoeken met de belangenvertegenwoordigers en woordvoerders. De gedeelde waarde waar vanuit dat contact wordt gezocht, geeft vertrouwen. Het proactief benaderen is één van de maatregelen waarmee invulling wordt gegeven aan die gedeelde waarde om tot vertrouwen te komen.

#### *Georganiseerde tegenstand en gedeelde waarde als bron van vertrouwen*

Een andere wijze waarop invulling is gegeven aan de gedeelde waarde is, door de belangenorganisaties en verenigingen te faciliteren in hun activiteiten. In een vorm van financiële bijdrage konden de belangenvertegenwoordigers verschillende activiteiten uitvoeren, om als volwaardige gesprekspartner op te treden vanuit de omgeving. Met ruim 15 bewonersverenigingen rondom de Gaasperdammerweg en 6 verenigingen rondom de Gaasperdammertunnel kon men op deze wijze tot constructieve overleggen komen. De 15 verenigingen hebben zich verenigd in de AGG, wat jaarlijks een financiële bijdrage ontvangt vanuit RWS. Een andere partij die een bijdrage ontvangt vanuit RWS is de VAZO in een vorm van een contributie als lidmaatschap houder. Met deze bijdrage kunnen verschillende activiteiten voortgezet worden zoals, het verstrekken van informatie richting de achterban, het opzetten van ondernemers of bewonersavonden, het bijwonen van overleggen, het uitvoeren van eigen onderzoeken enzovoort. De belangenvertegenwoordigers geven te kennen dat dit een belangrijke incentive is geweest om tot samenwerking te komen.

### Bereikbaarheid voor vragen, klachten en institutioneel vertrouwen

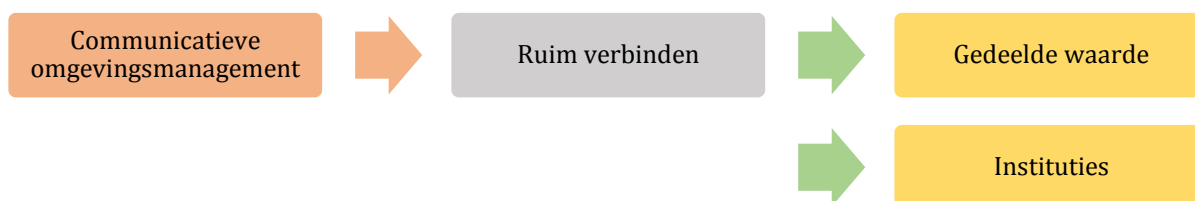
Een andere belangrijke prikkel om tot samenwerking met de omgeving te komen is de bereikbaarheid van de organisatie voor vragen, zorgen en klachten. Respondenten vertellen bijvoorbeeld:

- *“Je kunt je klachten altijd kwijt bij die mensen die er ook iets mee kunnen doen. Dat is echt heel belangrijk.”*
- *“Zodra er iets kan ik gewoon bellen en ik word altijd meteen geholpen en het zijn altijd dezelfde mensen en ik denk dat ook gewoon heel veel scheelt.”*
- *“Als we dus hinder ervaren dan werd er wel meteen adequaat gereageerd en werden de problemen opgepakt. Bij dit soort dingen kan je niet wachten tot het maandelijks overleg”.*

In hoeverre de overlast uit 2015 hier een aanleiding voor was, is niet duidelijk. Wat overigens wel duidelijk is, is dat de respondenten te kennen geven dat de bereikbaarheid van de projectorganisatie om klachten en zorgen aan te horen en meteen op te pakken hen de indruk geeft dat de projectorganisatie haar rol en verantwoordelijkheid goed oppakt. Opvallend is dat de respondenten het hebben over ‘altijd’ of andere meervoudsvormen. Het zijn termen die er op duiden dat er een bepaalde ongeschreven regel is over de bereikbaarheid van de organisatie, waardoor de stakeholders ergens op aankunnen en dat geeft, institutioneel vertrouwen. Belangrijk om hierbij te vermelden is dat het om verschillende vormen van bereikbaarheid gaat: e-mail, telefonisch en één op één contact. De vorm hangt af van de positie van de actor. Zo geeft IKEA, VAZO en het AMC aan dat het korte contact ook erkenning geeft aan de positie van de actor. Afstandelijk contact via de e-mail of telefoon zou die positie tekort doen.

### Deelconclusie

Een belangrijke bron van vertrouwen, binnen de verbindingsstrategieën, is het zoeken naar verbinding vanuit een gedeelde waarde. Handelen vanuit gelijkwaardigheid is binnen deze strategie van belang om tot vertrouwen te komen. Door de tegenstand proactief te benaderen en door de tegenstand te faciliteren in haar activiteiten is invulling gegeven aan die gedeelde waarden. Een tweede bron van vertrouwen is het institutioneel vertrouwen. Deze bron van vertrouwen is opgebouwd door regelmatig bereikbaar te zijn voor vragen, klachten en zorgen. Van een kantelpunt binnen de ‘verbindingsstrategie’ is geen sprake.



## Afspraken als strategie

### *Toezien op gemaakte afspraken en institutioneel vertrouwen*

#### -Bouwwerkzaamheden

Eén van de andere maatregelen om de verwachtingen van stakeholders te sturen en onzekerheden weg te nemen, is d.m.v. afspraken de verwachtingen van stakeholders te sturen. Met de omgeving zijn meerdere afspraken gemaakt over omgevingshinder dat veroorzaakt kan worden door het wegverkeer, bouwverkeer en bouwactiviteiten. Het gaat hier om de afspraken die gemaakt zijn over de hinder van het heien, intrillen van damwanden, maar ook over bouwroutes, sluipverkeer en de verdere doorstroming van het verkeer in de wijken. Volgens de respondenten is het merendeel van deze afspraken nagekomen en in het geval dat de projectorganisatie het nakomen van een afspraak niet haalbaar achtte o.a. door onvoorziene omstandigheden, dan werden betrokkenen hier altijd tijdig over geïnformeerd. In sommige gevallen werd het nodige ondernomen om nadelige neveneffecten te minimaliseren. Dat de projectorganisatie hierin de 'lead' neemt en haar rol en verantwoordelijkheid meerdere keren op een professionele wijze oppakt geeft de respondenten vertrouwen, omdat zij er ergens op aan kunnen. Dat de organisatie haar rol op een verantwoorde manier meerdere keren heeft opgepakt geeft institutioneel vertrouwen.

Een veel genoemd voorbeeld onder de bewonersverenigingen waaruit blijkt dat de projectorganisatie ver gaat in het naleven van de gemaakte afspraken bij onvoorziene omstandigheden, is het voorval met heimantels. Heimantels zijn metalen constructies waarmee het geluidsoverlast tot maximaal 25 db(A) gereduceerd kan worden. Een bijkomend nadeel is dat het proces van heien daardoor vertraging oploopt. Het heien met heimantels was één van de voorwaarden die de aannemer werd meegegeven bij de verlening van de vergunningen. Echter bleek er in de praktijk geheid te worden zonder mantels, tot ergernis van omwonenden. En tot ongenoegen van omwonenden, weigerde de aannemer om de heimantels toe te passen. Een besluit wat er onder andere toe heeft geleid, dat de directeur communicatie voor de heimachine is gaan staan met de boodschap dat de opgebouwde band met omgeving op deze manier verloren gaat. Uiteindelijk stapte de afdelingshoofd op en is op meerdere manieren vanuit de projectorganisatie geprobeerd om de heimantels in te passen. Zonder hierbij in technische details te vallen, bleken de mantels technisch niet meer inpasbaar. Opmerkelijk is dat ondanks dat de geluidsoverlast 10 db hoger is komen te liggen, de houding van de projectorganisatie om alles op alles te zetten positief is bevallen. Sterker nog, respondenten geven o.a. te kennen: *"Ze proberen dan als organisatie alles op alles te zetten om die dingen op orde te krijgen. Maar dit was met een mantel technisch niet meer haalbaar. De intentie en de inzet dat geeft wel vertrouwen."* Een ander respondent vervolgt: *"Ze gooide niet de handjes in de lucht met het was overmacht, maar ze hebben het echt geprobeerd."*

#### -Schadeprocedures

Institutioneel vertrouwen gaat ook over het vertrouwen in bestaande procedures en de mate waarin die formele structuren garant voor vertrouwen staan. Schadeprocedures of procedures voor het aanvragen van een nadeelcompensatie zijn daar een voorbeeld van. In de verwachting dat bouwwerkzaamheden schade zouden veroorzaken, is er vanuit Rijkswaterstaat in 2014 een schadeprocedure opgezet waar bewoners hun schadeclaims kunnen melden. Tot ongenoegen van omwonenden is die afhandeling 'frustrerend' verlopen. Het Parool opende haar artikel met de titel: *'Gaasperdammerweg is 'Groninger toestanden' zat'* (Meershoek, 2016). Hiermee verwijzend naar de Groningers die door de aardgaswinning schade hebben opgelopen aan hun woningen en al meerdere jaren wachten op een financiële tegemoetkoming. Volgens de

belangenvertegenwoordigers heeft de afwikkeling rondom de Gaasperdammerweg veel weg van de afwikkeling van de procedures in Groningen. Zo vertelt de voorzitter van de AGG: *Rijkswaterstaat heeft van meet af aan gezegd coulant te zullen handelen, maar de eerste reactie van de inspecteurs op een melding is steeds dat er geen causaal verband bestaat met de werkzaamheden (Maarshoek, 2016).* In het geval dat er een vergoeding wordt uitgekeerd, blijkt de vergoeding de schade niet te dekken. Respondenten geven te kennen dat het intrillen van damwanden en heipalen en de geluidsoverlast die hiermee gepaard gaat, de bewoners uitgeput en gestrest achterlaat. *“Je hebt al overlast en dan ook nog eens schade aan je huis. Dat kunnen mensen niet verdragen en is zo dubbelop. Het doet zoveel met je.”* Een van de leden van de bewonersvereniging Nieuw Kemperingen vervolgt: *“Ik ben een werkende moeder van 32 uur. Er worden heel veel dingen van mij verwacht om nog te gaan regelen. Ik moest gewoon heel veel dingen voor hen doen. Dat eist zijn tol. Mijn situatie thuis schiet er ook niet op zo.”*

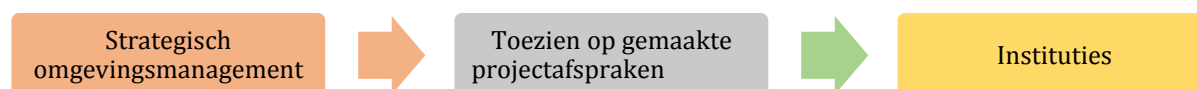
### Kanteling

Als gevolg van de frustraties in de buurt, zijn de bewoners in 2016 op een aantal punten tegemoet gekomen. De procedure is inmiddels aangepast en het schadebureau dat hiervoor verantwoordelijk is, heeft inmiddels plaats gemaakt voor een ander bureau. Bij schades van < € 5.000 waarbij het meer kost om te onderzoeken of er sprake is van een causaal verband tussen de werkzaamheden en de schade, worden de schades meteen vergoed en verholpen door de aannemer. De herziening in aanpak heeft tot meer vertrouwen geleid, want de respondenten geven te kennen mede door het besluit meer vertrouwen te hebben in de laatste eindopname.

In het voorjaar van 2017 is de laatste eindopname voor eventuele schades en nadeelcompensaties in gang gezet. De resultaten hiervan zijn nog niet bekend. Opmerkelijk is dat de resultaten van de eindopname voor sommige bewoners een verschil kan maken voor het niveau van vertrouwen. Zo geeft een meerderheid van de belangenvertegenwoordigers aan nog vertrouwen te hebben in de eindopname, omdat de bewoners in 2016 ook tegemoet zijn gekomen in hun wensen en eisen. Voor de bewoners uit Nieuw Kemperingen (ruim 300 huishoudens) die het dichtsbij de bouwlocatie zitten, is een laatste goede afhandeling niet voldoende om weer vertrouwen te krijgen. Het is voor hen ook een principiële kwestie. Zo vertelt één van de respondenten: *“We willen het gevoel krijgen dat er niet met ons wordt gesold. Dat geeft me zelf weer een beetje respect en weer vertrouwen. Kijk wat het belangrijkste voor mij is, is dat ze hun fouten toekennen en dat ze zeggen van dat ze het inderdaad verkeerd hebben aangepakt.”* Opmerkelijk is dat het institutioneel vertrouwen voor de bewoners uit de buurt Nieuw Kemperingen lastiger is te herstellen. Om het institutioneel vertrouwen van deze groep te herstellen lijkt een inter-persoonlijke aanpak van essentieel belang te zijn. Terwijl in het institutioneel vertrouwen, de nadruk niet wordt gelegd op de inter-persoonlijke aspecten, maar juist op de legitieme structuren, zoals routines, procedures en regels.

### **Deelconclusie**

Het structureel toezien op afspraken over bouwwerkzaamheden en schadeprocedures heeft hoofdzakelijk het institutioneel vertrouwen geactiveerd. Binnen het institutioneel vertrouwen lijkt het zwaartepunt bij de afhandeling van de schadeprocedures te liggen. Voor een aantal buurten is het institutioneel vertrouwen ook de belangrijkste bron van vertrouwen. Met een voornamelijk strategische omgevingsmanagementbenadering is er binnen deze strategie een kanteling geconstateerd in de afhandeling van de schadeprocedures. Het besluit om de aanpak te herzien heeft naar meer vertrouwen geleid. De noodzaak om te sturen op procesafspraken, zoals deze beschreven staan in het theoretisch kader, is er nog niet.





## Arrangeren van bijeenkomsten en interacties als strategie

### *Informatiebijeenkomsten en overlegvormen*

Vanaf de start van de verkenningsfase zijn meerdere informatiebijeenkomsten georganiseerd met het publiek, maatschappelijke organisaties en bestuursorganen. In de uitvoering zijn de informatiebijeenkomsten voortgezet rondom grote ingrepen, zoals vóór de start van de bouwrijpfase en vóór de start van de ruwbouwfase van de tunnel. Gedurende de uitvoeringsfase hebben er structurele overleggen plaatsgevonden rondom verschillende thema's voor verschillende doelgroepen. Zo had de projectorganisatie het parkeer- en verkeersgeleiding overleg, veiligheid- en bereikbaarheidsoverleg, calamiteitenoverleg en het Vinger-aan-de-pols overleg (VAP). Het calamiteiten overleg was voornamelijk bedoeld voor de nood- en hulpdiensten en het veiligheid- en bereikbaarheidsoverleg voor de stakeholders met een sterk verkeer aantrekkende werking. De IKEA, Amsterdam Arena, Ziggo-Dome, AMC ziekenhuis enz. waren onderdeel van dit overleg. De Vinger-aan-de-pols (VAP) overleggen die om de zes weken worden gevoerd, zijn bedoeld voor omwonenden (georganiseerd en niet georganiseerd). Op de VAP overleggen waren voornamelijk de belangenvertegenwoordigers aanwezig.

De verschillende overleggen worden positief beoordeeld. Zo vertelt één van de bedrijven uit het veiligheid en bereikbaarheidsoverleg: *“Dus ik ervaar het als goed, maar ik denk dat je af en toe ook overleg met je collega's nodig hebt, omdat je anders eilandjes krijgt. Ik denk dat wij sinds kort ook serieus worden genomen als traffic driver. Dus dat niet alleen de Amsterdam Arena, Ziggo Dome en dat soort partijen erin zitten, maakt verschil voor het vertrouwen.”*

Vergelijkbare antwoorden worden ook gegeven voor andere overleggen. De VAP overleggen hebben een vrij informeel karakter waarin gesproken wordt over de nijpende dingen, die over het algemeen snel opgepakt worden. Tevens geven de respondenten te kennen dat de informatie goed wordt gedeeld en dat er goed wordt uitgelegd wat er moet gebeuren en waarom het moet gebeuren. Vragen die ter plekke niet beantwoord konden worden, werden later via de e-mail of telefoon beantwoord. Met betrekking tot de VAP overleggen geven de respondenten te kennen:

*-“Ze proberen wel de buurt nadrukkelijk te betrekken me de interactiesessies die we houden.”*  
*-“We hebben om de zoveel weken VAP overleggen. Sommige punten worden in het overleg opgelost en andere vragen in het additionele overleg. Het varieert gewoon, maar het geeft wel serieus contact.”*

Respondenten geven te kennen dat niet alleen informatie, maar ook meningen en adviezen tijdens deze overleggen worden gedeeld. Hieruit kan ook opgemaakt worden dat het hier nadrukkelijk om overleggen gaat, waarin ruimte voor interactie is tussen betrokkenen en belanghebbenden. En die samenwerking dat geeft vertrouwen, want daardoor kunnen de stakeholders er vanuit gaan dat hun zorgen en ideeën opgepakt worden. Het neemt voor hen een stukje onzekerheid weg. Het opzetten van dergelijke overlegvormen lijkt invulling te geven aan die gedeelde waarde (gelijkwaardigheid) en dat geeft vertrouwen. Hoe de grote informatiebijeenkomsten invloed hebben gehad op het vertrouwen kunnen respondenten niet concreet duiden.

### Deelconclusie

De projectorganisatie lijkt zowel een strategische als communicatief georiënteerde aanpak te hanteren. Een belangrijke bron van vertrouwen is het handelen vanuit 'gedeelde waarde'. Uit de grote hoeveelheid overleggen die er hebben plaatsgevonden kan opgemaakt worden dat de projectorganisatie altijd een sterk communicatieve omgevingsmanagementaanpak heeft gehanteerd. Van een dergelijke kanteling in de aanpak kan niet gesproken worden.



## Inhoud als strategie

### Inhoud beheersen

#### *Positieve beeldvorming en gedeelde cognities als bron van minder vertrouwen*

Op verschillende wijze heeft de projectorganisatie getracht om grip te hebben op de beeldvorming over het project. In één van de presentaties die online zijn gevonden is terug te zien op welke wijze de organisatie daar invulling aan heeft proberen te geven begin 2015. Op één van de dia's is bijvoorbeeld terug te lezen dat het bouwproces beschreven werd in termen als 'kort & hevig' & 'tijdelijk'. Dit zijn overigens woorden die ook zijn blijven hangen bij een aantal respondenten. In de presentatie is ook terug te zien dat voornamelijk aandacht is gegeven aan de werkzaamheden die verricht zouden worden, waardoor er minder aandacht was voor de hinder die hiermee gepaard gaat. Opmerkelijk is hoe er wordt gesproken over 'omgevingshinder'. Zoals te zien in de onderstaande figuren is de nadruk voornamelijk gelegd op de maatregelen die worden genomen om de hinder zo veel mogelijk binnen de grenzen te houden. Eén van de gevolgen is dat er hierdoor minder aandacht was voor de hinder zelf.



Figuur 12 Presentatiedia's informatiebijeenkomst A9 Gaasperdamerweg (Pal, 2015)

De projectorganisatie erkent ook: *“Achteraf gezien hadden we ons misschien wat meer moeten focussen op de overlast die het project zou kunnen geven.”* Maar dat is ook een spanningsveld tussen waar leg je de nadruk wel op en waar leg je de nadruk niet op volgens één van de respondenten: *“Want je wilt ook niet je eigen weerstand gaan organiseren.”* In vergelijking met de presentatie uit 2014 (over de voorbereidende werkzaamheden), kan er echter wel gesteld worden dat er in 2015 weinig aandacht is gegeven aan de impact die het project kan hebben op de omgeving. De impact van de voorbereidende werkzaamheden op de omgeving zijn namelijk toen zowel in 'woord' als in 'beeld' uitgebreider behandeld (Rijkswaterstaat, 2014). In hoeverre de communicatiestrategie in 2015 een bewuste zet was kan niet beoordeeld worden, omdat de projectorganisatie er altijd vanuit ging dat de belangen van omwonenden via wet- en regelgeving bij de aanvraag van vergunningen door de gemeente behartigd zouden worden. Zo geeft één van de verkeersmanagers te kennen: *“We hadden verwacht dat de gemeente zou zeggen dat je alleen overdag mag heien en met zoveel dB, maar de gemeente bood zoveel ruimte.”* Men had geen hinder verwacht, dus daar over spreken was niet aan de orde.

Ondanks de intenties heeft de communicatieaanpak echter wel impact gehad op het vertrouwen van een aantal belangenvertegenwoordigers. Het vertrekpunt in 2015 was volgens de minderheid van de vertegenwoordigers, één van wantrouwen. Zo geeft één van de respondenten te kennen: *“Toen werd een heel positief verhaal gehouden, in de zin van wetende dat ze overlast gaan bieden voor het noorden en zuiden van de weg, maar we gaan het snel doen. Het is even doorbijten, maar het is snel. Nou vind ik een bouwperiode van 5 jaar niet echt snel.”* Uit de beschrijving van één van de belangenvertegenwoordiger kan opgemaakt worden dat het verschil in percepties op de bouwperiode een bron van minder vertrouwen was.

Voor één van de grotere stakeholders rondom de Gaaspertunnel, het AMC ziekenhuis, was het verschil in percepties ook een bron van minder vertrouwen: *“Rijkswaterstaat hield zich voornamelijk bezig met het plan, het eindresultaat en de wegomlegging en wij maakten ons zorgen met de weg daar naar toe. Op dat moment werd er langs elkaar heen gesproken, omdat je in verschillende fasen in je hoofd bezig bent met dit project. Op dat moment was er wat wantrouwen vanuit het AMC, van begrijpt Rijkswaterstaat wel wat een ziekenhuis is en hoe dat via dergelijke projecten beïnvloed kan worden. En hoe groepen eigenlijk tegelijkertijd bereikbaar moeten zijn voor het AMC. Voor sommige patiënten is goede en tijdige bereikbaarheid tussen leven en dood. Dat vertrouwen was er dus niet vanuit onze kant.”*

### Kantelpunt

Met de aanhoudende overlast van de werkzaamheden in 2015 probeerde de organisatie bij wijze van spreken meer ‘in de huid van de omgeving te kruipen’. De organisatie viel niet terug op de wet en regelgeving die dit had moeten voorkomen. Sterker nog de organisatie is gaan verkennen wat de overlast voor de buurt betekende. Hieruit kan opgemaakt worden dat de aanpak herzien werd en dat er een kanteling heeft plaatsgevonden.

### Inhoud verkennen

#### *Neveneffecten verkennen en gedeelde cognities als bron van vertrouwen*

Een van de aanpassingen is de intensivering van het contact met de buurt, zoals in de voorgaande paragraaf ‘verbinding als strategie’ is behandeld. De proactieve aanpak werd positief ontvangen onder de belangenvertegenwoordigers. Misschien nog belangrijker is dat de omgevingsmanagers de buurt zijn in gegaan om te verkennen wat de neveneffecten van de werkzaamheden zijn voor omwonenden. Het vervolgens tonen van begrip en het erkennen van die overlast heeft een verschil gemaakt voor het vertrouwen zoals de respondenten onderstaand te kennen geven:

- *“Ik denk dat we inmiddels wel dezelfde wereldbeelden hebben. We hebben niet meer extra hoeven uit te leggen wat het voor ons betekende, men had er namelijk wel steeds sneller begrip voor wat wij moesten ervaren.”*
- *“Dat ze op een gegeven moment ook gewoon weten wat het project betekent voor de mensen die daar vlakbij wonen.”*
- *“Ze hebben erkenning gegeven aan de overlast. En dan ontstaat er ook vertrouwen. Je hoeft elkaar niet al te veel uit te leggen.”*
- *“Wat ook naar vertrouwen heeft geleid, is dat ze goed wisten hoe wij erin stonden. Ze hebben daar goed begrip voor getoond. Ze wisten dat we behoorlijk wat omzet zouden verliezen en dat bereikbaarheid en gemak van de klant voor ons heel belangrijk is. Het maakt voor ons heel veel uit dat zij dit weten.”*

Het erkennen van die neveneffecten heeft er o.a. toe geleid dat belangenvertegenwoordigers de indruk kregen dat ze begrepen werden en dat gaf vertrouwen. Omwonenden konden er namelijk van op aan, dat de projectorganisatie in het vervolg beter rekening zou houden met de belangen van de omgeving. Hetzelfde geldt voor het AMC ziekenhuis, dat steeds meer het gevoel kreeg dat haar zorgen met betrekking tot het project beter begrepen werden. Overigens heeft de projectorganisatie vanuit haar kant in de loop van het project veel geïnvesteerd in een werkbare relatie met het AMC en dat is goed bevallen. Het verkennen en bevestigen van die gedeelde percepties over de neveneffecten van het project, vormde voor de externe maatschappelijke omgeving een belangrijke bron van vertrouwen.

### *Verkennen van oplossingen en gedeelde waarden als bron van vertrouwen*

Binnen de financiële kaders heeft de projectorganisatie ook geprobeerd om tegemoet te komen in de belangen van de omgeving. Met betrekking tot de geluidsoverlast heeft de projectorganisatie in samenspraak met vertegenwoordigers verschillende maatregelen verkend en tot werking gebracht. Na het voorval in oktober 2015 werden er minder nachtelijke werkzaamheden verricht. De werkzaamheden werden in afstemming met omwonenden beter verspreid over de dagen. Buurtbewoners hadden daarnaast veel last van de achteruitrijdpiepers van vrachtauto's. Inmiddels hebben 70% van de vrachtauto's een minder hoog geluid. Buurtbewoners die het dichtst bij de bouwlocatie wonen (o.a. de wijk Nieuw Kemperingen) en daardoor ook het meeste overlast hadden, kregen financiële bijdragen om elders tijdelijk te huisvesten. Bij incidentele weekendwerkzaamheden, werden meerdere weekendvouchers uitgedeeld. Een ander maatregel om de geluidsoverlast te beperken was het plaatsen van geluidsschermen in de wijken die te kampen hebben met de meeste overlast. Het merendeel van deze maatregelen, dat gericht is op het beperken van de geluidsoverlast, is in afstemming met de belangenorganisaties en omwonenden ontwikkeld. Met betrekking tot de bereikbaarheid van de omliggende buurten zijn er meerdere uitgebreide gesprekken gevoerd over het bestaande wegennetwerk. Het bestaande wegennetwerk vormde de verbinding tussen het noorden en zuiden van de tunnel en elke aanpassing hieraan raakte in het belang van omwonenden, die gebaat waren bij een goede begaanbaarheid van deze wegen. Daar lag het primaire belang van omwonenden. In samenspraak met omwonenden is uiteindelijk verkend welke fiets- en wandelpaden onder welke aanpassingen kunnen blijven voortbestaan.

Ook voor het AMC was de bereikbaarheid tijdens de werkzaamheden een primair belang. Zowel de projectorganisatie als het AMC heeft intensief gezamenlijke onderzoeken uitgevoerd naar de wijze waarop het AMC altijd bereikbaar kan blijven. Dit betekent dat er onder andere onderzocht is op welke routes er zo min mogelijk congestie gewenst is en welke routes altijd beschikbaar moeten zijn voor nood- en hulpdiensten.

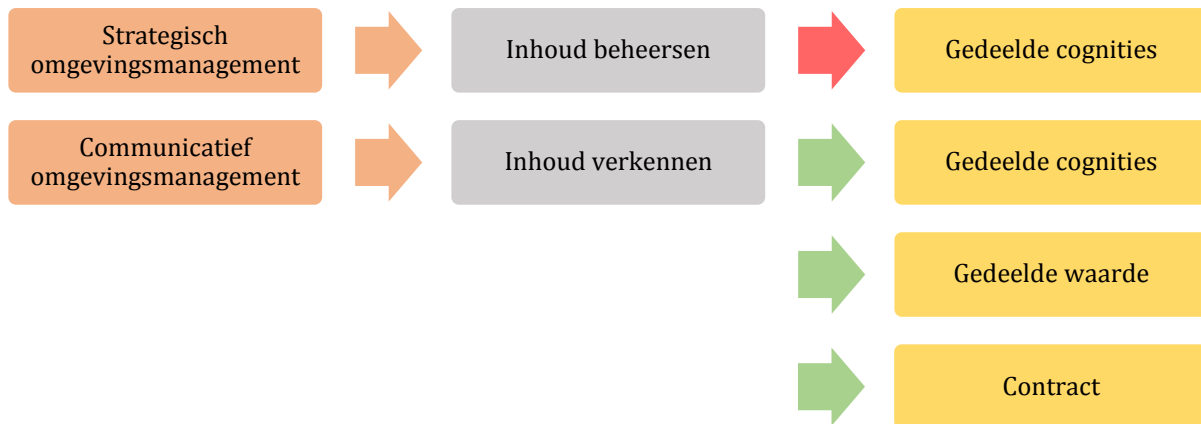
Een belangrijke overeenkomst tussen alle maatregelen, is dat ze in afstemming met de omgeving zijn ontwikkeld. Het tegemoet komen in die belangen was voor de respondenten een teken van gelijkwaardigheid. Respondenten refereren hier ook wel naar met beschrijven als 'je wordt serieus genomen'. En het handelen vanuit die gedeelde waarde dat geeft vertrouwen. Een belangrijke kanttekening hierbij is dat de strategie niet opgaat voor de buurt die het dichtst op het project zitten. Voor Nieuw Kemperingen gaat deze strategie niet op zoals in de paragraaf 'afspraken als strategie' is beschreven.

### *Vastleggen van maatregelen en contract als bron van vertrouwen*

Voor sommige actoren, zoals het AMC ziekenhuis, ging de projectorganisatie een stap verder. Het gehele proces van gezamenlijk onderzoeken heeft er uiteindelijk toe geleid dat beide partijen een overeenkomst met elkaar hebben gesloten waarin de belangen en afspraken over de bereikbaarheid van het AMC geborgd zijn. De aannemerscombinatie IXAS heeft die eisen vervolgens opgenomen in haar plan van aanpak. Het AMC ziekenhuis geeft te kennen dat het hebben van gedeelde percepties niet voldoende was om het vertrouwen te geven aan de projectorganisatie, maar het was wel van belang om tot een overeenkomst te komen. Voor het AMC ziekenhuis was dit contract een belangrijke bron van vertrouwen.

## Deelconclusie

Belangrijke bronnen van vertrouwen die ontwikkeld zijn binnen het sturen op inhoud, zijn 'gedeelde cognities' en 'gedeelde waarden'. Tot voor de overlast was er minder vertrouwen, omdat projectorganisatie en stakeholders langs elkaar heen praatten. De stakeholders hadden de indruk dat ze niet begrepen werden en dat creëerde minder vertrouwen. Naar aanleiding van de overlast in 2015 is de aanpak van de projectorganisatie herzien en werd de focus meer gelegd op een communicatieve aanpak. De overlast in 2015 vormde het kantelpunt binnen de strategie sturen op inhoud.



## 5.5 Eindconclusie

Het omgevingsmanagement heeft in het uitvoeringstraject zowel een strategische als communicatief georiënteerde omgevingsmanagementaanpak gekend. De nadruk is meer gelegd op een communicatieve aanpak, waarin de organisatie voornamelijk heeft geprobeerd om tot meer draagvlak voor het project te komen. De overlast eind 2015 heeft dat proces versterkt en heeft tot een aantal kantelingen geleid. Uit de onderstaande tabellen kan opgemaakt worden dat het gemiddeld niveau van vertrouwen van 3,8 in beide perioden grotendeels gelijk is gebleven. Ondanks de onverwachte geluidsoverlast uit 2015 en afhandeling van schadeclaims en de daaruit voorgekomen kleine protestopmarsen is het vertrouwen in de organisatie op beide meetmomenten vrijwel gelijk gebleven. De incidentele knik in het vertrouwen werd opgevangen door andere bronnen van vertrouwen, waardoor het vertrouwen intact bleef.

### Oktober 2015

Niveaus van vertrouwen	1	2	3	4	5	
De projectorganisatie kwam de gemaakte afspraken na.						4,3
U heeft de projectorganisatie het voordeel van de twijfel gegeven.						3,8
Het gedrag van de projectorganisatie was voorspelbaar.						3,8
De projectorganisatie diende het algemeen belang eerder dan het projectbelang						3,8
De intenties van de projectorganisatie waren principieel goed met betrekking tot het project.						3,8
<b>Gemiddeld niveau van vertrouwen</b>						<b>3,9</b>

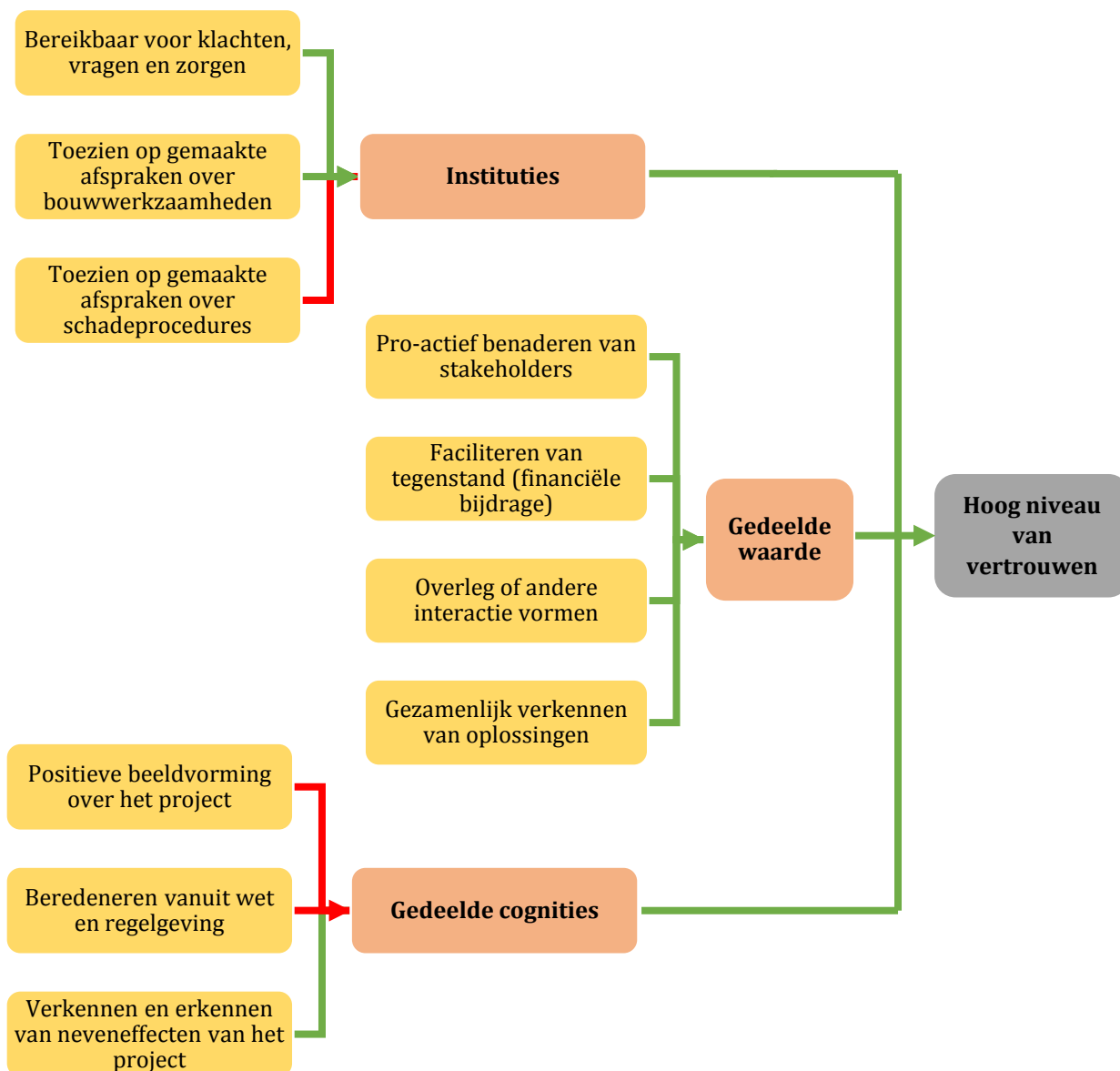
### Mei 2017

Niveaus van vertrouwen	1	2	3	4	5	
De projectorganisatie kwam de gemaakte afspraken na.						3,5
U heeft de projectorganisatie het voordeel van de twijfel gegeven.						4
Het gedrag van de projectorganisatie was voorspelbaar.						3,8
De projectorganisatie diende het algemeen belang eerder dan het projectbelang						3,8
De intenties van de projectorganisatie waren principieel goed met betrekking tot het project.						3,7
<b>Gemiddeld niveau van vertrouwen</b>						<b>3,8</b>

De gehanteerde aanpak en het hoge niveau van vertrouwen kan herleid worden uit de strategieën die zijn toegepast en de bronnen van vertrouwen die daarmee beïnvloed zijn. Het faciliteren van de belangenorganisaties in hun werkzaamheden, het proactief benaderen van omgevingspartijen en het altijd bereikbaar zijn voor klachten, vragen en zorgen duidt er op dat de projectorganisatie een brede scope hanteerde. Ten opzichte van de andere strategieën heeft de projectorganisatie sterk ingezet op de verbinding met de omgeving. De knik in het vertrouwen uit 2015 werd deels opgevangen door de bronnen van vertrouwen die door de verbindingstrategie aangewakkerd werden. Het handelen vanuit een gedeelde waarde, gelijkwaardigheid, en het 'institutioneel vertrouwen' hebben ook het vertrouwen intact gehouden. Het institutioneel vertrouwen kende in 2016 een daling maar werd snel hersteld doordat de schadeprocedures weer rechtgetrokken werden. Ook binnen deze strategie werden

onvoorziene en ongewenste *events* aangehaald als aanleiding om het omgevingsmanagement op een aantal punten anders in te richten. Belangrijke aanvulling op het institutioneel vertrouwen is dat het zwaartepunt hier vooral wordt gelegd op de afhandeling van de schadeprocedures. En voor de wijken met de meeste overlast is de afhandeling dermate van belang, dat het niveau van vertrouwen hiermee ‘valt’ of ‘staat’. Ook uit de hoeveelheid aan overleggen die er hebben plaatsgevonden kan opgemaakt worden dat de projectorganisatie altijd een sterk communicatieve omgevingsmanagementaanpak heeft gehanteerd. Dergelijke overlegvormen worden geassocieerd met gelijkwaardigheid en dat geeft vertrouwen. De wijze waarop hier invulling is gegeven aan een gedeelde waarde geeft vertrouwen. In de laatste strategie, sturen op inhoud, zijn meerdere bronnen van belang om tot vertrouwen te komen: ‘gedeelde cognities’, ‘gedeelde waarden’ en ‘contract’.

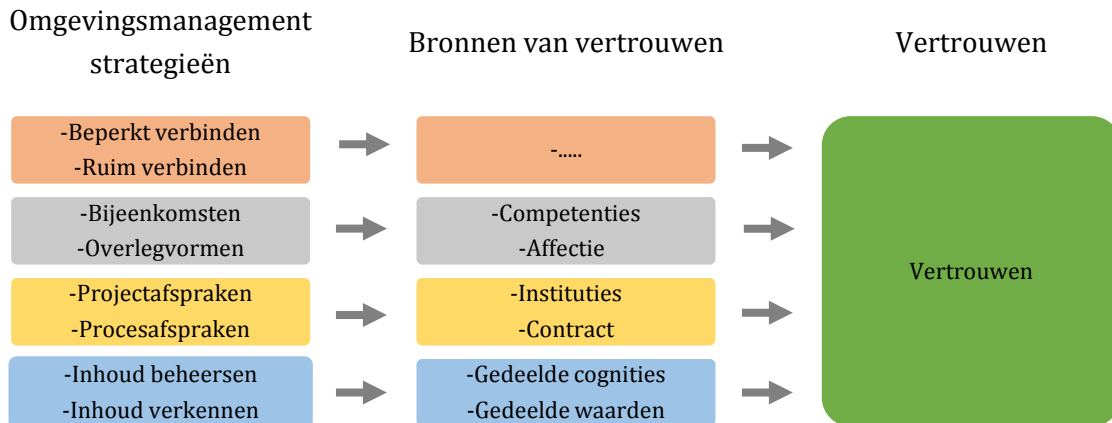
De rode draad in de bronnen van vertrouwen, is ook in deze case, het handelen vanuit een waarde waar omgevingspartijen veel belang aan hechten en dat is gelijkwaardigheid. Overigens is gelijkwaardigheid ook binnen de communicatieve omgevingsmanagementbenadering een belangrijk principe. In de onderstaande figuur zijn de bronnen van vertrouwen en de strategieën die hieraan ten grondslag liggen schematisch weergegeven.



## 6. Terugkoppeling op theoretisch kader

Op basis van de bevindingen en de analyse volgt in dit hoofdstuk een korte terugkoppeling op het conceptueel model. Op basis van de bevindingen uit de praktijk zijn een aantal overeenkomsten en verschillen geconstateerd ten opzichte van de veronderstelde relaties uit het theoretisch kader. Dit hoofdstuk wordt vervolgens afgesloten met een theoretisch model.

### 6.1 Veronderstellingen



In het bovenstaand conceptueel model zijn zes relaties verondersteld tussen de strategieën, bronnen van vertrouwen en vertrouwen. Voor de verbindingsstrategieën zijn geen veronderstellingen gedaan, omdat de relaties niet gelegd konden worden tussen de theoretische concepten.

#### *Informatiebijeenkomsten beïnvloeden de bron 'competentie' niet*

In tegenstelling tot het conceptueel model constateert de onderzoeker dat er geen relatie is tussen de informatiebijeenkomsten en de bron 'competentie'. Omgevingspartijen blijken bij de start van het project al vertrouwen te hebben in de kunde en competenties van de projectorganisatie. Belangenvertegenwoordigers gaan daar vanuit. Tenzij er zich ongewenste gebeurtenissen voordoen, waardoor het vertrouwen beschadigt kan worden. De bron 'competentie' blijkt dan een belangrijke bron van vertrouwen te zijn, waar belangenorganisaties hun vertrouwen uit kunnen putten. Middels de leiderschapskwaliteiten en onafhankelijkheid van de omgevingsmanager kan deze bron hersteld worden. Belangrijk om in oenschouw te nemen, is dat de context om bepaalde leiderschapskwaliteiten vraagt. De omgeving rondom de Vijzelgracht had behoefte aan een leider die het natuurlijke gezag had om boven de organisatie en de omgeving staat en tegelijkertijd ook een leider die niet boven de mensen staat, maar er naast staat. Enerzijds was er behoefte aan een omgevingsmanager met een duidelijke visie en doel om de projectorganisatie aan te sturen en anderzijds was er behoefte aan een leider met een open houding en een empathisch vermogen om begrip te hebben voor de beleving en behoefte van omgevingspartijen.





### *Interactievormen beïnvloeden de bron 'affectie' niet*

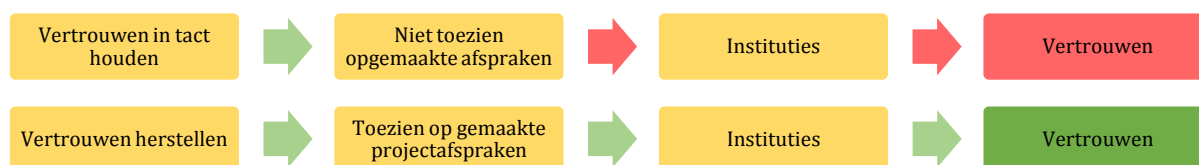
Van 'affectie', de loyaliteitsband tussen projectorganisatie en omgeving, werd verondersteld dat het opzetten van werksessies een middel kan zijn om die loyaliteitsband te ontwikkelen. Overlegvormen blijken echter een andere bron van vertrouwen te beïnvloeden. Namelijk de bron 'gedeelde waarde'. Omgevingspartijen geven te kennen dat dergelijke overlegvormen, zoals werksessies, hen de indruk geeft dat ze als gelijken worden gezien. Gelijkwaardigheid is voor omgevingspartijen wenselijk in het menselijk gedrag. Als projectorganisatie handelen vanuit dezelfde waarde, maakt het tot een gedeelde waarde en dat geeft vertrouwen. Overlegvormen zijn daar een goed voorbeeld van, want voor omgevingspartijen is het een garantie dat hun zorgen en ideeën serieus genomen worden. Als het vertrouwen hersteld moet worden, dan volstaat een overlegvorm op zichzelf niet en zijn er meerdere inspanningen nodig. Zo dient een onafhankelijk voorzitter en een onafhankelijke notulist onderdeel van overleg te zijn.



### *Toezien op gemaakte projectafspraken beïnvloedt de bron 'instituties'*

Van de bron 'instituties' werd verondersteld dat het toezien op gemaakte afspraken over bouwwerkzaamheden, schadeprocedures, verantwoordelijkheden van de organisatie het institutioneel vertrouwen zou beïnvloeden. Het rechte trekken van de schade procedures en het structureel toezien op de gemaakte afspraken wanneer er zich onverwachte gebeurtenissen voortdoen geeft vertrouwen. Door het structureel toezien op deze gemaakte afspraken ontstaan sociaal geproduceerde legitieme structuren die in de loop van de tijd garant kunnen staan voor vertrouwen.

Andersom geldt ook; niet toezien op de gemaakte afspraken beïnvloedt ook de bron 'institutie'. In de praktijk blijken deze legitieme structuren namelijk niet altijd garant te staan voor vertrouwen. Wanneer afspraken over de te verrichte werkzaamheden niet meer nagekomen kunnen worden, blijken belangenvertegenwoordigers hierover soms te laat of soms helemaal niet geïnformeerd te worden. Ondanks dit verschijnsel leggen belangenvertegenwoordigers het zwaartepunt bij de afhandeling van de schadeprocedures die niet altijd lopen zoals op voorhand is verteld. Hierdoor is ook er minder vertrouwen in de formele legitieme structuren, die in beginsel garant moeten staan voor vertrouwen.



### *Procesafspraken beïnvloeden de bron 'contract' deels (niet)*

Met betrekking tot de bron 'contract' werd verondersteld dat deze beïnvloedt wordt door het gezamenlijk vaststellen van procesafspraken. Op basis van de bevindingen uit de praktijk kan geconcludeerd worden dat de veronderstelling niet voor elke stakeholder opgaat. Voor grote omgevingspartijen (zoals ziekenhuizen), is het hebben van contractuele procesafspraken over risico en rolverdeling belangrijk in het bouwen van vertrouwen. Terwijl voor kleinere omgevingspartijen procesafspraken van belang zijn wanneer het vertrouwen hersteld dient te worden. De procesafspraken zijn van een andere aard en hebben een informeel karakter. De afspraken gaan over de openbaarheid van procesformatie (notulen) en de rol van

omgevingspartijen in het proces. Tevens zijn dergelijke procesafspraken voor omgevingspartijen een teken van gelijkwaardigheid en beïnvloeden procesafspraken de bron gedeelde waarde.



### *Beheersen van projectinhoud beïnvloedt de bron gedeelde cognities*

Om de 'inhoud te beheersen' beredeneren projectorganisaties vaak uit een objectieve werkelijkheid. Een objectieve werkelijkheid die gaat over wet- en regelgeving en de eigen onderzoeken. Indien de objectieve werkelijkheid niet opgaat, wordt een subjectieve werkelijkheid gecreëerd, dat gaat over het positief neerzetten van het project. Soms bewust om weerstand weg te nemen en in sommige gevallen onbewust, omdat er te veel wordt vertrouwd op de eigen kunde. Hierdoor botst de werkelijkheid van de projectorganisatie met dat van de belangenvertegenwoordigers. Deze werkelijkheid gaat over de te verwachten overlast, bereikbaarheidsproblemen, luchtvervuiling enzovoort. Op het moment dat beide werkelijkheden elkaar ontmoeten vindt er dus een 'dialogue of the deaf' plaats, wat belangenvertegenwoordigers onbegrepen achter laat en dat geeft minder vertrouwen.



### *Verkennen van projectinhoud beïnvloedt de bron 'gedeelde waarde' en 'gedeelde cognities'*

Het 'verkennen van de inhoud' heeft in de praktijk effect gehad op de bron 'gedeelde waarde'. Zoals eerder te kennen is gegeven, is gelijkwaardigheid voor omgevingspartijen een belangrijke waarde en wenselijk in het menselijk gedrag. Het handelen vanuit gelijkwaardigheid betekent dat belangenvertegenwoordigers inhoudelijk de ruimte gegeven moet worden om mee te denken over oplossingen voor hun dagelijkse vraagstukken. De gelijkwaardige relatie die hierdoor ontstaat geeft vertrouwen.

Door binnen de randvoorwaarden van het project ruimte te creëren voor het verkennen van de neveneffecten (schade, geluid en stankoverlast, bereikbaarheidsproblematiek) en te erkennen ontstaat er vertrouwen. De gedeelde perceptie en het begrip wat hieruit voortkomt, is een belangrijke bron van vertrouwen. Omgevingspartijen hoeven namelijk minder uit te leggen en kunnen er van op aan dat de projectorganisatie de neveneffecten van het project meer in oenschouw neemt bij toekomstige besluiten over bouwwerkzaamheden.



## 6.2 Theoretisch model

Naast de nieuwe relaties die in het onderzoek zijn gevonden zijn er ook een aantal nieuwe bevindingen gedaan. In de vorige paragraaf is dit wel impliciet als expliciet benoemd. Er blijkt een verschil te zijn tussen de strategieën waarmee het vertrouwen intact gehouden kan worden en strategieën waarmee het vertrouwen hersteld kan worden. Dat is een belangrijk bevinding t.o.v. het conceptueel model. De karakteristieken van het project zijn leidend in de strategieën die ingezet kunnen worden om het vertrouwen te ontwikkelen.

### Vertrouwen intact houden

Om het vertrouwen van omgevingspartijen intact te houden blijkt een gemengde vorm van omgevingsmanagement een juiste benadering te zijn. In het onderstaande zijn de bijbehorende strategieën weergegeven. Zoals in het onderstaand model schematisch is weergegeven, dient men tegemoet te komen in drie bronnen van vertrouwen om het vertrouwen intact te houden: 'gedeelde waarde', 'institutes' en 'gedeelde cognities'.



### Vertrouwen herstellen

Ten opzichte van het bovenstaand model zijn er meerdere strategieën nodig om tegemoet te komen in dezelfde bronnen van vertrouwen: 'gedeelde waarde', 'institutes' en 'gedeelde cognities'. Omdat er weinig vertrouwen is dat de projectorganisatie zal waken over de gelijkwaardigheid tussen omgeving en projectorganisatie, lijkt alleen het toevoegen van nieuwe onafhankelijke deelnemers (omgevingsmanager, voorzitter, notulist, onderzoeksbureau) binnen elke strategie van belang te zijn om het vertrouwen te herstellen. Uit het onderstaand model kan opgemaakt worden dat er dus een sterk communicatief georiënteerde aanpak noodzakelijk is om vertrouwen te herstellen.



## 7. Conclusie & aanbevelingen

Dit hoofdstuk geeft antwoord op de hoofdvraag van dit onderzoek. Hieruit volgen een aantal aanbevelingen voor het omgevingsmanagement als vakgebied.

### 7.1 Antwoord op de hoofdvraag

*-Hoe hebben de strategieën in het omgevingsmanagement, invloed op (de bronnen van) vertrouwen en daarmee het vertrouwen van stakeholders in initiatiefnemers rondom infrastructuurprojecten?-*

Voordat er een antwoord wordt geformuleerd is het in de context van dit onderzoek van belang om terug te kijken op de aanleiding van dit onderzoek. Dit onderzoek is namelijk uitgevoerd naar aanleiding van een aantal onderzoeken die recent uitgevoerd zijn naar de vertrouwensrelatie tussen burgers en initiatiefnemers van infrastructuurprojecten. In deze onderzoeken wordt de overheidsaanpak als één van de oorzaken aangemerkt voor het afnemend vertrouwen in initiatiefnemers rondom infrastructuurprojecten. Vaak worden burgers betrokken nadat de projectorganisatie intern meerdere stappen had genomen. Het later betrekken van burgers riep in de praktijk vaak onvrede en irritatie op en leidde naar minder vertrouwen (Bandringa & Engelenburg, 2016). Paradoxaal leidde de betrokkenheid van burgers in een vroeg stadium naar hoge verwachtingen die niet altijd waar gemaakt konden worden, met als gevolg minder vertrouwen in de projectorganisatie (Edelenbos et al., 2001). De participatiegraad bleek hier een belangrijke oorzaak van minder vertrouwen te zijn. Als aanvulling op deze onderzoeksresultaten zijn in dit onderzoek een aantal aanvullende verklaringen gevonden voor het fenomeen van minder vertrouwen in initiatiefnemers rondom infrastructuurprojecten. In dit onderzoek zijn er strategieën naar voren gekomen, die het fenomeen van minder vertrouwen beter kunnen duiden. Een belangrijke overeenkomst tussen deze strategieën is het 'resultaatgerichte karakter'.

#### **Strategieën die naar minder vertrouwen leiden**

##### *Beheersen van projectinhoud*

Een eerste verklaring kan gevonden worden in het verschil in percepties tussen projectorganisatie en omgeving.

"De projectorganisaties blijkt in de praktijk anders tegen het project aan te kijken dan de wijze waarop belangenvertegenwoordigers en omwonenden tegen het project aan kijken"

Projectorganisaties beredeneren vanuit een objectieve werkelijkheid. Een objectieve werkelijkheid die gaat over wet- en regelgeving en de eigen onderzoeken (o.a. monitoringssystemen). In deze werkelijkheid wordt vaak, soms ook terecht, vanuit de projectorganisatie verondersteld dat de neveneffecten (bereikbaarheidsproblematiek, geluid- en stankoverlast etc.) van het project door deze twee instrumenten binnen de normen wordt gehouden. Indien de objectieve werkelijkheid niet opgaat, wordt een subjectieve werkelijkheid gecreëerd, dat gaat over het positief neerzetten van het project. Soms bewust om weerstand weg te nemen en in sommige gevallen onbewust, omdat er te veel wordt vertrouwd op de eigen onderzoeken en wet- en regelgevingen. Hierdoor botst de werkelijkheid van de projectorganisatie met dat van omgevingspartijen. Een werkelijkheid dat niet gaat over het

eindplaatje van het project, maar over de weg er naartoe. Een ‘weg’ die zich kenmerkt door overlast, bereikbaarheidsproblemen, luchtvervuiling. Op het moment dat beide werkelijkheden elkaar ontmoeten vindt er dus een ‘dialogue of the deaf’ plaats, wat belangenvertegenwoordigers en omwonenden onbegrepen achter laat. Met als gevolg minder vertrouwen. Belangenvertegenwoordigers kunnen er dan niet van op aan dat hun zorgen en klachten worden weggenomen en dat creëert onzekerheid en daardoor ook minder vertrouwen. Dit sluit ook aan op de literatuur over *boundary spanning* waarin onder andere door Van Meerkerk en Edelenbos (2013) wordt geconstateerd dat wanneer iedereen zich houdt aan zijn perspectief het geen effect heeft om op basis van meer kennis of rationalisatie (objectieve werkelijkheid) het eens te worden. Er zijn echter *boundary spanners* (omgevingsmanager, belangenvertegenwoordigers etc.) nodig die op het grensvlak van de eigen organisatie de vertaalslag kunnen maken tussen de informatie binnen de projectorganisatiegrens en informatie buiten de organisatiegrens (omgevingspartijen) om tot verbinding en vertrouwen te komen. Het tekortschieten in de informatieverwerking, zoals dit in beide praktijkcases is voorgekomen, maakt het moeilijk om tot gedeelde percepties en daarmee tot vertrouwen te komen (Van Meerkerk & Edelenbos, 2013, p. 6). Deze bevinding heeft daarmee ook een literaire grondslag.

### *Beperkt verbinden*

Een tweede verklaring voor het fenomeen van minder vertrouwen, is het ‘beperkt verbinden’ van de projectorganisatie. Projectorganisaties blijken soms minder in te zetten op de ‘relatie’ met de omgeving en meer op het ‘resultaat’, waardoor er weinig ruimte wordt gecreëerd om omgevingspartijen proactief te benaderen of het contact met hen te onderhouden.

'Als omgevingspartijen structureel op eigen initiatief betrokken moeten raken bij het project, ontstaat er in de beleving van de belangenorganisaties een ongelijkwaardige relatie. Indien er ook nog eens weinig ruimte wordt gegeven om die zorgen en klachten aan te horen, dan is er in de beleving van de respondenten geen sprake meer van een gelijkwaardige relatie'.

Hierdoor komt de projectorganisatie niet tegemoet in de bron ‘gedeelde waarde’. En dat het leidt naar een laag niveau van vertrouwen. Overigens sluiten de bevindingen aan op de literatuur over *boundary spanning*. Eén van de activiteiten richting vertrouwen is namelijk het opbouwen en onderhouden van relaties (Van Meerkerk & Edelenbos, 2013). Voortbouwend op dit theoretisch inzicht, leidt het wegvallen van deze activiteiten naar minder vertrouwen.

### *(Niet) toezien op gemaakte projectafspraken*

Het sturen op projectafspraken wat niet altijd zorgvuldig gebeurd is ook één van de verklaringen. Met alle gevolgen voor institutioneel vertrouwen. Institutioneel vertrouwen gaat over formele sociaal geproduceerde legitieme structuren waar omgevingspartijen hun vertrouwen uit ontlenu. Het gaat enerzijds om de rol van de projectorganisatie in het toezien op de gemaakte afspraken en anderzijds gaat het om de afhandeling van schadeprocedures. In de praktijk blijken deze legitieme structuren niet altijd garant te staan voor vertrouwen. Als afspraken over de te verrichte werkzaamheden niet meer nagekomen kunnen worden, blijken omgevingspartijen hierover soms te laat of soms helemaal niet geïnformeerd te worden.

'De wispelturigheid in het nakomen van projectafspraken, geeft minder vertrouwen in de rol en verantwoordelijkheid van de projectorganisatie'.

Ondanks dit verschijnsel leggen belangenvertegenwoordigers het zwaartepunt bij de afhandeling van de schadeprocedures.

'Omgevingspartijen worden vaak op voorhand verteld dat elke vorm van schade vergoed wordt. In praktijk blijkt de bewijslast voor de gelegen schade echter bij de bewoners te liggen'.

Met de rompslomp aan papierwerk dat ingevuld moet worden en de bezoeken van schade experts bovenop de overlast, worden omwonenden extra belast. Hierdoor is er minder vertrouwen in de formele legitieme structuren die in beginsel garant moeten staan voor vertrouwen. Het zwaartepunt dat omgevingspartijen leggen op de afhandeling van schadeprocedures in relatie tot vertrouwen is op het eerste gezicht een aanvulling op de literatuur over omgevingsmanagement (Koppenjan, 2010). Voor de ervaren impact van het gehele project, is het niet alleen de werkwijze van het omgevingsmanagement, maar ook minstens de werkwijze van de het schadebureau. Het is evident dat het schadeloket een belangrijke rol vervult in het omgevingsmanagement van de projectorganisatie.

## Strategieën om vertrouwen in tact te houden en te herstellen

De bronnen van vertrouwen waarin niet is tegemoet gekomen, leiden dus naar minder vertrouwen. Opmerkelijk is dat dezelfde bronnen van vertrouwen door middel van 'relatiegerichte' strategieën hersteld kunnen worden. Hoe deze relatie gerichte strategieën invloed kunnen hebben op het vertrouwen hangt af van de mate waarin het vertrouwen beschadigd is. Wanneer het vertrouwen beschadigd is zijn meerdere inspanningen nodig. Er kan een onderscheid gemaakt worden tussen strategieën waarmee het vertrouwen intact gehouden kan worden en strategieën waarmee het vertrouwen hersteld kan worden. Deze volgorde wordt in de onderstaande tekst ook aangehouden.

### *Ruim verbinden*

In de praktijk blijkt het van belang te zijn om verbindingstrategieën in te zetten in het bouwen van vertrouwen. Het organiseren van de omgeving als gesprekspartner (d.m.v. subsidies) is één van de strategieën om tot verbinding en vertrouwen te komen. D.m.v. van subsidies konden een aantal belangenvertegenwoordigers zich volledig richten op het bijwonen van overleggen, het informeren van de achterban enzovoort. De belangenbehartigers waren vanuit hun achtergrond goed op de hoogte van de processen en ontwikkelingen in de gemeentelijke projectorganisatie en in de eigen omgeving en konden vanuit hun ervaring die verbinding vormen en het vertrouwen ontwikkelen. Dit komt overeen met de *boundary spanning* literatuur waarin gesteld wordt dat de potentie om tot meer vertrouwen en draagvlak te komen niet bij één *boundary spanner* ligt, maar bij meerdere *boundary spanners* (zowel vanuit projectorganisatie als vanuit de omgeving) (Van Meerkerk & Edelenbos, 2013). De bevindingen over de relatie tussen verbindingstrategie (faciliteren van tegenstand) en vertrouwen zijn daarmee geen geheel nieuwe bevinding en sluiten aan op de bestaande literatuur.

'Het daarnaast continu proactief benaderen van omgevingspartijen en het altijd bereikbaar (ook fysiek) zijn voor vragen, klachten en zorgen blijkt essentieel te zijn in het verder uitbouwen van die vertrouwensband'.

Voor omgevingspartijen zijn dit de strategieën die duiden op een gelijkwaardige relatie tussen de initiatiefnemer en omgeving. Gelijkwaardigheid is voor omgevingspartijen een belangrijk waarde waar zij hun vertrouwen uit kunnen putten. Het handelen vanuit die gedeelde waarde geeft dus vertrouwen.

'Als het vertrouwen een dieptepunt had bereikt, dan werden er meerdere inspanningen verricht om dat vertrouwen te herstellen. De rol van de omgevingsmanager was hierin onmisbaar'.

De gelijkwaardigheid tussen omgeving en initiatiefnemer werd bewaakt door de omgevingsmanager die continu moest waken over zijn onafhankelijkheid. Dit betekende, zoals Koppenjan dit ook benoemd in zijn artikel 'de zoektocht naar omgevingsmanagement', dat de omgevingsmanager op een bepaalde afstand van de omgeving en van de projectorganisatie moet staan (Koppenjan, 2010). Hoe deed de omgevingsmanager dat? Door o.a. 'verzoeken' van beide partijen vanuit het belang van de ander, beredeneert af te wijzen of te accepteren. Soms ook 'nee' zeggen, wanneer de projectorganisatie in het weekend door wilt werken of soms ook 'nee' zeggen wanneer de omgeving weer teveel vroeg. Dit vraagt dus ook om bepaalde competenties van de omgevingsmanager. Die kunde van de omgevingsmanager om tussen de projectorganisatie en de omgeving te staan, was voor omgevingspartijen ook een bron van

vertrouwen, maar creëert voor de omgevingsmanager een spanningsveld. Het omgevingsmanagement dient continu te waken over zijn loyale onafhankelijkheid richting de omgeving en richting de projectorganisatie. Dit spanningsveld is niet onbekend in de literatuur (Miller, 2008; Weerts & Sandmann, 2010; Van Meerkerk & Edelenbos, 2013). Williams (2002) geeft bijvoorbeeld te kennen dat *boundary spannen* een lastige activiteit kan zijn omdat een *boundary spanner* in de knoop kan raken tussen wat vanuit de projectorganisatie moet en kan en wat er vanuit de omgeving wordt gevraagd. Dit is lastig, omdat een *boundary spanner* aan allebei loyaal moet zijn. Echter is het in de literatuur niet bekend of de loyaliteit altijd opgaat en of daar contextuele voorwaarden aan zijn verbonden. Op basis van de bevindingen van dit onderzoek kan geconcludeerd worden dat de spanning context gebonden is. De onafhankelijkheid van de *boundary spanner* blijkt pas onder spanning te staan, wanneer het vertrouwen in het verleden beschadigd is geraakt.

### *Overlegvormen*

Hoe informatiebijeenkomsten als 'vorm', via de bronnen van vertrouwen invloed hebben op het niveau van vertrouwen is in dit onderzoek niet naar voren gekomen. Respondenten geven echter wel te kennen dat het meer vertrouwen geeft. Omgevingsmanagementstrategieën kunnen dus ook direct effect hebben op het vertrouwen, zonder tussenkomst van een bron van vertrouwen. In tegenstelling tot de informatiebijeenkomsten hadden de structurele overleggen wel effect op de bron 'gedeelde waarde'.

'Met behulp van de overlegbijeenkomsten werd de gelijkwaardige vertrouwensrelatie tussen omgeving en organisatie in stand gehouden'.

De ruimte voor uitruil van adviezen en de gelijkwaardigheid die hieruit ontstaat, was ook hier significant in het ontwikkelen van vertrouwen.

'Als het vertrouwen beschadigd was, werden nieuwe deelnemers toegevoegd aan het overleg'.

Een van de deelnemers was een onafhankelijke voorzitter die boven de partijen uitsteeg. Dit betekent onder andere dat de projectorganisatie soms ook op de 'vingers werd getikt' om het vertrouwen van omgevingspartijen te winnen. De tweede deelnemer was een onafhankelijke notulist. Beide deelnemers waren van nut in het waken over de gelijkwaardigheid tussen beide partijen. Het waken over die waarde gaf vertrouwen.

### *Consistent toezien op gemaakte projectafspraken en procesafspraken*

Op weg naar vertrouwen, was het toezien op de gemaakte afspraken een belangrijke pad dat bewandeld moest worden.

'Het rechte trekken van de schade procedures en de consistentie in het toezien op gemaakte afspraken over bouwwerkzaamheden, ook wanneer er zich onverwachte gebeurtenissen voortdoen, gaf vertrouwen in de rol en verantwoordelijkheid van de projectorganisatie'.

Door de consistentie ontstonden sociaal geproduceerde legitieme structuren die in de loop van de tijd een belangrijke bron van vertrouwen waren voor omgevingspartijen.

'Als het vertrouwen een dieptepunt had bereikt, werd het project 'open gebroken' in een proces en werd er niet alleen op projectafspraken maar ook op procesafspraken gestuurd'.



Procesafspraken over de rol die omgevingspartijen kregen om te becommentariëren, te adviseren en in sommige gevallen mee te beslissen was voor omgevingpartijen een signaal van gelijkwaardigheid. Ook dat gaf meer vertrouwen.

#### *Inhoud verkennen*

Zoals in elk infrastructuurproject gaat de ruwbouwfase gepaard met ongewenste neveneffecten zoals geluidsoverlast, luchtvervuiling, bereikbaarheidsproblemen enzovoort.

'Ook de ruwbouwfase van het Vijzelgrachtstation en de Gaasperdammertunnel gingen gepaard met ongewenste neveneffecten. Het verkennen van die neveneffecten en het erkennen daarvan, gaf vertrouwen'.

Omgevingspartijen voelden zich begrepen en konden er vanuit gaan dat de projectorganisatie in het vervolg beter rekening zou houden met de belangen van de omgeving. Dit is overigens in lijn met de literatuur van (Star & Griesemer, 1989) en Korsegaard et al (1995) over vertrouwen. Beide auteurs zijn het er over eens dat het hebben van gedeelde percepties essentieel is in het bouwen van vertrouwen. Een belangrijke aanvulling op de literatuur over de gedeelde percepties, is het object waarover projectleden en omgevingspartijen een gedeelde perceptie dienen te hebben. De impact van het project op de dagelijkse gang van zaken in de wijk of buurt dient niet het onderwerp van discussie te zijn, maar het onderwerp van verbinding, dialoog, begrip en erkenning. In lijn met de conclusies die getrokken zijn over het 'beheersen van de inhoud' zijn de bevindingen in lijn met de literatuur over *boundary spanning* (Williams, 2002) waarin het maken van de vertaalslag tussen de behoeften en wensen van projectorganisatie en omgevingspartijen een significante activiteit is in het bouwen van vertrouwen.

Het verkennen van de inhoud betekent ook dat omgevingspartijen inhoudelijk de ruimte gegeven moest worden om mee te denken over oplossingen voor vraagstukken die voortkomen uit het project. Omwonenden zijn vaak de deskundigen over hun eigen leefomgeving, als het neerkomt op hoe bewoners en weggebruikers bijvoorbeeld bewegen in de wijk of hoe bepaalde plekken gebruikt worden.

'Bewoners zijn in de veronderstelling dat zij over informatie beschikken waar een projectorganisatie geen kennis over heeft. En die 'information gap' creëert onzekerheid. De 'information gap' kon enkel en alleen overbrugt worden door omgevingspartijen de ruimte te geven om met oplossingen te komen voor vraagstukken die voortkomen uit het project'.

En het handelen vanuit die vorm van gelijkwaardigheid geeft vertrouwen. Deze bevindingen sluiten overigens ook aan bij de bevindingen van Karlsen et al (2008) in zijn onderzoek naar het bouwen van vertrouwen in bouwprojecten. In het onderzoek beargumenteerd Karlsen dat de ruimte voor informatie uitwisseling (*mutual information exchange*) stakeholders het idee geeft dat ze gerespecteerd worden dat ze onderdeel zijn van het team. Beide zijn volgens Karlsen et al (2008) belangrijke factoren in het bouwen aan vertrouwen. Een belangrijke aanvulling hierop is dat de karakteristieken van de omgeving hier leidend in kunnen zijn. Een omgeving die zich laat kenmerken door een hoog percentage hoog opgeleiden, zoals dit is geconstateerd rondom het Vijzelgrachtstation, zal ook meer waarde hechten aan het gezamenlijk verkennen van de inhoud binnen de kaders die door de projectorganisatie hiervoor wordt opgesteld.

'Als er weinig vertrouwen was en de verschillende onderzoeken van de projectorganisatie in twijfel werden getrokken, dan werd er een onafhankelijk onderzoeksbureau aangesteld. En dat gaf vertrouwen'.

Middels de principes van *Joint fact finding* werd op voorhand afgesproken dat de resultaten van het onderzoek geaccepteerd zouden worden, ongeacht de uitkomsten van het onderzoek. Het gezamenlijk onderzoek doen leidde naar meer vertrouwen. Echter is het in dit onderzoek niet naar voren gekomen hoe deze vorm van '*joint fact finding*' een bron van vertrouwen heeft beïnvloed. Ook hieruit blijkt dat omgevingsmanagementstrategieën invloed kunnen hebben op het vertrouwen zonder tussenkomst van een bron van vertrouwen.

### **Gevolgen van laag en hoog niveau van vertrouwen**

Het dieptepunt in het vertrouwen, dat tot een bepaald niveau wordt veroorzaakt door 'resultaat gerichte' strategieën gaat soms ook gepaard met onvoorziene en ongewenste gebeurtenissen. Sterker nog, beide praktijkcases hebben te maken gehad met onvoorziene en ongewenste gebeurtenissen. Het ontkomen hieraan blijft lastig. Een natuurlijke reactie op ongewenste *events* is doorgaan op de weg die in het verleden al is ingeslagen. Deels heeft dit te maken met de politiek-bestuurlijke component van infrastructurele projecten, waardoor het lastiger is om af te wijken van de politieke keuzes die in het verleden zijn gemaakt over budget van het project, budget voor het omgevingsmanagement enzovoort. Er is dus tot een bepaalde mate ook sprake van padafhankelijkheid (Gerrits & Marks, 2008). En als de ingeslagen weg veel weg heeft van resultaatgerichte strategieën dan kunnen de gevolgen groot zijn bij een opeenvolging van ongewenste gebeurtenissen. Een 'resultaatgerichte' aanpak bevordert de emoties en het vertrouwen van omwonenden en belangenorganisaties op dat soort momenten niet. Sterker nog de organisatie, wordt minder snel het voordeel van de twijfel gegeven en de intenties met betrekking tot het project worden in twijfel gebracht. Een van de gevolgen is dat omwonenden meer aandacht vragen om hun situatie en de kans op politiek en bestuurlijke inmenging hierdoor groter wordt. Dit resulteert onder andere in raadvragen en het periodiek rapporteren en verslag leggen aan het politiek bestuur. Naast het managen van de maatschappelijke omgeving moet er dus ook meer aandacht gegeven worden aan een politiek bestuurlijke omgeving, dat ten koste van de maatschappelijke omgeving die serieus contact en aandacht eist. Een tweede gevolg is de juridische strijd die het oplevert wanneer de intenties van de organisatie in twijfel worden getrokken en de organisatie niet meer het voordeel van de twijfel wordt gegeven. Het aantal kort gedingen dat in gang werd gezet, was groot in de Vijzelgrachtcasus. Hierdoor werd er ook meer aandacht gegeven aan de juridische strijd. In hoeverre het lage niveau aan vertrouwen hieraan ten grondslag ligt, kan niet hard gemaakt worden, omdat dit niet de primaire focus van dit onderzoek was. Al hoewel het leggen van een dergelijk verband niet per se vreemd is, kan het lage niveau van vertrouwen wel als één van de factoren worden aangehaald. Een derde gevolg is dat de inspanningen om het vertrouwen te herstellen achteraf veel hoger liggen. Dit kan dan ook gepaard gaan met hogere interactiekosten.

Echter kan de opeenstapeling van ongewenste gebeurtenissen, politieke inmenging en de juridische strijd (externe prikkels of verstoringen) ook een kans zijn voor een groter budget. Een groter budget voor het omgevingsmanagement kan ook meer ruimte creëren om een meer 'relatiegerichte' aanpak te hanteren. Dit was onder andere duidelijk terug te zien in de Vijzelgrachtcasus. In tegenstelling tot de Vijzelgrachtcasus werd een opeenstapeling van ongewenste *events* voorkomen en greep de projectorganisatie van Gaasperdammerwegcasus elk

ongewenst *event* aan als beweegreden om nog meer op de 'relatie' te sturen. De bevindingen over de omgang met externe prikkels of verstoringen (ongewenste gebeurtenissen, politieke inmenging en de juridische strijd met omgevingspartijen) hebben ook een literaire basis in de systeemtheorie van Lasse Gerritse (2012). Systemen bestaan uit menselijke en onmenselijke elementen. Zodra deze menselijke en onmenselijke elementen met elkaar interacteren voor een bepaald doel of functie kan er gesproken worden van 'systemen'. De projectorganisatie kan met haar projectleden (menselijke elementen) en fysieke bouwobjecten (onmenselijke elementen) geclassificeerd worden als een systeem, omdat zij als doel heeft om het project te realiseren met de nodige draagvlak van omgevingspartijen. Zoals in de analyse naar voren is gekomen is er bij projectorganisaties continu behoefte aan stabiliteit en controle, ondanks de veranderingen van buiten het systeem. Systemen kunnen daar op twee manieren op reageren: doorgaan met het handhaven van de eigen stabiliteit of mee veranderen (Byrne, 2015; Gerritse, 2008). Systemen hebben verschillende mechanismen tot hun beschikking om te reageren op de veranderingen buiten het systeem. In beide cases zijn de projectorganisaties op verschillende wijze omgegaan met externe prikkels. Zoals in dit onderzoek naar voren is gekomen, is het voor het verder voortbestaan van het project van belang om externe prikkels in te zetten als aanleiding om de omgevingsmanagement aanpak meer 'relatiegericht' in te richten en dus mee te veranderen. Deze bevinding heeft haar grondslag in de complexiteitstheorie, waarin gesteld wordt dat complexe adaptieve systemen voort blijven bestaan wanneer zij efficiënt en effectief omgaan met externe prikkels van buiten het systeem (Byrne, 2012; Gerrits, 2012; Gerrits & Marks, 2015; Rescher, 1998). De complexiteitstheorie (Gerrits, 2012) waarin beschreven is over welke mechanismen systemen beschikken om te waken over hun voortbestaan, kan daarmee ook een verdere aanvulling zijn op de omgevingsmanagement literatuur.

### **Gevolgen van een hoog niveau van vertrouwen**

Een hoog niveau van vertrouwen gaat samen met meerdere bronnen van vertrouwen die grotendeels geactiveerd worden door relatiegerichte strategieën. Een bijkomend voordeel van veel vertrouwen is dat dergelijke ongewenste events die snel naar minder vertrouwen kunnen leiden, opgevangen kunnen worden door andere bronnen van vertrouwen. De gevolgen hiervan worden daardoor binnen de perken gehouden.

### **Effecten op het vertrouwen in de initiatiefnemers**

Een ander belangrijk verschil tussen de cases die onderzocht zijn in relatie tot vertrouwen, is de partij bij wie het opdrachtgeverschap ligt. In de eerste case was de gemeente van Amsterdam de initiërende partij en in de tweede case lag het opdrachtgeverschap bij Rijkswaterstaat. Het idee van één overheid gaat voor omgevingspartijen niet op. Belangenvertegenwoordigers zien Rijkswaterstaat en de gemeente niet als één overheid, maar als verschillende overheden. En ondanks dat Rijkswaterstaat de initiërende partij is voor een wegverbreding waar omgevingspartijen in essentie tegen zijn, kunnen lokale overheden er op afgerekend worden. Lokale overheden worden namelijk gezien als de 'hoeders' in openbare ruimte en vertegenwoordigers van de achterban. Omgevingspartijen verwachten dan ook een lokale overheid die zich sterk maakt voor de belangen van haar burgers. Wanneer omgevingspartijen de indruk hebben dat dat niet wordt gedaan, kan dat het vertrouwen in de lokale overheid beschadigen zonder dat het vertrouwen in de nationale overheid er op achteruit kan gaan. Het principe van 'één overheid' of 'de overheid' gaat niet op voor de belangenvertegenwoordigers. Dit is dan ook een aanvulling op het onderzoek van Bandringa & Engelenburg (2016).

## 7.2 Aanbevelingen

In deze paragraaf worden een aantal aanbevelingen gedaan aan het vakgebied van een omgevingsmanager, op basis van inzichten uit de conclusie. Deze paragraaf pretendeert niet om inhoud te geven aan de meest effectieve invulling van het omgevingsmanagement. Het is vooral beschouwend van aard. Zoals in hoofdstuk 1 is beschreven, is er in de bestuurskundige literatuur nog geen sprake van een uitgekristalliseerd raamwerk voor het omgevingsmanagement. Het is dan ook niet mogelijk om aanbevelingen te presenteren die als blauwdruk moeten dienen, maar eerder richting gevend.

*Aanbeveling 1: hanteer zowel een resultaat gerichte als een sterk relatiegerichte aanpak, maar leg de nadruk op een relatiegerichte aanpak.*

Op basis van de conclusies wordt een sterk 'relatie' gerichte omgevingsmanagementaanpak aanbevolen om het vertrouwen intact te houden. Op dit punt wordt er dan ook niet aangesloten bij het advies van Koppenjan, om het omgevingsmanagement zowel relatie gericht als resultaat gericht in te steken (Koppenjan, 2010). De omgevingsmanagementaanpak van de organisatie is namelijk één van de factoren die invloed heeft op de wijze waarop de omgeving reageert op ongewenste en onvoorziene events en calamiteiten.

Het hanteren van een 'resultaatgerichte' aanpak bevordert de emoties en het vertrouwen van omwonenden en belangenorganisaties niet bij dit soort ongewenste gebeurtenissen. Sterker nog de organisatie, kan hierdoor minder snel het voordeel van de twijfel worden gegeven en de intenties met betrekking tot het project worden in twijfel gebracht. Eén van de gevolgen is dat omwonenden hierdoor meer aandacht vragen om hun situatie en de kans op juridische en politiek/bestuurlijke inmenging hierdoor ook groter wordt met alle gevolgen voor de projectvoortgang. Een tweede argument om ook een communicatief georiënteerde aanpak te hanteren is dat de resultaatgerichte aanpak gepaard gaat met een laag niveau van vertrouwen. Het herstel van vertrouwen vraagt dan om meer managementinspanningen en dus meer interactiekosten. Er moeten o.a. onafhankelijke onderzoeken uitgevoerd worden en onafhankelijke omgevingsmanager(s) en voorzitter(s) aangesteld worden. Om deze reden wordt een dominante resultaatgerichte aanpak ook afgeraden. Binnen de resultaatgerichte aanpak wordt slechts aanbevolen om te sturen en consistent toe te zien op 'projectafspraken', omdat omgevingspartijen hier hun vertrouwen uit onttelen.

Aan de andere kant gaat een relatiegerichte aanpak gepaard met hogere interactiekosten. Daarnaast gaat deze aanpak ook ten koste van de voortgang van het project, omdat er meer aandacht is voor de relatie en draagvlak, dan voor de voortgang van het project (Koppenjan, 2010). Wat betreft het laatste, dergelijke bevindingen zijn er in dit onderzoek niet gedaan. Deels heeft dit ook te maken met het feit dat deze relatie niet is onderzocht. Echter wordt de projectorganisatie wel 'sneller het voordeel van de twijfel gegeven' en worden 'de intenties van de projectorganisatie minder snel in twijfel getrokken', waardoor er minder snel naar pressiemiddelen wordt gegrepen waarmee het project verstoord kan worden, wanneer er zich ongewenste gebeurtenissen voortdoen. De organisatie heeft met deze aanpak iets om op terug te vallen.

Om deze redenen wordt aanbevolen om meer de nadruk op een relatie gericht aanpak te leggen. Concreet betekent dit dat er gestuurd wordt op projectafspraken binnen de resultaatgerichte aanpak en dat binnen de relatie gerichte aanpak de verbinding en het contact met omgevingspartijen centraal staat. Gelijkwaardigheid is hierin het sleutelbegrip. Proactief

benaderen van omgevingspartijen, bereikbaar zijn voor vragen, klachten en zorgen en daarnaast de omgeving faciliteren in haar activiteiten om zo als volwaardige gesprekspartner en belangenvertegenwoordiger op te kunnen treden. Ook het periodiek organiseren van overleggen geeft serieus contact, en is een bron waar omgevingspartijen hun vertrouwen uit kunnen putten. Ruimte creëren om de neveneffecten van het project te verkennen en te erkennen creëert begrip en vertrouwen en is belangrijk in het bouwen aan een vertrouwensrelatie. Het hebben van gedeelde percepties soms al voldoende zonder dat daar meteen maatregelen voor genomen moeten worden. Dit mag echter geen argument zijn om geen ruimte te creëren voor omgevingspartijen om mee te denken over oplossingen met betrekking tot het project. Gelijkwaardigheid betekent ook dat ideeën van omgevingspartijen serieus worden genomen.

#### *Aanbeveling 2: Gebruik ongewenste events als kantelpunt voor een meer relatiegerichte aanpak*

Een relatiegerichte aanpak is niet vanzelfsprekend, omdat een relatiegerichte aanpak samengaat met meer interactiekosten en dus een groter budget. Een van de manieren om de urgentie hiervoor te vergroten, is door goed gebruik te maken van ongewenste gebeurtenissen. Of zoals één van de omgevingsmanagers te kennen gaf rondom het Vijzelgrachtstation: “*Never waste a good crisis.*” In beide cases hebben zich ongewenste en onvoorziene gebeurtenissen voortgedaan. De kans op ongewenste gebeurtenissen is er. Soms zijn de gevolgen hiervan ongekend. De relatiegerichte aanpak en de daaruit voortkomende bronnen van vertrouwen kunnen de effecten van dit soort *events* binnen de perken houden, zoals is geconstateerd rondom de Vijzelgracht en Gaasperdammerwegcase.

Projectorganisaties kunnen dus op meerdere manieren omgaan met ongewenste *events*. Doorgaan op een ‘resultaatgerichte aanpak’ vanwege de politieke strakke kaders of de ongewenste gebeurtenissen aangrijpen als kantelpunt voor een meer ‘relatiegerichte aanpak’. Wat betreft de twee opties wordt de laatste optie aanbevolen. Dit betekent dat de ongewenste gebeurtenissen niet verbloemd of geheim worden gehouden, maar dat deze op de juiste momenten gedeeld worden met het hoger management en het politiek bestuurlijk orgaan, ondanks de gevolgen hiervan voor de kwetsbaarheid van de projectorganisatie. De *timing* hiervoor is dan ook belangrijk. Zoals één van de respondenten ook te kennen gaf in een andere context: “*Gillen kan iedereen, maar de kunst is om de gil op het juiste moment te laten horen.*” Het goed onder de aandacht brengen kan onder andere resulteren in een groter budget voor het project. Een groter budget, is een voorwaarde om een meer relatiegerichte aanpak te kunnen hanteren. Dergelijke gevolgen van toekomstige escalaties of ongewenste gebeurtenissen, zoals deze beschreven staan in de conclusies, kunnen hierdoor voorkomen of binnen de perken worden gehouden.

#### *Aanbeveling 3: Stem de strategieën af op de kenmerken van omgevingspartijen*

Een derde aanbeveling voor het omgevingsmanagement, is het vergroten van het inzicht in de kenmerken van omgevingspartijen en daar aansluiting bij te zoeken. Niet elke strategie gaat voor elke omgevingspartij op. Sommige omgevingen laten zich kenmerken door een groot percentage hoogopgeleiden dat meer waarde zal hechten aan het ‘gezamenlijk verkennen van de inhoud’. Dit in tegenstelling tot sommige omgevingspartijen die dichter op de projectlocatie wonen en daardoor meer overlast kunnen hebben dan andere omgevingspartijen en daardoor meer waarde hechten aan een goed verloop van schadeprocedures. Er wordt dan ook aanbevolen om de omgevingsmanagementstrategieën zoveel mogelijk af te stemmen op basis van kenmerken van omgevingspartijen.

### 7.3 Reflectie

Deze thesis wordt afgesloten met een reflectie op de onderzoeksmethodiek en de inhoud van het onderzoek.

De theoretische concepten van Koppenjan, Evers & Suskund en Edelenbos waren in dit onderzoek een belangrijk uitgangspunt (Koppenjan, 2010; Edelenbos, 2002; Edelenbos et al, 2007; Evers & Susskind, 2009; Klijn, Edelenbos & Steijn, 2011). Hoewel het theoretisch kader een duidelijke uiteenzetting betreft en ook resulteert in een duidelijk raamwerk, is het gebruik van met name internationale literatuur beperkt. Deels kan dit verklaart door het feit dat er relatief weinig is geschreven over de gebruikte strategieën in het omgevingsmanagement. Binnen de *stakeholdermanagement* literatuur wordt er nog geen duidelijk onderscheid gemaakt tussen strategieën, terwijl dat wel de focus is van dit onderzoek. Echter zijn er in dit onderzoek, zoals in paragraaf 7.1 is geconcludeerd, raakvlakken gevonden met de 'boundary spanning-' en 'systeemtheorie'. Voor vervolgonderzoek wordt er dan ook aanbevolen om deze raakvlakken verder te verkennen en te toetsen in de praktijk.

Gelet op de theoretische concepten die in dit onderzoek de basis vormden om de praktijk beter te begrijpen, zijn er meerdere strategieën en bronnen van vertrouwen van elkaar onderscheiden in het 'theoretisch raamwerk'. In dit onderzoek zijn de concepten los van elkaar geanalyseerd. De kritiek op deze manier van onderzoeken richt zicht tot de vraag of de uitvoeringspraktijk ook echt op deze manier in componenten is te verdelen? Een aantal omgevingsmanagementstrategieën ('inhoud verkennen' en 'interactievormen') is in de beleving van de respondenten, sterk verweven en een onderscheid aanbrengen in deze strategieën is soms lastig. Gezien het 'ontwerpergericht' kenmerk van dit onderzoek, is deze kanttekening ook geen verrassing. Het theoretisch raamwerk is nog geen uitputtend model, maar een eerste aanzet om tot een uitputtend model te komen. Ten op zichte van de kanttekening die eerder geplaatst is bij één van de strategieën kan het volgende bij gezegd worden. Zoals in de aanbevelingen is beschreven, hebben de strategieën een contigent karakter. Het onderscheid tussen 'arrangeren van overleggen' en 'inhoud verkennen' is alleen van belang, wanneer het vertrouwen hersteld dient te worden, want dan is de 'vorm' (onafhankelijke voorzitter en onafhankelijke notulist) wel duidelijker te onderscheiden van de strategie 'verkennen van de inhoud'. In vervolgonderzoek wordt dan ook aanbevolen om een 'theoretisch raamwerk' te selecteren op basis van de kenmerken en doel (vertrouwen herstellen of vertrouwen in stand houden) van het project.

Wat betreft de onderzoeksmethodiek en de caseselectie kunnen de volgende kritische noten geplaatst worden. Er is een meervoudige casestudy uitgevoerd om op zoek te gaan naar regelmatigheden c.q. wetmatigheden. Bij een enkelvoudig casestudy was dit niet mogelijk geweest. Ondanks het feit dat er meerdere wetmatigheden zijn geconstateerd en er nieuwe inzichten naar boven zijn gekomen (onder andere het verschil in strategieën waarmee vertrouwen verloren gaat, vertrouwen hersteld kan worden en vertrouwen stabiel blijft) waren de wetmatigheden sterker geweest wanneer de infrastructuurprojecten dezelfde ontwikkeling hadden doorgemaakt in het niveau van vertrouwen. Voor vervolgonderzoek wordt dan ook aanbevolen om cases te selecteren die op hoofdlijnen dezelfde ontwikkeling hebben doorgemaakt.

Met betrekking tot de onderzoeksresultaten kan de volgende kanttekening geplaatst worden. In dit onderzoek is de focus gelegd op de relatie tussen strategieën en op voorhand geselecteerde bronnen van vertrouwen. Andere factoren die ook van invloed kunnen zijn op het vertrouwen zijn buiten beschouwing gelaten om beide cases analyseerbaar te maken. Hierin is een bewuste

keuze gemaakt, zoals dit ook is toegelicht in paragraaf 2.7. Andere factoren die mogelijk ook van invloed kunnen zijn op het niveau van vertrouwen, zijn daarmee buiten beschouwing gelaten. Voor vervolgonderzoek wordt dan aanbevolen om onder andere verder onderzoek te doen naar de bronnen van vertrouwen die in dit onderzoek buiten beschouwing zijn gelaten.

Een laatste kanttekening kan geplaatst worden bij de verhouding tussen de projectorganisatie en het omgevingsmanagement. Een aantal vragen zijn dit onderzoek onbeantwoord gebleven: wat rekent de omgeving bijvoorbeeld tot het omgevingsmanagement? Is dat het handelen van de projectorganisatie en of het handelen van de omgevingsmanager? Een vervolgvraag voor verder onderzoek is; kan een omgevingsmanager het gat opvullen dat tussen de projectorganisatie en de omgeving ontstaat en in hoeverre kan de projectorganisatie het gat opvullen dat tussen de omgevingsmanager en de organisatie ontstaat? Daarom is een nog meer diepgaander vervolgonderzoek gewenst.

## 8. Literatuurlijst

Anderson, E. and Weitz, B. (1990), "Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads", *Marketing Science*, Vol. 8, pp. 310-23.

Actiegroep Gezondheid Gassperdammerweg (2015). Jaarverslag 2014 Stichting Actie Gezondheid Gaasperdammerweg. Geraadpleegd via <http://www.gaasperdammerweg.nl/doc/aggirv2014.pdf>. op 11 juni 2017.

Bandringa, T. & Engelenburg, R. (2016). *De relatie tussen burgers en overheden: nu echt aan herijken toe!* Beleidsonderzoekonline. Geraadpleegd via [http://www.beleidsonderzoekonline.nl/tijdschrift/bs0/2016/11/BO\\_2213-3550\\_2016\\_000\\_010\\_001/fullscreen](http://www.beleidsonderzoekonline.nl/tijdschrift/bs0/2016/11/BO_2213-3550_2016_000_010_001/fullscreen). op 13 februari 2017.

Bekkers, V. (2007). *Beleid in beweging*. Den Haag. Lemma

Beslin, R. and Reddin, C. (2004), "How leaders can communicate to build trust", *Ivey Business Journal*, Vol. 69 No. 2, pp. 1-6.

Bovens, M.A.P., 't Hart, P., Twist, M.J.W. en Rosenthal, U. (2001). *Openbaar bestuur, beleid, organisatie en politiek*. Alphen aan den Rijn. Kluwer.

Bryson, J.M. (2004). *What to do when stakeholders matter?* *Public Management Review*, vol 6, issue 1

Bressers, N., Edelenbos, J., Meerkerk van, I. & Verweij, S. (2015). *Management van grilligheid in stedelijke projecten*. *Rooilijn: tijdschrift voor wetenschap en beleid in de ruimtelijke ordening*, 48(3), 204-209.

Buck, P. (2009). *Projectbeheersing in megaprojecten*. 2009: Rijkswaterstaat & ProRail.

Byrne, D.S. 1998. *Complexity Theory and the Social Sciences: An Introduction*. London: Routledge.

CBS (2015). *Meer vertrouwen in EU dan in Tweede Kamer*. Centraal Planbureau voor Statistiek. Geraadpleegd via <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2015/42/meer-vertrouwen-in-eu-dan-in-tweede-kamer> op 28 juni 2016.

Community Omgevingsmanagement. (2008). *Omgevingsmanagement*. KING – Kennis In Het Groot. Geraadpleegd via [http://www.kennisinhetgroot.nl/upload/documents/downloads\\_domeinen/omgevingsmanagement/Verslag\\_communityCop2.doc](http://www.kennisinhetgroot.nl/upload/documents/downloads_domeinen/omgevingsmanagement/Verslag_communityCop2.doc) op 28 februari 2017.

Costigan, R.D., Ilter, S.S. and Berman, J.J. (1998), "A multi-dimensional study of trust in organizations", *Journal of Managerial Issues*, Vol. 10 No. 3, pp. 303-18.

Deakin, S., & Wilkinson, F. (1998). *Contract law and the economics of interorganizational trust*. In C. Lane, & R. Bachmann (Eds.), *Trust within and between organizations* (pp. 146-172). Oxford, UK: Oxford University Press.

Deelnemers Nationale Denktank (2010). *Zelf vertrouwen - adviezen aan publieke organisaties om de vertrouwensrelatie met burgers te verbeteren*. Geraadpleegd via [http://nationale-denktank.nl/wp-content/uploads/2015/04/Eindrapport\\_NDT\\_2010.pdf](http://nationale-denktank.nl/wp-content/uploads/2015/04/Eindrapport_NDT_2010.pdf). op 8 december 2016.



Dwyer, F.R. and Oh, S. (1987), "Output sector munificence effects on the internal political economy of marketing channels". *Journal of Marketing Research*. Vol. 24, pp. 347-58.

Edelenbos, J. (2000). *Proces in Vorm: Procesbegeleiding van interactieve beleidsvorming over lokale ruimtelijke projecten*. Lemma, Utrecht.

Edelenbos, J. en Monnikhof, R. (2001). Lokale interactieve beleidsvorming, een vergelijkend onderzoek naar consequenties van interactieve beleidsvorming voor het functioneren van de lokale democratie. Utrecht, LEMMA.

Edelenbos, J., Teisman G.R. & Reuding, M. *Interactieve beleidsvorming als sturingsopgave*. Innovatie Netwerk Groene Ruimte en Agrocluster. ISBN: 90 - 5059 - 133 - 7

Edelenbos, J. (2002). *Vertrouwen in interorganisationele samenwerking*. Bestuurswetenschappen.

Edelenbos, J., Klijn, E.H., Kort, M. & Twist, M. van (2007). *Project- versus procesmanagement in PPS-projecten: Welke stijl levert het meeste op?* Bestuurskunde 2007, nr. 1.

Fischer, R., Ury, W. & Patton, B. (2004). The Harvard Negotiation Project. Excellent onderhandelen – Een praktische gids voor het best mogelijke resultaat in iedere onderhandeling. 27e druk. Amsterdam: Business Contact.

Gelder, H., Koppenjan, J. et al (2010). *De zoektocht naar omgevingsmanagement*. King: kennis in het groot.

Gerrits, L. (2012). *Punching Clouds. An introduction to the complexity of public decision-making*. Litchfield Park, AZ: Emergent Publications.

Gerrits, L. & Marks, P.K. (2015). How the complexity sciences can inform public administration: an assessment, *Public Administration*, 93 (2).

Hamers, D., Hornis, W., Snellen, D. (2013). *Infrastructuur en verstedelijking: kennis en beleid voor een betere afstemming*. Planbureau voor de leefomgeving (PBL) & Ministerie van Infrastructuur & Mobiliteit (IenM).

Ineke, E. (2015). Toepassen van het IPM-gedachtegoed binnen Ingenieursbureau Amsterdam. Nederlands diep: de opgave. Geraadpleegd via <http://neerlandsdiep.nl/wp-content/uploads/2016/03/20151109-Opgave-RPA-KP2-13-2015-Elian-Ineke-update-Organogram.pdf> op 25-3-2016.

Jin, X. and Ling, F.Y.Y. (2005). "Constructing a framework for building relationships and trust in project organizations: two case studies of building projects in China". *Construction, Management and Economics*, Vol. 23 No. 7, pp. 685-96.

Kam, van der S. (2016). *De Diepte in, een leergeschiedenis van de diepe stations van de Noord/Zuidlijn*. Gemeente Amsterdam, Metro en Tram.

Koppenjan) (2010). *De zoektocht naar het vak: Omgevingsmanagement*. Kennis In Het Groot Geraadpleegd via <http://www.kennisinhetgroot.nl/pagina.asp?id=1534> geraadpleegd op 22 februari 2017.

Klijn, E.H & Koppenjan, J. (2004) *Managing Uncertainties in Networks: A network approach to problem solving en decision making*, New York: Routledge.

- Klijn, E.H., Koppenjan, J. (2016). *Governance Networks in the Public Sector*. Abingdon: Routledge.
- Koppenjan, J. (2010). *Omgevingsmanagement: een meervoudige opgave*. Kennis in het groot (KING).
- Koppenjan, J., Meerkerk, I., Verweij, S., & Geerlings, H. (2015). *Afbakeningsperikelen in ruimtelijke projecten*. *Rooilijn: tijdschrift voor wetenschap en beleid in de ruimtelijke ordening*, 48(3), 244-251.
- Korsten, A., en Goede de, P., (2006). *Bouwen aan vertrouwen in het openbaar bestuur*. Den Haag: Elsevier.
- Lander, M.C., Purvis, R.L., McCray, G.E. and Leigh, W. (2004), "Trust-building mechanisms utilized in outsourced IS development projects: a case study", *Information & Management*, Vol. 41, pp. 509-28.
- Lemmens, R.M.B. (2001). *Strategisch management: Omgevingsmanagement*. Roosendaal: DPI
- Lieshout, M. (28 februari, 2009). *Grote bouwprojecten zijn gedoemd uit de hand te lopen*. *Volkskrant*. Geraadpleegd via <http://www.volkskrant.nl/economie/-grote-bouwprojecten-zijn-gedoemd-uit-de-hand-te-lopen~a315904/>. op 9 februari 2017.
- Mahon, J. & Wartick, S. (2003). *Dealing with Stakeholders: How Reputation, Credibility and Framing Influence the Game*. *Reputation Rev* (2003) 6: 19. doi:10.1057
- McEvily, B., & Zaheer, A. (2006). *Does trust still matter? Research on the role of trust in inter-organisational exchange*. In R. Bachmann & A. Zaheer (Eds.), *Handbook of trust research*. Cheltenham, UK: Edward Elgar
- Meerkerk, I. van & Edelenbos, J. (2013). *The effects of boundary spanners on trust and performance of urban governance networks: findings from survey research on urban development projects in the Netherlands*. *Policy Sciences*, 0, 1-22.
- Mul, J. (2015). *Hoe de overheid vertrouwen verspeelt en kan heroveren*. Trouw. Geraadpleegd via: <https://www.trouw.nl/home/hoe-de-overheid-vertrouwen-verspeelt-en-kan-heroveren~ada40169/> op 28-06-2017
- Miles, M.B., & Huberman, A.M. (1994). *Qualitative data analysis. An expanded textbook*. (2e editie). Thousand Oaks: Sage publications.
- Miller, P. M. (2008). *Examining the work of boundary spanning leaders in community contexts*. *International Journal of Leadership in Education*, 11(4), 353-377
- Moorman, C., Deshpande, R. and Zaltman, G. (1993), "Factors affecting trust in market research relationships", *Journal of Marketing*, Vol. 57, pp. 81-101.
- Neuman, W.L. (2014). *Social research methods. Qualitative and quantitative approaches*. Harlow: Pearson Education Limited
- Nooteboom, B. (1998). *Management van partnerships [Management of partnerships]*. Schoonhoven, Netherlands: Academic Service.

Parool (2007). Compromis NZ Lijn mislukt. Het Amsterdams Parool. Geraadpleegd via <http://www.parool.nl/amsterdam/compromis-nz-lijn-mislukt~a9780/> op 26 juni 2017.

Parool (2008). Uitgraven deel NZ lijn stilgelegd. Het Amsterdams Parool. Geraadpleegd via <http://www.parool.nl/amsterdam/uitgraven-deel-nz-lijn-stilgelegd~a19597/> op 26 juni 2017.

Pal, van der M. (2015). Informatiebijeenkomst Project Holendrecht-Diemen (Gaasperdammerweg). IXAS-zuid-oost. Geraadpleegd via <https://www.sikb.nl/doc/bronbemalen/Presentatie%20Juanne%20Rours%2011%20oktober%202016.pdf> op 10 juni 2016.

Peet, A.A.J., van, & Everaert, H.A.M. (2011). Basislessen in onderzoek. Onderzoek in de onderwijspraktijk. Amersfoort: Achiel.

Postma, L. & Hofman, I. (2017). *Presentatie A9 Gaasperdammerweg 21 maart 2017*. Rijkswaterstaat.

Rijkswaterstaat (2009). *Omgevingsmanager: de onmisbare schakel tussen buiten en binnen*. Werkboek omgevingsmanagement voor de planstudie- en uitwerkingsfase. [http://www.ppsbijhetrijk.nl/Actueel/Nieuws/2010/03/Omgevingsmanagement\\_de\\_onmisbare\\_scha\\_kel](http://www.ppsbijhetrijk.nl/Actueel/Nieuws/2010/03/Omgevingsmanagement_de_onmisbare_scha_kel) geraadpleegd op 22 februari 2017

Rijkswaterstaat (2013). Inloopavond A9 Gaasperdammerweg 11 september 2013. Rijkswaterstaat. Geraadpleegd via [http://nellesteiner.homestead.com/presentatie\\_11-09-13.pdf](http://nellesteiner.homestead.com/presentatie_11-09-13.pdf) op 10 juni 2016.

Rescher, N. (1998). Complexity. A philosophical overview. New Brunswick, New Jersey: Transaction Publishers.

Rein, M. & D. Schön, Reframing Policy Discourse, in: Fischer, F. & J. Forrester (eds.), *The Argumentative Turn in Policy Analysis and Planning*, Duke University Press, Durham, 1993, pp. 117- 145.

Roël, E. (2010). *Weg is 't vertrouwen*. NRC.Next. Geraadpleegd via <https://www.nrc.nl/nieuws/2010/12/20/weg-is-t-vertrouwen-11981092-a397966>. op 8 december 2016.

Rogers, D. L. & Whetten, D. A. (1982). *Interorganizational coordination: Theory, research, and implementation*. Ames, IA: Iowa State University Press

Rousseau, D., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). *Not so different after all: A cross discipline view of trust*. *The Academy of Management Review*, 23, 393-404.

Sako, M. (1998). Does trust improve business performance? In C. Lane & R. Bachmann (Eds.), *Trust within and between organizations: Conceptual issues and empirical applications*. Oxford, UK: Oxford University Press

Sharp, J. (2007). *Methodologies for problem solving: An engineering approach*. The Vocational Aspect of Education. Routledge Taylor & Francis Group.

Star, S. L., & Griesemer, J.R. (1989). Institutional Ecology, 'Translations' and boundary objects, amateurs and professionals in Berkeley's Museum of Vertebrate Zoology. *Social Studies of Science*. Vol. 19, No. 3. (Aug.1989). 387-420.

- Steenhuisen, B. (2009). *Competing public values: Coping strategies in heavily regulated utility industries*. Delft University of Technology, Delft
- Sullivan, J. and Peterson, R.B. (1982), "Factors associated with trust in Japanese-American joint ventures", *Management International Review*, Vol. 22 No. 2, pp. 30-40.
- Sztompka, P. (1999). *Trust: A sociological theory*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Terje Karlsen, J., Græe, K., & Jensvold Massaoud, M. (2008). Building trust in project-stakeholder relationships. *Baltic journal of management*, 3(1), 7-22.
- Thiel, S. (2007). *Bestuurskundig onderzoek*. Uitgeverij Couthino. Bussum.
- Vos, A. (18 september, 2009). *We bouwen troep*. Binnenland Bestuur. Geraadpleegd via <http://www.binnenlandsbestuur.nl/ruimte-en-milieu/achtergrond/achtergrond/we-bouwen-troep.130075.lynkx> op 8 februari 2017.
- Weck, J. (2013). *Contracten zijn goed, vertrouwen is beter*. INFRAM magazine 2013, nr.3. Geraadpleegd via <http://magazine.infram.nl/2013/03/contracten-zijn-goed-vertrouwen-beter/> op 8 februari 2017.
- Wesselink, M. & Paul, R. (2010). *Handboek strategisch omgevingsmanagement*. Kluwer. 1<sup>E</sup> druk.
- Weerts, D. J., & Sandmann, L. (2010). Community engagement and boundaryspanning roles at research universities. *Journal of Higher Education*, 81, 632-657.
- Yang, J., Shen, G. Q., Ho, M., Drew, D. S., & Chan, A. P. (2009). Exploring critical success factors for stakeholder management in construction projects. *Journal of civil engineering and management*, 15(4), 337-348.
- Zee , F. (2016). *Exploratief onderzoek, nieuwe relaties ontdekken. Hulp bi onderzoek*. Geraadpleegd via <https://hulpbijonderzoek.nl/online-woordenboek/exploratief-onderzoek/> op 27 juni 2017.

## 9. Bijlage 1: Respondentenlijst

### A9 Gaasperdammerweg

Contactpersoon	Datum	Rol
Lammert Postma	25 april	Omgevingsmanager
Niels van den Brink	13 april	Verkeersmanager
Lony Wesseling	3 mei	Voorzitter stichting AGG- Belangenvereniging Huntum
Huib van Santen	2 mei	De Bedrijvenvereniging Amsterdam Zuidoost (VAZO)
Hans Jekel	3 mei	Bewonersbelangenvereniging Maldenhof
Fatima Hakiki	5 mei	Bewonersvereniging Nieuw Kemperingen
Leo Hoeven	6 mei	Bewonersvereniging Nellesteijn
Renzo Pelser	22 mei	IKEA
Matthijs Maris	19 mei	AMC Ziekenhuis

### Vijzelgracht station

Contactpersoon	Datum	Rol
Richard Koenen	11 mei	Projectbegeleider
Boukje Witten	24 april	Communicatie manager
Jan Monasso	2 mei	Stichting Gijzelgracht
Peter Doeswijk	2 mei	Ondernemersvereniging De Vijzel
Ad van Zwieten	3 mei	Vereniging Vrienden Van de Vijzelgracht Vijzelstraat
Rente de Weerd	11 mei	Stichting Gijzelgracht
Monica Blok	15 mei	Wetering verbetering - Gijzelgracht

## 10. Bijlage 2: Vragenlijst voor projectleden

De vragenlijst heeft als rode draad gefungeerd voor semigestructureerde interviews en bevat vragen die behandeld moeten worden. Deze vragen kunnen in de praktijk per interview anders gesteld worden. Hierdoor ontstaat er ook de mogelijkheid om een diepte gesprek te voeren. Alvorens het interview wordt gestart wordt er eerst een kennismakingsgesprek gevoerd, waarin de onderzoeker kort wat informatie over zijn studieachtergrond, het onderzoek, opzet van het interview enzovoort. Alvorens het gesprek overgaat in een interview wordt de respondent gevraagd of het interview opgenomen mag worden.

### **Verbindingsstrategieën**

1. Wat rekent u tot het project? Wat rekent u tot de omgeving? Hoe is dit veranderd in de loop van de uitvoering?
2. Wanneer was het voor u belangrijk om omgevingspartijen te betrekken en hoe gaf u hier invulling aan? (doorvragen of dit een passieve houding of proactieve houding was en of het een sleutelgebeurtenis was)
3. Wat waren voor u de belangrijkste stakeholders? Waarom waren deze stakeholders belangrijk en hoe en wanneer werden deze benaderd?
4. Welke omgevingspartijen werden betrokken in het project? Participeerden altijd dezelfde partijen of veranderde u de samenstelling van omgevingspartijen of lag dit meer aan de omgevingspartijen en waar heeft dat mee te maken? (doorvragen op het in zijn ogen critical of non critical actors waren)
5. Hoe bent u omgegaan met ongeorganiseerde burgers of ondernemers? (doorvragen op het faciliteren van belangenvertegenwoordigers)
6. Hoe hebt u geprobeerd om omgevingspartijen tot samenwerking te activeren met elkaar of met het project? (doorvragen op incentives)
7. Hoe hebt u geprobeerd meer om de relatie met de omgeving op gang te krijgen (explorerende vraag voor aanvullende strategieën)
8. Zijn er momenten waarop u bewust de strategie of aanpak heeft bijgesteld? Wat waren dat voor momenten? Kunt u zich nog herinneren wat daar de directe aanleiding toe was? (doorvragen op ongewenste gebeurtenissen)

### **Arrangeerstrategieën**

9. In welke vorm organiseerde de projectorganisatie de communicatielijnen met de omgeving? (doorvragen op bijeenkomsten, werksessies of projectorganisaties) (doorvragen op de verklaring voor werksessies of het opzetten van projectorganisatie, hier kan wellicht een gebeurtenis of kantelpunten ten grondslag aan liggen).

### **Afspraken als strategie om omgevingspartijen te sturen**

10. Welke afspraken heeft de projectorganisatie met de omgevingspartijen gemaakt rondom het project en hoe zijn deze vastgelegd, vanuit de projectorganisatie of in afstemming met omgevingspartijen? Waarom was dat belangrijk en hoe veranderde dit?
11. Gaat het alleen om afspraken zoals de respondent deze beschrijft of ook om toe- en uitgangspunten voor omgevingspartijen, besluitvormingsregels, regels over openbaarheid van

procesinformatie? Hoe zijn deze vastgelegd? (doorvragen op project of procesafspraken en waarom dit verandert is)

12. En hoe is de projectorganisatie gaan toezien op de gemaakte afspraken?

### **Projectinhoud als strategie**

13. In welke naam wordt er vanuit de projectorganisatie over het project gesproken in de communicatie met omgevingspartijen? (doorvragen of er een frame hiervoor wordt gebruikt en wat de verklaring hiervoor is)

14. Zijn technisch inhoudelijke onderzoeken altijd zelfstandig vanuit de projectorganisatie uitgevoerd of gezamenlijk met omgevingspartijen? Wat is de verklaring hiervoor?

15. Hoe hebben jullie als projectorganisatie nog meer geprobeerd om controle te krijgen over de beeldvorming van omgevingspartijen in relatie tot het project? (doorvragen op negatieve beeldvorming in media of van omgevingspartijen)

16. Wat is de ruimte die u had / voelde om daadwerkelijk tot overeenstemming te komen? Zowel van binnenuit het project als bij de stakeholders?

17. Hoe zijn deze vertaald naar de maatregelen? (doorvragen of dit pakketten aan maatregelen waren en hoe deze werden vastgelegd)

18. Hoe is er nog meer geprobeerd om in gezamenlijkheid met omgevingspartijen tot inhoudelijke verrijking van het project te komen? (verkennende strategieën)

8. Zijn er momenten waarop u bewust deze strategie of aanpak heeft bijgesteld? Wat waren dat voor momenten? Kunt u zich nog herinneren wat daar de directe aanleiding toe was? (doorvragen op ongewenste gebeurtenissen)

## 11. Bijlage 3: Vragenlijst voor omgevingspartijen

De vragenlijst heeft als rode draad gefungeerd voor semigestructureerde interviews en bevat vragen die behandeld moeten worden. Deze vragen kunnen in de praktijk per interview anders gesteld worden. Hierdoor ontstaat er ook de mogelijkheid om een diepte gesprek te voeren. Alvorens het interview wordt gestart wordt er eerst een kennismakingsgesprek gevoerd, waarin de onderzoeker kort wat informatie over zijn studieachtergrond, het onderzoek, opzet van het interview enzovoort. Alvorens het gesprek overgaat in een interview wordt de respondent gevraagd of het interview opgenomen mag worden.

### Meetpunt 1

Niveau van vertrouwen	1	2	3	4	5
Stelling	Helemaal oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Helemaal eens
De projectorganisatie kwam de gemaakte afspraken na.					
U hebt de projectorganisatie het voordeel van de twijfel gegeven.					
Het gedrag van de projectorganisatie was in positieve zin voorspelbaar.					
De projectorganisatie diende eerder het algemeen belang dan het projectbelang					
De intenties van de projectorganisatie waren principieel goed					

### Meetpunt 2

Niveau van vertrouwen	1	2	3	4	5
Stelling	Helemaal oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Helemaal eens
De projectorganisatie kwam de gemaakte afspraken na.					
U hebt de projectorganisatie het voordeel van de twijfel gegeven.					
Het gedrag van de projectorganisatie was in positieve zin voorspelbaar.					
De projectorganisatie diende eerder het algemeen belang dan het projectbelang					
De intenties van de projectorganisatie waren principieel goed					



### **Omgevingsmanagementstijl**

Om de validiteit van dit onderzoek te vergroten zal ook de omgevingspartijen gevraagd worden naar de ervaren omgevingsmanagementstijl. Op deze wijze kan de inzet/perspectief van de projectorganisatie en de ervaringen van de omgevingspartijen naast elkaar gelegd worden.

1. Wat stond centraal in het project, de projectdoelstelling en of de gemeenschappelijke doelstellingen? Hoe veranderde dit gedurende het project?
2. Hoe probeerde de projectorganisatie het draagvlak voor het project te vergroten? (was het voornamelijk uitleggen waar het project zo goed voor is of door ruimte te geven voor jullie input?)
3. Hadden jullie de indruk dat jullie vanuit de projectdoelstellingen betrokken werden of dat jullie betrokken worden om tot een betere kwalitatieve project te komen?

### **Omgevingsmanagementstrategieën en de relatie met de bronnen van vertrouwen**

#### *Open relatie tussen strategieën en bronnen van vertrouwen*

1. Door welke keuzes of activiteiten van de projectorganisatie bent u meer/minder/altijd vertrouwen gaan krijgen in de kunde van de projectorganisatie om het project te realiseren? (competentie)
2. Door welke keuzes of activiteiten van de projectorganisatie had u de indruk dat tussen jullie en de projectorganisatie sneller/minder snel/altijd een klik of loyaliteitsband was?
3. Door welke ..... meer /minder/altijd vertrouwen in de procedures, rollen en verantwoordelijkheden van de projectorganisatie?
4. Door welke.... meer/minder/altijd vertrouwen dat de projectorganisatie haar projectafspraken zal nakomen?
5. Door welke.... sneller en minder snel de indruk dat de projectorganisatie en omgevingspartijen dezelfde percepties hadden op het project? Hoe beïnvloedde dat jullie vertrouwen?
6. Door welke. ... meer/minder/altijd de indruk dat de projectorganisatie handelde vanuit een gedeelde waarde? Hoe beïnvloedde dat het vertrouwen?

#### *Gesloten relatie tussen strategieën en bronnen van vertrouwen*

1. Hoe hebben de informatiebijeenkomsten invloed gehad op uw vertrouwen in de kennis en kunde van de projectorganisatie om het project te realiseren? (competentie) Ten opzichte van de eerste berichten over de bouw van het project?
2. Hebben de werksessies en of onderdeel worden van een projectorganisatie met andere omgevingspartijen er toe geleid dat u en de projectorganisatie uiteindelijk wel of niet door één deur konden? Ontstond er een klik of een gevoel van loyaliteit? (Affectie) Ten opzichte van de informatie bijeenkomsten?
3. Hoe heeft het toezicht van de projectorganisaties op gemaakte projectafspraken invloed gehad op uw vertrouwen in de inzage procedures, rol en verantwoordelijkheid van de projectorganisatie? (institutes) En op uw vertrouwen in dat de projectorganisatie haar afspraken zou nakomen? (contract)

- 5.Hoe hebben de procesafspraken tussen u en de projectorganisatie invloed gehad op uw vertrouwen in de rollen en verantwoordelijkheid van de projectorganisatie (institutie)? En op het vertrouwen de projectorganisatie haar afspraken na zou komen? (contract)
- 6.Hoe heeft het zelfstandige onderzoek van de projectorganisatie invloed gehad op u vertrouwen in de kunde van de projectorganisatie om het project uiteindelijk te realiseren? (competentie)
- 7.Had u de indruk dat door het frame van het project (benoem het frame per project) u en de projectorganisatie dezelfde wereldbeelden op het project hadden? Hoe beïnvloedde dit u vertrouwen in de projectorganisatie? (gedeelde cognities)
- 8.Hoe was de beeldvorming over het project in zowel de offline als online media? Positief, negatief? Sloot dat beeld aan op uw beeld over het project? Wat voor effect had dat op uw vertrouwen in de projectorganisatie (gedeelde cognities)
- 9.Hoe heeft het gezamenlijk verkennen van aanvullende projectmaatregelen of oplossingen invloed gehad op u vertrouwen? Had u de indruk dat die in samenspraak met jullie werden opgesteld of alleen en wat voor invloed had dat op u vertrouwen dat uw belangen, normen en waarden behartigd werden?