



Bedrijfstakonderzoek
BTO 2021.009 | Februari 2021

**Stakeholderbetrokkenheid
in integraal
assetmanagement**

Bedrijfstakonderzoek

KWR

Bridging Science to Practice

Rapport

Stakeholderbetrokkenheid in assetmanagement

BTO 2021.009 | Februari 2021

Dit onderzoek is onderdeel van het collectieve Bedrijfstakonderzoek van KWR, de waterbedrijven en Vewin.

Opdrachtnummer

402045-186

Projectmanager

Dr. Koop, S.H.A.

Opdrachtgever

BTO - Thematisch onderzoek - Integraal assetmanagement

Auteur(s)

van Aalderen, N. MSc; Dr. Brouwer, S.; Dr. Koop, S.H.A.; Dr. Salmon, S.

Kwaliteitsborger(s)

Prof. Dr. Van Leeuwen, C.J

Verzonden naar

Dit rapport is verspreid onder BTO-participanten.

Het rapport is openbaar.

Keywords

Stakeholdermanagement; Integraal assetmanagement; omgevingsmanagement

Jaar van publicatie
2021

Meer informatie
van Aalderen, N. MSc
T +31306069662
E nicolien.van.aalderen@kwrwater.nl

PO Box 1072
3430 BB Nieuwegein
The Netherlands

T +31 (0)30 60 69 511
F +31 (0)30 60 61 165
E info@kwrwater.nl
I www.kwrwater.nl

KWR

Februari 2021 ©

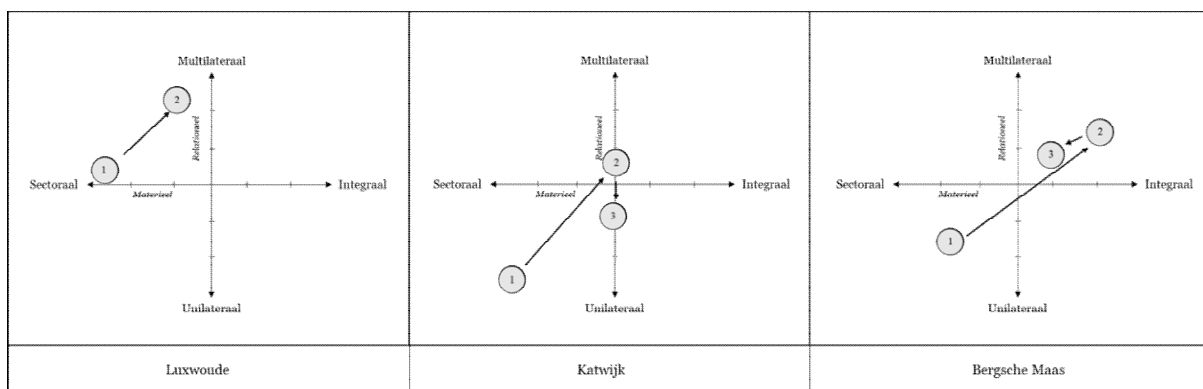
Alle rechten voorbehouden aan KWR. Niets uit deze uitgave mag - zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van KWR - worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enig andere manier.

BTO Managementsamenvatting

Expliciet maken van materiële en relationele overwegingen helpt een bewust afwegingskader te schetsen voor stakeholderbetrokkenheid

Auteur(s) Nicolien van Aalderen MSc, dr. Stijn Brouwer, dr. Stef Koop, dr. Stefanie Salmon

Goed stakeholdermanagement vormt een essentiële schakel in het afstemmen van assetmanagementstrategieën van drinkwaterbedrijven op een steeds complexere context van klimaatverandering, schaarste in de boven- en ondergrond en toenemende inspraak van belanghebbenden. De toetsing van een afwegingskader voor stakeholderbetrokkenheid aan de hand van drie cases, laat onder meer zien dat in de praktijk vaak een duidelijke knip bestaat tussen de betrokkenheid van stakeholders in de drie verschillende projectfasen (strategisch, tactisch, operationeel). De strategische fase wordt veelal gekenmerkt door processen ‘achter de schermen’, waarna pas vanaf de tactische fase wordt bekeken of er (mee)koppelkansen zijn te realiseren. Verder blijkt het van belang om ook in de operationele fase actief stakeholdermanagement uit te voeren. De drie cases die in dit project zijn onderzocht dienen als gids om de materiële en relationele overwegingen in verschillende fasen expliciet te maken, waarna een bewuste afweging qua stakeholderbetrokkenheid mogelijk is.



Ontwikkeling van de drie onderzochte casussen op het afwegingskader. Materiële overwegingen (x-as) bewegen zich van een sectorale aanpak – focus ligt op de core business van asset management (assets m.b.t. winning, zuivering en distributie van drinkwater) – tot een integrale aanpak – focus ligt op het combineren van functionaliteiten en het realiseren van koppelkansen. Relationele overwegingen (y-as) bewegen zich van een unilaterale aanpak – stakeholders alleen betrekken voor een (procedureel) noodzakelijke afstemming – tot een multilaterale aanpak – stakeholders zijn betrokken en dragen bij aan besluitvorming. De positie op deze assen kan verschillen voor de drie fasen van het proces: (1) strategische fase – bepalen van de doelstelling; (2) tactische fase – of en hoe kan een project het beste op een specifieke locatie worden gerealiseerd; en (3) operationele fase – realiseren van de nieuwe asset.

Belang: behoefte aan afwegingskader stakeholderbetrokkenheid

Hoewel het Nederlandse drinkwatersysteem aan dekking nauwelijks iets te wensen overlaat, vereist het leidingnet voortdurend onderhoud en renovatie. Ook zijn aanpassingen nodig aan veranderingen in bijvoorbeeld de rivier- en grondwaterkwaliteit en beschikbaarheid. Deze aspecten vormen niet alleen een uitdaging voor de infrastructuur, maar ook voor het vermogen van drinkwaterbedrijven om goed samen te werken met andere nutsbedrijven, gemeenten, de klant en andere stakeholders. Doel van dit onderzoek is een concreet afwegingskader te bieden waarmee stakeholders de gewenste betrokkenheid bewust en systematisch kunnen bepalen, op zowel operationeel, tactisch als strategisch niveau.

Aanpak: onderzoek in drie praktijkcases

In dit onderzoek is op basis van literatuurstudie een afwegingskader ontwikkeld waarmee drinkwaterprofessionals in assetmanagement per project en projectfase een bewuste afweging kunnen maken qua stakeholderbetrokkenheid. Hierbij staan vier kernvragen centraal: wie, wanneer, hoe en waartoe? Vervolgens is het ontwikkelde raamwerk getoetst in drie casussen, namelijk: een winningsproject (Luxwoude), een transportproject (Katwijk) en een zuiveringsproject (Bergsche Maas). Middels 29 semigestructureerde interviews met zowel betrokkenen vanuit het drinkwaterbedrijf als stakeholders in de verschillende cases (o.a. Staatsbosbeheer, LTO, plaatselijk belang, gemeenten), is gereconstrueerd hoe de stakeholderbetrokkenheid voor deze cases in ingericht.

Resultaten: bewuste afweging stakeholderbetrokkenheid in alle projectfasen nodig

Analyse van de drie casussen aan de hand van het afwegingskader laat zien dat in de praktijk vaak een duidelijke knip bestaat tussen de betrokkenheid van stakeholders in de drie verschillende projectfasen (strategisch, tactisch, operationeel). De strategische fase wordt veelal gekenmerkt door processen 'achter de schermen', waarna pas vanaf de

tactische fase wordt bekeken of er (mee)koppelkansen zijn te realiseren. Verder blijkt het van belang om ook in de operationele fase actief stakeholdermanagement uit te voeren. Door een (onzorgvuldige) overgang naar de uitvoerder kan een mismatch ontstaan tussen de verwachtingen die in de tactische fase zijn gewekt en de uiteindelijke realisatie. Daarnaast blijkt uit de casussen dat de uiteindelijke doelen van drinkwaterbedrijven sterk door stakeholders worden onderschreven, wat hen kan motiveren om zich in te zetten voor een project. Tot slot laat de evaluatie zien dat de indeling in drie fasen – strategisch, tactisch en operationeel – instrumenteel is in het vinden van aandachts- en leerpunten in stakeholderbetrokkenheid.

Toepassing: maak materiële en relationele afwegingen expliciet

Met het afwegingskader kunnen de materiële en relationele overwegingen in verschillende fasen expliciet gemaakt worden, waarna een bewuste afweging qua stakeholderbetrokkenheid mogelijk is. Om dit proces te faciliteren zijn allereerst een drietal hulpvragen geformuleerd over de missie, de institutionele en historische context en de beschikbare tijd. De drie casussen dienen hiertoe als gids, en laten tevens zien hoe de afweging per projectfase kan verschillen. Daarnaast is per fase een aantal adviezen geformuleerd en is een checklist opgesteld om een bewuste afweging van stakeholderbetrokkenheid te stimuleren. Deze zijn verder uitgewerkt in hoofdstuk 6. Belangrijke elementen hierin zijn het vormen van een projectteam met oog voor en kennis over ontwikkelingen in de omgeving; het in beeld brengen en extern controleren van stakeholderverwachtingen en -behoeften; en het toetsen van deze verwachtingen en gemaakte afspraken tijdens de implementatie van een project.

Het Rapport

Dit onderzoek is beschreven in het rapport *Stakeholderbetrokkenheid in integraal assetmanagement* (BTO 2021.009).

Inhoud

Rapport	2	
BTO Managementsamenvatting	3	
Inhoud5		
1	Introductie	6
1.1	Toenemende druk vanuit de omgeving	6
1.2	Doel	7
1.3	Methode	7
1.4	Leeswijzer	8
2	Afwegingskader voor stakeholderbetrokkenheid	10
2.1	Drinkwaterinfrastructuur: een complex netwerk	10
2.2	Theoretisch kader: Wie, wanneer, hoe en waartoe?	10
2.3	Afwegingen in assetmanagement	11
2.4	Positionering	13
3	Grondwaterwinning Luxwoude	17
3.1	Het project	17
3.2	Casus beschrijving	19
3.3	Positionering	22
3.4	Afwegingskader: Positionering op de assen	25
4	Transportleiding Katwijk	29
4.1	Het project	29
4.2	Casus beschrijving	30
4.3	Positionering	34
4.4	Afwegingskader: positionering op de assen	37
5	Innamepompstation Bergsche Maas	40
5.1	Het project	40
5.2	Casus beschrijving	41
5.3	Positionering	46
5.4	Afwegingskader: positionering op de assen	50
6	Discussie en conclusie	53
6.1	Cases	53
6.2	Afwegingskader voor stakeholderbetrokkenheid	54
Referenties	59	

1 Introductie

1.1 Toenemende druk vanuit de omgeving

Drinkwaterbedrijven in Nederland worden steeds vaker geconfronteerd met uitdagingen in het beheren van hun assets. Vergaande systeemcomplexiteit stelt de inrichting en planning van infrastructurele ontwikkelingen in toenemende mate op de proef. Ten eerste vereisen de leidingen, putten, pompen en andere aspecten van de infrastructuur continu aandacht aangezien deze niet gelijktijdig kunnen worden vernieuwd, opgeknapt of opgeschaald. Dit zou de leveringszekerheid in het geding brengen of veel onderbrekingen en/of storingen veroorzaken bij klanten. Tegelijkertijd verschilt de levensduur van individuele assets waardoor volledige sanering kostbaar kan zijn. Deze voortdurende cyclus van vernieuwing en onderhoud is niet eenvoudig omdat onderdelen van het assetsysteem vaak sterk van elkaar afhankelijk zijn (Alegre et al., 2013). Het voortdurend onderhouden en vervangen van verouderde netwerkcomponenten vormt een centrale taak van elk drinkwaterbedrijf. In deze afweging van prestaties, risico's en kosten spelen bredere maatschappelijke ontwikkelingen een steeds grotere rol. Zo vereisen hogere gezondheids- en veiligheidsnormen aanpassingen aan verschillende assetcomponenten door drinkwaterbedrijven (Konstantakos et al., 2019). Ook klimaatverandering, met toenemende watertekorten en waterkwaliteitsproblemen als gevolg van langere droogtes en zeespiegelstijging, is een belangrijke drijfveer voor aanpassingen in drinkwaterassets (Meuleman et al., 2007, van Loon et al., 2017). Een laatste belangrijke ontwikkeling die het beheer van assets sterk beïnvloedt, is de toenemende mate van decentralisatie en lokale betrokkenheid. Met een groeiende schaarste aan ruimte, zowel boven- als ondergronds, ontstaat er een toenemende druk om andere functies op te nemen in het ontwikkelen van assets en groeiende belangstelling voor infrastructuurplanning (Heeres et al., 2012). Dat laatste wordt ook steeds meer in het beleid meegenomen, zoals blijkt uit de nieuw geïntroduceerde Omgevingswet, die een proactieve interactie met belanghebbenden binnen hetzelfde gebied vereist. Hierdoor wordt het belang van een drinkwaterbedrijf één aspect in een bredere integrale gebiedsbeoordeling (van Loon et al., 2017).

Omgaan met een verouderend assetsysteem in een steeds complexere context van klimaatverandering, schaarste in de boven- en ondergrond, andere functies en toenemende inspraak van burgers en belanghebbenden (in de Omgevingswet) dwingen drinkwaterbedrijven hun strategieën voor assetmanagement (AM) te heroverwegen. Stakeholdermanagement vormt hierin een belangrijke schakel. Samenwerken met andere belanghebbenden aan assetmanagement vraagstukken lijkt onontbeerlijk om te allen tijde de levering van drinkwater van hoge kwaliteit te kunnen garanderen. Als zodanig is in de ISO-55001 (paragraaf 4.2) opgenomen dat organisaties moeten bepalen welke stakeholders belangrijk zijn en wat hun eisen en verwachtingen zijn ten aanzien van assetmanagement. Echter, zeker nu het voor (drink)waterbedrijven als assetmanagementorganisaties steeds relevanter wordt dat de belangen en verwachtingen van stakeholders zorgvuldig worden vastgelegd en meegewogen, blijkt uit de assetmanagement volwassenheidszelfevaluatie dat de meeste drinkwaterbedrijven behoefte hebben aan specifieke criteria voor stakeholderbetrokkenheid in besluitvormingsprocessen (Beuken et al., 2019b). Drinkwaterbedrijven weten veelal wie hun stakeholders zijn en houden impliciet rekening met hun belangen. Zij vragen echter niet expliciet aan de stakeholders wat hun verwachtingen en belangen zijn. Ook worstelen drinkwaterbedrijven met de vraag hoe deze belangen en verwachtingen meegewogen dienen te worden in het besluitvormingsproces van de organisatie, zeker nu een drinkwaterbedrijf één aspect wordt, in de bredere integrale gebiedsbeoordeling.

Zowel binnen als buiten de drinkwatersector lijkt er een brede consensus te ontstaan dat stakeholdermanagement een belangrijke bijdrage kan leveren aan integraal assetmanagement. Zo kan effectieve afstemming en samenwerking tussen nutsbedrijven veel kosten besparen door informatie te delen, infrastructurele werken op de middellange en lange termijn op elkaar af te stemmen en waar mogelijk gezamenlijk uit te besteden (Koop et al.,

2020). Bovendien noemt de OESO de betrokkenheid van belanghebbenden, ook wanneer het specifiek betrekking heeft op waterinfrastructuur, als een van de belangrijkste pijlers van een effectief en efficiënt waterbeleid (OECD, 2015). Daarnaast stellen verschillende wetenschappers dat zowel de planning als de uitvoering kunnen profiteren van publieke participatie, aangezien het de legitimiteit van een project zou verbeteren; het interactief leren mogelijk zou maken; het lokale inzichten kan verschaffen; het conflicten kan oplossen; het lokale draagvlak voor een maatregel kan vergroten; kosten bespaard kunnen worden, en het de kwaliteit van besluitvorming kan verbeteren (Dreijerink et al., 2009, Roovers and Van Buuren, 2016, Koop en Van Leeuwen, 2017; Uittenbroek et al., 2019).

Deze genoemde ontwikkelingen vormen een uitdaging voor traditionele planningsmethoden en dwingen assetmanagers in toenemende mate om samen te werken met andere stakeholders om meerwaarde te creëren of belangenconflicten te voorkomen (Bergsma et al., 2019). Hoewel drinkwaterbedrijven vaak tientallen jaren ervaring hebben met het afstemmen van assetprestaties op servicedoelen, risicobeheer en efficiëntiedoelstellingen (Alegre et al., 2013) zijn de tools en systemen voor het inrichten van stakeholdermanagement en gebiedsprocessen minder vastomlijnd en worden die niet altijd consequent toegepast (Scholten et al., 2014, Bergsma et al., 2016). De ISO-richtlijnen geven hiervoor een duidelijke indicatie (The Institute of Asset Management, 2019), maar bieden voor drinkwaterbedrijven nog onvoldoende houvast om de betrokkenheid van belanghebbenden voor verschillende situaties voldoende concreet en systematisch te structureren. Hoewel er de afgelopen jaren op operationeel niveau enkele roadmaps zijn ontwikkeld, is er op tactisch en strategisch niveau een toenemende vraag naar een structurele aanpak (bijv. Beuken et al., 2020; Vitens, 2019; PWN, 2018).

1.2 Doel

In dit rapport wordt een gestructureerde methode voor stakeholderbetrokkenheid in assetmanagement gepresenteerd en besproken. Deze aanpak is erop gericht bij te dragen aan de ontwikkeling van integraal assetmanagement door drinkwaterbedrijven. Integraal assetmanagement binnen het BTO ambieert het ontwikkelen van integrale besluitvorming over assets, waarbij integraal meerdere oriëntaties kent. Integraal is in deze context gerelateerd aan de hele drinkwaterketen ('van bron tot tap'), de gehele levensduur van assets, als de gehele organisatie, van strategie tot uitvoering in een maatschappelijke context (Koop et al., 2020).

Stakeholderwensen en -belangen zijn belangrijk voor elk van deze aspecten van integraliteit. Dit onderzoek heeft als doelstelling het leveren van een concreet afwegingskader om bewust en systematisch een keuze te kunnen maken over stakeholderbetrokkenheid in verschillende fasen van een project. Door het ontwikkelen en toepassen van dit afwegingskader voor stakeholdermanagement illustreren wij hoe drinkwaterbedrijven dit zelf kunnen gebruiken om stakeholders systematisch en op zorgvuldige wijze te betrekken ter ondersteuning van de assetmanagement besluitvorming. Met de uitgebreide analyse van drie praktijk cases wordt een illustratie gegeven voor mogelijk snellere inventarisaties volgens een "checklist" die drinkwaterbedrijven zelf kunnen uitvoeren. Deze checklist heeft als doel de overwegingen rondom stakeholderbetrokkenheid in assetmanagement besluitvorming expliciet te maken. In overeenstemming met de definitie van het Institute of Asset Management (2019) worden stakeholders hierbij gedefinieerd als externe belanghebbenden. Ook in deze studie zal gefocust worden op de externe stakeholders en valt de afweging over het intern betrekken van specifieke medewerkers van een drinkwaterbedrijf buiten de scope.

1.3 Methode

In deze studie is er systematisch inzicht verkregen in de structurele criteria voor stakeholderbetrokkenheid in assetmanagement besluitvormingsprocessen. Dit is gedaan door een afwegingskader te ontwikkelen waarmee assetmanagement-professionals de gewenste stakeholderbetrokkenheid - die past bij hun ambities - in kaart te kunnen brengen. Dit is gedaan door antwoord te geven op de kernvragen: wie, wanneer, hoe en waartoe? Hierbij gaat het om:

- welke stakeholders betrokken worden (wie);
- op welke moment in het proces (wanneer);
- met welke mate van betrokkenheid (hoe);
- en vanuit welke overweging (waartoe).

Dit raamwerk is vervolgens getoetst in drie casussen die in nauw overleg met en op voordracht van de drinkwaterbedrijven zelf zijn vastgesteld. In alle casussen was het drinkwaterbedrijf initiatiefnemer van het fysieke project. Er zijn drie casussen geselecteerd:

- 1 Een drinkwaterwinningsproject in Luxwoude, Friesland. Initiatiefnemer: Vitens
- 2 Een drinkwatertransportproject in Katwijk, Zuid-Holland. Initiatiefnemer: Dunea
- 3 Een drinkwaterinnameproject in de Bergsche Maas, Noord-Brabant. Initiatiefnemer: Evides (in opdracht van WBB).

In ieder van de casussen zijn interviews georganiseerd met de betrokken stakeholders. In totaal waren dit 29 interviews, waarvan drie afsluitende interviews met de projectleiders/-managers van het betreffende drinkwaterbedrijf. Dit waren semigestructureerde interviews, waarbij de onderzoekers vast hielden aan de centrale vragen, maar er daarnaast ook ruimte was voor aanvullende vragen o.b.v. het gesprek. Deze interviews duurde tussen de 30 en 70 minuten en zijn veelal via MS Teams of telefonisch afgelegd. Een enkel interview is face-to-face georganiseerd. Ieder interview is opgenomen en uitgewerkt in een verslag door de betrokken onderzoeker. Deze verslagen zijn aan de geïnterviewde voorgelegd ter controle van de inhoud en voor eventuele nadere nuances.

In iedere casus is als eerste de betrokken drinkwaterprofessional geïnterviewd (projectmanager). Via en in afstemming met hen is vervolgens in kaart gebracht wie de relevante stakeholders zijn, en is het contact met deze stakeholders opgebouwd. Daarnaast is in ieder interview met die stakeholders gevraagd of er partijen waren die wel een belang hadden, maar geen rol hebben gehad in het stakeholderproces. Op deze wijze is door de onderzoekers gecontroleerd of er geen relevante stakeholders zijn gemist. Na het afronden van alle interviews met de relevante stakeholders is er voor iedere casus een concept rapportage opgesteld, waarna deze is voorgelegd ter controle van onjuistheden aan de betrokken projectmanager in een tweede en afsluitend interview, waarbij tevens ruimte was voor opheldering van eventuele laatste vragen of onduidelijkheden.

De interviews zijn uitgewerkt op basis van de afgestemde rapportages. Deze zijn gecodeerd aan de hand van de vragen die centraal stonden in het ontwikkelde afwegingskader dat wordt gepresenteerd in hoofdstuk 2 (i.e., materiële afweging, relationele afweging, missie, tijd en context). Daarnaast zijn er ter verheldering van sommige onderwerpen vier aanvullende codes toegepast: casus beschrijving; sectie betrokkenen; betrokkenheid van de stakeholders en (mee)koppelkansen. Deze coderingen zijn in de hoofdstukken 3, 4 en 5 terug te vinden in de paragraaf titels. Aan het begin van ieder van deze hoofdstukken is daarnaast telkens een overzicht gegeven van de geïnterviewden per case (zie Tabel 1, Tabel 5 en Tabel 9).

1.4 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt o.b.v. een literatuurstudie een afwegingskader gepresenteerd. Hierna wordt het afwegingskader geïllustreerd in de casus Luxwoude (hoofdstuk 3), Katwijk (hoofdstuk 4) en Bergsche Maas (hoofdstuk 5). Op deze manier wordt gereflecteerd op het keuzeprocess omtrent de stakeholderbenadering en de betrokkenheid in ieder van deze projecten. Deze hoofdstukken zijn, voor de meer praktisch georiënteerde lezer, ook op zichzelf te lezen. Tot slot wordt er in hoofdstuk 6 gereflecteerd op de drie cases: welke algemene lessen

aangaande stakeholder management in asset projecten kunnen hieruit getrokken worden? Ook bespreekt dit hoofdstuk het afwegingskader en hoe dit gebruikt kan worden door drinkwaterbedrijven.

2 Afwegingskader voor stakeholderbetrokkenheid

2.1 Drinkwaterinfrastructuur: een complex netwerk

De drinkwaterinfrastructuur kan worden beschouwd als fysiek systeem (winning, zuivering en distributie) met een belangrijke maatschappelijke functie, namelijk drinkwaterlevering t.b.v. de volksgezondheid. Vanwege de omvang (grootte, uitgestrektheid) van het systeem zijn er veel componenten die zich in de openbare ruimte bevinden. De ontwikkeling van een infrastructuurnetwerk voor drinkwater via leidingen is al in 1853 in Nederland begonnen en bestrijkt momenteel het hele land (Agudelo-Vera et al., 2014). Hoewel het netwerk qua dekking als volwassen kan worden beschouwd, vereist het voortdurend onderhoud en renovatie, evenals aanpassing aan omstandigheden zoals bodemdaling, veranderende rivier- en grondwaterkwaliteit en beschikbaarheid. Deze veranderende omstandigheden vormen een uitdaging voor niet enkel de infrastructuur, maar ook het vermogen van drinkwaterbedrijven om goed samen te werken met andere nutsbedrijven, gemeenten, de klant en andere stakeholders. In een dichtbevolkt land als Nederland vergt het aanleggen, onderhouden en ontwikkelen van infrastructuur vaak de afstemming en samenwerking van (vele) stakeholders. Dit wordt op veel verschillende manieren vormgegeven, afhankelijk van aspecten als beschikbare tijd, de institutionele context, activiteiten en eisen van andere belanghebbenden in een gebied. Van oudsher heeft assetmanagement een sterke technologische en sectorale basis, met weinig oog voor andere stakeholders en functies in een gebied. De integratie die wel plaatsvindt, manifesteert zich vooral in de praktische afstemming binnen individuele projecten op het tactische en operationele niveau (Koop et al., 2020). In het licht van de in de introductie beschreven ontwikkelingen, wordt assetmanagement steeds meer gedwongen om een meer holistisch perspectief te hanteren en zorgvuldig de relevantie van de betrokkenheid van belanghebbenden in verschillende situaties te overwegen.

2.2 Theoretisch kader: Wie, wanneer, hoe en waartoe?

Participatie van stakeholders bij de ontwikkeling van assets kan verschillende voordelen en/of doelstellingen hebben. Zoals gesteld in de introductie kan het o.a. bijdragen aan draagvlak en interactief leren; lokale inzichten verschaffen; conflicten oplossen; en de kwaliteit van besluitvorming verbeteren (Dreijerink et al., 2009, Roovers and Van Buuren, 2016, Uittenbroek et al., 2019). Toch verschilt, zoals eerder gesteld, de vormgeving van deze participatie substantieel en is deze niet altijd bewust. Om dit proces te begeleiden hebben Uittenbroek et al. (2019) een aantal kernvragen opgesteld, namelijk *wie*, *wanneer* en *hoe*.

De 'wie'-vraag heeft betrekking op de vraag *wie* (welke partijen) betrokken worden bij een bepaalde ontwikkeling. Afhankelijk van de strategie en reikwijdte van een project kan er theoretisch voor worden gekozen om ofwel alle actoren in een bepaald gebied te betrekken, ofwel alleen degenen die een belang hebben (Uittenbroek et al., 2019). In assetmanagement door drinkwaterbedrijven kan de beslissing wie er betrokken wordt ook aan andere spelers worden overgelaten wanneer drinkwaterbedrijven niet de trekkende rol hebben in een proces. Gezien in voorliggend onderzoek de focus ligt op projecten geïnitieerd door het drinkwaterbedrijf zelf zijn de volgende vragen met betrekking tot het 'wie' van belang: Wie worden er betrokken bij de ontwikkeling van assets? En wanneer en onder welke voorwaarde is de vertegenwoordiging van partijen in een participatietraject eerlijk (Uittenbroek et al., 2019)? Bij deze vragen kan een onderscheid gemaakt worden tussen stakeholders die een procedurele rol vervullen in de ontwikkeling van assets, zoals de vergunningverlener of de grondeigenaar van het gebied waar de asset wordt ontwikkeld. Daarnaast zijn er stakeholders die geen directe rol vervullen, maar wel betrokken worden omdat zij bijvoorbeeld beïnvloed worden door de ontwikkelingen van de nieuwe asset in hun directe omgeving (bijv. bewoners), of omdat zij zelf een belang hebben bij de te ontwikkelen asset (bijv. een industriepartner die gebruik wil maken van het drinkwater).

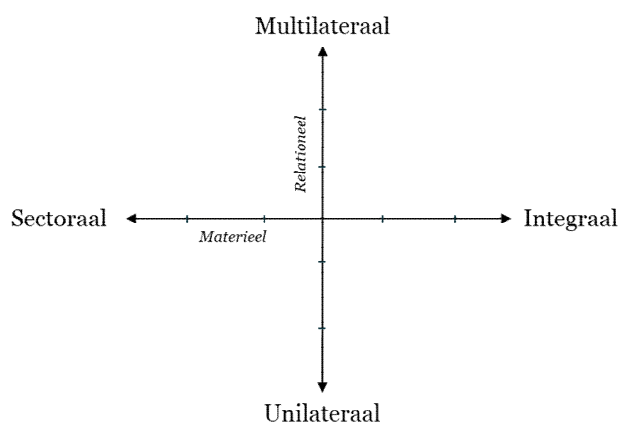
De tweede vraag, het *wanneer*, relateert aan het temporele aspect van participatie. Op welk moment worden andere actoren betrokken? In beleidsontwikkeling worden de te doorlopen fasen vaak beschreven als beleidsvorming, beleidsimplementatie, beleidsevaluatie en onderhoud (Uittenbroek et al., 2019). In assetmanagement door partijen zoals drinkwaterbedrijven zijn deze fase vaak iets anders. Zo, is het beoogde resultaat van een project of samenwerking doorgaans geen beleid of de uitvoering van een beleid, maar de realisatie van een fysiek project. Daarnaast zou men kunnen stellen dat de beleidsvormingsfase wordt voorafgegaan door een bredere ontwikkeling van ideeën. In deze strategische fase wordt het project geïnitieerd en worden de beoogde uitkomsten gedefinieerd (agendasetting). In de tweede, tactische fase wordt een eerste plan ontwikkeld en beoordeeld door de betrokken actoren (planning). De derde en laatste exploitatiefase is gericht op de implementatie en realisatie van het project zelf (implementatie).

Het moment waarop andere actoren betrokken worden, heeft ook te maken met het soort betrokkenheid dat je wilt bereiken. Welke invloed moeten de verschillende actoren hebben in het participatieproces? Dit linkt aan de derde vraag die Uittenbroek et al. (2019) opwerpen: *Hoe* worden stakeholders betrokken. Een handig instrument om dit te evalueren is de participatieladder, die verschillende graden van participatie weergeeft, variërend van niet-betrokken zijn tot meebeslissen. Daartussen bevat deze ladder de treden informeren; overleg plegen; adviserend; en gezamenlijke planvorming (Edelenbos and Monnikhof, 2001). Grofweg kunnen deze worden samengevat als lopende van informeren, naar adviseren, naar meebeslissen.

Hoewel deze kernvragen door Uittenbroek et al. (2019) centrale elementen aankaarten die van belang zijn in het managen van stakeholderbetrokkenheid, bieden ze nog onvoldoende leidraad om dit te definiëren en te bepalen wat voor soort stakeholderbetrokkenheid bij welke project past. Als zodanig kan een vierde vraag, voorafgaand aan deze drie worden gesteld, namelijk: *waartoe*? Wat is de drijfveer om stakeholders te betrekken? Afhankelijk van dit antwoord kunnen de *wie*, *wanneer* en *hoe*-vragen worden beantwoord. Om het antwoord op de *waartoe* vraag te bepalen, hebben we gekeken naar de afwegingen die bijdragen aan de manier waarop er invulling wordt gegeven aan assetmanagement bij drinkwaterbedrijven en hoe deze worden beïnvloed door verschillende motieven. Deze verschillende afwegingen worden in de volgende paragraaf uitgewerkt en er wordt een nieuwe manier gepresenteerd om deze te overwegen in de context van stakeholdermanagement.

2.3 Afwegingen in assetmanagement

De afwegingen die gemaakt worden bij het ontwikkelen en verbeteren van assets zijn veelzijdig en complex. Twee onderzoeken die specifiek naar deze afwegingen hebben gekeken, zijn het onderzoek van Büscher et al. (2015) naar de rol van assetmanagement in gebiedsprocessen en het onderzoek van Roovers and Van Buuren (2016) naar de verschillende rollen die assetmanagers kunnen spelen in langetermijnplanning van assets. Beide onderzoeken hebben twee assen gecreëerd om verschillende afwegingen centraal in assetmanagement in kaart te brengen. In deze studie gebruiken wij een vergelijkbare benadering (zie Figuur 1), hoewel de centrale assen enigszins verschillen van die voorgesteld door Büscher et al. (2015) en Roovers and Van Buuren (2016). Dat komt omdat dit onderzoek zich specifiek richt op stakeholderbetrokkenheid bij projecten binnen assetmanagement van drinkwaterbedrijven.



Materieel

- **Sectoraal:** Gericht op de ontwikkeling van assets voor de winning, zuivering of distributie van drinkwater. De focus ligt op het bereiken van de eigen assetmanagement doelen binnen het drinkwater domein.
- **Integraal:** Gericht op het optimaal benutten van materiele koppelkansen en het realiseren van meerwaarde. Er wordt gezocht naar het combineren van (domein overstijgende) functionaliteiten.

Relationeel

- **Unilateraal:** Stakeholders worden enkel betrokken voor (procedureel) noodzakelijke afstemming. Besluitvorming komt tot stand zonder overleg met andere partijen.
- **Multilateraal:** Stakeholders worden betrokken bij de besluitvorming en dragen bij aan de besluitvorming in het proces.

Figuur 1 - Afwegingen voor stakeholderbetrokkenheid in assetprojecten inclusief toelichting bij de verschillende assen.

Een eerste as beschreven door Büscher et al. (2015), die ook gebruikt is in het analytisch kader ontwikkeld in deze studie, loopt van een sectorale tot een integrale benadering van assetmanagement. Projecten kunnen aan de ene kant een zeer sterke sectorale focus hebben, d.w.z. sterk gericht op de *core business* van assetmanagement (gericht op de ontwikkeling van assets voor de winning, zuivering of distributie van drinkwater). Aan de andere kant kunnen projecten ook een integrale focus hebben, waarbij meerdere functies en doelen worden gecombineerd, ook buiten de eigen organisatie. Het onderscheid tussen sectoraal en integraal wordt hier enkel vanuit een materieel oogpunt beschouwd. Zo verwijst integraal hier naar het benutten van mogelijkheden om verschillende functies te combineren en meerdere waarden in assets te creëren (van de Kamp et al., 2019). Vaak, maar niet noodzakelijk, wordt er bij een integrale focus actief gezocht naar samenwerking met actoren buiten het domein waarin de organisatie doorgaans actief is. Dit beschouwen wij echter als een gevolg van een gekozen integrale benadering. Op dezelfde manier verwijst sectoraal assetmanagement naar de realisatie van nauw gedefinieerde organisatiedoelen, zoals de voorzieningszekerheid, waterkwaliteit of renovatie van infrastructuur zonder een combinatie te zoeken met andere belangen zoals waterveiligheid, energievoorziening, recreatie of gebouw en transportinfrastructuur. Vooraf bepalen of een project sectoraal of integraal van aard gaat zijn, nemen wij als eerste afweging voor het bepalen van een adequate mate van stakeholderbetrokkenheid in assetmanagement.

Naast de integraal/sectoraal-as maken Büscher et al. (2015) gebruik van een tweede afweging, gebaseerd op de houding die de assetmanager aanneemt in projecten en processen. Hierbij maken zij een onderscheid tussen proactief en reactief assetmanagement. In het ontwikkelen en onderhouden van assets kunnen assetmanagers zowel proactief andere stakeholders benaderen en op zoek gaan naar koppelkansen, als meer reactief, afwachterend te werk gaan. Reactief assetmanagement is hierbij voornamelijk gericht op de samenwerkingen die vereist zijn om een project te realiseren en minder op het exploreren van nieuwe kansen (Büscher et al., 2015). Roovers and Van Buuren (2016) maken in hun studie gebruik van een vergelijkbare afweging wanneer zij een onderscheid maken tussen exploratief en exploiterend assetmanagement. Exploratief assetmanagement, kan vergeleken worden met proactief assetmanagement en is gericht op het voortdurend leren en vernieuwen binnen een netwerk van actoren. Exploiterend assetmanagement kan daarentegen worden vergeleken met reactief assetmanagement omdat beide zich laten kenmerken door een sterke focus op het functioneren en optimaliseren van eigen assets. Interactie met andere belanghebbenden zal hier alleen plaatsvinden als voor aanvang van het project dit voordelen oplevert voor het bedrijf zelf.

Het is echter belangrijk dat een keuze voor het wel of niet breed betrekken van belanghebbenden niet gebaseerd is op een aanname of bepaalde houding van een organisatie maar op een zorgvuldige afweging. Bovendien kan deze

houding ook per casus, of zelfs binnen een casus, in de tijd veranderen. Daarom richten wij ons, i.p.v. op de houding van de assetorganisatie, op een andere afweging, toegesneden op stakeholdermanagement. Deze afweging is gebaseerd op de beoogde vorm van samenwerking die de assetorganisatie nastreeft met de stakeholders. Aan de ene kant van de as is er de minimale uitkomst van participatie die kan worden omschreven als eenzijdige, of unilaterale samenwerking, aan de andere kant plaatsen we de ambitie om te co-creëren en samen te implementeren, omschreven als multilaterale samenwerking (zie verticale as van Figuur 1). Het verband tussen deze twee is gebaseerd op de relationele ambities van de assetmanager. Wanneer er actief wordt gewerkt aan het opbouwen van langdurige, betrouwbare en productieve relaties met andere actoren en een organisatie investeert in een sterk verbonden netwerk, positioneren zij zich aan de multilaterale kant van de as. Wanneer een organisatie efficiënte samenwerking nastreeft en streeft naar optimalisatie en versnelling van de realisatie van eigen materiële ambities, wordt gekozen voor een positie aan de unilaterale kant van de as. Dit is niet een ja/nee duiding maar gaat trapsgewijs.

Door de materiële as (horizontaal variërend van sectoraal tot integraal) te combineren met de relationele as (verticaal variërend van unilateraal naar multilateraal), ontstaat het schema weergegeven in Figuur 1. Met behulp van deze assen kunnen de verschillende doelen met betrekking tot stakeholdermanagement in assetmanagement projecten op zinvolle wijze worden geïdentificeerd.

2.3.1 Strategisch, tactisch en operationeel

Zoals eerder al beschreven kunnen de afwegingen binnen assetmanagement worden beschreven a.d.h.v. drie centrale fasen:

1. een strategische fase, waarin de doelstelling van het project bepaald wordt;
2. een tactische fase, waarin onderzocht wordt of en hoe een project het beste gerealiseerd kan worden op een specifieke locatie; en
3. een operationele fase, waarin nieuwe assets gerealiseerd worden.

De hierboven beschreven afwegingen op de materiële en relationele as kunnen voor ieder van deze fasen individueel gemaakt worden aangezien er bij de verschillende fasen ook verschillende stakeholders betrokken zijn.

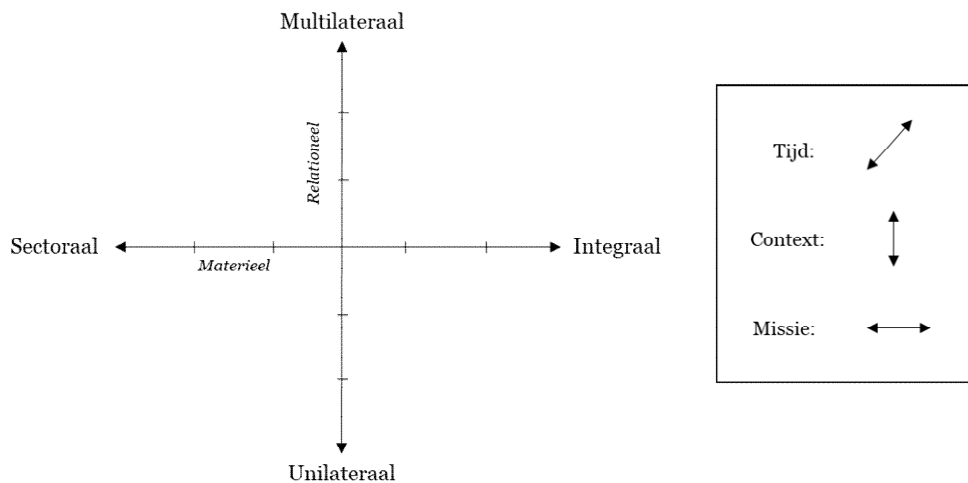
2.4 Positionering

Zoals besproken, kunnen de relationele en materiële ambities worden gebruikt om een eerste positie op het schema te kiezen. Hiermee wordt echter nog niet expliciet rekening gehouden met de context waarin het project plaatsvindt, terwijl deze in de praktijk naast de relationele en materiële ambities sterk bepalend is. Daarom zijn er hulpvragen ontwikkeld die eerst beantwoord dienen te worden.

1. Wat is de missie van de organisatie?
2. Wat is de huidige institutionele context?
3. Wat is de tijdschikhorizon waarin het project moet worden voltooid?

Rekening houdend met deze drie contextvragen en het centrale assenstelsel ontstaat het onderstaande stakeholder-afwegingskader (Figuur 2). Het gepresenteerde schema kan helpen om de doelen van assetmanagement in het omgaan met stakeholders vorm te geven a.d.h.v. zowel materiële als relationele

overwegingen. Gezien drinkwaterbedrijven niet in een institutioneel vacuüm opereren kunnen de hulpvragen de positionering op de assen verder vormgeven. Het centrale doel hierbij is om bewust de materiële en relationele afweging te maken bij aanvang van een assetmanagement project. Door deze afweging zorgvuldig en expliciet te maken kan worden voorkomen dat kansen gemist worden of verwachtingen niet gerealiseerd worden. Elk van deze hulpvragen zal in de volgende secties worden uitgelegd.



Figuur 2 - Afwegingskader inclusief hulpvragen.

2.4.1 Wat is de missie?

Het beheer van drinkwaterassets kan een grote verscheidenheid aan projecten omvatten, waarbij sommige meer gerelateerd zijn aan de *core business* van drinkwaterbedrijven, en andere daar op iets grotere afstand van staan. Traditioneel richten drinkwaterbedrijven zich in assetmanagement voornamelijk op het ononderbroken leveren van drinkwater van hoge kwaliteit door het beheer van assets op de gebieden productie, behandeling en distributie. Hoewel dit nog steeds de belangrijkste aandachtsgebieden zijn voor deze sector, ambiëren drinkwaterbedrijven soms een meer inter-organisatorische benadering, waarbij synergiën worden gezocht met functies die andere actoren nastreven (Bouziotas et al., 2019). Een intra-organisatorische benadering daarentegen doelt juist op de meer klassieke, sectorale assetmanagement doelen. Roovers and Van Buuren (2016) hebben dit beschreven a.d.h.v. wat zij zien als het hoofddoel van assetmanagement: de beste waarde creëren van een investering. Wat deze 'waarde' precies inhoudt hangt af van de ambities van de assetmanager en het soort project. Zo maken zij een onderscheid tussen organisaties die zich richten op huidige functies ('gesloten' assetmanagement) en organisaties die open staat voor suggesties om andere functionaliteiten en waarden toe te voegen ('open' assetmanagement) (Roovers and Van Buuren, 2016). Een aspect dat hier aan relateert is het realiseren van koppelkansen. Een koppelkans duidt op een ingreep die op meerdere terreinen effecten sorteert. Hierbij gaat het om een inhoudelijke synergie waarbij er sector overstijgend wordt gekeken naar de invulling van een bepaalde opgave (of asset). Het nastreven en realiseren van koppelkansen resonanceert met de omschrijving 'integraal' op de materiële as gepresenteerd in Figuur 2. Een tweede vorm, met een iets minder integraal karakter, is het nastreven of realiseren van meekoppelkansen. Hierbij ligt de prioriteit of het streven nog steeds bij een bepaalde ingreep en worden er ook een of meerdere andere voordelen meegenomen. Hierin ligt de nadruk voornamelijk op het behalen van praktische voordelen en efficiëntie, maar het kan ook grote financiële voordelen met zich meebrengen (Koop and Van Leeuwen, 2017). Ook het combineren van werkzaamheden om maatregelen doelmatig te kunnen uitvoeren en de kans op vertraging of overlast te minimaliseren is hier een onderdeel van (Uyterlinde et al., 2019). Het onderscheid

tussen deze twee vormen is in de praktijk vaak lastig en moet dan ook vooral worden gezien als instrumenteel voor het begrijpen van een specifieke casus. Ook is het goed te benoemen dat het realiseren van (mee)koppelkansen niet noodzakelijk is voor een positie op de integrale zijde van het afwegingskader. Een project kan ook integraal zijn doordat het een variëteit aan doelen nastreeft zonder andere actoren te betrekken. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan de combinatie van drinkwaterdoelen en natuurdoelen die door een drinkwaterbedrijf in één project worden gerealiseerd.

Door te bepalen wat de missie van het drinkwaterbedrijf is, kan de positie op het schema in Figuur 2 worden bepaald. Hierin zal de missie, in de regel, voornamelijk betrekking hebben op de materiële (horizontale) as. Ondanks dat drinkwaterbedrijven ook een missie op het gebied van relaties kunnen hebben opgesteld is de materiële ambitie voor drinkwaterbedrijven een kernfunctie en leidend voor het proces.

2.4.2 Wat is de institutionele context?

Een tweede vraag die van invloed is op het assetmanagement in de omgang met stakeholders, betreft de institutionele context. Instituties zijn de bestaande regels, procedures, normen en gewoonten, die zowel formeel als informeel kunnen zijn (Alexander, 2005). Het veranderen van geldende instituties wordt als moeilijk beschouwd omdat deze het resultaat zijn van informele en incrementele processen en historische ontwikkeling (Koppenjan and Groenewegen, 2005). Zoals eerder gesteld richt deze studie zich op de interacties van drinkwaterbedrijven met externe stakeholders en daarom heeft deze vraag vooral betrekking op de institutionele context buiten de eigen organisatie. De institutionele context is van invloed op de manier waarop assetmanagers samenwerken met andere organisaties die in dezelfde regio opereren en wordt gevormd door de historische samenwerking tussen de drinkwaterbedrijven en andere partijen. Als een assetmanager de andere stakeholders in een gebied goed kent en al vaker heeft samengewerkt, is de kans om samen een ander project te starten en een gemeenschappelijke agenda vast te stellen groter dan wanneer ze gewend zijn om alleen te werken aan sectorale projecten. Al was het maar omdat afwijken van de norm vragen en mogelijk weerstand zou oproepen. Over het algemeen zijn een hecht netwerk en het kunnen opbouwen van een coalitie van partijen, belangrijke ingrediënten voor het realiseren van andersoortige stakeholderrelaties (Brouwer and Huitema, 2018). Als gevolg hiervan kunnen de (historische) relaties en netwerken die in een regionale context zijn opgebouwd, worden gezien als belangrijke factoren voor het gevoerde assetmanagement. A.d.h.v. de institutionele context kan de positie van een project op de relationele (verticale) as worden bepaald, aangezien dit de een- of multilaterale ambities van een drinkwaterbedrijf beïnvloedt.

2.4.3 Hoeveel tijd is er beschikbaar?

Een derde aspect dat van invloed is op stakeholderbetrokkenheid in assetmanagement is de factor tijd. De samenwerking met belanghebbenden kan tijdrovend zijn omdat het afstemming vereist. Bovendien laat een project onder hoge tijdsdruk in de regel geen uitgebreide inclusie van stakeholders en combinatie van functies toe. Anderzijds kan het (vroegtijdig) betrekken van stakeholders ook juist tijd besparen en zorgen voor een snellere doorlooptijd van een project. Ook is duidelijk dat projecten gericht op het omgaan met een calamiteit, zoals een leidingbreuk, of juist strategische projecten betreffende de lange termijn drinkwatervoorziening, sterk verschillen qua tijdshorizon. In het schema van Figuur 2 beïnvloedt de beschikbare tijd de positie op een diagonale as, van rechtsonder naar linksboven. Aangezien een unilaterale, sectorale casus een ander (waarschijnlijk korter) tijdsbestek vereist dan een multilaterale, integrale casus.

In de hierop volgende hoofdstukken zal het afwegingskader worden geïllustreerd middels drie verschillende casussen waarna voor iedere casus de wie, wanneer, hoe en waartoe vragen beantwoord worden.

Fictieve illustratie afwegingskader: Bouw van een schuurtje

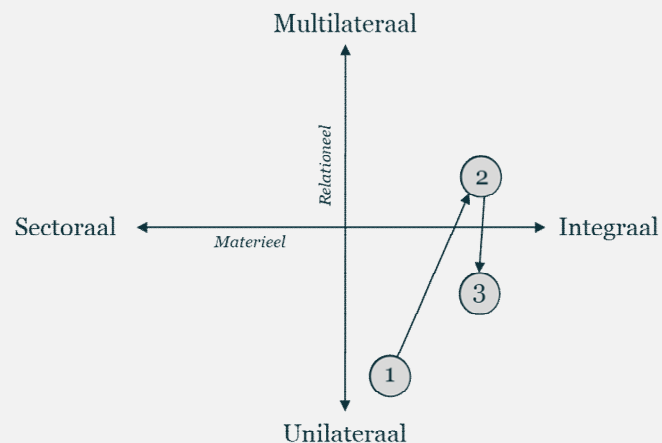
Om het gebruik van het afwegingskader (Figuur 1) inzichtelijk te maken kan er een voorbeeldcasus worden besproken: de bouw van een schuurtje. Eerst wordt er door bewoners geconcludeerd dat er een probleem is: ze hebben veel tuingereedschap maar kunnen dit niet kwijt in hun woning. Ze inventariseren de mogelijkheden. Ze kunnen een schuur bouwen, maar ook wat tuingereedschap wegdoen of in hun bestaande woning een nieuwe kast bouwen. In deze overweging kijken ze daarnaast ook naar:

- de beschikbare tijd, voor het lente wordt willen ze een oplossing voor het gereedschap;
- de context, alle huizen in de straat hebben ook al een schuur in de tuin;
- en hun eigen missie, ze willen ook graag dakoppervlak er bij om zonnepanelen te plaatsen.

Aan de hand van deze afwegingen besluiten ze voor de bouw van een schuurtje. Dit was de strategische fase, waarin de doelen werden bepaald, in het afwegingskader weergegeven met een (1). Hierin hebben zij zelfstandig (i.e. unilateraal) een keuze gemaakt zonder de burens te betrekken (y-as). En hebben zij tevens meerdere materiële functies - opbergruimte en zonnepanelen – samengebracht (integraal) in één oplossingsrichting (x-as).

Daarna worden er plannen gemaakt om de schuur te bouwen, m.a.w. de tactische fase is begonnen. Tijdens het bekijken van de locatie in de tuin, suggereert de buurman de schuur tegen de gedeelde schutting aan te bouwen en deze meteen te vervangen. Met de burens worden afspraken gemaakt over het delen van de vervangingskosten. Deze kosten vallen lager uit omdat de werkzaamheden gecombineerd kunnen worden. Ook hier worden de context, missie en tijd meegenomen, doordat de vervanging van de schutting bijvoorbeeld maar weinig extra tijd kost en daardoor geen hinder oplevert in de planning; of doordat een nieuwe schutting ervoor zorgt dat er minder overlast is van de burens, waar de bewoners vroeger veel last van hadden. Door het combineren van meerdere materiële zaken -vervangen schutting en bouw schuur- schuift het project in deze tactische fase (2) verder richting 'integraal' op de materiële (x)-as. Ook hebben de burens bijgedragen aan de afweging waardoor het project richting 'multilateraal' verschuift op de relationele (y)-as.

Tot slot wordt het schuurtje gebouwd en de schutting vervangen, m.a.w. de operationele fase (3) is begonnen. Er is weinig contact met de burens en de bewoners voeren de gehele bouwfase uit (project verschuift richting unilateraal op de relationele (y)-as). De uitvoeringswerkzaamheden lopen helemaal volgens plan en de positie op de materiële (x)-as blijft daarom hetzelfde als in de tactische fase (2).



box 1 - Fictieve illustratie afwegingskader: Bouw van een schuurtje

3 Grondwaterwinning Luxwoude

3.1 Het project

Eén van de drie geanalyseerde casussen is het project ter realisatie van een nieuwe grondwaterwinningslocatie voor drinkwater in Luxwoude, Friesland. Dit project heeft een lange aanlooptijd gehad. Er is in 2008 begonnen met een brede verkenning op basis waarvan een locatie bij het dorp Luxwoude, gelegen ten noordoosten van Heereveen in de gemeente Opsterland, geselecteerd is als potentiële winningslocatie. Na de start van een omgevingstraject en een succesvolle pompproef is hier in 2018 een begeleidingscommissie samengesteld. Momenteel werkt Vitens in samenwerking met deze commissie aan een Milieu Effecten Rapportage (MER) en vergunningsaanvraag.

In de hierop volgende paragrafen zal de casus Luxwoude worden besproken a.d.h.v. het afwegingskader gepresenteerd in hoofdstuk 2. In het bespreken van deze casus zal er gerefereerd worden aan de interviews a.d.h.v. de codes weergegeven in Tabel 1.

Tabel 1 – Geïnterviewden, met waar relevant hun functies en gebruikte codes.

Rol	Code
Projectleider Vitens	Projectleider
Procesmanager, ingehuurd door Vitens	Procesmanager
Provincie Friesland - geohydroloog	Prov. Fr.
Staatsbosbeheer – provinciaal adviseur	SBB
Wetterskip Fryslân/ waterschap Friesland - hydroloog	Wett. Fr.
LTO Noord-lid - belangenbehartiger	LTO N.
Gemeente Opsterland - vergunningverlener	Gem. Opst.
Agrariër uit omgeving Heereveen	Agr. H.
Plaatselijk Belang Luxwoude	Pl. Bel. Lux.

3.1.1 Nieuwe grondwaterwinning

Tot op heden zijn in deze casus twee fasen doorlopen: (1) een strategische afwegingsfase waarin de aard en opzet van het project is bepaald; en (2) een tactische planningsfase waarin de mogelijkheid van een situering van de nieuwe winning in Luxwoude wordt onderzocht. Deze tweede fase is momenteel nog bezig en fase 3, de operationalisering ofwel de daadwerkelijke realisering van de winning, is nog niet van start gegaan. De voorliggende analyse is dus een tijdsopname binnen een lopend proces. Hierbij is het van belang te benadrukken dat dit mogelijk de reacties van de geïnterviewde heeft beïnvloed. (Hoge) verwachtingen aangaande de mogelijkheden van dit proces kleurden wellicht hun kijk op het proces tot nu toe. Naar de toekomst kijkend kan dit ook een afbreukrisico met zich meebrengen voor de stakeholders evenals voor Vitens zelf, gezien deze verwachtingen ook nog waargemaakt moeten worden. Als alles goed gaat, verwacht de projectleider van Vitens dat het project over ca. vijf jaar gerealiseerd is. Hierbij benadrukt hij dat zorgvuldigheid zijns inziens belangrijker is dan snelheid in dergelijke processen omdat alle stakeholders moeten worden meegenomen in het proces.

Deze casus komt voort uit de ambitie van Vitens om de lange termijn drinkwatervoorziening in Friesland te kunnen waarborgen. Door toenemende verzilting is het nodig aanvullende drinkwaterwinning te realiseren. Het startpunt van de eerste, strategische, fase lag in 2008. In dat jaar werd gestart met een verkenning van verschillende bronnen voor een nieuwe grondwaterwinningslocatie. Er is hierbij gewerkt met een negatieve en vervolgens positieve selectiemethode. Zo is eerst bepaald welke gebieden niet geschikt zijn, bijvoorbeeld omdat er sprake is van stedelijke bebouwing, Natura2000 gebied of vuilstorten. Vervolgens is er gebruik gemaakt van grondwatermodelstudies (de zogenaamde ‘*wandelende pompstation methode*’). Hiermee is verkend waar mogelijk interessante gebieden zijn voor een nieuwe winning met weinig impact op de omgeving. Tijdens deze verkenning is er veel afstemming geweest met de provincie, maar zijn er verder nog geen andere stakeholders betrokken behalve adviesbureaus (interview projectleider). De provincie was hierbij nauw betrokken omdat zij een zorgplicht hebben voor de drinkwatervoorziening in Friesland en de ruimtelijke inpassing hiervan (Provincie Fryslân, 2016) en tevens omdat zij vergunningverlener zijn.

Na de verkenning van mogelijke winningslocaties met de ‘*wandelende pompstation*’ methode is er o.b.v. het vastgestelde gebied met verschillende stakeholders gesproken over wat een geschikte locatie zou kunnen zijn voor de nieuwe winning. Hier begint de tactische planningsfase waarin gesproken is met het Waterschap Friesland, Staatsbosbeheer, LTO Noord, de provincie Friesland en de gemeenten Opsterland en Heereveen. In de verkenning van mogelijke winningslocaties is er volgens de projectleider veel tijd bespaard doordat er tijdens deze verkennende gesprekken al heel snel een mogelijke winningslocatie werd geopperd door Staatsbosbeheer. Omdat dit gebied kansrijk leek voor de aanleg van zowel een grondwaterwinnings- als productielocatie, is hier een omgevingsproces in gang gezet waarbij de stakeholders uit de buurt (te weten Plaatselijk Belang, bewoners en agrariërs, gemeenten, waterschap) hierover geïnformeerd zijn. Na overleg met deze stakeholders is er een eerste pompproef uitgevoerd. Deze bleek succesvol. O.b.v. deze pompproef kan het model voor de toekomstige effecten van de winning geoptimaliseerd worden (voor de Milieu Effecten Rapportage (MER)). Na de pompproef is er een begeleidingscommissie ingesteld met vertegenwoordigers van de belangrijkste stakeholders. Deze commissie heeft geen juridische status of inspraak in de gemaakte keuzes, maar kijkt mee in het proces en heeft een adviserende rol. De begeleidingscommissie wordt voorgezeten door een externe partij onder leiding van een procesmanager.

De stakeholderbetrokkenheid in dit project kan worden gekarakteriseerd a.d.h.v. de drie kernvragen wie; wanneer en waartoe? Deze vragen zijn in de onderstaande Tabel 2 beantwoord vanuit het perspectief van het drinkwaterbedrijf.

Tabel 2 - Stakeholder betrokkenheid in de verschillende projectfasen.

Wie?	Wanneer?	Waartoe?
Provincie Friesland	Strategische agendabepaling	Vroegtijdige afstemming strategische doelen
Waterschap Friesland, Staatsbosbeheer, LTO Noord, provincie Friesland, gemeente Opsterland	Tactische projectplanning	In kaart brengen potentiële moeilijkheden en kansen voor nieuwe winningslocaties
Bewoners, Plaatselijk Belang.	Tactische projectplanning	Betrokkenheid en draagvlak creëren
Begeleidingscommissie bestaande uit Waterschap Friesland, Staatsbosbeheer, LTO Noord, provincie Friesland, gemeente Opsterland, Plaatselijk Belang.	Tactische projectplanning	Weerstand voorkomen en in kaart brengen belangen verschillende stakeholders

3.2 Casus beschrijving

3.2.1 Selectie betrokkenen

In verschillende projectfasen zijn verschillende stakeholders betrokken. Zoals toegelicht in de paragraaf 3.1.1, is in de eerste, agendabepalende fase, voornamelijk de provincie betrokken. In de tweede planningsfase, is Luxwoude als mogelijke locatie in beeld gekomen en zijn er verschillende stakeholders en andere belanghebbende betrokken. Vitens maakt hiervoor gebruik van Strategisch Omgevingsmanagement (SOM), waarbij er wordt uitgegaan van de belangen van zowel het drinkwaterbedrijf als de stakeholders. Om deze stakeholders een geïnstitutionaliseerde rol te geven, is er een begeleidingscommissie opgericht. Deze begeleidingscommissie wordt gevormd door vertegenwoordigers van de belangrijkste partijen in het gebied: Provincie Friesland, Waterschap Friesland, Staatsbosbeheer, LTO Noord, gemeente Opsterland, Plaatselijk Belang Luxwoude, een vertegenwoordiger van LTO Noord en twee agrariërs uit de omgeving (tevens LTO leden). Om deze in beeld te krijgen heeft Vitens eerst in kaart gebracht wat de belangrijke sectoren zijn in het gebied. Procesmanager: *'De stakeholders zijn grofweg in te delen in drie sectoren: landbouw, natuur en omwonenden. Daarnaast spelen natuurlijk ook de verschillende overheden een belangrijke rol.'* O.b.v. deze inventarisatie zijn stakeholders uitgenodigd om plaats te nemen in de begeleidingscommissie. Omdat er in dit gebied nog een relatief groot aandeel van de agrariërs lid is van de LTO, is in overleg met hen gekeken hoe de agrariërs in het gebied het beste vertegenwoordigd konden worden in de begeleidingscommissie. Er is hierbij gekozen voor een vertegenwoordiging door twee agrariërs, één uit de gemeente Opsterland en één uit de buurgemeente Heereveen. Daarnaast heeft er ook een vertegenwoordiger van LTO Noord zitting in de commissie genomen. Het belang van de bewoners van de directe omgeving is vertegenwoordigd door een persoon van het Plaatselijk Belang Luxwoude en een persoon van de gemeente Opsterland. De verschillende partijen zijn vanuit het eigen netwerk van Vitens benaderd, waaronder de huidige projectleider van dit project. Deze partijen bepalen op hun beurt zelf wie hen vertegenwoordigd en/of wie de contactpersoon is. Hierbij vindt er zowel op ambtelijk als bestuurlijk niveau afstemming plaats (interview projectleider).

Naast de bovengenoemde stakeholders zijn ook de Vogelbescherming, een gaswinningsbedrijf en de gemeente Heereveen als stakeholders geïdentificeerd. Zij zijn geen onderdeel van de begeleidingscommissie, maar worden wel op de hoogte gehouden van de voortgang. Met de Vogelbescherming en het gaswinningsbedrijf wordt er bilateraal contact onderhouden. Zij zijn geen onderdeel van de begeleidingscommissie omdat het belang van de Vogelbescherming al door Staatsbosbeheer wordt behartigd en zij maar een kleine partij zijn; en omdat de invloedgebieden van de gaswinning en de waterwinning elkaar niet overlappen. Wat betreft de gemeente Heereveen, deze is voornamelijk afnemer van het water dat gewonnen zal worden. De winning ligt niet in deze gemeente en er is afgesproken dat de gemeente Opsterland de gemeente Heereveen informeert over de voortgang (interview projectleider). Ook worden de bewoners van Luxwoude op de hoogte gehouden via informatieavonden, de dorpskrant en een nieuwsbrief vanuit Vitens. Hierbij is er ook, in overleg met de gemeente Opsterland rekening gehouden met gevoeligheden waaronder recente ervaringen met gaswinning en bodemdaling (interview Gem. Opst.). Het contact met de omwonenden in de omgeving gaat naar verwachting intensiveren als het zeker is dat de nieuwe waterwinning in Luxwoude zal worden gebouwd (interview Plaatselijk Belang).

Over het algemeen lijken de gekozen vertegenwoordigers het gebied goed te representeren. Zo geeft de procesmanager aan dat de gekozen vertegenwoordigers tijdens een informatiebijeenkomst voor agrariërs herkenbaar bleken voor de aanwezigen. Er waren 60-70 agrariërs uit het gebied aanwezig en de vertegenwoordigers hebben beiden de groep toegesproken en werden goed ontvangen. Ook de projectleider vanuit Vitens geeft aan dat het selectieproces zorgvuldig is verlopen en dat er geen stakeholders zijn afgefallen of missen in dit project. Dit beeld lijkt gedeeld te worden door de betrokken partijen. Zo geven de geïnterviewden aan dat volgens hen de juiste stakeholders zijn betrokken bij het proces en dat dit zorgvuldig is gebeurd.

Stakeholders die nu geen onderdeel zijn van de begeleidingscommissie en die mogelijk wel wat hadden kunnen toevoegen aan het proces zijn volgens de geïnterviewde betrokkenen: de gemeente Heereveen; Plaatselijk Belang Langezwaag; de Friese Milieu Federatie of It Fryske Gea; en de lokale ondernemers en bewoners van aangrenzende gemeenten. Echter wordt hierbij vaak ook gesteld dat het ook niet als gemis voelt dat deze partijen nog niet betrokken zijn omdat hun belangen door andere betrokkenen gewaarborgd worden (bijv. het natuurbelang waar de Friese Milieu Federatie of It Fryske Gea voor staat wordt ook vertegenwoordigd door Staatsbosbeheer); of omdat zij maar een relatief klein belang hebben (bijv. gemeente Heereveen). Ook wordt de vraag opgeworpen of *'het nodig is voor zo'n klein project iedereen te betrekken?'* (interview SBB).

Wat betreft het niet betrekken van het Plaatselijk Belang Langezwaag en de lokale ondernemers en bewoners wordt er meer twijfel uitgesproken door de geïnterviewden. Zo vraagt de geïnterviewde vanuit het waterschap zich af of de lokale ondernemers zich vertegenwoordigd voelen. Als voorbeeld noemt hij een boomgaard in de omgeving, die mogelijk effecten kan ondervinden van de nieuwe winning, maar nu niet direct betrokken is. Vergelijkbaar stelt de vertegenwoordiger van Staatsbosbeheer dat het wellicht lastig is om in te schatten of het Plaatselijk Belang Luxwoude werkelijk iedereen vertegenwoordigd in het betrokken gebied. Onder bewoners is minder ervaring met dit soort processen en de belangen zijn meer divers, aldus de geïnterviewde. Ook inwoners uit andere omliggende gebieden zijn hier niet direct in vertegenwoordigd. Deze observatie sluit aan bij de observatie van de geïnterviewde van het Plaatselijk Belang Luxwoude. Hij stelt dat de bewoners in het aangelegen dorp Langezwaag mogelijk ook direct te maken krijgen met de eventuele effecten van de grondwaterwinning. Voor het draagvlak in dit dorp was het mogelijk ook goed geweest om hen vanaf het eerste moment te betrekken. Echter denkt de geïnterviewde dat zij mogelijk later in het proces nog wel betrokken zullen worden (interview Pl. Bel. Lux.).

3.2.2 Betrokkenheid stakeholders

Zoals uiteengezet in de voorgaande paragrafen is de provincie Friesland eerder betrokken bij dit proces dan de andere omgevingspartijen. In de overgang naar de tweede, tactische planningsfase, waarbij er gezocht werd naar een geschikte locatie voor de winning, zijn ook de andere partijen betrokken.

Over het algemeen lijken alle stakeholders tevreden te zijn over het moment waarop zij betrokken zijn bij het project. Mede omdat verschillende omgevingspartijen al vroeg in de tactische planningsfase zijn betrokken geven de meeste geïnterviewde partijen aan dat zij zich serieus genomen voelen. Ondanks dat de begeleidingscommissie geen formele zeggenschap heeft over de uitkomst van het proces vinden zij het toch waardevol in deze planningsfase betrokken te zijn. Zo stelt de vertegenwoordiger van het Plaatselijk Belang Luxwoude dat het goed is dat zij nu betrokken zijn omdat *'mensen anders het gevoel krijgen dat er iets te verbergen is'*.

De verschillende partijen hebben verschillende motivaties om deel te nemen aan het proces en onderdeel te zijn van de begeleidingscommissie. Over het algemeen is het voor alle partijen belangrijk dat hun eigen belangen gewaarborgd worden in de ontwikkeling van de nieuwe grondwaterwinning in Luxwoude. Verder hebben de verschillende partijen een eigen rol en belang in het gebied. Deze zijn uitgewerkt in de onderstaande tabel. Waar Tabel 2 de wie; wanneer; waartoe vragen behandelde vanuit het perspectief van het drinkwaterbedrijf, benoemt Tabel 3 de verschillende stakeholders, hun rollen en hun belangen in het proces.

Tabel 3 – Betrokken stakeholders in de casus Luxwoude inclusief hun rol en belang.

Wie?	Wat? (in welke rol)	Waarvoor? (met welk belang)
Provincie Friesland	<ul style="list-style-type: none"> Vergunningverlener Verantwoordelijk voor de ruimtelijke ordening en beoordeling van de kwaliteit van het gedane locatie onderzoek en lange termijn modellen. Beoordeling van de aanvraag en de milieu effecten rapportage 	<ul style="list-style-type: none"> Het veiligstellen van de drinkwatervoorziening Het toezien dat onderbouwend onderzoek voor de vergunningaanvraag zorgvuldig wordt uitgevoerd en de juiste informatie bevat om de aanvraag goed te beoordelen Draagvlak waarborgen voor dergelijke projecten bij de bewoners
Gemeente Opsterland	<ul style="list-style-type: none"> Bestemmingsplan buitengebied opstellen/wijzigen Vergunningsverlener 	<ul style="list-style-type: none"> Democratische verantwoordelijkheid om de belangen van de bewoners van de gemeente te waarborgen
Waterschap Friesland	<ul style="list-style-type: none"> Regionaal waterbeheerder 	<ul style="list-style-type: none"> Afstemming over interactie waterwinning met het bredere watersysteem in het gebied
Staatsbosbeheer	<ul style="list-style-type: none"> Beheerder natuurgebieden Beheerder monitoringsnetwerk Eigenaar grond potentiële winningslocatie 	<ul style="list-style-type: none"> Natuurbelang vertegenwoordigen Kansen voor natuurontwikkeling benutten
LTO Noord	<ul style="list-style-type: none"> Vertegenwoordiger en belangenbehartiger agrariërs 	<ul style="list-style-type: none"> Betrouwbaarheid nulmeting waarborgen om de effecten op de agrariërs in de omgeving te kunnen bijhouden Juridische afspraken en breder agrarisch belang
Agrariërs	<ul style="list-style-type: none"> Grondeigenaar in het gebied (relevant voor aanleg meetnet nul- en effectmeting) Representeren belang plaatselijke agrariërs 	<ul style="list-style-type: none"> Minimaliseren effecten van de nieuwe winning (bijv. droogte schade); evenals effecten op bedrijfsvoering door invoering grondwaterbeschermingsgebied (bijv. restricties op gebruik beschermingsmiddelen).
Plaatselijk Belang Luxwoude	<ul style="list-style-type: none"> Representeren belang van de bewoners Luxwoude en omgeving Informereren bewoners met nieuwsbrieven 	<ul style="list-style-type: none"> Belangen bewoners waarborgen t.a.v. zaken als mogelijke verzakking, werkzaamheden, overlast, inpassing in omgeving

3.2.3 Koppelkansen en meekoppelkansen

In het evalueren van de opbrengsten van een project kan er ook gekeken worden naar koppelkansen met doelen van andere stakeholders of gericht op een ander domein. Zoals beschreven in paragraaf 2.4.1 kan hierbij onderscheid gemaakt worden tussen koppelkansen en meekoppelkansen. Een koppelkans duidt op een ingreep die op meerdere terreinen effecten scoort. Bij meekoppelkansen, ligt de prioriteit nog steeds bij een bepaalde ingreep, maar wordt er een ander voordeel benut. Hierbij ligt de nadruk voornamelijk op het behalen van praktische voordelen en efficiëntie. Het onderscheid tussen deze twee is uiteraard niet altijd zwart-wit, maar het geeft desalniettemin inzicht in het type opbrengsten dat een project kan behalen.

Uit de interviews blijkt dat de betrokken stakeholders over het algemeen weinig eigen baat hebben bij de aanleg van de winningslocatie of de verlaging van de grondwaterstand die hiervan het gevolg is. Eén duidelijke koppelkans die geïdentificeerd kan worden is het voordeel van een verlaging van het waterpeil voor het waterschap. Het is voor het waterschap en meer indirect de agrariërs in het gebied, aantrekkelijk dat de toekomstige winning een deel van het kwelwater zou kunnen afvangen. Door de ruilverkaveling zijn de grondwaterpeilen diep gelegd, waardoor er relatief grote hoeveelheden kwelwater moet worden weggepompt. Dankzij de nieuwe winning zal er naar verwachting minder gepompt hoeven te worden door het waterschap.

Tevens identificeren de geïnterviewden een potentiële toekomstige koppelkans. Mogelijk kan er in het waterwingebied ook ruimte gemaakt worden voor (extensieve vormen van) recreatie, zoals wandelpaden. Deze optie is tijdens een van de begeleidingscommissie overleggen besproken, maar is nog niet verder uitgewerkt of besloten (interview Plaatselijk Belang). De projectleider van Vitens geeft ook aan dat hier mogelijk tijdens de operationele fase, een (mee)koppelkans kan ontstaan.

Verder lijkt er een mogelijke koppelkans met de provincie en natuurorganisaties (incl. Staatsbosbeheer) niet te zijn benut. Gezien een noordelijk gelegen winning bij Nij Beets negatieve effecten heeft op het nabij gelegen Natura2000 gebied, blijkt uit de interviews dat de provincie en de natuurorganisaties graag hadden gewild dat hier minder grondwater onttrokken wordt. Dit was mogelijk geweest als er meer water gewonnen zou worden in Luxwoude. Dat is voor het natuurbelang voordelig omdat in Luxwoude (naar verwachting) geen directe schade aan kwetsbare natte natuurgebieden optreedt. Staatsbosbeheer heeft overwogen een verandering van zienswijze in te dienen om de invloed van de waterwinning op deze projecten gezamenlijk te beschouwen (i.p.v. per project). Uiteindelijk hebben ze hier toch vanaf gezien. Een belangrijke reden hiervoor is dat het proces in Nij Beets stroperig verloopt, omdat ook hier gekeken wordt naar het realiseren van een nieuwe winning op locatie Boornbergum. Ondanks dat het afbouwen van de winning in Nij Beets een duidelijk belang is van de provincie en natuurorganisaties (incl. Staatsbosbeheer), is dit geen koppelkans die benut wordt in Luxwoude (interview SBB). Vitens kiest ervoor deze twee locaties los van elkaar te bezien terwijl Staatsbosbeheer aanvankelijk deze discussie graag integraal had willen voeren. Vitens heeft hierin duidelijk haar eigen koers bepaald en is niet ingegaan op het advies van Staatsbosbeheer (interview Wett. Fr.).

Naast deze (potentiële) koppelkansen zijn er verschillende meekoppelkansen voor de betrokken partijen. Zo stelt de geïnterviewde agrariër uit Heereveen dat het inzicht dat de agrarische sector verkrijgt in de grondwaterstanden via dit traject waardevol is. De agrariërs kunnen hier hun voordeel mee doen, aldus de geïnterviewde. Daarnaast is het mogelijk dat er naast de eventueel droogteschade ook droogtevoordeel kan optreden. Soms is het ook te nat in dit gebied. Dan kan het juist positief zijn als er minder water is (interview Agr. H., Wett. Fr.). In hoeverre dit laatste werkelijk optreedt is nog niet voldoende duidelijk, waardoor het nog geen concrete koppelkans is.

Een andere meekoppelkans die naar voren is gekomen tijdens de interviews is de vernieuwing van het waterleidingnet die met de nieuwe winning gerealiseerd gaat worden. Door een verouderde leiding is de waterdruk in Luxwoude slecht. Tevens zijn er regelmatig leidingbreuken als het hard waait. De afgelopen 3,5 jaar is er 4 tot 5 keer een leidingbreuk geweest. Ondanks dat deze steeds snel gerepareerd worden zal dit probleem met de aanleg van een nieuwe winning helemaal opgelost worden (interview Plaatselijk Belang).

3.3 Positionering

O.b.v. de interviews kan het project voor de aanleg van een nieuwe winning in Luxwoude op de *materiële* en *relationele* assen worden geplaatst. In de hierop volgende paragrafen zullen eerst de materiële en relationele afwegingen worden beschreven, waarna de aanvullende vragen (*missie*, *context* en *tijd*) worden beantwoord.

3.3.1 Materiële afweging

Wat betreft de materiële vraag in dit project, staat de ontwikkeling van sectorale of integrale assets centraal. In dit project is Vitens initiatiefnemer met een duidelijk primair doel: voorziening van voldoende drinkwater in Friesland.

Omdat de provincie als visie heeft opgenomen dat de voornaamste drinkwaterbron grondwater moet zijn en de huidige grondwaterwinningslocaties niet toereikend zijn om op de lange termijn aan de watervraag te voldoen, is een nieuwe winningslocatie noodzakelijk (interview projectleider). Vanuit dit primaire doel is er door Vitens besloten te focussen op het realiseren van dit assetmanagementproject. Hierbij geeft de procesmanager van Vitens aan bewust voorzichtig om te gaan met het realiseren van koppelkansen. Deze kunnen volgens hem afleiden van het kerndoel van het project. Een ontwikkeling waaraan het project gekoppeld wordt (koppelkans) kan veel invloed

hebben op de beeldvorming over een project. Er kan een beeld ontstaan alsof koppelkansen enkel worden gerealiseerd om weerstand 'af te kopen'. Daarnaast kan het koppelen met andere doelen ook vertraging van het project opleveren. Gezien de noodzaak van het project voor de toekomstige watervoorziening is er in dit project gefocust op de winning en zijn koppelkansen grotendeels buiten beschouwing gelaten (interview procesmanager).

Daarnaast benadrukt de procesmanager dat er bij een dergelijk project ook maar in een klein gebied intensief gewerkt wordt en er daarom ook nog niet veel praktische koppelkansen zijn. Mogelijk zullen er bij de aanleg van de leidingen, etc. meer koppelkansen in beeld komen. Dit wordt ook zo gezien door andere stakeholders. Zo stelt de geïnterviewde van het Plaatselijk Belang Luxwoude dat het nu nog niet eens helemaal zeker is dat de winning hier zal worden aangelegd en dat het daarom in de toekomst zeker mogelijk is dat er aanvullende koppelkansen worden gerealiseerd.

3.3.2 Relationale afweging

Wat betreft de relationele as – lopende van unilateraal tot multilateraal - staat de betrokkenheid van stakeholders bij de besluitvorming centraal. Uit het interview met de projectleider van Vitens blijkt dat Vitens streeft naar *'een verrassingsvrije MER en vergunningsaanvraag voor alle partijen'*. Deze brede focus op andere partijen, komt tot uiting in het opzetten van een begeleidingscommissie. Deze commissie *'is erop gericht vroegtijdig spanningen te identificeren zodat er in het formele proces geen hordes ontstaan'* (interview procesmanager). Dit is ook belangrijk voor het *'niet-formele deel'*. De begeleidingscommissie kan worden gezien als *'een hulpmiddel in de informele planning, maar geen vervanging'*, gezien Vitens verantwoordelijk blijft voor de uiteindelijke keuzes (interview procesmanager). Er is gekozen voor een proces met een begeleidingscommissie zonder formele zeggenschap omdat Vitens haar centrale missie (Friesland voorzien van voldoende drinkwater) wil waarborgen. Het voorzien in de drinkwaterbehoefte is de centrale vraag voor Vitens in dit project, maar minder voor de andere stakeholders. Het werken met een begeleidingscommissie kan worden gezien als een standaard aanpak in dit soort grote projecten, aldus de projectleider. Deze opzet heeft in het verleden ook al geleid tot een vlot en goed gedragen eindresultaat, waarbij er draagvlak bestaat voor de plannen; er kennis uitwisseling plaatsvindt; en er win-win situaties geïdentificeerd kunnen worden (interview projectleider).

Zoals geïntroduceerd in paragraaf 2.4 kan de positionering op de assen van het afwegingskader worden ondersteund door een drietal hulpvragen. Deze vragen met betrekking tot de beschikbare *tijd*, de institutionele *context* in een gebied en de *missie* van een drinkwaterbedrijf, worden in de hierop volgende paragrafen besproken. Deze moeten worden gezien vanuit het perspectief van het drinkwaterbedrijf zelf.

3.3.3 Missie

Het project om een nieuwe winning te realiseren heeft een duidelijk doel: de toekomstige watervoorziening in Friesland veilig stellen. Deze missie heeft een sterke sectorale focus gezien het gelinkt is aan de *core business* van Vitens: het voorzien in drinkwater. *'Het aanleggen van een nieuwe winningslocatie is een volledig zelfstandig beleidsdoel'* (interview procesmanager). Echter, geeft de procesmanager aan dat er in de communicatie over het project gefocust wordt op het algemeen belang dat het project dient (voorzien in voldoende drinkwater) en minder op de assetmanagement aspecten van het project. De ambitie is om het draagvlak te creëren bij de betrokkenen. *'Het drinkwaterbedrijf moet gezien worden als werkende aan publiek belang en niet als private assetpartij. (...) Het waterleidingbedrijf is iets van de bewoners (...) ook wanneer je het vergelijkt met (...) het gasbedrijf in de buurt van de waterwinning'*. In dit project kan Vitens hier zijn voordeel mee doen door dit te blijven benadrukken (interview procesmanager). Dit kan door een nauwe afstemming met de provincie Friesland, gezien de provincie vergunningverlener is, maar ook beleidsmaker. *'De provincie ziet ook het gevaar van verzilting voor de toekomstige watervraag'*. Door de nadruk te leggen op het publieke belang kunnen betrokkenen ook het gevoel krijgen *'dit is iets van ons'*. Op deze manier is de missie van de het project dus hoofdzakelijk sectoraal, maar wordt de uitvoering zo ingericht (vooral vanaf het moment dat Luxwoude als mogelijke locatie is gekozen) dat de stakeholders zich betrokken voelen bij het proces en eigenaarschap ontwikkelen. Vanuit deze redenering beschrijft de

procesmanager van Vitens het project als *'absoluut geen koppelkansen project'*. *'De missie van het project zelf is genoeg'*.

Het maatschappelijk belang van het project wordt ook door de stakeholders erkend en zij zien dit als belangrijke drijfveer voor het project. Zo stelt het geïnterviewde lid van LTO Noord dat er besef is van het maatschappelijk belang dat er drinkwater moet zijn en dat dit ergens gewonnen moet worden. Waar het dan gebeurt, maakt in principe dan weer niet zo veel uit, aldus de geïnterviewde. Hiermee is de rol van de betrokkenen en de begeleidingscommissie dus het bijdragen aan dit traject. *'Het gaat uiteindelijk om Vitens en hun doelen (...). Ze doen wel hun best om ons te betrekken. Wij kijken voornamelijk naar de schade en zoeken voorbeelden van andere casussen'* (interview Agr. H.).

3.3.4 Context

De context betreft de historische relaties en netwerken die er bestaan in een gebied en die van invloed zijn op de huidige samenwerking en verstandhouding tussen partijen. In de omgeving Luxwoude speelt voornamelijk de omgang met andere winningen in het gebied een rol. Uit de gesprekken blijken de ervaringen bij andere winningen en projecten het procesverloop in dit project beïnvloed. Zo is er bijvoorbeeld een oudere winning bij Appelscha (Terwisscha) die al sinds begin vorige eeuw actief is. Rondom deze winning is er veel *'gedoe'* met agrariërs in de omgeving over vergoedingen van droogteschade, en de gebruikte modellen om de effecten van de drinkwaterwinning op de droogte te bepalen (interview LTO N). *'Dit heeft geleid tot een langdurige discussie en juridische touwtrekkerij. Daar is de sfeer tussen landbouw en Vitens niet zo heel jofel. Dat speelt zich ook af bij één of twee winningen in het oostelijk deel van Overijssel, waar een beetje een vergelijkbare discussie plaatsvindt waar ze het niet eens zijn over de omvang van de ontstane schade [die vergoed dient te worden]. Dat [dergelijke conflicten] blijft zeuren. Dus het is niet zo dat het overal koek en ei is tussen de landbouw en Vitens.'* (interview LTO N.). Toch is het niet zo dat deze geschiedenis de verhoudingen in dit project vooraf hebben bepaald, aldus de geïnterviewde van LTO Noord. *'Het houdt ons wel scherp. (...) We kunnen ervan leren hoe het elders in het verleden niet goed gegaan is'*. De belangrijkste lessen uit deze eerdere projecten zijn voornamelijk dat de nul-situatie goed in kaart gebracht moet worden. Daarnaast wordt er in dit project vanaf het begin met alle stakeholders samen opgetrokken. *'Dan kan je in overleg met de [agrarische] sector de basis leggen om in dit gebied drinkwater te winnen'*.

Vergelijkbaar wordt er in de interviews met Staatsbosbeheer en het waterschap gerefereerd aan de eerder genoemde winning in Nij Beets. Hier blijken er toch meer schadelijke effecten op te treden voor de natuur dan vooraf verwacht.

Een andere ontwikkeling in de omgeving die naar alle waarschijnlijkheid een invloed heeft gehad op de zorgvuldige manier waarop stakeholders zijn betrokken is eerder ontstane ophef rondom gaswinning. Dicht bij de waterwinningslocatie zit namelijk ook een gaswinningslocatie waar recentelijk een extra gasveld is aangeboord zonder dat daar vroegtijdig over gecommuniceerd is. Omdat deze extra gaswinning kan leiden tot bodemdaling heeft dit geleid tot ophef in de gemeente Opsterland, Langezwaag, Luxwoude en Heerenveen. Het gasbedrijf heeft in reactie hierop bepaalde ontwikkelingen in de omgeving gesponsord zoals een multifunctioneel centrum en investeringen in duurzaamheid. De eerdere ophef over bodemdaling beïnvloedt ook de context voor de nieuwe winning in Luxwoude. Op aanraden van de gemeente Opsterland heeft Vitens de situatie rondom de gaswinningslocatie geanalyseerd en contact gezocht met gaswinningsbedrijf om de lessen uit dit proces te gebruiken (interview Gem. Opst.). De projectleider van Vitens geeft aan dat het hierbij vooral belangrijk was helder te communiceren met de omgeving en hierbij ook het verschil tussen gas- en waterwinning duidelijk te maken. Het winnen van water is geen mijnbouw en heeft andere effecten op de bodem. Dit is duidelijk en transparant besproken met betrokkenen.

Kortom, verschillende ontwikkelingen in de regio zoals water- en gaswinningsprojecten lijken een invloed te hebben op het besluitvormingsproces. Vooral het vroegtijdig en zorgvuldig betrekken van en open communiceren

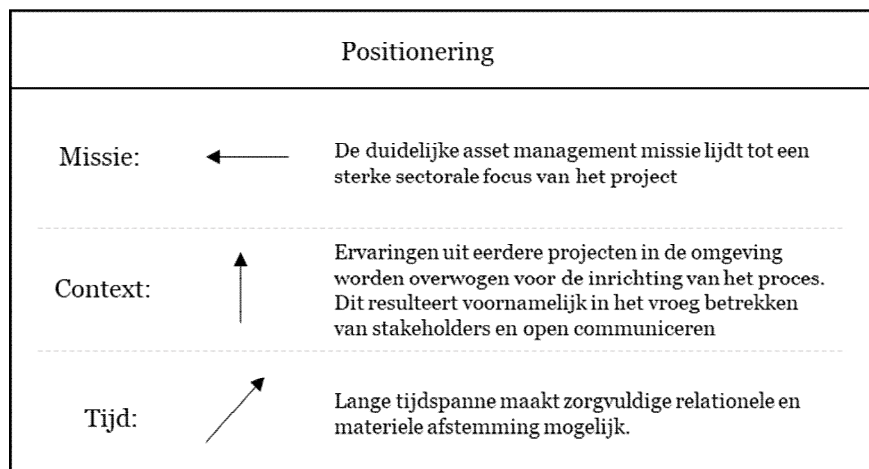
met stakeholder lijkt verband te houden met ervaringen uit eerdere ontwikkelingen. Daarnaast geeft de procesmanager aan dat deze ervaringen ook invloed hebben op de sectorale focus van het project. *‘Het drinkwaterbedrijf moet gezien worden als werkende aan een publiek belang en niet als private assetpartij (...). Het waterleiding bedrijf is iets van de bewoners (...) ook wanneer je het vergelijkt met (...) het gasbedrijf in de buurt van de waterwinning’*. Door de nadruk te leggen op het publieke belang van de nieuwe winning kunnen betrokkenen ook het gevoel krijgen *‘dit is iets van ons’*. Het koppelen met andere materiële doelen kan afleiden van dit principe (interview procesmanager).

3.3.5 Tijd

Uit de interviews met de procesmanager en projectleider van Vitens blijkt dat het project geen last heeft gehad van tijdsdruk. Zo stelt de procesmanager dat dit project een *‘lange adem traject’* is, waar in de planning veel afstemming en overleg met overheden en omgeving plaatsvindt. Dit wordt ondersteund door de andere geïnterviewde partijen. Zo stelt de geïnterviewde van LTO Noord dat er genoeg tijd is om keuzes niet onder druk te hoeven forceren. Tevens stelt een geïnterviewde van de provincie dat het ontbreken van tijdsdruk een positieve invloed heeft. *‘Vaak wordt er in projecten met weinig tijd vanuit een verdedigingsmodus gewerkt. (...) In dit geval is dat niet zo en dat komt voornamelijk door de rol die Vitens aanneemt: zij zijn heel open’*. Om vertraging te voorkomen wordt er heel transparant gecommuniceerd over de verschillende processtappen wat resulteert in *‘een fijne openheid tussen de partijen’* (interview Prov. Fr.).

3.3.6 Positionering

In Figuur 3 is de invloed van de missie, tijd en context op de positionering op de assen (Figuur 3) weergegeven.



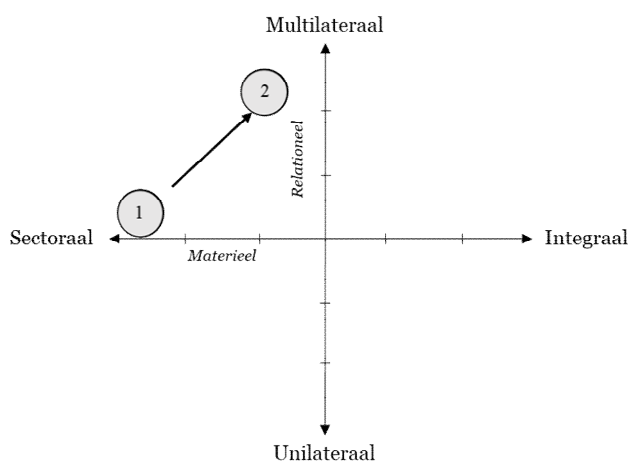
Figuur 3 – Positionering op de assen (figuur 1) wordt ondersteund door de hulpvragen (tijd, context en missie). Tijd is van invloed op beide assen, context is daarentegen voornamelijk bepalend voor de unilateraal-multilaterale as en missie is bepalend voor de sectoraal-integrale as.

3.4 Afwegingskader: Positionering op de assen

O.b.v. de hiervoor beschreven materiële en relationele afwegingen, in combinatie met de missie, context en tijd, kan het project nu op de assen van het analytisch afwegingskader worden geplaatst, om zo antwoord te geven op de centrale vraag: *waartoe?*. Zoals te zien in Figuur 4 is het materiële projectdoel in eerste instantie heel sectoraal. Tijdens de strategische agenda bepaling (1) is er een sterke focus op de eigen drinkwaterdoelen. Dit verschuift echter meer naar het midden van het spectrum in de tactische planningsfase. Zoals gesteld verbreed het centrale doel zich iets doordat de inpassing in de omgeving belangrijker wordt. Hierbij wordt er vroegtijdig verkent wat de eventuele positieve, dan wel negatieve effecten op de omgeving zouden kunnen zijn van de winning. Hierbij blijft de materiële focus sectoraal, maar verschuift deze wel iets naar het midden. Wat betreft de relationele focus is er

ook een duidelijke verandering zichtbaar tussen de twee fasen. Het project begint in het midden van de relationele as, gezien in deze fase enkel de provincie als stakeholder betrokken is bij het proces. Wanneer de tactische planningsfase (2) begint verschuift deze echter naar multilateraal. In overleg met de omgevingspartijen SBB en het waterschap Friesland wordt de mogelijke locatie Luxwoude bepaald, waarna er een begeleidingscommissie wordt ingesteld die ook de overige omgevingspartijen op een hechte manier betreft bij het proces. Ondanks dat deze commissie geen formele status heeft worden zij vroegtijdig op de hoogte gesteld en betrokken bij de te maken keuzes in het vergunningstraject, waardoor het project als multilateraal kan worden gezien in deze fase.

Het afwegingskader draagt bij aan het beantwoorden van de ‘waartoe’ vraag (welke relationele en materiële doelen worden in dit proces nagestreefd?). Aan de hand hiervan kan er nu worden ingezoomd op de overige drie vragen zoals gepresenteerd in paragraaf 2.2: wanneer, wie en hoe?



Figuur 4 - Positionering casus Luxwoude op de in het afwegingskader. Project is in te delen in twee fasen: strategisch agenda bepalen (1) en tactische planning (2). 1: het project is gefocust op het sectorale assetmanagement doel van Vitens: lange termijn drinkwatervoorziening in Friesland. Provincie adviseert in deze fase. Verder geen andere stakeholders direct betrokken. 2: Leden begeleidingscommissie worden multilateraal betrokken bij het proces. Input en zorgen worden meegenomen door Vitens. Nog steeds sectorale focus met wel potentiële koppelkansen met het waterschap (minder bemaling nodig).

3.4.1 Beantwoording kernvragen: Wie, wanneer, hoe en waartoe?

Zoals gesteld zijn er twee centrale fasen te herkennen in het project. Een strategische agenda bepaling en een tactische planningsfase. De operationele uitvoering en implementatie is hier nog niet gestart.

Tijdens de eerste fase, de strategische agenda bepaling, is vooral de provincie als regionale partner betrokken. Met deze partij wordt op strategisch niveau de doelen en de politiek-administratieve en contextuele randvoorwaarden afgestemd. Deze fase had voor Vitens nog wel een sterke sectorale focus, waarbij het drinkwaterbelang centraal stond. Het mobiliseren van middelen en ondersteuning is een centraal doel van de stakeholder betrokkenheid.

In de tweede fase is, in afstemming met omgevingspartijen, de mogelijkheid voor de ontwikkeling van de nieuwe winning in Luxwoude verkend en zijn alle belangen en behoeften van bewoners in kaart gebracht. De stakeholders zijn in deze fase geselecteerd o.b.v. hun belangen in de directe omgeving van de potentiële winning en actief benaderd door Vitens. Door een begeleidingscommissie te vormen waarin de stakeholders betrokken worden en waarin de voortgang van het proces besproken wordt, heeft Vitens de afweging van belangen duidelijk georganiseerd en gecoördineerd. Ook leidt het instellen van de commissie tot een gevoel van betrokkenheid en eigenaarschap bij de betrokkenen en het gevoel dat er open en transparant gecommuniceerd wordt. Ondanks dat deze begeleidingscommissie geen formele invloed heeft op de uitkomsten van het traject, hebben de hierin

betrokken stakeholders toch het gevoel via deze commissie te kunnen bijdragen. Stakeholders geven aan serieus te worden genomen en te worden betrokken bij de keuzes die gemaakt moeten worden. Zo stelt het geïnterviewde lid van LTO Noord: *'Dat is in ieder geval het gevoel dat we hebben. Juridisch gezien hebben we niets te beslissen, maar Vitens geeft ons wel het gevoel dat er geluisterd wordt'*. Verschillende geïnterviewde beschrijven hun betrokkenheid in het proces als consulteren. De eventuele vragen of onduidelijkheden die hierbij ontstaan worden opgepakt door Vitens en onderzocht. Zo worden zowel onderwerpen besproken gerelateerd aan de fysieke realisatie (bijv. plaatsing winningsstation), maar ook aan het waarborgen van een goede nulmeting en documentatie van effecten. Tijdens de interviews komen verschillende momenten aan bod waaruit blijkt dat de input van de betrokken partijen tijdens deze overleggen gehoord wordt door Vitens. Een voorbeeld genoemd door de geïnterviewde van het Plaatselijk Belang Luxwoude is het aanvullend onderzoek dat is uitgevoerd nadat bewoners hun zorgen uitten over de effecten van een verlaging van het grondwaterpeil op de houten palen waarop hun woningen gebouwd zijn. Een tweede voorbeeld komt aan bod in gesprek met de provincie Friesland. De geïnterviewde stelt: *'Voor de provincie is het beheer van het grondwatersysteem heel belangrijk. Hierbij is een periode van 100 jaar zelfs relatief kort en moet je eigenlijk nadenken op een termijn van 1000 jaar'*. Voor een drinkwaterbedrijf als Vitens is de directe toekomst belangrijker. Hij stelt dat deze lange termijn blik iets is dat de provincie inbrengt in de hydrologische onderzoeken (interview Prov. Fr.).

In sommige gevallen neigt de betrokkenheid zelfs naar meebeslissen. Zo geeft Staatsbosbeheer aan dat zij in principe geconsulteerd worden, maar dat er, omdat er wel vanuit de begeleidingscommissie informele sturing mogelijk is op de uitkomsten, ook sprake is van meebeslissen. Daarnaast geeft het waterschap aan dat, waar zij in de begeleidingscommissie voornamelijk geconsulteerd worden, hun rol in het ontwikkelen van de hydrologische modellen *'meebeslissen'* is (interview SBB).

De betrokkenheid van de stakeholders wordt ook gestimuleerd door het benadrukken van het maatschappelijk belang door Vitens. De duidelijke sectorale focus en het afhouden van koppelkansen maken het doel van het project duidelijk voor de betrokkenen. Daarnaast voelen zij ook de urgentie van het specifieke project. Ondanks de sectorale focus, vindt er wel op procesniveau vergaande afstemming plaats met de betrokken partijen. Dankzij de opzet met een begeleidingscommissie leren de betrokkenen ook elkaars belangen en behoeften kennen.

Tot slot geven stakeholders aan het op prijs te stellen dat er is geleerd van eerdere, vergelijkbare projecten in het gebied. Dit heeft geleid tot openheid over de procesgang en de uitkomsten van onderzoeken. Verschillende geïnterviewde noemen dit als zeer waardevol. Zo stelt de geïnterviewde van Staatsbosbeheer dat er niets aan het toeval wordt overgelaten. Er wordt bij alle vertegenwoordigers gecheckt of de belangen van hun achterban aan bod komen en er wordt zeer zorgvuldig gekeken naar alle mogelijke schades. De indruk is dan ook dat hier niet op beknibbeld wordt. Er is sprake van *'openheid en transparantie'* (Interview SBB).

In Tabel 4 zijn de wanneer, wie, hoe en waartoe vraag samengevat voor de casus Luxwoude.

Tabel 4 - De antwoorden op de vier kernvragen (wie, wanneer, hoe en waartoe) voor de casus Luxwoude vanuit het perspectief van het drinkwaterbedrijf.

Wanneer?	Wie?	Hoe?	Waartoe?
Strategische agenda bepaling	Regionale partners, eerste procedurele afstemming	<ul style="list-style-type: none"> Mobilisatie van middelen en ondersteuning van sectoraal doel Politiek-administratieve en contextuele afstemming 	Sectorale focus assetmanagement project; nog geen brede stakeholder betrokkenheid
Tactische planningsfase	Omgevingspartners	<ul style="list-style-type: none"> Coördineren Strategisch framen van doelen Creëren van urgentie Opbouw van een netwerk 	Sectorale focus assetmanagement project, met enkele meekoppelkansen;

		<ul style="list-style-type: none">• Transparantie• Creëren van gedeelde visie en eigenaarschap	multilaterale stakeholder betrokkenheid
Operationele implementatie	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

4 Transportleiding Katwijk

4.1 Het project

Een tweede casus in dit project is de aanleg van een nieuwe transportleiding door Dunea. Dit project speelde zich hoofdzakelijk in Katwijk af en is onderdeel van een bredere ambitie van het drinkwaterbedrijf om ook de komende jaren de transportcapaciteit in deze regio te kunnen waarborgen. Het project betreft het aanleggen van een nieuwe transportleiding in de Biltlaan, een belangrijke hoofdweg tussen noordoost en zuidwest Katwijk.

In de hierop volgende paragrafen zal de ‘casus Katwijk’ worden besproken a.d.h.v. het raamwerk gepresenteerd in hoofdstuk 2. Om dit te doen zal eerst het procesverloop worden toegelicht. Hierna zullen de verschillende onderdelen van het raamwerk worden doorlopen.

Tabel 5 – Geïnterviewden, met waar relevant hun functies en gebruikte codes.

Rol	Code
Dunea - projectleider	Projectleider
Dunea - strategisch omgevingsmanager	Strat. Omg. Man.
Gemeente Katwijk – programmaleider	Gem. Katw. – Prog.
Gemeente Katwijk - projectleider	Gem. Katw. – Proj.
Van Baarsen Buisleidingen B.V. (infrastructureel uitvoerder)	Uitvoerder
Hoogheemraadschap Rijnland – adviseur	Hoogh. Rijnl. – Adv.
Hoogheemraadschap Rijnland - toezichhouder	Hoogh. Rijnl. – Toez.

4.1.1 Nieuwe transportleiding

Vanuit Dunea gezien komt het project voort uit de opgestelde assetmanagement prognoses. Eens in de vier jaar stelt Dunea een Masterplan Reinwaterberging en Transport (MRT) op. Uit deze MRT komen concrete aanbevelingen en projecten voort die de drinkwatervoorziening moeten veilig stellen. Uit het MRT in 2016 voor het noordelijk deel van het voorzieningsgebied bleek dat het pompstation in Noordwijk verouderd was en grootschalig onderhoud nodig had. Een alternatieve oplossing die in het MRT werd aangedragen was om een nieuwe transportleiding te leggen tussen Katwijk en Noordwijk, zodat het pompstation niet meer nodig zou zijn en afgestoten kan worden. Deze transportleiding zou o.a. door de Biltlaan in Katwijk lopen. O.b.v. deze conclusies is er een intern keuzeprocess gestart tussen verschillende alternatieven, waarbij er zowel omgevingsfactoren zijn meegenomen als andere, bijvoorbeeld meer technische criteria. Bij de beoordeling van omgevingsfactoren betrof het vooral de omgevingsgevoeligheid van de besproken maatregelen in algemene zin en niet de huidige en geplande activiteiten van derden in de omgeving. In dit proces is gebruik gemaakt van het ‘canvas omgevingsmanagement’ (naar een model ontwikkeld door Twynstra Gudde) (interview Strat. Omg. Man.).

Normaliter wordt er nadat er een definitieve oplossingsrichting is vastgesteld concrete afstemming gezocht met de omgevingspartners. In het geval van de transportleiding in Katwijk is dit iets eerder gedaan. Dit kwam toevalligerwijs tot stand in een overleg met de gemeente omtrent een ander onderwerp. Gemeenten zijn vaak de eerste stakeholders die benaderd worden gezien zij vaak eigenaar zijn van de grond en een coördinerende rol hebben in de openbare ruimte. Daarnaast hebben gemeenten het overzicht van de activiteiten in een gebied (interview Strat. Omg. Man.).

Na het signaleren van de koppelkans is er een gesprek georganiseerd. In dit eerste gesprek ging Dunea nog niet uit van tijdsdruk en was het belangrijkste doel het in kaart brengen van mogelijke synergiekansen (het project hoefde volgens interne tijdplanning pas in 2023 af te zijn). Tijdens dit gesprek bleek dat deze kansen er inderdaad zouden zijn, en wel met een openbaar vervoersproject in diezelfde Biltlaan. Lastigheid was echter dat de planning van dit Hoogwaardig Openbaar Vervoer (HOV) project al in een ver gevorderd stadium bleek te zijn. Om nog te kunnen aanhaken bij dit project moest de planning van de transportleiding onder hoge tijdsdruk gebeuren. Het hele traject is toen versneld om een meekoppelkans met het HOV traject mogelijk te maken. De besluitvorming om voor de transportleiding als oplossingsrichting voor de toekomstige waterbestendigheid te kiezen is versneld en daarnaast is er een technische analyse uitgevoerd of het mogelijk was om de leiding binnen het aangepaste tijdsbestek te realiseren. Zodra bleek dat het mogelijk was, is er begonnen met de voorbereiding, het ontwerp, de aanbesteding en implementatie. Al deze stappen zijn veel sneller doorlopen dan normaal (interview Strat. Omg. Man.). Momenteel is Dunea klaar met alle fysieke werkzaamheden in het gebied en ligt de transportleiding in de grond. De gemeente heeft de weg feestelijk geopend, samen met Dunea en andere partners. In Tabel 6 is een overzicht gegeven van de betrokken stakeholders per fase.

Tabel 6- Stakeholderbetrokkenheid in de verschillende projectfasen.

Wie?	Wanneer?	Waarvoor?
-	Strategische agendabepaling	Bepaling oplossingsrichting voor gesignaleerd AM vraagstuk
Gemeente Katwijk	Tactische projectplanning	Verkenning afstemming projecten
Gemeente Katwijk, Uitvoerder, Hoogheemraadschap Rijnland, (contact met provincie Zuid-Holland werd door de gemeente Katwijk onderhouden)	Tactische projectplanning	Planning operationalisering (uitvraag voor aannemer) en vergunningaanvragen
Gemeente Katwijk. Hoogheemraadschap Rijnland, Klankbordgroep (met bewoners) (contact met omgevingspartijen zoals bewoners, school, winkeliers, OV bedrijf, hulpdiensten werd door de gemeente Katwijk onderhouden)	Operationele implementatie	Minimaliseren ervaren hinder door omgeving. Uitvoeren werkzaamheden binnen de planning

4.2 Casus beschrijving

4.2.1 Selectie betrokkenen

Het project voor de aanleg van een nieuwe transportleiding in de Biltlaan kenmerkt zich door een relatief intensieve samenwerking met de gemeente Katwijk. De betrokkenheid van andere stakeholders was veel minder intensief en werd veelal vormgegeven in overleg met diezelfde gemeente.

Uit de interviews blijkt dat voor zowel Dunea als de gemeente Katwijk de samenwerking in de Biltlaan pas laat werd geïnitieerd. Beide partijen hadden individueel al stappen gemaakt in de planning voor hun "eigen" project, waarbij de gemeente Katwijk al verder was dan Dunea. Op initiatief van de provincie Zuid-Holland was de gemeente bezig met het plannen van een HOV verbinding, waarbij er reeds een tijdplanning voor de afronding van het HOV project was afgesproken. De projectleider van Dunea zegt hierover: *'Normaliter houdt AM de ontwikkeling van dergelijke*

plannen bij de gemeente in de gaten en worden zij ook op informele wijze op de hoogte gehouden, maar van dit project was Dunea pas later op de hoogte. Er is toen snel verkend of er een koppelkans mogelijk was en dat was het geval. Deze mogelijke koppelkans maakte uiteindelijk ook de beslissing voor de transportleiding makkelijker.'

In de tactische fase heeft Dunea het project onder tijdsdruk moeten plannen en de benodigde vergunningen moeten aanvragen bij de gemeente Katwijk en het hoogheemraadschap Rijnland. Dit waren wat betreft de gemeente o.a. kapvergunningen voor de bomen langs de Biltlaan (interview Strat. Omg. Man.). Met betrekking tot het hoogheemraadschap betrof dit vergunningen voor het onttrekken van grondwater om de aanleg van de transportleiding mogelijk te maken. Hierbij ging het voornamelijk om het minimaliseren van negatieve effecten van grondwateronttrekking op de omgeving (bijv. droogteschade, verzakking, etc.). Daarnaast kijkt het hoogheemraadschap ook naar waar en hoe het onttrokken grondwater geloosd wordt (interview Hoogh. Rijnl. – Adv.).

Naast de procedurele afstemming met het bevoegd gezag (gemeente Katwijk en hoogheemraadschap) in de tactische fase, blijkt het contact met de andere omgevingspartijen veelal georganiseerd te zijn door de gemeente Katwijk. De gemeente heeft in afstemming met de omgeving en andere betrokken stakeholders zoals bewoners, winkeliers, een school, sportvelden, OV en sirene dragende voertuigen (brandweer, politie, ambulance) besloten de weg niet volledig af te sluiten. Door een deel van de weg open te laten werd de bereikbaarheid voor deze stakeholders gewaarborgd (interview Gem. Katw. prog). Dunea heeft daarnaast met vervoersbedrijf Arriva afgestemd over de noodzaak vervangende haltes te plaatsen (interview projectleider). De gemeente Katwijk heeft de bewoners geïnformeerd over de geplande werkzaamheden in de Biltlaan via een bewonersavond. Dunea heeft hier aan bijgedragen geleverd door, voornamelijk op het gebied van de ecologische impact advies te geven aan de gemeente (aangaande de benodigde onderzoeken). Daarnaast zijn zij ook zelf aanwezig geweest bij de bewonersavonden (interview Strat. Omg. Man). In de operationele fase heeft de uitvoerder de verantwoordelijkheden voor het omgevingsmanagement op zich genomen (interview projectleider). Dit omvatte voornamelijk het afhandelen van vragen en klachten vanuit de bewoners over de werkzaamheden (interview uitvoerder). Ook heeft de uitvoerder het contact met het hoogheemraadschap onderhouden. Om de impact op de omgeving te minimaliseren zijn er daarnaast ook, naar aanleiding van ontwikkelingen van de werkzaamheden, aanpassingen gedaan in de uitvoeringsmethode. Een voorbeeld van een dergelijke aanpassing is dat er onder alle kruispunten is geboord (i.p.v. dat de weg is opgebroken). Ook is er voor een flat gebruik gemaakt van een alternatieve methoden voor het heien om zo de overlast te verkleinen. Daarnaast is, zoals eerder benoemd, ook de impact op het verkeer geminimaliseerd door de werkzaamheden uit te voeren terwijl slechts een deel van de betrokken weg was afsloten en er dus een deel open bleef voor verkeer (interview uitvoerder).



Figuur 5 - Impressie van herinrichting Biltlaan. (bron: Katwijk Extra).

Bewoners zijn verder bij de operationalisering betrokken door de oprichting van een klankbordgroep. Deze is opgericht tijdens de eerste bewonersavond en heeft meegedacht over de concrete inrichting van de groene ruimte. De afstemming met deze klankbordgroep verliep via de gemeente. Er zijn ook maatregelen genomen om de hinder voor bewoners te minimaliseren zoals stil asfalt, grondwallen en kruidenbermen. Deze zijn niet voortgekomen uit de klankbordgroep maar waren sowieso onderdeel van de planning (interview Gem. Katw. Proj.).

De planning in de tactische fase onder tijdsdruk omdat de gemeente reeds met de provincie afspraken had gemaakt over de afronding van het HOV project. Van deze planning hing ook deels de financiering van het HOV project af, waardoor er weinig ruimte was voor uitloop.

Er zijn volgens de projectleider van Dunea geen sprake dat stakeholders niet betrokken zijn geweest die dat eigenlijk wel hadden moeten zijn. Dit standpunt wordt gedeeld door de betrokkenen van het hoogheemraadschap, de uitvoerder en de gemeente, al geven betrokkenen vanuit de eerste twee genoemde organisaties ook vaak aan geen goed overzicht te hebben van welke stakeholders allemaal betrokken zijn.

4.2.2 Betrokkenheid stakeholders

Zoals gesteld was de belangrijkste stakeholder voor Dunea in dit project de gemeente Katwijk. ‘Zowel Dunea, als de gemeente had eigen belangen in de samenwerking’. Hoewel ze heel duidelijk hun eigen hoofddoelen hadden (realiseren transportleiding en realiseren HOV) hebben ze ook op strategische punten de samenwerking opgezocht. Daarnaast heeft Dunea ook bijgedragen aan het plan van aanpak voor de werkzaamheden in de vorm van de inbreng van natuurexpertise en omgevingsmanagement. Deze expertise is ook gebruikt om tijdens bewonersavonden en in andere informatievoorziening aan bewoners de casus goed toe te lichten (interview Strat. Omg. Man.).

Vanuit de gemeente Katwijk bezien had de samenwerking met Dunea ook meerwaarde omdat het combineren van de twee projecten latere werkzaamheden en bijkomende hinder in het gebied zou kunnen voorkomen. Beide partijen dienen één gezamenlijke klant, aldus de projectleider vanuit de gemeente, namelijk de bewoners van Katwijk. Door de projecten slim te koppelen konden er maatschappelijke kosten worden bespaard (interview Gem. Katw. Proj.). Toch vormen aanvankelijk de mogelijke vertragingen die de samenwerking zou kunnen opleveren ook een risico voor de gemeente. De gemeente had namelijk reeds een contract met de provincie Zuid-Holland gesloten voor de realisatie van de HOV. Dit zette de tijds- en financiële planning onder druk. Daarnaast was er ook een risico voor reputatieschade in de omgeving (in het geval van uitloop) en waren medewerkers van de gemeente persoonlijk sterk verbonden met het HOV-project (interview Strat. Omg. Man.).

Naast de gemeente is het hoogheemraadschap Rijnland een andere stakeholder met wie Dunea contact heeft gehad over dit project. Het hoogheemraadschap is het bevoegd gezag voor o.a. grondwateronttrekkingen. Voor een overzicht van de betrokken stakeholders zie Tabel 7.

Tabel 7 – Betrokken stakeholders in de casus Transportleiding Katwijk-Noordwijk inclusief hun rol en belang.

Wie?	Wat? (in welke rol)	Waartoe? (met welk belang)
Gemeente Katwijk	Verantwoordelijk voor planning en uitvoering HOV project Biltlaan; Vergunningverlener	<ul style="list-style-type: none"> Maatschappelijke kosten laag houden Hinder werkzaamheden minimaliseren
Provincie Zuid-Holland	Initiator HOV project bij gemeente Katwijk	<ul style="list-style-type: none"> HOV netwerk opzetten in de provincie Zuid-Holland
Hoogheemraadschap Rijnland	Vergunningverlener grondwateronttrekking	<ul style="list-style-type: none"> Beoordelen en toezichhoudend op grondwateronttrekking om impact op de omgeving te minimaliseren

Aannemer -	Uitvoerend partij, incl. afstemming omgevingshinder	<ul style="list-style-type: none"> N.v.t.
Omgeving (bewoners, winkeliers)	Ervaren mogelijk hinder van de werkzaamheden in de Biltlaan	<ul style="list-style-type: none"> Minimaliseren hinder en waarborgen toegankelijkheid Bewoners betrokken bij herinrichting groene ruimte na werkzaamheden
Gebruikers doorgaande route (OV, sirene dragende voertuigen)	Maken gebruik van de Biltlaan in hun vaste route	<ul style="list-style-type: none"> Bereikbaarheid
Klankbordgroep van bewoners	Directe omwonende en gebruikers van de her in te richten straat	<ul style="list-style-type: none"> Visuele en functionele aantrekkelijkheid van de straat na herinrichting waarborgen

4.2.3 Koppelkansen en meekoppelkansen

In dit project is er een hele duidelijke meekoppelkans benut tussen de gemeente Katwijk en Dunea. Deze meekoppelkans is hoofdzakelijk tactisch en operationeel van aard en betreft een materiële afstemming van werkzaamheden. Zoals ook al kort besproken in het procesverloop werd de meekoppelkans die dit project kenmerkt pas laat ontdekt door de betrokken partijen. De projectleider van de gemeente Katwijk geeft aan dat het de normale gang van zaken is dat de provincie geen contact heeft gezocht met Dunea over HOV project. Dergelijke afstemming verloop via de gemeenten. De projectleider geeft daarbij aan dat er bij alle infrastructurele projecten door de gemeente contact gezocht wordt over planning met nutsbedrijven in de (tactische) ontwerpfase. Hierbij gaat het voornamelijk om het combineren met (kleine) onderhoudswerkzaamheden (interview Gem. Katw. Proj.). Over het algemeen initieert de gemeente deze afstemming rondom werkzaamheden. De gemeente wordt zelf maar weinig benaderd over dergelijke zaken door nutsbedrijven: hun plannen worden vaak kenbaar bij de gemeente via een melding van graafwerkzaamheden (interview Gem. Katw. Proj.). Een reden die hiervoor genoemd wordt door de strategisch omgevingsmanager van Dunea is dat het drinkwaterbedrijf zelf niet vaak werkzaamheden initieert, maar in plaats daarvan vaak 'meegaat' met de ontwikkelingen en werkzaamheden van anderen (interview Strat. Omg. Man). Voor het combineren van de werkzaamheden in de Biltlaan van de twee projecten (HOV en nieuwe transportleiding) was eerdere afstemming (bijv. in de strategische fase) nuttig geweest. Nu was het dankzij de flexibiliteit die Dunea had om de werkzaamheden in korte tijd te realiseren toch gelukt om deze meekoppelkans te realiseren (interview Gem. Katw. Proj.).

Concreet zijn er afspraken tussen de gemeente Katwijk en Dunea gemaakt over de locatie van de leidingen in afstemming met het bovengronds ontwerp (positionering bomen, planten; onder fietspad etc.). Op hetzelfde tracé is ook gekeken of er aanvullend waterleidingen vervangen konden worden als onderdeel van geplande onderhoudswerkzaamheden. Uit het interview met de projectleider van de gemeente Katwijk blijkt dat dergelijke afstemming met onderhoudswerkzaamheden van Dunea niet standaard gebeurt in alle infrastructurele projecten, maar in dit project dus wel. Dit kan ook worden gezien als een meekoppelkans.

In de afstemming tussen de gemeente en Dunea was de vermindering van hinder voor de omgeving belangrijk, evenals het minimaliseren van maatschappelijke kosten. Door werkzaamheden slim te combineren zijn kosten en tijd bespaard en hoefde de straat niet onnodig (lang) opengedoken te worden (interview Gem. Katw. Proj.).

Daarnaast is er ook contact gezocht met de netbeheerder actief in de Biltlaan (Liander) om mogelijk ook de door deze partij geplande werkzaamheden in de bodem af te stemmen. *'De netbeheerder is wel op de hoogte gesteld van de werkzaamheden, maar heeft hier geen gebruik van gemaakt'* (interview projectleider).

Naast deze meekoppelkansen zijn er geen andere (mee)koppelkansen benut vanuit het perspectief van Dunea (interview projectleider). Ook voor andere partijen zoals bijv. het hoogheemraadschap Rijnland waren er geen

(mee)koppelkansen in dit project. Mochten deze er wel zijn geweest, dan zou een relatiemanager zijn ingeschakeld vanuit het hoogheemraadschap. Dit was nu niet nodig (interview Hoogh. Rijnl. Toez.). Het hervormen van de groene ruimte in de Biltlaan kan niet worden gezien als (mee)koppelkans, gezien dit noodzakelijk was door de werkzaamheden. De herinrichting van de groene ruimte kwam niet voort uit een eigen initiatief van de bewoners, maar was ingegeven door het infrastructurele project van de gemeente (interview Strat. Omg. Man.). De bewoners zijn hierbij voornamelijk betrokken geweest bij de operationele fase.

4.3 Positionering

O.b.v. de interviews kan het project voor de aanleg van een nieuwe transportleiding in Katwijk op de *materiële* en *relationele* assen worden gepositioneerd. In de hierop volgende paragrafen zullen eerst de materiële en relationele afwegingen worden beschreven, waarna de aanvullende vragen (*missie*, *context* en *tijd*) worden beantwoord.

4.3.1 Materiële afweging

Vanuit materieel oogpunt had Dunea een duidelijk sectoraal doel in dit project. Deze doelstelling verschoof iets meer naar de integrale kant van het spectrum dankzij de geïdentificeerde meekoppelkansen met de gemeente. Voor beide partijen had de koppeling van de projecten een groot financieel voordeel: *“veel van de kosten konden nu gedeeld worden”*. Maar ook een duidelijk maatschappelijk voordeel: *“Het uitvoeren van dezelfde grote werkzaamheden achtereenvolgend in de tijd [...] had je niet kunnen verkopen in de omgeving”* (interview projectleider). Dit laatste wordt ook benoemd door de programmaleider van de gemeente Katwijk. Die geeft aan dat deze meekoppelkansen *“100% benut”* is. Door samen op te trekken is de overlast voor de buurt geminimaliseerd en is het gebied *“voor de komende 20 jaar klaar”* (Gem. Katw. Prog.).

4.3.2 Relationele afweging

De focus van Dunea lag in dit project voornamelijk op de materiële uitdaging van de nieuwe transportleiding. Uit het interview met de projectleider blijkt dat het realiseren van multilaterale samenwerking geen centraal doel was in dit project. Doordat de focus in de strategische agenda bepaling (fase 1) zeer unilateraal was, is de potentiële meekoppelkansen met de werkzaamheden van de gemeente Katwijk pas laat geïdentificeerd. Toen deze eenmaal herkend werd is de aanpak verschoven naar meer multilateraal en is er in goede samenwerking met de gemeente Katwijk een planning ontwikkeld. Hiervoor is ook een samenwerkingsovereenkomst gesloten. Er is veel afstemming geweest met de gemeente om het project te kunnen inrichten naar ieders voorkeursoplossing (interview Strat. Omg. Man.). Daarnaast hebben de gemeente Katwijk en Dunea elkaar ook procesmatig geholpen. Zoals gesteld heeft de gemeente de leiding genomen in het contact met de omgeving. Anderzijds heeft Dunea voor de gemeente de kapvergunning aangevraagd. Voor de werkzaamheden was de kap van een groot aantal bomen nodig. Het kappen van bomen is altijd een omgevingsgevoelig onderwerp, aldus de strategisch omgevingsmanager van Dunea. Dunea heeft toen mede namens de gemeente Katwijk een kapvergunning aangevraagd voor de bomen die zij zelf moesten kappen voor hun werkzaamheden, maar ook voor de bomen die gekapt moesten worden voor de werkzaamheden voor het HOV project. *“Dunea is in die omgevingsgevoelige fase in de wind gaan fietsen, waardoor [de gemeente] Katwijk wat meer uit de wind kon blijven”* (interview Strat. Omg. Man.).

Wel stelt de projectleider dat, ondanks dat het contact met de betrokkenen bij het HOV project bij de gemeente goed verliep, het contact met de andere afdelingen binnen de gemeente soms wat stroever ging. Er werd niet altijd meegedacht en soms sterk vastgehouden aan de eigen plannen (bijv. verkeersplannen).

Uit de interviews met de betrokkenen van de gemeente Katwijk blijkt dat zij tevreden zijn over de samenwerking met Dunea in het voortraject. Dunea begreep dat de gemeente onder tijdsdruk stond door de afspraken met de provincie en heeft zich ingezet om alles tijdig te realiseren (interview Gem. Katw. Prog.). Ook is de gemeente uitgebreid geconsulteerd wat betreft de te vervangen leidingen, en is hier meer afstemming over geweest dan normaal. Dit wordt op prijs gesteld door de gemeente (interview Gem. Katw. Proj.).

Ook het hoogheemraadschap is tevreden over hun betrokkenheid tijdens de tactische planningsfase. Zij zijn tijdig betrokken door Dunea en konden, dankzij de *“zakelijke korte lijnen tussen Dunea en het hoogheemraadschap”* snel afstemmen (interview Hoogh. Rijnl. – Toez.).

In het verdere contact met de omgeving in de planfase is Dunea wel meer op de achtergrond gebleven. Zij hebben contact gehad met Arriva over het verplaatsen van bushaltes en hebben bewoners geïnformeerd tijdens bewonersavonden (interview projectleider). Hierin nam de gemeente wel het voortouw. De projectleider van de gemeente geeft aan dat het creëren van draagvlak en betrekken van bewoners en andere omgevingspartijen door Dunea werd gezien als een taak van de gemeente. Dit beeld wordt bevestigd door de interviews met andere betrokkenen. De projectleider van Dunea beschrijft dat het betrekken van de omgeving en creëren van draagvlak geen centraal doel was voor Dunea. Voor de gemeente was dit belangrijker en zij hadden een grootschalige herstructurering van de Biltlaan reeds gepland binnen het HOV project. Dunea kon *“meeliften”* op hun inspanningen op dit gebied (interview projectleider). Desondanks heeft Dunea wel inhoudelijk bijgedragen aan het contact met de omgeving (o.a. met ecologische kennis en informatievoorziening aan de bewoners). Toch lag de focus van Dunea meer op het voorkomen van weerstand bij de omgeving. Dit gebeurde voornamelijk door de omgeving tijdig te informeren over werkzaamheden (interview projectleider). Dit werd ook zo ervaren door de infrastructureel uitvoerder, die in dit project een omgevingsmanagement functie had en verantwoordelijk was voor het contact.

Ook het hoogheemraadschap Rijnland had in dit project tijdens de uitvoer voornamelijk contact met de uitvoerder. Hierbij is de voornaamste rol van het hoogheemraadschap om tijdens de werkzaamheden toezicht te houden op het naleven van de afspraken rondom het onttrekken van grondwater. Dankzij de eerder genoemde directe contacten met Dunea kon er snel geschakeld worden wanneer er een probleem ontstond, aldus de toezichthouder van het hoogheemraadschap. Kleine problemen, zoals de verkeerd geplaatste pijlbuizen in de Biltlaan, konden daardoor snel opgelost worden. In de Biltlaan betekende dit dat de toezichthouder een strenge mail gestuurd heeft naar de uitvoerder, met Dunea in cc. Hierna waren de problemen snel opgelost (interview Hoogh. Rijnl. – toez.).

Uit de interviews met de gemeente en de uitvoerder blijkt dat het contact met de omgeving hun inziens goed is verlopen. Zo is er ook tijdens de planningsfase aandacht geweest voor de zorgen van de bewoners (bijv. over het kappen van bomen) en is er tijdens de uitvoering veel oog geweest voor het minimaliseren van overlast (bijv. door de rijplaten of verzakking). Wel geeft de geïnterviewde aan dat Dunea (en/of de betrokken uitvoerder) volgens hen soms helderder hadden kunnen communiceren met omwonenden. De gemeente geeft aan veel vragen van bewoners te hebben moeten beantwoorden over de werkzaamheden (interview Gem. Katw. Proj.).

4.3.3 Missie

Het project om de voorziening van drinkwater in het noordelijk voorzieningsgebied veilig te stellen kwam voort uit een interne assetmanagement missie van Dunea (interview projectleider Dunea). Echter bleek tijdens de afstemming dat er een meekoppelkans te realiseren was gezien beide projecten daarnaast een gedeelde missie hadden: hun gezamenlijke klant – de inwoner van Katwijk – zo goed mogelijk te bedienen. Om dit te kunnen doen was het voor de partijen belangrijk de hinder van de werkzaamheden zo veel mogelijk te minimaliseren en geen onnodige kosten te maken (door bijvoorbeeld deze meekoppelkans niet te benutten) (interview projectleider gemeente). De missie van Dunea wordt gekenmerkt door een sterke materiële focus, in de interviews is er geen relationele missie benoemd.

4.3.4 Context

Katwijk ligt midden in het waterwingebied van Dunea en er is een lange geschiedenis van samenwerking en afstemming met de gemeente. Voorheen werden veel infrastructurele projecten los van elkaar gepland en uitgevoerd, wat tot meer hinder en kosten leidde. In de afgelopen 10 jaar is dit steeds beter geïntegreerd, niet in de laatste plaats omdat de gemeente ook haar eigen werkzaamheden (zoals riool, groen & wegenbouw) steeds

meer clustert, aldus de projectleider bij de gemeente Katwijk. De samenwerking tussen de gemeente en Dunea is in het verleden vaak goed verlopen. De gemeente doet haar best Dunea eerder te betrekken bij projecten (interview Gem. Katw. Proj.). Ondanks dat Dunea en de gemeente elkaar dus vaker weten te vinden in dergelijke grote projecten, geven geïnterviewden vanuit de gemeente aan dat meer gestructureerde afstemming van lange termijn plannen wenselijk is (interview Gem. Katw. Proj.; Gem. Katw. Prog). Er vindt al wel regulier afstemming plaats, maar dit gebeurt vooral voor de afstemming van operationele zaken. Daarnaast geeft de projectleider van de gemeente aan dat het soms lastig blijkt de juiste persoon te vinden bij Dunea. Dunea is een organisatie waarin personeel veelal specialistische taken vervult waarin verschillende individuen bijvoorbeeld betrokken zijn bij een project voor respectievelijk de assets, planning, projectbegeleiding, uitvoering, etc.. Dat maakt de communicatie lastig en complex, aldus de projectleider van de gemeente Katwijk. Mogelijk zou het hebben van één individu die verantwoordelijk is en fungeert als aanspreekpunt helpen (interview Gem. Katw. Proj).

Ook Dunea herkent dat de link tussen de het HOV project en de nieuwe transportleiding in deze casus pas laat tot stand kwam. Er wordt door de projectleider en strategisch omgevingsmanager geopperd dat wellicht meerjarenplannen vaker naast elkaar gelegd kunnen worden. Hierbij stelt de strategisch omgevingsmanager echter wel dat het project voor een nieuwe transportleiding redelijk uniek is en dergelijke afstemming van grote projecten dus niet vaak nodig is. Om tot optimale afstemming te komen zouden de plannen die voortkomen uit het MRT direct getoetst kunnen worden bij de gemeente (interview Strat. Omg. Man.).

Uit verschillende voorbeelden die tijdens de interviews zijn besproken, blijkt verder dat de partijen elkaar vertrouwen en dat zij hechten aan goede afstemming en samenwerking. Een voorbeeld hiervan is het flexibel omgaan met procedures en afspraken. Door de tijdsdruk in dit project stonden een aantal processen enigszins onder druk. Toch stelt de infrastructureel uitvoerder dat er flexibel werd omgegaan met de contractdatum. In sommige projecten worden alle partijen heel streng aan de contractdatum gehouden en leidt afwijking hiervan meteen tot boetes. In dit geval is er iets uitgelopen, maar viel dit samen met een uitloop bij de gemeente, waardoor dit geen probleem was. *“Iedereen gunde elkaar wat”*. Ook bleek tijdens de uitvoering dat niet alle technische details goed waren uitgezocht, maar hier zijn alle betrokken partijen steeds onderling goed uitgekomen (interview uitvoerder).

Ook uit het interview met de adviseur voor het hoogheemraadschap blijkt dat er sprake is van *‘elkaar wat gunnen’*. Zo geeft de geïnterviewde aan dat er tijdsdruk was om het advies vanuit het hoogheemraadschap snel af te ronden, vanwege de tijdsdruk in het project. In principe zijn er vaste termijnen afgesproken waarbinnen een advies moet verschijnen en mag het hoogheemraadschap dus deze tijd nemen het advies op te stellen. De adviseur geeft aan *“in het belang van [...] Dunea dit niet [te hebben gedaan].”* *“Dan schuif ik een ander project -waarvan ik weet dat er minder tijdsdruk op staat- wat naar achter in de behandelvolgorde”*. Het *“onderlinge vertrouwen”* dat er tussen Dunea en het hoogheemraadschap bestaat o.b.v. projecten in het verleden, zorgt voor deze *“flexibele houding t.a.v. de procedures”* (interview Hoogh. Rijnl. – Adv).

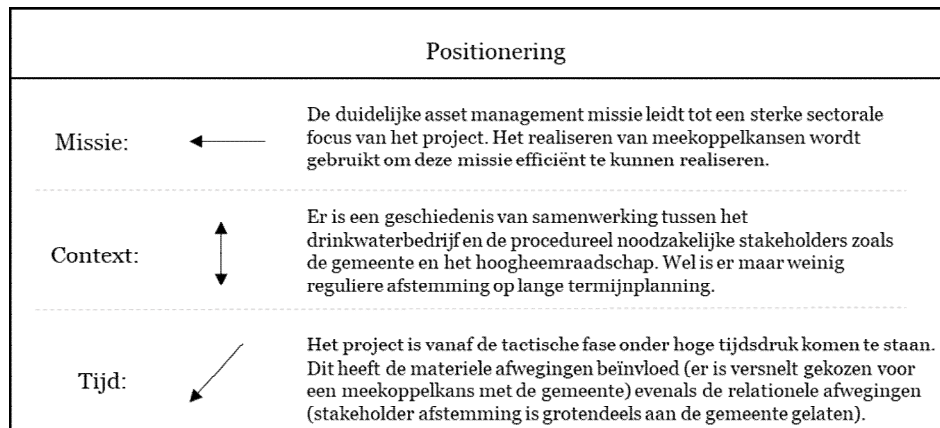
4.3.5 Tijd

Zoals ook toegelicht in de paragraaf 4.1.1 is er in de eerste, strategische fase weinig stakeholderbetrokkenheid geweest. Vanuit de eigen assetmanagement analyse heeft Dunea in deze fase een aantal opties voor plannen uitgewerkt. In de tweede planningsfase (de tactische fase) zijn er daarentegen onder hoge tijdsdruk snel beslissingen genomen. Hierbij was er veel overleg met de gemeente Katwijk en is er intensief onderzocht hoe de meekoppelkansen tussen het HOV project en het nieuwe leidingtracé benut kon worden. Onder druk van de koppelkansen in de tactische fase is hier de strategische overweging voor een oplossing voor het voorzieningsvraagstuk versneld genomen en is er gekozen voor een nieuwe leiding. In de laatste implementatie en operationaliseringsfase zijn er verschillende partijen betrokken om de overlast voor de omgeving te kunnen minimaliseren.

De strategisch omgevingsmanager van Dunea geeft aan dat het in volgende projecten goed zou zijn eerder contact te zoeken met de gemeente om tijdsdruk te voorkomen. Zo stelt hij dat het goed zou zijn om binnen de interne besluitvorming al gesprekken te voeren met stakeholders om een beter beeld te krijgen van de kansen en risico's die horen bij een bepaalde oplossingsrichting. Door eerder gesprekken te voeren, i.p.v. te varen op eigen inzichten, kan er wellicht nog beter vroegtijdige afstemming plaatsvinden (interview Strat. Omg. Man.)

4.3.6 Positionering

In Figuur 6 is de invloed van de missie, tijd en context op de positionering op de assen (Figuur 7) weergegeven.



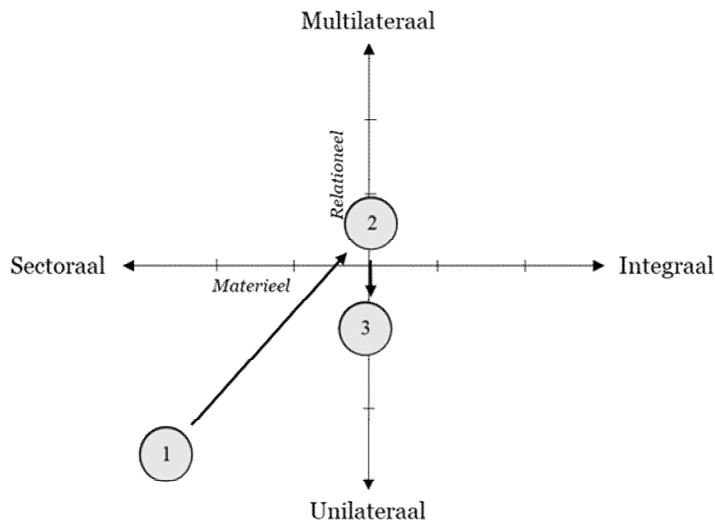
Figuur 6 – Positionering op de assen (figuur 1) wordt ondersteund door de hulpvragen (tijd, context en missie). Tijd is van invloed op beide assen, context is daarentegen voornamelijk bepalend voor de unilateraal-multilaterale as en missie is bepalend voor de sectorale-integrale as.

4.4 Afwegingskader: positionering op de assen

O.b.v. de beschreven materiële en relationele afwegingen, samen met de overwegingen aangaande de missie, context en tijd, kan het project voor de aanleg van een nieuwe transportleiding in Katwijk op het afwegingskader worden gepositioneerd. In de eerste strategische fase is de agenda bepaald. In dit project is hier een duidelijke unilaterale aanpak gekozen met sterke sectorale focus. De ambities om tot meer afstemming te komen tussen de gemeente en Dunea, zijn voornamelijk op de tactische afstemming gefocust. Strategische afstemming lijkt nog niet of nauwelijks te gebeuren. Ook is de focus vanuit Dunea sterk sectoraal en hoofdzakelijk gericht op het veiligstellen van de drinkwatervoorziening in het gebied.

Dankzij de identificatie van de mogelijke meekoppelkansen tussen de gemeente en Dunea heeft de tweede fase een duidelijk ander karakter. Door de meekoppelkansen wordt de keuze voor een nieuwe transportleiding versneld en met deze afstemming begint de technische fase. Door de relatief late identificatie van de meekoppelkansen bestaat er hoge tijdsdruk. De afstemming met de gemeente Katwijk is intensief en beide partijen betrekken de ander bij hun afwegingen. Zo vraagt Dunea een vergunning aan namens de gemeente voor de kap van een aantal bomen aan de Biltlaan, en coördineert de gemeente het contact met bewoners en de herinrichting. Door de afstemming en realisatie van deze meekoppelkansen verschuift het project in de tweede, tactische planningsfase, naar het integrale en multilaterale kwadrant van het afwegingskader. Aangezien de samenwerking voornamelijk gericht is op het consulteren van andere stakeholders en afstemming (en niet op bijv. co-creëren) blijft deze redelijk in het midden van de relationele as. Vergelijkbaar blijft deze ook in het midden van de materiële as gezien het project zich voornamelijk richt op meekoppelkansen en afstemming van eigen werkzaamheden (i.p.v. gezamenlijk werken aan een gedeeld materieel doel).

In de operationele fase worden de materiële doelen zoals besproken in de tactische fase gerealiseerd. Het omgevingsmanagement wordt uitbesteed aan de uitvoerder, welke reactief contact (hoofdzakelijk wanneer bewoners vragen aan hen hebben) met de omgeving onderhoudt.



Figuur 7- Positionering casus nieuwe tracé leiding Katwijk op het afwegingskader. Project is in te delen in drie fasen: strategisch agenda bepalen (1); tactische planning (2); en operationele implementatie (3). 1: Ambities worden intern ontwikkeld zonder afstemming met andere stakeholders (unilateraal). De ambities hebben ook een sterke sectorale en technische focus. 2: Door de identificatie van een mogelijke meekoppelkans is er veel afstemming met de gemeente Katwijk nodig. Zowel de gemeente, als Dunea, dragen bij aan elkaars plannen. 3: De uitvoering van het project is weer voornamelijk sectoraal gefocust. Ook is er weinig afstemming met andere omgevingspartijen.

4.4.1 Beantwoording kernvragen: Wie, wanneer, hoe en waartoe?

Uit de voorgaande analyse blijkt Dunea een hoofdzakelijk sectorale en unilaterale insteek te hebben gehanteerd in dit project. Toen de mogelijkheid zich voordeed heeft Dunea snel weten te schakelen om in de tactische planningsfase in te kunnen spelen op de voorhanden zijne meekoppelkans. Hierbij bleef de focus op de eigen te realiseren tracéleiding, waardoor de operationalisering weer gekenmerkt werd door een sectorale en unilaterale focus. Buiten de noodzakelijke interactie met de gemeente en het hoogheemraadschap voor de benodigde vergunningen, heeft Dunea dus voornamelijk contact gehad met de gemeente wat betreft het afstemmen van materiële en/of relationele doelen (zie Tabel 8).

Wat opvalt aan dit proces is dat verschillende betrokkenen vanuit zowel Dunea als de gemeente Katwijk aangeven dat het naar hun inziens goed zou zijn als er gestructureerde afstemming zou plaatsvinden over geplande assetmanagement werkzaamheden. De samenwerking aan de tracéleiding in Katwijk wordt beschreven als een 'toevalstreffer'. De programmaleider van de gemeente beschrijft dat er nu eens in de twee maanden een overleg plaatsvindt tussen de gemeente en de nutsbedrijven waarin de plannen naast elkaar gelegd worden. Hij heeft echter niet het idee dat lange termijn plannen hier op een structurele manier vergeleken worden. "Het zou mooi zijn als er bijvoorbeeld twee keer per jaar verder vooruit gekeken werd. Bijvoorbeeld door vijfjarenplannen te vergelijken. Hierbij stelt hij wel: *Mogelijk gebeurt dit ook al*".

Wel geven zowel de programmaleider van de gemeente, als de strategisch omgevingsmanager van Dunea aan te verwachten dat de opgebouwde relatie zal helpen bij toekomstige projecten in de omgeving. Voorbeelden die genoemd worden zijn projecten met betrekking tot de energietransitie en de klimaatadaptatie (interview Strat. Omg. Man.).

Tabel 8 - Stakeholderbetrokkenheid in de verschillende projectfasen (wie, wanneer, hoe en waartoe?)

Wanneer?	Wie?	Hoe?	Waartoe?
Strategische agenda bepaling	Geen andere stakeholders betrokken	<ul style="list-style-type: none"> • Geen stakeholders betrokken of geïnformeerd. 	Sectorale missie bepaling; unilateraal
Tactische planningsfase	Gemeente Katwijk, hoogheemraadschap Rijnland	<ul style="list-style-type: none"> • De gemeente wordt geconsulteerd over de invulling van de werkzaamheden • Relatie opbouwen: Dunea vraag vergunningen aan 	Bilaterale afstemming met de gemeente. Verlagen maatschappelijke kosten en hinder.
Operationele implementatie	Gemeente Katwijk (uitvoerder)	<ul style="list-style-type: none"> • Dunea alleen indirect betrokken bij de uitvoer. • Informeren omgeving over werkzaamheden 	Sectorale missie bepaling, unilateraal

5 Innamepompstation Bergsche Maas

5.1 Het project

De derde en laatste casus die geanalyseerd is in het kader van dit onderzoek is het project voor de bouw van een nieuw innamepompstation voor de spaarbekkens van Waterwinningbedrijf Brabantse Biesbosch (WBB). WBB is eigendom van Evides Waterbedrijf en Brabant Water, waarbij Evides veruit de grootste gebruiker is van het water (Evides gebruikt 97%). Evides onderneemt dit project dan ook in opdracht van WBB. Ideeën voor een vergroting van de capaciteit van de inname van ruw drinkwater bestaan al langer, maar in 2011 zijn er concrete vooronderzoeken gestart. Inmiddels is het nieuwe innamepompstation aangelegd en is het leidingwerk naar het spaarbekken gereed. Momenteel wordt er nog gewerkt aan het realiseren van de natuurdoelen om de schade door de werkzaamheden te minimaliseren. Het pompstation wordt naar verwachting in het voorjaar van 2021 in werking gesteld.

In Tabel 9 is een overzicht weergegeven van de geïnterviewden en de gebruikte codes.

Tabel 9 - Geïnterviewden, met waar relevant hun functie, en gebruikte codes.

Rol	Code
Evides Waterbedrijf – Projectmanager	Projectmanager
Adviesbureau – proces ondersteuning waterbouw	Adviesbureau
Provincie Noord-Brabant – MER coördinator	Prov. NB
Gemeente Drimmelen - beleidsmedewerker	Gem. Drim
Gemeente Altena – projectleider	Gem. Alt.
Omgevingsdienst Brabant Midden-West	OBMW
Rijkswaterstaat – vergunningverlening	RWS
Staatsbosbeheer – rentmeester	SBB
Parkschap Biesbosch	Parkschap
Watersportvereniging	WSV

5.1.1 Nieuw innamepompstation spaarbekken

Om ook in de toekomst voldoende drinkwater van goede kwaliteit te kunnen blijven leveren wordt er een nieuw innamepompstation gebouwd voor één van de drie spaarbekkens in de Biesbosch. Het nieuwe innamepompstation kan met de verhoogde pompcapaciteit het spaarbekken De Gijster sneller vullen na een innamestop. De bouw van het nieuwe innamepompstation wordt gecombineerd met het aanpassen van de vorm en diepte van het spaarbekken ten behoeve van de waterkwaliteit. Omdat deze werkzaamheden als losse projecten worden behandeld door Evides zal deze analyse zich richten op de werkzaamheden rondom het nieuwe innamepompstation.

Het nieuwe innamepompstation wordt gebouwd bij de Bergsche Maas, aan de rand van Nationaal park de Biesbosch. Vanaf hier zal een leiding het water vanuit de Bergsche Maas naar de Gijster vervoeren. Deze leiding kruist het natuurgebied de Fortunapolder, het water van de Spijkerboor en het natuurgebied de Sint Jansplaat. Dit is het grootste project dat Evides sinds de fusie in 2005 heeft uitgevoerd. Het werkgebied is circa 25 hectare, en in totaal wordt er circa 66 miljoen euro besteed aan de bouw van dit nieuwe innamepompstation, de transportleidingen en de uitdieping van het spaarbekken.

Vanaf 1998 was het duidelijk dat er iets moest veranderen om in de toekomst voldoende water van goede kwaliteit te kunnen blijven leveren. Omdat Evides niet tegen de grenzen van hun capaciteit aanliep is er pas in 2011 gestart met het uitvoeren van een studie naar mogelijkheden voor de aanleg van een nieuw innamepunt. Dit kwam mede op de agenda dankzij de aandacht vanuit de Deltacommissie Drinkwater voor langere innamestops. Zij hebben destijds Evides gevraagd te kijken hoe hier op de lange termijn mee om te gaan. Er is toen een bureaustudie gedaan door een adviesbureau om tot een projectplan te kunnen komen. O.b.v. deze eerste studie werd het plan verder onderzocht om een kanaal vanuit het Spijkerboor naar de Gijster te graven. Uit de oriënterende gesprekken met de twee belangrijkste stakeholders voor een dergelijk project op deze locatie, Rijkswaterstaat (RWS) en Staatsbosbeheer (SBB), bleek dat er een aantal knelpunten zaten in het gekozen scenario. Belangrijke obstakels waren de vervuiling van de bodem in het Spijkerboor en de Sint Jansplaat die ten tijde van de bureaustudie nog niet in zicht waren. Deze vervuiling zou aanzienlijke aanvullende kosten voor de werkzaamheden met zich meebrengen voor Evides. Daarnaast bleek uit de gesprekken met de stakeholders dat het gekozen scenario leidde tot een tegengesteld belang voor RWS, die vanuit de kaderrichtlijn water (KRW) een onnatuurlijke oever verlangde om paaiende vissen af te schrikken die mogelijk geneigd zouden zijn de pomp in te zwemmen (leidend tot vissterfte), terwijl het vanuit het natuurbelang vertegenwoordigd door SBB van belang was het geplande kanaal zo natuurlijk mogelijk te realiseren.

O.b.v. deze nieuwe inzichten is er gekozen een tweede alternatieve studie uit te voeren. Hieruit is de locatie aan de Bergsche Maas naar voren gekomen als geprefereerde optie. Op deze locatie kan er goed rekening worden gehouden met de KRW eisen om visinname te voorkomen en zijn er geen additionele ontwerpeisen, aangezien de gevolgen voor de natuur verwaarloosbaar zijn. De locatie aan de Bergsche Maas heeft een lagere natuurwaarde dan eerder geselecteerde locaties in de Biesbosch. De verbinding van het innamepompstation met de Gijster wordt gerealiseerd met een leiding, die enkel tijdens de aanleg, en dus voor een tijdelijke verstoring van het natuurgebied zal zorgen.

Inmiddels is het innamepompstation gerealiseerd en is het leidingwerk onder de Fortunapolder, Spijkerboor en de Sint Jansplaat aangelegd. Momenteel is Evides nog bezig met afrondend werk om natuurwaarden te herstellen en te verhogen door vernatting.

Tabel 10- Stakeholderbetrokkenheid in de verschillende projectfasen.

Wie?	Wanneer?	Waarvoor?
Waterwinningbedrijf Brabantse Biesbosch	Strategische agendabepaling	Waarborgen voldoende drinkwater van voldoende kwaliteit, ook tijdens droge periodes en na innamestops
RWS, gemeente Altena en Drimmelen, omgevingsdiensten, provincie Noord-Brabant, SBB	Tactische projectplanning	Vergunningstraject voor werkzaamheden in nationaal park
SBB, WSV	Tactische projectplanning	Afstemming met grondeigenaren
SBB, Parkschap, WSV, bewoners en ondernemers	Operationele implementatie	Weerstand voorkomen tijdens werkzaamheden

5.2 Casus beschrijving

5.2.1 Selectie betrokkenen

Om stakeholders te betrekken is er in dit project gebruik gemaakt van de aanpak die vanuit de afdeling Evides Strategie is ontwikkeld o.b.v. de SOM (Strategisch Omgevingsmanagement)-aanpak van Marc Wesselink. Volgens deze aanpak hebben zij stakeholdermatrixen gemaakt die ondersteunen bij het classificeren en betrekken van stakeholders. Dit is geen vaste werkwijze voor Evides, maar voor dit project werd het als noodzakelijk beschouwd.

De afdeling communicatie van Evides heeft o.b.v. dit schema een communicatieplan gemaakt waarin zij alle stakeholders meenemen. In dit plan van aanpak voor de communicatie staan alle middelen beschreven waarmee Evides communiceert, zoals de website, informatieavonden, interviews en presentaties bij gemeenten, provincies en recreatiebedrijven. Aan het begin van het project is er structureel met de stakeholdermatrix gewerkt, mede vanwege Covid-19 gebeurt dit steeds meer reactief. De stakeholders zijn niet samengekomen in een klankbordgroep of andere collectieve vorm. Er is gekozen voor een meer ad hoc, individuele benadering van stakeholders (interview adviesbureau).

De betrokken stakeholders kunnen worden ingedeeld in verschillende categorieën: bevoegde gezagen, grondeigenaren en overige omgevingspartijen. De betrokken bevoegde gezagen zijn Rijkswaterstaat (RWS), de provincie Noord-Brabant, de gemeente Altena (voorheen Werkendam) en de gemeente Drimmelen. Daarnaast zijn de omgevingsdiensten Brabant Midden West en Brabant Noord betrokken bij de vergunningaanvragen. Betrokken grondeigenaren zijn Staatsbosbeheer (SBB) en een watersportvereniging die grondeigenaar was van een stuk grond waar de leiding richting het Gijster was gepland. De eerst genoemde speelt daarnaast een centrale rol in het beheer van de Biesbosch en behoud van de natuurwaarde en had daarom ook een rol in het inrichten van de werkzaamheden om de lange termijn impact op de natuur te minimaliseren. Ook heeft SBB opgetreden als adviseur aan de omgevingsdiensten bij het aanvragen van de vergunningen.

Tot slot zijn er een aantal partijen bij betrokken, zoals het Parkschap, de pachter van grond voor begrazing en recreatiepark De Kurenpolder, omdat zij actief zijn in het gebied waar de werkzaamheden plaatsvinden en waar het nieuwe innamepompstation geplaatst is. Het Parkschap speelt hierin een verbindende rol tussen de ondernemers in de Biesbosch en Evides.

De projectmanager geeft aan dat in zijn optiek de juiste stakeholders op het juiste moment betrokken zijn. “Voor onze vergunningen hebben we geen bezwaren gehad, terwijl het wel een ingrijpend project is. Ook vanuit natuurorganisaties, of over stikstofproblematiek hebben we geen bezwaren gehad.” Ook andere stakeholders geven aan vroeg (bijv. Omgevingsdienst Brabant Midden-West (OBMW)) of op het juiste moment betrokken te zijn (bijv. SBB). Ze hadden niet eerder betrokken willen worden, dat had hen (te) veel tijd gekost.

Daarnaast geven geïnterviewden aan dat alle relevante stakeholders betrokken zijn geweest bij dit project. Er worden geen stakeholders genoemd die niet betrokken waren terwijl zij dit wel hadden moeten zijn. Een belangrijke kanttekening hierbij is wel dat de stakeholders aangeven weinig zicht te hebben op de betrokkenheid van andere stakeholders. Doordat er voornamelijk bilateraal contact is geweest tussen de partijen, hebben zij geen overzicht. Alleen de bevoegde gezagen hebben gezamenlijk met Evides overlegd over het project, zij het niet heel vaak (twee a drie keer). De geïnterviewde van het betrokken adviesbureau geeft aan dat dit aantal voldoende was: “*vaker was ook niet nodig*”. Uit de interviews blijkt dat er vanuit de stakeholders soms wel behoefte was aan meer uitwisseling tussen betrokkenen. Dit wordt verder toegelicht in paragraaf 0.



Figuur 8 Werkzaamheden aan het nieuwe innamepompstation aan de Bergse Maas. Het innamepompstation is gelegen in de Fortunapolder, hierachter is het vaarwater van de Spijkerboor zichtbaar met daarachter de graafwerkzaamheden voor de nieuwe transportleiding op de Sint Jansplaat.

5.2.2 Betrokkenheid stakeholders

Over het algemeen geven de betrokken stakeholders aan tevreden te zijn met het moment waarop zij zijn betrokken bij het project in de Bergsche Maas. Zoals al eerder benoemd zijn SBB en RWS vanaf 2013 betrokken bij de verkenning van mogelijke locaties. Hierbij geldt wel dat de betrokken verantwoordelijke binnen SBB is veranderd in verschillende projectfasen, waardoor de geïnterviewde vanuit SBB niet op de hoogte was van de betrokkenheid van SBB in de eerdere verkennende fasen van het project (en zelf pas vanaf ca. 2017 betrokken is geraakt). De overige partijen zijn in ca. 2017 betrokken toen er begonnen werd met de voorbereidingen van de vergunningaanvragen en de MER. Voor een overzicht van de betrokkenheid van verschillende stakeholders zie Tabel 11.

Een belangrijke factor die van invloed was op (de timing van) de betrokkenheid van de verschillende bevoegde gezagen waren de verschillende vergunningen en wettelijke eisen waaraan het project moest voldoen, o.a. de Natura2000, de Wet Natuurbescherming, de Kader Richtlijn Water (Europese regelgeving), de Ontgrondingswet, de Wet algemene bepalingen omgevingsrecht en aanpassingen in bestaande bestemmingsplannen. De betrokkene vanuit het adviesbureau geeft aan dat het een project was met een hoge mate van complexiteit. De procedurele betrokkenheid van de verschillende bevoegde gezagen was een “puzzel” qua afstemming en planning. De gekozen bouwmethode bijvoorbeeld, bepaalt de impact op het gebied en de benodigde vergunningen. Ook moeten de verschillende vergunningen en bijbehorende onderzoeken goed gepland worden. Sommige natuuronderzoeken zijn seizoensgebonden (bijv. onderzoek naar bepaalde broedvogels en vleermuizen). “Als [de geldigheid van natuur-] onderzoek verloopt, dan moet je soms een jaar wachten voor je het opnieuw kunt doen of een aanvulling kunt doen”. Hierdoor kan het project flink vertragen. “Dit is gelukkig niet gebeurd, maar het risico was er wel” (interview adviesbureau). Een reden dat de afstemming tussen de verschillende vergunningstrajecten goed is verlopen is volgens de geïnterviewde van OBMW dat alle bevoegde gezagen tijdig zijn betrokken bij het traject. Er is een externe partij betrokken die de coördinatie van de verschillende vergunningen regelde en de afstemming organiseerde. “Hierdoor heb je [als bevoegd gezag] een goed beeld waar in het project je staat (...). Je weet wanneer je wat kunt verwachten” (interview OBMW). Bij de verschillende vergunningstrajecten is ervan geprofiteerd dat er een goede adviseur ingehuurd was met kennis van het wettelijk speelveld stelt de geïnterviewde van het OBMW. Hierdoor zijn de juiste mensen op het juiste moment betrokken, aldus de geïnterviewde (interview OBMW).

Tabel 11- Stakeholderbetrokkenheid in de verschillende projectfasen.

Wie?	Wat? (in welke rol)	Waarvoor? (met welk belang)
Staatsbosbeheer	Grondeigenaar, beheerder Nationaal Park de Biesbosch	<ul style="list-style-type: none"> • Waarborgen natuurlijke waarde van het gebied, zowel tijdens als na de werkzaamheden • Als mogelijk verbeteren natuurwaarden • Eigenaar grond
Rijkswaterstaat	Vergunningverlener, verantwoordelijk voor waterveiligheid en nautische routes	<ul style="list-style-type: none"> • Belangen Waterwet, zoals omgang met lozingen in de buurt; waterkwaliteit; bescherming pijpleiding tegen bijv. ankers van schepen • Kader Richtlijn Water • Waterveiligheid: minimaliseren opstuwing van de Bergsche Maas veroorzaakt door pompstation • Afstemmen hinder voor vaarroute Spijkerboor tijdens de aanleg van de transportleiding
Omgevingsdiensten	Vergunningverlener namens provincie Noord-Brabant	<ul style="list-style-type: none"> • Geen eigen belang
Gemeente Drimmelen	Bestemmingsplan opstellen en wijzigen	<ul style="list-style-type: none"> • Waarborgen zorgvuldige ruimtelijke procedure voor wijziging bestemmingsplan • Waarborgen natuurwaarden en toeristische waarden Biesbosch
Gemeente Altena	Bestemmingsplan opstellen en wijzigen	<ul style="list-style-type: none"> • Waarborgen zorgvuldige ruimtelijke procedure voor wijziging bestemmingsplan
Provincie Noord-Brabant	Vergunningverlener	<ul style="list-style-type: none"> • Het veiligstellen van de drinkwatervoorziening • Het toezien dat onderbouwend onderzoek voor de MER zorgvuldig wordt uitgevoerd en de juiste info bevat om de aanvraag goed te beoordelen • Minimaliseren impact nieuw innamepompstation op landschap
Watersportvereniging	Grondeigenaar; gebruiker project gebied (Aakvlaai)	<ul style="list-style-type: none"> • Waarborgen plek voor de vereniging. • Als mogelijk ook interesse in uitdieping Aakvlaai, verbeteren toegangsweg, herinrichting toegangsweg (nu sleutel nodig voor hek en slechte weg)
Parkschap	Gebruiker projectgebied (Biesbosch)	<ul style="list-style-type: none"> • Waarborgen natuurbeleving Biesbosch • Belangen ondernemers agenderen (niet vertegenwoordigen: Parkschap speelt een verbindende rol)

5.2.3 Koppelkansen en meekoppelkansen

In het evalueren van de opbrengsten van een project kan er ook gekeken worden naar koppelkansen met doelen van andere stakeholders of gericht op een ander domein. Zoals beschreven in paragraaf 2.4.1 kan hierbij onderscheid gemaakt worden tussen koppelkansen en meekoppelkansen. Een koppelkans duidt op een ingreep die op meerdere terreinen effecten scoort. Bij meekoppelkansen, ligt de prioriteit nog steeds bij een bepaalde ingreep, maar wordt er een ander voordeel meegenomen. Hierbij ligt de nadruk voornamelijk op het behalen van praktische

voordelen en efficiëntie. Het onderscheid tussen deze twee is uiteraard niet altijd zwart-wit, maar het geeft inzicht in het type opbrengsten dat een project kan behalen.

In dit project lijken er vooral koppelkansen geïdentificeerd te zijn in de tactische fase. Verschillende betrokkenen geven aan met Evides te hebben gesproken over de realisatie van mogelijke aanvullende doelen. In de operationele fase zijn deze in sommige gevallen ook werkelijk gerealiseerd. In andere gevallen is het nog niet duidelijk of dit gebeurd is, of is er onduidelijkheid ontstaan over de gemaakte afspraken.

De geïnterviewde van het adviesbureau geeft aan dat er veel inzet is geweest vanuit Evides om koppelkansen te realiseren. Zo stelt hij dat als er mogelijkheden waren om combinaties te zoeken dit gedaan is. Wel geeft hij hierbij aan dat dit ook vaak nodig was voor het verkrijgen van de benodigde vergunningen. Deze houding vindt de geïnterviewde ook passen bij een (semi-)publieke partij zoals een drinkwaterbedrijf. Het is volgens hem logisch dat drinkwaterbedrijven niet zomaar investeren in andere doelen (interview adviesbureau).

De voornaamste koppelkansen die in dit project naar voren zijn gekomen zijn tussen SBB en Evides. Een eerste koppelkans die zich voor leek te doen, maar uiteindelijk toch niet gerealiseerd kon worden, relateert aan de locatie voor het nieuwe pompstation. De grond is van SBB en er is overlegd of het mogelijk was deze grond te ruilen op een manier waarop beide partijen er voordeel aan zouden hebben. Dit is uiteindelijk niet gelukt en Evides heeft de grond van SBB gekocht. De andere koppelkansen met SBB draaien om de vraag hoe de permanente situatie ingericht moet worden. *“In de bouwfase wordt er veel overhoop gehaald en dat heeft ook effect op de natuur.[...]. Dit moet na afloop passend worden afgesloten. Het belangrijkste hierbij is de inrichting van de natuur”* (interview adviesbureau). De Biesbosch heeft een rijke flora en fauna die beschermd moet worden. Het was van belang dat het project geen blijvende negatieve effecten op soorten en het gebied zou hebben. Door afstemming met SBB en bevoegde gezagen over de realisatiemethode en herinrichting zou het gebied na de bouw beter kunnen worden achtergelaten dan de oorspronkelijke situatie. Voor de Fortunapolder, waar het eerste deel van de leiding doorheen loopt, is bijvoorbeeld een plan opgesteld voor omvorming tot moerasland. Ook zijn er voor de aanleg van het nieuwe leidingtracé onder de Sint Jansplaat veel werkzaamheden nodig met wezenlijke impact op de natuur in dit gebied. De projectmanager stelt dat er veel is gegraven en vernietigd om de leidingen aan te leggen. Door dit gebied verlaagd terug te brengen kan er een dynamisch natuurgebied ontstaan (interview projectmanager). Tijdens de graafwerkzaamheden moest er veel grond opgeslagen worden op het terrein. Door de druk van deze grond op de bodem van de Sint Jansplaat is de bodem al enigszins gedaald. Dit wordt zo behouden om het genoemde dynamisch natuurgebied te realiseren. Deze vernatting is een koppelkans, maar was ook noodzakelijk. Evides moest compenseren voor de verminderde waterberging en ecologie bij het nieuwe pompstation (interview RWS).

Uit de interviews met de projectmanager en SBB blijkt dat de realisatie van de werkzaamheden op de Sint Jansplaat en Fortunapolder heeft geleid tot frictie tussen de twee partijen. SBB en Evides hebben in dit project een samenwerkingsovereenkomst opgesteld om de procesafspraken vast te leggen. Echter geven de beide partijen aan anders te kijken naar de uitwerking hiervan: waar volgens SBB nog stappen gezet moeten worden om alle beoogde natuurwaarden te realiseren, is dit in de optiek van Evides reeds gebeurd. Ten tijde van de interviews worden er nog steeds gesprekken gevoerd tussen de twee partijen over de afronding van het project. Zo stelt de geïnterviewde van SBB dat het in de *“finesse”* van de uitvoering zit dat er nu spanning ontstaat tussen SBB en Evides, in zijn optiek zijn niet alle vooraf besproken koppelkansen gerealiseerd tijdens de implementatie (operationele fase). Als belangrijke oorzaak hiervoor noemt hij tijd, kosten en kerntaken. Zo stelt hij dat de realisatie van natuurdoelen geen kerntaak is van Evides. En geeft hij aan dat aangezien het hele project duurder geworden is dan vooraf beraamd, er weinig speling was om de laatste stappen volledig te realiseren. *“De kosten worden toch als drempel beschouwd, [...] terwijl dit een fractie is van de totale kosten”* (interview SBB). In het perspectief van Evides stellen de lokale boswachters van SBB aanvullende eisen, wat leidt tot niet te verantwoorde kosten voor Evides, extra onderzoek en vertraging. De projectmanager stelt samen met een SBB ecooloog een herinrichtingsplan te hebben opgesteld. De eisen die de lokale boswachters hebben zouden na de vergunningverlening en aanbesteding zijn geformuleerd. Daarnaast geeft hij aan dat Evides als drinkwaterbedrijf

geen budget beschikbaar kan stellen voor aanvullende wensen die geen onderdeel zijn van de eigen missie, aangezien ze deze kosten dan niet kunnen verantwoorden naar hun klanten.

Naast de combinaties met de doelen van SBB, waren er ook in combinaties met de behoeften van andere stakeholders meekoppelkansen te realiseren in dit project. Een meekoppelkans vanuit het perspectief van de gemeente Drimmelen is dat het voormalige pompstation van Spaarbekken de Gijster op grondgebied van de gemeente Drimmelen lag. Dit pompstation zal in de toekomst enkel nog als doorgeefstation functioneren. In de praktijk betekent dit dat het rustiger wordt in het natuurgebied, wat door de geïnterviewden van de gemeente Drimmelen wordt gezien als winst (interview Gem. Drim.). Ook vanuit het perspectief van de watersportvereniging was er een (mee)koppelkans te herkennen. De watersportvereniging was eigenaar van een stukje grond in de Fortunapolder. Dit hebben zij in het kader van dit project aan Evides verkocht. De geïnterviewde geeft aan dat hij met Evides heeft proberen te onderhandelen over werkzaamheden die voor de vereniging nuttig zouden kunnen zijn, zoals bijvoorbeeld het uitdiepen van de kreek waarin zij aanmeren. Deze is dichtgeslibd en nu enkel bereikbaar met hoog water. Gezien Evides moest baggeren in de Spijkerboor had de geïnterviewde de hoop dat de ontstane ‘drempel’ mogelijk ook verwijderd zou kunnen worden. Dit was voor de leden van de vereniging echter geen halszaak, en zij hadden zelf geen geld over voor het uitdiepen van de kreek. Daarom heeft hij het niet “*hard gespeeld*”. Momenteel weet de geïnterviewde niet of het wel of niet gebeurd is. De projectmanager geeft aan dat dit niet het geval is en licht toe dat het Spijkerboor sterk vervuild is en er een vergunning nodig was om dit aanvullende baggerwerk te kunnen doen. Dit brengt kosten met zich mee die niet te verantwoorden zijn vanuit de missie van Evides.

5.3 Positionering

O.b.v. de interviews kan het project voor de aanleg van een nieuw innamepompstation op de *materiële* en *relationele* assen worden gepositioneerd. In de hierop volgende paragrafen zullen eerst de materiële en relationele afwegingen worden beschreven, waarna de aanvullende vragen (*missie*, *context* en *tijd*) worden beantwoord.

5.3.1 Materiële afweging

Uit het interview met de projectmanager komt het beeld naar voren dat, ondanks dat het project voortkomt uit de interne ambities van Evides, de afstemming en integratie in de omgeving heel belangrijk was. Zo is er met de belangen van SBB en RWS rekening gehouden in het kiezen van de locatie en is er veel gesproken over hoe het gebied er na de werkzaamheden uit zou moeten zien. Wel moet hierbij worden opgemerkt, dat dit veelal ook nodig was vanwege de unieke ligging in het Nationaal Park de Biesbosch. Hierdoor is er een breed scala aan natuur gerelateerde wetgeving waaraan voldaan moest worden. Uit de eerder genoemde benodigde aanvullende overleggen tussen SBB en Evides tijdens de implementatie (operationele fase) van het project blijkt dat de realisatie van bepaalde natuurwaarden door de twee partijen mogelijk in de afstemming anders geïnterpreteerd is.

Ook verschillende betrokken stakeholders beschrijven het project als voortkomend uit de eigen doelen van Evides. Ze geven echter wel aan dat Evides heeft beseft dat ze in een beschermd natuurgebied werken en dat ze hier goed mee zijn omgegaan in hun optiek. Ze hebben hun verantwoordelijkheid genomen wat betreft het omgaan met natuurdoelen (interview Gem. Drim.; Gem. Alt.) “*Ze hebben goede onderzoeken uitgevoerd, goed de effecten in beeld gebracht, en als er effecten waren gekeken naar hoe ze die konden beperken of compenseren*”. Dit is lang niet voor alle projecten die bij de gemeente worden ingediend het geval (interview Gem. Alt.). Ook de geïnterviewde van RWS geeft aan dat er in het voortraject goed is gesproken over het realiseren van gezamenlijke doelen. Hij maakt hierbij een vergelijking met de chemische industrie, waarbij dit vaak veel minder het geval is (interview RWS). Deze goede omgang met natuurdoelen wordt ook onderschreven door het Parkschap. De geïnterviewde van deze organisatie stelt: “*Er is een hoop natuur op de schop gegaan, maar dit heeft bijvoorbeeld ook natuurvriendelijke oevers op een paar plekken opgeleverd*”. Concluderend stellen veel geïnterviewden dan ook dat,

ondanks dat het project geïnitieerd is vanuit een eigen doelstelling, er wel gezocht is naar koppelkansen in de tactische fase, voornamelijk met natuurdoelen.

Het relatief sectorale belang om de innamecapaciteit van de Gijster te verhogen is *“noodzakelijk om de verwachte klimaatveranderingen op te kunnen vangen”* stelt de projectmanager. Uit de interviews blijkt dat deze urgentie ook duidelijk is voor de betrokkenen en dat zij dit onderschrijven. Zo geeft het Parkschap aan dat het pompstation een gemeenschappelijk belang dient. De geïnterviewde van het OBMW beschrijft het aanleggen van het nieuwe pompstation zelfs als *“van landsbelang”*, wat volgens haar ook invloed heeft op de manier waarop er naar de procedure wordt gekeken. De geïnterviewde van RWS geeft ook aan dat het realiseren van schoon (drink)water een belang is voor RWS en dat er daarom een gezamenlijk doel wordt bereikt in dit project. Ook de betrokken watersportvereniging geeft aan het maatschappelijk belang van het project belangrijk te vinden. Vanuit deze overweging geven zij aan dat zij de grond die zij bezaten ook voor een relatief lage prijs aan Evides hebben verkocht. *“Als wij benaderd waren door een commerciële jachthaven was de grondprijs waarschijnlijk veel hoger uitgevallen. Maar wij zien ook het maatschappelijk belang van deze winning, dus de prijs is lager”* (interview WSV).

5.3.2 Relationale afweging

Qua communicatie en betrokkenheid van de stakeholders is de projectmanager tevreden over dit project. Er zijn, in zijn optiek, weinig andere projecten bij Evides waarbij er met zoveel stakeholders gecommuniceerd is. Zoals gesteld zijn de betrokken bevoegde gezagen zowel bilateraal als multilateraal betrokken en is er vroegtijdige afstemming geweest over het project en de vergunning aanvragen. Hierin is er met RWS ook vroegtijdig overlegd over de locatie van het innamepompstation. Daarnaast is ook SBB vroegtijdig betrokken bij de afweging over de locatie en de invulling van de werkzaamheden op een manier waarop de natuur minimaal geschaad zou worden, aldus de projectmanager.

De meeste stakeholders zijn voornamelijk geïnformeerd en deels geconsulteerd. Er is één keer voor het aanvragen van vergunningen een gezamenlijk overleg geweest met de betrokken bevoegde gezagen (o.a. gemeenten, RWS, omgevingsdienst), waar SBB ook bij aanwezig was. Verder zijn er vanaf 2015 ieder jaar twee informatieavonden (gemiddeld met 50-60 bezoekers) voor verschillende belanghebbenden gehouden. Voorbeelden van belanghebbenden zijn de Vereniging voor Biesbosch ondernemers, Biesbosch Parkschap en een Watersportvereniging. Tijdens deze presentaties werd er over de voortgang van het proces gecommuniceerd en konden belanghebbenden uit het gebied vragen stellen of inzichten delen. Daarnaast heeft Evides specifiek voor informatievoorziening aan betrokkenen een website gemaakt: www.spaarbekkens.nl. Ook heeft Evides er ter compensatie van de hinder door de werkzaamheden voor de ondernemers in de Biesbosch bijgedragen aan de ontwikkeling van een nieuwe vaarkaart.

Ondanks dat Evides de omgevingspartijen geregeld informeerde over het project via informatieavonden geeft de geïnterviewde van het adviesbureau aan dat het mogelijk goed geweest was deze partijen (o.a. Parkschap, WSV, Vereniging voor Biesbosch ondernemers, bewoners, etc.) actiever op de hoogte te houden van de voortgang. *“Soms heb je een lange tijd geen concreet nieuws te melden en horen deze partijen lange tijd niets. Het was misschien goed geweest om ze soms alsnog op de hoogte te houden ook al is er geen echt nieuws te melden: Zo van, we zijn ermee bezig. [...] De omgevingspartijen liepen hierdoor soms voor hun gevoel achter in informatie”*. Mogelijk had het actiever op de hoogte houden van deze partijen ook bijgedragen aan hun begrip aangaande het doel en de duur van verschillende processtappen. Zo stelt de geïnterviewde van de WSV dat het proces in zijn optiek soms efficiënter had gekund. *“Als ik zie wat de hele actie heeft gekost, had dat soms wel efficiënter gekund. Vooral alle procedures bij de gemeente en provincie (...). Het belang van het project was vanaf het begin duidelijk en toch worden er lange procedures gestart [door de gemeente en provincie]. Dit is vooral heel duur”*. Ook geeft de betrokkene van het Parkschap aan pro-actiever betrokken te willen worden bij de activiteiten van Evides in de Biesbosch. Hier is met Evides over overlegd, maar er zijn uiteindelijk geen afspraken over gemaakt.

In de tactische fase is er ook veel afgestemd met de betrokken bevoegde gezagen en SBB. Deze uitgebreide afstemming zorgt volgens de geïnterviewde van het adviesbureau voor een verhoogd draagvlak vanuit de omgeving en het kwam ten goede aan de vergunningstrajecten van het project. Hij beschrijft dit dan ook als cruciaal voor het slagen van het project. Ondanks dat er veel afstemming is geweest tussen de partijen, heeft dit wel hoofdzakelijk bilateraal plaatsgevonden. De geïnterviewde van RWS geeft aan dat dit uiteindelijk heeft geleid tot een goed proces, maar dat hij behoefte had gehad aan meer contact met ook andere stakeholders dan enkel de initiatiefnemer Evides. Vooral met SBB had de geïnterviewde graag meer contact gehad. Hij geeft aan hier ook wel initiatief voor te hebben genomen, maar dat ze maar weinig contact hebben gehad. In zijn optiek hadden ze meer gezamenlijke doelen kunnen realiseren wanneer er intensiever contact was geweest tussen de partijen (interview RWS). Uit een interview met de projectmanager blijkt dat het één-op-één benaderen wel een bewuste keuze is geweest in de stakeholdermanagement aanpak. Hierdoor was Evides in staat zelf het raakvlak te zoeken tussen (soms tegengestelde) belangen. De projectmanager geeft aan niet te denken hierdoor koppelkansen te hebben gemist.

Tot slot is er, zoals ook al in de voorgaande paragrafen beschreven, een mismatch ontstaan tussen de verwachtingen van Evides en SBB in de operationele fase. Ook tussen deze partijen is in de tactische fase veel afstemming geweest en is er zelfs een samenwerkingsovereenkomst gesloten. Echter, er is tijdens de invulling op detailniveau miscommunicatie ontstaan. Dit meningsverschil leidt tot spanningen tussen Evides en SBB, op verschillende niveaus. Inmiddels is het overleg over de miscommunicatie opgeschaald naar een hogere managementlaag bij SBB en Evides. Uit de interviews blijken beide partijen hun eigen visies te hebben over het geschil. Zo noemt SBB dat er miscommunicatie is ontstaan tijdens de uitbesteding, terwijl Evides aangeeft dat er disproportioneel meerwerk werd gevraagd door SBB in de implementatiefase.

Ten tijde van de interviews zijn de gesprekken over de operationalisering nog niet afgerond tussen SBB en Evides¹. De projectmanager beschrijft de situatie met SBB als *“eeuwig zonde”*. Hij geeft aan dat Evides misschien beter aan verwachtingsmanagement had kunnen doen. In het voortraject is er een plan opgesteld in samenwerking met een ecooloog vanuit SBB, maar dit bleek later niet te zijn afgestemd met de lokale SBB beheerders. Hij geeft aan dat sommige lokale beheerders het niet eens waren met de uitwerking. De betrokkene van SBB geeft ook aan een volgende keer anders om te gaan met dergelijke projecten. Ook hij stelt dat de spanning nu voornamelijk zit in het verwachtingsmanagement. *“We zijn misschien te naïef geweest en hadden harde eisen moeten stellen aan de voorkant”*.

Ook voor de geïnterviewde vanuit RWS is het beeld ontstaan dat de regie tijdens de uitvoering in de aanvang niet strak werd gevoerd vanuit Evides richting de aannemer. De afdeling Handhaving van RWS heeft een ‘voornemen last onder dwangsom’ opgelegd en er zijn gesprekken geweest tussen Evides en de handhaving. Na deze eenmalige waarschuwing is er weer regelmatig overleg geweest tussen RWS, de aannemers en Evides. RWS geeft aan hierna weer op de juiste momenten betrokken te zijn en de rest van de uitvoering is hierna goed verlopen (interview RWS).

5.3.3 Missie

Het project voor de bouw van een nieuw innamepompstation komt voort uit de centrale missie van Evides: de voorziening van voldoende en betrouwbaar drinkwater. Evides heeft geen specifiek natuurbelang in de strategie staan anders dan een MVO doelstelling. De projectmanager stelt dan ook dat de drinkwaterklant betaalt voor drinkwater, niet voor natuur. Wel staan er belangen voor maatschappelijk verantwoord ondernemen in de strategie van Evides en houden ze rekening met de natuur in werksituaties. Wanneer het uitkomt met de werkzaamheden kunnen ze meerwaarde creëren voor de natuur, zoals bij de herinrichting van de Fortunapolder. *“Wanneer we bijvoorbeeld kijken naar het vernatten van de Sint Jansplaat, dan is het bijna makkelijker om het zo*

¹ Ten tijden van de afronding van het rapport is het geschil tussen SBB en Evides opgelost en is de herinrichting naar tevredenheid van beide partijen uitgevoerd.

verlaagd te laten dan wanneer het weer aangevuld zou moeten worden(...). Zowel RWS, SBB en de omgeving zijn blij met de nieuwe kreken en moerassen, dus op deze manier snijdt het mes aan alle kanten". Ook geeft de projectmanager aan dat Evides een publiek bedrijf is en dat ze geen slechte publiciteit willen. Daarom doen ze bepaalde dingen die een commercieel bedrijf niet snel zou doen. Een voorbeeld is het stukje herinrichting bij de Fortunapolder, dit had een commercieel bedrijf, in de optiek van de projectmanager, niet snel meegenomen.

Zoals eerder al gesteld was deze missie duidelijk voor de meeste stakeholders en onderschrijven zij ook het doel van het project.

5.3.4 Context

Vanwege de aanwezigheid van de spaarbekkens in de Biesbosch is Evides bekend in het gebied. Het WBB zit in verschillende overlegorganen in de omgeving. De contacten met omgevingspartijen liepen vaak al voor dit project concreet begon. *"Deze zijn historisch gegroeid"* (interview adviesbureau). Daarnaast waren voor het project rondom het uitdiepen van de Gijster veel van dezelfde bevoegde gezagen nodig waardoor er al contacten gelegd waren.

Wat verder heeft bijgedragen aan een goede samenwerking met de verschillende stakeholders is dat er bij de nauw betrokken partijen op verschillende niveaus van organisatie contact is. Op de werkvloer is er contact tussen de betrokkenen, maar ook op management en strategisch niveau (bijv. met SBB, de provincie, RWS). *"Hierdoor ontstaat er ook binnen de betrokken organisaties draagvlak voor het project"*.

Toch blijkt er geen hecht contact te bestaan met de directe omgeving. Zo geeft de geïnterviewde van het Parkschap aan dat, aangezien de spaarbekkens zelf geen onderdeel zijn van het Nationaal Park, Evides zich altijd redelijk afzijdig heeft gehouden van bijvoorbeeld het Parkschap. Ook al zijn de spaarbekkens geen onderdeel van het Nationaal Park, ze spelen volgens de geïnterviewde wel een belangrijke rol, bijvoorbeeld voor allerlei watervogels. Ook geven de spaarbekkens mogelijkheden om, bijvoorbeeld op het gebied van recreatie, een uitzichtpunt te maken. Momenteel houdt Evides dergelijke ontwikkelingen als een uitzichtpunt af, aldus de geïnterviewde van het Parkschap. Uit de gesprekken met de projectmanager van Evides blijkt dat het voor hen een voortdurende afweging is tussen de centrale bedrijfswaarde kostenefficiëntie en imago. Stakeholders willen vaak graag met hen een samenwerking aangaan (met het drinkwaterbedrijf als financier), maar dit past niet altijd binnen hun eigen doelstellingen.

5.3.5 Tijd

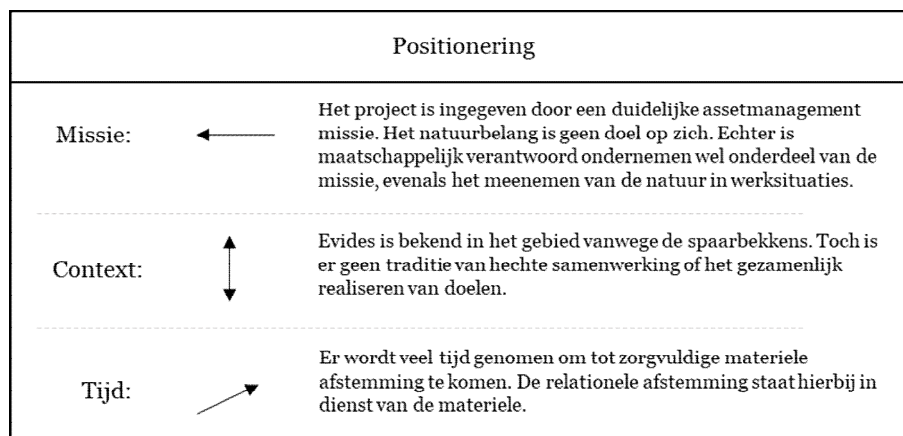
In dit project ervaart Evides volgens de projectmanager geen tijdsdruk. *"We wisten van tevoren dat dit een lang vergunningstraject was. Zorgvuldigheid in de planning was belangrijker dan snelheid. En watertechisch is het nog geen direct urgente issue"*. Het contact met de bevoegde gezagen, de grondeigenaren en andere omgevingspartijen startte dan ook tijdig. Dankzij de vroegtijdig afstemming met SBB en RWS is de mogelijkheid voor een alternatieve locatie voor het innamepompstation onderzocht voordat het vergunningstraject was begonnen. Op deze locatie is uiteindelijk het pompstation gerealiseerd.

In de realisatiefase is het wel van belang om een strakke planning aan te houden, aldus de projectmanager. Deze is afgestemd op de omgeving om de verstoring van de natuur te minimaliseren en de recreatie in de Biesbosch doorgang te laten vinden. Daarnaast zal vertraging voor alle betrokkenen hogere kosten geven (interview projectmanager).

Ook in de optiek van de betrokken stakeholders zijn zij tijdig betrokken. Evides is hierin *"heel actief is geweest"*, aldus de betrokkene vanuit de provincie Noord-Brabant. Hiermee doelt hij op het vroegtijdig betrekken van stakeholders en het transparant communiceren (interview Prov. NB.- MER). Ook SBB geeft aan tijdig betrokken te zijn geweest en dat zij zelfs niet eerder betrokken hadden willen worden: *"dan was de belasting voor ons als SBB ook te groot geweest"*.

5.3.6 Positionering

In Figuur 9 is de invloed van de missie, tijd en context op de positionering op de assen (Figuur 10 - Positionering casus nieuw innamepompstation Bergsche Maas in het afwegingskader. Project is in te delen in drie fasen: strategisch agenda bepalen (1); tactische planning (2) en operationele implementatie (3). 1: Ambities worden intern ontwikkeld zonder afstemming met andere stakeholders (unilateraal). De ambities hebben ook een sterke sectorale en technische focus. 2: Om goede inpassing in het Nationaal Park te waarborgen is er veel afstemming met de bevoegde gezagen en SBB. Hierbij wordt de realisatie van natuurdoelen opgenomen in de planning. 3: In de uitvoering ontstaan er verschillende verwachtingen over de mate waarin natuurdoelen gerealiseerd worden door Evides. Ook hebben sommige betrokkenen het gevoel dat er mogelijk meer gezamenlijke doelen ontwikkeld hadden kunnen worden. (Figuur 10) weergegeven.

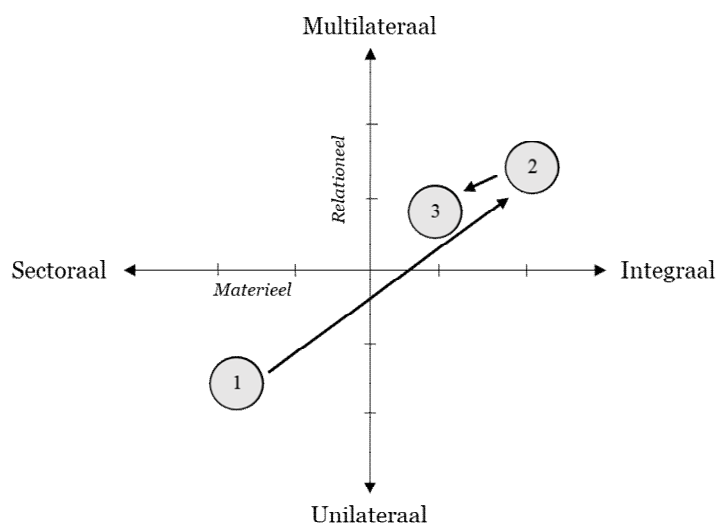


Figuur 9 - Positionering op de assen (figuur 1) wordt ondersteund door de hulpvragen (tijd, context en missie). Tijd is van invloed op beide assen, context is daarentegen voornamelijk bepalend voor de unilateraal-multilaterale as en missie is bepalend voor de sectorale-integrale as.

5.4 Afwegingskader: positionering op de assen

In de strategische fase van het project, waarin er besloten is tot de bouw van een nieuw innamepompstation, is er voornamelijk intern bij Evides en WBB overlegd. Hierbij stond de centrale missie van het drinkwaterbedrijf, het voorzien in voldoende en kwalitatief hoogwaardig drinkwater, centraal. De afstemming in deze fase is dan ook voornamelijk sectoraal en unilateraal geweest. Tijdens de tactische fase is dit echter verbreed. Er is in een vroeg stadium overleg geweest met SBB en RWS over de plaatsing van het pompstation en er is in het verloop van de tactische fase veelvoudig overleg geweest met zowel de bevoegde gezagen als SBB over het realiseren van natuurdoelen in het gebied. Hierbij is er dus integraal en multilateraal afgestemd. Toch blijkt uit de interviews met de betrokken partijen dat de uitwerking van deze gezamenlijke doelen in de operationele fase een uitdaging is en blijft. Zo is er discussie ontstaan met SBB over de precieze stappen die Evides moet zetten om natuurdoelen te behalen. Hierbij is de realisatie van het project, in de beleving van SBB, minder integraal dan geschetst werd in de tactische fase.

Ook blijkt uit de interviews met o.a. het Parkschap en RWS dat er vanuit deze stakeholders gepoogd is meer combinaties te realiseren tussen eigen doelen en die van Evides, evenals tussen de doelen van de verschillende betrokken partijen. Dit is in de realisatie niet altijd gelukt. Desalniettemin leidt dit niet tot negatieve reacties en kijken de meeste betrokkenen terug op een positief proces. Wel speelt het idee voor sommige partijen dat er, in potentie, meer meerwaarde gerealiseerd had kunnen worden.



Figuur 10 - Positionering casus nieuw innamepompstation Bergsche Maas in het afwegingskader. Project is in te delen in drie fasen: strategisch agenda bepalen (1); tactische planning (2) en operationele implementatie (3). 1: Ambities worden intern ontwikkeld zonder afstemming met andere stakeholders (unilateraal). De ambities hebben ook een sterke sectorale en technische focus. 2: Om goede inpassing in het Nationaal Park te waarborgen is er veel afstemming met de bevoegde gezagen en SBB. Hierbij wordt de realisatie van natuurdoelen opgenomen in de planning. 3: In de uitvoering ontstaan er verschillende verwachtingen over de mate waarin natuurdoelen gerealiseerd worden door Evides. Ook hebben sommige betrokkenen het gevoel dat er mogelijk meer gezamenlijke doelen ontwikkeld hadden kunnen worden.

5.4.1 Beantwoording kernvragen: Wie, wanneer, hoe en waartoe?

Uit de voorgaande analyse blijkt dat de betrokkenheid van stakeholders vooral heeft plaatsgevonden in de tactische fase en daarnaast ook in mindere mate in de operationele fase (Tabel 12). In de tactische fase is er veel afstemming geweest met bevoegde gezagen en grondeigenaren in het gebied. Over het algemeen kan er gesteld worden dat de meeste partijen tevreden zijn met de mate en de manier waarop zij betrokken zijn in deze fase. De bevoegde gezagen geven aan op een goede en tijdige manier te zijn betrokken. Zij zijn geconsulteerd over de manier waarop het traject het beste ingevuld kon worden, rekening houdend met de geldende wet- en regelgeving in het gebied. Hierbij geven zij aan dat zij niet altijd zo tijdig en intensief betrokken worden en dat dit het proces ten goede is gekomen.

Ook de betrokken grondeigenaren geven aan in de tactische fase nauw betrokken te zijn geweest bij het project. SBB is hierbij zowel betrokken geweest als grondeigenaar, als in de rol van adviseur bij de vergunningstrajecten, waarbij zij advies gaven over de werkzaamheden in het natuurgebied en de manier waarop het is achtergelaten. In deze fase is er ook gezamenlijk besloten dat het gebied, na de werkzaamheden voor het leidingwerk naar het spaarbekken, niet zal worden teruggebracht naar de oude situatie. In plaats daarvan worden zowel de Sint Jansplaat als de Fortunapolder vernat. De Fortunapolder wordt omgevormd tot moerasland en de Sint Jansplaat wordt ook verder vernat om een dynamisch natuurgebied te realiseren. Er kan worden gesteld dat er in de tactische fase sprake is geweest van consulteren of zelfs in enige mate meebeslissen door SBB over de invulling van deze natuuropgave. Ook is er gewerkt aan het stimuleren van een gevoel van eigenaarschap bij de betrokkenen. Hierbij geldt wel dat dit mede ook een eis was om aan de vergunningsverplichtingen voor de werkzaamheden te kunnen voldoen. Ook had dit mogelijk versterkt kunnen worden volgens sommige stakeholders door de omgevingspartijen als het Parkschap hechter te betrekken, of door meer gezamenlijk met de betrokken partijen te overleggen over de casus (en koppelkansen te verkennen).

In de operationele fase lijkt de betrokkenheid van de verschillende stakeholders minder intensief te zijn geweest. De uitvoering van het project is uitbesteed en de stakeholders waren hierbij minder intensief betrokken. Wel blijkt uit de lezing van zowel SBB als RWS dat de overdracht van het project aan de aannemer (overgang van de tactische naar operationele fase) minder soepel is gegaan. Uit de interviews komt naar voren dat er verschillende

interpretaties zijn geweest van de gemaakte afspraken tussen SBB en Evides. Hierdoor waren er andere verwachtingen over de uitkomsten van het proces.

Tabel 12 - Stakeholderbetrokkenheid in de verschillende projectfasen (wie, wanneer, hoe en waartoe?)

Wanneer?	Wie?	Hoe?	Waartoe?
Strategische agenda bepaling	-		Realisatie eigen AM doelstellingen door sectorale en unilaterale planvorming
Tactische planningsfase	SBB, bevoegde gezagen, Omgevingspartijen (Parkschap, bewoners en ondernemers)	<ul style="list-style-type: none"> • Creëren gevoel van urgentie • Stimuleren eigenaarschap bij betrokkenen. • Relatie opbouwen met individuele betrokkenen 	Realiseren van koppelkansen (integrale afstemming materiële doelen). Stakeholders worden voornamelijk geconsulteerd
Operationele implementatie	SBB, RWS, Parkschap, ondernemers Biesbosch	<ul style="list-style-type: none"> • Omgeving informeren over werkzaamheden 	Realisatie operationele werkzaamheden. Snelle afwikkeling project is een belangrijke waarde

6 Discussie en conclusie

In voorgaande hoofdstukken is het ontwikkelde afwegingskader geïllustreerd aan de hand van drie cases. Hoewel het afwegingskader in de praktijk kan bijdragen aan het zorgvuldig van te voren bepalen hoe en op welke wijze stakeholdermanagement optimaal kan worden toegepast in projecten, illustreren we met dit rapport vooral de meerwaarde voor de projectevaluatie. Hierdoor wordt een bijdrage geleverd aan het lerend vermogen van drinkwaterbedrijven als assetorganisaties. De drie cases illustreren hoe dit afwegingskader (in zijn meest uitgebreide vorm) kan worden toegepast en leveren waardevolle inzichten in de afwegingen die gemaakt worden in AM projecten. In de hierop volgende paragrafen wordt eerst een aantal algemene lessen besproken, waarna de werking en aanpassingen van het afwegingskader besproken worden.

6.1 Cases

Stakeholderbetrokkenheid begint pas na de strategische fase

Uit de voorgaande analyse van de stakeholderbetrokkenheid in drie assetmanagement cases blijkt er een duidelijke knip te bestaan tussen de betrokkenheid van stakeholders in de strategische fase en de tactische en operationele fasen. De cases laten zien dat de strategische afweging vaak gebeurt o.b.v. de sectorale afwegingen en de eigen missie van het drinkwaterbedrijf. Gezien de kerntaak van drinkwaterbedrijven is dit wellicht ook te verwachten. Opvallend is wel dat het realiseren van koppelkansen of meekoppelkansen hierbij maar een minimale rol speelt. De strategische fase gebeurt zo gezegd meer ‘achter de schermen’, waarna er in de tactische fase wordt bekeken of er koppelkansen te realiseren zijn. Een uitzondering hierop is de casus in Katwijk, waar de strategische overweging wel degelijk is beïnvloed door de voorhanden tactische meekoppelkans. Hierbij geldt echter ook dat er al veel interne afwegingen gemaakt waren en er pas in een laat stadium overlegd is met omgevingspartijen. Het herkennen van een koppelkans werd hierbij deels toegeschreven aan toeval i.p.v. strategie.

Stakeholdermanagement ook in de operationele fase van belang

Uit de onderzochte casussen blijkt dat de operationele fase voor frictie kan zorgen tussen het drinkwaterbedrijf en de betrokken stakeholders. Zowel in de casus Katwijk als in de Bergsche Maas hebben de bevoegde gezagen (respectievelijk het hoogheemraadschap en Rijkswaterstaat) een waarschuwing moeten geven, omdat men zich tijdens de uitvoering niet volledig zou houden aan vooraf gemaakte afspraken. Ondanks dat het in beide gevallen bij een eenmalige waarschuwing bleef, ontstaat toch het beeld dat de zorgvuldige briefing en controle van de uitvoering van belang is bij de overgang van tactische planning naar operationele uitvoering. Hierbij geldt ook dat er soms verwachtingsmanagement nodig was om de gevormde verwachtingen te concretiseren of temperen. Uit de analyses blijkt dat stakeholders verwachtingen hebben t.a.v. de uiteindelijke realisatie van het project die soms buiten de missie en doelstellingen van het drinkwaterbedrijf zelf liggen. Zo bleken in de casus Bergsche Maas meer verwachtingen te zijn ontstaan wat betreft de realisatie van natuurdoelen. In het afsluitend interview met de projectmanager van Evides kwam echter naar voren dat deze koppelkansen niet overeenkwamen met de organisatiedoelen van het drinkwaterbedrijf en het daarom niet of moeilijker te verantwoorden was om hier (substantieel) in te investeren. In de casus Katwijk bleek de gemeente soms meer betrokkenheid te verwachten wat betreft de communicatie over de werkzaamheden zelf met o.a. bewoners. In Katwijk leidde dit niet tot spanningen tussen de stakeholders. In de casus Luxwoude moet de operationele fase nog beginnen en kan hier dus nog niet op gereflecteerd worden.

Een bredere les die uit deze cases geleerd lijkt te kunnen worden is het belang van nazorg. Door goed in de gaten te houden welke verwachtingen spelen, kunnen deze getemperd dan wel vervuld worden. Dit is niet alleen belangrijk voor het huidige project, maar ook voor relatiebeheer van projecten in de toekomst waar drinkwaterbedrijven opnieuw met dezelfde (medewerkers van) stakeholders te maken kunnen hebben.

Het verkennen van (mee)koppelkansen blijft vaak beperkt tot de tactische en operationele fase

De geïdentificeerde (mee)koppelkansen in de besproken casussen zijn voornamelijk te vinden in de tactische en operationele fase. Zoals ook al uitgebreider toegelicht is in hoofdstuk 2 kan het verschil tussen respectievelijk koppelkansen en meekoppelkansen worden beschreven als het verschil tussen een ingreep die op meerdere terreinen effect heeft en een ingreep die uit (meestal) praktische en efficiëntie overwegingen wordt gecombineerd met een andere ingreep (denk aan het combineren van werkzaamheden). In de onderzochte cases zijn in strategische fase weinig koppelkansen herkend en gerealiseerd. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat de strategische fase sterk intern gericht was (sterke sectorale focus te zien in alle cases). Er lijkt steeds meer erkenning te komen dat vooral in de stedelijke omgeving deze intern gerichte strategische planning tot gemiste kansen kan leiden en/of tot niet tijdig onderkende problemen. Hier kan strategische afstemming van middellange tot lange termijnplannen met gemeente en andere nutsbedrijven een belangrijke meerwaarde zijn. Dat vraagt niet alleen bij drinkwaterbedrijven maar ook bij de strategische partners om een ander manier van werken. In de onderzochte cases werden de (mee)koppelkansen vooral in de tactische fase onderzocht en gerealiseerd. Zo werden in de casus Katwijk bijvoorbeeld werkzaamheden mee gekoppeld om overlast te voorkomen en efficiëntie te behalen. Deze kans deed zich echt pas voor aan het einde van de strategische fase in de overgang naar de tactische fase.

Doelen drinkwaterbedrijven worden onderschreven en motiveren stakeholders

Uit de interviews blijkt dat het maatschappelijke, publieke doel dat drinkwaterbedrijven vertegenwoordigen herkend wordt en daarnaast ook van belang gevonden wordt door de betrokken stakeholders in de verschillende projecten. Dit kwam naar voren wanneer stakeholders aangaven meer bereid te zijn mee te werken aan het proces als de initiërende partijen geen commerciële partij is (anders dan bijvoorbeeld de chemische industrie, een commerciële jachthaven, of een gaswinningsbedrijf). Vooral in de projecten in de Bergse Maas en Luxwoude werd de urgentie en noodzakelijkheid van het project verschillende malen genoemd door de stakeholders. Tevens lijken drinkwaterbedrijven op hun beurt deze beeldvorming ook te benutten in hun communicatie om de gevoelde urgentie van een project en de welwillendheid van stakeholders te vergroten. Zoals genoemd lijkt dit in zowel de Bergse Maas, als in Luxwoude succesvol. Daarbij geldt ook dat de drinkwaterbedrijven ook zelf een maatschappelijke verantwoordelijkheid voelen om tot een goede afstemming met stakeholders te komen.

6.2 Afwegingskader voor stakeholderbetrokkenheid

In het ontwikkelde afwegingskader staat de vraag centraal in hoeverre er een bewust relationele en materiële afweging is gemaakt. Hierbij gaat het om de afweging voor een unilaterale, dan wel multilaterale aanpak (relationele afweging), evenals de afweging voor een sectoraal, dan wel integraal materieel doel (materiële afweging). Het maken van een weloverwogen AM beslissing op materieel vlak wordt op verschillende manieren in het traject geborgd en ondersteund door onderzoeken zoals het MRT-Noord voor de casus Katwijk; verkennende bronnenstudies in de casus Luxwoude; en multi-criteria analyse in de Bergse Maas. De relationele afweging, anderzijds, lijkt veel minder expliciet en bewust gemaakt te worden. De geanalyseerde cases komen voort uit een duidelijke AM behoefte (materiële), maar hebben relationele implicaties zowel op de korte als op de lange termijn.

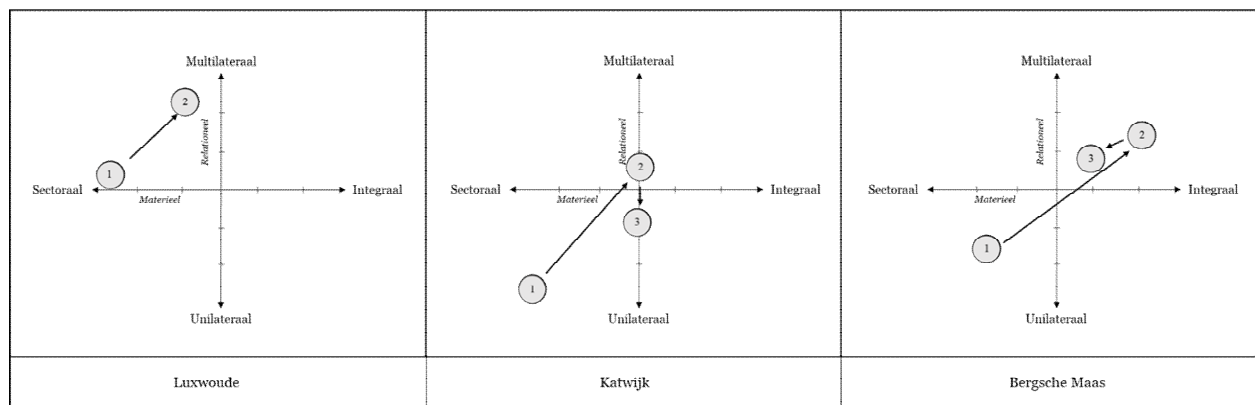
Stakeholdermanagement verschilt per fase

Een element dat hierin opvalt en dat reeds is meegenomen in de analyse van de cases, is dat de afweging verandert in de verschillende fasen van een project. Zoals is weergegeven door het gebruik van de cijfers 1 t/m 3, zijn de projecten ingedeeld in drie centrale fasen:

1. een strategische fase, waarin de doelstelling van het project bepaald wordt;
2. een tactische fase, waarin onderzocht wordt of en hoe een project het beste gerealiseerd kan worden op een specifieke locatie; en
3. een operationele fase, waarin nieuwe assets gerealiseerd worden.

Uit de evaluatie van de drie cases bleek de indeling in deze fasen instrumenteel in het vinden van aandachts- en leerpunten in stakeholder betrokkenheid. Zoals beschreven in paragraaf 6.1 verschillen deze sterk tussen de verschillende fasen van het proces.

Zoals zichtbaar in Figuur 11, verschilt de afweging op de materiële en relationele as daarnaast ook per fase in ieder project. Het is dan ook belangrijk te benadrukken dat het niet per se een ambitie hoeft te zijn een vaste positie te kiezen op het kader voor alle drie de fasen. Wat wel van belang is dat er in iedere fase bewust een afweging wordt gemaakt en dat er rekening mee wordt gehouden dat de overgang naar een volgende fase (en dus een volgende materiële en relationele afweging) veranderingen kan meebrengen voor de stakeholderbetrokkenheid.



Figuur 11- overzicht van de drie cases in het analyse kader, waarbij (1) staat voor de strategische fase, (2) voor de tactische fase, en (3) voor de operationele fase.

Eén afweging vormt hierin een uitzondering op de regel. Over het algemeen kan het als doelstelling worden gezien om in de tweede en derde fase eenzelfde materiële afweging te maken. Wanneer er een verschuiving over de materiële-as plaatsvindt tussen deze fasen kan dat door twee elementen veroorzaakt worden: (1) de materiële doelen die in de tactische fase besproken zijn, blijken toch niet realiseerbaar in de operationele fase (verschuiving naar sectoraal), of (2) er blijken meer materiële doelen te realiseren dan in de tactische fase was voorzien (verschuiving naar integraal). Beide opties kunnen als suboptimaal gezien worden. De eerst genoemde (1) vereist actiever verwachttingsmanagement in de strategische en tactische fase. In de tweede situatie (2) zou er in deze fasen juist een uitgebreidere verkenning van meekoppelkansen moeten hebben plaatsgevonden.

Geef stakeholderbetrokkenheid bewust vorm

Zoals gesteld blijkt uit de analyse van de verschillende cases dat de materiële afweging, omtrent het doel en de manier van realiseren van het project (op een integrale, dan wel sectorale manier) vaak leidend te zijn. Desondanks blijkt uit de analyse dat ook de relationele afweging van groot belang is. Op basis van de drie cases kan er voor iedere fase van het project een checklist wat betreft de relationele afweging worden besproken. Hierbij is een centraal uitgangspunt dat het streven niet is om in ieder project zo veel mogelijk stakeholders te betrekken op een zo intensief mogelijke wijze, maar dat het gaat om te komen tot een bewuste en weloverwogen afweging van stakeholderbetrokkenheid.

- *De strategische fase:* Om in de strategische fase een besluit te kunnen nemen over de ontwikkeling van assets is het van belang dat de verschillende elementen uit het afwegingskader en hulpvragen in beeld worden gebracht. Aangezien deze fase over het algemeen een groter ruimtelijk gebied omvat, zijn hier ook andere stakeholders bij betrokken dan in de twee latere fasen. **Praat dus niet alleen óver deze stakeholders, maar mét deze stakeholders.** In de drie besproken cases gaat het bij het stakeholdercontact in deze fase om het contact met bevoegde gezagen met een coördinerende functie, zoals gemeenten,

provincies of het Rijk. Wat de casus Katwijk ons leert is dat afstemming met het coördinerend gezag op dergelijke infrastructurele projecten meekoppelkansen kan creëren. In het geval van de Bergsche Maas en Luxwoude hadden de betrokken overheden (provincie voor Luxwoude en de Delta Commissie voor Bergsche Maas) een meer agenderende en/of ondersteunende functie. Om in deze fase een goede strategische afweging te kunnen maken is het van belang dat het drinkwaterbedrijf een projectteam of zelfs breder **een team met 'strategen' heeft met 'voelsprietten' voor maatschappelijke en ruimtelijke ontwikkelingen** die mogelijk van belang zouden kunnen zijn voor een project. Hierbij is ook het **delen of zelfs integreren van strategische plannen en assetinformatie** van belang. Hierdoor kunnen bredere 'ontwikkellijnen' op elkaar worden afgestemd in plaats van individuele projecten. Een voorwaarde hiervoor is wel dat de plannen en informatievoorziening in een vergelijkbare mate zijn uitgewerkt. Voorbeelden van ontwikkelingen die gesignaleerd zijn of gesignaleerd hadden kunnen worden in de onderzochte cases zijn het weten welke grootschalige projecten ("belangen") er spelen bij andere belangrijke stakeholders (Katwijk); kennis hebben over gevoeligheden met grondwaterwinningen en het effect op de omgeving (Luxwoude); en het hebben van kennis over vervuiling aanwezig in het gebied dat planvorming kan beïnvloeden (Bergsche Maas).

- *De tactische fase:* In de overgang naar de tweede, tactische fase blijkt het vooral van belang **duidelijk in beeld te hebben welke (lokale) stakeholders er zijn en welke behoeften zij hebben in het gebied**. Dit kan zowel bijdragen aan het opzetten van een project dat geen weerstand oproept als dat het kan bijdragen aan de identificatie en realisatie van (mee)koppelkansen. In alle drie de cases is hier op verschillende manieren invulling aan gegeven. Een duidelijke lijn die hierin wel te herkennen is, is het **Strategisch Omgevingsmanagement (SOM)**. SOM kan beschreven worden als belangenmanagement, gericht op het ontwikkelen van consensus en gedeelde waarden (WesselinkVanZijst, 2020). Hiervoor gebruikten de drinkwaterbedrijven zowel eigen SOM methodes (Vitens), als die ontwikkeld door anderen (Dunea maakt gebruik van het SOM canvas ontwikkeld door Twynstra Gudde). De projectmanager vanuit Evides gaf aan vooral gebruik te hebben gemaakt van het SOM gedachtengoed ontwikkeld door Mark Wesselink, maar hier geen tools of specifieke strategie voor te hebben.

Uit de analyse van de drie cases blijkt dat deze tools helpen bij het in kaart brengen en begrijpen van het stakeholderveld en de spelende belangen. In de casus Katwijk -de enige van de drie cases waar het drinkwaterbedrijf geen grond moest aankopen voor de ontwikkeling- zijn ondanks de inzet van SOM niet de plannen van de gemeente naar voren gekomen. Bij het gebruik van een degelijke methode is het daarom van belang **niet alleen de interne (binnen het drinkwaterbedrijf) kennis van een gebied te benutten, maar ook vroegtijdig (informeel) af te stemmen met omgevingspartijen over de planning en gevoeligheden**. Een casus waarin dit gebeurd is, is de casus Luxwoude: door vroegtijdige afstemming met de gemeente was het drinkwaterbedrijf op de hoogte van de gevoeligheden rondom gaswinning en konden zij hierop hun contact met de omgeving afstemmen.

Het voorliggend afwegingskader is bedoeld als aanvulling op de bestaande stakeholder methodieken, niet als vervanging. Waar deze methodieken vaak focussen op het maken van een belangenafweging staat hier de eigen assetmanagementafweging centraal: waarom willen we stakeholders betrekken en met welk doel? De indeling in drie projectfasen helpt deze afweging door het project heen te maken.

- *De operationele fase:* Tot slot blijkt uit de analyse van de casus Katwijk en Bergsche Maas, dat stakeholdermanagement nog niet voltooid is na de afronding van de tactische fase. Ondanks dat deze overgang naar de operationele fase vaak gepaard gaat met uitbesteding naar uitvoerende partijen is er nog steeds terugkoppeling en stroomlijning nodig met en tussen stakeholders. Uit de analyse van de cases blijkt dat, ondanks dat de materiële doelen helder afgestemd zijn, de relationele doelen niet altijd tot hun recht komen tijdens de uitvoeringswerkzaamheden. Een kernelement hierin blijkt **verwachtingsmanagement t.a.v. de andere stakeholders**. Door tijdens de tactische fase bij te houden welke

verwachtingen geschept worden kan tijdens de operationele fase teleurstelling en wrijving in het contact met de stakeholders worden voorkomen. Mogelijk kan dit vorm krijgen door een omgevingsmanager de uitgangspunten te laten bewaken die zijn opgesteld in de strategische en tactische fase. Door deze **uitgangspunten expliciet te maken en te bespreken met de uitvoerder/aannemer, maar ook met de stakeholders zelf**, kan de overgang van de tactische naar de operationele fase worden versoepeld.

In de onderstaande Tabel 13 zijn deze aandachtspunten in de voorbereiding toegevoegd aan de eerder genoemde afwegingen en hulpvragen.

Tabel 13 - Overzicht van de materiële en relationele afwegingen, hulpvragen en de checklist voor de verschillende fasen. De materiële en relationele afweging en de hulpvragen moeten voor iedere fase in het model opnieuw gesteld worden.

Materiële en relationele afwegingen	Hulpvragen	Fase	Checklist
<ul style="list-style-type: none"> Materiële AM afweging: zijn de nagestreefde doelen sectoraal of integraal? Relationele AM afweging: wordt er een unilaterale of multilaterale aanpak gekozen? 	<ul style="list-style-type: none"> Hoe verhoudt het project zich tot de missie van het drinkwaterbedrijf? Zijn er contextuele (historische) ontwikkelingen van invloed op het proces? Hoeveel tijd is er beschikbaar? 	Strategisch	Stel een projectteam samen waarin: <ul style="list-style-type: none"> strategische plannen concreet worden afgestemd; assetinformatie wordt samengebracht; deelnemers oog hebben voor wederzijdse belangen en ontwikkelingen in de omgeving.
		Tactisch	Breng de behoeften en wensen vanuit stakeholders in het gebied in beeld; en controleer deze extern.
		Operationeel	Toets tijdens de uitvoering bij de stakeholders of er wordt voldaan aan de gemaakte afspraken en gewekte verwachtingen. Dit kan door in deze fase een strategisch omgevingsmanager te betrekken die bewaakt dat de uitgangspunten uit de strategische en tactische fase worden gerealiseerd.

In de hiervoor beschreven voorbereiding is hiernaast tot slot ook de verbinding tussen betrokken personen bij verschillende fasen van belang. Zo kan de verantwoordelijkheid voor een project binnen een organisatie verschuiven, maar ook tussen organisaties (denk aan de aannemer die het stokje overneemt van het drinkwaterbedrijf in de operationele fase). Het expliciet maken van materiële en relationele ambities en afwegingen kan een goede kennisoverdracht tussen de betrokkenen in verschillende fasen bevorderen.

Toepassing afwegingskader

Dit ontwikkelde kader kan een goede aanvulling zijn op de methoden die reeds gebruikt worden door drinkwaterbedrijven. Het afwegingskader helpt drinkwaterbedrijven de materiële en relationele overwegingen in verschillende fasen expliciet te maken. De drie hiervoor beschreven cases dienen als gids om in de verschillende projectfasen een stakeholderbetrokkenheidsafweging te maken. Toepassing van het kader kan in verschillende vormen. Drinkwaterbedrijven kunnen dit toepassen tijdens (1) voorbereidende sessies rondom de verkenning van mogelijkheden voor een project; (2) bij tussentijdse evaluaties (intern of ook met externen); en (3) tijdens post-project evaluaties. De weergave op het assenstelsel biedt potentie voor het opbouwen van een eenvoudige database van projecten, en het uitwisselen van lessen en ervaringen in projecten en projectfasen. Hierdoor kan worden voorkomen dat kennis verloren gaat en kan het lerend vermogen van een organisatie of drinkwaterbedrijven worden gestimuleerd.

In deze studie zijn twee van de geëvalueerde projecten (casus Luxwoude en Bergsche Maas) grote, eenmalige projecten met een duidelijk begin en einde. In dergelijke projecten is een bewuste afweging van stakeholderbetrokkenheid uiteraard noodzakelijk. De analyse van de casus Katwijk laat echter zien dat ook voor meer reguliere projecten en programma's een zorgvuldige stakeholderbetrokkenheidsafweging belangrijk is. Juist in cases waar er regelmatig gewerkt wordt met dezelfde stakeholders of in langer lopende programma's kan het kader dienen als zowel ex-ante als ex-post evaluatie van de gekozen aanpak.

Referenties

- AGUDELO-VERA, C., BLOKKER, E., BÜSCHER, C. & VREEBURG, J. 2014. Analysing the dynamics of transitions in residential water consumption in the Netherlands. *Water Science and Technology: Water Supply*, 14, 717-727.
- ALEGRE, H., COELHO, S. T., COVAS, D. I., ALMEIDA, M. D. C. & CARDOSO, A. 2013. A utility-tailored methodology for integrated asset management of urban water infrastructure. *Water Science and Technology: Water Supply*, 13, 1444-1451.
- ALEXANDER, E. R. 2005. Institutional transformation and planning: from institutionalization theory to institutional design. *Planning theory*, 4, 209-223.
- BERGSMA, E., BÜSCHER, C. & SCHALKWIJK, B. 2016. Systematieken in Gebiedsprocessen. BTO. Nieuwegein: KWR.
- BERGSMA, E., GIEZEN, M., SCHALKWIJK, B. & BÜSCHER, C. 2019. Adapting to new realities: an analysis of institutional work in three cases of Dutch infrastructure planning. *Journal of environmental planning and management*, 62, 88-105.
- BEUKEN, R., KOOP, S. V. A., H & EIJKMAN, J. 2019a. Onderbouwing van integrale besluitvorming voor assetmanagement. *H2O Vakartikelen*.
- BEUKEN, R., VAN HUMMELEN, A. & KOOP, S. 2019b. Assetmanagement: volwassenheid en kennisbehoefte. Vertrouwelijk BTO rapport BTO. Nieuwegein: KWR.
- BOUZIOTAS, D., VAN DUUREN, D., VAN ALPHEN, H.-J., FRIJNS, J., NIKOLOPOULOS, D. & MAKROPOULOS, C. 2019. Towards Circular Water Neighborhoods: Simulation-Based Decision Support for Integrated Decentralized Urban Water Systems. *Water*, 11, 1227.
- BROUWER, S. & HUITEMA, D. 2018. Policy entrepreneurs and strategies for change. *Regional Environmental Change*, 18, 1259-1272.
- BÜSCHER, C., BROUWER, S. & PIERON, M. 2015. Strategische positonering in gebiedsprocessen. *H2O-Online*, 23 April.
- DREIJERINK, L., KRUIZE, H. & VAN KAMP, I. 2009. Burgerparticipatie in beleidsvorming. Resultaten van een verkennende literatuurreview. *RIVM briefrapport 830950003*.
- EDELENBOS, J. & MONNIKHOF, R. 2001. *Lokale interactieve beleidsvorming: een vergelijkend onderzoek naar de consequenties van interactieve beleidsvorming voor het functioneren van lokale democratie*, Lemma.
- HEERES, N., TILLEMA, T. & ARTS, J. 2012. Integration in Dutch planning of motorways: From "line" towards "area-oriented" approaches. *Transport Policy*, 24, 148-158.
- KONSTANTAKOS, P., CHOUNTALAS, P. & MAGOUTAS, A. 2019. The Contemporary Landscape of Asset Management Systems. *Quality-Access to Success*, 20, 10-17.
- KOOP, S.H.A. & VAN LEEUWEN, C.J. The challenges of water, waste and climate change in cities. *Environment, Development and Sustainability* 19(2): 385-418.
- KOOP, S. H.A, BOUZIOTAS, D. & BEUKEN, R. H. S. 2020. Besluitvormingsprocessen voor integraal assetmanagement. Nieuwegein: KWR Water Institute.
- KOPPENJAN, J. & GROENEWEGEN, J. 2005. Institutional design for complex technological systems. *International Journal of Technology, Policy and Management*, 5, 240-257.
- MEULEMAN, A., CIRKEL, G. & ZWOLSMAN, G. 2007. When climate change is a fact! Adaptive strategies for drinking water production in a changing natural environment. *Water Science and Technology*, 56, 137-144.
- OECD 2015. *Stakeholder engagement for inclusive water governance*, IWA Publishing.
- PROVINCIE FRYSLÂN 2016. Waterhuishoudingsplan Fryslân 2016-2021. Provincie Fryslân.
- PWN 2018. Inleiding en managementbenadering. *Jaarverslag 2018*. Velsersbroek: PWN, .
- ROOVERS, G. & VAN BUUREN, M. 2016. Stakeholder participation in long term planning of water infrastructure. *Infrastructure Complexity*, 3, 1.
- SCHOLTEN, L., SCHEIDEGGER, A., REICHERT, P., MAUER, M. & LIENERT, J. 2014. Strategic rehabilitation planning of piped water networks using multi-criteria decision analysis. *Water research*, 49, 124-143.
- THE INSTITUTE OF ASSET MANAGEMENT 2019. Stakeholder Engagement. In: SUMPTON, D. (ed.) *Risk and Review*. Bristol: Institute of Asset Management.

- UITTENBROEK, C. J., MEES, H. L., HEGGER, D. L. & DRIESSEN, P. P. 2019. The design of public participation: who participates, when and how? Insights in climate adaptation planning from the Netherlands. *Journal of Environmental Planning and Management*, 1-19.
- UYTERLINDE, M., VAN HAL, A., KUNST, A., COEN, M. & BOUWMAN, R. 2019. Betere wijken dankzij de energietransitie? Den Haag: Platform31, Nyenrode Business Universiteit.
- VAN DE KAMP, L., HORDIJK, M., GRIN, J., PEEK, G.-J., ALSEMA, F. & MÜLLER, S. 2019. Participatie in circulaire gebiedsontwikkeling. *Recht der Werkelijkheid*, 40.
- VAN LOON, A., BERGSMA, E., VAN ALPHEN, H., SEGRAVE, A. & HARTOG, N. 2017. 4D bronbescherming in een veranderende wereld: casus grondwaterwinning Helmond Nieuwegein: KWR.
- VITENS 2019. Stakeholders en onze rol in de keten. *Jaarverslag 2019*. Utrecht: Vitens.
- WESSELINKVANZIJST. 2020. *Belangenmanagement gericht op consensus* [Online]. Driebergen: WesselinkVanZijst. Available: <https://www.wesselinkvanzijst.nl/over-ons/ons-bureau> [Accessed 18 december 2020].