MASTER THESIS

INCREASING EFFICIENCY IN STAKEHOLDER ENGAGEMENT

Avoiding cost and time overrun with efficient engagement

V.G.W.J. van den Berg
1255452
Master Construction Management & Engineering
2019-2020

COLOPHON

GENERAL

Title	Increasing efficiency in stakeholder engagement
Subtitle	Avoiding cost and time overrun with efficient engagement
Document	Master Thesis
Version	1.0
Date	22 January 2020

AUTHOR

Name	Veerle G.W.J. van den Berg
ID number	1255452
E-mail	v.g.w.j.v.d.berg@student.tue.nl

INSTITUTE

Graduation Program	Construction Management and Engineering
University	Eindhoven University of Technology
Faculty	Department of the Built Environment
Graduation date	03 February 2020

GRADUATION COMMITTEE

Chairman	Prof. dr. ir. B. (Bauke) de Vries
First supervisor	Dr. Q. (Qi) Han
Second supervisor	Dr. R. (Raymond) Opdenakker
Third supervisor	External supervisor from Antea Group

COMPANY

Company	Antea Group
Supervisor	G. (Geertjan) Muijs MSc

TU/e EINDHOVEN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

PREFACE

Before you lies the research “Increasing efficiency in stakeholder engagement”. This research concerns the problems of cost and time overrun due to ineffective and inefficient stakeholder engagement. My main interest in project management, and a current problem by the company facilitating this research gave me the opportunity to explore stakeholder management. After five months of research, the master thesis is complete, and with that my master of Construction Management & Engineering at Eindhoven University of Technology.

Starting this research was more difficult than expected. With the sudden passing of my grandmother in April, I had difficulty finding motivation to find a topic for my research. This resulted in a close finish for writing my research proposal and starting my graduation project in time. But as soon as I started with the actual research in September the motivation was quickly found. Via this way I would like to express my gratitude to all the people who have supported me realising this research.

I would like to thank the company of Antea Group in giving me the opportunity to execute this research. Within the company I would like to thank my supervisor for finding time in his busy schedule to brain storm with me and give input in my thesis. Furthermore I would like to thank my colleagues who participated within the research and taking the time for any questions I had, either during an interview or off the record. Within the university I would like to express a special thanks to my supervisors Qi Han and Raymond Opdenakker to help me finalising my research proposal and starting my actual research. They always took their time to answer my questions and discuss my thesis with me.

Furthermore I would like to express my gratitude to my family and friends. In special my parents, Menzo van den Berg and Odette van Mackelenbergh, who have supported me in all ways possible. And my best friend, Merel van Gils, who made time to check my graduation thesis, even though she is busy with her own graduation project. Lastly I would like to thank my boyfriend, Joppe Hornes, for withstanding my happy and grumpy moods during this research.

After finalising this research I am happy to say that I am ready for the real world and start my carrier.

I wish you a lot of reading pleasure from this thesis.

Veerle van den Berg
January 2020, Oosterhout

SUMMARY

A lot of project experience cost and time overrun due to ineffective and inefficient stakeholder engagement (Butt, Naaranoja & Dansoh, 2017). This is a result of the amount of stakeholders participating in a project, making stakeholder engagement and stakeholder management complex. These stakeholders often have different, sometimes even conflicting, interests in a project. This makes it difficult for a project manager to please all stakeholders. Furthermore each and every stakeholder is different in personality. Due to the differences, stakeholders interpret information in their own way. To avoid misunderstandings, a stakeholder engagement strategy should be determined per stakeholder. This last part is often overlooked by stakeholder managers. Even though stakeholder management might be difficult, a project cannot be executed without the help of stakeholders.

The purpose of this research is to determine how to increase the effectiveness and efficiency of stakeholder engagement so that cost and time overrun are decreased. It is expected that a tool might solve this. This tool focuses on determining an engagement strategy for each separate stakeholder. This research is executed based on Design Science Research (DSR). Which is a research for a problem in context and can be solved by designing a solution (Van Aken, 2007). The steps executed in this research, according to DSR, are problem investigation, treatment design and treatment validation.

To solve this problem a theoretical framework is constructed based on a literature study. The literature is used to determine the general process of stakeholder management and project management, as well as to determine factors influencing stakeholder engagement. The literature showed that the main steps of stakeholder management are to identify stakeholders, analyse the stakeholders, determine an engagement strategy, actually engage and monitor the process (Project Management Institute, 2017; Mok, Shen, & Yang, 2015). The literature revealed that stakeholder management is an iterative process which should be executed at the start of every project phase and when the project changes (PMI, 2017). With project management there are two type of approaches, the traditional (control focussed) approach, and the agile (flexible) approach (Špundak, 2014). The steps of both process are to develop a project charter, develop a project management plan, direct & manage project work, monitor project knowledge, monitor & control project work, perform change control and close the project (PMI, 2017). The difference is that with a more agile approach, there is more room for participation with stakeholders while there is no collaboration during the traditional approach (Špundak, 2014). Which approach is preferred is depending on project characteristics, when the traditional approach is chosen, stakeholder engagement is not necessary

Besides the project characteristics, the literature shows that stakeholder characteristics and management characteristics influence stakeholder engagement as well. Each stakeholder communicates in their own way, so the engagement strategy should be adjusted to the preferences of the stakeholder (Gamil & Rahman, 2017). Factors like the project strategy, resources and reasons for communication all influence the effectiveness of stakeholder engagement. Corresponding with so many influences, there are also risks of stakeholder engagement. When stakeholder engagement is done wrong, or inefficient there is a chance that stakeholders will be resistant, and in more extreme cases, lodge appeal at the Council of State (Hobma & Jong, 2016). This can result in cost and time overrun.

After the literature review, interviews are conducted to determine if and how the inefficiency of stakeholder engagement is experienced in practise. Furthermore the interviews provide insight in the factors used to determine an engagement strategy, as well as the experience in the use of tools. During the interview phase, fifteen people were interviewed. The results of the interview show that the inefficiency is experienced by almost all the interviewees, but not always experienced as a problem. This is related to the trade-off between efficiency and relation management. Furthermore the interviews show that stakeholder managers do not take stakeholder characteristics into account when determining an engagement strategy. Concerning the tools, the interviews show that there are many tools currently used within practise. Although the tools are useful, they mainly focus on stakeholder management. None of the tools focus on determining an engagement strategy, or use stakeholder characteristics.

Based on the findings of the literature and the interviews, design propositions are made. The design propositions are made with the CIMO (problem in Context, Intervention, Mechanism, and Outcome) logic (Holloway, Eijnatten, Romme &Demerouti, 2016). Within this phase four design propositions are proposed, for four different tools. These are a guideline, a decision table, a decision tree and an elaborated stakeholder analysis. Based on a meeting with five experts, it is concluded that the elaborated stakeholder analysis would be the best solution. This tool has been designed further and consists of three phases. The first phase is to determine if there is a need for stakeholder engagement, which is executed based on project characteristics. The second phase is a stakeholder analysis, which is done based on the interest and influence of the stakeholder and the impact of the interest. The third and final phase is the determination of the actual strategy, this is done based on the stakeholder characteristics. These phases end in a stakeholder specific engagement strategy.

The tool is validated by means of expert interviews. During this interview phase, four experts are asked about their opinions of the tool. Questions asked were about the applicability of the tool in a project and the facing challenges to implement the tool. The results of these interviews show that even though there are challenges, the tool can be applied in a project. The main challenges faced are that the tool is time-consuming when there are big projects, the data base within the tool would be too big. Furthermore the use of the tool cannot be guaranteed, there are already a lot of tools, so stakeholder managers might not want to use another extra tool.

The research shows that effective and efficient stakeholder engagement is possible when engagement is only done when necessary. Furthermore it can be concluded that the stakeholder characteristics should be taken into account to make engagement more efficient. Moreover the steps of stakeholder management should be executed at every start of a new project phase and during project change. This research proposes a tool which includes these aspects. The tool forces stakeholder managers to determine the necessity of stakeholder engagement based on project characteristics. Furthermore the tool also forces to prioritize the stakeholders and only engage with the stakeholders with a high priority. Besides that the tool forces the stakeholder manager to think about stakeholder characteristics to determine an engagement strategy. Based on this, the research recommends to execute case studies to check if the tool creates the expected results. If that is the case, the tool should be translated into an application.

SAMENVATTING

Veel projecten ervaren uitloop in kosten en tijd door ineffectiviteit van stakeholder engagement (Butt, Naaranoja & Dansoh, 2017). Dit wordt onder andere veroorzaakt door de vele stakeholders welke betrokken zijn bij een project. De vele stakeholders maken het stakeholder management proces erg complex. Stakeholders hebben vaak verschillende, dan wel niet conflicterende belangen, wat het lastig maakt om alle stakeholders tevreden te houden. Daarnaast is iedere stakeholder anders met andere persoonlijkheid en normen en waarden. Hierdoor wordt informatie altijd anders geïnterpreteerd. Om misvattingen te voorkomen moet een strategie gemaakt worden voor hoe stakeholders betrokken moeten worden. Echter wordt dit in de praktijk vaak overgeslagen. Ondanks de moeilijkheid van stakeholder management, kunnen projecten niet uitgevoerd worden zonder stakeholders.

Het doel van dit onderzoek is om te bepalen hoe de effectiviteit en efficiëntie van het betrekken van stakeholders beter kan, zodat de uitloop in kosten en tijd verminderd wordt. Binnen dit onderzoek wordt een tool voorgesteld welke dit probleem kan verhelpen De tool focust zich op het bepalen van een persoonlijke strategie per stakeholder. Dit onderzoek is uitgevoerd volgens de Design Science Research (DSR) methode. Dit is een methode welke vaak wordt toegepast wanneer een bepaald probleem opgelost kan worden door middel van het ontwerpen van een artefact als oplossing. Dit kan een tool of een proces zijn. In dit geval een tool. De stappen van DSR zijn onder andere het probleem onderzoeken, een oplossing ontwerpen en deze oplossing valideren.

Voor het onderzoeken van het probleem is een theoretisch kader opgezet doormiddel van een literatuur studie. De literatuur wordt onder andere gebruikt om de processen van stakeholder management en project management in beeld te krijgen. Verder worden ook factoren onderzocht welke invloed hebben op de strategie om stakeholders te betrekken. De literatuur beschrijft de stappen van stakeholder management als het identificeren van de stakeholders, het analyseren van de stakeholders, het bepalen van de strategie, het daadwerkelijk betrekken van de stakeholders en het algehele proces monitoren (Project Management Institute (PMI), 2017); Mok, Shen & Yang, 2015). Verder is het belangrijk om het stakeholder management proces als een herhaaldelijk proces te zien. Aan het begin van iedere project fase of bij grote veranderingen in het project moeten de stakeholder management stappen opnieuw worden uitgevoerd (PMI, 2017). Met project management zijn er twee manieren, de traditionele (controle gericht) benadering, of de Flexibele benadering (Špundak, 2014). De fases van beide benaderingen zijn hetzelfde, namelijk het opstellen van een project charter, het opstellen van het project management plan, het leiden en managen van het werk, monitoren van het kennis, monitoren van het project, veranderingen implementeren en de sluiting van het project (PMI, 2017). Het verschil tussen de benaderingen zijn de mogelijkheid om met stakeholders te werken. De beste manier van project management is afhankelijk van project karakteristieken (Špundak, 2014), daarom is bij sommige projecten niet nodig om stakeholders erbij te betrekken.

Naast project eigenschappen maakt de literatuur duidelijk dat stakeholder eigenschappen en management aspecten ook invloed hebben op de betrekking van stakeholders. Stakeholders hebben eigen voorkeuren, waarop de strategie bepaald moet worden (Gamil & Rahman, 2017). Samengaand met invloeden, zijn risico's. Als stakeholders niet goed betrokken worden bestaat de mogelijkheid dat stakeholders gaan klagen en tegenwerken, en in ernstigere

gevallen, in hoger beroep gaan tegen het project (Hobma & Jong, 2016). Dit kan leiden tot uitloop in kosten en tijd.

Na de literatuur studie zijn interviews uitgevoerd om te bepalen hoe de inefficiëntie ervaren wordt in de praktijk. Verder geven de interviews duidelijkheid over het gebruik van eigenschappen met het bepalen van de strategie, en het huidige gebruik van tools. Tijdens deze fase zijn vijftien mensen geïnterviewd. De resultaten van de interviews laten zien dat de inefficiëntie wel ervaren wordt, maar niet als een probleem gezien wordt. Dit omdat het betrekken van stakeholders ook zorgt voor relatie beheer. Van de interviews kan geconcludeerd worden dat omgevingsmanagers geen gebruik maken van stakeholder/project eigenschappen. Tot slot worden tools benoemd in de interviews, echter focussen geen van deze tools op de strategie voor betrokkenheid, of eigenschappen van stakeholders.

Aan de hand van de resultaten van de literatuur en de interviews worden vier ontwerp voorstellen gemaakt voor vier verschillende tools. Deze zijn opgesteld aan de hand van CIMO logica (probleem in Context, Interventie, Mechanisme en Uitkomsten) (Holloway, Eijnatten, Romme &Demerouti, 2016). De vier voorstellen zijn een business proces, een beslissingen tabel, een beslissingen boom en een uitgebreide stakeholder analyse. Vanuit gesprekken met experts is gebleken dat de uitgebreide stakeholder analyse de beste potentie heeft om het probleem op te lossen. Deze tool is verder uitgewerkt, en bestaat uit drie fases. De eerste fase bepaald de behoefte aan betrokkenheid van stakeholders op basis van project eigenschappen. De tweede fase prioriteert stakeholders doormiddel van een stakeholder analyse van invloed, belang en impact. De derde fase is het bepalen van de strategie op basis van stakeholder eigenschappen. Het resultaat is een strategie specifiek per stakeholder.

De tool is besproken met experts ter validatie. Tijdens deze fase is met vier experts gesproken om te bepalen of de tool toe te passen is, en welke uitdagingen bestaan wanneer de tool toegepast wordt binnen een project. Het is verwacht dat de tool toe te passen is binnen een project, maar niet zonder uitdagingen. De tool is tijdrovend bij grote projecten, de data base wordt dan te groot. Verder kan het gebruik van de tool niet gegarandeerd worden omdat er al veel andere tool zijn/

Gebaseerd op de resultaten is effectief en efficiënt betrekken van stakeholders mogelijk wanneer de stakeholders alleen betrokken worden wanneer nodig. Verder is het belangrijk dat rekening wordt gehouden met de stakeholder eigenschappen. Bovendien moeten de stappen van stakeholder management uitgevoerd worden bij de start van iedere fase en bij grote veranderingen binnen het project. Dit onderzoek heeft een tool ontwikkeld welke de omgevingsmanagers forceert te kijken naar de behoefte aan betrekking van stakeholders aan de hand van project eigenschappen. Verder forceert de tool om stakeholders te prioriteren aan de hand van een stakeholder analyse, en alleen stakeholders met een hoge prioriteit te betrekken bij het project. Voor de strategie forceert de tool omgevingsmanagers om na te denken over stakeholder eigenschappen. Hierop voortbordurend wordt het aanbevolen om case studies uit te voeren om te controleren of de tool daadwerkelijk de gewenste resultaten genereerd. Indien dit het geval is wordt het aanbevolen om de tool te vertalen naar een online applicatie.

ABSTRACT

A lot of projects experience cost and time overrun due to inefficient and ineffective stakeholder engagement. This research tries to find a solution for this problem. This is done with a Design Science Research (DSR). Meaning the solution for the problem is designed. The steps followed within the DSR are to investigate the problem (literature study), design solution (design propositions) and validate the design (expert interviews). The main objective of this research is to develop a tool which increases effectiveness and efficiency in stakeholder engagement to decrease cost and time overrun.

Within the literature the process of project management and stakeholder management are analysed, as well as the relation between the two processes. From this it is concluded that stakeholder management should always be executed at the start of each project stage, as well as when changes occur. Furthermore the literature shows that there are different factors influencing stakeholder engagement. These factors can be divided into three categories, namely project characteristics, stakeholder/personal characteristics and management. The statements made within the literature are validated by conducting interviews. From the interviews it can be concluded that inefficient stakeholder engagement is not always seen as a problem, since it is important to build a relationship with the stakeholder. Furthermore the characteristics mentioned in the literature are not taken into account by stakeholder managers. The tools mentioned by interviewees do not take any of the characteristics into account either.

Based on the results of the literature and interviews, design propositions are made to try and increase the effectiveness and efficiency of stakeholder engagement. It is discussed with experts that from the four design propositions, the elaborated stakeholder analysis would be the best solution. This tool consists of three phases. The first phase determines the engagement need based on project characteristics. The second phase determined the priority of the different stakeholders. The third phase determines an engagement strategy based on stakeholder characteristics. The tool is not yet tested by case studies, but based on expert opinions it is expected that the tool can be implanted in a project and will increase the effectiveness and efficiency of stakeholder engagement.

Keywords: Stakeholder engagement; Cost and time overrun; Project management; Decision Support Tool; Infrastructural road projects;

TABLE OF CONTENT

List of abbreviations 3
List of figures 5
List of tables 5
1 Introduction 7
1.1 Problem definition 9
1.2 Research questions 9
1.3 Research design 10
1.4 Scientific relevance 11
1.5 Social relevance 11
1.6 Reading guide 11
2 Stakeholder participation 13
2.1 Stakeholder management 13
2.2 Project Management 16
2.3 Stakeholder engagement 22
2.4 Successful stakeholder engagement 27
2.5 Risks of stakeholder engagement 30
2.6 Influences on stakeholder engagement 30
2.7 Conclusion 33
3 Design Science Research 35
3.1 Method 35
3.2 Data collection 36
4 Interviews 39
4.1 Interview method 39
4.2 Process 40
4.3 Results 41
4.4 Conclusion interviews 47
5 Tools 49
5.1 Tools in practise 49
5.2 Factors of stakeholder engagement 53
5.3 Possible tools for stakeholder engagement 57
5.4 Designing the tool 60
5.5 Validation of the tool 65
5.6 Conclusion tool 66

6 Conclusion and discussion 69
6.1 Conclusion 69
6.2 Discussion 71
6.3 Research limitations 72
6.4 Recommendations 73
7 References 75
Appendices 81

LIST OF APPENDICES

Appendix I – Interview questions
Appendix II – Interview transcripts
Appendix III – Examples of coded interviews
Appendix IV – Coded interviews table
Appendix V – Design proposition 2) decision table
Appendix VI – Design proposition 3) decision tree
Appendix VII – Design proposition 4) Elaborated stakeholder analysis
Appendix VIII – Supportive tool
Appendix IX – Expert interview questions
Appendix X – Expert interview transcripts

LIST OF ABBREVIATIONS

BPMN	=	Business Process Model and Notation
CCD	=	Construction Change Directive
CIMO	=	Context, Intervention, Mechanism, Outcome
CMC	=	Computer Mediated Communication
CSF	=	Critical Success Factors
DSR	=	Design Science Research Method
DST	=	Decision Support Tool
GIS	=	Geographic Information System
ICB	=	Individual Competence Baseline
IPMA	=	International Project Management Association
KES	=	Klant Eis Specificatie
KPI	=	Key Performance Indicator
MCP	=	Mega Construction Projects
PMBOK	=	Project Management Body of Knowledge
PMI	=	Project Management Institute
PPP	=	Public, Private Partnership
SMART	=	Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-based
SNA	=	Social Network Analysis
SOM	=	Strategisch Omgevingsmanagement Strategic stakeholder management
STURE	=	Stakeholder Urban Evaluation
UAV-gc	=	Uniforme Administratieve Voorwaarde voor geïntegreerde contractvormen Uniform Administrative Conditions for integrated contract forms.

LIST OF FIGURES

1-1 - Research Design (Author, 2020) 10
2-1 - Design Chapter 2 (Author, 2020) 13
2-2 - Stakeholder Management (Author, 2020) 16
2-3 - Project management vs. Stakeholder management (Author, 2020) 19
2-4 - CSF Effective Stakeholder Engagement (Oppong et al., 2017) 29
2-5 - Personal characteristics influences on communication (Gamil et al., 2017; Bourne, 2016; Olanrewaju et al., 2017) 31
2-6 - Project characteristics influences on communication (Involve, 2012; Mok et al., 2017; Gamil et al., 2017) 32
2-7 - Communication Management influences on communication (Author, 2020) 33
3-1 - Engineering cycle Design Science Research (Wieringa, 2014, p. 28) 36
4-1 – Design Chapter 4 (Author, 2020) 39
5-1 - Design Chapter 5 (Author, 2020) 49
5-2 - Relatics layout (Relatics, 2019, para 4) 50
5-3 - Example of a dashboard within SOM-set (SOM-set, 2014b, para. 2) 51
5-4 – Lay out Clearly (Future Insight, 2018). 51
5-5 - Q-sort demo (Qsortouch, n.d. p.3) 52
5-6 - Power-Interest Grid (E. Hof, Personal communication, 22 October 2019) 53
5-7 - Example of a guideline (Author, 2020) 58
5-8 - Phases of the DST (Author, 2020) 62

LIST OF TABLES

1-1 - Example projects with cost and time overrun 8
2-1 - Stakeholder Management frameworks 15
2-2 - Project management phases (PMI, 2017) 17
2-3 - Difference between traditional and agile approach (Špundak, 2014) 18
2-4 - Summary of construction change (Hao et al., 2008) 20
2-5 - Ladders of participation 23
2-6 - Communication methods in case studies within literature (Butt et al., 2016) 24
2-7 - Content of a communication plan 25
2-8 - Causes of poor communication (Gamil et al., 2017) 31
4-1 – Interviewees (Author, 2020) 40
4-2 - Results interviews (Author, 2020) 42
5-1 - Factors including explanation which are included within a tool (Author, 2020) 54
5-2 - Design Proposition three: Decision Table (Author, 2020) 59
5-3 - Requirements for tool (Author, 2020) 60
5-4 - Factors for complexity, with corresponding weight factors (Author, 2020) 62
5-5 - Priority of stakeholder vs. level of participation 63
5-6 - Experts interviewed (Author, 2020) 65
6-1 - Factors of engagement strategy (Author, 2020) 70

1 INTRODUCTION

Every project must deal with stakeholders, from planning and designing to the actual execution of the project. Most of the time there are quite a few, if not many, stakeholders involved (Heravi, Coffey, & Trigunarsyah, 2015). When there are many stakeholders involved, a project might be more complex, due to the fact that the individual parties have different, sometimes even conflicting, interests (Oppong, Chan, & Dansoh, 2017). Because of this complexity projects might experience issues during the process (Van Offenbeek & Vos, 2016). According to literature, these problems are, to a large extent, caused by communication (in) effectiveness between the different parties (Butt, Naaranoja, & Savolainen, 2016).

Although there are a lot of issues concerning stakeholders, it would not be possible to execute a project without them. As is mentioned by Heravi et al. (2014), stakeholders often provide the resources that are needed. For example, a client must give the assignment to even initiate a project, and therefore, is the first stakeholder of the project. Besides the client, often there are surrounding parties like citizens and public parties who can influence the project. For example, if for an infrastructure project, the road is placed on municipal ground, the municipality is a stakeholder. These stakeholders all have different interests. Besides these examples, there are many more.

Stakeholders

Zidane, Johansen, Ekambaram and Hald (2015) mention the three most common definitions for stakeholders by different sources. The first one is from Project Management Body of Knowledge (PMBOK), Project Management Institute (PMI) (2008) “persons and organizations such as customers, sponsors, the performing organization, and the public that are actively involved in the project, or whose interests may be positively or negatively affected by the execution or completion of the project” (Zidane et al., 2015). The second one is mentioned in the Individual Competence Baseline (ICB) from the International Project Management Association (IPMA) (2006) “People or groups, who are interested in the performance and/ or success of the project, or who are constrained by the project” (Zidane et al., 2015). The third and last one mentioned in the article is by PRINCE2 (2009): “any individual, group or organization that can affect, be affected by, or perceives itself to be affected by an initiative program, project, activity, risk” (Zidane et al., 2015). From these definitions it is possible to conclude that there can be many different stakeholders, either big or small, positively or negatively affected by the project and with different levels of influence. Within this research the definition from PRINCE2 will be used, so a stakeholder is everyone who is, or perceives him-/herself to be involved within a project. This definition includes many groups, ensuring no stakeholders are overlooked. Stakeholders can be categorised based on the influence on and interest in the project (Friedman & Miles, 2002). The stakeholder categories are Primary and Secondary (which is based on the influence) as well as Internal, External and Interface (based on interest) (Projectmanagementsite, 2018).

Contract forms

Over the past few years the trend of public private partnership has been growing (Song, Zhang, & Dong, 2016). Public Private Partnership (PPP) means that both a public entity, for example, a governmental body, and a private party/company invest in a project. But with this growing trend of PPP projects, the involvement of stakeholders is growing as well (El-Gohary, Osman, & El-Diraby, 2006). Furthermore, there are also other contract forms within the built

environment, which require different levels of involvement of the stakeholders who are involved. For example, with a Uniform Administrative Conditions for Integrated Contract forms (in Dutch: Uniforme Administratieve Voorwaarde voor Geïntegreerde Contractvormen) in short UAV-GC contract, the contractor has more responsibility, while with more traditional forms the client has more responsibility. Moreover, both client and contractor might not have all the expertise necessary and therefore, they are able to hire subcontractors, with that the number of stakeholders involved within a project increases again.

Participation

To be able to guide these stakeholders within a project, there is stakeholder management, which is part of project management. To be able to manage stakeholders, there is a necessity to engage and communicate with all stakeholders involved in a project. Stakeholder management is defined as the process to identify stakeholders, analyse the expectations and the impact on the project, and develop strategies to engage with the stakeholders (Project Management Institute, 2017). Project management is defined as a set of methods and procedures to create the best project. Part of stakeholder management is to engage with the stakeholders, which can be done by communicating with them. Communication on itself does not seem difficult, however, communicating effectively is not easy. One of the reasons of this is related to personal characteristics. To illustrate this, the background and the (technical) knowledge of a stakeholder may influence communication (Mok, Shen, & Yang, 2015). The different background and interest of the stakeholder ensures that each stakeholder sees a project differently, and therefore, interpret information during communication differently. Furthermore, stakeholders have different, and often conflicting, desires, which makes it difficult to please all the stakeholders. This could result into cost and time overrun (Shahhossein, Afshar, & Amiri, 2017).

Examples

Examples of projects with cost and time overrun due to engagement ineffectiveness are the Betuwelijn on a national level, and the Education and Culture building in The Hague (OCC) on a provincial level. The Betuwelijn turned out to be almost twice as expensive and the Dutch trajectory was delivered seven years later as planned (NOS, 2017). The OCC is still in construction but the extra costs are already approximately €30 million and there is already an approximate delay of one year (Rosenberg, 2018). These examples are also shown in Table 1-1.

Table 1-1 - Example projects with cost and time overrun

Level	Project	Cost overrun	(current) time overrun
National	Betuwelijn	2,4 billion	7 years
Provincial	OCC	30 million	1 year
Local (company)	Example 1	1 million	2 years

The contractor facilitating this research ran into the same problem as mentioned above on several cases but with two projects which are currently being executed. With the first example a land-use plan for a project was submitted to the municipality. Based on the stakeholders' opinions the politicians asked Antea Group to come up with an alternative idea. This resulted in an elaborate study and significant consequences for the project planning. At the end, the submitted plan was withdrawn and adjusted. Resulting in 2 years delay and approximately

one million euros extra costs (G. Muijs, personal communication, 28 June 2019). It is expected that this delay was a result from poor engagement with the stakeholders and conflicting desires from the different stakeholders. Due to the conflicting desires it is not possible to satisfy all stakeholders. The second example is a project where the stakeholder requirements were gathered and written down, based on these requirements plans can be written. Although there were some requirements, the client thought the amount of requirements was too small and most of the requirements were not formalised properly. Therefore, the process of gathering the stakeholder requirements had to be done again to gather more requirements and also elaborate more on the previous gathered one. This new session, for now did not result in a delay of time but it shows that the engagement with the stakeholders was slow and difficult. From both examples it is clear that, even though it is known that stakeholders should be engaged within a project, it is difficult to engage effectively.

1.1 PROBLEM DEFINITION

As previously mentioned, effective engagement (participation) is difficult, due to involvement of the number of stakeholders. Besides the engagement with the stakeholders, it is also difficult to make the plans so that the desires of all stakeholders are satisfied, as well as how the engagement should be managed when the desires are not satisfied. To formulate the research problem properly: The ineffectiveness of stakeholder engagement leads to cost and time overrun. In this research stakeholder engagement concerns identifying stakeholders' desires and engaging when desires are (not) satisfied.

1.1.1 Research purpose

The purpose of this research is to create a supportive tool to increase the effectiveness and efficiency of stakeholder engagement to decrease cost and time overrun. With a focus on determining a stakeholder engagement strategy.

1.1.2 Research scope

The research will focus on infrastructural road projects. This is related to the fact that the client of the research is currently working on two major infrastructural road projects. If the tool is constructed properly, it might be possible that the tool can be applied to other projects as well. Furthermore, this research will focus on primary stakeholders, for example, the municipality and the client, since these have the most influence on a project. So stakeholders with high influence.

1.2 RESEARCH QUESTIONS

Based on the problem definition and research purpose mentioned in Paragraph 1.1, the following research question was constructed:

"How to create efficient and effective stakeholder engagement during infrastructural road projects to decrease time and cost overrun?"

In order to answer the main research question, several sub questions have been determined. The questions are listed below.

Q1. How is stakeholder engagement managed in project management?
Q2. How can effective and efficient stakeholder engagement be defined and quantified?
Q3. What are the positive and negative consequences of the way the stakeholder engagement is currently being managed?

Q4. What are the most important factors of stakeholder engagement?
Q5. What kind of tools are currently used for stakeholder engagement?
Q6. Which factors and which steps should be implemented within a tool?
Q7. What kind of tool can be used to create efficient and effective stakeholder engagement?
Q8. How do professionals think about the design propositions for the tool?

1.3 RESEARCH DESIGN

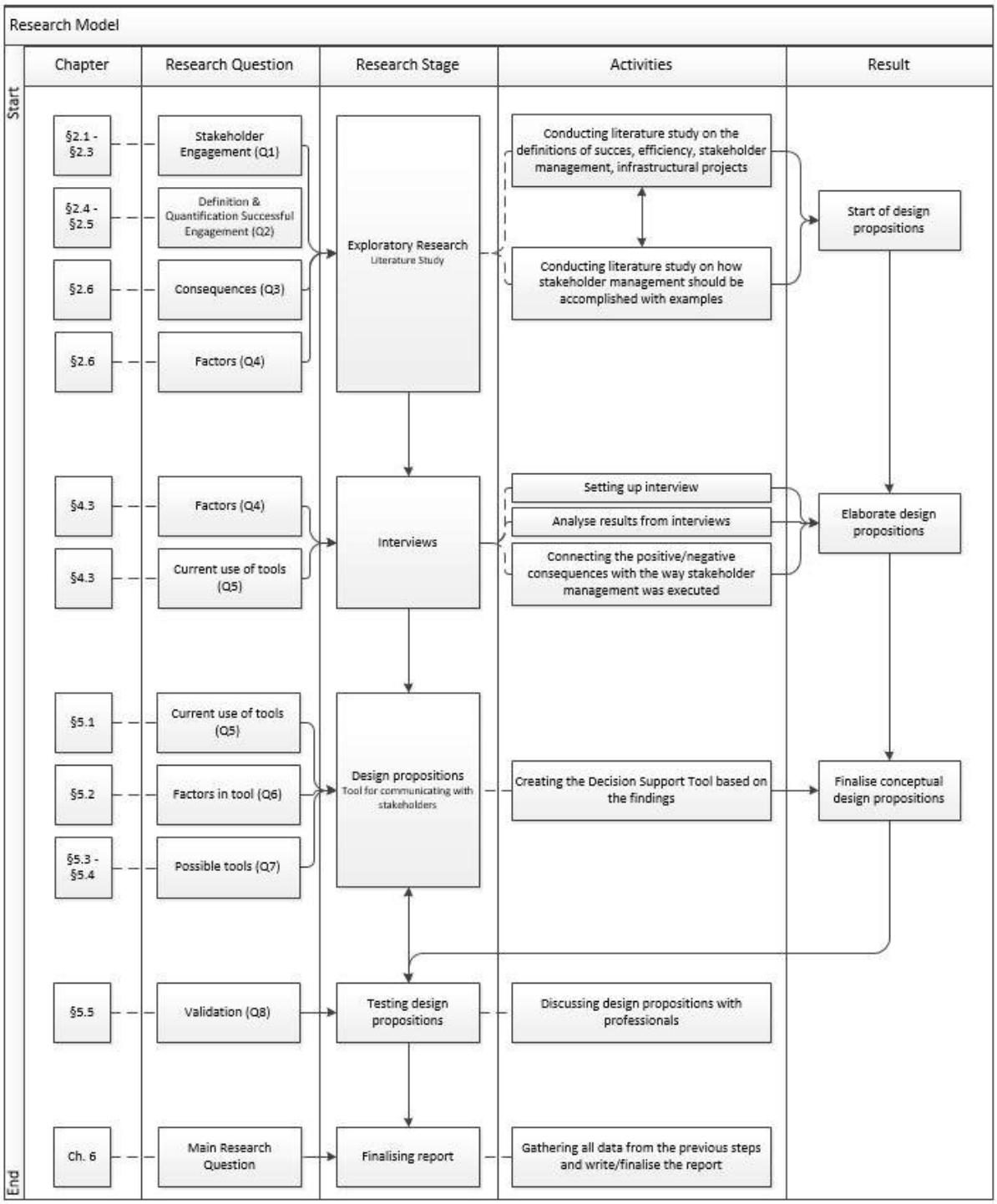


Figure 1-1 - Research Design (Author, 2020)

This research will be executed in three phases. The first phase is a literature study to determine the current management of stakeholder engagement and to determine when stakeholder engagement is efficient and effective. The second phase is to conduct interviews with stakeholders and employees of the contractor to determine how stakeholder engagement is executed in practise. Furthermore, the interviews will determine what the consequences of stakeholder engagement are. The third phase is to make a design proposition for the decision support tool (DST). Within this phase the DST will also be validated to determine if the DST will solve the problem. This research design is based on Design Science Research (DSR), which is explained by van Aken and Romme (2009) as follows: "this approach deals with organizational phenomena as empirical objects" and is described as an archetypical approach. DSM is often used to gain knowledge to solve a field problem. Often used when a system is developed to solve the problem. Therefore, DSM was chosen as the research method. This will be explained more elaborately in Chapter 3. The research design is shown in Figure 1-1.

1.4 SCIENTIFIC RELEVANCE

Over the past few years a lot of research has been conducted into stakeholder management (Karlsen, 2002; Mok et al., 2015) as well as effective stakeholder engagement (Butt et al., 2016). Although a lot of research cites a framework, almost none of these frameworks are implemented within an actual tool. Furthermore, a lot of the frameworks focus mainly on the process of stakeholder management and stakeholder engagement, but do not focus on the characteristics of the stakeholders or the project. From this it is stated that there are two research gaps which this research will try to fill. The first research gap is the lack of an online tool for stakeholder engagement. The second research gap is the lack of a framework with stakeholder and project characteristics.

1.5 SOCIAL RELEVANCE

As can be seen by the examples mentioned earlier, the ineffectiveness and inefficiency of stakeholder engagement is an everyday problem in projects on national, provincial as well as the local level. The ineffectiveness and inefficiency is one of the main reasons of cost and time overrun (Shahhossein, Afshar, & Amiri, 2017; de Architect, 2018). There is a social need to improve stakeholder engagement and decrease cost and time overrun. Therefore, this research will create a tool to determine an effective and efficient stakeholder engagement strategy, to decrease cost and time overrun.

1.6 READING GUIDE

The answer of the main research question, creating efficient and effective stakeholder engagement by means of a tool, is found in several parts. This report will show the answering process of the main question, which is divided into five chapters excluding the introduction. Chapter 2 contains the literature study. This chapter answers the general process of stakeholder management and project management. This is used as an introduction for stakeholder engagement and creates a better understanding of the current process. This is followed by an explanation of successful stakeholder engagement, the influences on success stakeholder engagement as well as the risks. Chapter 3 explains the research method elaborately. Chapter 4 elaborates on the results of the interviews, which discusses the stakeholder engagement process in practise, as well as possible aspects for the tool. Chapter 5 examines the process of designing the tool. The final chapter, Chapter 6, expands upon the conclusion, discussion and recommendations that culminate from this research.

2 STAKEHOLDER PARTICIPATION

There are many different frameworks/models for stakeholder management within the construction sector. But how do these frameworks work, and which framework is preferred for infrastructure projects? This is discussed within this chapter. Stakeholder management is something which is often discussed within literature of project management (Yang, Shen, Ho, Drew, & Xue, 2011). In a few words, project management is a way of controlling a project by initiating, planning and monitoring the project, to meet the project requirements (PMI, 2017). Literature (Van Offenbeek et al., 2016; Mok et al., 2015) mentions that stakeholders play a role in the success of project management. Therefore, the relationship between project management and stakeholder management will be discussed as well. This chapter answers the first four research questions, as can be seen in Figure 2-1.

The first paragraph expands upon the general aspect of stakeholder management and define stakeholder engagement. The second paragraph discusses the relationship between stakeholder management and project management. The third paragraph elaborates on how stakeholder engagement should be managed. The fourth paragraph discusses successful stakeholder engagement. The fifth paragraph considers the risks involved in stakeholder engagement. The sixth paragraph examines the influences on stakeholder engagement. The final part is the conclusion of this chapter. The final paragraph is the conclusion of this chapter.

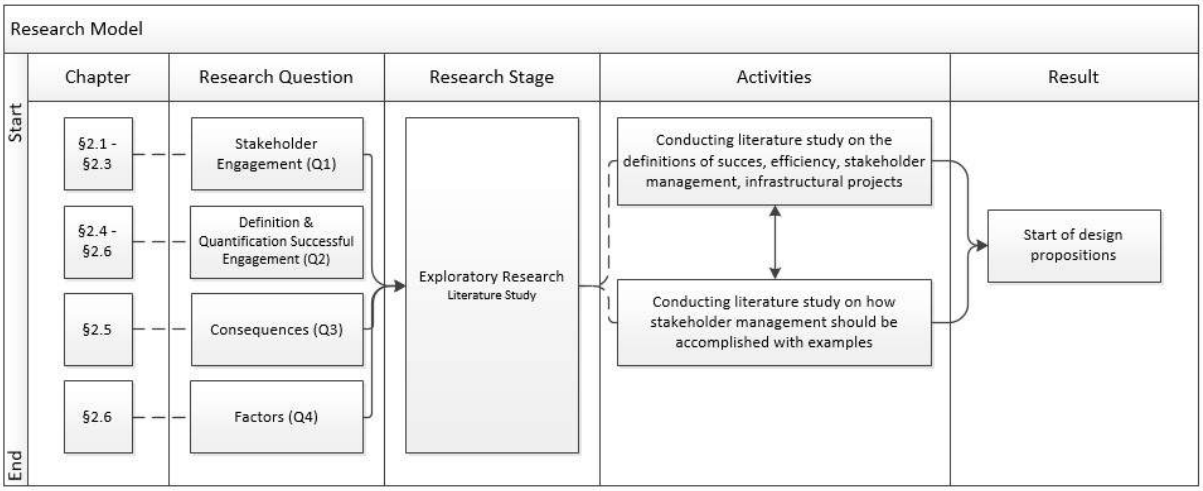


Figure 2-1 - Design Chapter 2 (Author, 2020)

2.1 STAKEHOLDER MANAGEMENT

As has been mentioned before, a project cannot be completed without its stakeholders. Therefore, it is better to actively involve the stakeholders in the project. Literature cites several frameworks on how to engage with stakeholders. Yang et al. (2011) reviewed some frameworks which are developed. Some of these frameworks/models will be discussed within this literature study. Besides the frameworks mentioned by Yang et al. (2011), other, more recent, frameworks are discussed. This way frameworks throughout the past 20 years are discussed. A summary of the different models is shown in Table 2-1.

Karlsen
The first framework is developed by Karlsen (2002). This framework consists of six flexible steps, where the first step is to determine the objectives of the stakeholder management process. The second step is to identify the stakeholders. The third step is to analyse the stakeholders, hereby the focus is to determine what the relation is between the stakeholder and the project. The fourth step is to communicate with the stakeholder. The fifth step is to determine how to involve and collaborate with the stakeholders and determine strategies for dealing with the stakeholders. The sixth and final step is following up on the strategies which are determined in the previous step. In the article it is mentioned that if necessary the project team could go back and do steps again, as often as needed (Karlsen, 2002).

STURE
The second framework is developed by Olander (2006) who conducted a research on how to analyse external stakeholders and determined four steps for this analysis. Namely (1) stakeholder identification, (2) stakeholders needs and concerns, (3) stakeholder impact analysis, (4) evaluation of alternative solutions. Part of this analysis is that the STURE (Stakeholder Urban Evaluation) model could be used for stakeholder analysis. The STURE model consists of four steps, namely (1) stakeholder analysis, (2) specific conditions of the project (economic, ecological, social and cultural), (3) general conditions (environmental policy, management systems, concerns of stakeholders, economic climate and legal conditions) and (4) sustainable programme. This last step describes the objectives based on the goal of the project. This model will result in concepts and objectives with measurable targets which are based on the stakeholder analysis as well as project specific conditions. The needs and concerns of the stakeholders can be determined by means of identifying the stakeholders, assessing the needs and concerns, analyse potential impact and evaluate alternative solutions. Besides these steps, Olander (2006) mentions a possible fifth component of the analysis, which is the level of acceptance of the stakeholders, which is depending on how the needs and concerns of the stakeholders are fulfilled (Olander, 2006).

Stakeholder Circle
The third framework is developed by Bourne and Walker (2005) and is called the “Stakeholder Circle” (Bourne & Walker, 2005). The model is both a methodology as well as a software tool, providing figures on how much time should be spent on a relationship with a stakeholder. Walker, Bourne and Rowlinson (2008) explain the model further: the steps within the Stakeholder Circle are (1) identifying the stakeholder, (2) prioritising the stakeholders. Followed by (3) visualising the stakeholder, in this step the actual stakeholder circle is created. The next step (4) is to determine strategies on how to engage with the stakeholder, based on the desired relationships, which is determined in the previous steps. The final step (5) is to monitor the effectiveness of the engagement. Within the circle each stakeholder has a colour and a pattern, which indicates the influence of the stakeholder on the project (Walker et al., 2008). Although the article in which the concept is explained might be a bit outdated, the model is still being used for stakeholder management, according to Bourne (2016).

Social Network Analysis
Although the Circle tool from Bourne et al. (2005) might be useful, the article of Yang et al. (2011) mention that the tool needs validation by identifying the underlying structures. According to the article of Yang et al. (2011) the Social Network Analysis (SNA) should be able

to do this. However, it is also said that there is no empirical research which proves this to be true (Yang et al., 2011). The SNA helps to analyse the relations among stakeholders and how these actors as well as the relations are placed within the network (Prell, Hubacek, & Reed, 2009). This way not just the power of the stakeholder is analysed, but also how the stakeholder and the factors of the stakeholder fit within the entire network.

Recent frameworks

Besides the frameworks discussed by Yang et al. (2011) there are other frameworks which are more recent, for example, by the PMI (2017) and Mok et al. (2015). The PMI (2017) identifies four main steps within stakeholder management, mainly (1) identifying stakeholders, (2) planning stakeholder engagement, (3) managing stakeholder engagement and (4) monitoring stakeholder engagement (PMI, 2017). Mok et al. (2015) describe four steps as stakeholder (1) identification, (2) classification, (3) analysis and (4) strategy development (Mok et al., 2015). PMI mentions that the steps of stakeholder management are not iterative, but identification, classification and engagement should be updated when the next phase of a project starts or when there are changes within the stakeholders or organisation (PMI, 2017).

Table 2-1 - Stakeholder Management frameworks

Author	Year	Steps
Karlsen	2002	1. Determine the objectives of the stakeholder management process. 2. Identify the stakeholders. 3. Analyse the stakeholders 4. Communicate with the stakeholder. 5. Determine strategies for stakeholder engagement. 6. Following up on the strategies
Olander (STURE)	2006	1. Stakeholder identification 2. Stakeholders needs and concerns 3. Stakeholder impact analysis 4. Evaluation of alternative solutions STURE 1. Stakeholder analysis 2. Specific conditions of the project 3. General conditions 4. Sustainable programme.
Bourne (Stakeholder circle)	2005	1. Identifying the stakeholder 2. Prioritising the stakeholders 3. Visualising the stakeholder 4. Determine strategies on how to engage with the stakeholder 5. Monitor the effectiveness of the engagement.
Prell et al.	2009	analyse the relations among actors and how these actors as well as the relations are placed within the network

Author	Year	Steps
PMI	2017	1. Identifying stakeholders 2. Planning stakeholder engagement 3. Managing stakeholder engagement 4. Monitoring stakeholder engagement
Mok et al.	2015	1. Identification 2. Classification 3. Analysis 4. Strategy development

The previously mentioned literature shows different steps for stakeholder management, varying from four to six steps. The main difference is that some articles mention the engagement as part of a step, while others do not. The analysis of the stakeholders is described in different ways in the various articles, one more elaborate than others. It can be concluded that the main steps are to (1) identify the stakeholders, (2) analyse the stakeholder, focussing on the interest and influences of the stakeholder, (3) make a strategy for stakeholder management, (4) engage and (5) monitor the process, as shown in Figure 2-2.

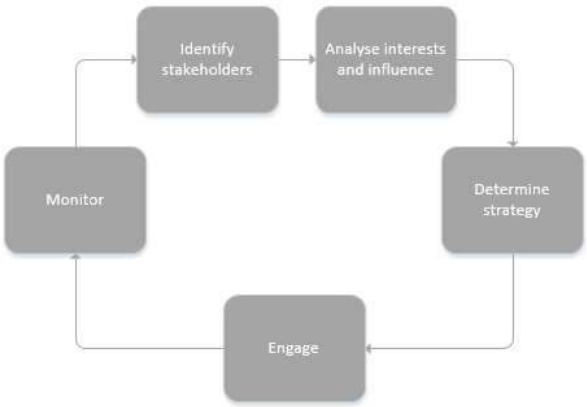


Figure 2-2 - Stakeholder Management (Author, 2020)

When the stakeholder is identified and analysed, stakeholders are placed in categories (type of stakeholder). This is done based on the amount of influence and interest of the stakeholders. The first two categories are primary and secondary, which is based on the influence of the stakeholder, the other categories are internal, external and interface (Projectmanagementsite, 2018). Each project is unique, and therefore, stakeholder management should be adjusted for projects specifically (PMI, 2017).

2.2 Project Management

As is made clear by the literature (Erikson, Larsson & Pesämaa, 2017, Walker et al., 2008), stakeholder management is part of project management. PMI (2017) describes that project management is the application of knowledge, skills, tools and techniques within the project to fulfil the project requirements (PMI, 2017). Herein it is mentioned as well that stakeholder management is one of the ten project management knowledge areas and that effective project management will help to satisfy stakeholder expectations. Project management will be discussed within this paragraph. As well as the relationship to project management

2.2.1 Phases of project management

A project has five different phases, these are (1) initiation, (2) planning, (3) execution, (4)

monitoring and (5) closure (Eby, 2018). Project Management has seven phases, these are (1) develop project charter, (2) develop project management plan, (3) direct and manage project work, (4) manage project knowledge, (5) monitor and control project work, (6) perform integrated change control, (7) close project (PMI, 2017). The phases of project management and of the project itself are greatly integrated. Within the initiation phase the project is defined on a broad general level. Within this phase the project charter is written. During the planning phase the goals and the scope of the project is defined, as well as the baseline of the project. Within this phase the project management plan is written. Within the execution phase the actual project will be developed. The corresponding project management phase is the direct and manage project work phase. This is done parallel with the manage knowledge phase. The monitoring phase speaks for itself and monitors the performance of the project, which is corresponding with the monitor and control phase of project management. The final step, project closure is about handing over the project from contractor to client which corresponds with the last step of project management, close project (Eby, 2018; PMI, 2017). The sixth step of project management, perform integrated change control, is done throughout all the phases of the project. This phase concerns the process of reviewing all change requests. Within the literature it is mentioned that construction projects have cost and time overrun, which is a result from project change (Erikson et al., 2017) this will be discussed more elaborately in Paragraph 2.2.3. The definition of the phases and the relation with the project phases are shown in Table 2-2.

Table 2-2 - Project management phases (PMI, 2017)

Project Management Phase	Definition	Project phase
Develop project charter	The project is defined and approved. Resources can now be assigned to the project.	Initiation
Develop project management plan	During this phase the project is defined more detailed. All the project steps are being prepared, as well as how the project will be coordinated.	Definition and planning
Direct and manage project work	During this phase the actual activities are executed and directed.	Execution phase
Manage project knowledge	During this phase the required knowledge to carry out the objectives is generated	Execution phase
Monitor and control project work	During this phase the activities and overall progress of the project is being monitored and communicated.	Monitor
Perform integrated change control	Reviewing, approving and managing all changes within a project.	Closure
Close project	Finalising all the activities within the project	All phases

2.2.2 Traditional vs. agile project management

The literature mentions that the traditional way of project management is questionable (Verga Matos, Romão, Sarmento, Aaladas, 2019; Erikson et al., 2017; Wirkus, 2016). This standard way of thinking of traditional project management is to create a standard procedure (Verga Matos et al., 2019). But this way of thinking is only applicable on the relatively simple and straightforward projects, more complex projects should use a more flexible approach (Erikson et al., 2017).

The traditional way of project management is control-focused, involving activities as extensive planning, monitoring and exploitation of existing knowledge (Erikson et al., 2017). Project management is a set of procedures, rules, templated and methods on a project. Or, in short, a set of guidelines and principles, where a guideline can be a specific approach or a simple task list (Špundak, 2014). The goal of traditional project management is optimisation and efficiency, which is done by formulating a project plan (Špundak, 2014) which must be approved before the start of the project (Wirkus, 2016). Since traditional project management focusses on control, and complex projects are harder to control, traditional project management will not always be the best approach. A flexible-focussed approach is better for complex projects (Erikson et al., 2017). The flexible approach is also called Lean approach, agile approach, Extreme approach and Adaptive approach. These approaches are focussed on accepting change and being more flexible (Špundak, 2014). The main components of these new approaches, or as called by Erikson et al. (2017) the flexible approach, are project collaboration among key project actors and stakeholders, explorative learning and adaption of solutions (Erikson et al., 2017). The differences between the two approaches are shown in Table 2-3.

Table 2-3 - Difference between traditional and agile approach (Špundak, 2014)

Characteristic	Traditional approach	Agile approach
Requirements	Clear initial requirements Low change rate	Create Innovative Requirements unclear
Users	Not involved	Close and frequent collaboration
Documentation	Formal documentation required	Tacit knowledge
Project size	Bigger projects	Smaller projects
Organizational support	Using existing processes Bigger organizations	Prepared to embrace agile approach
Team members	Not accentuated Fluctuation expected Distribution team	Collected team Smaller team
System criticality	System failure consequences serious	Less critical systems
Project plan	Linear	Complex, iterative

The main difference is that by traditional project management, one step is one phase, where with the agile approach, one phase contains each of these steps and are on repeat throughout the project (Visual Paradigm, 2018). Both approaches have advantages and disadvantages. As can be seen from Table 2-3, one project is almost never completely fitted for one approach.

Therefore, there is a need for a combined approach. Špundak (2014) recognises this problem, and writes that the challenge is to determine the most important project characteristics (for example, the project size, the users, or the project plan), which is unique for each project, for project management, and determine the project management strategy based on these characteristics.

2.2.3 Relation with stakeholder management

Projects have become more and more complex, due to the involvement of more stakeholders and the increasing amount of tasks. The traditional way of project management does not have the space for this complexity (Verga Matos et al., 2017). As can be seen in Table 2-3, the agile approach does leave space for collaboration with stakeholders. According to the literature (Aragonés-Beltrán, García-Melón, Montesinos-Valera, 2017), stakeholder management is important for project success. The International Project Management Association (as cited by Aragonés-Beltrán et al., 2017) defines project management success as "the appreciation by the various interested parties of the project outcomes". Besides the IPMA, the PMI mentions that project managers should pay attention to stakeholders as well (Aragonés-Beltrán et al., 2017). Bourne et al. (2005) even go so far as to say that, understanding hidden powers and influences of stakeholders, is a critical skill for successful project managers (Bourne et al., 2005). From this it can be concluded that stakeholder management is a very important part of project management.

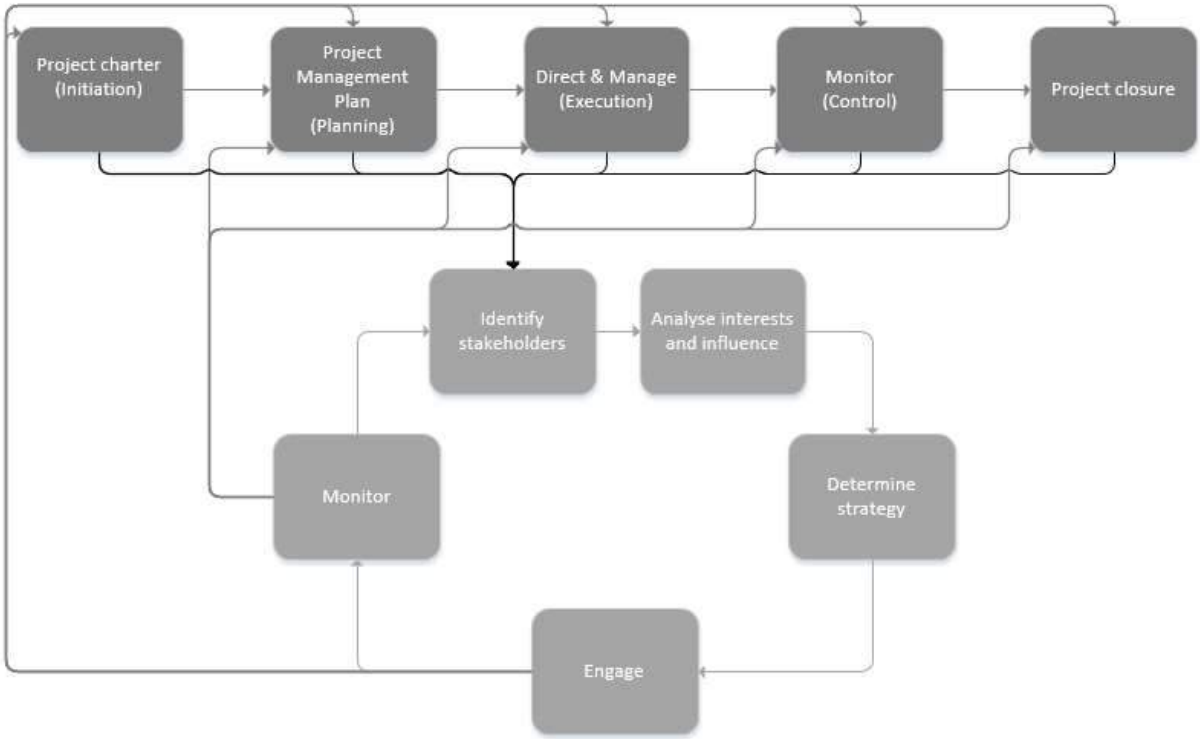


Figure 2-3 - Project management vs. Stakeholder management (Author, 2020)

Now the steps of stakeholder management, and the steps of project management have been identified, the goal is to determine how these steps intertwine. Identifying stakeholders should be done at each new phase of the project, the first time should be done before or parallel to the formulation and approval of the contract (project charter) (PMI, 2017). The analysation of the stakeholders is a step which can be done parallel to the identification of the stakeholders. According to PMI, (2017) determining the strategy is done after analysing the stakeholder, at the beginning of the project, preferably in the initiation phase. The strategy is

reviewed and updated when there are changes within the organization, within the stakeholders or at the start of a new phase within the project (PMI, 2017). Stakeholder engagement is done throughout all the phases of the project. The same goes for monitoring the process. This is done by monitoring the stakeholder engagement as well as keep identifying the stakeholders and updating the strategies (PMI, 2017). When stakeholder engagement is monitored throughout the entire project, later stages can learn from previous stages. For example, when stakeholder engagement went wrong during a previous stage, and lessons learned, the problem can be adjusted and avoided in later stages. The intertwined steps of stakeholder management and project management are shown in Figure 2-3.

2.2.4 Complex projects

As mentioned before, projects are getting more complex. This is confirmed by Butt et al. (2016), who mention that this is caused by the lack of involving stakeholders and project changes. The reason for project changes are, for example, but not limited to, a wrong interpretation of the scope, conflicting stakeholder expectations, human behaviour related uncertainties and practical aspects like value engineering. Changes caused by lack of involvement of stakeholder, or conflicting stakeholders, lead to cost and time overrun. Identifying the change as early as possible decreases the impact of the change. This can be accomplished by involving stakeholders (Butt et al., 2016). The impact of the change is depending on the type of change and the phase of the project. Possible impacts are rework, a change order and Construction Change Directive (CCD). With rework the accomplished work already finished must be redone (completely) and is the least favourable. CCD is a change within the contract, often when there is no agreement, for example, on costs. The last one, change orders, are a request for change, which might be on everything and happens in each phase (Hao, Shen, Neelamkavil, & Thomas, 2008). An overview with the impacts of a change in every phase is shown in Table 2-4.

Table 2-4 - Summary of construction change (Hao et al., 2008)

Stage	Stakeholder	Types of changes	Impacts	Actions
Specification	Owner/client/ user or architect	Changes to requirements including specification, scope of project, design brief, etc.	Changes in design and construction processes	Carefully provide detailed specification documents before bidding
Design	Design/Engineer Consultant	Incomplete/ inconsistent drawings; design change; design error/defect; omissions of site conditions and buildability; changes in codes and regulations	Rework of design and drawing; rework in construction change orders	Better control of design versions, drawings; site investigation; consider buildability in design
Construction	Contractor/sub-contractor	As-built not confirm with as-design; quality defect; unanticipated site conditions; value engineering; materials or equipment not available, inclement weather	Rework; change orders; changes in design	Quality control; site operational control; coordinated documents and drawings; daily logs

From the table it can be concluded that the most rework due to changes is within the design and construction phase. When changes are identified early, the change will have less impact, no rework needs to be done yet. Therefore, it would be best to identify the changes in early stages, and to have the least changes in later stages. Change management is a way to reduce the impact and chance of a change as well as resolving the problems which occur due to changes. It is mentioned that changes can have an effect on project cost, schedule and quality, and therefore, is an important aspect of project management (Butt et al., 216). Hwang and Low (2012) found sources that confirm this by stating that change management is becoming more important within project management. The goal of project change management is described by Hwang and Low (2012) as (1) predicting possible changes, (2) identify changes, (3) plan preventive messages and (4) coordinate changes throughout the entire project. There are four principles with project change management, namely (1) identify changes, (2) evaluate changes, (3) implement changes and (4) learn from past experiences (Hwang & Low, 2012). These principles are confirmed by Butt et al. (2016). Once a change is identified, it is important to evaluate and analyse the change. It is important to identify the source of the change since one change might have different sources. Based on the source a strategy for implementing or solving the change can be determined. After the strategy is determined it can be implemented. Finally, it is essential to learn from past experiences so the same does not happen in other projects, or so that changes are solved quicker. Since the focus of this research lies by stakeholder engagement, and not by change management, this theme will not be further explored. If the need for more information arises, it is recommended to read the articles of Hwang and Low (2012) or Butt et al. (2016).

2.2.5 Sub-conclusion project management vs. stakeholder management

The result from the literature can be summarised as follows. The phases of a project are initiation, planning, execution, monitor and closure. The steps of project management are to develop a project management plan, direct and manage project work and knowledge, monitor the project work, perform changes and close the project. A distinction is made between agile and traditional project management, where the biggest difference is that traditional project management is focussed on control, and agile project management is focused on flexibility. The flexibility leaves more space for stakeholder management, which should be included in each step of the entire project. As mentioned in the literature, changes can happen due to a lack of stakeholder engagement. When stakeholders are not involved, more changes tend to happen. This can be solved by introducing project change management, which consists of four basic steps, namely, to identify the change, evaluate and implement the change as well as learn from the changes within a project. According to the PMI, this is also part of project management, to control and integrate changes throughout the project. It is concluded that project change management might be easier when stakeholders are more actively involved. Therefore, it is proven again that stakeholder management is important for project management. Although change management is an important part of project management, this will not be discussed further within this research. This because the focus of this research is on stakeholder engagement and not change management.

2.3 STAKEHOLDER ENGAGEMENT

From the previous paragraphs it has become clear that stakeholders play a significant role within a project. This is also shown within the frameworks of stakeholder management, all of these frameworks include the engagement process to involve stakeholders. This is also confirmed by a survey from Verga Matos et al. (2019), where respondents stretched the importance of the communication process (Verga Matos et al., 2019).

It should be mentioned that, although it is incorrect, stakeholder communication and stakeholder engagement are used interchangeably within stakeholder management (Chester-Woods, 2019). Stakeholder engagement is the entire participation process with stakeholders (Bourne, 2016). Stakeholder communication is a means to an end for stakeholder engagement (Viglia, Pera, & Bigné, 2018; Butt et al., 2016). Stakeholder communication is defined as "the process of acquiring all relevant information, interpreting this information and effectively disseminating the information to persons who might need it" (Zulch, 2014). Keeping these definitions in mind, the subject of this research is stakeholder engagement. But since communication is a means to an end for engagement, stakeholder communication will be discussed as well.

2.3.1 Ladder of participation

Stakeholder participation/involvement can be used during different steps within the stakeholder management process, namely the gathering of the information from the stakeholders (determining the needs), making the decisions for the plans (determine strategies) and implementing the decisions (follow up) (Yang et al., 2010). Gibassier and Unerman (2010) describe stakeholder engagement, based on Thomson and Bebbington (2005), as activities for consulting stakeholders in a structured approach. Bourne (2016) describes stakeholder engagement as "the various practises, processes and actions that an organization (or project team) must perform to involve stakeholders to secure their involvement and commitment, or reduce their indifference or hostility." (Bourne, 2016). Although there are many stakeholders, not all the stakeholders have the same interest at heart or the same amount of influence on the project. Based on this, not all the stakeholders require the same level of participation. The level of participation from the stakeholders can be defined by the participation ladder from Sherry Arnstein (1969).

The ladder of participation was originally designed by Sherry Arnstein in 1969. Since then, various literature has adjusted this ladder, the two most known adjustments were made by Burns, Hambleton and Hoggett (1994) and Wilcox (1994). Aronstein's ladder has eight steps, divided into three categories, non-participation; degrees of tokenism and degrees of citizens' power. Burns et al. (1994) used the same categories (Beel, 2019), Wilcox did not use any categories (Wilcox, 1994). The different ladders including the steps and categories are shown in Table 2-5. Cynical consultation in the ladder of Burns et al. means asking for consultation while it is known that the information which is shared will not be used (Beel, 2019).

Table 2-5 - Ladders of participation

Author	Arnstein, 1969	Burns et al. (1994)	Wilcox (1994)
Non-participation	1. Manipulation 2. Therapy	1. Civic hype 2. Cynical consultation 3. Poor information 4. Information customer care	1. Information 2. Consultation 3. Deciding together 4. Acting together 5. Supporting
Tokenism	3. Informing 4. Consultation 5. Placation	5. consultation high quality 6. Advisory bodies genuine 7. Decision-making effective 8. Limited decentralised 9. Control partnership 10. Control delegated	
Citizens power	5. Partnership 6. Delegated power 7. Citizens control	11. Control entrusted 12. Interdependent	

As written by Liebrand (2018) another participation ladder is made by Edelenbos and Monnikhof (2001), which was adjusted for Dutch practises. The steps within this ladder are (1) inform, (2) consult, (3) advise, (4) co-produce and (5) co-decide (Liebrand, 2018). According to Tritter and McCallum (2006) others have adjusted the ladder as well to make it more applicable to their field of expertise. Tritter et al. (2006) mention that a ladder works hierarchical and lacks complexity, and therefore, excludes the importance of methods and feedback systems (Tritter & McCallum, 2006). Although the statement mentioned by Tritter et al. (2006), the ladder will still be used within this research to determine the level of participation within the tool. Since the framework made by Edelenbos et al. (2001) is adjusted for Dutch policies, this framework will be used within this research.

2.3.2 Stakeholder engagement process

Quite a lot of research has been conducted (Bourne, 2016; Butt et al., 2016; Haddaway, et al., 2017; Orihuela, Orihuela, Packeco, 2016; Zulch 2014) in finding the best way to engage with stakeholders. Orihuela et al. (2016) conducted research on a system for data collection and communication. The principle of the system is that it collects data from the building site, automatically processes it and makes the information available on an online web application, ensuring the information is accessible to everyone. The reason the application of Orihuela (2016) was made is that most information is collected on paper and transferred by face to face meetings and e-mail. It was predicted that an improvement to the communication process was to transfer more information via the intra/extranet (Orihuela et al., 2016). However, this statement is contradicting the statement of Yang et al. (2010) who stated that face to face meetings are more efficient. Furthermore, Haddaway et al. (2017) mention that there should be more than one possible way in providing information and engaging with stakeholders for

one project (Haddaway et al., 2017).

Example projects
Butt et al. (2016) analysed two different projects and determined how these projects handled engagement throughout the entire life cycle of the project. The first project used nine different communication methods throughout each phase. Within the second case six methods of communication were used (Butt et al., 2016). The communication methods are shown in Table 2-6. In the first case it is clearly visible that different ways of communication and information sharing were used within this project which is in line with the statement of Haddaway (2017). This created trust among the stakeholders. The article by Butt et al. (2016) explained that the first case was more successful than the second case because the end user and the project owner had no communication during the execution phase of the second case, which resulted in a loss of trust. From this it can be concluded that several communication methods provide more effective communication.

Table 2-6 - Communication methods in case studies within literature (Butt et al., 2016)

Project	**Project 1**	**Project 2**
Communication method	1. Contractual documents 2. Project core teams 3. Project communication matrix 4. Project database shared server 5. Project directory 6. Design comment sheet 7. Scope interfacing issue 8. Risk log register 9. Project quality management system	1. Contractual documents 2. Implementation group 3. Document delivery via email and a database 4. Project directory 5. Risk meetings 6. Ad hoc meetings

Framework as a guideline
Haddaway et al. (2017) propose a framework, and mentions that this frameworks should be used as a guideline, and not a set of requirements which must be followed. The steps of the framework are comparable to the steps of stakeholder management as explained in Paragraph 2.1, only more elaborate. Within this framework engagement with stakeholders is present from the very first step; identifying stakeholders. Other steps for engaging with the stakeholders (through communication) are initial invitations, followed by the initial engagement. When the project is explained, ask for feedback and ensure that everyone has agreed upon the terminology (Haddaway et al., 2017). Besides asking for feedback from the stakeholders it has also been considered a success to give feedback to the stakeholders, so the reasoning behind decisions can be made clearer for the stakeholders (Krol, 2009). Maintain the engagement so stakeholders are not going to lack interest, and document the communication. The last step is to disseminate the information both in an active and passive way (Haddaway et al., 2017). With the first step, identifying of the stakeholders, it is important to also identify the expectations of the stakeholders, this way it can be identified how the stakeholders would like to be engaged (Gibassier et al., 2010). Simply said, engagement has

two phases, (1) developing a strategy how to engage with the stakeholders and (2) carry out the activities to implement the strategy. Where the strategy consists of how engaging with stakeholders should be executed and what should be taken into consideration. A third possible activity is monitoring the communication streams (PMI, 2017).

2.3.3 Customization of engagement strategy

The reason why there is not one best framework has a relation with the fact that all stakeholders are unique, and therefore, each stakeholder needs a different approach. The aspects which makes a person one of a kind is the fact that everyone has a personality, their own reality, the culture and even gender has influence on stakeholder engagement (Bourne, 2016). Therefore, a separate strategy for each stakeholder is necessary, which can be made by making a communication plan on how to engage with different stakeholders. According to Zulch (2014) this should be done by the project manager and could be used to identify how stakeholders' opinions and actions will be managed. The points which are included within a plan is who, what, when, feedback, filling and how.

The "who" part should cover the lines of engagement, the persons who are responsible and have authority as well as who is the sender and who is the receiver of the information. The second part, "what", will discuss the scope of the communication, the project and in what kind of formats the communication should be executed. The "when" part will cover a schedule of the meetings. Feedback has been mentioned before in Paragraph 2.3.1, it is important to check if the stakeholder understood what has been discussed, and therefore, the plan should outline how the feedback will be received. The part within the plan about filling discussed how the communication streams will be documented and stored. Finally, the "how" part encompasses the methods of communicating: email, telephone calls, meetings, presentations, documents (Zulch, 2014; Mok et al., 2015). An overview of the topics, including the content of the topics and examples are shown in Table 2-7.

Table 2-7 - Content of a communication plan

Chapter	Meaning (Zulch, 2014)	Example
Who	Sender & receiver of information	Stakeholders, project team, client Why should the stakeholder listen? Who is the stakeholder (type, culture, gender, generation, language, etc.)?
What	Scope of communication	Which information is included within the message? Which information is the stakeholder interested in? Which facts will be provided within the information? Which documents are sent? What is the influence of the stakeholder?
When	Schedule of engagement	Date, times and duration of the meetings planned ahead How does this influence the main project schedule?

Chapter	Meaning (Zulch, 2014)	Example
Feedback	Confirmation if message is understood	How is the feedback send/received? How can stakeholders respond?
Filling	Storing of data	Are tools going to be used? Which tools? Relatics, Content-server, SharePoint, Google Drive
How	Type of communication	How is the message going to be told? Which documents are sent?

As has been mentioned before, every stakeholder is unique and therefore, requires a unique way of communicating. To create better understanding during engagement it is best to personalise the method of engagement (Bourne, 2016). Aspects which must be taken into account for customizing the engagement methods are (1) physical location, (2) the type of stakeholder (internal, external, primary or secondary), (3) which communications technologies are used, (4) the language used and (5) what kind of knowledge is shared (PMI, 2017). Bourne (2016) mentions that the Aristotelian approach might be useful in personalizing engagement. Aristotelian is a basic framework for communication, which concerns three aspects, namely logos, pathos and ethos (Toolshero, 2019). Where Logos concerns the logic behind the message, example questions are *why should the stakeholder hear the message? What are possible counter arguments?* (Toolshero, 2019; Bourne, 2016). Ethos concerns the credibility of the message and pathos the emotions with the message, hereby the organization should think about how the stakeholder would emotionally respond to the communication (Bourne, 2016). Therefore, by determining which engagement method to apply for different stakeholders, it is important to ask yourself (1) why should the stakeholder listen to my message? (2) How can the stakeholder respond? (3) How am I going to tell my message? (4) Which information must be included within the message? (5) What is the information the stakeholder needs to hear? (6) Which facts will be provided? (7) Which facts is the stakeholder interested in? Etc. This is comparable to the statement made by Zulch (2014) the process of the communication plan.

2.3.4 Sub-conclusion stakeholder engagement

Therefore, in order to formulate a conclusion, stakeholder engagement can be done on several levels. These levels are explained with the help of the ladder of participation. The original ladder was made by Arnstein (1969), but has been adjusted by several researchers. The ladder which will be used within this research is by Edelenbos et al, and consist of five levels (1) inform, (2) consult, (3) advise, (4) co-produce and (5) co-decide (Liebrand, 2018). The engagement part itself can be executed in different ways. Examples of these methods are, but not limited to, face to face meetings, e-mail, group meetings, one on one meetings, phone calls, etc. It has been mentioned that it is important to combine different methods of communicating. Furthermore, engagement is most effective when the engagement is adjusted for the different stakeholders. Engagement is something personal, and the way information is received depends on characteristics of the stakeholder, as well as the interests and the power of the stakeholder. Bourne (2016) mentions that a communication plan should help to implement the characteristics, which consists of six parts, namely who, what, when, feedback, filling and how (Bourne, 2016).

2.4 SUCCESSFUL STAKEHOLDER ENGAGEMENT

Even though the steps of stakeholder engagement are conducted, mistakes still happen during projects. This is related to the fact that stakeholders have different interpretations, which might be conflicting or create problems. This might be solved by effective engagement. Therefore, it is important to understand what effective engagement is, and when engagement is effective. So how can effective engagement be determined and defined? This will be discussed within the following paragraphs. Since communication is part of engagement, communication is discussed extensively as well.

2.4.1 Definitions

This paragraph will discuss the definitions of effective and efficient. These terms are often used as synonyms, but have different meaning, and should not be used interchangeably. Therefore, it is important to understand the two terms before they are used within the research.

2.4.1.1 Effective

The Oxford English Dictionary defines effective as "Successful in producing a desired or intended result", a synonym in this case would be productive (Effective, 2019). Merriam-Webster defines effective as "producing a decided, decisive, or desired effect", "being in effect" or "actual" (Effective, 2019a).

Effective engagement

Effective engagement is defined as sufficient engagement to achieve intended outcomes (Yardley et al., 2016). Combining this with the definition made by Bourne (2016) effective engagement is executing the activities so that the stakeholders are satisfied with the project and will show no resistance. Effective engagement can also be defined as actively committing and taking part in a project so the desired outcome is created (Arden, n.d.).

Effective communication

In terms of this research, effective communication can be defined as a conversation where all participating parties assign similar meanings to the message. Where the message is successfully delivered, received and understood (Business Jargons, 2016). Touro (2013) defines it as the possibility to listen as well as successfully explain ideas and opinions. Olanrewaju, Tan and Kwan (2017) mention that communication is effective when the receiver understand the information as intended by the sender. According to Your Dictionary effective communication is relaying information to get a point across with verbal speech or any other method (Effective Communication, 2018). The article by Senaratne and Ruwanpura (2015) interviewed contractors. Based on the answers from the interviewees the definition of effective communication is formulated. Communicating so that the communication reduces waste and failure rates while increasing productivity.

2.4.1.2 Efficient

Efficient is defined by Lexico (Oxford) as "achieving maximum productivity with minimum wasted effort or expense" (Lexico Dictionary , 2019). Merriam-Webster (2019) mentions that efficient is used to describe producing desired results, but without material, time or energy waste (Efficient, 2019b).

Efficient engagement
Efficient engagement can be defined as engaging in a low time intensive format (Berg, Rogers, & Mineau, 2016). Prayson and Rowe (2018) defined five E's of efficient engagement, namely (1) esteem, (2) empathy, (3) endorsement, (4) efficiency and (5) energy (Prayson & Rowe, 2018). During engagement it is import to express understanding and gratitude. When people feel appreciated, they will feel more committed to the course. Furthermore, transparency and truthfulness are important to create trust and efficiency. The final point of efficient engagement is to be committed and put effort in the engagement (Prayson et al., 2018).

Efficient communication
From the definitions mentioned above, it could be said that efficient communication is quick and organised communication without unnecessary iteration, since iterations can lead to time waste. Communication is efficient when teams work in breakdown collaborations and have a clear and open communication. The team must agree and work in definite ways (Khoury, 2019). Wu, Liu, Zhau and Zou (2017) determined that efficient communication is based on the communication willingness and effective formal communication (Wu, Liu, Zhao, & Zuo, 2017). So efficient communication is direct communication without iterations.

2.4.2 Quantifying effectiveness and efficiency

This paragraph will focus on stakeholder management success, which is part of project management success according to Radujković and Sjekavica (2017). Therefore, the success factors for project management, can be applied for stakeholder management as well. Radujković et al. (2017) state that project success factors, and thus stakeholder engagement success factors, are time, cost and quality. Although effective communication is important for project management, it requires a lot of resources (Butt et al., 2016). These resources are for example, time and money. Which are often the resources which are exceeded too much.

Quantifying efficient communication
Wu et al. (2017) researched the relationship between communication and project success. Within this research three different dimensions of communication have been analysed, namely informal communication, formal communication and communication willingness. It was concluded that formal communication and communication willingness had a positive relation with project success and could be seen as an efficient way of communicating (Wu et al., 2017). In line with the statement of formal communication, is the research of Oppong et al., (2017) who state that "formal and clear communication channels are required to ensure efficient information transfer". This statement is contradicting the statement made by Butt et al. (2016) who mentioned that informal communication is more efficient since it creates more trust. Keeping in mind that efficient means there should be no time waste, and not too many unnecessary iterations it can be said that the frequency of the communication is important as well. So efficient communication can be quantified by the communication willingness of the stakeholders, the way of communicating (formal, or informal) and the frequency of the communication.

Quantifying effective communication
The effectiveness of the communication can be measured by the frequency of the communication, the type of communication channels and the information which is shared between the stakeholders (Oppong et al., 2017). Literature states that trust and transparency

are vital factors for success with stakeholder engagement (Butt et al., 2016; Haddaway et al., 2017). Furthermore, PMI mentions that defining the purpose, understanding the stakeholders and monitoring the communication methods are vital attributes for effective communication. The PMI (2017) writes that misunderstandings can be reduced by using the 5Cs during communication, namely (1) Correct grammar and spelling, incorrect grammar and spelling can create confusion. (2) Concise expression and elimination of excess words. (3) Clear purpose and expression directed to the needs of the reader. (4) Coherent logical flow of ideas and (5) controlling flow of words and ideas by, for example, involving figures (PMI, 2017). This is in line with the findings of Bourne (2016) who writes that the type and tactics of communication, the clarity of the purpose, personalizing the message and the ability to monitor the effectiveness will increase the overall effectiveness of the engagement. This is also in line with Mok et al. (2015) who state that effective communication has three key points, (1) delivering the correct message to the appropriate stakeholder, (2) using suitable methods of communicating, and (3) clarify the project value (Mok et al., 2015). From this it can be concluded that effective communication can be quantified by the 5Cs of the PMI (2017).

Key performance indicators

Oppong et al. (2017) mention that to evaluate the performance of stakeholder communication a strategy is determined based on Critical Success Factors (CSF), and then tested by Key Performance Indicators (KPIs). The KPIs should represent aspects of the outcomes, which are manageable, accepted and understood by the entire organisation and are determined by the project manager (Oppong et al., 2017). Figure 2-4 shows the CSF related to successful stakeholder engagement. These CSF can be used to determine KPIs. For example, correct grammar is one of the CSF, so a KIP could be that one message may not have any grammar mistakes.

Figure 2-4 - CSF Effective Stakeholder Engagement (Oppong et al., 2017)

2.5 RISKS OF STAKEHOLDER ENGAGEMENT

As can be seen in Figure 2-4, there are many CSF for stakeholder engagement. This means there are also risks involved. According to Gamil and Rahman (2017) there are 21 effects/risks of poor communication. Time overrun, conflict among construction parties, cost overrun, rework/redesign occurrence and high accident rate are the five most common (Gamil & Rahman, 2017). This is in line with the theory of Olanrewaju et al. (2017) who write (based on PMI) that projects with effective communication are more successful. These projects tend to remain within budget, are delivered on time and can be delivered with a high quality. Lack of proper communication can create resistance by the stakeholders (Wu et al., 2017). When stakeholders are resistant, there is a possibility the stakeholders will lodge appeal with the Council of State (Hobma & Jong, 2016). This means that stakeholders go to a high political organisation to complain about the project and request an adjustment within the project. If the stakeholders lodge appeal, there is a risk of cost and time overrun.

With stakeholder engagement it is important to avoid misunderstandings. When there is a misunderstanding between stakeholder and contractor, extra time is needed to set this right. Consequently, misunderstandings can lead to cost and time overrun on projects (Wu et al., 2017). Besides the misunderstandings and resistance, there can also be conflicts between stakeholders (Shahhossein et al., 2017). When stakeholders have different desires/interest within a project, there is a possibility the project cannot satisfy both stakeholders. Which in turn can create more resistance from the stakeholders who are not satisfied. In sum, major risks are stakeholder resistance, appeals with the Council of State, misunderstandings and conflicts. These risks are often measured by cost, time and loss of quality.

2.6 INFLUENCES ON STAKEHOLDER ENGAGEMENT

As has been mentioned in Paragraph 2.3.3, there are personal characteristics which determine the way to engage with stakeholders. Mok et al. (2015) mention that the mega construction projects (MCP) require specific approaches and skills of the project management. From this it can be concluded that project characteristics might also influence stakeholder engagement. Since communication is an important part of engagement, as can be seen in Figure 5, this is discussed elaborately within this paragraph as well. These and other influences will be discussed within this paragraph.

Gamil et al. (2017) analysed reasons for poor communication, from which the most important causes were a lack of (1) effective communication, (2) a communication system, as well as the (3) communication skills (Gamil et al., 2017). As mentioned before, communication is part of engagement, so poor and ineffective communication can be translated to ineffective engagement as well. Table 2-8 shows all the causes of poor communication, according to Gamil et al. (2017). The 33 factors mentioned within the table can be divided into three categories. Namely (1) personal characteristics, (2) project characteristics and (3) management. These factors can be used to determine KPIs as mentioned in Paragraph 2.4.2. According to Senaratne et al. (2015) barriers influencing effective engagement are (1) lack of details, (2) poor writing, listening and recording, (3) inexperienced site agents, (4) less availability of drawings, (5) complexity, and (6) tension.

Table 2-8 - Causes of poor communication (Gamil et al., 2017)

Lack of Effective communication between construction parties	Lack of effective communication system and platform	Poor communication skills
Language barrier	Improper Communication channels	Possessing different level of education
Lack of support for advances communication technologies	Diversity of culture and ethics	Personal barrier
Technology malfunction	Possessing differed skills levels	Complexity of the construction industry
Lack of communication plan	Lack of appropriate communication medium	Inaccessibility of information
Show information flow between parties	Frequent changes of project contrast	Improper communication time management
Poor planning and coordination	Poor communication management	Lack of clear objectives
Lack of mutual respect and trust	Weak organizational structure	Inaccurate delivery of project information
Unavailability of information in the time of need	Lack of communication procedure and training	Contractual barrier
Lack of adequate representation for project stakeholders	Lack of understanding among parties	Noise interruption
Poor detailed drawing	Incorrect instructions or technical information	Gender differences

From the table it can be concluded that, according to Gamil et al., there are 33 factors which influence communication. These can be categorised into three categories, namely (1) personal (stakeholder) characteristics, (2) project characteristics, and (3) management.

2.6.1 Personal characteristics

Everybody is different, and therefore, everyone has their own interpretation of information. This is confirmed by the literature (Bourne, 2016; Gamil et al., 2017; Watt, 2014). The personal

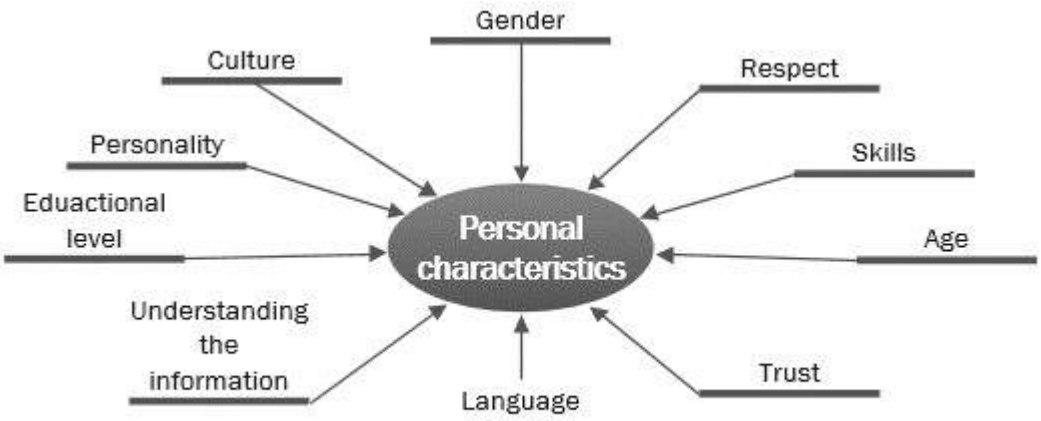


Figure 2-5 - Personal characteristics influences on communication (Gamil et al., 2017; Bourne, 2016; Olanrewaju et al., 2017)

characteristics which influence engagement are gender differences, personal barriers, language barriers, level of education, culture diversity, lack of respect and trust, skills level and understanding the information (Gamil et al., 2017). Bourne (2016) mention gender, age difference, cultural background and personality. According to Olanrewaju et al. (2017) the attitude of the personnel as well as the communication skills also influences engagement. According to Watt (2014) language is the greatest barrier. Figure 2-5 shows the factors in a clear graphic. With personal characteristics it is very important to be careful how these are taken into account. For example, culture is a very sensitive subject. It is important not to generalize or discriminate (Cuypers, 2016).

2.6.2 Project characteristics

As has been mentioned before, the complexity of projects makes engagement more difficult and asks for more management and flexibility (Erikson et al., 2017; Špundak, 2014). Other project characteristics mentioned by Gamil et al. (2017) are contractual barrier, frequent changes of project contract and poor detailed drawing. Mok et al. (2015) concluded that for mega construction projects (MCP) the standard stakeholder management process is not proper due to too many casual actions. MCP, according to Mok et al. (2017), are projects with a contract sum over $1 billion HK (€110 million), where a lot of stakeholders are participating, having social impact as well as economic impact, the projects must have a large area and a connection to other developments (Mok et al., 2015). Other factors, besides size and amount of stakeholders, are resources, systems, structure, type of project, and physical surrounding of the area (Involve, 2012). Figure 2-6 shows the factors in a clear schematic.

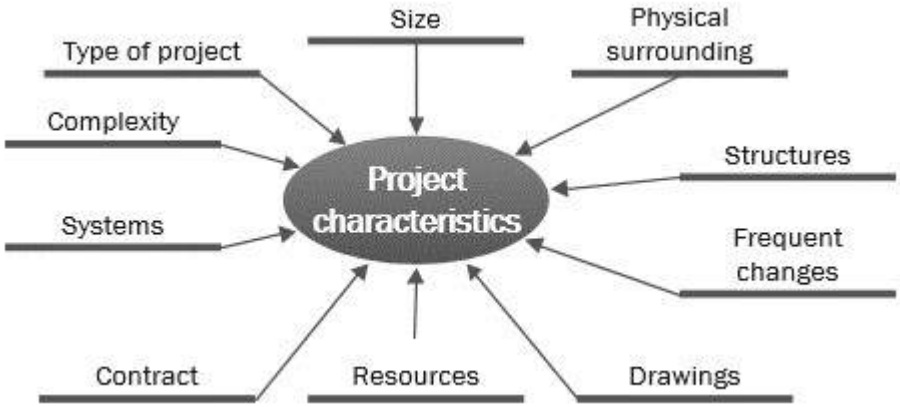


Figure 2-6 - Project characteristics influences on communication (Involve, 2012; Mok et al., 2017; Gamil et al., 2017)

2.6.3 Management factors

According to Gamil et al. (2017) there are different management factors which influence communication, specifically appropriate communication medium, clear objectives, communication time management, planning and coordination, noise interruption, clear information flow between parties and adequate representation for project stakeholders. Involve (2012) mention that communication is depending on the goal and reason for communication, as well as the strategy. Figure 2-7 shows the factors in a clear chart. Following up on management, the information streams also influence the communication. Thinking about communication channels, accessibility of information, communication technologies, technology malfunctions. According to Zulch (2014) electronic communication is the most effective way of communication.

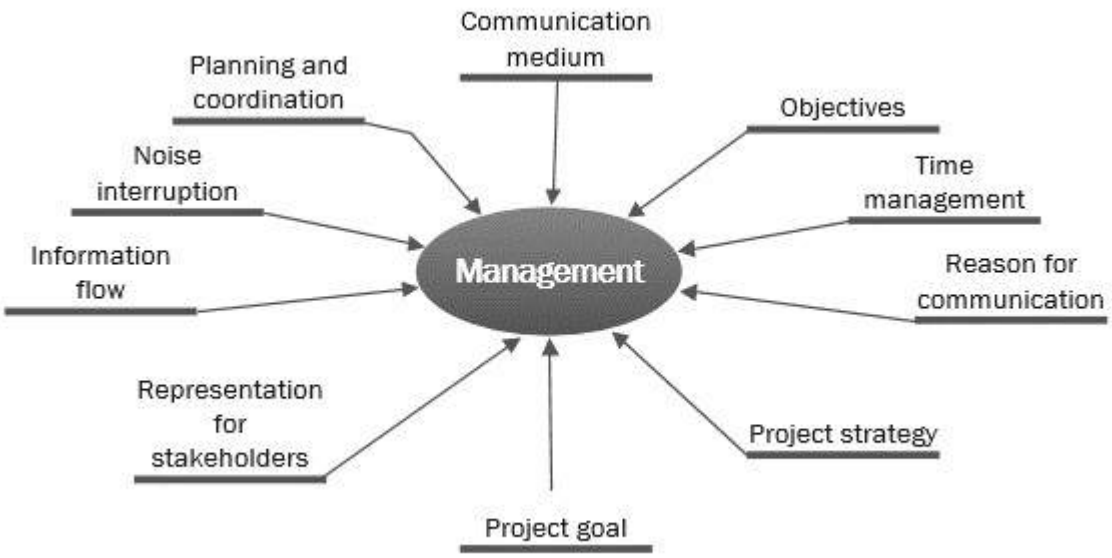


Figure 2-7 - Communication Management influences on communication (Author, 2020)

2.7 CONCLUSION

This chapter tries to answer the first four research questions. The general process of stakeholder engagement, the definition and quantification of efficient and effective stakeholder engagement, the risks involved and the factors of stakeholder engagement. To be able to answer the questions properly, the chapter was divided in six parts. The first three paragraphs answered the general process of stakeholder engagement. The fourth paragraph provided the definition and quantification for effective and efficient stakeholder engagement. The fifth paragraph discussed the risks and the sixth answered the question about the factors of stakeholder engagement.

Stakeholder engagement process

Stakeholder engagement is part of stakeholder management. The main steps of stakeholder management are to identify the stakeholder, analyse the stakeholder, determine a strategy based on the analysis, engage with the stakeholder and monitor the engagement. These steps should be executed at the start of each project phase, or when changes occur (PMI, 2017). Stakeholder engagement is done on different levels, depending on the interest and influence of a stakeholder. The amount of participation is determined with the help of the participation ladder from Edelenbos and Monnikhof (2001) which consists of inform, consult, advise, co-produce and co-decide. Engagement is something personal, and the way information is received is depending on characteristics of the stakeholder. Therefore, it is important to provide different engagement methods (Haddaway et al., 2017). Other customization is not done within the literature, but it is mentioned that a communication plan can be developed to try and determine a project specific strategy.

From the literature it is clear that stakeholder management is a very important part of project management (Erikson, Larsson & Pesämaa, 2017, Walker et al., 2008). The steps of project management are to develop project charter, develop project management plan, direct and manage project work, mange project knowledge, monitor and control project work, perform

integrated change control and close project (PMI, 2017). Project management can be divided into two different approaches, control based (traditional project management) and flexible-focussed (agile project management). The flexibility creates more room for stakeholder participation and stakeholder involvement, which according to the literature is one of the most important aspects for project success. Although the flexibility creates room for participation, which creates more space for changes. Changes must be identified as early as possible to keep the revision to a minimum.

Definition and quantification of efficient and effective

From different online dictionaries and some literature (Touro, 2013; Olanrewaju, 2017) a definition for effective and efficient engagement is determined. Effective engagement can also be defined as actively committing and taking part in a project so the desired outcome is created (Arden, n.d.). Efficient engagement is defined as engaging in a low time intensive format (Berg, Rogers, & Mineau, 2016). Since communication is a very important aspect of engagement, effective and efficient communication is defined as well. Efficient communication is quick and organised communication without unnecessary iteration. Communication is effective when the receiver understands the information as intended by the sender. Effective and efficient engagement can be quantified by the communication willingness of the stakeholders, the frequency of communication and the 5Cs of PMI, correct grammar, concise expression, clear purpose, coherent logic and controlling flow of words. There are CSF involved which determine if the engagement is successful. This can be tested with the help of KPI. The KPIs must be determined by the project manager (Oppong et al., 2017).

Risks

Risks involved in stakeholder engagement are measured by loss of time, cost and quality (Wu et al., 2017). Risks which can occur with stakeholder engagement is the resistance of the stakeholders and conflicting stakeholders. Stakeholders who are resistant can lodge appeal with the Council of State. By conflicting stakeholders, the project cannot satisfy all the stakeholders. The unsatisfied stakeholders can in turn become resistant, and again appeal with the Council of State. Furthermore, misunderstandings can happen, which need extra attention, decreasing the efficiency.

Factors

There are several barriers by effective and efficient stakeholder engagement. Lack of details, poor writing, listening and recording, inexperienced site agents, less availability of drawings, complexity and tension (Senaratne et al., 2015). Gamil et al. (2017) name 33 other factors which influence stakeholder engagement. These can be divided into three categories, stakeholder characteristics, project characteristics and management.

Even though the literature acknowledges the influence of stakeholder and project characteristics, they are never implemented within a framework. From this it can be concluded that this is one of the reasons why mistakes are made during stakeholder engagement. Therefore, the supportive tool from this research will implement these stakeholder and project characteristics.

3 DESIGN SCIENCE RESEARCH

From the literature it can be concluded that both project and stakeholder characteristics influence stakeholder engagement. As well as the management aspects, like the communication plan. Although the literature discusses these influences, they are not translated into frameworks. The frameworks discussed within the literature cannot be customised for each specific project. The literature does mention that a customization does increase the efficiency of stakeholder engagement. Since inefficient stakeholder engagement leads to cost and time overrun, there is a need for a framework for effective and efficient stakeholder engagement. As is mentioned within the introduction (Paragraph 1.3) this research is based on Design Science Research. This chapter will discuss the Design Science Research Approach, and how this is shown within this research.

3.1 METHOD

According to Wieringa (2014) Design Science is the process of design and research for an object in context. Where an artefact can for example, be, but not limited to, hardware, software, an organization, a process, a service or a method. Where the context can be, for example, but not limited to, people, conception structures, values, desires, fears, foals, norms as well as the same objects which are described as artefact. Consequently the context cannot be designed by the researcher, the context is a given. Furthermore, it is explained that the interaction between artefact and context solves the problem, and not just the artefact itself (Wieringa R. , 2014). Therefore, it can be said that the problems within design science are design problems (Wieringa R. , 2016). The reason this method is chosen is because design science research concerns design problems, where the goal is to gain design knowledge to solve the problem by designing a solution (van Aken, 2007). The goal of this research is to design a tool to increase effectiveness and efficiency of stakeholder engagement. Moreover, the problem is a business process and the context is an organization, therefore making the ineffectiveness a problem in context. Hence, Design Science Research is a suitable research method.

Van Aken et al. (2009) made a design science research cycle with five steps which are: [1] choice of field problem to be addressed, [2] systematic review, [3] research synthesis, [4] design proposition and [5] test to further develop the tool. The article discusses the steps elaborately where in step one the problem is defined, step two is a review of literature and cases to determine the existing knowledge-base and limitations. From the limitations, development objectives are determined. With the objectives and the review of the knowledge base and the literature different design propositions are made. This is often done with a professional from the field. The design propositions are tested and integrated to create one tool (Van Aken et al, 2009). Wieringa (2014) mentioned the engineering cycle, consisting of (1) problem investigation, (2) treatment design, (3) treatment validation, (4) treatment implantation and (5) implementation evaluation (Wieringa R. , 2014). The sub-steps to be executed within one step are explained by means of questions or statements which must be developed in each step. The questions/statements in step one are the same as in step five. This is shown in Figure 3-1.

Although the steps of Van Aken et al. (2009) look similar to Wieringa (2014), there are differences. Van Aken et al. (2009) does not include the implementation and evaluation step, but does elaborate more on the problem analysis with a systematic review (personal

communication, R.J.G. Opdenakker, 15 January 2020). Within this research the engineering cycle of Wieringa (2014) is used, excluding the steps of implantation and evaluation, but including the systematic analysis of van Aken et al. (2009). The problem investigation and systematic research are done with the literature study and the interviews. The treatment design is the development of design propositions and the actual tool. The treatment validation is done with expert interviews. The treatment implementation and implementation evaluation are not executed due to time constraints. The tool is validated by means of expert interviews, but not tested within a project.

Within DSR it is possible to use the process of abduction to formulate a solution. This means that a creative jump is made from the problem to the solution without knowing the theory behind it (van Aken & Berends, 2018). So the creative leap is making design propositions based on literature and empirical research. Therefore the theories behind a tool are not explained. For example, if one of the design propositions is a DST, the theory of the tool does not need to be explained. This has to do with the fact that the design is based on existing tools. A downside of this is that the tool cannot be justified by means of theory. Because of, the justification of a design is not from question via research but from design to answer via case studies. The case studies will show that the design meets the requirements (Helfert & Donnellan, 2012).

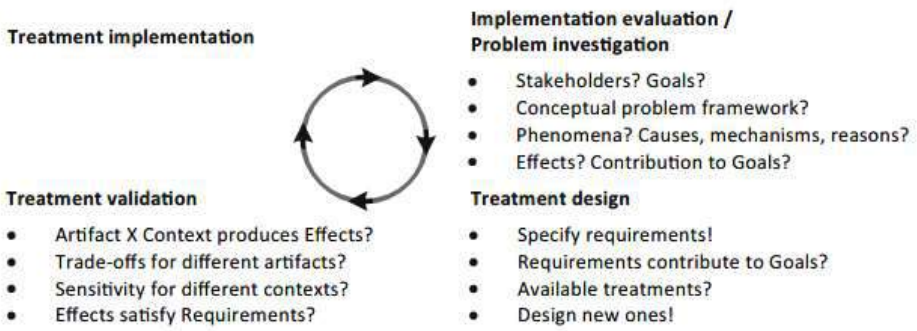


Figure 3-1 - Engineering cycle Design Science Research (Wieringa, 2014, p. 28)

3.2 DATA COLLECTION

The previously mentioned steps are executed within this research as well. The first step, problem investigation, should give answers on what the goal of the research is, who the stakeholders are, what the problem is, what the causes of the problem are and what effects the problem. Within this research this is done in the literature study (Chapter 2). Within this chapter literature is analysed to determine what the basic process and the state of the art is of stakeholder engagement. Moreover, the problem investigation analysis the influences (phenomena) effecting the problem. This is done within the literature study, as well as with interviews. Furthermore, interviews are conducted to investigate the problem more elaborately.

The data collected from the literature and the interviews is then translated into design propositions. Within this phase requirements are specified, and available tools are analysed. This is done so a new and unique tool can be created which will solve the problem. Therefore, it should be objectified by requirements. These requirements will be formulated based on the information from the interviews and the literature. A design proposition can be formulated with the help of the CIMO (Context, Intervention, Mechanism and Outcome) logic. An example would be “in order to overcome problems with stakeholder management (Context), a DST

should be used (Intervention), to develop an engagement strategy (Mechanism) in order to increase the effectiveness and efficiency of the project (Outcome). Once several design propositions are created, these are discussed with a group of experts to determine which design proposition will solve the problem best. This does not mean the other design propositions will not solve the problem, but there is a better solution which solves the problem at hand as best as possible. It is also possible to integrate design propositions to create the best solution, therefore an artefact can be based on more than one design proposition. The design proposition preferred by the experts will be worked out more elaborately.

After the treatment design, the treatment will be validated. Within this research this will be done by means of expert interviews. Normally it is best when the validation is done with case studies, but due to lack of time, case studies are not possible. Therefore, the tool will be discussed with experts, which is followed by questions to determine the opinion of the expert on the tool. The final phase is treatment implementation. This phase will not be covered within this research, but at the end of the research recommendations will be given how the tool can be implemented within practise. The steps mentioned above are discussed in the following chapters.

4 INTERVIEWS

Chapter 2 determined how stakeholder engagement and stakeholder management should be executed, as well as the factors which influence stakeholder engagement. This chapter will discuss the interviews that are held to contribute practical information to the research. The interviews will provide insight how the current stakeholder engagement process is managed, if the experts are familiar with/use the literature. The interviews will answer the research question concerning the factors of stakeholder engagement and the current use of tools. The goal of the interviews is to determine how the employees and stakeholders experience stakeholder engagement. The first paragraph explains the method used, the second paragraph elaborates the process of the interviews and who is interviewed. The third paragraph will discuss the results from the interviews. The fourth and last paragraph of this chapter discusses the conclusions of the interviews. This chapter will answer research question 4 and 5, as is shown in Figure 4-1.

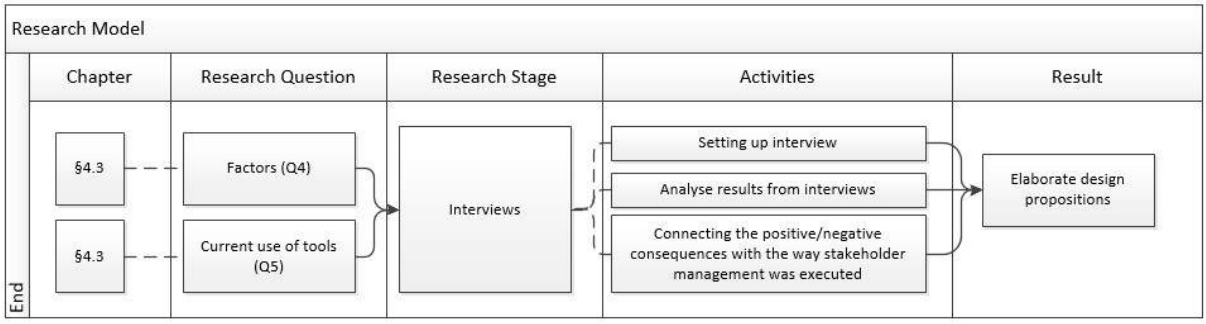


Figure 4-1 – Design Chapter 4 (Author, 2020)

4.1 INTERVIEW METHOD

When conducting interviews, there are several possibilities on how to conduct these interviews. It is dependent on the fact if the research is quantitative or qualitative. The goal of the interview is to understand the opinion and experience of employees, therefore, the interviews for this research are qualitative. With qualitative research it is possible to use focus groups, semi-structured interviews and unstructured interviews. With quantitative interviews it is best to conduct structured interview (Dingemanse, 2018a). A semi-structured interview is conducted with the help of a premade list with general questions, this list is shown in Appendix I. With a semi-structured interview there is an order in which the questions should be asked, as is the case with structured interviews. But it possible to deviate a little from the order (Dingemans, 2018b). Within this research the order of the topics does not influence the outcome, therefore the order can vary per interview. Semi-structured interviews create the possibility of an actual conversation, and the possibility to come up with new questions which are thought of due to the answers of the interviewees. Unstructured interviews are a conversation based on topic lists. For these interviews it is preferred to have structure, and therefore, it is chosen to conduct semi-structured interviews. The questions asked are (mostly) open-ended. Although the order of the questions does not always matter, it is important that all questions are asked.

Since one of the benefits of a semi-structured interview is that new questions can come up and it is easier to have a conversation, it is chosen to have the interviews face-to-face. This method, which is an alternative which provides the possibility to ask more in depth questions as well. Two interviews have been conducted by means of a Skype meeting, since it was not

possible to find a time and location to meet face to face. The face-to-face interviews were recorded so transcribing the interviews was easier, the Skype interviews were not recorded. Besides this, it is easier to focus on the conversation itself, which creates a better ambience. For this research it was chosen to use the method of summarized transcripts. This way transcribing the interviews will not take too much time, and all the essential information is written down. Once all the interviews are transcribed, the interviewee will check what is written down, possibly give feedback. When the transcript is approved, the interviewee is asked to sign it as a form of validation.

4.2 PROCESS

The interview questions are determined based on the literature and the information that is needed. The interviews must answer the question on how the current stakeholder engagement process is managed, what factors are part of stakeholder engagement and which tools are used within projects. This will provide information if the research problem is experienced by more people. The results of the interviews are used to compare statements made within the literature. These topics are also the main discussion topics during the interviews, namely (1) the general process, (2) the influences, (3) the experiences of the process and (4) the use of existing tools.

4.2.1 Data collection

During each interview, the interviewer will briefly introduce the research. This is followed by an explanation of the topics which will be discussed within the interview and the purpose of why the interviews are conducted. The interviewees are selected based on experience within the company and the function of the interviewee. To get different perspectives of how the current process of stakeholder engagement is experienced, it is determined to interview people with different functions, but from different companies as well. Since Antea Group is facilitating this research, most interviewees are from Antea Group as contractor. Some of the most important stakeholders are interviewed, often clients, a municipality (of Amsterdam), Rijkswaterstaat and a province (Zuid-Holland). This is done to gain insight in how the stakeholders experience stakeholder engagement. An overview with the employees, the company and their functions are shown in Table 4-1. It is important that the interviewees have experience, so the questions within the interviews can be answered correctly.

Table 4-1 – Interviewees (Author, 2020)

No.	Name	Company	Function
1	Lotte Diephuis	Antea Group	Stakeholder manager
2	Reinier van Trigt	Antea Group	Stakeholder manager
3	Eelke Dute	Antea Group	Stakeholder manager
4	Jaap van Veen	Antea Group	Project manager
5	Eric Hof	Antea Group	Project consultant
6	Rene de Boer	Antea Group	Project manager
7	Jens Belder	Antea Group	Project consultant
8	Priscilla van der Haar	Antea Group	Stakeholder manager
9	Martin Hogeboom	Provincie Zuid-Holland	Stakeholder manager
10	Marco de Boer	Gemeente Amsterdam	Stakeholder manager
11	Wineke Straatsma	Antea Group	Stakeholder manager
12	Paul Jongejan	Provincie Zuid-Holland	Project manager
13	Donald Broekhuizen	Provincie Zuid-Holland	Stakeholder manager
14	Joris Wiers	Rijkswaterstaat	Stakeholder manager
15	Willem Rietbroek	Provincie Zuid-Holland	Stakeholder manager

The initial contact with the interviewees is done by mail, in which is asked if the employees wanted to participate within this research. The contact with the stakeholders went via the employees of Antea Group. The employees asked the stakeholder if they wanted to participate in the research, after the stakeholders agreed contact was sought via e-mail and an appointment was made. One employer from Antea Group did not want to participate, and instead send me two other employees I could contact who were willing to participate. The average time of the interviews was 60 minutes, with two excesses of 1.5 to two hours.

4.2.2 Set-up of the interviews

As has been previously mentioned, the interview consisted of four parts, the general introduction of the stakeholder engagement process, the influences on the stakeholder engagement process, the experiences of the interviewees and the current use of tools. Before these four parts, all the interviewees were asked to give a short introduction about whom they were and which function they executed. All the questions are shown in Appendix I.

To validate the questions of the interview, the questions were discussed with a project manager. Furthermore, one test interview was conducted. This was the interview with R. van Trigt (Interviewee II, Antea Group). R. van Trigt is listed as Interviewee II, but is the first full interview. L. Diephuis was called away during the interview, which was then finished at a later stage. So even though R. van Trigt is listed as Interviewee II, this was the first complete interview. This test interview is only reviewed by the interviewer. After the test interview it was clear that not all questions were formulated properly, steering the interviewee to a certain direction, as well as that the information received from the interview was not exactly what was expected. Main changes in the questions were to change the questions from closed questions to open questions. As well as to reformulate the question so it was not suggestive anymore. For example:
Old question: *Do you think the process of stakeholder engagement is efficient?*
New question: *How do you experience the stakeholder engagement process?*
With the old question, the interviewee immediately knew it was expected that the current process was not efficient, while with the adjusted question, the interviewees have variating answers. Another example is that during the test interviews it was asked which factors influenced the process, while later it was asked if there were factors influencing stakeholder engagement, and a follow up question was if he/she could name examples. Once the examples were given by the interviewee, the interviewer mentioned examples from the literature, if there were still unnamed factors. This was done to ask the opinion of the interviewees about the factors mentioned within the literature.

The questions were determined based on the information needed for the research as well as the literature. For example, literature mentioned that personal characteristics influence stakeholder engagement. Other information needed was which other factors might influence stakeholder engagement, and therefore, questions were formulated to determine if project characteristics, stakeholder characteristics and project phases influence stakeholder engagement. Some questions were based on an example survey from an article which conducted a survey about effective communication (Khoury, 2019).

4.3 RESULTS

Some of the interviews which have been held contained sensitive information. When that was the case, the information is made general. No names are mentioned within the interviews,

except the name of the interviewee. As has been mentioned before, the interviews were transcribed by means of a summary transcript. The transcripts of the interviews are shown in Appendix II. To be able to create results from the transcripts, the transcripts must be coded. This is done in three phases, in accordance with Van Staa and Evers (2010), namely open coding followed by axial and selective coding (van Staa & Evers, 2010). By open coding the transcript is read, and each statement is given a theme. An example of how this is done is shown in Appendix III. During axial coding the codes of the first step are compared and placed in a main theme (Dingemanse, 2017), meaning the themes made during open coding are merged. During this step the interviews were also summarized and translated into English, creating a table where the most important statements per topic were placed side by side, this is shown in Appendix IV. During the final step, selective coding, the statements made within the main themes are compared and conclusions are drawn from this (Dingemanse, 2017). For example, the main topics are the (1) general process, (2) influences, (3) experiences of the process and (4) tools. Within the topic influences are the three sub-topics of project characteristics, stakeholder characteristics and project phases. The results of the final step are shown in Table 4-2.

Table 4-2 - Results interviews (Author, 2020)

No.	Topic	Result
1		**General process**
1.1	**Explanation of stakeholder process**	The steps followed by all the interviewees is approximately the same, which is also in line with the literature, (1) namely identify stakeholders, (2) analyse stakeholders, (3) determine the engagement strategy, (4) engage and (5) monitor. But how closely the steps are followed and how the steps are executed is depending on the interviewee, everyone has their own preference in how they work. For example, Interviewee 4 has no specific plan on how they work, while Interviewee 7 works with an Excel file to keep in taps with progress of his own process (Appendix II). Everyone mentions that it is important to ask feedback from the stakeholder to determine if the agreements are noted correctly, this will also help to create SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-based) requirements.
1.2	**Guideline**	There is a guideline for certain processes, for example, for the KES (Dutch: Klant Eis Specificatie, English: Customer Requirements Specifications) and for Strategisch Omgevingsmanagement (SOM), or in English Strategical Stakeholder Management. But not all interviewees are familiar with these or still work according their own methods.
1.3	**Responsibilities**	It is important to keep in mind that a project cannot be done individually and is always executed within a project team. The tasks are divided between the team members. The project manager is responsible for the total project, and the stakeholder manager for the stakeholder management project, including the stakeholder engagement. All of the interviewees (Appendix II) mentioned that they invite other people to the stakeholder engagement meetings to ensure the right knowledge is available during the meeting.

No.	Topic	Result
		Moreover, it is agreed upon to collaborate closely with the client since that will create the optimal results.
1.4	**Planning**	The stakeholder engagement process is often planned by means of a communication calendar and a strategy, which is written down within the communication plan. The planning is depending on the amount of participation needed (several interviewees, Appendix II) and on when information which is needed within the meeting is gathered (several interviewees, Appendix II).
2	**Influences**	
2.1	The opinions about the influences on stakeholder engagement were varying. All the interviewees agreed that the project phase does have an influence on stakeholder engagement, but for the project characteristics the opinions were spread out widely. For example, Interviewee 15 (Appendix II) mentions that no matter the situation, he always communicates in the same way "ik blijf altijd communiceren op dezelfde manier", translated this means, "I always communicate in the same way", the only difference he makes is if he is speaking to primary or secondary stakeholders (Interviewee 15, Appendix II). While others are of the opinion that both project and stakeholder characteristics do have an influence, but you must be careful about that and not take it too far (Interviewee 5, Appendix II). He mentions the following about taking culture into account during stakeholder engagement: "Nee, daar moet je juist weg van blijven omdat je anders gaat differentiëren op dingen waar je dat niet wilt. Je moet doelgroepen neutraal redeneren." Roughly translated this means you should stay away from differentiating based on culture, and should address target groups neutrally. The factors which are mentioned during the interviews about stakeholder characteristics, project characteristics and project phases are mentioned in the following three rows (Appendix II). As has been stated before, everyone works in their own preferred way. Some tips about how the interviewees work and how they take certain influence into account is to determine the need for engagement, when interaction is needed, keep it active. The team should have different expertise, let the problem escalate[1] quickly, make desires reasonable and manage expectations (Appendix II).	
2.2	**Influence of stakeholder characteristics**	• Division between public and private (professional) stakeholders, there is a grey area between the two • Always mirror the stakeholder • Desire of the stakeholder • Influence of the stakeholder • Knowledge of the stakeholder • One organisation has more than one person who is involved/ interested in the project • How information is received depends on the person • Get to know the stakeholder with the help of the stakeholder analysis tool • Location of the stakeholder, distance to project and stakeholder • Language

[1] To escalate means to stop discussing a problem within the project, and have people with a higher function (e.g. a managing director) decide how to solve the problem.

No.	Topic	Result
		• Type of neighbourhood • Age • Social background
2.3	**Influence of project phase**	• Different phases have different goals • Information more abstract in the earlier phases • There are more options in earlier phases • The further the project the more specific the information • Information is funnelled • Open or closed decision process • Requirements change over time
2.5	**Influence of project characteristics**	• Complexity of the project • Size of the project • Duration of the project • Sensitivity of the project • Impact of the project • Type of surrounding • Structure (shape) of the project • Political pressure
3		**Experience**
3.1	**Efficiency of the Current process**	The opinion about the efficiency of the process is depending on the function of the interviewee. The interviewees who were active during the execution phase were satisfied about the current process, while the interviewees who are active in the earlier phases were less satisfied (Appendix II). This might have a relation with engagement process during different phases, as has been mentioned before. Focussing on the KES process, it is said that the KES is needed to build a relationship with the stakeholder, but the information received from the KES is very minimal, and therefore, the process is inefficient. Although Interviewee 14 disagrees, and says the process will be efficient when the stakes are high enough ("In heel veel gevallen wordt er een KES gedaan, waar de belangen niet zo hoog zijn, en dan heb je het meer over wensen dan eisen. Maar als jij aan de bestaansmogelijkheden van een bedrijf komt, dan krijg je wel een inhoudelijk gesprek." Interviewee 14, Appendix II).
3.2	**Improvement points**	As is the case with the influences and the opinion about the efficiency of the process the interviewees are varying in opinion about the possible improvement points. It is agreed by all the interviewees that the involvement of the stakeholder, and with that the engagement, must be done earlier within the process. Interviewee 6 mentions the research by Elverding about the participation process concerning infrastructure within the Netherlands. According to Interviewee 6, the research concludes that the participation process must be done better in the early stages (Appendix II). Interviewee 12 references the same research, and mentions that the process should be more efficient by having more phases in parallel instead of sequential (Appendix II).

No.	Topic	Result
		Other improvement points are that the progress of the project should always be clear to the stakeholders, which is not the case. Furthermore, feedback and decisions should always be relayed to the stakeholder, which is a step that often lacks behind. Determine if participation is necessary, this might not always be the case, and update the stakeholder analysis. It often happens that the stakeholder analysis is done at the beginning of a project, but stakeholders and projects evolve. Every time an alteration happens, the stakeholder analysis should be updated (Appendix II).
3.3	**Risks**	There are a lot of risks involved, as can be derived the literature study, but all the interviewees mentioned different risks. This might have a relation with the function and the project phase in which the interviewees are active. One of the risks mentioned by all the interviewees is the fact that stakeholder engagement is a process depending on humans, therefore, there is always the risk that people have difficulty interacting and are not able to work together. All the other risk mentioned eventually lead to cost and or time overrun because extra resources are needed. Some of the risks mentioned by the interviewees are listed below (Appendix II). • Difference in what was communicated and what is executed • False promises • Stakeholders think that the input from a KES is a requirement, while this is a desire • Misinterpretation • Message comes across wrong • Misunderstandings • Expectations are far apart • Too many indirect lines • Time pressure • Stakeholders feel unheard • Resistance gets too high • Do not overestimate the project • Always be unbiased
4		**Tools**
4.1	**Familiarity/use of tools**	Most of the interviewees are familiar with tools like SOM-set, Relatics, GIS (Geographic Information System) models and Clearly. Relatics is also used by almost every one of the interviewees. Other stakeholder tools which are used by some, mostly stakeholder managers within the execution phase are Stakeholder Journey, Dialog, and Qsort Methodology. The need to use tools depends on personal preferences and the role of the interviewee as well as the phase in which the project is active. For example, Interviewee 2 (Appendix II) is often active within the earlier phases and does not see a need for a tool, while Interviewee 2 and Interviewee 8 (Appendix II) are active during the execution phase, and do see a need for stakeholder management tools. Furthermore, as was stated by Interviewee 5, Interviewee 7 and

No.	Topic	Result
		Interviewee 10 (Appendix II), the need for a tool is unknown since they never worked with the tool.
4.2	**The need for tools**	People who saw a need for a tool stated that the impact on the project might be interesting to add. Interviewee 3 (Appendix II) mentioned that "… het effect van eisen en wensen van stakeholders op deze bandbreedte. Als dit visueel is voor de omgeving, is het voor de mensen ook makkelijk te zien dat er veel eisen en wensen zijn, dat niet alles mogelijk is en dat er keuzes gemaakt moeten worden." (Interviewee 3, Appendix II, 2019). The translation of this quote is "the impact of the requirements and desires of the stakeholders on the design of the project. If the impact is visual for the stakeholder, they can see that there are many requirements and desires, from which not all of them can be fulfilled". It is mentioned that tools might be useful and increase efficiency, but it might have a negative impact on the relationship with the stakeholder (Interviewee 4, Appendix II). It is clear that the factors which should be included within the tool depend on the function of the interviewee, people who are active during the execution phase are more focused on the actual stakeholder communication and want factors like visualization of the design, while project managers whom are often more active during the preparation phase have a focus on the process and what factors which are administratively and strategically focused. Furthermore, it is important to keep in mind, as stated by Interviewee 11 (Appendix II) that a project is always unique and needs customization, therefore, a tool might not work properly ([…] een project is altijd maatwerk, dus je probeert maartwerk in een system te stoppen." Interviewee 11, Appendix II)
4.3	**Factors within the tools**	Based on their experience the interviewees mentioned factors which might be included within the tool (Appendix II). These factors are a guideline of the process for stakeholders, the impact of the stakeholder requirements on the project, a link between planning and communication plan, process agreements, stakeholder characteristics, project phases and the interests of the stakeholders. It is best if the tool is online or in application form, so it is easily accessible, and the tool must be easy to apply. The tool should be accessible for all (internal and external) stakeholders.

4.4 CONCLUSION INTERVIEWS

The focus of this chapter was to answer research question four and five, concerning the factors of stakeholder engagement and the consequences involved. This was done with semi-structured interviews with both stakeholders and employees from the contractor. From the interviews it has become clear that everyone is familiar with the steps part of stakeholder management process, as well as with stakeholder engagement.

General process

The most important outcome of the interviews is that the process of stakeholder engagement is very personal. Even though differences exist there are some general steps which every interviewee mentioned concerning the stakeholder engagement process. These are to (1) determine the stakeholders, (2) execute stakeholder analysis, if the stakeholder analysis is done by someone else, update it to the current situation, (3) get to know the area, (4) make a strategy, (5) engage, and (6) ask for feedback on, for example, minutes of meetings. This is in line with the steps from the literature study. The most important difference in how the interviewees talk to stakeholders is that some want to talk to the stakeholders directly, while others are searching for a contact person within the organisation. Although all interviewees are familiar with stakeholder management, some mentioned that stakeholder management might not be the correct term. According to their experiences, stakeholders do not let themselves be managed (Appendix II). From this it can be concluded that stakeholder engagement should not focus on how to manage stakeholders, but how to properly communicate to take away doubt and build a relationship.

Factors

Within the literature some stakeholder characteristics and project characteristics are mentioned. From the interviews it is clear some interviewees think that these characteristics have an influence on engagement, while others do not. Everyone agrees that project phases do have an influence. Within starting phases, like the definition or initiation phase, information is often abstract, while in later stages, like the execution phase, information is more specific. Therefore, the engagement process changes. This is also related to the goal of the stage, during the execution phase the communication is focused on reducing hindrance, but stakeholders have no to limited possibility to make requests and change designs. When stakeholders are involved during earlier phases like the initiation phase or the design phase, the communication is about the stakeholder requirements and the expectations of the stakeholders. When there is an open process, it is even possible for the stakeholder to influence the project and request adjustments for a design. Most of the interviewees mention that stakeholders should be included earlier in the process, which is in line with different literature articles. Although not everyone agrees on the influence of project and stakeholder characteristics, others mentioned characteristics which they think do influence engagement. These are shown in Table 4-2.

The most important project characteristics, and mentioned by almost everyone who agrees that characteristics influence the engagement, are the complexity, size, duration, sensitivity, impact of the project, the type of the surrounding and political pressure. This is in line with the factors from the literature. For the stakeholder characteristics this is a distinction between professional, public and semi-professional stakeholders, the interest, power and influence of the stakeholder. Other characteristics are the knowledge of the stakeholder, understanding

of the organisation or the stakeholder and mirror this. Even though stakeholder characteristics might be of importance, there is a difference of opinion if these influences are on an individual level or an organisational level. This is solved by different ways, but the most important are to manage expectations, be honest and transparent, be flexible and keep the requirements recognisable for the stakeholders.

Experiences
From the interviews it can be concluded that the stakeholder engagement process has enough space for improvement. The main points being that the process is inefficient due to unnecessary involvement of stakeholders, political pressure and the lack of attention for project characteristics and stakeholder characteristics. Several interviewees discussed that engagement is often inefficient because it is unnecessary since the project is not significant enough, or there simply are no resources for it. From this it can be concluded that stakeholder engagement is not always necessary. So, to increase efficiency of stakeholder engagement, the first question which must be asked is if stakeholder engagement is necessary for the project. The risks mentioned by the interviewees are in line with the risks mentioned within the literature. As an addition to the risk, it is mentioned that stakeholders might have the wrong expectations. For example, the term KES means stakeholders can mention requirements. While the input of stakeholders are desires instead of requirements. The expectations of the stakeholders should be managed.

Tools
Every one of the interviewees has his or her own way of working, which works pleasantly for them. For example, the differences in the use and familiarity of tools differs a lot. This might be related to the function of the interviewee. All of the stakeholder managers are familiar with the tools, and most of them use them as well, especially the stakeholder managers which are active within the execution phase. Project managers are less familiar with tools, do not use them, and often do not see a need for tools. In the interviews, the tools which are mentioned are tools which help the stakeholder management or stakeholder engagement process, and therefore, are more focused on stakeholder management process than on the complete project management process. This might be in relation to why project managers do not use the tools and stakeholder managers do. Although not all interviewees see the need for tools, there are several needs mentioned. The needs mentioned which possibly can be implemented in a tool are to show the impact of the interest of the stakeholder, to show visualisations of the project in a tool, a link between the planning, a clear overview of the project processes, process agreements, project phases.

From the interviews it can be concluded that a tool might be helpful to increase efficiency. The supportive tool will implement project characteristics to determine if engagement with the stakeholder is necessary. If the answer to this question is yes, then the tool will determine an engagement strategy based on stakeholder characteristics. This way the engagement strategy is stakeholder and project specific, will increase the effectiveness and efficiency of the engagement. With that the time and cost overrun will decrease.

5 TOOLS

Now that the literature study and the interviews have been conducted, the tool can be developed. The literature shows several frameworks, but none of these frameworks include stakeholder and project characteristics. According to one of the interviewees (Appendix II) it can be concluded that stakeholder engagement might not always be preferred, because it is expected that involving stakeholders might not have effective results. Therefore, the stakeholder engagement process might not be efficient. Therefore, this research focuses on designing a tool which helps determining if stakeholder engagement is necessary to create acceptance from the stakeholders. If it is determined that the engagement is necessary, the tool will help to determine how to engage the stakeholders. This will be based on the project characteristics, stakeholder characteristics and political or social pressure on the project. The design process is discussed within this chapter.

The first paragraph discusses the current use of tools within practise. The second paragraph discusses the factors which must be implemented within the tool. The third paragraph contains a discussion about which tool can be used to increase effective and efficient stakeholder engagement. The fourth paragraph describes the design process of the chosen tool. Once the tool is designed it must be validated, this is discussed in the fifth paragraph. The final paragraph contains the conclusion of the designing process of the tool. This is also shown in Figure 5-1.

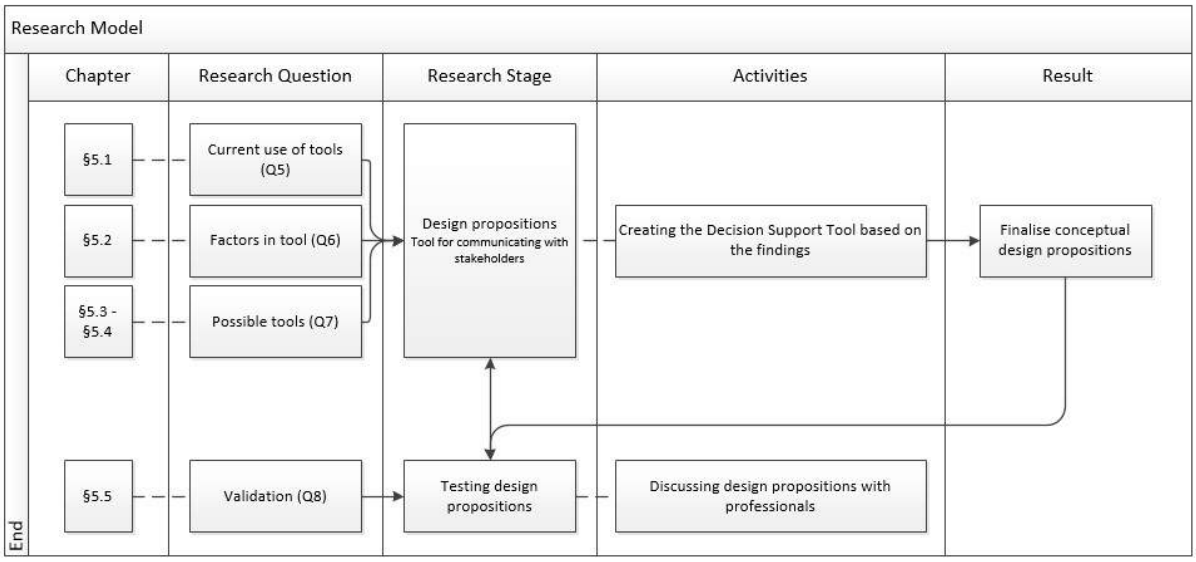


Figure 5-1 - Design Chapter 5 (Author, 2020)

5.1 TOOLS IN PRACTISE

The most used tools within practise, which are mentioned within the interviews, are Relatics, SOM-set, Clearly and GIS models. Frameworks which are used by only a few of the interviewees are Stakeholder Journey, Qsort Methodology and a Stakeholder Analysis tool. These tools will be explained in the following paragraphs.

Relatics

Relatics is a platform to manage project information. As mentioned by the company, Relatics is capable of supporting Systems Engineering, and make all the aspects within project management easier to manage. For example, Requirements Management. A lot of aspects of

a project can be implemented within the workspace, for example, the permits, requirements, project phases, work breakdown structures, object breakdown structures and team members. Furthermore, it is possible to connect the previously mentioned aspects, for example, it is possible to connect a team member to a requirement or object, making them the responsible person. Besides this it is possible to insert documents as an appendix to, for example, a requirement, and use this as a source or as validation (Relatics, 2019). An example of the layout of Relatics is shown in Figure 5-2.

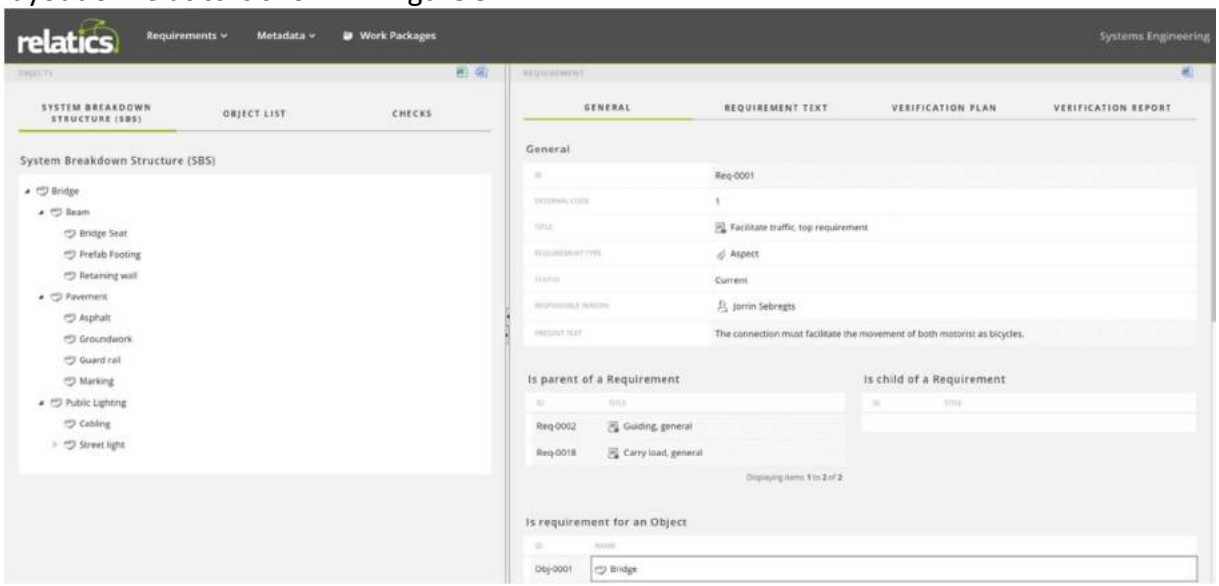


Figure 5-2 - Relatics layout (Relatics, 2019, para 4)

SOM-set

SOM-set is a program specially designed for stakeholder manager. SOM-set has a dashboard which quickly shows project information, which issues need attention, with which stakeholder a meeting is necessary, which activities need to take place and agenda points. With SOM-set it is also possible to execute analysis, based on the analysis a strategy can be made. The analysis will include information concerning stakeholders' emotions, comprehensibility, visibility and media sensitivity as well as the complexity of the project. It is also possible to take inventory of the stakeholders, the issues and link stakeholders with issues. Arguments and statements of both project team members and stakeholders can be shown within the platform. Furthermore, the program uses colours to show the status/seriousness of issues, creating a clear overview of activities needed to be done to solve issues (SOM-set, 2014a). An example of a dashboard is shown in Figure 5-3. There has been a request to combine SOM-set with GIS data, therefore, Antea Group is looking into the possibilities for this (personal communication, J.H. Nuland, March 14 2019).

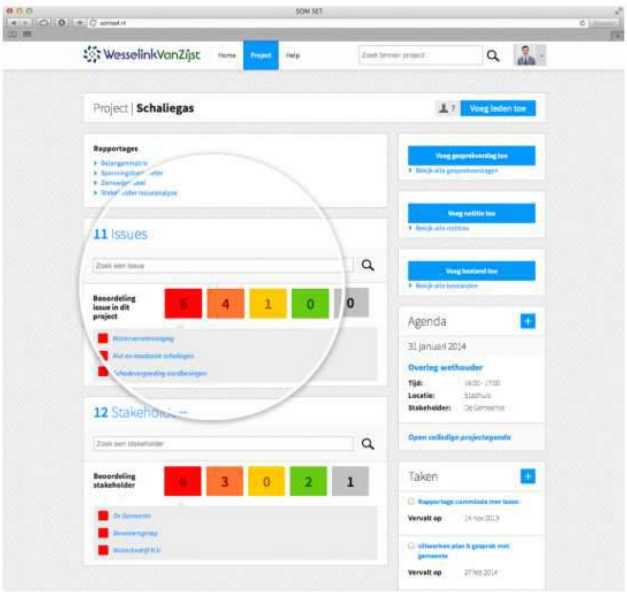


Figure 5-3 - Example of a dashboard within SOM-set (SOM-set, 2014b, para. 2)

Clearly

The platform Clearly is explained in a YouTube video by Future Insights (2018), which shows that Clearly is an application where all processes in a project are visible. All project team members can be assigned to a project, so when the member logs in the application projects become visible. Within the project work space, different developments are visible. This way all members have the same information available. The program also shows what the current activities of the different members are (Future Insight, 2019). Therefore, for stakeholder communication this platform would be helpful to identify what the desires and requirements of the project are. This can be done when stakeholders are given access to the project within Clearly. The stakeholder is able to see the information and give comments about it, maybe even raise an issue. This will provide a notification to the team members from the contactor, who can take action or come up with a solution for the issue/comment. Consequently, this solution will be reviewed by the client, who needs to approve it. Once the client approves of the solution, the stakeholder will get a notification about the solution. The stakeholder has the possibility to respond to the solution and the process, and mentions whether the solution is satisfying or not. Moreover, it is possible to load a 3D model of the project in Clearly, to create an even better insight of the situation. An example of how a project, with the information and the team members, might look like within Clearly is shown in the YouTube video by Future Insight (2018), a screenshot of this video is seen in Figure 5-4a, and a 3D model is shown in Figure 5-4b.

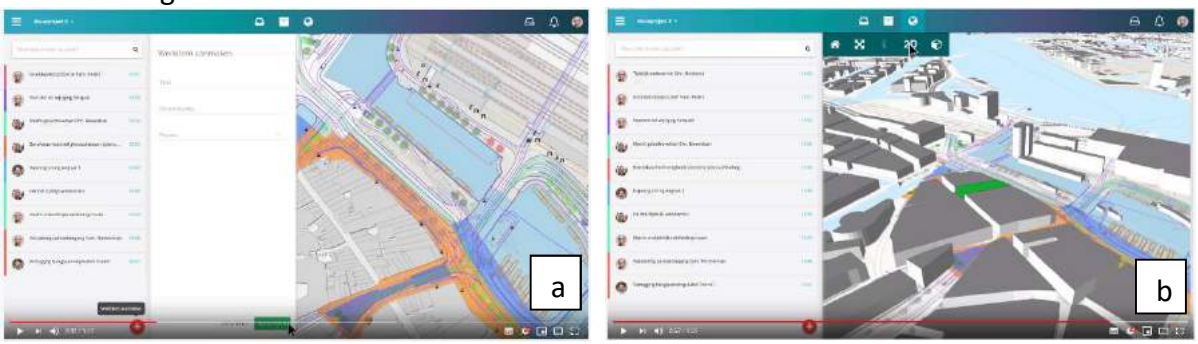


Figure 5-4 – Lay out Clearly (Future Insight, 2018).

Stakeholder Journey

Stakeholder Journey can be used to determine the level of satisfaction from the stakeholders. Furthermore, information is given why stakeholders are (not) satisfied. Stakeholders can subscribe to a panel, once stakeholders are subscribed, they receive a short survey, during important moments within a project, to give their opinion. Due to the information from this survey, a clear overview is created with the level of satisfactions and points of attention. This is made visible within a map as well (Stakeholder Journey, 2019). Although Stakeholder Journey asks for feedback from the stakeholders, alone this tool will not solve the research problem. The data of the survey is limited, which makes it difficult to improve the strategy. Stakeholder Journey can be used to check if the applied strategy is well received by the stakeholders, but cannot be used to determine the strategy.

Q-sort

Q-sort is based on Q-methodology (Pruneddu, 2016), which is a method that can be used to determine the opinion of a population with the help of asking to rank (sort) statements. The methodology consists of six steps, (1) collect statements, (2) make a sample of selected statements, (3) select a sample of participants, (4) let the sample rank the statements, (5) analyse the results and (6) make a conclusion (Lee, 2017). This could be done with stakeholders as well to determine the requirements and desires of the stakeholders. It is possible to use figures within the statements (Lee, 2017), so stakeholders can see what the project is supposed to look like. Questions can then be asked what the opinion of the stakeholders is. It is important to keep in mind that the goal of this method is to gather information about the opinion of the stakeholders, and therefore, the statements may not include facts and must always be subjective (Lee, 2017). An example of how the process of sorting might look like, is shown in Figure 5-5. The statements, or set of statements, can be created with the help of the client of the project. This can help identify the way stakeholders view the project. The tool can function alone, but can also be used in addition to other tools.

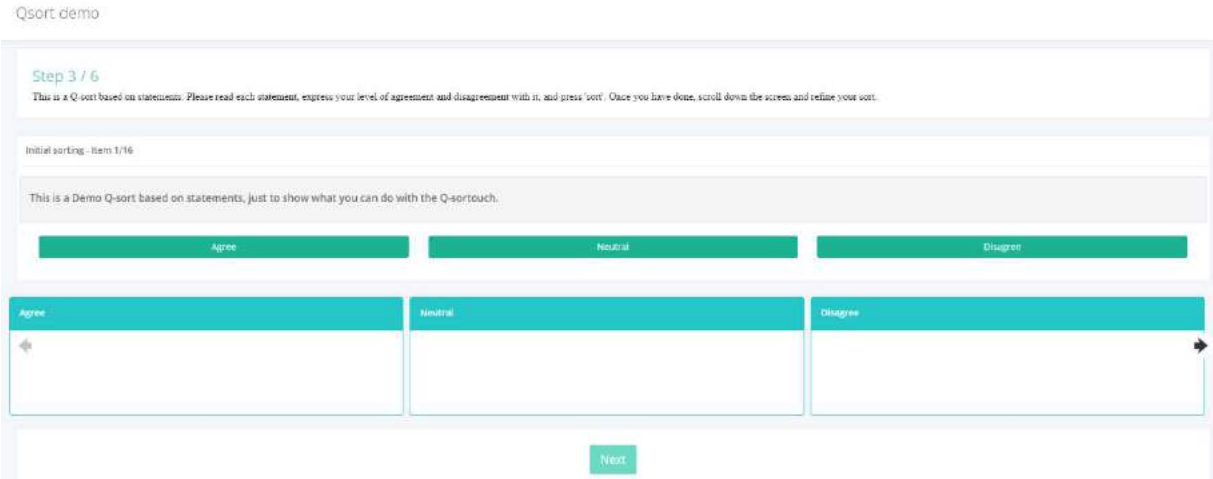


Figure 5-5 - Q-sort demo (Qsortouch, n.d. p.3)

Stakeholder analysis tool

As has been mentioned in Paragraph 2.1, a stakeholder analysis is often done based on the influence and the interest of the stakeholder, this analysis results in a power-interest grid with four categories: (1) Subjects have a high interest but low power, (2) Players have both high interests and high power, (3) Crowd has both low interest and low power and (4) Context Setters have a high power but low interest (Bryson, 2004). The Subjects should be kept

informed, the Players should be managed closely, the Crowd should be monitored and the Context Setters should be kept satisfied (Eason, Meyer, Curran, & Upadhyayula, 2011). There are several online tools which can be used to plot the stakeholders within this grid, for example, the website Beeye can easily create the grid (Beeye, 2016), but it can also easily be done within Excel. Within Antea an Excel file is developed by E. Hof (E. Hof, personal communication, 22 October 2019), but instead of just using interest and power, the factor commitment of the stakeholder is implemented as well. An example of a grid is shown in Figure 5-6. The level of commitment determines the size of the circle, creating an easy overview to compare stakeholders. E. Hof (2019) mentions that the tool should be a means to an end and not a goal, therefore, do not overflow the tool with stakeholders (E. Hof, personal communication, 22 October 2019).

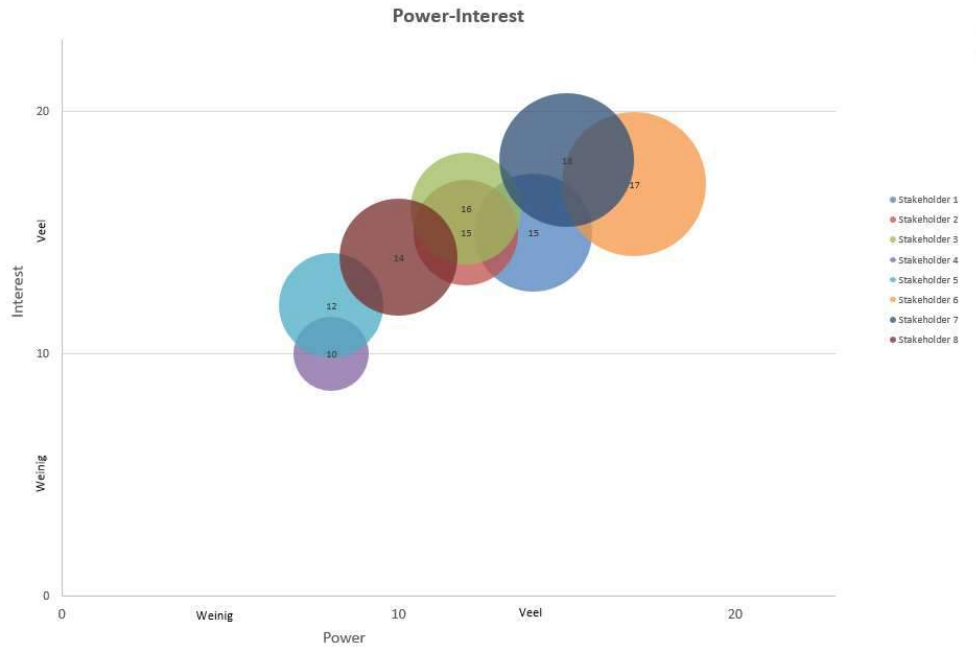


Figure 5-6 - Power-Interest Grid (E. Hof, Personal communication, 22 October 2019)

5.2 FACTORS OF STAKEHOLDER ENGAGEMENT

As is mentioned in both the literature (Paragraph 2.6) and the interviews (Paragraph 4.3 Table 4-2), stakeholder characteristics and project characteristics do have an influence on how to engage with stakeholders. These factors are included within the DST. While the stakeholder characteristics determine the strategy on how to engage with the stakeholders, the project characteristics determine if it is necessary to engage with stakeholders. The factors which will be included within the tool are shown in Table 5-1. Furthermore, the table will show how the factor influences engagement. The factors, and influences, shown in Table 5-1 are requirements for the tool. Therefore, for example, when the factor gender is implemented within the tool, the strategy must be adjusted based on the gender of the stakeholder. This is the same for all other factors. Although it is important to take stakeholder characteristics into account, it is also important to be careful with the differences (Cuypers, 2006). Especially in the current climate it is important not to discriminate on either one of the factors mentioned.

Table 5-1 - Factors including explanation which are included within a tool (Author, 2020)

Factor	Influence
Stakeholder characteristics	
Gender	According to Bourne (2016) women tend to communicate less direct while men tend to communicate more direct. Therefore, this should be taken into account.
Age	According to Bourne (2016) the age of the person comes with a different age culture. From this it can be concluded that, generally speaking, older people communicate more formal and prefer face to face one-on-one meetings, while younger people tend to prefer more direct communication, and instant messages.
Trust	From the interviews it is concluded that the trust of the interviews influence engagement as well, especially focused on the amount of attention which must be spend on a stakeholder. People with a higher level of trust in the project/contractor tend to need less attention than people with a low level of trust. Therefore, low trust leads to more engagement.
Language	The language which is spoken by the person influences the way of communication. When people do not speak the same language, it tends to be easier to communicate via e-mail, since these can be prepared beforehand, and, when necessary, can even be translated by a dragoman, while this is more difficult with the speaking form of communication. As mentioned by Interviewee I (Appendix II), the newsletter can be provided in more than one language. For example, when the project is located within a neighbourhood where most citizens do not speak Dutch (Appendix II).
Knowledge	The educational level, or the technical knowledge of the stakeholders influence how must be communicated. Mostly focussing on the use of professional jargon. If stakeholders have less technical knowledge the information must be provided in a more simplistic way, than when the stakeholder does have technical knowledge.
Personality	According to Bourne (2016) personality influences engagement as well. One of the ways to classify the personality of someone is with DISC (Dominant, Inspiring, Supportive and Cautious) (Schaap, 2015). These terms are connected to a certain colour, in most cases dominant is red inspiring is yellow, supportive is green and cautious is blue, although this differs per source (Harris, 2012). Therefore, the actual names will be used, and not the colour types. While dominant people tend to be more direct and formal, Inspiring people tend to be indirect and more informal. Cautious people tend to be distant, indirect and formal where Inspiring people tend to be informal and direct.
Culture	As has been mentioned by Gamil et al. (2017) culture influence the engagement as well. Cuypers (2006) researched the influence of culture on Computer Mediated Communication (CMC). Within the article several cultures are mentioned with corresponding communication preferences. For example, there are cultures where direct communication is paired with power, and indirect communication is paired with a dishonesty.

Factor	Influence
	Two other cultured which are mentioned by Cuypers (2006) are individualistic and collective cultures. While individualistic cultures focus on the accomplishments of the person, collective cultures focus more on the relationship (Cuypers, 2006). From this it is concluded that collective cultures prefer a more informal way of communicating, where individualistic cultures prefer formal communication. Furthermore, Cuypers (2006) mentions that high power distance culture prefer a more formal way of communication, where titles are used to accentuate the difference in power. Lower power distance leads to a more informal communication which is focussed on individualism and the relationship with the stakeholder (Cuypers, 2006).
Stakeholder Relationship	From the interviews it can be concluded that the relationship with the stakeholder determine how the communication and engagement is managed. For example, with public stakeholders the communication is often less formal than with professional stakeholders. Although the type of stakeholder is important, the existing relationship with the stakeholder is important as well. When a stakeholder manager has been active within an area for some time, the chances are that the stakeholder and the stakeholder manager have met before, which results in a more formal way of communication.
Influence	As is clear from the power-interest diagram, each stakeholder has a certain amount of influence on a project. The amount of influence determines the level of priority of the stakeholder.
Interest	As is the case with the influence of the stakeholder, the interest of the stakeholder determines the level of priority and therefore, influences the engagement with the stakeholder
Impact	This concerns the impact of the interest of the stakeholder on the project. If an interest of a stakeholder has a high impact, the project is more complex and the stakeholder should have a higher level of priority than when the impact of the interest of the stakeholder is low. An example of a high impact is when the design needs to be altered all together, for example, when a stakeholder would prefer a roundabout instead of an intersection with traffic lights. While a low impact would be the colour of the asphalt, since this does not include a lot of changes within the design or increases within activities.
Project characteristics	
Political pressure	When a project has high political pressure to finish early, there are limited resources for participation (e.g. lack of time). If this is the case the question should not be how to participate with the stakeholders, but IF to participate with the stakeholder. While if there is no political pressure, there is more time and maybe more money to execute the project, and therefore, there are more resources to engage with the stakeholders.
(media) sensitivity	As is the case with the political pressure, the media sensitivity of the project determines if there is time and space for stakeholder engagement. According to Interviewee XIV (Appendix II) the higher the

Factor	Influence
	media sensitivity, the higher the need for engagement. This is due to the fact that when a project has high media sensitivity, each and every activity is discussed within the media. Therefore, each mistake can be read by all the stakeholders and create more diversity.
Structure	As is mentioned in the interview, the structure of the project determines which stakeholders are affected by the project. When a project is a line the project has quite a lot of stakeholders with different interests. When a project is only at one specific point, the expectation is that there are less stakeholders. For example, a long road can fall within several municipalities who all have different interests, where the adjustments to one intersection, is often in only one municipality. Because of this the stakeholder engagement might be easier when the project is a polygon instead of a line.
Surrounding	The surrounding of the project determines if a project has many stakeholders and is easily accessed. For example, a project within a meadow in a very rural area is likely to have less difficulty with the surrounding than a project in the middle of the city centre within a metropolis, due to the fact that more citizens affected are affected by the project.
Size	The size of the project also determines if participation is needed. As is mentioned by Interviewee XIV (Appendix II) that smaller projects have less impact on the surrounding and therefore, the participation might be less efficient. This might be due to the fact the stakeholders do not think they are affected by the project, and therefore, will not take the participation seriously.
Complexity	Mentioned by interviewees (Appendix II) complex projects ask for more engagement, since more complex projects are more difficult to manage. Complexity is taken into account by means of factors mentioned previously. For example, longer, bigger projects with a high political pressure and high media sensitivity might be more difficult than small, short projects with no political pressure and no media sensitivity. If the project is quite simple, it should not be made difficult by involving the stakeholders.
Phase	As is mentioned by several interviewees (Appendix II) the phase of the project determines the information available. Within earlier phases the information is less concrete, but adjustments are made more easily. While in later stages, for example, the execution phase, the project information is more concrete, but project changes lead to a lot of rework. Therefore, the project phase determines the level of engagement as well. Furthermore, it should be said that the literature mentions that a stakeholder analysis should be done every time a project moves on to the next phase or when there are changes within the project. Therefore, it is advised that the stakeholder analysis should have several versions.
Management	
Resources	The definition of resources in this case is time, money and personnel. If

Factor	Influence
	there are limited resources, there is limited space for engagement. If there is limited space, it should be questioned if stakeholder engagement and participation is necessary, which is related to the complexity of the projects.
Planning	Stakeholder engagement and planning influence each other. If the stakeholder engagement is not done properly, stakeholders might oppose against the project which might result in a delay. The planning influences stakeholder engagement due to the availability in time. If a project must be done quickly, there is limited time for engagement. Therefore, the planning is included in the tool.
Noise pollution	The definition of noise pollution, where stakeholder engagement is concerned, is how the information is communicated. Meaning if information is gone via several people before the information is received by the stakeholder, resulting in much noise pollution. While if the information is directly sent by the contractor to the stakeholder, there is no noise pollution and the information is not misinterpreted and mistranslated before it was received by the stakeholder.
Communication method	The communication method determines how the information will be received. As is explained by Interviewee IV (Appendix II), there is rich communication and poor communication. Rich communication means there is more information than just the words which are being transferred. For example, when stakeholders are in a meeting, it is possible to hear how the words are articulated and nuanced, and it is possible to see the non-verbal communication like the posture and attitude of the sender of the information. While in an e-mail only the words are visible, which is therefore, poor communication. Stakeholders have a preference on the communication method used, as is mentioned by Bourne (2016) elderly tend to prefer one-on-one meetings, where youth prefer instant messaging (e.g. e-mail).

5.3 POSSIBLE TOOLS FOR STAKEHOLDER ENGAGEMENT

As can be seen in Paragraph 5.1, most tools focus on how to manage stakeholders, to determine interests of the stakeholders but do not determine a strategy on how to engage with the stakeholders to create stakeholder support. Or, as is the case with Relatics, the tool is a support tool for project management, and besides the requirements from the KES, there is no relation with stakeholder engagement. The goal of the tool is to determine an effective and efficient engagement strategy to decrease cost and time overrun. Based on this goal, four design propositions are made, the names of the design propositions are (1) Guideline, (2) Decision table, (3) Decision tree and (4) Elaborate stakeholder analysis. The propositions are discussed in the following paragraphs. The design propositions are based on the CIMO-logic (Holloway, van Eijnatten, Romme, & Demerouti, 2016). The means a design proposition is trying to solve a problem in context, by making an intervention that with the help of a mechanism creates an outcome that solves the problem. The four design propositions are discussed with a selected group of experts, one of these design propositions is chosen as best suited for this research, and worked out more elaborately. Since the design propositions are only a start of an idea, not all design propositions are worked out entirely.

The design propositions are for different problems mentioned in the interviews (Table 4-2), therefore different tools. For each tool, one design proposition is made. These designs differ in workings as well as end result. Based on the workings of the tools, not all factors mentioned in Table 5-1 are included in the tool. Meaning that the first proposition is a guideline and will not be used to determine a strategy. Therefore, it does not include stakeholder or project characteristics. Whereas the design table and design tree are used to determine the level of participation of the stakeholders, the project characteristics and stakeholder characteristics are included within the tool. Although they are included, the characteristics only determine a general strategy based on the ladder of participation. This means there is no strategy for each and every stakeholder separately. The elaborated stakeholder analysis could be elaborated so that all the factors (requirements) mentioned in the Table 5-1 are included, for the first draft of the design proposition this is only done partially.

5.3.1 Proposition 1) Guideline

The first design proposition is the Guideline, which is a concept of a flow chart, comparable to a BPMN (Business Process Model and Notation) scheme. A BPMN is an illustration of a business process (Object Management Group, 2019). The guideline shows the entire process of a project, including the steps which are already been undertaken, as well as which step still needs to be executed. Within this framework it is possible to connect responsible team members to steps, give deadlines, show when a step is approved/disapproved and with that the progress of the process. For this research for example, it would be possible to show if a meeting with a stakeholder still needs to be planned, and the corresponding actions to plan the meeting. If the meeting has taken place, it is possible to show the follow up steps. The design proposition according to the CIMO-logic is: If there is an (infrastructural road) project with cost and time overrun due to inefficient stakeholder engagement (C), use a workflow (I) to design a roadmap for stakeholder engagement (M) so that the effectiveness and efficiency of the project increases (O). A possibility of a guideline is shown in Figure 5-7.

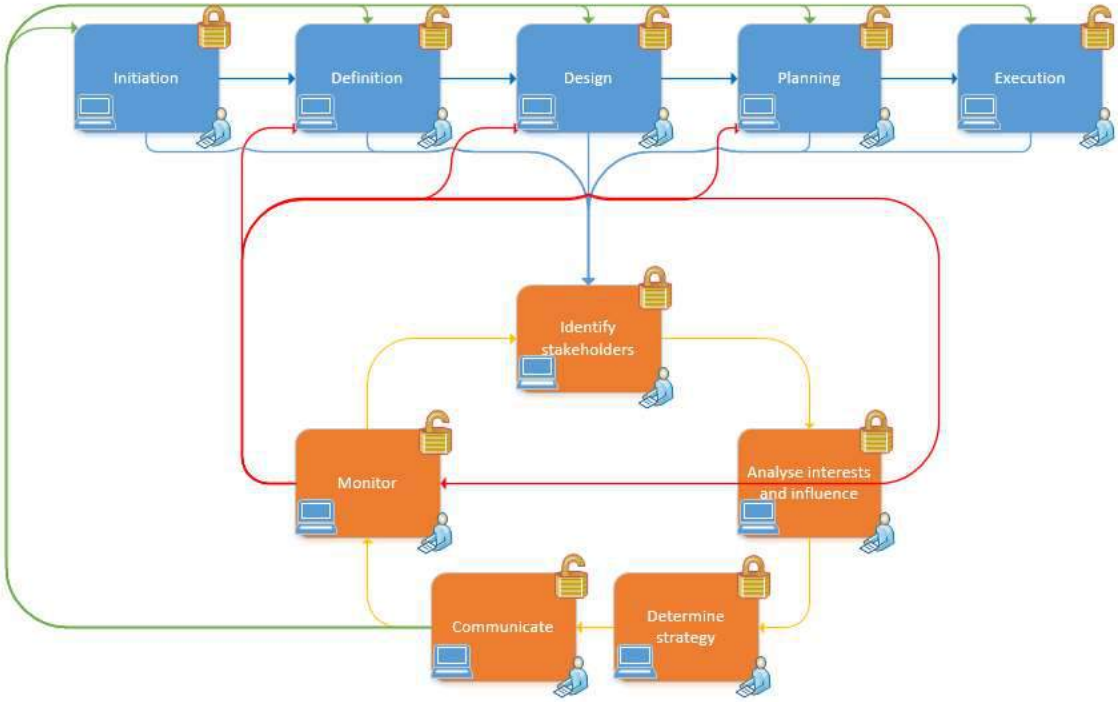


Figure 5-7 - Example of a guideline (Author, 2020)

5.3.2 Proposition 2) Decision table

The second design proposition is the Decision table, which is a Knowledge Based System (KBS). A KBS is described as a DST, to solve problems when algorithmic solutions do not exist (Arentze, 2018)[2]. A decision table is explained by Arentze (2018) as "A table that represents the exhaustive set of mutually exclusive conditional statements within a predefined problem are". Meaning the table is constructed with different rules (conditional statements) to make a decision. In this case, the rules for the decisions are based upon the factors mentioned in Paragraph 5.2. The rules are often if and then. Meaning if rule 1, and rule 2 apply, then answer 1 is true. For example, in this case, that would be if the contract is an integrated contract, the client wants an active engagement, Antea Group has to have an active role, the stage is preliminary, the stakeholders are complex and the project is easy, than the way of engagement (based on the level of participation) should be coproduce.

Some rules need extra argumentation, in this case that would be the role of Antea Group (active or inactive), the type of stakeholder (complex and simplistic) and the type of project (complex and simplistic). To solve this, sub tables are constructed, letting the decision for that specific condition (or rule) be determined by other conditions (or sub rules). The table should always be simplified, meaning that row orders should be changed so that conditions which are placed lower in the table, have no effect on conditions placed higher in the table. The design proposition according to CIMO-logic is: If there is an (infrastructural road) project with cost and time overrun due to inefficient stakeholder engagement (C), use a decision table (I) to determine a project specific stakeholder engagement strategy (M) so that the effectiveness and efficiency of the project increases (O). The main table is shown in Table 5-2. The sub tables are shown in Appendix V. The answers of the sub tables within the tool are not based on truth, but only to show the principle of the tool. If the tool is chosen as the best fitted tool, all the values within the tools will be correct.

Table 5-2 - Design Proposition three: Decision Table (Author, 2020)

C1	**Type of contract**	**Integrated**						**Traditional**
C2	Type of process	Open					Closed	-
C3	Antea Group	Active				Inactive	-	-
C4	Phase of project	Preliminary			Execution	-	-	-
C5	Type of stakeholder	Complex		Easy	-	-	-	-
C6	Type of project	Complex	Easy	-	-	-	-	-
A0	Participation needed	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	No	No
		R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7

5.3.3 Proposition 3) Decision tree

The decision tree (design proposition three) works more or less the same as the decision table. It is a DST as well, but instead of a table a breakdown structure is used. Therefore, the design proposition according to the CIMO-logic, is practically the same as with design proposition two: If there is an (infrastructural road) project with cost and time overrun due to inefficient stakeholder engagement (C), use a decision tree (I) to determine a project specific stakeholder engagement strategy (M) so that the effectiveness and efficiency of the project increases (O).

[2] Only available via Canvas.tue.nl (intranet of Eindhoven University of Technology)

The decision tree is worked out partially, so the principle of the decision tree is shown. Once the tool is suitable for the problem, according to the experts, the design proposition will be worked out more elaborately. The partially worked out tool is shown in Appendix VI.

5.3.4 Proposition 4) elaborate stakeholder analysis

The fourth and final design proposition is an elaborate stakeholder analysis tool. As has been mentioned in Paragraph 5.1 there is a stakeholder analysis tool with interest, power and commitment. In this design proposition this tool extended with the influence mentioned in Paragraph 5.2. Meaning that different stakeholder characteristics are added to the tool to determine a better way to engage with stakeholders. The advantage of this tool is that within this tool, it is possible to determine a strategy for each and every stakeholder separately, while with the other tools, the strategy is more general, depending on how often the tool is used. The design proposition according to the CIMO-logic: If there is an (infrastructural road) project with cost and time overrun due to inefficient stakeholder engagement (C), use an elaborate stakeholder analysis (I) to determine an effective and efficient, project and stakeholder specific stakeholder engagement strategy(M) so that the effectiveness and efficiency of the project increases (O). The layout of the elaborated stakeholder analysis tool is shown in Appendix VII.

5.4 DESIGNING THE TOOL

The four design propositions are discussed within a selected group of people to determine which of the propositions would be the best solution. The conclusion from this group meeting was that the elaborated stakeholder analysis was the best solution. Since this DST will create an actual strategy for how to engage with stakeholders. During the meeting it is mentioned that the guideline, although nice to have, would not be an appropriate solution. Both the decision tree and the decision table are less preferable since it is difficult and time consuming to determine a strategy for the different stakeholders. The elaborated stakeholder analysis provides more possibilities to create a stakeholder specific strategy. The factors mentioned in Paragraph 5.2 (Table 5-1) are translated into detailed requirements for the Elaborated Stakeholder Analysis tool. The requirements are based on how the factor influences the stakeholder engagement strategy. The requirements which should be satisfied by the tool are shown in Table 5-3.

Table 5-3 - Requirements for tool (Author, 2020)

Factor	Requirements		
Gender	Male	→	Direct engagement
	Female	→	Indirect engagement
Age	1943-1960	→	Formal Engagement
	1961-1980	→	Formal Engagement
	1980-2000	→	Informal Engagement
Trust	High	→	One meeting
	Medium	→	Two meetings
	Low	→	Meet often (weekly)
Language	Dutch	→	Written/spoken communication
	English	→	Written/spoken communication
	Other	→	Written communication

Factor	Requirements		
Knowledge	Primary	→	Simplistic
	Secondary	→	Combination of simplistic and jargon
	Tertiary	→	Jargon
Personality	Dominant (red)	→	Direct/formal
	Cautious (Blue)	→	Indirect/formal
	Supportive (Green)	→	Direct/Informal
	Inspiring (Yellow)	→	Indirect/informal
Culture	Direct	→	Direct engagement
	Indirect	→	Indirect engagement
	Individualistic	→	Talk to all the stakeholders
	Collective	→	Engage via contact person
	High power distance	→	Formal
	Low power distance	→	Informal
Stakeholder Relationship	Public	→	Informal
	Private	→	Formal
	Internal	→	Informal
Political pressure	Low	→	Low complexity
	Medium	→	Medium complexity
	High	→	High complexity
(media) sensitivity	Low	→	Low complexity
	Medium	→	Medium complexity
	High	→	High complexity
Structure	Point	→	Low complexity
	Polygon	→	Medium complexity
	Line	→	High complexity
Surrounding	Rural	→	Low complexity
	Suburban	→	Medium complexity
	Urban	→	High complexity
Size	Small	→	Low complexity
	Medium	→	Medium complexity
	Big	→	High complexity
Phase	Initiation	→	Low complexity
	Planning	→	Medium complexity
	Execution	→	High complexity
Resources	Low	→	Low complexity
	Medium	→	Medium complexity
	High	→	High complexity

5.4.1 Phases of the tool

These requirements are translated into a supportive tool. The tool consist of three phases. The first phase determines the need for stakeholder engagement, based on project characteristics. The second phase is a stakeholder analysis, based on the influence, interest and impact of the interest of the stakeholder. The third phase is the determination of the stakeholder engagement strategy, based on the stakeholder characteristics. The phases and elements of the phases are shown in Figure 5-8. A graphic of the tool is shown in Appendix

VIII, as well as an example of the tool when filled in. For a clickable version of the tool, contact the author.

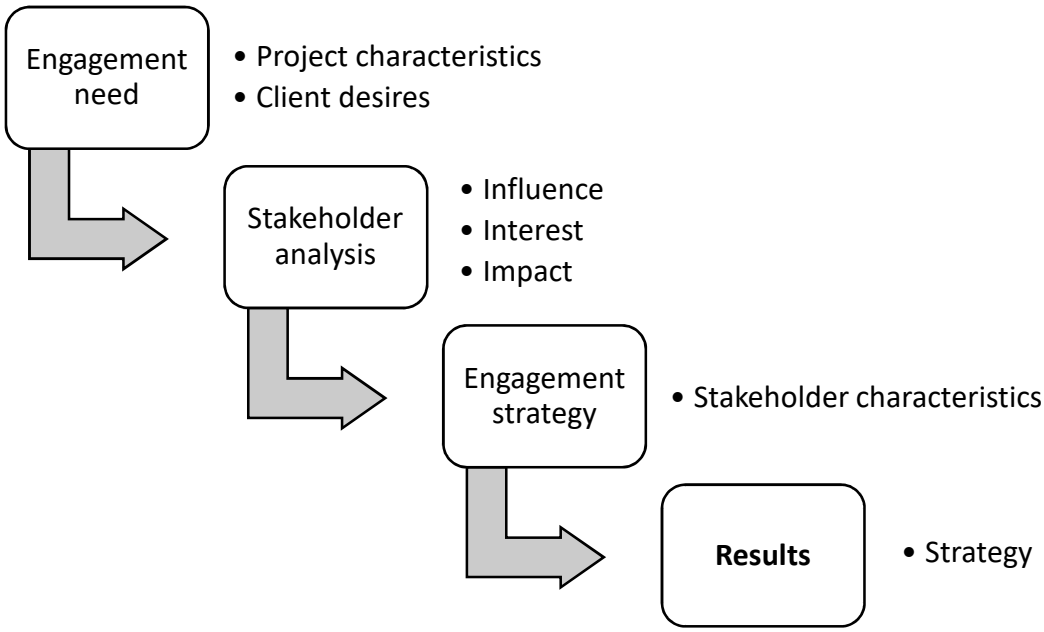


Figure 5-8 - Phases of the DST (Author, 2020)

Phase 1

As is said before, the first phase is to determine the need for stakeholder engagement. This is based on the wishes of the client and the complexity of the project. According to the interviews (Appendix II) the complexity of the project can be determined based on factors, shown in Table 5-4.

Table 5-4 - Factors for complexity, with corresponding weight factors (Author, 2020)

Factor	Weight
Political pressure	3
Media sensitivity	2
Structure	2
Surrounding	1
Size	1
Project phase	2
Resources (budget, time and manpower)	2
Client preference	3

These factors are included within a formula to determine the complexity of the project. All these factors are included within the tool, but not all factors have the same influence. Political pressure has more influence on the complexity of the project than the size of the project. Therefore each factor is given a certain weight, from one to three. Each factor is multiplied with this weight. The complexity is then calculated as an average from all these factors combined. The weight factor is based on comments made within the interviews (Appendix II) and are shown in Table 5-4.

From the interviews it is concluded that when a project is more complex, there is a higher need for engagement (Appendix II). But the most important factor in determining the need for engagement is the preference of the client. If the client wants a closed process, there is no space for input of stakeholders. Therefore, it would be inefficient. Moreover, the relation between resources and complexity might seem weird at first glance, when the resources are high, the project is complex. This is because the complexity is higher when the need for engagement is higher. But if resources are low, engagement might be more difficult. But since high complexity leads to more stakeholder engagement, low resources should lead to less stakeholder engagement, and therefore, needs to be treated as an easier project. Based on these characteristics it is determined how complex a project is (scale of one to ten). When the project has low complexity (1-4) no or low engagement is preferred. When the project has a medium complexity (5-7) medium engagement is preferred, while if the project has a high complexity (>7) the project needs high stakeholder engagement.

Phase 2

The second phase of using the tool is determining the priority of the stakeholders based on a stakeholder analysis. This is based on the influence, interest and the impact of the interest. If these three categories are high, the priority of the stakeholder is high, while if these three categories are low, the priority of the stakeholder is low. If the priority is high, the need to engage is high. All three factors get a score from one to ten, divided in five groups: 1-2; 3-4; 5-6; 7-8; 9-10. The scores are divided into three groups to take away part of the objectivity of the score (Interviewee 3 - Validation). These values are used within a formula to determine the priority of the stakeholder. The impact of the interest is multiplied with the influence of the stakeholder, and the score of the interest is added to this: $Priority = Influence * Impact + Interest$. Due to the fact that the interest only has actual impact when the stakeholder has influence, impact and influence are multiplied with each other.

Table 5-5 - Priority of stakeholder vs. level of participation

Priority (2-30)	Level of participation (Edelenbos et al., 2001 cited in Liebrand, 2018)
2-8	Inform
9-15	Consult
16-22	Advise
23-28	Partnership
29-30	Co-decide

The lower the priority of the stakeholder, the lower the level of participation is required. The levels of participation and the corresponding score of priority is shown in Table 5-5. The lowest priority score is 2 and the highest is 30. The highest level of the participation ladder is exceptional, generally speaking co-deciding is only done in rare cases (Interviewee 9, Appendix II). Therefore only the two highest priority score lead to co-decide. Partnership happens more frequently than co-decide, but still not as often as the lower levels (Interviewee 9, Appendix II). Therefore the scores from 23-28 lead to partnership, the other scores are evenly divided over the three lowest levels. For example the stakeholder is Rijkswaterstaat and has a lot of influence on the project (9-10), as well as a high interest (7-8), but the impact of the interest is relatively low (3-4). The score of this stakeholder would be 22, and therefore have the

participation level of Partnership. While a citizen has a lot of interest (7-8), and while the impact of the interest is high as well (7-8), the influence of the stakeholder is low (1-2). The score of the citizen would be 8, and therefore the citizen will only be informed. Due to the low influence, it is expected that the stakeholder is not able to push his/her interest through.

Phase 3

The third and final phase is to determine the strategy of the stakeholders. The higher the priority the more attention is spent on the stakeholder. Therefore, it is stated that if the priority of the stakeholder falls into the lowest two categories, no separate strategy needs to be determined. Which means the third phase of the tool does not need to be filled in for these stakeholders. To determine a specific strategy for the stakeholders with a higher priority, stakeholder characteristics needs to be determined, these are:

- Age
- Gender
- Native language
- Culture
- Trust
- Relationship stakeholder
- Technical knowledge
- Personality

Based on these characteristics a strategy can be determined for the engagement. Namely if the engagement should be direct or indirect and formal or informal. Moreover, the communication medium and the frequency of engagement can be determined with these characteristics. Lastly the tool determines if the stakeholder, when part of an organization, would prefer to communicate via a contact person, or if all the stakeholders within an organization should be contacted personally. For example when a stakeholder is male, speaks Dutch, born between 1980 and 2000, a high power distance culture, low trust in the project and a dominant personality, the engagement strategy would be to communicate formal and direct, meet often and communicate via either writing or speaking. An example of how the tool can be filled in is shown in Appendix VIII. How the stakeholder characteristics influence the engagement strategy is explained in Table 5-3.

The tool gives the possibility to provide comments about the stakeholders. For example, if the stakeholder manager is familiar with the stakeholder, he/she might know how to engage with the stakeholder already, and therefore, does not need to fill in the tool for this stakeholder. Furthermore, there is the possibility to write down how the information from the engagement is being documented. The tool should be filled in every time an important change happens within the project and at the start of each phase. This is based on the theory that stakeholders change over time, as well as the project and therefore, a new analysis is needed.

5.4.2 Use of the tool

From the interviews it could be concluded that most interviewees are familiar with Clearly, SOM-set, Stakeholder Journey and Qsort, which are explained in Paragraph 5.1. The proposed DST is very different from the tools which are currently in use. The main difference is the focus, both Clearly and SOM-set focus on stakeholder management, and the desires of the stakeholders. Stakeholder Journey and Qsort focus on the opinions of stakeholders about the project and the process. The proposed DST determines the stakeholder engagement strategy

and is an extension of the basic stakeholder analysis tool. The DST will not replace any of the existing and currently in used tools, but can be used as an addition. For example the tool can be used in combination with Clearly. The DST can be used to determine the engagement strategy, and Clearly can be used to keep an eye on the desires of the stakeholders.

5.5 VALIDATION OF THE TOOL

One of the easiest ways to validate the designed tool, is by asking expert opinions (Wieringa R. , 2014). The best way to validate a tool is with case studies, but due time constrains, this is not possible in this research. Therefore, expert interviews are used as a way of validation. Within this research, expert is defined as someone who has experience within the field of research and experiences the same problem as the one being researched. Therefore, in order to validate the DST, four experts were interviewed. Three of which have been interviewed in the previous stage (Chapter 4 - Interviews). The fourth expert is the client of this research. All the experts have a few years of experience within the field of research. The experts interviewed are shown in Table 5-6.

Table 5-6 - Experts interviewed (Author, 2020)

No.	Name	Company	Function
1	J. Belder	Antea Group	Project consultant
2	G. Muijs	Antea Group	Project manager (client of this research)
3	J. van Veen	Antea Group	Project manager
4	R. de Boer	Antea Group	Project manager

The same protocol from the first round of interviews is applied to the expert interviews. Meaning that the interview is semi-structured with certain questions. The interview should take half an hour to an hour. The interviews are transcribed as a summary. The transcripts are shown in Appendix X. At the beginning of each interview the tool is explained per phase, including how the different project characteristics and stakeholder characteristics influence the stakeholder engagement strategy. After the explanation of the tool, the questions are asked and discussed. The questions which are asked during the expert interview are shown in Appendix IX. The questions are based on a thesis in which expert interviews are used as validation within the design science research as well (Wouda, 2019). This information can be used to finalise the tool, in the future, implement it within a project.

Interviewee 1

The first impression of the interviewee is that the tool is clear and not too difficult to use. Although it is mentioned that the tool makes the process seem very simplistic, even black and white, while it is way more difficult than described within the tool. For example, with age, elderly people tend to communicate more formal, but this does not go for all elderly people, as is the same with all other characteristics. Additionally, it might be difficult to determine the personality of a stakeholder.

The interviewee expects that the tool can be used within projects, but it might be a challenge since the tool will take a lot of work. Hence, the question is if the extra work which must be spent on the tool will actually deliver the desired results. Moreover, project characteristics are depending on the project and client. For example, with size, a small project for Rijkswaterstaat might be a big project for a small municipality, like the Hoeksche-Waard. This must all be argued very well. One point which the interviewee would adjust is the scale for the priority.

Now influence and impact weigh approximately 80% of the priority scale. While in the opinion of the interviewee, influence, impact and interest all should have the same weight.

Interviewee 2
The client is positive about the tool and mentions that the theory behind the tool is recognisable with practise. The tool would be useful for a project start up to determine a strategy specific for stakeholders. He mentions "Er is specifiek aandacht aan stakeholders. Dit wordt in de praktijk nog wel eens onderschat. Het is een pluspunt dat je gedwongen wordt door de tool om daarover na te denken". Translating this quote, it means that stakeholder characteristics are often overlooked within practice. The tool forces the team to think about these characteristics while determining an engagement strategy. A downside is that the tool is time-consuming, and for big projects the data base will be huge. This might be difficult to maintain during the project. Furthermore, the interviewee mentions that the risks of the interest is missing within the tool. Meaning that it is not clear what the risks involved are when a stakeholder is not seen as a high priority.

Interviewee 3
The interviewee is positive about the tool. The tool is clear, easy to use and the right factors are used. The tool can be helpful with determining a strategy. But when there are too many stakeholders, the tool will be time-consuming, so the question is if the tool is still worth it during big projects. Points which the interviewee would adjust are the scale for interest, influence and impact. The interviewee mentioned "als je intervallen geeft moeten mensen een richting geven, dat is makkelijker dan een concrete cijfer geven. Dit is dominanter en de subjectiviteit wordt er deels uitgehaald" concerning the scores for influence, impact and interest. Translating the quote, it means that the score should be an interval instead of a specific number. This way subjectivity on the score is partially removed.

Interviewee 4
Although the tool is promising, it might be better that the tool is not in Excel but an actual tool. Furthermore, it might be difficult to ensure the tool is used. This is related to the fact that there are already quite a lot of available tools, and the use of a tool can be time-consuming. An improvement to the tool would be to add a feedback loop. For example, ask for feedback by the stakeholder with Stakeholder Journey, and use the feedback to improve or adjust the tool where necessary.

5.6 CONCLUSION TOOL

This chapter answers the question concerning what tools are currently used, factors and steps which must be used within the tool. Furthermore, the chapter explains the designing process and the validation of the supportive tool. The tools currently used in practise were discussed within the interviews, and explained within this chapter. This was used to determine what is already possible with tools, where these tools are lacking to solve the current problem and to gain inspiration.

Tools
The current used tools are Relatics, SOM-set, Clearly and GIS models. Some interviewees mentioned Stakeholder Journey, Qsort Methodology and a stakeholder analysis tool as well. Although these tool support stakeholder management, the tools do not determine a strategy

for stakeholder engagement. The tools mostly focus on storing and maintaining data about the stakeholders. The existing stakeholder analysis tool is merely a tool to determine what kind of stakeholder the organization/person is and the level of commitment. These are basic steps for a stakeholder engagement strategy, but do not include the stakeholder characteristics yet.

Factors

The factors mentioned within the literature and the interviews are discussed in this chapter. Both stakeholder and project characteristics are explained, as well as the management factors. In the chapter the influences of the characteristics will be explained. The factors are not translated to actual requirements yet, since the design propositions are for different tools.

Design propositions

Four design propositions are made for different kind of tools. This was done so different type of problems could be solved. The four tools are a guideline, a decision table, a decision tree and an elaborated stakeholder analysis. The propositions are only worked out partially to show the line of logic. The four propositions are discussed with five experts, to determine which solution would increase the effectiveness and efficiency of stakeholder engagement the most. This was the elaborated stakeholder analysis. Since this tool determines the strategy for stakeholder engagement for each stakeholder separately. This does not mean the other tools are not appropriate, and would solve the problem as well. Only the elaborated stakeholder analysis is expected to solve the problem the best. The factors mentioned are translated into requirements to determine how the factors should be implemented within the tool. The requirements show how a choice for a factor results into an input for the engagement strategy. The tool consists of three phases, namely the determination of the need for engagement, the stakeholder analysis and the determination of the strategy. Based on project characteristics the need for stakeholder engagement is determined. Based on the priority of the stakeholders the level of participation is determined. Finally, if the level of participation is equal or higher than the third step (advise), a specific strategy is determined for these specific stakeholders.

Validation

With expert interviews the supportive tool is validated. Four experts are interviewed and asked for their opinion. All of the experts were positive about the tool and think that it is possible to use the tool within a project. Even though there were positive reactions, there was some feedback as well. The tool might take too much time to use, which might be a reason for stakeholder managers not to use the tool. There are already quite a lot of tools, therefore, it might be challenging to implement a new tool. The experts were pleased with the calculation to determine if stakeholder engagement is necessary. Furthermore, the tool forces the stakeholder manager to think the stakeholder strategy through, which increases the effectiveness of stakeholder engagement. Even though the experts showed enthusiasm about the supportive tool, it is necessary to test the tool via case studies to be sure the tool creates the desired results. Some of the feedback has already been adjusted within the tool, for example the scale for interest, influence and impact in the stakeholder analysis. Other feedback remarks have not been adjusted, for example the simplicity of the process or a link between other tools like Stakeholder Journey.

6 CONCLUSION AND DISCUSSION

Even though the literature provides a lot of information about stakeholder engagement, the process still has a lot of room for improvement. Projects on all levels, national, provincial and local endure cost and time overrun due to ineffective and inefficient stakeholder engagement. Within this research, a supportive tool is designed as a solution to increase the effectiveness and efficiency of stakeholder engagement. With that decreasing cost and time overrun. This chapter describe and discuss the results of this research. The first paragraph concludes the results. The second paragraph discusses the social and scientific relevance of this research. Third paragraph describes the limitations of this research. The fourth and final paragraph gives recommendations for future research.

6.1 CONCLUSION

This research proposes a supportive tool to solve the problem of cost and time overrun due to ineffective and inefficient stakeholder engagement within infrastructural road projects. The theoretical framework is used to identify the general process and the challenges faced so the supportive tool can solve the problem. This research answers the question:

"How to create efficient and effective stakeholder engagement during infrastructural road projects to decrease time and cost overrun?"

The main research question can be answered by answering the sub research questions.

Theoretical framework

From the results of the literature it can be concluded project management success is depending on stakeholder management. Identifying the stakeholder, analysing the stakeholder, determining an engagement strategy, engage with the stakeholder and monitor the process are the steps of stakeholder management. From these steps it is clear that stakeholder engagement is part of stakeholder management. From the literature it is clear that stakeholder engagement has different levels, written as a participation ladder. Within this research the Dutch ladder of participation is used, with inform, consult, advise, co-produce and co-decide as steps.

Even though the process is understood by many, stakeholder engagement is still not done effectively or efficiently. Effective and efficient are often interchanged within literature but have different meaning. Effective engagement is when all activities are undertaken to satisfy the stakeholders so no resistance from the stakeholder is created. Efficient engagement is when the engagement takes part in a low time intensive format. The effectiveness of stakeholder engagement can be tested by Key Performance Indicators (KPIs), which are based on Critical Success Factors (CSF). The KPIs should represent aspects of the outcomes, which are manageable, accepted and understood by the entire organisation and are determined by the project manager. The risks involved when stakeholder engagement is ineffective and inefficient, are resistance from the stakeholders and misunderstandings to stakeholders who lodge appeal with the Council of State. The consequences of stakeholder engagement are always measured in cost, time and quality of the project.

The last conclusion for the theoretical framework is that there are different factors influencing stakeholder engagement. These are stakeholder characteristics, project characteristics and management aspects. With management aspects it is important that stakeholder

management is seen as an iterative process, which is updated at every start of a new phase and when changes occur. The stakeholder characteristics should be used to determine an engagement strategy per stakeholder. The factors are shown in Table 6-1.

Table 6-1 - Factors of engagement strategy (Author, 2020)

Personal characteristics	Project characteristics	Management
• Gender • Respect • Skills • Age • Trust • Language • Understanding the information • Educational level • Personality • Culture	• Size • Physical surrounding • Structures • Frequent changes • Drawings • Resources • Contractual barriers • Systems • Complexity • Type of contract	• Communication medium • Objectives • Time management • Reason for communication • Project strategy • Project goal • Representation • Information flow • Noise interruption • Planning and coordination

Interviews

The results from the interviews show that part of the problem for inefficient stakeholder engagement is related to the lack of use of stakeholder characteristics. Furthermore the interviews revealed that stakeholder engagement should only be executed when the stakeholders have sufficient interest in the project, otherwise the engagement process will only take time and create no results.

Tools which are currently used focus on stakeholder management or project management. With that the focus is on storing the data and showing this within an overview. None of the tools focus on creating a proper stakeholder engagement strategy. The interviews show that there is a need for a tool which takes the impact of the interest into account, as well as stakeholder characteristics, project phases and a description of the interest of the stakeholders. Moreover the interviews show a preference for an online application for easy access.

Supportive tool

The interviews show that the first phase in the tool should be to determine the engagement need based on project characteristics. The following phase, in accordance to the theoretical framework, is the stakeholder analysis, which is executed based on influence, interest and the impact of the interest. The third phase of the tool is to determine the engagement strategy based on stakeholder characteristics. The results are the strategy which can be used to actually engage with the stakeholder when necessary.

From expert opinions the DST has potential to be implemented in a project. Challenges to implement the tool within a project are that the tool is time-consuming and therefore will not provide the desired results. Furthermore the stakeholder manager might not want to work with an extra tool, and finally the tool does not include risks of not engaging with the

stakeholder. According to the experts a case study is necessary to actual check if the DST will work within a project.

Efficient and effective stakeholder engagement
This research shows that effective engagement can be achieved by using stakeholder characteristics in the engagement strategy. Furthermore the effectiveness and efficiency of stakeholder engagement can improve when engagement is only executed when necessary. If stakeholders show a minimum amount of interest, engagement will only take time and will deliver no results. It is concluded that when stakeholders have an interest, they will let this know. Moreover stakeholder analysis should be done iteratively, with every new phase and with every change the stakeholder analysis should be updated to ensure that no stakeholder is forgotten.

Although there are a lot of tools currently in use for stakeholder management, there is a desire for another tool. This research proposes a tool which implements the statements mentioned above to create an effective and efficient stakeholder engagement strategy. The proposed tool forces stakeholder managers to think the stakeholder engagement process through. Meaning stakeholder managers are forced to determine if stakeholder engagement is necessary. If deemed so, the stakeholder managers are forced to think about the stakeholder characteristics before a strategy is formulated. Therefore, the tool will increase both the effectiveness as the efficiency of stakeholder engagement within infrastructural road projects.

6.2 DISCUSSION

6.2.1 Scientific relevance

The current literature describe that engagement, or communication, is a part of stakeholder management (Yang et al., 2011). Other literature articles focus more on the stakeholder engagement itself (Bourne, 2016). But none of the literature combines the two different parts. From the interviews it can be concluded that stakeholders do not let themselves be managed. Therefore it is better to create a proper stakeholder strategy to maintain a relationship with stakeholders. Therefore this study researched the possibilities to determine an effective and efficient stakeholder engagement strategy.

From the literature focussing on stakeholder engagement, it can be concluded that the characteristics of stakeholders and projects influence the engagement strategy (Bourne, 2016; Mok et al., 2015). But the frameworks discussed in literature do not include these characteristics (PMI, 2017; Karlsen, 2002; Olander, 2006; Mok et al., 2015). Therefore this is included in this research, and with that, partially filling one of the research gaps mentioned within Paragraph 1.4. Both stakeholder characteristics and project characteristics are included within the tool. In this research the influences of certain stakeholder characteristics are analysed so the strategy can be determined based on these influences. Although the influences are analysed, the tool is a simplistic view of the more detailed relation between the factors and the strategy. Furthermore this research included a way to prioritize the stakeholders to create a better overall engagement strategy.

The second research gap this research is trying to fill is the lack of a proper tool to determine an engagement strategy. There are several frameworks mentioned within the literature, and there are several tools for stakeholder management. But none of these tools are to determine

a stakeholder strategy. Therefore this research developed a tool. Because of time constrains the tool is only designed and not yet developed into an online application. This can be done in future research.

6.2.2 Social relevance

Even though many people are familiar with stakeholder engagement, a lot of problems with projects still occur. Projects on all levels, national, provincial and local, still experience cost and time overrun due to inefficient stakeholder engagement. This researched developed a tool to increase the effectiveness and efficiency of stakeholder engagement. The tool can be used, during the entire project, to determine a stakeholder engagement strategy. The tool forces stakeholder managers to focus on project and stakeholder characteristics. This way the tool might ensure more trust and less resistance from the stakeholders. With the decreasing resistance, the cost and time overrun will decrease as well.

6.3 RESEARCH LIMITATIONS

The first group of limitations lie within the scope of the research. The scope only covers infrastructural road projects. Other projects are not analysed. Although the findings should be able to be applied with different kind of projects, no research is done to be able to actually make this statement. Although the tool includes project characteristics, the tool might need adjustments to be able to implement the tool in other types of projects. Further research is needed for this. Another limitation is that the scope only discussed external public stakeholders. The private stakeholders are a possibility within the tool, but no private stakeholders are interviewed or analysed within this research.

The second group of limitations are related to the results of the interviews. Most of the interviewees are working on the two projects which inspired this research. These two projects were experiencing stakeholder engagement problems and therefore the results might be biased. Moreover the statement about the need for participation is a risky one. While the statement that stakeholder engagement might not be necessary holds true, stakeholder management remains a political process. So there remains a risks that even though there is barely any interest in the project, stakeholders might always lodge appeal with the Council of State. Furthermore, the results might be biased because of the type of people who are interviewed. Even though stakeholders are interviewed, these stakeholders most often performed the client side of a project. No stakeholders who influenced the project, but are no client were interviewed, for example, a water authority. These stakeholders might experience the stakeholder engagement process differently.

The third group of limitation are related to the research method. The designed tool is validated by means of expert interviews. Although this is an easy and quick way to validate something, this will not show if the tool actually works. Therefore case studies are needed. Due to time constrains it was not possible to execute case studies and check the workings of the tool. To be able to determine if the tool actually works, case studies are needed in future research.
Furthermore, the experts validating the tool were all project managers. While the project managers experienced the problem, they are not the users of the tool. Stakeholder managers should be questioned as well. Stakeholder managers were not interviewed, since the stakeholder managers interviewed in the first round, did not experience stakeholder engagement as a problem. Moreover, not all comments provided during the expert interviews are implemented within the tool. Some of the comments, like the scale for interest, influence

and impact is adjusted, as well as the lay-out of the tool. Other comments, like the link between other tools have not been implemented. A valid argument is made to research the possibilities to link the tool with, for example Stakeholder Journey, to create a feedback loop. Extra research is needed to determine the possibilities of creating this link. The same can be said about a link between risks of forgetting a stakeholder or the impact of the stakeholder, as well as the link with the project planning.

Another limitation related to the research method is the part of design propositions. Within this research one design proposition is made per tool. So four different tools are designed. It is also possible to suggest several design propositions for one tool. Therefore there might be a possibility that the proposed tool is not the optimal solution.

The final group of limitations are related to the tool itself. The tool is a simplistic display of the reality. To be able to put stakeholder characteristics in the tool, the relation between stakeholder characteristics and engagement strategies is simplified. While in reality this is more complex. For example, with gender, theory mentions that female tend to be indirect and prefer indirect communication. While this might be true for most of the females, there are females who are direct, and prefer direct communication. Another example is culture. According to literature (Cuypers, 2006), Germans have a high power culture and use titles when addressing someone. This does not mean that all Germans prefer to be addressed by titles, some might prefer a more informal way of communication.

6.4 RECOMMENDATIONS

Based on the results and the limitations of this research, there are recommendations for future research. Some of the recommendations are for the company only, while other recommendations are for scientific purposes.

The first recommendation for the company is to execute case studies to validate the workings of the tool in a project. When the case studies are conducted, the actual workings of the tool can be determine. This way it is possible to see if adjustments are needed.
The second recommendation for the company is implement the design of the tool to an actual online application. An application might be easier to use and would make it easier to keep the tool up to date.

The first recommendation for scientific purposes is to execute further research to make the process within the tool more realistic. This way the strategy to be determined can be made even more effective. Another recommendation, concerning the workings of the tool, is to include more stakeholder characteristics. For example, the educational level, or skills. With this it should be kept in mind that the tool must not take too much time.

There are several causes for further research. More research is needed to determine is stakeholder managers are willing to use the tool as well, and not just project management. Furthermore more research is also needed to check how the tool can be implemented in other projects. Lastly it would be interesting to determine how risks and planning can be linked to the tool.

7 REFERENCES

(2019). Retrieved from Lexico Dictionary : https://www.lexico.com/en/definition/efficient

Aragonés-Baltrán, P., García-Melón, M., & Montesinos-Velera, J. (2017). How to assess stakeholders' influence in project management? A proposal based on the Analytic Network Process. *International Journal of Project Management, 35*(3), 451-462. doi:10.1016/j.ijproman.2017.01.001

Arden. (n.d.). *Effective Participation*. Retrieved from https://www.arden.solihull.sch.uk/assets/Uploads/Files/Departments/Pastoral/Effective-Participation.pdf

Arentze, T. (2018, December 19). *Knowledge-based Systems [PowerPoint Presentation]*. Retrieved from https://canvas.tue.nl/courses/7652/modules

Arnstein, S. (1969). A ladder of citizen participation. *Journal of the American Institute of Planners, 35*(4), 216-224. doi:10.1080/01944366908977225

Beel, D. (2019). *Reinterpreting the Museum: Social Inclusion, Citizenship and the Urban.* (Thesis, University of Glasgow: Glasgow, Scotland). Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/268374868_Reinterpreting_the_Museum_Social_Inclusion_Citizenship_and_the_Urban_Regeneration_of_Glasgow

Beeye. (2016). *Stakeholder analysis*. Retrieved from https://www.mybeeye.com/management-tools/stakeholder-analysis

Berg, C., Rogers, S., & Mineau, M. (2016). Building scenarios for ecosystem services tools: Developing a methodology for efficient engagement with expert stakeholders. *Future, 81*, 68-80. doi:10.1016/j.futures.2015.10.014

Bourne, L. (2016). Targeted communication: the key to effective stakeholder engagement. *Procedia - Social and Behavioral Sciences 226*, 431-438. doi:10.1016/j.sbspro.2016.06.208

Bourne, L., & Walker, D. (2005). Visualising and mapping stakeholder influence. *Management Decision 43*(5), 649-660. doi:10.1108/00251740510597680

Bryson, J. M. (2004). What to do when Stakeholders matter. *Public Management Review, 6*(1), 21-53. doi:10.1080/14719030410001675722

Business Jargons. (2016). *Effective Communication*. Retrieved from Business Jargons: https://businessjargons.com/effective-communication.html

Butt, A., Naaranoja, M., & Savolainen, J. (2016). Project change stakeholder communication. *International Journal of Project Management 34*(8), 1579-1595. doi:10.1016/j.ijproman.2016.08.010

Chester-Woods, Z. (2019). *Communication vs. Engagement*. Retrieved from Consultation manager: https://consultationmanager.com/communication-vs-engagement/

Cuypers, C. (2006). Intercultureel CMC. *Methoden, technieken en analyse for personeelsmanagement*.

de Architect. (2018). *Ontwerpaanpassingen OCC Den Haag vallen duurder uit*. Retrieved from https://www.dearchitect.nl/architectuur/nieuws/2018/07/ontwerpaanpassingen-occ-den-haag-vallen-duurder-uit-101193112?vakmedianet-approve-cookies=1&_ga=2.195847978.724906455.1565632867-440378919.1545211030

Dingemans, K. (2018b, Oktober 9). *Het formuleren van goede interviewvragen*. Retrieved from Scribbr: https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/het-formuleren-van-goede-interviewvragen/

Dingemanse, K. (2017, Mach 14). *Ultiem stappenplan voor het coderen van interviews*.

Retrieved from Scribbr: https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/coderen-interview/

Dingemanse, K. (2018a, Oktober 9). *Soorten interviews*. Retrieved from Scribbr: https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/soorten-interviews/

Eason, T., Meyer, D. E., Curran, M. A., & Upadhyayula, V. K. (2011). Guidance to Facilitate Decisions for Sustainable Nanotechnology. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/264877977_Guidance_to_Facilitate_Decisions_for_Sustainable_Nanotechnology

Eby, K. (2018). *Demystifying the 5 Phases of Project Management*. Retrieved from Smartsheet: https://www.smartsheet.com/blog/demystifying-5-phases-project-management

Effective. (2019). Retrieved from Lexico Dictionary: https://www.lexico.com/en/definition/effective

Effective. (2019a). Retrieved from Merriam-Webster dictionary: https://www.merriam-webster.com/dictionary/effective

Effective Communication. (2018). *In YourDictionary*. Retrieved from https://www.yourdictionary.com/effective-communication

Efficient. (2019b). Retrieved from Merriam-Webster dictionary: https://www.merriam-webster.com/dictionary/efficient

El-Gohary, N., Osman, H., & El-Diraby, T. (2006). Stakeholder management for public private partnerships. *International Journal of Project Management 24*, 595-604.

Erikson, P., Larsson, J., & Pesämaa, O. (2017). Managing complex projects in the infrastructure sector—Astructural equation model forflexibility-focused project management. *International Journal of Project Management, 35*(8), 1512-1523. doi:10.1016/j.ijproman.2017.08.015

Friedman, A., & Miles, S. (2002). Developing stakeholder theory. *Journal of Management studies, 39*(1), 1-21. doi:10.1111/1467-6486.00280

Future Inisght. (2018, April 5). Clearly demo (3 min). [YouTube]. Retrieved from https://www.youtube.com/watch?v=EPQCz0Rk_yk

Future Insight. (2019). *Clearly*. Retrieved from Future Insight: https://futureinsight.nl/clearly/

Gamil, Y., & Rahman, I. (2017). Identification of Causes and Effects of poor communication in construction industry: A theoretical review. *Emerging Science Journal, 1*(4), 239-247. doi:10.28991/ijse-01121

Gibassier, D., & Unerman, J. (2010). Stakeholder engagement and dialogue. In *Sustainability Accounting and Accountability* (pp. 86-103). [e-book]: Routledge. Retrieved from https://books.google.nl/books?hl=en&lr=&id=8G2sAgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA86&dq=stakeholder+engagement+process&ots=Vl4_8FQoG9&sig=DOFrcL4v6xd5n0TI14efMpwet1g#v=onepage&q&f=false

Haddaway, N., Kohl, C., Rebelo da Silve, N., Schiermann, J., Spök, A., Stewart, R., . . . Wilhelm, R. (2017). A framework for stakeholder engagement during systematic reviews and maps in environmental management. *Environmental Evidence 6*(11). doi:10.1186/s13750-017-0089-8

Hao, G., Shen, W., Neelamkavil, J., & Thomas, J. (2008). Change management in construction projects. *International Conference on Information Technology: Improving the Management of Construction Projects Through IT Adopation, CIB W78 25th*, 387-396. Retrieved from https://www.researchgate.net/profile/John_Thomas47/publication/44092622_Change_management_in_construction_projects/links/5647fe4e08ae451880ac7257/Chan

ge-management-in-construction-projects.pdf

Harris, G. (2012). *What Are the Four DISC Types?* Retrieved from https://discpersonalitytesting.com/about-us/

Helfert, M., & Donnellan, B. (2012). *Design Science: Perspectives from Europe.* Leixlip, Ireland: Springer.

Heravi, A., Coffey, C., & Trigunarsyah, B. (2015). Evaluating the level of stakeholder involvement during theproject planning processes of building projects. *International Journal of Project Management 33*, 985-997.

Hobma, F., & Jong, P. (2016). *Planning and Development Law in the Netherlands.* 's-Gravenhage: Stichting instituut voor bouwrecht.

Holloway, S., van Eijnatten, F., Romme, A., & Demerouti, E. (2016). Developing actionable knowledge on value crafting: A design science approach. *Journal of Business Research, 69*(5), 1639-1643. doi:10.1016/j.jbusres.2015.10.031

Hwang, B., & Low, L. (2012). Construction project change management in Singapore: Status, importance and impact. *International Journal of Project Management, 30*, 817-826. doi:10.1016/j.ijproman.2011.11.001

Involve. (2012). *Stappenplan voor communicatie bij projecten.* 2012: Involve. Retrieved from https://www.publicspaceinfo.nl/media/uploads/files/INVOLVE_2012_0001.pdf

Karlsen, J. (2002). Project stakeholder management. *Engineering Management Journal 14*(4), 19-24. doi:10.1080/10429247.2002.11415180

Khoury, K. (2019). Effective communication processes for building design, construction, and management. *Buildings 9*(5). doi:10.3390/buildings9050112

Krol, M. (2009). *Nieuwe werkwijze omgevingsmanagement.* (Thesis, Universiteit Twente: Twente, Nederland). Retrieved from https://essay.utwente.nl/60834/1/MSc_M_Krol.pdf

Lee, B. (2017). The fundamentals of Q Methodology. *Journal of Research Methodology 2*(2), 57-95. doi:10.21487/jrm.2017.11.2.2.57

Liebrand, R. (2018). *Burgerparticipatie van kwetsbare burgers onder de omgevingswet.* (Master Thesis, Radboud universiteit, Nijmegen, Nederland). Retrieved from https://theses.ubn.ru.nl/bitstream/handle/123456789/6753/Liebrand%2C_Roy_1.pdf?sequence=1

Mok, K., Shen, G., & Yang, J. (2015). Stakeholder management studies in mega construction projects: A review and future directions. *International Journal of Project Management, 33*, 446-457. doi:10.1016/j.ijproman.2014.08.007

NOS. (2017, June 16). *Betuwlijn 10 jaar: doorslaand succes of eeuwige belofte?* Retrieved from https://nos.nl/artikel/2178469-betuwelijn-10-jaar-doorslaand-succes-of-eeuwige-belofte.html

Object Management Group. (2019). *GRAPHICAL NOTATIONS FOR BUSINESS PROCESSES*. Retrieved from https://www.omg.org/bpmn/

Olander, S. (2006). *External Stakeholder Analysis in Construction Project Management.* (Thesis, Lund University: Lund, Sweden). Retrieved from https://vpp.sbuf.se/Public/Documents/ProjectDocuments/D3ACFBE9-0622-43FE-8BFC-F313FD2B25AB/FinalReport/SBUF%2011346%20Slutrapport%20Doktorsavhandling%20External%20Stakeholder%20Analysis%20in%20Construction%20Management.pdf

Olanrewaju, A., Tan, S., & Kwan, L. (2017). Roles of Communication on Performance of the Construction Sector. *Procedia Engineering, 196*, 763-770.

doi:10.1016/j.proeng.2017.08.005

Oppong, G., Chan, A., & Dansoh, A. (2017). A review of stakeholder management performance attributes inconstruction projects. *International Journal of Project Management 35*, 1037-1051.

Orihuela, P., Orihuela, J., & Pachecco, S. (2016). Information and communication technology in construction: a proposal for production control. *Procedia Engineering 164*, 150-157. doi:10.1016/j.proeng.2016.11.604

Prayson, R., & Rowe, J. (2018). The Five Es of Efficient Engagement. *American Journal of Clinical Pathology, 150*(1), 1-3. doi:10.1093/ajcp/aqy035

Prell, C., Hubacek, K., & Reed, M. (2009). Stakeholder Analysis and Social Network Analysis in Natural Resource Management. *Society and Natural Resources 22*(6), 501-518. doi:10.1080/08941920802199202

Project Management Institute. (2017). Project communication management. In *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)* (6th ed., pp. 359-394). [e-book], Pennsylvania: Project Management Institute. Retrieved from https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok

Projectmanagementsite. (2018). *Stakeholdersanalyse*. Retrieved from Projectmanagementsite.nl: https://projectmanagementsite.nl/stakeholdersanalyse/

Pruneddu, A. (2016). *Q-Sortouch make your project happen*. Retrieved from Q-sortouch: https://www.qsortouch.com/#/

Qsortouch. (n.d.). *Qsort dmeo*. Retrieved from https://www.qsortouch.com/submission.html#/submission_code/313c7ce372f548008a023ccefc9c13b7/

Radujković, M., & Sjekavica, M. (2017). Project Management Success Factors. *Procedia Engineering, 196*, 607-615. doi:10.1016/j.proeng.2017.08.048

Relatics. (2019). *Features*. Retrieved from Product: https://www.relatics.com/features/

Rijkswaterstaat. (2017, July 10). *Procesbeschrijving systems engineering voor RWS projecten [Guideline].* Retrieved from http://contentserver.anteagroup.nl/cs/llisapi.dll/Overview/351930421

Rosenberg, H. (2018, March 3). *Cultuurpaleis veel duurder en jaar later klaar*. Retrieved from https://www.denhaagcentraal.net/nieuws/cultuurpaleis-veel-duurder-en-jaar-later-klaar/

Schaap, S. (2015, October 5). *Kleur bekennen: wat is jouw communicatiestijl?* Retrieved from Reflectit: https://sonjaschaap.nl/2015/10/05/kleur-bekennen-wat-is-jouw-communicatiestijl/

Senaratne, S., & Ruwanpura, M. (2015). Communication in construction: a management perspective through case studies in Sri Lanka. *Architectural Engineering and Design Management 12*(1), 3-18. doi:10.1080/17452007.2015.1056721

Shahhossein, V., Afshar, M., & Amiri, O. (2017). *The Root Causes of Construction Project Failure*. Retrieved from Research Gate: https://www.researchgate.net/publication/319308324_The_Root_Causes_of_Construction_Project_Failure

SOM-set. (2014a). *Belangrijkste features*. Retrieved from SOM SET, powered by Weeselink Van Zijst: https://somset.nl/somset-app/jouw-projecten/

SOM-set. (2014b). *Overzichtelijk dashboard*. Retrieved from https://somset.nl/somset-app/projecten-beheren/

Song, J., Zhang, H., & Dong, W. (2016). A review of emerging trends in global PPP research:

analysis and visualization. *Scientometrics 107*, 1111-1147.

Špundak, M. (2014). Mixed Agile/Traditional Project Management Methodology – Reality or Illusion? *{rpcedia - Social and Behavioural Sciences, 119*, 939-948. doi:10.1016/j.sbspro.2014.03.105

Stakeholder Journey. (2019, May 7). Stakeholder Journey 2019 in 90 seconden. [YouTube]. Retrieved from https://stakeholderjourney.nl/#demo

Toolshero. (2019). *Aristoteles communicatie model*. Retrieved from https://www.toolshero.nl/communicatie-modellen/aristoteles-communicatie-model/

Touro. (2013). *5 Ways to Define Good Communication*. Retrieved from Touro University Worldwide: https://www.tuw.edu/program-resources/good-communication/

Tritter, J., & McCallum, A. (2006). The snakes and ladders of user involvement: moving beyond Arnstein. *Health policy, 76*, 156-168. doi:10.1016/j.healthpol.2005.05.008

van Aken, J. (2007). Design Science and Organization Development Interventions: Aligning Business and Humanistic Values. *The journal of applied behavioral science, 43*(1), 67-88. doi:10.1177/0021886306297761

van Aken, J., & Berends, H. (2018). Problem Solving in Organizations: A methodological handbook for business and Management students. [Google books] Cambridge CB2, United Kingdom: Cambridge University Press. Retrieved from https://books.google.nl/books?hl=en&lr=&id=e0JBDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR9&dq=Problem+solving+in+organizations&ots=1cXy--H0Wv&sig=RjtbpWOP5QmukF2P2qwPJlZJ-Vk#v=onepage&q=leap&f=false

van Aken, J., & Romme, G. (2009). Reinventing the future: adding design science to the repertoire of organization and management studies. *Organization Management Journal, 6*(1), 5-12. doi:10.1057/omj.2009.1

Van Offenbeek, M., & Vos, J. (2016). An integrative framework for managing project issues across stakeholder groups. *International Journal of Project Management Volume 34, Issue 1*, 44-57.

van Staa, A., & Evers, J. (2010). 'Thick analysis': strategie om de kwaliteit van kwalitatieve data-analyse te verhogen. *KWALON. Tijdschrift voor Kwalitatief Onderzoek in Nederland, 43*(1), 5-12. Retrieved from https://repub.eur.nl/pub/23133/

Verga Matos, P., Romão, M., Sarmento, J., & Abaladas, A. (2019). The adoption of project management methodologies and tools by NGDOs: Amixed methods perspective. *Journal of Business Research, 101*, 651-659. doi:10.1016/j.jbusres.2019.01.067

Viglia, G., Pera, R., & Bigné, E. (2018). The determinants of stakeholder engagement in digital platforms. *Journal of Business Research, 89*, 404-410. doi:10.1016/j.jbusres.2017.12.029

Visual Paradigm. (2018). *Classical Project Management vs Agile Project Management*. Retrieved from Visual Paradigm: https://www.visual-paradigm.com/scrum/classical-vs-agile-project-management/

Walker, D., Bourne, L., & Rowlinson, S. (2008). Stakeholders and the supply chain. Chapter 3 (70 - 97). In *Procurement Systems* (1st ed., pp. 70 - 97). [e-book], London: Routledge. doi:10.4324/9780203939697

Watt, A. (2014). Chapter 5. Stakeholder Management. In *Project Management* (pp. 42-54). Victoria, B.C.: BCcampus. Retrieved from https://opentextbc.ca/projectmanagement/chapter/chapter-5-project-stakeholders-project-management/

Wieringa, R. (2014). 7.4.1. Expert Opinion. In *Design Science Methodology for information*

systems and software engineering (p. 63). Berlin Heidelberg: Springer Heidelberg. doi:10.1007/978-3-662-43839-8

Wieringa, R. (2016, September 26). Design Science Research Methods. University of Twente. Retrieved from https://wwwhome.ewi.utwente.nl/~roelw/DSM90minutes.pdf

Wilcox. (1994). *The guide to effective participation.* Brighton, England: Delta Press. Retrieved from http://ourmuseum.org.uk/wp-content/uploads/The-Guide-to-Effective-Participation.pdf

Wirkus, M. (2016). Adaptive management approach to an infrastructure project. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 226*, 414-422. doi: 10.1016/j.sbspro.2016.06.206

Wouda, H. (2019). *Blockchain in office building transcation.* (Thesis, Eindhoven University of Technology: Eindhoven, Netherlands). Retrieved from https://www.ofcoursecme.nl/mdocs-posts/blockchain-in-office-building-transactions/

Wu, G., Liu, C., Zhao, X., & Zuo, J. (2017). Investigating the relationship between communication-conflict interaction and project success among construction project teams. *Project Management 35*(8), 1466-1482. doi:10.1016/j.ijproman.2017.08.006

Yang, J., Shen, G., Ho, M., Drew, D., & Xue, X. (2011). Stakeholder management in construction: An empirical study to address research gaps in previous studies. *International Journal of Project Management 29*(7), 900-910. doi:10.1016/j.ijproman.2010.07.013

Yardley, L., Spring, B. J., Riper, R., Morrison, L. G., Crane, D. H., Curtis, K., . . . Blandford, A. (2016). Understanding and Promoting Effective Engagement With Digital Behavior Change Interventions. *American Journal of Preventive Medicine, 51*(5), 833-842. doi:https://doi.org/10.1016/j.amepre.2016.06.015

Zidane, Y., Johansen, A., Ekambaram, A., & Hald, L. (2015). When Stakeholders Shape Successes or Bring Failures – A Case Study of an Algerian Megaproject. *Procedia Computer Science, 64*, 844-851. doi:10.1016/j.procs.2015.08.637

Zulch, B. (2014). Communication: The foundation of project management. *Procedia Technology 16*, 1000-1009. doi:10.1016/j.protcy.2014.10.054

APPENDICES

Appendix I – Interview questions
Appendix II – Interview transcripts
Appendix III – Example of coded interview
Appendix IV – Coded interviews table
Appendix V – Design proposition 2) decision table
Appendix VI – Design proposition 3) decision tree
Appendix VII – Design proposition 4) Elaborated stakeholder analysis
Appendix VIII – Supportive tool
Appendix IX – Expert interview questions
Appendix X – Expert interview transcripts

APPENDIX I – INTERVIEW QUESTIONS

ENGLISH QUESTIONS

Introduction

V1. Can you introduce yourself?
V2. What is your role within stakeholder communication?

Process

V1. How is stakeholder communication managed?
V2. Do you have a guideline for stakeholder communication?
V3. If yes: do you follow it, or do you use your own process?
V4. If not: how do you manage stakeholder communication?
V5. Is there a division of tasks?
V6. How is this managed?
V7. Who guides the communication process?
V8. Who is responsible for the communication process?
V9. How is the communication process planned?

Influences

V1. Do you always work according the same process?
V2. Do stakeholder characteristics influence the process of communication?
V3. Can you name which ones?
V4. What kind of influences do these characteristics have?
V5. Does the phase of the project have influence on the process of communication?
V6. Can you explain how?
V7. Do project characteristics influence on the process of communication?
V8. Which characteristics are these?
V9. How do you take them into account?

Getting information

V1. How do you ensure you get useful information?
V2. How do you ensure that the information which is received is formulated SMART?
V3. Do you ask for feedback?

Tips/tops

V1. What is your opinion of the current communication process?
V2. Do you see possible points of improvement?
V3. What and how would you solve these points of improvement?
V4. What are the points you think are working fine?
V5. Are there consequences of the process?
V6. Do you see a link between the consequences and the negative/positive points?
V7. Do you experience problems within stakeholder communication?
V8. Are there risks involved in stakeholder communication?
V9. Can you explain these?

Tools

V1. Do you stakeholder communication/management tools?

V2. If yes: which ones?

- **a. What is your opinion on these tools?**
- **b. Which tools do you use?**
- **c. Where there negative consequences of working with these tools?**

V3. If not: do you see a need for tools?

- **a. Which kind of tool would you prefer?**
- **b. Which factors should be included within the tool?**
- **c. Do you know tools which could be used?**

V4. If we were to make a tool right here: what would you include in the tool?

V5. What kind of aspects would you add?

DUTCH QUESTIONS

Voorstellen

V1. Kan je je zelf even kort voorstellen?
V2. Wat is jou rol binnen het stakeholdersmanagement/communicatie?

Proces

V1. Hoe is het stakeholder communicatie geregeld?
V2. Hebben jullie een soort handleiding voor stakeholder communicatie?
V3. Indien deze er is: volg je deze handleiding of gebruik je een eigen methode?
V4. Zo niet: hoe pak je stakeholdermanagement dan zelf aan?
V5. Zit er een taakverdeling in het proces?
V6. Kan je deze toelichten?
V7. Wie begeleidt het communicatie proces?
V8. Wie houdt het proces in de gaten of het goed verloopt of niet?
V9. Hoe wordt het gehele communicatie proces gepland?

Invloeden

V1. Werken jullie altijd volgens dezelfde methode?
V2. Hebben stakeholder karakteristieken invloed op het communicatie proces?
V3. Welke?
V4. Wat voor invloed?
V5. Heeft de fase van het project invloed op hoe communicatie ingericht wordt?
V6. Kan je dit verder toelichten?
V7. Hebben project karakteristieken invloed op het communicatie proces?
V8. Welke?
V9. Wat voor effect hebben de project karakteristieken op stakeholders communicatie?

Informatie Vergaren

V1. Hoe zorg je dat correcte informatie verzameld wordt?
V2. Hoe zorg je ervoor dat de informatie/eisen zo snel mogelijk SMART geformuleerd zijn?
V3. Wordt er vaak om feedback gevraagd, zowel van de stakeholders als van jullie?

Tips/Tops

V1. Hoe vind je dat stakeholder communicatie nu verloopt?
V2. Zie je mogelijke verbeterpunten binnen het proces?
V3. Hoe zou je deze punten oplossen?
V4. Wat zijn punten waar je juist enthousiast over bent binnen het proces?
V5. Zitten er gevolgen/risico's aan stakeholder communicatie?
V6. Is er een link tussen de negatieve/positieve punten en de gevolgen?
V7. Ervaar je problemen met stakeholders communicatie?
V8. Zijn er risico's met communicatie?
V9. Kan je deze toelichten?

Tools

V1. Maken jullie gebruik van stakeholder management/communicatie tools?

V2. Zo ja: welke?

- **a. Vind je deze tools fijn werken?**
- **b. Met welke tool werk je het meeste?**
- **c. Ging er wel eens wat mis tijdens deze manier van stakeholders management?**

V3. Zo nee: zou je hier behoefte aan hebben?

- **a. Wat voor tool zou je dan willen? een vragenlijst, een workflow, een automatisch genererend overzicht met stakeholders en hoe deze te benaderen?**
- **b. Welke aspecten zou je graag in een tool terug willen zien?**
- **c. Ben je bekend met de beschikbare tools?**

V4. Als ik hier nu ter plekke samen met jou een tool zou maken, wat zou je zelf absoluut in de tool terug willen zien?

V5. Wat voor punten wil je graag terug zien?

APPENDIX II – INTERVIEW TRANSCRIPTS

TRANSCRIPT INTERVIEW SPREKER I

Geïnterviewde: Lotte Diephuis
Interviewer: Veerle van den Berg
Datum: 23-09-2019
Locatie: Bel afspraak
Methode: Semi gestructureerd interview

VOORSTELLEN

V1. Kan je je zelf even kort voorstellen?

A Lotte Diephuis, actief als omgevingsmanager bij Antea Group.
Bouwkunde gestudeerd in Delft. Hierna begonnen bij BAM woningbouw, en vervolgens naar BAM infra. Tijdens een project twee jaar geleden via een collega begonnen bij Antea Group als omgevingsmanager.

V2. Wat is jou rol binnen het stakeholdersmanagement/communicatie?

A Nog steeds actief binnen de aannemers wereld. Dus actief als omgevingsmanagers voor de opdrachtnemers, met een focus op infra projecten (wegen, rail, kunstwerken, waterbouw).

PROCES

V1. Hoe is stakeholder communicatie geregeld?

A Als het goed is wordt de omgevingsmanager al betrokken bij het aanbestedingsproces zodat samen met de aannemer een plan van aanpak geschreven kan worden. Vaak is omgevingsmanagement een aanbestedingscriteria (EMVI).
Acties in deze fase zijn voornamelijk plannen maken met het team: hoe gaan we de communicatieplannen, waar is de hinder naar de omgeving, hoe gaan we dat communiceren? Het communicatieplan opstellen.
Vervolgens is de uitvoeringsfase, hierin wordt het communicatieplan uitgevoerd en werkelijk gemaakt. Hierbij wordt een stakeholdersanalyse gemaakt, en is er overdracht tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Als je bij de aannemer werkt begin je nooit helemaal blanco omdat de opdrachtgever al in het voortraject contact heeft gehad met de omgeving. Daarom worden dingen besproken, zoals of er al issues spelen, of er onopgeloste acties zijn, zodat de begin situatie goed is vastgelegd. Als de opdrachtgever niet veel gedaan heeft in het voortraject, dan begint de aannemer met een achterstand welke weggewerkt moet worden. Als de opdrachtgever al veel gecommuniceerd heeft, scheelt dat veel.
Daarnaast wordt er op locatie gekeken, wat voor gebied het is, wie/wat zit er in de omgeving (bedrijven/woningen). Er wordt kennis gemaakt met de gemeente om betrokken partijen te leren kennen en een relatie op te bouwen. Dit is altijd fijn om in een begin stadia te doen omdat er dan nog geen werkzaamheden plaats hebben gevonden, waardoor er nog geen irritaties zijn.
De stakeholders worden gesplist in publieke en professionele stakeholders. De publieke stakeholders zijn mensen die gebrek hebben aan technische kennis maar die wel betrokken zijn bij het project. Professionele stakeholders zijn bijvoorbeeld de vergunningverleners, wegbeheerders, en hulpdiensten. Hiertussen zit een groot

verschil in benadering. Met leken ga je zonder non-sense uitleggen wat er gebeurd, maar wel eerlijk, zoals aangeven wanneer er nachtrust verstoringen zijn. Wel moet er trots verteld worden zodat interesse gewekt wordt. Bij professionele stakeholders is het belangrijk om te weten hoeveel de opdrachtgever al gecommuniceerd heeft, of hoeveel "herstel werkzaamheden" gedaan moeten worden. In deze periode wordt veel als duo, in combinatie met de omgevingsmanager van de opdrachtgever, gewerkt. Daarbij wordt ook gekeken welke eisen voldaan zijn of nog vervuld moeten worden.

De communicatie is dus geen standaard plan. Er wordt een communicatieplan opgesteld aan de hand van eisen van de opdrachtgever en beloften welke in een voortraject (tenderfase) zijn gemaakt.

V2. Hoe is de taakverdeling?

A Er wordt veel geschommeld tussen de opdrachtgever en de opdrachtnemer. Van te voren wordt er duidelijk gemaakt wie waar verantwoordelijk voor is en wanneer samen gewerkt wordt. Het fijnste is als er samen wordt gewerkt met de opdrachtgever en opdracht nemer, hierbij niet te veel op willen knippen en per gelegenheid kijken wie welke taak het beste op kan nemen, opdrachtgever of opdrachtnemer. Dat creëert een leuke dynamiek. Bij grote contracten zie je vaak dat de opdrachtgever de publiekscommunicatie (noodzaak, nut een aanleiding van het project) doet en de opdrachtnemer de bouwcommunicatie (wanneer hinder plaats vind en hoe lang de hinder duurt). Maar het kan ook in de vraagspecificatie van het project staan. Hierin zit ook nog verschil in het detailniveau, bij het ene project worden er twee regels aan besteed, terwijl bij een ander project alle eisen, zoals de rolverdeling of welke communicatiemiddelen ingezet dienen te worden, tot in detail omschreven zijn.

V3. Wie begeleid het proces?

A Staat niet vast, vaak is dit de omgevingsmanager. Is ook afhankelijk van de grote van het project. Bij een groter project worden er meerdere mensen verantwoordelijk, bij kleinere projecten kan de werkvoorbereider het alleen af.

V4. Wie zorgt ervoor dat de communicatie goed verloopt?

A Dit doe je zelf door te kijken hoeveel klachten en wat voor klachten binnen komen, het aantal klachten is de thermometer voor goede of slechte communictie. Als er te veel klachten binnen komen kan de opdrachtgever zich er tegen aan gaan bemoeien. Probeer klachten voor te blijven door eerlijk te communiceren over hinder en probeer zo min mogelijk hinder te veroorzaken. Geef aan wat er gedaan wordt/is om de hinder te beperken.

V5. Hoe wordt het gepland

A Dit kan doormiddel van een communicatiekalender, maar meestal is dit doormiddel van overleg met de omgevingsmanager of communicatieadviseur van de opdrachtgever.

Het mooiste is als je voorafgaand een communicatiekalender kan maken en deze daadwerkelijk kan volgen. Echter is de kalender gebaseerd op aannames en moet de kalender gedurende het project aangepast worden naar de werkelijke situatie. In de communicatiekalender worden bijvoorbeeld de momenten van de bijeenkomsten en het uitzenden van de nieuwsbrieven opgenomen.

INVLOEDEN

V1. Werken jullie altijd volgens dezelfde methode?

A Er is altijd maatwerk, afhankelijk van de informatie die benodigd is en wat de sfeer is rondom het project. Het relatiebeheer is ook belangrijk. Er wordt bekeken naar de behoefte van de omgeving bij het project. Het is ook mogelijk dat omgevingsmanagement een aanbestedingscriteria is, waardoor er eerder over nagedacht wordt. In dit proces kan je al een toenadering zoeken bij de omgeving en praten wat de verwachtingen zijn. Dan is er al een relatie voordat het project gegund is. Dit is echter wel spannend omdat onbekend is of het project gegund wordt, maar dit is de moeite waard omdat veel waardevolle informatie voor de aanbesteding wordt verkregen.

V2. Houden jullie met stakeholders communicatie rekening met karakteristieken van de stakeholder?

A Ja, voornamelijk bij de leken. Daarnaast is er onderscheid tussen professionele en publieke stakeholders. Maar tussen professionele stakeholders zit ook verschil. Dit heeft voornamelijk invloed op de kennis welke opgehaald en gedeeld wordt.

Bijvoorbeeld bij vergunningverleners kunnen sessies gedaan worden voor extra toelichting, of als het project simpeler is alleen een aanvraag. Maar hulpdiensten hebben weer een andere aanpak, zij willen graag weten wat er gedaan wordt, wat de invloeden zijn, of de bouwplaats bereikbaar is, etc. Deze vragen worden vaak in een sessie toegelicht en vastgelegd.

Cultuur kan invloed hebben, bijvoorbeeld woonwijken met verschillende culturen en talen. Hierbij kan dan gebruik gemaakt worden van een nieuwsbrief in verschillende talen.

In principe wordt geen rekening gehouden met leeftijd. Wel wordt, als er bijvoorbeeld basisscholen in de buurt zijn, workshops georganiseerd om kinderen te leren over veiligheid.

De afstand tot het project zorgt ook voor een andere aanpak. Zo kan je een contour tekenen om je project, hoe dichter de bewoners bij het project zitten, hoe meer deze betrokken worden.

Een ander voorbeeld was de communicatie met een analfabeet. Dit werd later pas ontdekt, maar de communicatie is toen wel overgeschakeld van schriftelijk naar mondeling.

V3. Wat voor effect hebben de karakteristieken van de stakeholder?

A Volgens de theorie moet een stakeholderanalyse gemaakt worden en per individu, of groep mensen, belangen en invloeden in kaart gebracht worden. Hier wordt de strategie op aangepast. In de praktijk is het vooral met gezond verstand een rondje rijden in het gebied om de omwonende in kaart te brengen, daarnaast bekijk je de professionele stakeholders en leg je een communicatievoorstel of overlegstructuur bij de opdrachtgever voor. Dit wordt besproken in het opdrachtnemersteam en met de opdrachtgever.

V4. Zit er verschil in stakeholder communicatie gebaseerd op project karakteristieken?

A De complexiteit en grote van het project hebben invloed. Hoe complexer het project, hoe meer begeleiding nodig is. Vaak hebben grotere projecten meer budget, dus is er meer mogelijk. Verder is de omgeving en de invloed ook van belang, bij een weiland worden minder moeilijkheden verwacht dan wanneer midden in de stad wordt gebouwd. Het type werk verschilt ook, is het één locatie of ligt het project over een lijn. Bij een lijn heb je meer stakeholders en veranderen de stakeholders per locatie. De duur van het project en het voortraject hebben ook invloed. Afhankelijk van het voortraject moet misschien een inhaalslag gemaakt worden om nog een relatie po te bouwen.

V5. Zit er verschil in stakeholder communicatie in verschillende fase van het project?

A Ja, zo wordt er bij de ontwerpfase geïnformeerd en voorbereid op hinder. Ook worden er voorbereidingen getroffen met professionele stakeholders voor vergunningen. Bij de constructiefase ligt de communicatie meer bij het afhandelen van klachten, tevredenheid meten en updates geven over de bouw.

INFORMATIE VERGAREN

V1. Hoe zorg je ervoor dat de informatie/eisen zo snel mogelijk SMART geformuleerd zijn?

A Het KES proces is niet meer van toepassing. Maar er kan nog wel een verificatie en validatie ronde voorkomen tijdens de uitvoering. Hier gaat het voornamelijk om het vragen van feedback van stakeholders over hoe de wensen zijn behandeld. Het kan gebeuren dat hier nieuwe wensen en eisen naar voren komen. Hierdoor kunnen dan nieuwe onderhandelingen ontstaan, de opdrachtgever wordt hier bij betrokken.

Als het gebeurd, kan die op verschillende manieren worden opgelost. Een voorbeeld is, is dat de stakeholder het handboek opstuurt waarin de eisen staan uitgelegd. Een andere optie is om aan de stakeholder te vragen, of samen met de stakeholder te gaan zitten, om de nieuwe eisen uit te tekenen.

Bij onderhandelingen zijn vaak meer mensen betrokken dan alleen de omgevingsmanager, omdat de omgevingsmanager de beslissing niet alleen kan maken en misschien ook kennis mist. Een scopewijziging kan een gevolg zijn, waardoor de contractmanager vaak betrokken is, in verband met meer- en minderwerk.

TIPS/TOPS

V1. Vind je de wijze waarop stakeholder communicatie nu is geregeld efficiënt/goed werken?

A Verificatie en Validatie is lastig. Dit voornamelijk omdat je in de realisatie fase niet het risico wilt op nieuwe eisen/wensen welke opnieuw moeten worden behandeld. Vaak kan de opdrachtgever hier bij helpen. Opdrachtgevers weten ook beter wat er in het voortraject is afgesproken en kan daardoor stelliger zijn binnen dit proces.

Het moet voor de stakeholder duidelijk zijn dat ze niet te veel vrijheid hebben, of beslissingen kunnen maken. Daartegenover staat dat je ook niet te streng wilt zijn voor de stakeholders.

V2. Waar zie je mogelijke verbeterpunten binnen het proces?

A Nee eigenlijk niet, als er gekeken wordt binnen de rol omgevingsmanager tijdens de uitvoering.

V3. Kan je mij vertellen wat de risico's met betrekking tot stakeholder management/communicatie zijn?

A Er blijft altijd een spanningsveld tussen communicatie en de flexibiliteit van het uitvoeringsteam. Wat conflicten kan leveren in dat er iets gecommuniceerd wordt, maar wat dan anders wordt uitgevoerd. Daarna blijft het een risico dat een doelgroep zich niet gehoord voelt of helemaal niet wordt meegenomen in het proces. Dit is op te lossen door vervolgens actief met de stakeholder te communiceren. Ligt het buiten de scope van de aannemer, kan een connectie worden gemaakt met de stakeholder en het bevoegde gezag wat hier wel wat aan kan doen (zoals een gemeente). De omgevingsmanager kan hier fungeren als een wegwijsbord en aangeven bij wie de stakeholder moet zijn om een vraag beantwoord te krijgen.

TOOLS

V1. Maken jullie gebruik van stakeholder management/communicatie tools?

A Wordt veel met Relatics gewerkt voor interne communicatie en communicatie naar de opdrachtgever toe. Collega's werken wel eens met SOM-Set of Clearly, ikzelf verder niet.

V2. Vind je deze tools fijn werken?

A Een voordeel van Relatics is dat dossiers zoals een klachtendossier snel verwerkt kan worden. Het kan ook gekoppeld worden aan andere processen. Daarnaast kunnen rapportages snel uit Relatics gegenereerd worden.

Issues welke voortkomen uit gesprekken met stakeholders kunnen vertaald worden naar risico's, wat vervolgens snel bekend kan worden gemaakt bij collega's. Dit borgt dat er wat gebeurd met de klacht van de stakeholder.

V3. Zo nee: zou je hier behoefte aan hebben?

A Voor nu niet. Het kan voordelen hebben indien een project vanaf het begin af aan in deze tool is verwerkt. Echter om halverwege over te stappen kost te veel tijd.

V4. Als ik hier nu ter plekke samen met jou een tool zou maken, wat zou je zelf absoluut in de tool terug willen zien?

A Voor tijdens de uitvoeringsfase is een logboek, met daarin alle (ook kleine) contactmomenten handig. Hierdoor kan snel teruggekeken worden in het logboek of en wanneer iets besproken is. Wanneer een klant/stakeholder dan iets komt vragen kan het snel teruggevonden worden. Het kan ook nuttig zijn voor overdracht tussen omgevingsmanagers, of als er nieuwe werknemers bij het team komen. Daarnaast is het belangrijk om koppelingen te kunnen maken tussen het logboek en andere processen binnen het project, zoals risico management of eisen. Grafische aspecten zijn een extra bijkomstigheden maar geen eis. Hierbij is het handig als het zichtbaar is waar een klacht over gaat, of wie de klacht heeft ingediend.

Voor in de voorbereidende fase is het handig als er een koppeling is tussen een communicatie kalender en de algemene projecten planning. Dit gebeurd nu voornamelijk handmatig. Indien er een wijziging in de projectplanning is, moet de verantwoordelijke voor de communicatie dit zelf in de gaten houden wat de gevolgen zijn voor de communicatie. In sommige gevallen zitten de mijlpalen van de communicatie wel in de projectplanning, maar wordt hier niet op gestuurd.

Review op: 14-10-2019
Review door: L. Diephuis
Handtekening:

TRANSCRIPT INTERVIEW R. SPREKER II

Geïnterviewde:	Reinier van Trigt
Interviewer:	Veerle van den Berg
Datum:	23-09-2019
Locatie:	Kantoor Antea Group Capelle aan den IJssel.
Methode:	Semi gestructureerd interview

VOORSTELLEN

V1. Kan je je zelf even kort voorstellen?

A 2000 afgestuurd op ROP. Vanaf (2007) 12 jaar actief bij Antea Group, als planoloog/projectleider/projectmanager op grote bestemmingsplannen, grote stedelijke ontwikkelingen en infraprojecten. Vanaf hier langzaam gegroeid in de rol van omgevingsmanager.

Met twee perspectieven, ene kant voor het coördineren van alle onderzoeken welke plaats moeten vinden en anderzijds door met opdrachtgever na te denken over hoe benader je de omgeving en hoe kan je ervoor zogen dat een provinciaal inpassingsplan of bestemmingsplan tot een goed einde gebracht kan worden.

Afgelopen 5 jaar als omgevingsmanager bij de provincies Noord-Holland/ Zuid-Holland en Utrecht betrokken bij infra projecten.

Focus ligt voornamelijk bij de professionele stakeholders.

PROCES

V1. Hoe is het stakeholder communicatie geregeld?

A Volgt uit de wens van de opdrachtgever. Sommige opdrachtgevers werken niet veel met omgevingsmanagers, terwijl andere weer wel volgens het IPM (Integraal Projectmanagement) model werken, wat dan al aangegeven wordt bij de uitvraag. Dan is er dus een technisch manager, omgevingsmanager, contractmanager, projectmanager en een manager projectbeheersing. Hierbij moet de organisatie van opdrachtnemer aan gespiegeld worden.

De eerste stap hierbij is om met de omgevingsmanager van de opdrachtgever aan tafel te zitten met de vraag "wat hebben jullie in het voortraject al gedaan?" omdat wij vaak aanhaken als er al een voorkeurtracé of voorkeursalternatieven zijn. Hierbij heeft de opdracht gever meestal in het verleden al een hele verkenning gedaan, welke ook al gedeeld is met de professionele stakeholders. Dus wil je eerst informatie vergaren voordat de volgende stappen worden gezet: wat is er al gedaan, wat is er al gebeurd.

V2. En wat als er geen IPM model is, gebeurd dat nog wel eens?

A Dit gebeurd voornamelijk voor kleine projecten, er zijn dan geen alternatieven of varianten. Hierbij omvat de communicatie naar de omgeving: het project gaat van A naar B, dit is de beste methode en het wordt op een bepaalde manier gedaan.

V3. Hoe praat je met je stakeholders? Zeg je dan gewoon dit is het succes ermee?

A Dan ga je gewoon in de uitvoering het daadwerkelijke wegontwerp voorleggen. Hierbij gaat het meer om de vergunningsvoorwaarde maar zit je niet in de KES, voor het verzamelen van de klant eisen en ga je ook geen alternatieve onderzoeken die de stakeholder aandraagt. Er is namelijk maar één manier.

V4. Hebben jullie een soort handleiding voor stakeholder management?

A Nee, dit is afhankelijk van de opdrachtgever.

V5. Zit er een taakverdeling in het proces om het in goede banen te laten verlopen? Werk je alleen of werk je met veel mensen?

A Meestal werken we met veel mensen, in die zin dat we bij de provincies ook de afdeling communicatie aanhaakt, die de projectwebsite doet en de technische boodschap kan vertalen zodat niet alleen de professionele stakeholders maar ook de niet professionele stakeholders het project snappen. Hierbij kijk je meestal welke professionele stakeholders gaan we benaderen en wie heeft de beste papieren om de stakeholder mee te nemen.

V6. Gaat het er hierbij om wie het meeste kennis heeft van het project?

A Ja, dat wil zeggen dat als je naar een technisch georiënteerde stakeholder gaat je niet alleen met je omgevingsmanager gaat maar ook een technisch manager bij kan zitten, of in ieder geval iemand die ook op het niveau van stakeholder hetzelfde gesprek kan voeren.

Dat betekend bij een waterschap iemand van de techniek bij zit die ook verstand heeft van waterhuishouding, bij een omgevingsdienst zit er een ecoloog bij die kan meepraten met de ecoloog van de omgevingsdienst.

Ik probeer wel steeds gespiegelde gesprekken aan te gaan waarbij niet een overkill aan adviseurs is, want dan lijkt het alsof je tegen een soort jury rechtspraak aanloopt. Dus zorg ervoor dat je spiegelt aan diegene die je gaat uitnodigen en interviewen.

V7. Dus als hun met z'n tweeën zitten ben je ook zelf geneigd om met z'n tweeën te gaan zitten.

A Ja.

V8. Wie begeleid het proces? Iedereen houd zijn eigen discipline in de gaten, maar is er dan iemand die het totaal proces in de gaten houd en kijkt welke informatie binnen komt?

A Ja dat zou ik dan als omgevingsmanager zijn.

V9. Jij kijkt dan ook als diegene of de informatie bruikbaar is?

A Ja.

V10. Hoe wordt het gehele proces gepland? Ga je kijken, hier is deze informatie nodig en reken je dan terug?

A Je rekent deels terug, maar je kijkt ook deels met de omgevingsmanager van de opdrachtgever, hierbij worden vragen gesteld zoals wie hebben we al besproken tijdens het voortraject? Wat is hier uitgekomen? Wat missen we nog? Hierbij kan het gaan om informatie om een wegontwerp af te maken of missen we nog essentiële informatie om een goed onderzoek uit te voeren, zoals bodemdossiers. En vervolgens kijken we samen wie we moeten bevragen om die laatste informatie boven te krijgen. Ook kijken we welke professionele stakeholders nog niet benaderd zijn in het voortraject.

V11. Zit Antea altijd na het voortraject of doen we ook wel eens het voortraject?

A Wij doen ook wel eens verkenningen en variantstudies. Maar dan gaat een ander bureau het vervolg doen om belangenverstrengelingen te voorkomen.

Dus we kunnen in beide fases betrokken zijn.

V12. Hoe ga je dan in het voortraject met communicatie om?

A Eigenlijk op dezelfde manier, maar dan abstracter. We willen van A naar B, we hebben verschillende varianten en dan trek je de scope wat groter. Je zet bijvoorbeeld een cirkel, en dan bekijk je per variant wie er benodigd is. Per variant ga je een matrix

maken met wie je moet benaderen omdat bijvoorbeeld één variant in een gemeente ligt en een andere variant ligt in een andere gemeente, welke dan moet apart wordt bevraagt: "als we deze variant gaan uitvoeren in jullie gemeente, wat speelt er dan een rol?"
Je ziet alleen dat in het voortraject je altijd abstracter blijft en dat je concrete eisen daar niet op zal halen. Antwoorden lijken meer op "het zou wel kunnen" of "we staan er niet afwijkend tegenover" terwijl hoe meer je naar een wegontwerp komt hoe gerichter en hoe gedetailleerder de klanten eisen gaan worden.

INVLOEDEN

V1. Werken jullie altijd volgens dezelfde methode? Of is dat klant/project afhankelijk?

A Is afhankelijk van de opdrachtgever. Maar ook de details en omvang en of de investering die gepaard gaat met het project, en meestal heeft de professionele opdrachtgever die een uitvraag stelt al nagedacht over de risico's of bezwaren vanuit de omgeving, een soort gevoeligheidsparagraaf opgenomen in de uitvraag. Hierin staat welk onderdeel (kademuur/weg/kunstwerk) het meest gevoelig ligt in de omgeving. Waardoor je als opdrachtnemer kan focussen op de hete hangijzers, en dat ergens anders alleen maar asfalt wordt gefreesd en opgelegd nemen we dan voor lief aan. Zolang de omgeving dat ook als zodanig ervaart.

V2. Dus je splits je project in onderdelen met themasessies?

A Ja dan zie je dus per thema waar te weinig diepgang of te weinig informatie is, dan gaan we daar sessies voor organiseren. Dat er dan ergens anders de weg wordt verbreedt maar daar niemand problemen in ziet dan nemen we dat gewoon aan en gaan we dat uitwerken in het wegontwerp.

V3. Jullie werken met de themasessies ook altijd fase-to-face?

A Ja, grootse communicatie gaat mondeling. Waarbij je als projectbeheerser/projectmanager wel de afspraken welke mondeling besproken zijn moet vastleggen, doormiddel van een actie/besluitenlijst zodat stakeholders later niet kunnen zeggen "ja maar dat heb ik niet gezegd". Op deze manier liggen de afspraken vast

V4. Check je de actielijsten ook met de stakeholders? Vraag je feedback: "wij hebben dit besproken bent u het er ook mee eens of heeft u een andere opvatting"?

A Ja, vragen om reactie op enerzijds de acties en anderzijds wanneer het klaar is. Hierbij vragen we ook om binnen twee weken te reageren op het verslag. Zodat bekend is wat er wordt gedaan en daarop mensen kan aanspreken. Tijdens het overleg wordt al gevraagd of de opmerking goed omschreven is, dit ook om de acties zo SMART mogelijk te maken en ook al de stakeholder probeert te verleiden om aan te geven wanneer hij de actie zou kunnen hebben afgerond. Dit in verband met de voortgang van het project.

V5. Zit er verschil in stakeholder communicatie gebaseerd op project karakteristieken?

A Ja, de voorgeschiedenis: zijn er al wel eens verwijten gemaakt richting een bevoegd gezag zoals "we zijn te laat betrokken/we voelen ons niet gehoord/Jullie hebben een variant gekozen zonder dat wij daarover konden meebeslissen". Dan is er in het verleden krediet verspeeld die je in het vervolg traject probeert goed te maken door actiever naar de omgeving te gaan of juist meer informatie/inloopavonden te organiseren dan redelijkerwijs verwacht mag worden, ten aanzien van vergelijkbare projecten.

Ook wordt bekeken of er gevoeligheden zijn, dit hangt af van welke maatregelen in het project mogelijk wilt maken. Als je een brug vervangt door eenzelfde brug zal het niet erg zijn, maar als je er nu geen brug ligt en je gaat een hele studie doen naar welke brug zou op die plek moeten komen dan is dat gevoeliger en kan meer impact hebben om de omgeving. Hierop moet het omgevingsmanagement worden ingezet. Je hebt altijd een gevoeligheidsanalyse om te kijken hoeveel mensen zijn tegen dit project, hoeveel mensen zijn voor. Wat betekend dit enerzijds voor het project zelf en anderzijds voor de omgeving. Die gevoeligheidsanalyse, bijvoorbeeld gaan we met veel beroepen te maken hebben in de Raad van Staten, bepaald ook hoeveel je inzet in de communicatie en het omgevingsmanagement.

V6. Afhankelijk van hoe mensen reageren ga je daar vaker mee praten, of ga je een betere relatie proberen op de bouwen?

A Tussen professionele stakeholders en niet georganiseerde stakeholders komt nu steeds meer een grijs gebied krijgt van een wijkvereniging of een dorpsraad die geen formele status hebt (semi professionele stakeholders, klankbordgroepen). Je betrekt ze toch aan de voorkant erbij zodat de semiprofessionele stakeholders wel meepraten en van de juiste informatie worden voorzien over het project, en eigenlijk als bewoningsvereniging of klankbordgroep ook tegengas kunnen geven aan geluiden van bewoners die er alles bij halen wat eigenlijk niet met het project te maken heeft.

V7. Hebben project karakteristieken invloed op de communicatie?

Ja, onder andere de omvang, verwachte hinder en de uitvoeringsduur.

V8. Houden jullie met stakeholders communicatie rekening met karakteristieken van de stakeholder?

A Nee je kijkt eigenlijk niet zo zeer naar de mens. Wat je wel probeert is dat je binnen georganiseerde stakeholders zoveel mogelijk de betrokkenen van bepaalde disciplines erbij betrekt. Dus dat als je met de gemeente gaat spreken je niet alleen de mensen van verkeer wilt spreken, maar ook de vergunningsverlener erbij, zodat je tijdens het vergunningverlener traject niet de deksel op je neus krijgt. Je gaat praten met andere beleidsafdeling binnen de gemeente om te kijken wat er verder speelt. Zodat wat wij aanleggen met projecten dat dit aansluit bij eventuele toekomstige projecten die wij niet uitvoeren als opdrachtgever maar die wel in de omgeving plaats vinden. Je gaat zoveel mogelijk eisen en wensen ophalen om in het formele traject geen verwijten te krijgen. Dus je kijkt naar het bedrijf, maar niet naar de stakeholder zelf.
Zoek veel verschillende afdelingen binnen één bedrijf.

TOOLS

V1. Maken jullie gebruik van stakeholder management/communicatie tools?

A Relatics en de SOM-module: SOM-set. Verder krijg je Excelbestanden met gevoeligheidsanalyse, van de gemeente. Verder niet.

V2. Je bent dan verder ook niet bekend met Qsort?

A Nee.

V3. Heb je behoefte aan tools?

A Nee, niet echt eigenlijk.

Ik heb een memo gehad van Joris van Nuland met daarin dat Antea soms gebruik maakt van Qsort, wat een soort stakeholdertool/programma waarmee de belangen van stakeholders geïnventariseerd kunnen worden. Je stelt statements op, en de stakeholders moeten deze statements beoordelen.

TIPS/TOPS

V1. Waar zie je mogelijke verbeterpunten binnen het proces?

A Wat je meestal ziet is dat de dossier aanleg achterwege blijft. Het zijn gespreksverslagen, memo en aantekeningen die je hebt als je een stakeholder hebt gesproken. Maar het bundelen van deze informatie kan beter. Hier kan je een SOM-set voor gebruiken waar je alle contactmomenten onder elkaar zet. Maar dan wordt de tool een beetje onoverzichtelijk omdat je een hele lange tekst krijgt en dan wordt het teveel. Hier zitten mogelijkheden voor een tool.

Een andere kans is dat stakeholders ook een beetje in hokjes worden verdeeld, en het overzicht bij de stakeholders met wie je als bureau hebt gesproken is soms ook ver te zoeken. Sommige stakeholders stappen daar wel op in, die hebben een procesmanager of een gebiedsmanager wie jullie eerste aanspreekpunt is. Dus alle verslagen en communicatie gaat langs die persoon, zodat de stakeholder weet wat we aan het doen zijn. Maar bij andere stakeholders moet dit als verplicht advies meegegeven worden, dus vraag je om een belanghartiger. Deze persoon krijgt het wegontwerp met daarbij de melding welke disciplines hierbij aan moeten schuiven, dan ligt de organisatieplicht verder bij de stakeholder. Anders ben je zelf te veel aan het leuren en ben je vier maanden verder voordat je iedereen hebt besproken. Met een procesmanager kan je makkelijk zeggen: "dit is het wegontwerp, kan jij kijken wie hierbij moet aanschuiven en zorgen dat diegene allemaal aanwezig zijn. Dan kan je over twee weken langs komen en heeft de organisatie geregeld dat iedereen die aanwezig moet zijn aanwezig is. In het sociaal domein is dit een casemanager. Hier kunnen we in de praktijk ook nog wat mee. Zo heb je met één stakeholder, in één overleg het hele project kan bespreken en niet dat je het project hebt wat je zes keer moet bespreken met dezelfde stakeholder.

V2. Werken jullie ook met een communicatieplan, dat je van te voren alles uitwerkt? Hoe stel je deze op?

A Ja, deze wordt meestal opgesteld met een communicatie adviseur en een omgevingsmanager. Dan gaan we aan de hand van een productenplanning na wat een goed moment is om bepaalde stakeholders te informeren en op welke wijze gaan we dat doen. Daarbij speelt ook een rol dat we bij professionele stakeholders niet alleen

zeggen dit hebben we, maar ook wat we willen ophalen aan inhoudelijke eisen/proceseisen. Of worden alleen de raakvlakken besproken, zodat de stakeholder snapt wat we gaan doen en de stakeholder het ook uit kan leggen als hij zelf vragen krijgt waarom er aan een project gewerkt wordt.

Hierbij kijk je ook vanuit je communicatieplan: gaan we een inloopavond/informatiemiddag organiseren, moeten er gezamenlijke persberichten uit, gaan we met een projectlogo werken. Dit soort praktische zaken stem je af met een stakeholder.

V3. Dat communicatieplan werkt ook goed? Wordt volgens het plan gewerkt?

A Er wordt niet vaak van afgeweken, maar het is wel de vraag wat gaan we inzetten. Door deze vraag aan het begin van een project te stellen worden vooraf de communicatiemiddelen die je in wilt zetten besproken. Hierdoor krijg je meer discussie over de inhoud en de vorm dan het uiteindelijk opvolgen van het werkplan. Sommige stakeholders zijn ook bang dat de vrijheid over het communiceren over het project ontnomen wordt.

V4. Dus los van het plan wordt ook nog gecommuniceerd?

A Ja, maar dit ligt ook aan de ambtelijke of bestuurlijke gevoeligheden. Als het een gevoelig project is in een bepaalde gemeente, dan kan je een gemeente hebben die aan de provincie vraagt om de communicatie te doen, aangezien het wegontwerp ook bij de provincie ligt. Andere gemeente willen juist dat de provincie niet communiceert over de weg omdat het gevoelig ligt, want dan lijkt het alsof de gemeente het eens is met de provincie. Bij gevoeligheden wil de gemeente dus juist sturing houden over de uitkomsten, terwijl de resultaten nog niet bekend zijn.

Communicatie is dus soms gescheiden (gemeente en provincie apart) en soms samen, afhankelijk van de gevoeligheid en van de bekendheid van de resultaten.

V5. Denk je dat eerlijkheid een van de belangrijkste factoren is voor efficiënte communicatie?

A Ja, is wel belangrijk, en ook de gezamenlijkheid. Wat je nu ziet is als je gezamenlijk optrekt in een soort projectgroep of werkgroepverband met verschillende overheden, en je laat dit duidelijk zien in je communicatie uitingen (bijvoorbeeld met je logos erbij) en dat je aangeeft dat je gezamenlijk doel hebt, bijvoorbeeld dat de bereikbaarheid moet verbeteren, en het blijft doen door het gehele project dan ontstaan er een draagvlak bij de omgeving, ook de niet georganiseerde stakeholders snappen dat er samengewerkt wordt. Het is dan de bedoeling dat uit elke stakeholder dezelfde informatie komt. Wat druk legt op de communicatie en afstemmingsmomenten, en hoe vaak je elkaar treft.

Anderzijds zie je dat als je iets doet als overheid, en je hebt niet die samenwerking gezocht, dat de stakeholders dan wel onderling, als de niet georganiseerde stakeholders, gaan zoeken waar de frictie zit. Hierbij proberen de stakeholders de overheden tegen elkaar uit te spelen, en zwakke plekken te zoeken.

Dit kan leiden tot ruizen op de lijn of in de krant, dat de stakeholder zegt "De gemeente is het er niet mee eens dat de provincie de weg gaat verbreden". Dit levert leuke krantenartikelen op waar je niet op zit te wachten als omgevingsmanager en/of projectorganisatie.

V6. Zijn er andere aspecten, naast gezamenlijkheid en eerlijkheid, waarvan je zegt

dat moet echt in orde zijn zodat de communicatie fatsoenlijk verloopt?

A Wat vanuit de omgeving, de niet georganiseerde stakeholders, komt is dat onbekend is wat de voortgang van het project is. Dit ligt misschien verscholen in de techniek, of in de complexiteit van het project, onafhankelijk van het project, maar er zijn altijd pieken waarop heel actief gecommuniceerd wordt en je hebt dalen van een paar maanden, waarin je jezelf eigenlijk afsluit en gaat studeren, waarbij niemand weet wat je aan het doen bent. Er wordt wel aangegeven dat er een studie wordt gedaan naar een optimaal wegontwerp, maar eigenlijk moet je dat ook actief communiceren, zodat geen verwijten gemaakt kunnen worden we horen zes maanden niks en nu ineens ligt er een gedetailleerd wegontwerp.

V7. Moet je tijdens de ontwerpenstudie communiceren wat er op tafel ligt?

A Wat je ziet bij grote projecten is dat er gewerkt gaat worden met nieuwsbrieven, waar algemene informatie beschreven staat maar ook specifiek in gaat dat er ontworpen wordt en aangeven dat er varianten zijn. Hierbij wordt gedacht aan x, en het uiteindelijke resultaat wordt bekend over een paar maanden. Maar dan wordt de omgeving wel meegenomen in wat voor dilemma's en keuzes aanwezig zijn om uiteindelijk te komen tot een goed wegontwerp.

V8. Dus altijd even aangeven, we zijn nu hiermee bezig, maar er is verder niks spannends te vermelden.

A Precies, je moet het verwijt voor zijn dat je er 6 maanden ineens een ontwerp ligt waarop de omgeving dan reageert dat er niks gemeld is en dat er punten zijn waar bezwaar op gemaakt wordt. De bezwaren wil je voorkomen.

V9. Gaan er tussentijds dan ook ontwerpen naar buiten?

A In het kader van afwegingen wel.

V10. En hoe deel je deze informatie dan?

A Een inloopavond met name, en ook met impressies waar aan gedacht wordt, inclusief de varianten. Waarbij ook de voordelen en nadelen benoemd van elke variant maar niet mensen verplicht laten kiezen. Zeker professionele stakeholders niet, die moeten het eerst intern laten landen en met collega's bespreken voordat toestemming gegeven kan worden. Maar wel proberen te proeven waar de meeste voorkeur naar uit gaat.

V11. Doe je dit ook met je professionele stakeholders?

A Ja, met verschillende ateliers. Ophalen van klanteisen en terugkoppelen van klanteisen.

V12. En dat gaat ook altijd aan de hand van een ontwerp?

A In principe wel, want je ziet altijd dat als je een wit vel geeft er geen feedback komt. Ze willen wat zien en daarop reageren, maar dat is soms ook lastig. Want je kan niet open en vrij het gesprek aangaan. Dus je moet wel iets hebben op papier waarmee ze kunnen zeggen waar aandachtspunten liggen, zodat ze kunnen aangeven wat niet volgens de eisen is die de stakeholders gesteld hebben.

V13. Hoe bepaal je dan welke informatie je wel en niet deelt?

A Eigenlijk moet je alles wat je weet delen, maar je probeert wel een afweging te maken wat is gevoelig, en dat probeer je met wat meer voorzichtigheid te brengen. Dingen die je zeker weet, omdat ze bijvoorbeeld in je eigen ontwerp richtlijn staan, breng je

stellig. Hierbij probeer je een afweging te maken wat ter discussie staat, wat begrepen wordt, wat geëist is. Verder probeer je de bandbreedte te zoeken waarover stakeholders een uitspraak kunnen doen.

INFORMATIE VERGAREN

V1. Vaak is het wel een probleem dat eisen niet echt concreet/SMART beschreven zijn. Hoe zorg je ervoor dat de informatie zo snel mogelijk SMART geformuleerd zijn?

A Wat je meestal doet in je gesprek is doorvragen, tot een moment waarop de stakeholder zegt "kijk maar in ons handboek" of "dat weten we niet, moeten we op terugkomen". Hierbij wordt vaak minimaal, en algemene vak jargon gebruikt, waar je door getriggerd moet worden om door te vragen. Het helpt om een System Engineer of iemand van contracten mee te nemen die actief dat algemene punt kan pakken en bijvoorbeeld vraagt: "ik hoor je zeggen minimaal, hoeveel minuten is dat? hoeveel meter is dat?" Zodat je ze probeert te verleiden tot een harde uitspraak.

Je spreekt dus eerst het project algemeen door. Vervolgens probeer je uit het overleg acties en eisen te trekken die je ter toetsing in een controle vraag terug legt. Dit hele proces is in één overleg gedaan.

V2. Hoe weet je dat je voldoende eisen hebt opgehaald?

A Dat is ervaring en de koppeling met de wegontwerper/technisch manager, kijken waar hij nu nog behoefte aan.

Eigenlijk moet je steeds de controle vraag stellen, kan een wegontwerper met de eisen die we nu hebben een goed ontwerp maken?

V3. Dus van te voren een lijstje maken met punten waar eisen voor benodigd zijn?

A Ja. En meestal probeer je de ingewikkelde dingen in je project zo snel mogelijk concreet te krijgen.

V4. Kan je een voorbeeld noemen wat jij als ingewikkeld ziet?

A Als je bijvoorbeeld een weg hebt, en er moet een brug vervangen worden. En je weet dat de brug de helft van het budget kost, dan weet je dat daar de grootste risico's zitten, dus moet je daar de eisen voor het kunstwerk zo snel mogelijk SMART moet hebben, omdat daar een kleine aanpassing veel gevolgen heeft, en niet alleen voor de kunstwerken maar ook voor de aangrenzende omgeving.

V5. Hier is gelijk een voorbeeld, wat vind jij zo snel mogelijk?

A In het eerste overleg moet je dus gelijk verdiepen in de eisen van je kunstwerk? Wat betekend dit voor je kuil, voor de fundering, voor je palen, voor de hoogte? Zijn er nog alternatieven waardoor de bouwkosten worden verminderd? Wat voor hinder factoren zijn er? Wat voor risico's zijn er in de aanbesteding in de uitvoering? Dit zijn voorbeelden die je zo snel mogelijk op de tafel wilt hebben. Het liefst aan het begin van het project. Daarom haak je met voorkeur al aan als omgevingsmanager bij de eerste risicosessie van het project. Dan zie je vanuit alle disciplines de risico's welke gedeeld worden. Dit zijn deels technische risico's maar hier kunnen ook gevoeligheden voor de omgeving naar voren komen.

Hierdoor kan je ook gericht zeggen wat de gevoeligheden zijn, je weet dat een aantal stakeholders dwars liggen en welke constructief aan het meewerken zijn. Dan moet je

dus de energie steken in de dwarsliggende stakeholders zodat die ook weer mee gaan denken.

VOORBEELDEN

V1. Kan je een voorbeeld noemen van een project waar je aan gewerkt hebt/op het moment aan werkt voor stakeholder communicatie?

A N247 en de N235.

V2. Kan je bij dit project de grootste factoren noemen welke invloed hadden op stakeholders communicatie?

A Waterhuishouding, vergunningverlening vanuit lokale overheden. Gemeente Amsterdam: doorlooptijd, inrichting van de stad, hoeveelheid afdelingen die interesse hebben in het project, de verschillende commissies die een mening hebben over het wegontwerp.

V3. Welke communicatie stromen werden gebruikt?

A Nieuwsbrieven, projectwebsite, projectgroep waarbij alle ambtenaren van de gemeenten zijn betrokken (maandelijks). En we hebben een stuurgroep waar alle wethouders bij betrokken zijn (minimaal 4x per jaar). Dan hebben we nog, vanuit de provincie als zijnde gebiedsregisseur, ook periodiek overleg met alle gemeentes. Stakeholder gesprekken, onder andere voor de KES, gesprekken met Hoogheemraadschap voor raakvlakken.

V4. Wordt er gebruik gemaakt van tools?

A Wordt gebruik gemaakt van Relatics. Stakeholders kunnen hier niet bij, documenten worden via een extranet omgeving gedeeld. De stakeholders van de provincie Noord-Holland (opdrachtgever) kunnen wel in de Relatics omgeving. Documenten worden verder via de mail gedeeld.
Verder worden er geen tools gebruikt.

V5. Vond/vind je dit project soepel verlopen als het komt op communicatie?

A Communicatie verloopt soepel. Worden verder geen problemen ervaren. Bij dit project hebben we om de week omgevingsoverleg, met alle omgevingsmanagers en de communicatieadviseur. Op dit project zit 1 omgevingsmanager vanuit Antea, en 3 vanuit de provincie, en 2 communicatieadviseurs. Provincie en Antea benaderen apart stakeholders, de kennis wordt dan in dit overleg gedeeld. De informatie wordt vastgelegd via notulen en actielijstje per mail.

V6. Kan je ook voorbeelden noemen van dingen die totaal niet soepel verliepen?

A Hoogheemraadschap gaf verschillende eisen af, dit kwam door de verschillende afdelingen. En uiteindelijk heeft dit geleid tot een aanstelling van een regiomanager. Hiermee was er geen ruis meer op de lijn. Een regiomanager is iemand die aangewezen is door HHNK die het aanspreekpunt is voor alle projecten uit de regio. Dus in plaats van dat je met 6 mensen om tafel zit en je vraagt om een drooggleggingsadviseur, krijg je er twee. Nu wijst de regiomanager 1 adviseur aan.

V7. Werd er gebruik gemaakt van digitaal communiceren?

A Extranet, is een soort SharePoint die Antea kan delen met externe. Mail, WhatsApp.
Is veel overleggen, is time consuming maar werkt wel het meest effectief. Resultaat is wel beter. Je ziet elkaar wekelijks en je blijft op de hoogte van het project, waardoor je niet achteraf met verassingen te maken hebt. Dus je kan snel schakelen.

Een pre in Noord-Holland was dat er een projectbureau was opgericht op locatie. Dit gaat niet voor alle projecten op. De Provincie Noord-Holland heeft bewust besloten, met name in het begintraject om een soort informatiecentrum/ projectbureau te openen. Hierbij was informatie aan de muur gehangen waarbij bewoners/bedrijven binnen konden lopen om informatie op te halen of een brochure mee te nemen. Hierbij was het draagvlak dat het nodig en nuttig is dat de provincie de provinciale weg aanpakt, erg verbeterd.

Terwijl bij de N206, gewerkt wordt in het provinciehuis, moet een afspraak gemaakt worden om informatie op te halen, terwijl het bij de N247 vrij te pakken was en iedereen gewoon binnen kon lopen.

Je ziet dat, omdat je als provincie de omgeving zit, je daar de vragen kan opvangen. Anders moet een bewoner bij de gemeentelijke wethouder gaat klagen en dat via de wethouder de gedupeerde wordt aangesproken, wie vervolgens de organisatie van de provincie aanspreekt om antwoord te geven aan de burger. En op locatie kan je de vragen gelijk opvangen.

De beslissing op een projectbureau op te stellen is misschien wel projectafhankelijk. De omvang, te verwachten hinder en de uitvoeringsperiode (in jaren of maanden) kunnen de criteria zijn om te bepalen of je op locatie gaat zitten of niet.

V8. Zit er verschil in hoe jullie stakeholders banaderen in verschillende fases van het project, of wordt er in elk proces dezelfde manier van communiceren toegepast? Kan je dit verder toelichten?

A Ja, bij de ontwerpfase, onderzoeksfase en uitvoeringsfase zit verschil. Je probeert zo inhoudelijk mogelijk zijn. Op basis van het onderwerp pas je de boodschap aan. En soms vraag je aan de stakeholder ook om een onderzoek voor te leggen aan een expert, omdat je omgevingsmanager misschien gebrek aan kennis heeft.

V9. Welke personen kan ik benaderen om een gesprek mee aan te gaan om het perspectief van de stakeholder te kunnen bekijken?

A Provincie Noord-Holland.
Hoogheemraadschap Hollandse Noorderkwartier.

Review op: 14-10-2019
Review door: Reinier van Trigt
Handtekening:

TRANSCRIPT INTERVIEW SPREKER III

Geïnterviewde:	Eelke Dute
Interviewer:	Veerle van den Berg
Datum:	24-09-2019
Locatie:	Skype afspraak
Methode:	Semi gestructureerd interview

VOORSTELLEN

V1. Kan je je zelf even kort voorstellen?

A Eelke Dute, projectmanager bij Antea Group en verantwoordelijk voor het team van omgevingsmanagers en omgevingsadviseurs bij opdrachtgevers, waar ik de taak omgevingsmanager uitvoer.
Voorbeelden van klanten zijn Rijksoverheden, provincies, gemeente, waterschappen, aannemers en "particulieren" zoals KPN, Ziggo of Essent. Dit zijn alle partijen waarbij een omgeving betrokken kan zijn bij een project.

V2. Wat is jou rol binnen het stakeholdersmanagement/communicatie?

A Jaren lang ben ik zelf als Omgevingsmanager werkzaam geweest bij klanten en daarnaast ook trainer geweest. In alles dien je op het 'juiste moment' en met de 'juiste informatie' te communiceren naar je omgeving en naar je klanten. Wat 'juist' is, is nu net de grootste uitdaging van ons vakgebied: omgevingsmanagement. Iedereen wil wat anders horen, iedereen heeft andere behoeftes. Het is de kunst om dat te analyseren en hier het beste plan voor te maken. Het uitvoeren van een stakeholderanalyse, de juiste strategie te ontwikkelen en om vervolgens de beste communicatietools in te zetten.

PROCES

V1. Hebben jullie een soort handleiding voor stakeholdermanagement/communicatie?

A Nee, maar er is een hoop te vinden op Google. Wel is er binnen Antea een training, welke gezien kan worden als handleiding (deze handleiding is opgenomen in onze training en deze link is gedeeld). Het begint bij een analyse, het bepalen wie waar zit als een stakeholder, wat is de mate van invloed, en is er sprake van overeenstemming en in hoeverre is er vertrouwen. Hierna wordt bepaald welke soort relatie er is en welke strategie het gevolgd kan worden. Op basis daarvan kan je zeggen welke tools passend zijn: een app groep in een wijk met jongere kan beter werken dan in een wijk met oudere.
Daarnaast is communicatie altijd maatwerk en is afhankelijk van wat er gebeurd. Maak voor jezelf een kader met thema's welke stakeholder waarmee geraakt wordt. Communicatie wordt bepaald door ervaring en strategie wordt vaak met hulp van een communicatie adviseur bepaald. Vaak komen er expertises bij kijken, en neem je werknemers met de juiste kennis mee. Daarom is het belangrijk om een goed team samen te stellen.

V2. Indien deze er is: volg je deze handleiding of gebruik je een eigen methode?

A Ik volg deels mijn eigen koers op basis van ervaring en ik probeer overzicht te creëren voor mezelf door altijd een analyse te maken en te weten wat een ieder voor een

belang heeft. De ene keer doe ik dat heel uitgebreid, een andere keer minder uitgebreid, afhankelijk van de vraag en de omgeving. Wie zit hier als omgeving, wie is mijn klant en wat wil de klant en wat wil de omgeving. Wat vinden ze BELANGrijk? En waarom? Soms kan je van alles ophalen aan wensen en eisen, maar is het niet haalbaar (om te maken of uit te voeren) of is de omgeving ontevreden, omdat er jaren terug iets is gebeurd in de buurt of met de gemeente. Daar kan jij dan niks aan doen en kan het project mogelijk ook niet oplossen. Je moet dan goed uitkijken dat jouw project daar niet de dupe van wordt. Met oprechte aandacht luisteren en reëel zijn kom je het verst, dat is mijn overtuiging. Wat kan wel, wat kan niet. En leg uit waarom iets niet kan. En leer ook door te vragen, wat is de gedachte achter deze wens mevrouw / meneer? Of teken eens hoe u het zou willen hebben? Je zult zien dat veel mensen in de omgeving gericht zijn op wat zij zelf willen, terwijl onze opgaven vaak te maken hebben met een gemeenschap van meerdere mensen. Het is aan ons, maar ook aan de gemeente of andere overheden om dat proces goed te doen. Ophalen van wensen en eisen en daar soep van maken die iedereen zo goed als mogelijk past. En dan kom je vaak uit op wat wettelijk moet en mag. Je hebt met elkaar rekening te houden en dat betekent ook vaak dat je het voor sommige wel goed doet en voor andere niet. Een voorbeeld: een wijk krijgt een aanpassing en hierdoor verandert de weg. Veel ouders met kinderen vinden het belangrijk om goede verlichting te hebben, zeker als hun kinderen s avonds fietsen, het moet veilig zijn. Er wonen ook een aantal mensen die het zo donker mogelijk willen hebben en het geld liever gebruiken om meer groen in de wijk te krijgen. De ouders met kinderen vinden dit niet fijn, want dan wordt het onoverzichtelijk met al die bosjes en daarmee onveilig. De gemeente heeft ons gevraagd om alle wensen en eisen op te halen. Ja het is een wens, maar waar doe je goed aan? Met stakeholdermanagement kan je een analyse maken van wat men belangrijk vindt. Maar het wil nog niet zeggen dat je alles doet wat men opgeeft. Wel kan je met realistisch communiceren en het doen aan verwachtingsmanagement een hoop uitleggen over het proces en wat men kan verwachten. Dit doe je ook door goed met de klant / opdrachtgever in gesprek te zijn en aan te geven wat de reactie kan zijn in de omgeving en te vragen wat de gemeente bijvoorbeeld wil terugzien.

V3. Zit er een taakverdeling in het proces (stakeholder communicatie)?

A Ja die zit er. Je werkt nauw samen in een team, mensen van techniek, van vergunningen, van contracten, van ecologie etc.. Het is belangrijk om in een team met elkaar af te stemmen. Wat mag en moet wettelijk, waar hebben we ons aan te houden, wat kan technisch wel of niet. Die informatie kan je al gebruiken in combinatie met de analyse die je maakt van wensen uit de omgeving of de wensen en eisen die je ophaalt uit de omgeving. En als je dingen ophaalt uit de omgeving of bij andere stakeholders, is het van belang om te toetsen in hoeverre dat kan (wettelijk gezien of technisch / financieel haalbaar) en visa versa. Als techniek een brug wil, maar de omgeving niet, dan moet je dit ook met elkaar afstemmen. Het is niet zo dat de 1 meer of minder bepaalt. Maar degene die betaalt heeft wel een stem. Wat er gebeurt in een openbare ruimte wordt betaald met het geld van de burger. Om die reden mogen mensen hier iets van vinden. Dat is in NL goed geregeld in procedures en wetten. Maar ook in de wat zachtere kant, namelijk het opzetten van een proces waar plaats is voor

stakeholdermanagement en communicatie. Het gaat om goede samenwerking en of je alles goed hebt afgewogen. Daar toetst de rechter ook op of aan. En als je een taakverdeling bedoelt in stakeholdermanagement en communicatie is dat er ook. Soms bij kleine projecten pak je dit als 1 persoon op. Wordt het groter dan verdeel je het onderling. En soms heb je te maken met een proces dat je moet volgen, want een gemeente wil perse vanuit haar eigen naam communiceren. Dan lever je de informatie aan die zij nodig hebben om te kunnen communiceren (op hun website of in de krant).

V4. Wie begeleid het proces (communicatie)?

A Meestal de omgevingsmanager of de communicatieadviseur

V5. Hoe wordt het gehele proces gepland (communicatie)?

A Je bekijkt wanneer iets nodig is en hoe lang de stappen die daarvoor nodig zijn duren, dan ga je terug rekenen wat je nodig hebt om op een bepaald tijdstip te communiceren. Hierin worden ook buffers opgenomen.
Maar er wordt ook gekeken naar de mogelijkheden, omdat anders andere processen (zoals het risicodossier) worden aangepast. Je moet daarom goed weten hoeveel tijd een stap in beslag neemt en strak op sturen.

INVLOEDEN

V1. Werken jullie altijd volgens dezelfde methode? Of is dat klant/project afhankelijk?

A In hoofdlijnen wordt er voor ieder project op de zelfde manier gewerkt.

V2. Hebben stakeholder karakteristieken invloed op het communicatie proces?

A Ja. Ouderen benader je anders dan ondernemers of agrariërs. Maar meer bij publieke stakeholders dan professionele stakeholders. Professionele stakeholders worden vaak op dezelfde manier benaderd. Het is ook een optie om deze gezamenlijk te spreken zodat de stakeholders de mening van andere horen.

V3. Welke?

A Onder andere de leeftijd. De cultuur, je kijkt wat het beste past bij de cultuur. Daarnaast kijk je wat voor type buurt het is (sociale huur, of koopwoningen), naar wat voor instanties wordt binnen de buurt geluisterd en kunnen we daarbij aansluiten. Zijn er werkende mensen, want dan moet het tijdstip van een inloopavond misschien worden aangepast.
De voorgeschiedenis kan ook van invloed zijn op hoe een stakeholder bejegend wilt worden. Er wordt ook rekening gehouden met eventuele vakanties. Als er bijvoorbeeld in de zomervakantie inloopavonden georganiseerd worden kunnen stakeholders het gevoel krijgen dat je het zo plant dat stakeholders er niet bij kunnen zijn. Daarom is het belangrijk om de overleggen te plannen rekening houdend met karakteristieken van de stakeholder.

V4. Wat voor invloed?

A Je spiegelt af aan de karakteristieken. Dus afhankelijk van wie je spreekt pas je daar tijdstippen op aan, welke kennis neem je mee, hoe gaan we met de stakeholder om (formeel/informeel), etc.

V5. Heeft de fase van het project invloed op hoe communicatie ingericht wordt?

A Ja, maar dit heeft ook relatie met de impact voor een bepaalde doelgroep. Dus in welke fase is de impact het meeste merkbaar. En hoe belangrijk vindt de opdrachtgever dat

de omgeving mee mag denken of mee mag beslissen. Als de opdrachtgever het meebeslissen belangrijk vind moeten de stakeholders al eerder worden betrokken, bij het ontwerpen.

Kijk ook naar wat er verder al gaande is. Als er een periode is met veel of grote evenementen, is de aandacht voor jou project vanuit de media minder. Is er verder helemaal niks te doen, zal de media snel over jou project schrijven wat negatieve gevolgen kan hebben.

V6. Hebben project karakteristieken invloed op het communicatie proces?

A Voor het proces niet, 1 stakeholder kan namelijk moeilijker zijn dan 100 stakeholders. Maar met communiceren het type omgeving, de duur van het project en de gevoeligheid van het werk zijn wel aspecten welke meegenomen worden in hoe gecommuniceerd wordt. Het profiel van het team wordt hieraan ook afgespiegeld, zodat de het team de juiste informatie kan voeden.

Maar in iedere omgeving moet de omgevingsmanager zijn werk kunnen doen. Ondanks de omgeving worden altijd dezelfde stappen doorgelopen.

INFORMATIE VERGAREN

V1. Hoe zorg je dat correcte informatie verzameld wordt?

A Afhankelijk van de vraag van de opdrachtgever en je eigen advies of voorstel hierin. En het maken van een goede analyse en bepalen waar je welke informatie vandaan wilt hebben. Dit vast te leggen met de opdrachtgever.

V2. Hoe zorg je ervoor dat de informatie/eisen zo snel mogelijk SMART geformuleerd zijn?

A Vraag in gesprekken door naar wat de stakeholder bedoeld. Vraag wat de stakeholder echt wilt, en laat het ze eventueel uittekenen. Vraag naar redenen achter de eisen. Soms worden er moeilijke eisen gesteld omdat ze bang zijn voor iets, maar niet goed weten hoe dit opgelost kan worden. Zo kan er bijvoorbeeld bij een weg een stakeholder dwarsliggen omdat ze bang zijn voor veiligheid doordat de weggebruikers te hard kunnen gaan rijden. Als je dan vraagt of het probleem verholpen wordt op een andere manier, bijvoorbeeld door drempels in de weg te leggen, kan een stakeholder ineens met het project mee gaan.

V3. Wordt er vaak om feedback gevraagd, zowel van de stakeholders als van jullie?

A Niet zo zeer feedback, wel is er veel behoefte aan terugkoppeling van wat er gebeurt met hetgeen je ophaalt. Als mensen denken dat je er iets mee gaat doen en vervolgens kom je terug, nee we hebben er niks mee gedaan, dan vinden mensen dit vervelend en kunnen ze een klacht indienen. Dus weet vooraf of je dingen wel of niet kan toezeggen. Benoem wat je ermee gaat doen op procesniveau en dat de kans bestaat dat de wens niet haalbaar is. Maak eisen herkenbaar voor stakeholders. Mensen willen het idee hebben dat ze gehoord zijn. Dit kan door te laten zien wat het eind document is en waar het uit voort is gekomen. Laten zien wat wel en niet is meegenomen en wat nog in discussies kan.

TIPS/TOPS

V1. Hoe vind je dat stakeholder communicatie nu verloopt?

A Ja, mits je reëel bent en aan verwachtingsmanagement doet.

V2. Waar zie je mogelijke verbeterpunten binnen het proces?

A Dat we leren met elkaar rekening te houden en dat je in een ruimte leeft met meerdere personen, dat iedereen een specifieke wens of eis heeft, maar dat alles toekennen geen reëel beeld is. Als je dit als Omgevingsmanager en met je team goed kan neerzetten, zonder dat mensen afhaken of zich niet meer betrokken voelen, dan doe je het goed.

Verder snel achterhalen wat je bandbreedte is en daarmee naar buiten gaan. Of de ruimte krijgen door buiten eisen op te halen en daarmee met elkaar te bepalen wat je bandbreedte is. Voor het vertalen van de eisen is het belangrijk dat je zorgt dat het herkenbaar blijft voor de stakeholders. Een eis is vaak anders geformuleerd dan een wens en dan herkennen mensen zich er niet in en denken dat deze eis nieuw is of hun wens niet in het proces terecht is gekomen. Zorg ook dat verwachtingen worden gemanaged. Wees eerlijk en duidelijk. Luister met aandacht. Veel stakeholders hebben een verleden en daarin hoor je ook nog boosheid en teleurstelling van andere processen. Zorg dat je onderscheid kan maken en positioneer dat goed in de gesprekken.

Maak gebruik van tussentijds toetsen om te controleren wat het gevoel van de stakeholder is.

V3. Wat zijn punten waar je juist enthousiast over bent binnen het proces?

A Dat er met tools veel mogelijk is, waar de omgeving ook enthousiast over is.

V4. Ervaar je problemen met stakeholders communicatie?

A Er is altijd ontevredenheid, boosheid en klachten. Je probeert dit zo klein mogelijk te houden. Ik probeer dat door oprecht te luisteren, door eerlijke antwoorden te geven en vooral op het proces goede uitleg te geven. Wat kan men verwachten en ik weet inmiddels heel goed wat wel reëel is qua wens of eis en wat niet. En weet ik dat niet, dan neem ik iemand mee die dat wel weet of kan. Maar duidelijkheid wordt niet door iedereen geaccepteerd en deze mensen zullen tot het gaatje gaan. Ik heb voorbeelden van bedreigingen, dat mensen zich machteloos voelen en heel veel stappen ondernemen om toch hun gelijk te krijgen. Ik probeer altijd voor ogen te houden dat een rechter ook toetst op wat je met elkaar in de openbare ruimte afspreekt en dat het voor meerdere mensen moet passen en niet voor 1 persoon. Een rechter wil weten of er een eerlijk en transparant proces is geweest en of je hebt geprobeerd om te kijken of wensen en eisen in te passen zijn, rekening houdend met allerlei voorwaarden (zoals geld, wetten, techniek, etc.).

V5. Zijn er risico's met communicatie?

A Afspraken maken die je niet kunt waarmaken. Zeg wat je doet en doe wat je zegt. Dat is het enige wat telt en waar mensen je op kunnen aanspreken. Als je uitlegt hoe het proces werkt en dat er over twee weken een bericht komt dan houden mensen daar rekening mee. Vergeet je over twee weken te communiceren, omdat de planning is uitgelopen (wat kan en ook niet erg is), maar dat weet een stakeholder niet. Dus daar moet je dan ook over communiceren. Of je zegt: "zodra er nieuws is, meld ik dit aan jou. Duurt het te lang voor je, neem dan gerust contact met mij op." Beloof niks wat je niet als persoon of als team kan waarmaken. En ook de

klant / opdrachtgever moet reëel zijn, wat zij willen is dat ook mogelijk? Als team moet je daar ook met de opdrachtgever over in gesprek.

TOOLS

V1. Maken jullie gebruik van stakeholder management/communicatie tools?

A Ja

V2. Zo ja: welke?

A SOM-set / SOM-GIS, Stakeholder Journey, Dialog, Clearly.
Stakeholder Journey is een tool die gebruikt kan worden om de tevredenheid van de stakeholders te vragen, je krijgt hierdoor duidelijk in beeld wat er aan de hand is en wat de gevoeligheden van de stakeholders zijn. Je krijgt concreet en realistisch beeld van de omgeving. De tools zijn veelal te vinden wie websites (wij werken hier samen met partners) en de linken van de websites zijn gedeeld.

V3. Vind je deze tools fijn werken?

A Ja zeker.

V4. Met welke tool werk je het meeste?

A Verschillende.

V5. Als ik hier nu ter plekke samen met jou een tool zou maken, wat zou je zelf absoluut in de tool terug willen zien?

A Een tool waarmee de bandbreedte snel bepaald kan worden, en dit ook visueel in kaart kan brengen. Daarnaast ook het effect van eisen en wensen van stakeholders op deze bandbreedte. Als dit visueel is voor de omgeving, is het voor de mensen ook makkelijk te zien dat er veel eisen en wensen zijn, dat niet alles mogelijk is en dat er keuzes gemaakt moeten worden. Deze kunnen dan ook samen gemaakt worden.

VOORBEELDEN

V1. Kan je een voorbeeld noemen van een project waar je aan gewerkt hebt/op het moment aan werkt voor stakeholder communicatie, in de breedste zin van het woord?

A Project N18 Varsseveld - Enschede. Project van Rijkswaterstaat in samenwerking met 5 gemeenten, 2 provincies, 2 regio's en 2 waterschappen. Totale lengte van 50km.

V2. Kan je bij dit project de grootste factoren noemen welke invloed hadden op stakeholders communicatie?

A Een goed team (omgevingsmanagers, adviseurs in combinatie met technisch team en contract), een goede visie om omgevingsmanagement. Het draagvlak met de overheid dat de omgeving belangrijk is maar niet gecompenseerd kan worden in wensen vervullen. Er waren weinig financiële middelen voor wensen vanuit stakeholders.

V3. Wie was verder betrokken bij het stakeholders management/communicatie?

A Het hele team. Elke stap die je zet als team kan invloed hebben op de omgeving en andersom.

V4. Welke communicatie stromen werden gebruikt?

A Divers, maar de mooiste waren: storytelling (door de stakeholders / omgeving zelf) en een eigen magazine met de mooiste verhalen uit de omgeving (die impact hadden). Tot slot hebben we een cultuurverandering weten te realiseren als het gaat om de

beantwoording van de 0800 – 8002 vragen. Het resultaat was dat we niet alleen vragen meer kregen, maar ook dat via dit kanaal complimenten binnen kwamen. En het aantal vragen steeg per jaar. En als mensen vragen dan zijn ze betrokken en dat wilde we bereiken. Dat is dus goed gelukt. Hoe we dat hebben gedaan: iedere 0800 vraag met absolute voorrang behandelen, persoonlijk contact en nooit, maar dan ook nooit doorverwijzen naar een andere overheid. Eigenlijk heel simpel, maar zeer effectief en succesvol qua stakeholdermanagement en communicatie.

V5. Vond/vind je dit project soepel verlopen als het komt op communicatie?

A Eerst niet, later wel.

V6. Kan je voorbeelden noemen van positieve en negatieve aspecten?

A De omgeving hoorde soms weken/maanden niks van Rijkswaterstaat (voornamelijk toen er nog geen stakeholdersmanagement was). Er werd veel naar elkaar doorverwezen tussen overheden. Hierdoor werden belanghebbende van het kastje naar de muur verwezen en kregen geen eerlijk antwoord.
Er werd ook tussen de overheden naar elkaar gewezen en beschuldigingen gemaakt, dit zijn zaken waarmee het publiek naar de media kan stappen. Daarnaast werden niet realistische antwoorden gegeven waardoor de omgeving hoop had op betere oplossen welke niet werden nagekomen.

V7. Werd er gebruik gemaakt van tools?

A Deels, maar beperkt. Er is wel een virtueel ontwerp laten zien.

V8. Werd er gebruik gemaakt van digitaal communiceren?

A Ja bijna alles, omdat het goed en snel werkt. Voorbeelden zijn mail, presentaties, nieuwsbrieven, social media en algemene platformen.

VERVOLG

Welke personen kan ik benaderen om een gesprek mee aan te gaan om hun perspectief te kunnen bekijken?

Een informatieavond kan interessant zijn om te banderen. Anders kan collega Pieter Baeten gecontacteerd worden.

Gelezen / review op: 8 oktober 2019
Gelezen / review door: Eelke Dute
Handtekening:

TRANSCRIPT INTERVIEW SPREKER IV

14 oktober 2019

Utrecht

Geïnterviewde: Jaap van Veen
Interviewer: Veerle van den Berg
Datum: 24-09-2019
Locatie: Kantoor Antea Group Almere
Methode: Semi gestructureerd interview

VOORSTELLEN

V1. Kan je je zelf even kort voorstellen?

A Jaap van Veen

V2. Wat is jou rol binnen het stakeholdersmanagement/communicatie?

A Projectleider binnen Antea Group.

PROCES

V1. Hoe is het stakeholder communicatie geregeld?

A Per project moet je naar de communicatie kijken, maar hier zit veelal geen plan achter. Je moet eerst in beeld brengen wie je stakeholders zijn, wat hun belang is. Dus je begint met een stukje stakeholderanalyse. Aan de hand daarvan ga je bepalen hoe je ze betrekt: wie informeer ik, wie betrek ik?. De belangen bepalen de wijze hoe je elkaar benaderd.

INVLOEDEN

V1. Zit er verschil in stakeholder communicatie gebaseerd op project karakteristieken?

A Ja, de mate van impact van het project op de stakeholder. De veiligheid van het project. Hoe gevoelig ligt het project bij de stakeholder, misschien ook wel politiek. Eigenlijk het totale effect van het project, het kan heel klein zijn maar wel veel impact hebben.

V2. Houden jullie met stakeholders communicatie rekening met karakteristieken van de stakeholder?

A Ja, de karakteristieken van de stakeholder bepalen hoe je communiceert. Dus met iemand met een andere cultuur of een andere leeftijd moet je de boodschap anders brengen. Daarnaast is hoe de boodschap ontvangen wordt altijd afhankelijk van de persoon. Hier kunnen hele psychologische studies achter zitten.
Je kan wel een groep identificeren als belanghebbende, maar het gaat uiteindelijk om de personen die je spreekt. Eén organisatie heeft meerdere personen, welke andere meningen kunnen hebben. Je kan hier ook een contactpersoon voor zoeken, met wie jij als bureau praat, en wie dan zelf de interne communicatie binnen de organisatie regelt. Wel is het hierbij belangrijk om dit interne proces te snappen zodat je er op in kan spelen.

V3. Hoe houd je daar rekening mee met je communicatie?

A Bij een project is een keer een kleurenkaart gemaakt met waar welke leeftijdsgroepen zaten en wat de sociale achtergrond was van groepen. En op basis van deze verdeling had er een plan gemaakt kunnen worden, dit is uiteindelijk niet gebeurd. Dit was gemaakt omdat het idee was om een bouwapp te maken voor het project, op basis van de profielen is toen besloten om dit niet te doen. Dus ja, de manier van communicatie wordt wel gebaseerd op karakteristieken.

V4. Kan je andere voorbeelden van karakteristieken noemen?

A Cultuur, leeftijd, sociale achtergrond, opleidingsniveau (taalgebruik), locatie van het project.

PROCES

V2. Wie begeleid het communicatie proces?

A In principe de omgevingsmanager, maar als projectleider ben je eindverantwoordelijk. Klant heeft ook een deel van de verantwoordelijkheid, omdat het hun project is. De klant moet hierbij ook een stukje communicatie naar de omgeving verzorgen. Dan zijn de lijnen ook directer.

V3. Wie zorgt er dan dat de informatie (bijvoorbeeld van KES) ook bruikbaar is?

A Hierbij ligt een hoge verantwoordelijk voor Antea, om informatie op te halen, advies te geven, door te vragen naar wat de huidige situatie is. Uiteindelijk ligt het besluit of een advies gehonoreerd wordt bij de opdrachtgever. Antea Group als bureau geeft een sterk advies, maar de opdrachtgever zegt uiteindelijk wel of niet toe.
Dus als bureau pak je het proces aan om informatie op te halen bij stakeholders, door te vragen, en terugkoppeling/feedback te vragen of de opgeschreven eisen kloppen.

V4. Dus jullie hebben voor jullie zelf ook een verificatie ronde?

A Ja, je wilt niet hebben dat na het overleg en het geschreven verslag er ineens een advies ligt zonder terugkoppeling. Het moet ook interactief zijn, dus ja er moet een loop in zitten om te vragen of we elkaar goed begrepen hebben, en of het goed is opgeschreven. Dit gebeurd zowel in het gesprek als naderhand wanneer de eisen zijn opgesteld. Hierdoor is de foutmarge ook zo klein mogelijk.

V5. Hoe plannen jullie het hele proces?

A Het is wel afhankelijk van welke vraag voor ligt. Je hebt wel een einddoel voor ogen, en wordt gekeken hoe past het gene wat we willen doen hier tussen. Het is mogelijk dat het proces 1.5 jaar zou moeten duren, maar dat het project binnen een jaar klaar moet zijn. Dan ga je kijken, wat zijn de mogelijkheden om het efficiënter te doen. Maar terugrekenen kan ook. Ik zelf kijk altijd naar de ideale situatie, en werk vanuit daar terug hoe het sneller en efficienter kan.

V6. Vind je het ook effectief werken op deze manier?

A In de praktijk is het altijd anders. Het KES proces wordt ook wel vaak bepaald door de agenda van de stakeholder zelf. Zeker als de stakeholder een achterban heeft waarmee gecommuniceerd moet worden, en adviseurs moeten inschakelen, dan zijn we lang bezig met het inplannen van de afspraken.
Dus het kost al veel tijd om te bepalen wie allemaal bij het gesprek aanwezig moet zijn, vervolgens moet de afspraak gepland worden. En uit één gesprek haal je eigenlijk nooit alle eisen, of er komen vervolg vragen uit, waardoor het proces langer duurt.

V7. Zie je hier verbeter mogelijkheden in?

A Uit de KES gesprek haal je altijd maar 5 tot 10% relevante informatie, alle andere relevante informatkenie komt voort uit randvoorwaarde wat er binnen het werk gedaan moeten worden, hiermee kunnen al onderzoeken gedaan worden en ontwerpen gemaakt worden.

Idealiter ziet het er getrapt uit, als je KES is afgerond kan je je ontwerp gaan maken. Maar in de praktijk lopen de gesprekken van de KES en het ontwerpproces vaak parallel.

Doel van de KES is vaak meer dat het goed vastgelegd is dat we met de stakeholders hebben gecommuniceerd en dat we niet tegen schenen van stakeholders aan schoppen als dat we nuttige informatie ophalen welke effect hebben op het ontwerp.

V5. Voorbeeld van de N211, hier hebben stakeholders wel een grote invloed gehad dat er een alternatieve studie kwam, hoe denk jij dat dit heeft kunnen gebeuren?

A Misschien heeft het project te weinig in verbinding gestaan met de stakeholder. Te weinig gecommuniceerd, te weinig klankbord groep. Maar ik heb zelf niet op het project gezeten, dus dit blijven speculaties.

Na een periode ga je ontwerpen, en tijdens deze fase wordt er eigenlijk niet meer gecommuniceerd naar de omgeving toe. Het communiceren wordt dan pas weer opgepakt als er beslissingen zijn genomen. Bij een voorbeeldproject zijn de stakeholders gaan vragen wat de voortgang is, en eigenlijk moet dit initiatief vanuit Antea komen, anders heb je er meer werk aan. En dit hoeft alleen maar een kort bericht te zijn met dat het iets gaande is en dat het project de stakeholders nog inzichtelijk heeft.

Juist de momenten met onzekerheden weerhouden ons om communicatie effectief hoog te houden.

V6. Hoe komt dit dan? Zijn ze bang om verkeerde informatie naar buiten te sturen?

A Ja, er zit een soort angst in dat er geen zekerheid gegeven kan worden. Terwijl het vanuit stakeholders wordt gewaardeerd dat je open communiceert.

V7. Heeft voorgeschiedenis van de stakeholder nog effect op hoe de stakeholder behandeld wilt worden?

A Ja, dit heeft wel gevolgen, vooral om te kijken hoe je stakeholders benaderd.

INVLOEDEN

V8. Zit er verschil in hoe jullie stakeholders banaderen in verschillende fases van het project, of wordt er in elk proces dezelfde manier van communiceren toegepast?

A Ja, hier zit een verschil in, in het begin zijn de sessies meer brainstorm achtig. Later ga je toch trechteren om meer kader te creëren. Dit vraagt wel een andere manier van communiceren. De mensen worden wel nog steeds bij elkaar geroepen voor een face-to-face gesprek, echter hoe de dagindeling eruit ziet verschilt.

TIPS/TOPS

V1. Vind je de wijze waarop stakeholder communicatie nu is geregeld efficiënt/goed werken?

A Nee, Het proces levert beperkte informatie op. Het gaat meer om het aantonen dat er gecommuniceerd is, dan dat er informatie oplevert. Het doel van de communicatie is vaak scheef.

V2. Waar zie je mogelijke verbeterpunten binnen het proces?

A Is moeilijk, je zoekt meer houd vast, dit zijn dan de standaard stappen van een proces.

V3. Wat zijn punten waar je juist enthousiast over bent binnen het proces?

A Bij een voorbeeld traject is de omgeving heel erg betrokken geweest. Hier waren verschillende beslissingsgroepen waarin onderwerpen werden besproken met de stakeholder. Zowel de voor- en nadelen van varianten, als kijken naar andere mogelijkheden. Vragen aan de omgeving, wat zijn de gevolgen als we nu de brug hier plaatsen. Er werd hier heel open gecommuniceerd en de omgeving werd er bij betrokken.

TOOLS

V1. Maken jullie gebruik van stakeholder management/communicatie tools?

A Nee, ik ben er zelf niet ervaren mee. Wel bekend met Relatics voor het administratieve deel. Clearly wordt ook nog niet echt vaak toegepast, maar kan wel mooi zijn. Maar hier zit ook een welwillendheid van de stakeholder in, dat hun er ook mee willen werken. Ieder project heeft ook weer zijn eigen tooling, dus soms kan het juist makkelijker zijn om het plat te maken en met elkaar aan tafel te zitten in plaats van alles digitaal.

Heb wel eens met SOM-set gewerkt, om de ontwikkelingen en de urgentie aan te tonen. Intentie is leuk, maar uiteindelijk werkt niemand er meer mee. Het moet wel goed gebruikt worden, anders is het makkelijker om het simpeler te houden.

Het gebruik van de tool is wel afhankelijk van de duur, als het een klein proces is, kan het simpeler, als het project groter is dan kan het juist fijn zijn om het in een systeem te hebben.

V2. Als ik hier nu ter plekke samen met jou een tool zou maken, wat zou je zelf absoluut in de tool terug willen zien?

A Het is handig voor administratie en overdracht.

Ik zie vooral tooling tijdens het gesprek zelf. Dus wat zorgt ervoor dat mensen opener gaan praten. Stukje visualisatie, concreet maken hoe het beeld is. Dan zie je duidelijk waar je over praat. Virtual Reality kan een oplossing zijn. Er zijn genoeg mogelijkheden, heel simpel om een koppeling te maken tussen project en eventueel kaarten zoals GIS.

V3. Heb je behoefte voor een tool?

A Je hebt rijke communicatie, en arme communicatie. Bij rijke communicatie krijg je heel veel informatie tijdens het praten (je ziet non-verbale communicatie, je hoort toonhoogtes) terwijl bij arme communicatie (bijvoorbeeld e-mail) zie je helemaal niks. Tooling kan wel helpen, maar voornamelijk voor het informatie beheer, en niet voor de kwaliteit van de communicatie te verbeteren, je gaat namelijk van rijke informatie naar arme informatie.

V4. Hoe maak je het dan wel effectief?

A Door duidelijk in beeld te hebben wat het belang is van de stakeholder, waarom het gesprek aangegaan wordt, wat is de invloed die we uit kunnen oefenen. En het effectiever maken van de informatie vergaren kan door het doorvragen om vage begrippen SMART te maken. Ook kijken hoe mensen reageren, de ene stakeholder voelt zich gehoord en vind het dan voldoende en accepteert de impact, terwijl een ander nog steeds met zijn hakken in het zand staat, daar moet je anders op inspelen.

V5. Hoe speel je er dan op in?

A Hier zal je wel een plan voor moeten maken, gaan we alleen of met meer, alleen met hem of met de achterban erbij. Dit is zeker bij groeperingen die invloed kunnen hebben op het project. Ga ook kijken hoe de stakeholder zich voelt, en of de stakeholder voldoende geïnformeerd is.

VOORBEELDEN

V1. Kan je een voorbeeld noemen van een project waar je aan gewerkt hebt/op het moment aan werkt voor stakeholder communicatie?

A N206, de Wandelpromenade en Amerikaweg bij de gemeente Haarlem

V2. Kan je bij dit project de grootste factoren noemen welke invloed hadden op stakeholders communicatie?

A Politieke gevoeligheid, regionaal beleid vs. Lokaal beleid, mate betrokkenheid van de stakeholders. Waren meerdere wijkraden, één wijkraad wilde het naadje van de kous weten, terwijl een andere wijkraad wel geïnformeerd wilde weten, maar verder niks bijzonders had. Hierbij was niet per raad een plan opgesteld, was één grote hoop, dit had achteraf anders gemoeten.

V3. Wie was verder betrokken bij het stakeholders management/communicatie?

A Communicatieadviseur van de gemeente. Is afhankelijk van de gemeente of deze wordt ingesteld. De communicatieadviseur is de counterpart van onze omgevingsmanager. Hij/Zij is ook betrokken bij het opzetten van het communicatieplan.

V4. Welke communicatie stromen werden gebruikt?

A Website, bewonersavonden, KES-gesprekken, niet alleen externe klanten maar ook interne beleidsvelden. Een internbeleid kan een handboek zijn zoals beheer openbare ruimte. Wat je vaak ziet is dat projecten op zichzelf staande onderdelen zijn, en worden ook apart georganiseerd. Hier moeten ook interne verbindingen zijn.

V5. Wordt er gebruik gemaakt van tools?

A SOM-set, maar niet naar tevredenheid. Wel nog relatics voor het vastleggen van de klanteneisen, maar is alleen intern. Voor communicatie naar stakeholders wordt gewerkt met verslagen.

V6. Vond/vind je dit project soepel verlopen als het komt op communicatie?

A Niet altijd, bij de Americaweg hebben we het opnieuw moeten doen. De gesprekken op zichzelf gingen goed, zelf hadden we ook niet het gevoel dat het fout ging. Dit kwam later pas aan de orde toen we opnieuw moesten beginnen. Hierna zijn de gesprekken wel beter gegaan.

V7. Werd er gebruik gemaakt van digitaal communiceren?

A Website waar het ontwerp werd gepubliceerd, tussentijds veel via de mail. Voor nu nog geen SharePoint, voor de uitvoering willen we dit misschien nog wel toepassen.

TRANSCRIPT INTERVIEW SPREKER V

Geïnterviewde:	Eric Hof
Interviewer:	Veerle van den Berg
Datum:	25-09-2019
Locatie:	Kantoor Antea Group Oosterhout
Methode:	Semi gestructureerd interview

VOORSTELLEN

V1. Kan je je zelf even kort voorstellen?

A Eric Hof actief bij de Adviesgroep Strategie en Besluitvorming. Voornamelijk bezig met onderwerpen op het snijvlak van techniek, organisaties en processen. Ook het opstellen van communicatieplannen valt daaronder. Op het moment veel bezig op het terrein van tunnelveiligheid. Ook bezig met een KES proces (tunnel gerelateerd). Trainingen, openstellingsproces (vergunningaanvraag plus bijbehorende plannen schrijven), evaluaties zijn activiteiten in het licht van tunnelveiligheid. Verder ook nog actief met tenders schrijven en werkzaamheden gerelateerd aan de stikstofdepositieproblematiek. In het verleden vooral omgevingsmanager geweest.

PROCES

V1. Hebben jullie een soort handleiding voor stakeholder management?

A Rijkswaterstaat heeft het vrij nauwkeurig uitgewerkt voor wat betreft het klanteisen proces bij stakeholders. Provincie kan hier van afwijken. Een eenduidige c.q. eigen werkwijze hebben we niet.

V2. Hoe pak jij stakeholder communicatie op?

A Als eerste een stakeholder diagnose maken, hoe ziet de omgeving eruit? Met daarbij het in kaart brengen van belangen, mate van invloed, vertrouwen, en mate van overeenstemming. Hier is een tool voor ontwikkeld, met een beschrijving van de locatie en het belang van de stakeholder. Hierop wordt een score gemaakt en bepaald wat de strategie is die hierbij hoort. Aan de hand van de strategie maak je een communicatieplan. Hoe groter het belang, hoe actiever je hier mee omgaat. Dit is wel een klassieke benadering.

Het is belangrijk om constant te kijken hoe stakeholders reageren, het is een dynamisch proces. Standpunten kunnen verschuiven, een klanteis is een foto opname, terwijl het hele stakeholder proces meer een film is, wat continue in beweging is.

Het is goed dat je klanteisen vastlegt, terwijl je weet dat deze ook nog kunnen veranderen gedurende het proces. Het is hierbij belangrijk om dit goed te managen.

V3. Hoe denk jij dan dat je dit het beste kan managen? Wat zijn factoren waar je op let?

A Continue, op gezette tijden opnieuw inventariseren wat de stakeholder wilt, en als dit veranderd vragen waarom dit anders is. Als een ontwerp gefixeerd is, kan je de nieuwe eis van de stakeholder wel begrijpen, maar hem niet meer meenemen, dit is wel belangrijk om te communiceren met de stakeholder.

V4. Wie begeleidt het communicatie proces?

A Dit moet je in één en dezelfde hand leggen (opdrachtgever en –nemer).

V5. Betrek je er wel andere mensen bij?

A Ja, zeker als het een complex project is met heel veel stakeholders, dan lukt het niet alleen. Collega's (mede IPM leden) hebben ook belang bij het project. Er komt veel informatie, dus deze kennis moet gedeeld worden. Vaak zijn de stakeholders wel een vast punt op de agenda om te kijken of er nog beweging is. Goed in beeld brengen of er eventuele gehonoreerde eisen herzien moeten worden. Daarom is het ook van belang dat alles goed vastgelegd wordt, zodat je aan stakeholders aan kan tonen wat er besproken is en dat stakeholders niet ergens snel op terug kunnen komen.

INFORMATIE VERGAREN

V6. Je vraagt dan ook vaak om feedback?

A Ja, een stukje verificatie. Je legt het verslag voor aan de stakeholder, met daarbij de vraag om te reageren of het goed vastgelegd is. Mensen willen zich echter niet altijd direct committeren dus reageren ze niet. Daarom is het belangrijk om er een termijn op te zetten: "als je niet binnen twee weken een reactie geeft, ga ik er vanuit dat wat er toen gezegd is leidend is". Als bedrijf moet je ook door en kan je niet eeuwig blijven wachten.

Je moet eenmalig een flinke investering doen in het zorgen dat je iedereen of zoveel mogelijk relevante stakeholders gesproken hebt en alle eisen hebt opgehaald, vervolgens ga je monitoren wat de impact is.

Het is altijd een trade-off van het project belang en het belang van de stakeholder, je kan niet tot het einde zaken open houden, want je moet richting een ontwerp of aanbesteding. Daardoor kunnen eisen ook niet vaag blijven.

V7. Hoe zorg je dat de eisen zo snel mogelijk SMART geformuleerd is?

A Dat is aan het ingenieursbureau. Je hebt eisen aan eisen, bijvoorbeeld dat ze eenduidig moeten zijn en niet multi-interpretabel. Dat is een stukje kwaliteit van het bureau. Dit doe je door de originele klanteis te vertalen naar een concept eis en vervolgens een definitieve eis, en daar zit constant een verificatie in. Hierbij leg je de eisen voor aan de stakeholder en vraag je of het goed is vastgelegd en of het de essentie is van de originele eis. Dan is het vervolgens aan het bureau om te monitoren wie verantwoordelijk is voor de eis en of deze vervuld wordt. Dit kan allemaal in Relatics worden beschreven met daarbij de gespreksverslagen als brondocument. De verificatie of de eis goed geformuleerd is gebeurt door de stakeholder. De opdrachtgever is verantwoordelijk voor dit proces. Deze terugkoppeling c.q. verificatie mis ik overigens in de handleiding van Rijkswaterstaat. Als de definitieve eis goed is geformuleerd komt het honoreringsadvies. Vervolgens moet er naar de stakeholder teruggekoppeld worden waarom eisen wel of niet meegenomen/gehonoreerd zijn.

INVLOEDEN

V1. Werken jullie altijd volgens dezelfde methode? Of is dat klant/project afhankelijk?

A Het communicatie proces zit redelijk in het systems engineering proces ingebakken. Als je aan de voorkant niet zorgvuldig bent, loop je daar later veel tegen aan. Dus neem van te voren de tijd om de eisen vast te leggen bij de stakeholder, met daarbij een verslag, en aangeven wanneer iets geaccordeerd is.

V2. Houden jullie met stakeholders communicatie rekening met karakteristieken van de stakeholder?

A De essentie blijft hetzelfde. Maar hoe jij je je stakeholder bejegend verschilt. Bijvoorbeeld; het verschilt of je met Prorail praat of als je met een dorpsraad praat. Het gaat er om dat je stakeholders nooit moet onderschatten of onderwaarderen. Neem je stakeholders niet serieus kun je daar later in het proces veel 'last' van hebben. Als het goed is ken je de stakeholders als je een degelijke stakeholderanalyse hebt opgesteld.

V3. Waar let je dan op?

A Wat is de essentie van het belang? Er zit altijd een doel waarom iemand voor of tegen is? Iemand is niet tegen de aanleg van een weg, maar iemand is bang voor de veiligheid van zijn kinderen. Dus dan is het belang dat je de veiligheid wilt borgen wat zich uit in "ik ben tegen". Je moet hier doorheen prikken en doorvragen waarom iemand een bepaalde mening heeft en onder welke condities het wel voor iemand acceptabel is dat er een weg wordt aangelegd.

V4. Kijk je ook nog naar cultuur of iets dergelijks?

A Nee, daar moet je juist weg van blijven omdat je anders gaat differentiëren op dingen waar je dat niet wilt. Je moet altijd doelgroepen neutraal redeneren. De leeftijd zou niet uit mogen maken. De werkvorm kan wel veranderen. De ideale vorm hiervan weet ik ook niet, en zou wel een interessant onderzoek kunnen zijn.

Je moet op een manier altijd spiegelen aan de stakeholder. Bijvoorbeeld; iemand die 'strak in het pak' komt opdraven, kan al afstand creëren met bijvoorbeeld een boer die in zijn overal loopt.

Etniciteit (sociaal culturele achtergrond) is wel een manier hoe je mensen benaderd. Maar je moet hier wel een lijn in trekken. Dus eisen moet je wel universeel vastleggen, maar in de manier van benaderen kan je wel aandachtspunten per doelgroep bekijken om te zorgen dat het rendement het grootst is.

V5. Kan je hier voorbeelden van benoemen?

A Je kan zoeken naar iemand in de omgeving die invloed heeft, en die als contactpersoon gebruiken. Zeker bij een cultuur die misschien niet heel direct is. Dus aparte sessies voor bepaalde doelgroepen kunnen interessant zijn.

V6. Hebben project karakteristieken invloed op het communicatie proces?

A De schaal niet, of je nu een klein project hebt of een groot project maakt niet uit. De impact van het werk niet. Het aantal betrokken disciplines maakt het complexer.

V7. Hebben de verschillende fase van een project invloed op het communicatie proces?

A Met het KES proces zit je aan de voorkant, dus dan is het abstracter. Tijdens de uitvoering ga je nog een keer praten met je stakeholders om de methodiek nog een keer te bespreken. Voornamelijk met de focus op de duur en intensiteit van de hinder: lang en rustig of kort en hevig. Hier zit namelijk ook per doelgroep weer verschil in. Hierbij bekijk je waar de meeste kans op bezwaren zit. Je kan nooit iedereen tevreden houden. Belangrijk hierbij is om eerlijk te zijn, geen dingen beloven die je niet kan beloven, maak waar wat je toezegt, geen verborgen agenda's, laat je niet voor het karretje spannen van een politicus. Hele simpele algemene normen en waarde. Je

moet jezelf vragen wat kunnen we doen om de tevredenheid zo groot mogelijk te houden.

TIPS/TOPS

V1. Ben je tevreden over hoe het project nu loopt?

A Wij moeten onze eigen kwaliteitszorg verbeteren. We missen vaak scherpte op het formuleren van een eis. Je hoeft niet de kennis te hebben, maar iedereen moet in staat zijn om een fatsoenlijke eis te kunnen formuleren. En als iemand het niet helemaal begrijpt, moeten er vragen gesteld worden om het te snappen. Als je vraagt wat er bedoeld wordt kan het scherper gemaakt worden. Eigen kwaliteit kan heel simpel zijn zoals geen typfouten en een originele eistitel en eenduidigheid binnen de eis.
Wij zijn overigens niet bepalend, de opdrachtgever blijft wel eindverantwoordelijke.

V2. Zie je een verband met de goede en slechte punten binnen het proces en de gevolgen van het proces?

A Als de analyse goed in elkaar zit, dan is de kans op minder problemen later in het proces groter. Als stakeholders zich niet gehoord voelen kan dat komen omdat wij de analyse niet goed hebben gedaan, of dat de eisen niet goed in kaart zijn gebracht.
We kunnen het werk wel goed hebben gedaan, maar dan hebben we een inschattingsfout gemaakt in welke stakeholders we wel en niet benaderen. Als de opdrachtgever hiermee heeft ingestemd dan heeft hij ook verantwoordelijkheid. Als mensen zich niet gehoord voelen, is dat het signaal voor de omgevingsmanager om herstelwerkzaamheden te gaan doen.

V3. Kan je het voorkomen dat stakeholders zich niet gehoord voelen?

A Ja, onder andere doordat je het communicatieplan goed opstelt, en dat je goed blijft communiceren. Misschien in de nieuwsbrief ook een nummer vermelden zodat stakeholder jou ook kunnen benaderen indien ze belang hebben bij het project.

V4. Kan het zijn dat stakeholders ook niet weten hoe ze mensen moeten benaderen? Dat mensen zich van het kastje naar de muur gestuurd voelen?

A Ja, als het omgevingsmanagement gedaan wordt, moet je de stakeholders ook faciliteren dat ze de omgevingsmanager (of iemand soort gelijk) kunnen benaderen en zelf kunnen handelen. Het is niet handig als er vanuit de opdrachtgever belemmeringen inzitten dat je als omgevingsmanager namens de opdrachtnemer stakeholders niet mag benaderen. Alles moet bij voorkeur in één en dezelfde hand zitten gepaard met goede afspraken over het omgevingsmanagement (strategie). De communicatie wordt aangetoond, zodat het overal terug te lezen is. Bij het honoreren leg je alle eisen naast elkaar, dan ga je een analyse doen om inzichtelijk te maken welke eisen bij elkaar passen of tegenover elkaar staan. Dus voordat je gaat honoreren moet de eisen set compleet zijn en een analyse gedaan worden, je schuift de honorering dus zo ver mogelijk naar achteren. Dan heb je één en dezelfde baseline.

V5. Hoe plan je net communicatie proces in?

A Je rekent terug van wanneer contract documenten gereed moeten zijn. Dan tel je terug met de specificaties, daarvoor moet je een aantal maanden van te voren je klant eisen gereed hebben. Als je eisen niet honoreert moet je ook nog naar de stakeholder toe.

Het is ook belangrijk om te weten wat er gecommuniceerd is in het voortraject, omdat bij sommige projecten dan nog herstelwerkzaamheden gedaan moeten worden.

TOOLS

V1. Wat voor communicatie stromen gebruik je?

A De database die gebruikt wordt voor het klanteisen-proces is GRIP (Relatics). Ik ben bekend met de tooling en gebruik maar een deel van de functionaliteit. Wel heb ik nieuw leven in een stakeholderanalyse tool geblazen. Naast de beschrijving van de belangen en de invloed ook commitment toegevoegd aan de scoringstabel. Verdere tools gebruik ik niet terwijl deze er wel zijn binnen AG (stakeholder Journey, SOM-SET).

V2. Heb je er behoefte aan?

A Ik ken de behoefte niet, dus daar kan ik niks over zeggen. Als het gaat om de communicatie verantwoording naar de opdrachtgever is het mooi. Het kan administratief handig zijn, en het kan handig zijn om het visueel te maken, maar voor het verzamelen en verifiëren van de eisen zijn ze niet perse nodig.

V3. Als ik hier nu ter plekke samen met jou een tool zou maken, wat zou je zelf absoluut in de tool terug willen zien?

A Een kaart helpt wel. Het kan ook handig zijn voor raakvlakkenmanagement. Dat er bekeken kan worden of er bij verschillende projecten de zelfde stakeholders met hetzelfde belangen zitten. Hierbij kan dan ook aangegeven worden wat welk project wel en niet gehonoreerd heeft, zodat hiertussen overeenstemming kan zitten.

VOORBEELDEN

V1. Kan je een voorbeeld noemen van een project waar je aan gewerkt hebt/op het moment aan werkt voor stakeholder communicatie?

A Ophalen van klanteneisen voor tunnel besturingssystemen (KES 3BT Heinenoordtunnel).

V2. Kan je bij dit project de grootste factoren noemen welke invloed hadden op stakeholders communicatie?

A Daar zijn ze vrij ongestructureerd begonnen. Eisen zijn snel verzameld en vastgelegd in GRIP; rijp en groen door elkaar zonder zelf door te vragen wat de essentie is van deze eisen en of deze toevallig ook niet al ergens anders geborgd waren. Mensen welke geen autorisatie hadden voor het honoreren van eisen hebben toch eisen gehonoreerd. Dus aan de voorkant is het niet helemaal goed gegaan. Wel is er een stakeholderanalyse gemaakt, maar de strategie die hierop was gebaseerd was niet logisch. Er werd niet consistent gewerkt en dus ook niet volgens de eigen richtlijnen. Waarschijnlijk doordat de (interne) druk werd opgehoogd is men gewoon maar 'begonnen'. Alles moest sneller, wat ten kosten gaat van de zorgvuldigheid. Het is belangrijk om consistent en beheerst te werken en vooraf te bepalen hoe jet gaat doen en met wie.

Er worden veel eisen benoemd vanuit interne stakeholders, welke eigenlijk niet in het contract thuis horen dat vooral bedoeld is voor een externe partij, maar eerder in een interne DAP (Dossier Afspraken en Procedures). Dus de definitie van stakeholder moest soms nog duidelijker gedefinieerd worden.

Beheerders moeten ook als stakeholders meegenomen worden, omdat vaak eisen worden gesteld aan onderdelen waar beheer ook bij komt kijken. Bijvoorbeeld het gebruik van grote glazen wanden bij een gebouw, dit kost veel beheerbudget. Dus vergeet de interne stakeholders (shareholder) niet.

V3. Welke communicatie stromen werden gebruikt?

A Interviews met stakeholders werkt het beste. Gewoon klassiek de lijst met eisen afgaan. Dan kan je snel en makkelijk doorvragen en controleren of er over hetzelfde gesproken wordt. Hierbij spreek je het liefst zo minmogelijk stakeholders in een groep of in één keer kan ook, is net waar iemand de voorkeur voor heeft. Het voordeel van individueel spreken is dat je het belang van de stakeholder goed in beeld krijgt, terwijl als je de groep bij elkaar zet, stakeholders elkaar gaan beïnvloeden. Dus eerst apart spreken, en tijdens de analyse zet je mensen bij elkaar om de overeenkomsten/tegenstrijdigheden in een verdiepingssessie bij elkaar zetten. Deze werkwijze kost qua inzet meer tijd en daarmee geld maar betaald zich onherroepelijk terug in het totale project (voorkomen van rework/faal- en/of herstelkosten)

V4. Wordt er gebruik gemaakt van tools?

A Nee, alleen GRIP en de stakeholderanalyse tool. Het onderwerp leende zich hier ook niet voor.

V5. Werd er gebruik gemaakt van digitaal communiceren?

A Mail en GRIP. Hierbij werden ook afspraken en verslagen gedeeld.

Review op: 22-10-2019
Review door: Eric Hof
Handtekening:

TRANSCRIPT INTERVIEW SPREKER VI

Geïnterviewde: René de Boer
Interviewer: Veerle van den Berg
Datum: 25-09-2019
Locatie: Kantoor Antea Group Oosterhout
Methode: Semi gestructureerd interview

VOORSTELLEN

V1. Kan je je zelf even kort voorstellen?

A René de Boer, project manager bij Antea, afdeling Infra. Al 25 jaar actief bij Antea Group. Voornamelijk bezig met wegen projecten. Variërend bezig geweest met aanbestedingen, plan studies en tracéwet procedures.

V2. Wat is jou rol binnen het stakeholdersmanagement/communicatie?

A BIj plan studies druk bezig met de omgeving welk alternatief voorkeur heeft, en de zienswijze van de stakeholders. Tracéwet is gemaakt om de procedure makkelijker te maken, en niet zodat veel verschillende gemeente allemaal apart een beslissing mogen nemen, dit heeft impact op de gemeente als stakeholder.

PROCES

V1. Hebben jullie een soort handleiding voor stakeholder communicatie?

A Ondertussen is stakeholder communicatie een vak apart geworden met veel betrokken partijen. Er zijn veel omgevingsmanagers, vanuit Rijkswaterstaat heb je het IPM model. De omgevingsmanager is hierbij verantwoordelijk voor het hele omgevingsproces, dus het maken van de stakeholderanalyse (belangen en krachtenveld). Aan de hand van deze analyse wordt de strategie bepaald. Hierin zit een standaard procedure, en zijn tools voor ontwikkeld. Deze analyses en tools hebben geen garantie voor succes.

Burgers kunnen invloed hebben op een project, maar de politiek heeft het uiteindelijke besluit. Omgevingsparticipatie is tegenwoordig vaak een EMVI criteria, dan moet je als opdrachtnemer de beloftes van de aanbesteding waar maken.

Persoonlijk is het wel belangrijk, maar omgevingsmanagement is ondertussen overdreven. Het ontwerpen van een brug, of het aantal rijstroken is ligt bijvoorbeeld bij Rijkswaterstaat. Hier zit namelijk de kennis, dit zou je dus niet moeten doen met burgerparticipatie. Inloopavonden zijn ook niet altijd druk bezocht. Er gaat veel tijd en energie in de organisatie van de participatieavonden zitten, terwijl de opkomst en de oogst van de avond minimaal is.

Bij sommige projecten heeft het echt nut. Bijvoorbeeld bij een project zijn er gebiedsgerichte benaderingen gedaan, en verschillende alternatieve besproken met de lokalen, per probleem. Hier praat je dan gerichter.

De definitie van participatie moet beter, een iemand vind informeren al participeren, terwijl een ander het meebeslissen en mee doen met het ontwerp pas participeren vind.

Mutual gain approach gaat kijken naar de gemeenschappelijke belangen. Dit houd in dat je de scope groter moet maken, zodat de raakvlakken beter in beeld zijn. Valt onder de SOM methodiek.

V2. Hoe is het stakeholder communicatie geregeld?

A Omgevingsmanager is verantwoordelijk voor het proces. We doen een stakeholder analyse, of we krijgen deze van de klant, deze wordt dan eerst geactualiseerd. Aan de hand van de analyse wordt bekeken hoe we de stakeholders kunnen aanvliegen. Het is heel belangrijk om rekening te houden met eventuele achterban. Het kan gebeuren dat je met iemand aan tafel zit die geen afspraken mag maken, wel dingen beloofd, maar waar achteraf de leidinggevende van de stakeholder aangeeft dat het niet op die manier gedaan wordt. Dan denk jij dat je afspraken gemaakt hebt, welke vervolgens niet blijken te kloppen. Deze stakeholders zullen niet snel reageren op een verslag, reageren vaag, of je wordt van het kastje naar de muur gestuurd.

V3. Hoe pak je dit dan aan?

A Snel escaleren en accepteren dat je bij sommige stakeholders vaker langs moet gaan voordat de eisen zwart op wit staan.

V4. Hoe plan je dit?

A Niet. Sommige stakeholders blijven voet bij stuk houden. Projecten kunnen dan gewoon de markt op gaan zonder dat er akkoord is van deze stakeholder, dit is een risico wat voor lief wordt genomen.

Makkelijkere stakeholders kan je plannen om afspraken te maken en aan te geven wanneer informatie benodigd is.

V5. Heb je een manier hoe je in kan schatten hoe de stakeholders gaan reageren?

A De verkenning is al vaak voorbij als ik eraan ga werken, het tracé is al enig sinds vast. Dit is ook al bekend gemaakt naar de omgeving, dus dan is er al een beeld hoe de omgeving gaat reageren. Het probleem van de burgers ligt meer bij de opdrachtgever.

V6. Zit er een taakverdeling in het proces?

A Je schakelt op verschillende borden. Je hebt veel verschillende mensen, ook binnen organisaties (verkeerskundige, projectleider, beheerders, etc.). Je moet dus bij al deze verschillende betrokkenen partijen eisen ophalen.

Als opdrachtnemer moet je spiegelen aan de stakeholder, zorgen dat de stakeholder en de opdrachtnemer dezelfde taal spreken.

Leg altijd tekeningen op tafel, zodat een goed beeld gecreëerd wordt. Wanneer een gesprek gehouden is, wordt alles direct in Relatics verwerkt, dit wordt aan de stakeholder meegegeven zodat deze rustig de eisen door kan nemen en kan kijken of de eisen goed geformuleerd zijn. De opdrachtgever beslist welke klanteisen wel en/of niet worden gehonoreerd, op basis van het honoreringsadvies van Antea Group.

V7. Wie begeleid het communicatie proces?

A Dit is een team effort. De omgevingsmanager is eind verantwoordelijk, maar heeft de technische kennis niet, dus daar is je team dan leidend in. Je moet het team goed samenstellen om te zorgen dat de juiste kennis overal boven tafel kan komen.

V8. Wie houd het proces in de gaten of het goed verloopt of niet?

A Primair de omgevingsmanager.

INFORMATIE VERGAREN

V1. Hoe zorg je dat correcte informatie verzameld wordt?

A Vaak wordt er veel verschillende informatie boven tafel gehaald. Sommige eisen zijn op z'n hoog detail niveau dat deze tijdelijk worden geparkeerd, en pas bij een andere fase opnieuw bekeken worden. Dit soort details veranderen ook, dus hier aandacht aan besteed worden.

Er zijn verschillende KES processen voor de verschillende fases. Het wordt een KES benoemd, maar je kan eigenlijk niet in één gesprek alle eisen ophalen, daarom deel je het op in verschillende fases.

V2. Wordt er vaak om feedback gevraagd, zowel van de stakeholders als van jullie?

A Dit zou altijd gedaan moeten worden, dit is super belangrijk. Maar in de praktijk wordt dit te weinig gedaan. Het verslag wordt gestuurd naar de stakeholder om te controleren. De eisen worden in Relatics gezet, het kan vervolgens lang duren voordat een besluit wordt genomen wat wel en niet gehonoreerd wordt. Vervolgens is er het risico dat dit besluit niet in goede orde bij de stakeholder ontvangen wordt. Dit moet dan juist teruggekoppeld worden naar de stakeholder, maar opdrachtgever vind dit vaak te spannend, en laat het in de lucht hangen.

De beslissing ligt bij de opdrachtgever en deze is dus verantwoordelijk voor het overbrengen van de beslissing naar de stakeholder, echter wordt vermoed dat de opdrachtgever dit vaak niet durft.

INVLOEDEN

V1. Heeft de fase van het project invloed op hoe communicatie ingericht wordt?

A Ja, in iedere fase wordt een nieuwe KES ronde gedaan.

Voor het elementaire ontwerp (in grote lijnen), zijn eisen heel beperkt omdat de meeste eisen beschreven zijn in richtlijnen.

De volgende stap is het inpassingsontwerp, dan worden berekeningen gemaakt voor bijvoorbeeld geluid en waterberging. Hier wordt de gemeente al meer bij betrokken omdat het ontwerp concreter is. De eisen kunnen dan ook specifieker: waar worden gronden aangekocht, hoe moet de geluidswal eruit komen te zijn. Het elementaire ontwerp wordt weergegeven, onder andere als onderbouwing hoe eerder opgehaalde eisen wel of niet verwerkt zijn binnen het ontwerp. De stakeholder heeft een nieuw moment om nieuwe eisen door te geven. Er is een beeld gecreëerd, waardoor er nieuwe ideeën bij de stakeholder binnen komen, en daarmee nieuwe eisen.

Vervolgens wordt het inpassingsmoment weergegeven om aan te tonen hoe de eisen verwerkt zijn. Er wordt aangetoond hoe wel of niet voldaan wordt aan de eisen, met een reden waarom. De impact van de eisen kan dan ook weergegeven worden. Er is nog ruimte om eisen aan te passen en dit te bespreken met de opdrachtgever en de stakeholder.

Klanteisen moeten altijd vertaald worden naar systeem eisen, de systeem eisen worden geverifieerd. De vertaling wordt gedaan door de system engineer die de klanteisen aan het inkloppen is. Hij is aanwezig bij het KES gesprek, zodat bij de bron gehoord wordt wat de eis is, hij maakt het verslag en is direct bezig met de vertaling

van een zo concreet mogelijke klanteis, en de vertaalslag naar de systeem eis. Systeemeisen worden niet geverifieerd door de stakeholders, klanteisen wel.
Er wordt ook veel voorwaardelijk gehonoreerd, maar de voorwaarde wordt niet altijd vermeld.

TIPS/TOPS

V1. Hoe vind je dat stakeholder communicatie nu verloopt?

A Het proces, als je het in fases doet, is heel effectief. Maar het is wel klassiek en dus veel mensenwerk. Het kost veel tijd en de informatie is weinig. Zo kan er bij een participatieavond van een groot project maar 20 man op komen dagen.

V2. Hoe zou je een participatieavond anders kunnen doen?

A Als er weinig omwonende echt belangrijk zijn kan je deze individueel benaderen door 1 op 1 te zitten. Maar als het een groot project is, bijvoorbeeld langs een lang tracé is alles individueel werken ook niet mogelijk. Het is dan wel mogelijk om verschillende groepen te maken en het hele tracé op te splitsen, dit wordt nu ook gedaan bij de A4. Je moet jezelf afvragen of je alle eisen wel op deze manier wilt ophalen. Er is namelijk een tracé procedure waarin veel afgehandeld wordt tijdens het tracé besluit. Bij het tracé besluit is er een zienswijze, waar burgers kunnen reageren.

V3. Zie je mogelijke verbeterpunten binnen het proces?

A Waar het bij ons fout ging was bij het maken van het contract. Het idee was om de KES voor een derde keer te doen, en in één middag alle eisen te verzamelen. In het begin was het idee om alle stakeholders in één keer te verzamelen, op één middag. Echter wilde de stakeholders ineens individueel gesproken worden waardoor het proces veel vaker herhaald moest worden. De stakeholders gingen ineens op veel groter detail praten en begonnen moeilijk te doen over het feit dat oudere eisen niet gehonoreerd waren, waardoor het proces veel minder efficiënt was. Dus de overgang van plan uitwerking naar voorbereiding realisatie is heel lastig.
Het zou handig zijn als er een handleiding/richtlijn is over hoe gewerkt moet worden. Zeker bij de professionele stakeholders. Het kan verwarrend zijn dat een klanteis niet perse een eis hoeft te zijn, al denken stakeholders dit wel.
Elverdingen heeft onderzoek gedaan hoe het proces van infra in Nederland sneller en beter kan. Hierbij is ontdekt/geconcludeerd dat het participatieproces aan de voorkant beter moet. Want als de participatie pas later komt, en er worden bezwaren gemaakt welke worden meegenomen, wordt je teruggegooid in de tijd en moet je opnieuw ontwerpen. Daarom duurt het proces in Nederland vaak zo lang. In de praktijk duurt het vaak langer omdat de politiek nieuwe keuzes maakt, of omdat er bezuinigingen zijn en infrastructuur projecten uitgesteld worden. Dus de effectiviteit zit niet perse bij de burgers, maar bij professionele stakeholders en de politiek.

V4. Waarom komt de politiek dan ineens met extra wensen?

A Kan te maken hebben met het feit dat er verschillende partijen bij zitten, en je zo veel mogelijk met de andere partijen op één lijn wilt zitten. Verkiezingen hebben ook invloed, de politiek kan kiezen om projecten te schrappen.

INVLOEDEN

V2. Hebben stakeholder karakteristieken invloed op het communicatie proces?

A Ja, het proces is ongelofelijk afhankelijk van mensen.

V3. Welke?

A De mensen bepalen hoe het project wordt gedaan. Dit kan onder andere wel uit de cultuur komen. Het proces is mens afhankelijk, maar ik zou niet durven zeggen of we daar echt rekening mee hebben.

V4. Wat voor invloed?

A Wij vragen aan de stakeholder wat ze willen. De ene stakeholder focust zich meer op het proces, terwijl een andere stakeholder echt op de details gaat zitten.

V5. Hebben project karakteristieken invloed op het communicatie proces?

A Ja, absoluut. Het hangt af van wat er in je project gebeurd. Voorbeeld was bij een project waar veel schades waren opgelopen door het project, hierdoor viel het vertrouwen weg. Dit is opgelost door ondanks de kosten en type schade, werden alle schades direct verholpen door een aannemer. Hierdoor werd vertrouwen gecreëerd. Het proces is mens en capaciteit afhankelijk

TOOLS

V1. Maken jullie gebruik van stakeholder communicatie tools?

A Heb wel eens met Stakeholder Journey gewerkt, hierbij werd aan het einde van de meeting gevraagd naar de mening van de stakeholder maar dit is verder niet heel uitgebreid. Is niet echt voor het verbeteren van het proces

V2. Als ik hier nu ter plekke samen met jou een tool zou maken, wat zou je zelf absoluut in de tool terug willen zien?

A Het kan handig zijn om een gemeenschappelijke proces afspraak te maken. Zodat een gemeente weet dat we langskomen, en dat de gemeente dan ook weet wie er bij betrokken moet zijn vanuit de achterban.

Stakeholders kunnen de bespreking dan ook beter voorbereiden. En eventueel bepaalde richtlijnen al online plaatsen, zodat een opdrachtgever een deel van de klanteneisen online kan ophalen. Dan is het niet meer zo persoonsafhankelijk.

Beeldvorming kan ook handig zijn, GIS wordt hier al voor gebruikt. Hiermee kan je filteren wie wel en niet meegenomen moet worden. Bijvoorbeeld K&L worden vaak alleen in het begin meegenomen, en als het ontwerp later aangepast is worden de K&L vaak vergeten, door GIS worden de K&L opnieuw in beeld gebracht.

V3. Wat wil je uit een tool kunnen halen?

A Wil kunnen zien of iedereen betrokken? Er moet een proces zijn: je moet (de juiste) mensen hebben aangesproken, zij moeten hun input hebben geleverd, er moet een terugkoppeling zijn geweest, er moet een honoreringsadvies zijn geweest, welke verwerkt moet zijn, er moet een verificatie zijn geweest en een terugkoppeling van de verificatie. Deze stappen moeten gevolgd worden in een goede manier. Ik zou dus willen zien wat het stadia is van de verschillende mensen om een goed overzicht te houden wie in welke fase zit. Geef verschillende kleurtjes om aan te geven hoe ver iemand is (groen voor compleet, rood voor nog niet gestart). Hierbij kan je ook de verschillende fases aan hangen. Dus het creëren van een universele taal voor alle

professionele stakeholder. Het zou dan handig zijn als de stakeholder ook in deze tool kan kijken, zodat voor diegene het overzicht ook duidelijk is wat al besproken is.
Het blijft mensenwerk, hiervan zou veel digitaal gedaan kunnen worden.

VOORBEELDEN

V1. Kan je een voorbeeld noemen van een project waar je aan gewerkt hebt/op het moment aan werkt voor stakeholder communicatie?

A A27

V2. Kan je bij dit project de grootste factoren noemen welke invloed hadden op stakeholders communicatie?

A Twee grote verschillende fases, de eerste was het schrijven van een Ontwerp Tracébesluit, de tweede fase was de Tracébesluit, de Merwedebrug ging kapot. Hier is toen besloten, in verband met lifecycle, dat de brug vervangen ging worden. Tijdens de zienswijze hebben we iets anders laten zien, dus moest gekeken worden of het wel mogelijk was. Door de vervanging moest het wegontwerp ook aangepast worden. Er is besloten om dit niet helemaal met de burgers opnieuw te bespreken, dus niet volgens de omgevingsgerichte manier van Rijkswaterstaat. Maar wij gaan het met elkaar maken, samen de voortgang monitoren. We hebben verstand van bruggen, dus we gaan niet alle beslissingen doorspreken, en laten aan het einde het ontwerp zien.

V3. Wie was verder betrokken bij het stakeholders management/communicatie?

A Rijkswaterstaat pakte de publiekscommunicatie op.

V4. Werd er gebruik gemaakt van tools?

A Nee. Er is wel gewerkt met Maptables, een soort tablet ter grote van een tafel. Zodat tijdens besprekingen informatie snel naar voren gehaald kan worden en het visueel kan maken voor de bewoners.

V5. Werd er gebruik gemaakt van digitaal communiceren?

A Ja, wel met Relatics. Maar de verslagen welke hieruit zijn gehaald zijn nooit ondertekend door Rijkswaterstaat. Prorail doet dat wel, en dat werkt wel fijn want dan weet je zeker dat iets goed is.

V6. Kan je benoemen wat in dit project verbeterpunten waren?

A De cirkel rond maken vanuit de opdrachtgever. De opdrachtgever managede de relatie met de stakeholder niet goed, dus eigenlijk zou de opdrachtgever de terugkoppeling vaker zelf moeten doen in plaats van dit te laten lopen via opdrachtnemer.

Review op: 29-10-2019
Review door: René de Boer
Handtekening:

TRANSCRIPT INTERVIEW SPREKER VII

Geïnterviewde: Jens Belder
Interviewer: Veerle van den Berg
Datum: 27-09-2019
Locatie: Kantoor Antea Group Capelle aan den IJssel
Methode: Semi gestructureerd interview

VOORSTELLEN

V1. Kan je je zelf even kort voorstellen?

A Jens Belder, project ingenieur/adviseur. Afgestudeerd van bouwkunde en vanuit de minor in aanraking gekomen met contract vormen. Veel bezig met de contractvoorbereiding, opstellen van de contracten en de aanbesteding.

V2. Wat is jou rol binnen het stakeholdersmanagement/communicatie?

A Voornamelijk betrokken bij het klanteisen processen.

PROCES

V1. Ben je bekend met de handleiding van Rijkswaterstaat voor het KES proces?

A Nee, nooit gevonden. Altijd mijn eigen draai aan gegeven.

V2. En hoe pak je deze dan op?

A Ik werk voornamelijk met een Excel bestand waarin alle stappen staan beschreven welke gedaan moeten worden. In dit Excel staat, wie moet ik spreken, wat is de rol van deze persoon en wat zijn de mogelijke belangen, de contactgegevens, wie moet er vanuit de provincie bij het KES gesprek bij zijn, wie moet er vanuit Antea bij het KES gesprek zijn, opmerkingen veld en vervolgens de stappen welke doorlopen moeten worden. Verder staat er wanneer vind het KES gesprek plaats, of voorbereidende mail verstuurd is, wordt er een PowerPoint weergegeven, zo ja is deze al voorbereid, is een reminder rond gestuurd, is het verslag klaar wanneer het gesprek geweest is, gaan we de eis wel of niet honoreren, is dit teruggekoppeld en is alles verwerkt in Relatics.
Binnen de drie fases binnen een contract (voorbereiding, aanbesteding en beheersing) valt het KES proces onder de contractvoorbereiding, het begin van het proces.
Voor een voorbeeld project worden binnenkort de eisen teruggekoppeld in een sessie met de stakeholder. Hierbij is een technisch manager aanwezig die het ontwerp uitlegt, en iemand van contracten uitlegt wat er is opgehaald en wat ermee gedaan wordt, dit werkt effectiever dan mails.

TOOLS

V1. Maken jullie gebruik van stakeholder management/communicatie tools?

A Nee, ik ken wel de SOM-module etc., maar heb er zelf nooit mee gewerkt. Wel met Relatics om het vast te leggen.

V2. Heb je heir behoefte aan?

A Nee eigenlijk niet, misschien als ik er een keer mee heb gewerkt weet ik wat ik mis. Maar voor nu is de behoefte onbekend.

PROCES

V3. Bij het voorbeeld project hebben burgers een organisatie opgericht en zijn ze naar de opdrachtgever gestapt om te vragen voor een andere variant. Hoe heeft dit kunnen gebeuren?

A Ik verwacht dat ze wel voldoende betrokken zijn geweest, dit zou je moeten bespreken met Donald Broekhuizen. Hij was omgevingsmanager in deze periode, dus heeft de terugkoppeling etc. met de stakeholders gedaan en zal hier beter antwoord op kunnen geven.

V4. Wie is er in het algemeen verantwoordelijk voor de communicatie?

A Dit is of de omgevingsmanager of diegene die verantwoordelijk is voor het contract. De omgevingsmanager is bij dit voorbeeld niet verantwoordelijk voor het KES proces. Het KES is onderdeel van het contract, dus diegene die verantwoordelijk is voor het contract is daarom nu ook verantwoordelijk voor de KES.

V5. De contract schrijver bekijkt dan ook of de informatie die binnen komt nuttig is?

A Ja. Ik zorg er ook voor dat de eisen SMART geformuleerd worden.

V6. Hoe probeer jij dat te doen?

A Tijdens het overleg veel doorvragen, proberen zo veel mogelijk tijdens dat gesprek alles vast te hebben staan. Anders ben je te laat. Hierin zit een stukje ervaring, maar je moet ook zorgen dat de juiste kennis erbij aan tafel zit, bijvoorbeeld door een techneut mee te nemen naar het overleg.

In de eerste KES ronde laat ik aan het einde van het gesprek Relatics zien met welke eisen zijn opgehaald en vraag of dit klopt, zodat er een stukje verificatie in zit. Daarnaast wordt er nog een verslag opgesteld, wat rond gestuurd wordt met nogmaals de vraag om te controleren of de gevonden eisen kloppen en juist zijn geïnterpreteerd/geformuleerd.

V7. Hoe wordt het gehele proces gepland (communicatie)?

A Planning is niet altijd belangrijk, in sommige projecten zijn andere aspecten belangrijker en meer tijdrovend.

Bij andere projecten doe je dit vooral op gevoel, hier zit geen standaard procedure in. Ik reken ook niet op terug, misschien dat de manager projectbeheersing hier nog wat in doet.

INVLOEDEN

V1. Houden jullie met stakeholders communicatie rekening met karakteristieken van de stakeholder?

A Ik maak geen onderscheid in wie ik spreek. Ik ben alleen bezig met de professionele stakeholders, en dan kijk je naar de organisatie en niet naar de stakeholder individueel. Dit is grotendeels afhankelijk van wat voor relatie je al met de stakeholder hebt. Als je iemand al kent spreek je die misschien anders aan, dan wanneer je elkaar nog niet kent. Ik houd ook geen rekening met eventuele voorgeschiedenis van de stakeholder.

V2. Zit er verschil in stakeholder communicatie gebaseerd op project karakteristieken?

A Nee, niet voor zo ver ik rekening houd. Het proces is hetzelfde, of je nu een groot project of een klein project hebt. Misschien dat dit voor de bewoners wel zo is.

TIPS/TOPS

V1. Wat zijn punten waar je enthousiast over bent binnen het proces?

A Het terugkoppelen aan het einde van een bespreking is altijd wel belangrijk. Wij zitten met een relatief kleine groep, de resultaten welke uit zo een gesprek volgen zet ik direct in Relatics.

V2. Waar zie je mogelijke verbeterpunten binnen het proces?

A Terugkoppeling mist nog wel eens, maar dat is ook afhankelijk van diegene die verantwoordelijk is voor het proces.
De efficiency is vaak niet optimaal, en het proces kost meer tijd dan het oplevert. Dit komt omdat veel eisen vaak standaard zijn vanuit richtlijnen. Een KES gesprek wordt op twee manieren ingestoken, waarvan de eerste om informatie op te halen, en de tweede om de stakeholder tevreden te houden. Het is dus niet super effectief maar het gaat ook om relatiebeheer. Je kan het afdoen met een mail, maar bij een sessie krijgt de stakeholder ook de mogelijkheid om reactie te geven, en zich betrokken te voelen.

V3. Zit er dan wel een efficiency slag in?

A Zou wel kunnen, maar dan moet je de gesprekken op een andere manier houden. En dit weegt dan wel af tegen het relatiebeheer. Dus een trade-off tussen relatiebeheer en tijd efficiency.
Daarnaast loop je het risico dat als je geen gesprek doet dat stakeholders in een later proces komen klagen dat ze zich niet goed betrokken voelde.

V4. Hoe is de terugkoppeling geregeld?

A Wij schrijven het advies, de provincie schrijft de uiteindelijke honorering, welke wij dan weer terug koppelen. De terugkoppeling is wel altijd in samenwerking met de provincie zodat de stakeholders kunnen zien dat het één front is, en dat er geen valse beloftes worden gedaan.

V5. Wat zijn belangrijke dingen?

A Wees eerlijk, open, geef redenen. Deze redenen worden teruggekoppeld in de uiteindelijke honorering.

V6. Hoe wordt al deze informatie gedeeld?

A Alles gaat via de mail. Er is wel een systeem waar alle documenten worden gearchiveerd, maar of een stakeholder daar in kan weet ik niet.

V7. Houd je dan ook bij welke informatie waar heen wordt gestuurd?

A Niet anders dan het Excel sheet. Eigen mails worden wel opgeslagen, maar dit wordt verder niet systematisch bijgehouden. Hier kan wel voor je kwaliteit een verbetering gemaakt, maar dan voor je proces en niet voor je communicatie. Je proces kan wel sneller en je kan aantonen hoe iets is teruggekoppeld.

V8. Zie je een relatie tussen stakeholder communicatie en project management?

A Zelf heb ik daar niet veel mee te maken.

VOORBEELDEN

V1. Kan je een voorbeeld noemen van een project waar je aan gewerkt hebt/op het moment aan werkt voor stakeholder communicatie, in de breedste zin van het woord?

A N211.

V2. Kan je bij dit project de grootste factoren noemen welke invloed hadden op stakeholders communicatie?

A Kabels en leidingen vergt altijd veel afstemming. Burgerparticipatie wordt nu veel aandacht aanbesteed om draagvlak met de omgeving te creëren.

V3. Welke communicatie stromen werden gebruikt?

A Mailen, bellen en overleggen.

V4. Wordt er gebruik gemaakt van tools?

A Nee.

V5. Vond/vind je dit project soepel verlopen als het komt op communicatie?

A Ja, zoals hierboven vermeld.

V6. Kan je ook voorbeelden noemen van dingen die totaal niet soepel verliepen?

A Bij een ander project was het tijdig inplannen van KES gesprekken lastig. Er waren drukke agenda's, dus dan kunnen veel mensen niet en gaat het veel tijd kosten om een sessie daadwerkelijk in te plannen.
Bij grote overleggen, waar een man of 20 bij moet zijn maak ik wel gebruik van een datumprikker. Maar dit loopt ook via het project secretariaat, hierbij geef ik aan wie ik moet spreken, wanneer dit ongeveer plaats moet vinden, de duur van het overleg en waar het plaats moet vinden, dan plannen hun het verder in met de omgeving.

V7. Waarom bleef het zo lang liggen bij dat andere project?

A Interne communicatie liep niet soepel, en een slordige houding.

VERVOLG

Welke personen kan ik benaderen om een gesprek mee aan te gaan om hun perspectief te kunnen bekijken?

A Ik heb nog wel contactgegevens voor iemand bij het rijk en de provincie die je kan bespreken.

Review op: 14-10-2019
Review door: Jens Belder
Handtekening:

TRANSCRIPT INTERVIEW SPREKER VIII

Geïnterviewde:	Priscilla van der Haar
Interviewer:	Veerle van den Berg
Datum:	27-09-2019
Locatie:	Kantoor Antea Group Capelle aan den IJssel
Methode:	Semi gestructureerd interview

VOORSTELLEN

V1. Kan je je zelf even kort voorstellen?

A Priscilla van der Haar, sinds 1 april bij Antea Group. Nu geen grote projecten. Voordien actief als omgevingsmanager met een focus op de realisatie tijdens projecten. Dus daar valt het communiceren en informeren van stakeholders, zowel professioneel als publiek.

PROCES

V1. Hoe is de stakeholder communicatie in het algemeen geregeld?

A Er is een onderscheid tussen omgevingsmanagement en communicatie. Er zit ook een groot verschil tussen projecten in uitvoering, projecten in de voorbereiding en projecten in de verkenning. Tijdens de voorbereiding gaat de opdrachtgever eisen en wensen ophalen in de omgeving en stelt een bestek op voor de aanbesteding. Idealiter blijft de opdrachtgever gedurende het hele project in contact met de omgeving.

Dan komt de aannemer die maakt een plan maakt voor de bouwcommunicatie. Hierbij te denken aan afspraken voor bijvoorbeeld de bereikbaarheid. Dit gaat met dezelfde stakeholders als die van de opdrachtgever.

Voor alleen informeren heb je onderscheid tussen publiekscommunicatie en bouwcommunicatie. De opdrachtgever doet de publiekscommunicatie wat de nut en noodzaak van het project betreft en de aannemer doet de bouwcommunicatie, wanneer de overlast plaats vind, hoe lang deze gaat duren, en hoe je contact op kan nemen met mensen.

Dit is een traditionele manier van communiceren, terwijl er steeds meer contractvormen zijn. Bij andere contractvormen kan het dus zijn dat de aannemer een deel van de KES gesprekken overneemt.

PROCES

V2. Hebben jullie een soort handleiding voor communicatie?

A Nee, is naar eigen inzicht. De opdrachtgever kan wel eisen meegeven, dit wordt dan ook bij de aanbesteding vermeld. Communicatie wordt in een BVLC plan geschreven (Bereikbaarheid, Veiligheid, Leefbaarheid een Communicatie). Hierin staat hoe je de omgeving gaat informeren, hoe garandeer je de bereikbaarheid en de veiligheid, de leefbaarheid gaat over de hinder en hoe je deze beperkt.

V3. Hoe pak jij stakeholder communicatie aan?

A Als je in de tender betrokken bent, kan je gelijk aangeven hoe je het wilt gaan doen. Maar het kan ook zijn dat iemand anders het plan heeft gemaakt. Als aannemer werk je vaak met je gezonde verstand. Korte lijnen, niet te ingewikkeld, niet te duur.

V4. Hoe doet de opdrachtgever dat dan?

A Er zit dan een communicatieadviseur op, of iemand uit het IPM team pakt het op. Je merkt soms ook dat mensen niet buiten gaan kijken, en vanaf het bureau werken. Hierdoor kunnen dingen voorgeschreven worden die niet mogelijk zijn.

V5. Hoe ga je er mee om als er iets voorgeschreven wordt wat niet mogelijk is?

A Tegenwoordig worden er eisen gesteld die ingevuld moeten worden. Als iets niet kan, dan geef je dat bijvoorbeeld door middel van een nota van inlichtingen tijdens de aanbesteding aan.

V6. Hoe wordt het gehele communicatie proces gepland?

A Er wordt een communicatiekalender gemaakt. Deze wordt opgesteld doormiddel van wat er in het project gebeurt. Wanneer heb je iets nodig, wanneer moet de vergunning aangevraagd worden, er wordt een planning gemaakt met daarin de communicatiemomenten. Als je de momenten hebt, en je hebt de groepen dan kan je de middelen eraan hangen, dan staat je communicatieplan.

V7. Je geeft aan dit is in de uitvoering, hoe gaat het dan in de voorbereiding bij de opdrachtgever?

A Dat is een uitgebreider plan. Daar zitten communicatieadviseurs in. Niet alle opdrachtgevers (zoals private opdrachtgevers) denken er uitgebreid over na. In principe wordt er een communicatieplan voor het project gemaakt. Aan de hand van dat plan worden eisen opgesteld waaraan de aannemer zich moet houden. Het is altijd onderdeel van de tender, alleen de ene keer is het uitgebreider dan de andere keer.

V8. En wie begeleidt het hele proces?

A De omgevingsmanager is hier voor verantwoordelijk.

V9. Hoe begeleidt hij/zij het proces?

A Tijdens de realisatie gaat het erom dat je de informatie ophaalt en deelt. Bij grote projecten heb je een omgevingsteam met een communicatieadviseur, hierin wordt de informatie gedeeld. Tussen het ophalen en delen van de informatie zit wel een vertaalslag, van de technische taal naar de leken taal. Het delen van de informatie wordt dus door de omgevingsmanager gedaan. Voor de bouwcommunicatie maar ook bijvoorbeeld wanneer een vergunning verleend wordt. Dan komen er vergunningseisen vrij. Deze informatie moet worden gedeeld. Dit wordt onder andere door middel van systems engineering gedaan. Hier wordt veel administratief bijgehouden.

Sommige omgevingsmanagers/coördinatoren werken gewoon nog met Excel, wat werkt maar niet te koppelen is aan bijvoorbeeld eisen, processen, voorwerpen of eigenaren.

V10. Dus er zit ook een taakverdeling in?

A In principe wel, maar als de communicatie maar een klein onderdeel is, doet de omgevingsmanager of de werkvoorbereider het erbij. Anders is het heel duidelijk wie wat doet.

De omgevingsmanager trekt ook veel op met de technisch manager, omdat hier veel overlap in zit, daarnaast zijn omgevingsmanager en technisch manager afhankelijk van elkaar. Je communiceert samen naar buiten toe, omdat je kennis kan missen. De omgevingsmanager blijft verantwoordelijk voor de coördinatie.

INFORMATIE VERGAREN

V1. Hoe zorg je dat correcte informatie verzameld wordt?

A Dit wordt gedaan door de omgevingsmanager.

V2. Hoe zorg je ervoor dat de informatie/eisen zo snel mogelijk SMART geformuleerd zijn?

A De omgevingsmanager zorgt voor de vastlegging, met daarbij het SMART formuleren. Anders krijg je achteraf alleen maar gezeur.

V3. Wordt er vaak om feedback gevraagd, zowel van de stakeholders als van jullie?

A Ja, er is altijd een terugkoppeling van wat er besproken is en wat is vastgelegd. Tijdens het gesprek vraag je vooral of je het goed begrepen hebt en of het goed is afgesproken. Hierbij wordt ook gevraagd of de stakeholder tevreden is. Naderhand wordt het verslag opgestuurd om de afspraken te controleren. Hierbij moet je een termijn opgeven en hier achteraan gaan. Je kan hierbij zeggen "als ik na een week niks hoor dan ga ik er vanuit dat het akkoord is" echter schiet je hier niks mee op. Als de stakeholder gaat klagen heb je geen poot om op te staan.

INVLOEDEN

V1. Hebben stakeholder karakteristieken invloed op het communicatie proces?

A Ja, zeker. Er zit verschil tussen professionele en publieke stakeholders. Het is wel handig om je af te spiegelen aan de stakeholder, bijvoorbeeld iemand gebruiken uit dezelfde streek. Je kijkt ook naar de cultuur, als je door hebt dat iemand graag met de uitvoerder wilt spreken omdat die anders dwars gaat liggen, neem je de uitvoerder mee naar het gesprek. Ook moet je zorgen dat je dezelfde taal spreekt. Kleurenprofielen van de mensen kunnen invloed hebben op de communicatie. Zelf google ik wel eens mensen om te kijken hoe een persoon een beetje in elkaar steekt. Zelfde bij organisaties: hoe ziet de website er uit, waar ligt de nadruk, wat is de visie van het bedrijf.

V2. En waar kijk je dan naar?

A Deels naar de overdracht. De opdrachtgever kan van te voren al aangeven of er problemen zijn. Je gaat kijken naar welke kennis je nodig hebt en naar wat voor type persoon er gesproken wordt. Dus het is belangrijk om je af te spiegelen aan de persoon die je spreekt. Dit is wel alleen als het ingewikkeld is. Als het makkelijk gaat hoef je dit allemaal niet te doen.

V3. Zit er verschil in hoe jullie stakeholders benaderen in verschillende fases van het project?

A Traditioneel zit de opdrachtgever altijd als eerste in de omgeving, en pakt de verkenning op. Verder zit er in de fases geen verschil hoe je het aanvliegt. Je vertelt wat je weet, dus in het begin is het globaal en later specifieker, maar qua toon of wijze waarop je communiceert niet.

Er zit wel verschil of de opdrachtgever communiceert of de opdrachtnemer. Opdrachtgevers zijn vaak wat afstandelijker terwijl een aannemer dichter bij staat.

V4. Spreek je als aannemer nog wel met overheden?

A Dat is afhankelijk of je te maken hebt met het ambtelijke of het bestuurlijke orgaan. Bestuurlijk blijft vaak tussen overheden onderling, maar de ambtenaren spreek je als aannemer vaak. Dit is vaak formeler omdat je spreekt met bevoegd gezag. Dus je kijkt naar bedrijfscultuur. Sommige organisaties zijn informeler dan andere. Het blijven mensen, dus als je een klik hebt communiceer je toch anders. Een klik kan wel helpen in het communiceren. Relatieopbouw is belangrijk.

V5. En hoe bouw je de relatie op?

A Door afspraken na te komen, vriendelijk te blijven, te kijken naar de belangen van een ander en te laten zien waarom je begrijpt dat iets hinder oplevert. Wees eerlijk en manage de verwachtingen. Het is heel menselijk werk, algemene normen en waarden.

V6. Hebben project karakteristieken invloed op het communicatie proces?

A Ja onder andere met de grote en de mate van impact van het project. Ook de structuur en de locatie van het project. Een provinciale weg in de stad heeft meer structuur en impact dan een landbouwweg in een weiland.

Tools

V1. Maken jullie gebruik van stakeholder management/communicatie tools?

A Ik heb een paar grote projecten gedaan, maar wordt toch voornamelijk met Excel of Relatics gewerkt. Bijvoorbeeld als er in een tool geen goede omgeving is ingericht voor stakeholders, kom je toch weer op Excel. Ook een keer gewerkt met SOM-set, dit is een hele mooie tool vanuit overheidsrol. Verder wel eens met GIS gewerkt, hiermee kan je makkelijk inzoomen op de omgeving.

V2. Heb je er behoefte aan?

A Ja, onder andere een database omdat je de stakeholders, issues en belangen op verschillende manieren kan filteren. Elk project is anders, en op elk project wil je die tool inrichten. Dus misschien kan het handig zijn om te gaan werken met modules die aan en uit kunnen. Als het namelijk niet goed is ingericht ga je andere velden gebruiken omdat je toch de informatie kwijt moet. Met een database kan je makkelijk filteren, combineren en lijstjes maken. Het moet makkelijk aanpasbaar zijn zodat het op een project toegesneden kan worden. De tool kan handig zijn om visueel in een overzicht alle informatie van stakeholders gereed te hebben, zoals met GIS. Maar hier moet in gefilterd kunnen worden (kaartlagen aan en uit zetten). Met GIS is het jammer dat hier een GIS expert bij moet komen om het aan te passen. Een combinatie tussen visueel en stakeholders zou ideaal zijn, bijvoorbeeld een combinatie tussen SOM-module en GIS.

V3. Als ik hier nu ter plekke samen met jou een tool zou maken, wat zou je zelf absoluut in de tool terug willen zien?

A Issues moeten er sowieso in. Ook de details van de bewoners moeten erin, met verbanden of mensen elkaar onderling kennen (bijvoorbeeld een koppeling tussen sociale media en een GIS netwerk). Daarnaast moet er een visueel aspect in.

TIPS/TOPS

V1. Hoe ervaar je de wijze waarop stakeholder communicatie geregeld is?

A Wel positief, er is steeds meer aandacht voor, en het kan steeds sneller omdat er dingen via de mail gecommuniceerd worden.

V2. Zijn er verbeterpunten binnen het proces?

A Het proces is elke keer anders. Maar het puntje participatie kan beter, dus eerder stakeholders meenemen en niet pas als het al besloten is de omgeving er pas bij betrokken. Als je stakeholders al betrekt bij het meebeslissen, heb je later minder last van ze omdat ze betrokken zijn bij het project. Ze snappen sneller waarom en voelen zich gehoord. Hierbij duidelijk benadrukken dat stakeholders niet mee beslissen.

Soms staat de opdrachtgever heel ver van het project. Mensen betrekken zich niet goed genoeg en er zitten te veel mensen tussen.

Het kan gebeuren dat overheden onderling niet communiceren. Dit kan komen omdat het heel ingewikkeld is. Er speelt vaak een politiek machtsspel. Als je bij de opdrachtgevers kant zit, moet je hier wel goed op inspelen.

V3. Kan je mij vertellen wat de risico's met betrekking tot stakeholder management/communicatie zijn?

A Mensen denken dat als een advies gegeven wordt, dit één op één overgenomen wordt en zijn vervolgens teleurgesteld als dit niet zo is. Dus de verwachtingen moeten gemanaged worden. Leg goed uit waarom wat gedaan wordt. Wees transparant en geef aan waarom iets niet kan.

VOORBEELDEN

V1. Kan je een voorbeeld noemen van een project waar je aan gewerkt hebt/op het moment aan werkt voor stakeholder communicatie?

A Dijkversterking in Krimpen.

V2. Kan je bij dit project de grootste factoren noemen welke invloed hadden op stakeholders communicatie?

A Oude huizen waar vlakbij damwanden gedrukt moesten worden. Dit project had een grote impact op de omgeving, het dorp werd lang afgesloten en mensen moesten lang omrijden.

V3. Hoe had dit invloed?

A Je moest heel veel informeren, het liefst op individueel niveau, want iedereen had een ander probleem.

V4. Ben je voorstander van individueel spreken?

A Ja, ook omdat niet iedereen naar de informatieavonden komt. Individueel spreken is afhankelijk van het individuele belang en de impact.

V5. Welke communicatie stromen werden gebruikt?

A Huis aan huis nieuwsbrief, KES gesprekken per huishouden, Facebook, heel veel individuele gesprekken. Uiteindelijk was er ook een gebiedsconciërge zodat de omgeving een aanspreekpunt had voor de kleine klusjes, een soort timmerman.

V6. Wordt er gebruik gemaakt van tools?

A Nee,

V7. Vond/vind je dit project soepel verlopen als het komt op communicatie?

A Nee waren veel technische problemen, dus de communicatie verliep neutraal met uitschieters naar boven en beneden.

V8. Werd er gebruik gemaakt van digitaal communiceren?

A Facebook en de verslaglegging werd via de mail gedaan.

Review op: 17 december 2019
Review door: Priscilla van der Haar
Handtekening:

TRANSCRIPT INTERVIEW SPREKER IX

Geïnterviewde: Martin Hogeboom
Interviewer: Veerle van den Berg
Datum: 30-09-2019
Locatie: Provinciehuis Zuid-Holland
Methode: Semi gestructureerd interview

VOORSTELLEN

V1. Kan je je zelf even kort voorstellen?

A Martin Hogeboom, actief als ZZP'er als omgevingsadviseur. Op het moment voor Provincie Zuid-Holland bezig voor de RijnlandRoute (N206 Europaweg).

PROCES

V1. Hoe is het stakeholder proces ingericht?

A Er wordt gekeken naar de hoofdonderwerpen binnen het project en welke onderwerpen in welke doelgroepen besproken moeten worden. Dus welke issues zijn er waarover communicatie opgezet moet worden, en welke issues worden aan welke stakeholder gehangen. Hierbij bekijk je ook wat er in de voorgaande situatie is gebeurd, door te kijken hoe ver de mensen al meegenomen zijn. De relatie tussen de stakeholders en de issues wordt door middel van SOM-set zichtbaar gemaakt. Na de analyse worden, door middel van de participatieladder, de (deel)processen ingedeeld. Als de belangen inzichtelijk zijn kan daar een gesprek over gevoerd worden. Dit is zinvol om problemen in een later stadia te voorkomen. Wees eerlijk, en geef boodschappen duidelijk aan, niet alles is mogelijk. Het is handig als je een kaart meeneemt om een concreet beeld te creëren. Voor het organiseren van de gesprekken, is het handig om te weten wat er in het voortraject is gedaan.
Het KES proces is wel belangrijk om goed voor te bereiden. Bedenk van te voren welke vragen je beantwoordt wilt hebben, probeer dit visueel te maken. Het is daarbij ook handig om informatie van te voren te delen. Met het terugkoppelen van de KES is het belangrijk om een reactie termijn aan te geven. Mensen gaan pas reageren als aangegeven wordt: "Als er niet gereageerd wordt, gaan we er van uit dat je akkoord bent".
Je moet eerlijk communiceren, transparant zijn en reden geven waarom iets gedaan wel of niet wordt. Maak inzichtelijk wat de impact is. Er zijn altijd verschillende niveaus van participatie. Zo kan je stakeholders informeren, raadplegen, adviseren, coproduceren of meebeslissen (de stappen van de participatieladder). Voor burgers wordt voor de participatie met klankbordgroepen gewerkt, waar de communicatie voornamelijk uit informeren en raadplegen bestaat. Voor de professionele stakeholder (gemeenten, waterschappen, veiligheid regio's) zijn de KES gesprekken, 3e trede in de participatie ladder. Hierin worden de raakvlakken bepaald en eisen opgehaald. De bevoegdheden moeten aan de voorkant goed vastgelegd worden.
Hoe het verder geregeld is, is afhankelijk van de opdrachtgever en of hij een open of gesloten proces wilt, een omgevingsmanager kan hier advies over geven, door een voorstel bij het projectteam of projectmanager neer te leggen. Bij een gesloten proces kan de omgeving niet mee kiezen en wordt alleen geïnformeerd. Bij een open proces is het belangrijk om in je stakeholderproces meningen een plek te geven en de meningen mee te wegen. Dan loopt de onderzoeksfase parallel met de

dialoogfase. Dit heeft ook gelijk relatie met de planning van de communicatie. Iedereen vindt de mijlpalen belangrijk, echter komt informatie vaak te laat en is het lastig sturen.

V2. Hebben jullie een soort handleiding voor stakeholder management?

A Ja, namelijk het Handboek strategisch omgevingsmanagement geschreven door Mark Wesselink, ~~dit principe~~ deze aanpak wordt ook toegepast bij de RijnlandRoute. Hierin staat voornamelijk dat elke fase van een project een eigen cyclus kent. In elke fase moeten de belangen opnieuw bekeken worden. Het boek omschrijft verder ook hoe het proces gemonitord moet worden, etc. Het project van de N206 maakt gebruik van de bijbehorende tool, SOM-SET (Strategisch Omgevingsmanagamenet). Binnen SOM-set zitten alle issue- en stakeholderdossiers, daarnaast zitten er ook verschillende rapportage instrumenten in.

V3. Volg je deze handleiding of gebruik je een eigen methode?

A Ja, er wordt altijd gewerkt volgens de SOM-principes (eerlijk, open, transparant). Er worden stakeholder- of issuedossier gemaakt. Hierin staat per issue welke stakeholder hieraan gekoppeld is, of per stakeholder welke issues eraan gekoppeld zijn. Door de koppeling van stakeholder en issue kan makkelijk gemonitord worden op de relatie ~~van~~ met de stakeholders. Hierbij kan achterhaald worden waar de issues/spanningsvelden vandaan komen. Dit kan ook, zoals beschreven in de handleiding, in SOM-set gedaan worden, binnen de tool is het namelijk mogelijk om zelf aan te geven wat wel en niet in een dossier opgenomen moet worden.

SOM omvat meer dan rapportages. Als je het proces helemaal plat wilt slaan kan het een vorm van risicomanagement zijn; voor stakeholdermanagement moet je ook beheersmaatregelen opstellen. Inhoudelijke vraagstukken vanuit de stakeholder moeten via de omgevingsmanager teruggekoppeld worden aan specialisten binnen het team, zodat een oplossing geformuleerd kan worden en deze via de omgevingsmanager weer richting de stakeholder kan worden gestuurd. Zelf, als omgevingsmanager, kan je niet direct op alle vragen antwoord geven, omdat je kennis mist en geen aannames mag doen. Als omgevingsmanager stuur je op de kwaliteit van het proces, en ben je het gezicht van het project voor de buitenwereld. Dit kan gemonitord worden door middel van rapportages, individuele dossiers of door middel van een relatiemonitor. Vroeger was dit in Excel, nu kan dit in SOM-set. Het is belangrijk dat er gekeken wordt naar belangen, en niet afgedwaald wordt naar standpunten.

V4. Wie houdt het proces in de gaten of het goed verloopt of niet?

A De omgevingsmanager is eindverantwoordelijke. De stakeholderdossiers kunnen door de omgevingsmanager of de communicatie medewerker gedaan worden. De inhoud van de dossiers wordt met het hele projectteam besproken.

V5. Hoe wordt het gehele communicatie proces gepland?

A Dit is afhankelijk van de projectplanning, van de opdrachtgever en van bestuurlijke partijen. Bekijken wat de reële opties zijn. Hierin moet altijd een afweging worden gemaakt van tijd, geld en kwaliteit. Timing is altijd cruciaal, maar lastig in te planning omdat je van zo veel factoren afhankelijk bent. Je probeert het altijd mee te nemen in het proces.

Het stakeholderproces moet worden meegenomen in de projectplanning, en moet mee kunnen schuiven indien informatie te laat geleverd wordt. Bij de

projectplanning moet verwerkt zijn wie gesproken moet worden, wat er besproken moet worden en hoe dit gedaan moet worden. Je moet zorgvuldig uitlijnen wanneer informatie toegestuurd moet worden, wanneer informatie benodigd is, of er een reactie van de stakeholder benodigd is (reactietijd) en wat de mogelijkheden zijn binnen de besluitvorming. Als er eenmaal beloftes zijn gemaakt wanneer/ee een communicatie moment is (bijvoorbeeld wanneer de uitnodiging is rond gestuurd) moet dit ook waargemaakt worden. Daarom moet je altijd achter de informatie aan gaan en proberen uitstellen te voorkomen. Hier komt het risico bij dat als de belofte gemaakt is en de informatie "te laat" komt, er binnen korte tijd informatie verwerkt moet worden. Plan altijd alles met het hele team, en kom naar de stakeholder niet met halve afspraken.

INVLOEDEN

V1. Hebben stakeholder karakteristieken invloed op het communicatie proces?

A Ja, je kijkt naar wat de beste vorm van communiceren is. In grote groepen kan je mensen niet persoonlijk spreken. Als er gemerkt wordt dat mensen het lastig vinden, kan je deze beter apart spreken, eventueel voorgesprekken hebben en/of een vertegenwoordiger ~~inhuren~~. De inhoud van de communicatie moet ook aangepast worden op de vorm van communiceren. Dingen waar je rekening mee hebt/~~kan~~ het type mens/organisatie zijn (organisatiecultuur), de visie van de stakeholder (denk aan activisten), en zoek naar aansluitingen (naar wie luistert de stakeholder). Bij gemeentes wordt vaak op een klassiekere manier gewerkt, en meer via gesprekken. Terwijl bij een andere organisatie het ook mogelijk is om werksessies, of tekensessie te organiseren. Hierbij kan iedereen direct in tekenen wat de wensen zijn. Afhankelijk van de relatie en het belang heb je ook een andere wijze van communiceren, bij gemeenten heb je meer raakvlakken en dus een intensievere relatie.

persoonlijke zaken

/zien te regelen

heb te houden, zijn

V2. Hebben project fases invloed op het communicatie proces?

A Ja, je gaat van klein naar groot. In de planfase heb je meer mogelijkheden en zijn er meer invloeden vanuit de omgeving; daar waar in een andere fase al besluiten zijn genomen. Bij planfases worden variantenstudies gedaan, hierbij kunnen de voor- en nadelen bepaald worden van de verschillende alternatieven. Wanneer het besluit genomen is, kan alleen nog maar gesproken worden over hoe het uitgevoerd gaat worden. Hierop moet goed gestuurd worden, en duidelijk aangegeven worden naar de stakeholders ~~dat je niet altijd kan blijven veranderen~~. Het is belangrijk dat je eerlijk en transparant communiceert. Geef duidelijke redenen waarom iets is of wordt gedaan. Geef ook eerlijk aan wat de impact is van de werkzaamheden. Bij ieder proces komen er stakeholders bij en verliezen andere mensen interesse; daarom moet de stakeholderanalyse ook altijd geüpdatet worden.

welk stadium een project verkeert en wat ~~kan invloed~~ de beïnvloedings-mogelijkheden zijn.

-fase

V3. Hebben project karakteristieken invloed op het communicatie proces?

A In principe wel, bij een groot programma is het niveau heel anders. Bijvoorbeeld bij de aanleg van de Tweede Maasvlakte, is op nationaal niveau gekeken naar de mogelijkheden. Dit wordt dan per stap gedetailleerder. Je kijkt ook naar de gevoeligheid van het project, en de impact van het project op de omgeving.

INFORMATIE VERGAREN

V1. Hoe zorg je ervoor dat de informatieve/eisen zo snel mogelijk SMART geformuleerd zijn?

A Door een beter beeld te creëren, kunnen gerichtere vragen gesteld worden. Bij een voorbeeld project is een enquête gebruikt, hierbij werden wolkenvelden gecreëerd wat duidelijk aangaf wat er wel en niet aan de hand was. Daardoor krijg je concreet beeld wat wel en niet van belang is. Intekenen is een andere mogelijkheid; hierbij worden wensen SMART en duidelijk, en het proces is efficiënter omdat alles direct digitaal is. Vaak zitten er vertegenwoordigers bij, zodat deze ook reactie kunnen geven tijdens gesprekken.

V2. Wordt er om feedback gevraagd?

A Ja, je verstuurd het verslag, en vraagt hierbij om reactie te geven. Hierbij moet ook gevraagd worden of de collega's van de stakeholder een mening hebben en of het nodig is dat zij het document bekijken om feedback te kunnen geven.

TIPS/TOPS

V1. Hoe ving je de wijze van stakeholder communicatie verlopen?

A Klassiek en degelijk, er worden veel gesprekken gevoerd, terwijl er veel (web)tools zijn die gebruikt kunnen worden om informatie te delen in plaats van gesprekken. Voor de Rijnland Route was een website welke veel informatiever is opgesteld. Hier had eigenlijk een kader moeten zijn waar vragen gesteld konden worden, en waarbij dan ook reactie gegeven kon worden. Dit was er niet, terwijl dit een simpele toepassing had kunnen zijn. Er wordt gewerkt zoals we gewend zijn; het werkt maar het kan beter. Door bijvoorbeeld Visuals toe te passen kan je vragen afvangen, omdat inschattingsfouten van mensen worden weggehaald.

V2. Waar zie je mogelijke verbeterpunten binnen het proces?

A Eerlijkheid, betrouwbaarheid en transparantie is belangrijk. Maar soms wordt er nog te weinig duidelijkheid gegeven en daardoor veel vragen gesteld.
Met bijvoorbeeld een bolvisuals van The Imagineers of een filmpje kan een beter beeld gecreëerd worden voor meer duidelijkheid bij de stakeholders.
Er loopt nu nog te veel klassiek, en digitale beelden zouden hier bij kunnen helpen, maar dit is een dure investering en laat daarom op zich wachten.
Het is ook belangrijk om te bepalen hoe serieus de omgeving meegenomen moet worden. Wanneer er om meningen wordt gevraagd, en deze worden gegeven moet hier ook wat aan gedaan worden. Als de overheid niet integer is worden stakeholders achterdochtig. Als het voortraject niet goed verloopt, sta je de rest van het project al een stapje achter.

V3. Zie je risico's?

A Misinterpretatie van de mensen. Visuals kunnen dit verhelpen. Hier komt dan wel het risico bij dat mensen denken dat dit de eindsituatie is. Terwijl een aannemer ook vrijheid heeft, en de uiteindelijke situatie dus anders is dan de tekening welke weergegeven werd. Het is belangrijk om aan te geven dat een tekening een voorbeeld is. Een voorbeeld is dat je weet dat er een trap komt, alleen hoe deze precies uitgevoerd wordt is niet bekend, en de tekening is een voorbeeld hoe dit zou kunnen. Zo een disclaimer moet ook herhaald worden. Andere risico's zijn dat boodschappen niet goed over komen, dat er misverstanden ontstaan, verwachtingen te ver uit een lopen en dat er ruizen op de lijn komen.

Het is belangrijk om de media in de gaten te houden en te kijken wat er gezegd wordt over het project. Bij de Rijnlandroute wordt dit gedaan door het instellen van een pushbericht wanneer een bericht over de RijnlandRoute gepubliceerd wordt, door middel van het instrument nieuwszoeker. Hetzelfde wordt gedaan met Twitter. Hierdoor is er snel een beeld wat er gezegd wordt, en kan er snel een reactie worden gegeven. er zo nodig

TOOLS

V1. Maken jullie gebruik van stakeholder communicatie tools?

A Ja, er wordt intern gebruikt van SOM-set. Verder wordt er geen gebruik gemaakt van tools, wel van nieuwsbrieven en berichten aan specifieke groepen per mail. Interactie tussen stakeholders gaat voornamelijk via meetings en inloopavonden met groepen van stakeholders.

Wel bekend met GIS aspecten, The Imagineers hebben bijvoorbeeld een visualisatietool waar kaartlagen aan- en uitgezet kunnen worden, maar wordt ~~weinig~~ niet mee gewerkt.

V2. Heb je er behoefte aan?

A Ja, voorheen werd alles met belangenmatrixen gedaan, waarmee geselecteerd kan worden wat wel en niet meegenomen wordt. Dit is nog steeds nuttige, maar er zijn meer mogelijkheden. Dit is geen interactieve tool. The Imagineers zijn bezig om een interactieve tool te maken met 3D beelden, voornamelijk voor de planfase en uitvoeringsfase. Hierbij kunnen de contouren van het project weergegeven worden, en kunnen stakeholders aangeven wat ~~hun~~ belangrijk vinden.

I zij
F a hiere

V3. Als ik ~~heir~~ F hu ter plekke samen met jou een tool zou maken, wat zou je zelf absoluut in de tool terug willen zien?

A Het is fijn om een interactieve kaart te hebben waarop partijen kunnen reflecteren. Een soort digitale workspace. Hierbij kan bijvoorbeeld tijdens het KES proces gewerkt worden met een kaart, waardoor het project ingekaderd kan worden, en alles gevisualiseerd worden. Ten opmerkingen vanuit stakeholders direct verwerkt worden.

Review op: 24-11-2019
Review door: Martin Hogeboom
Handtekening:

TRANSCRIPT INTERVIEW SPREKER X

Geïnterviewde: Marco de Boer
Interviewer: Veerle van den Berg
Datum: 02-10-2019
Locatie: Projectbureau Houthaven te Amsterdam
Methode: Semi gestructureerd interview

VOORSTELLEN

V1. Kan je je zelf even kort voorstellen?

A Marco de Boer, bij de Spaarndammertunnel volledig project meegemaakt. In de eerste fase als project manager, na de aanbesteding heb ik de rol van omgevingsmanager opgepakt. Bij tunnels is dit een brede rol, zowel in de fysieke omgeving als de vergunningen vergaren.

V2. Wat is jou rol binnen het stakeholdersmanagement/communicatie?

A Wij zijn onderdeel van plan Houthaven, wat een project is van woningontwikkeling met 3000 woningen, de Spaarndammertunnel is daar onderdeel van. Hier zit een apart team op voor de complete communicatie, zoals nieuwebrieven, websites. Mijn deel was voornamelijk het constant beheren van het proces, en veel communicatie met de beheerder en alle partners welke betrokken waren. Bij dit project was het proces heel zwaar, de details waren vooral heel ingewikkeld. De tunnel zit in een complexe omgeving, nabij een beweegbare brug. De eigenaars daarvan speelde een belangrijke rol, voornamelijk op veiligheid. Voor het openstellen moet een veiligheidsbeheerplan opgesteld worden, en dit moet opgesteld worden met alle beheerders en betrokkenen. Dus communicatie gehad met veel belangrijke stakeholders.

TIPS/TOPS

V1. Hoe vind je dat stakeholder communicatie is geregeld?

A Met een focus op de KES is dit te complex, je weet eigenlijk alleen dat een tunnel gaat bouwen, en de beheerder kan dan ook niet alles overzien. Er moet geaccepteerd worden dat de scope te algemeen is, en dat je die met elkaar moet ontwikkelen. Als je dat accepteert, zal de samenwerking ook positiever zijn. Zeker als het complex is moet je soms accepteren dat eisen kunnen wijzigen, afvallen en bijkomen. Het is een lopend proces wat niet zomaar over de schutting gegooid kan worden. Dat geld niet alleen voor de beheerders, maar ook voor de mensen die het bouwen, het is niet mogelijk alles in een contract vast te leggen. Het vergt altijd flexibiliteit binnen het ophalen van de eisen.

PROCES

V1. Hoe is het stakeholder communicatie geregeld?

A Bij dit project is het vragen naar eisen vaak mislukt. Daarna hebben we zelf maar een aantal voorstellen gemaakt en zijn we daarmee gaan praten met de stakeholders, de feedback uitwerken en vervolgens controleren of dit klopte. Op deze manier zijn de eisen voor het contract opgesteld. De beheerder moest door de aannemer betrokken worden. Dit is belangrijk voor succes, omdat de beheerder anders achteraf kan zeggen dat iets anders is gebouwd dan hij wilde. De beheerder is uiteindelijk de gebruiker. De

overdracht wordt hierdoor ook soepeler. De beheerder in dit geval was ook iemand met kennis en ervaring, dus dat zorgde voor goede begeleiding.

V2. Dus een deel van succes is kennis?

A Voor een deel, maar voor een deel is het ook om als een project jezelf er niet te makkelijk van af te laten. Niet denken dat als er eisen binnen komen waar je niks mee kan je wel verder kan werken. Op korte termijn werkt dit fijn, maar levert in een later stadium problemen. Sentiment in de onderlinge samenwerking heeft ook effect. Om te zorgen dat je op een goed niveau sentiment krijgt is door toch regelmatig samen te zitten, met elkaar spreekt, dingen serieus oppakken en laten zien dat je als project moeite doet om een beheerder te dienst te zijn. Mensen zijn vaak te snel tevreden bent. Dan doorloop je het proces deels, maar ben je aan het einde het niet eens met elkaar.

V3. Waar ligt dat dan aan?

A Misschien zijn je eisen niet goed geformuleerd. Maar als het project complex is, moet een eis misschien wel helemaal gedetailleerd worden om overeenstemming over de eis te krijgen. Bij een project gaat het toch altijd om een goede samenwerking, vanaf initiatie tot aan de beheer fase.

V4. Hoe voorkom je dat dan?

A Samenwerken, en dan ook op het niveau van mensen kijken. Met sommige mensen werk je beter dan met andere. Dus als je een team samenstelt moet je kijken hoe de mensen in elkaar steken. Sommige mensen willen ook te snel, vooruitrennen heeft geen nut. Onderlinge afstemming is daarom heel goed.

INVLOEDEN

V1. Hebben stakeholder karakteristieken invloed op het communicatie proces?

A Ja, zeker. Dit is ook bij interne communicatie heel belangrijk.

V2. Hebben project fase invloed op het communicatie proces?

A Samenkijken, en kennis leren maken met elkaar. Aangeven wat de kennis is bij iedereen, hoe mensen het project zagen wat ze verwachten. Opdrachtgever en opdrachtnemer ook samen in de keet, zo wordt draagvlak gecreëerd. Door elkaar te leren kennen zorg je dat mensen open gaan staan.

Je kijkt als team met wie je samen moet werken en wat je op individueel niveau moet doen. Misschien wel cultuur. Geef de ruimte voor informeel contact. Zet vooroordelen aan de kant.

V3. Hebben project karakteristieken invloed op het communicatie proces?

A Ja, denk het wel. Als een project heel inzichtelijk is en je precies weet wat je moet doen dan is de communicatie een stuk makkelijker. Als je op voorhand weet dat het complex is, en verschillende contractvormen krijgt, dan heb je veel informatie nodig. Dit vergt van aannemer en opdrachtgever veel meer energie.

V4. Wat maakt een project complex?

A De locatie kan een project complex maken, hoe moeilijk de omgeving doet, wat de voorgeschiedenis is van de omgeving. De aard en de invloed van het project. De complexiteit komt verder voort uit de hoeveelheid eisen en wijzigingen van eisen tijdens het project.

TIPS/TOPS

V1. Hoe was het proces van het project?

A Inefficiënt, want je verwacht van een professioneel beheerder dat hij goede input kan geven, echter was dat hier niet het geval. De beheerder had heel veel niet op orde, zoals uniforme aanpakken. Deze zijn nu gedurende het proces gemaakt.
Bij andere projecten waren beheerders wel bekwaam, dan krijg je de eisen snel en krijg je bij wijze van direct een handboek aangewezen.

V2. Hoe kan je het efficiënter maken?

A Als je deze uniforme bestanden in de voorfase had gehad, was het makkelijker geweest. Hier zijn aannames voor gedaan, daar was het ontwerp op gemaakt, en achteraf moesten er dus aanpassingen in het ontwerp komen. De protocollen waren er bij de beheerder niet, die zijn pas aan het einde van de periode gemaakt. Veel mensen werken nog zoals ze 10 jaar terug ook werkte, echter door veranderingen van wetten kan dat niet zomaar meer.

V3. Als er nou geen handboeken zijn?

A Je bent als project altijd afhankelijk van het zoeken en krijgen van informatie. De opdrachtgever mag best duidelijk zijn wat er precies gemaakt moet worden. In dit geval was de enige manier dus om zelf eisen op te gaan stellen en hier feedback over te vragen. En zelfs dan kan er in een later stadium dat de eisen gewijzigd werden. Hier moet je wel de mogelijkheid en de vrijheid voor hebben.

V4. Maar hoe doe je dat dan? Op een gegeven moment kunnen wijzigingen niet meer plaats vinden?

A Toch een soort voortschrijdend inzicht. Maar bij bepaalde projecten zijn er ontwikkelingen waardoor iets anders moet. Van beide kanten moet het in ieder geval bespreekbaar zijn. En het moet kunnen om kleine aanpassingen te doen. In theorie is niks onmogelijk. Het blijft een afweging van wat een partij wil, wat een ander vind. Er moet bepaald worden wanneer een escalatie niveau benodigd is, dit moet van te voren vast gelegd worden. En als hier dan een resultaat uit komt, moet je ook niet meer moeilijk gaan doen en de nieuwe uitkomst gewoon uitvoeren.

V5. Hoe plan je daar dan voor?

A Onverwachte dingen kan je niet plannen, hiervoor kan je eventueel een buffer inbouwen. Bij hoofdprocessen kan je het ophalen van eisen wel opnemen in je planning. Hierbij kan je duidelijk maken dat er een moment komt dat er een discussie naar voren komt. Daarnaast valt dit in de expertise van een planner. Het is fijn om met een planner te sparren over hoe iets in de tijd gezet moet worden. Escalaties hoeven zelf niet veel tijd te kosten.

V6. Waar zie je mogelijke verbeterpunten binnen het proces?

A Soms zie je dat acties niet gedaan worden, dan moet je energie steken om iedereen binnenboord te houden. Bij een voorbeeld hebben beheerder en aannemer totaal niet met elkaar samengewerkt, toen de tunnel afwas is de aannemer weggelopen. Uiteindelijk heeft de beheerder nog technische aanpassingen moeten doen voordat de tunnel open kon.

TOOLS

V1. Maken jullie gebruik van stakeholder communicatie tools?

A Ja, we hebben met VISI gewerkt, in de contractuele samenwerking. De toepassing VISI in de omgeving van Bakker en Spees. Hierin werden documenten gedeeld en acceptaties bijgehouden. Gemeente Amsterdam werkt altijd met Bakker en Spees in combinatie met VISI.

V2. Ben je wel bekend met de tools zoals Clearly?

A Nee ook niet.

V3. Heb je hier behoefte aan?

A Nee, maar dit komt waarschijnlijk omdat ik ook niet weet wat ik mis. Met dingen die je niet kent, ken je de waarde ook niet.

V4. Werken jullie helemaal niet digitaal?

A We werken wel in Relatics, om de contracteisen op te halen, erin te zetten en deze te beheersen. Later hebben we de team overleggen hier ook in gezet, samen met de acties, dit zorgt er wel voor dat het beter behapbaar is bij zo een groot project. Het ophalen van de eisen werd gewoon nog face to face gedaan.

V5. Zou je een GIS aspect erbij willen hebben?

A Nee voor een project zelf niet, en ook niet voor de communicatie.

TIPS/TOPS

V1. Ben je wel tevreden over hoe het nu loopt?

A Zeker.

V2. Zie je verbeterpunten?

A Altijd, een project kan nooit perfect lopen. We hebben een evaluatie met de opdrachtgever en met de beheerder. Hieruit kwam voornamelijk dat je open en transparant moet communiceren. Het komt toch neer op een zo een goed mogelijke samenwerking met het team. Niet uitgaan van vooroordelen. Als je goed met elkaar kan opschieten, kan je elkaar de ruimte geven om je werk te doen. Daarnaast heb je gevarieerde mensen nodig, de ene is flexibeler dan de ander en je hebt het beide nodig. Je hebt ruimte nodig om eventueel aan te sturen. Je moet het niet laten liggen. Geef de tijd om met elkaar te communiceren en af en toe met elkaar samen te zitten om te kijken waar we nu staan.

V3. Werken jullie op ieder project met dezelfde methode?

A Ja. Dat is ondertussen een standaard proces.

V4. Het is denk ik geen standaard handleiding, dus hoe vlieg je dit aan?

A Nee, het staat niet zwart op wit, en het is afhankelijk van het type project. Uitgaande van een secundaire weg zou ik in beeld brengen wie de stakeholders zijn, eisen ophalen, deze in Relatics zetten en daarmee een contract maken.

V5. Vraag je hierbij om feedback?

A Je moet altijd vragen of dit is wat er bedoeld werd.

V6. Hoe zorg je ervoor dat eisen concreet/SMART kunnen worden?

A Je weet soms niet tot welk detail je moet gaan, maar je moet een voorstelling maken wat heb ik hier, en wat betekend dit voor de uitvoering. Je moet hier scherp op zijn. In

dit geval ging de aannemer alle eisen in Relatics zetten, en vervolgens in discussie met de opdrachtgever, “wat betekenen deze eisen?” Doorvragen hoe iets bedoeld is moet in iedere fase gedaan worden.

V7. Heeft de verschillende fase invloed op hoe je communiceert?

A Ja, doordat het contractueel wordt gaan tijd en geld een grotere rol spelen. De druk staat er gedurende het hele project op, maar tijdens de contractuele fase is deze het ergst. Dit zou in voorgaande fases eigenlijk net zo belangrijk moeten zijn. In zo een fase is de opdracht misschien nog niet concreet, en heb je geen harde deadline, hier zou een team misschien scherper op moeten zijn.

V8. Wat zijn risico’s als betreft communicatie?

A Het feit dat je met mensen werkt, psychologisch stukje. Daarnaast ook tijdsdruk, dat je dingen daardoor laat lopen.

Review op: 23-10-2019
Review door: Marco de Boer
Handtekening:

TRANSCRIPT INTERVIEW SPREKER XI

Geïnterviewde: Wineke Straatsma
Interviewer: Veerle van den Berg
Datum: 04-10-2019
Locatie: Kantoor Antea Capelle aan den IJssel
Methode: Semi gestructureerd interview

VOORSTELLEN

V1. Kan je je zelf even kort voorstellen?

A Wineke Straatsma, altijd gewerkt op het gebied van water en ecologie. Eerst als projectleider later als omgevingsmanager. Dit doe je nooit als enige, hier doe je altijd werk naast. Ik geef hiernaast interne trainingen. Per project verschilt het in welke fase ik actief ben.

PROCES

V1. Hoe is het stakeholder communicatie geregeld?

A Voor projecten in de voorverkenning fase, heb je open gesprekken. Dus dan heb je het nog niet over eisen/wensen maar ben je aan het brainstormen, zoals bijvoorbeeld een ontwerpatelier. Bij een project met veel verschillende onderdelen is per gebied een andere strategie benodigd. Per onderdeel hebben we met de stakeholder besproken wat de ambitie van het project is. De dijkversterking was hier maar een klein onderdeel van. Daarom hebben de professionele stakeholders eerst een visie gemaakt en hebben wij ons daar op aangepast. Er is toen gekeken hoe lang de veiligheid nog gegarandeerd kon worden, hierna is er een gebiedsproces van gemaakt op bestuurlijk niveau: professionele stakeholders hebben bestuurlijk afgesproken dat er een samenwerking aangegaan wordt inclusief de taakverdeling. Dan is de vraag of je wel zo afhankelijk van elkaar wilt zijn door alle onderdelen in één project te stoppen, of maak je vijf verschillende projecten. Voorfase is echt nog de scope bepalen met de stakeholders samen.

In de verkenningsfase wordt het al concreter, omdat er dan vaak meer bekend is en kan je gerichter vragen gaan stellen, er is al een scope bekend. Hierbij wordt gevraagd wat moet wel en wat moet niet. Dit proces moet zo open mogelijk gedaan worden en daarom probeer ik hierbij nog geen ontwerp mee te nemen. Hier komt geld snel bij kijken, maar vaak vergeten wordt.

In de planvormingsfase is het de vraag hoe de afspraken in de verkenningsfase zijn gemaakt, of er samen wordt gewerkt of dat je elkaar alleen op de hoogte houd. Dus in de verkenningsfase wordt al gekeken naar hoe de relatie wordt tussen de verschillende stakeholders.

In de uitvoeringsfase is het heel praktisch, namelijk de bouwcommunicatie. Toch zit je iedere twee weken nog aan tafel, als andere stukken uitlopen komen andere onderdelen stil te liggen. Dan is alles in het contract afgedicht, maar over de details wordt nog gediscussieerd. Het is ook de vraag hoe de capaciteit van het project en de verschillende stakeholders is.

V2. Zit er een taakverdeling in het communicatie proces?

A Wordt deels in het contract vastgelegd, maar is dus ook weer afhankelijk wie waar de resources voor heeft. Het is belangrijk om vast te leggen wie waar financieel verantwoordelijk is. Bij kleinere projecten heb je minder afstemming tussen andere sub-projecten, maar haal je afspraken/eisen bij andere stakeholders. Wat altijd een groot aandachtspunt is, is dat bij grote complexe projecten soms wel 2 of 3 omgevingsmanagers zitten en teams gewisseld worden. Hierbij zijn eisen welke aan de voorkant niet goed vastgelegd door bijvoorbeeld een brondocument, dus dan is het slecht te herleiden. Dus vastlegging/administratief kan nog wel verbeteren. Meeste omgevingsmanagers zijn hier niet van.

V3. Wie begeleid dan het hele proces?

A De omgevingsmanager is verantwoordelijk voor de verslagen en het invoeren in het systeem vanuit de IPM rollen. Maar dit kan ook de projectleider zijn. De gene die het contract schrijft moet dit checken. Daarnaast zit er een vertaalslag van het gesprek naar een concrete eis, dit wordt samen gedaan met de omgevingsmanager en de contract schrijver. De omgevingsmanager moet scherp hebben wat er bedoeld wordt, zodat dit vertaald kan worden. Indien dit niet lukt moet de omgevingsmanager terug naar de stakeholder. Dat moet ook als de eis niet gehonoreerd wordt. Als iets niet kan moet dit teruggekoppeld worden naar de stakeholder met de reden waarom. Dit is vaak een stap die overgeslagen wordt.

V4. Hoe komt het dat de terugkoppeling niet gedaan wordt?

A Het zijn geen leuke gesprekken, dus mensen gaan het conflict uit de weg. Daarnaast is diegene die het honoreringsadvies schrijft, niet verantwoordelijk voor het terugkoppelen. Het kan gebeuren dat de taken te ver zijn losgeknipt en diegene die hier wel voor verantwoordelijk is de terugkoppeling niet goed door krijgt. Hier moet altijd goed opgelet worden.

V5. Heb je wel eens moeite met het SMART opschrijven van de eisen?

A Ik neem hier een contractschrijver voor mee, die vraagt net zo lang door totdat de eis concreet is. Deze mensen hebben hier verstand van, daarnaast zijn de lijnen tussen informatie en contract directer. De contractschrijver kan de eisen direct in Relatics verwerken.

V6. Is er een handleiding voor het proces?

A Ik heb in ieder geval geen handleiding gelezen. Er zijn veel standaarden en richtlijnen. Het is vaak projectmatig werken en het zijn de zelfde routines. Bij de training wordt wel gebruik gemaakt van een handleiding, stroomschema van Rijkswaterstaat.
Het is daarnaast een kwestie van gebruik maken van een gezond verstand.

INVLOEDEN

V1. Hebben project karakteristieken invloed op het communicatie proces?

A Ja, het is altijd project afhankelijk. Er speelt veel, maar is niet standaard. Dit kan de onderlinge band met stakeholders zijn, op welk niveau (bestuurlijk), hoe groot is de kans op imagoschade, roept het project weerstand op. Bij een groter project komt er een communicatieadviseur bij. Locatie, vorm, invloed, media gevoeligheid kunnen ook bepalen hoe je communiceert. Elk project blijft maatwerk.

V2. Hebben stakeholder karakteristieken invloed op het communicatie proces?

A Ja, je leert je stakeholders wel kennen. Dingen waar je op kan letten zijn hoe snel stakeholders reageren. Sommige stakeholders reageren nooit gelijk omdat ze met een achterban moeten communiceren. Je bekijkt wie je nodig hebt, ambtelijk of bestuurlijk. Het kan wel even duren voordat je bij een organisatie de juiste persoon spreekt. Dit blijft ook maatwerk.

V3. Hoe plan je het communicatie proces?

A Je spreekt mijlpalen af, en vanaf daar reken je terug. Hoe vaak mogen mensen meedenken en hebben ze invloed, moeten mensen meegenomen worden of is alles al bekend. Je bekijkt of het nodig is om te participeren, als iets vast staat hoef je niet twee uur te gaan brainstormen. Dan kan de duur bepaald worden. De planning is afhankelijk van wat er in het project gebeurd en wat er gedaan moet worden. De verwachte weerstand wordt meegenomen. Het veranderd ook de hele tijd, want soms komt er iets op en dat valt niet te plannen. Je plant het wel door middel van ervaring. Planning kan ook in de wens van de opdracht zitten, wil je participatie van de omgeving, is hier ruimte voor of moet het zo snel mogelijk gebouwd worden.

TIPS/TOPS

V1. Hoe vind je dat het huidige proces verloopt?

A Het gaat altijd op de communicatie mis. Mensen begrijpen elkaar vaak verkeerd, zelfs als het zorgvuldig gepland is. Het blijft ook menselijk, dus het kan op gekste fronten mis gaan. Er zit soms een onvermogen om elkaar te begrijpen, verschillende organische culturen, en een stukje kennis.

V2. Waar zie je mogelijke verbeterpunten?

A Het vastleggen van de terugkoppeling. De klanteisen gedurende het hele proces bijhouden, dus ook die van het voortraject.

V3. Zitten er verschillende fases in de KES? Doe je bij iedere fase een nieuwe KES sessie?

A Ja, als je een volgende fase in gaat wil je de KES wel checken. En bij een nieuwe fase kunnen ook nieuwe eisen opgeroepen worden dus deze moeten dan opnieuw geïnventariseerd worden. Dit komt omdat als er een basis is van het ontwerp, mensen nieuwe dingen zien. Je moet ook controleren of wat bedoeld is goed verwerkt is. Dus maak het visueel.

V4. Vind je het KES nuttig en efficiënt?

A Het is zeker nuttig, omdat de input van de omgeving wordt verankerd. Maar de procedure zelf is vaak eindeloos. Het proces is tijdrovend en de informatie is niet altijd even veel. Hier zit ook de vertaalslag in, welke vermoeiend is. Dit omdat er soms geen begrip is wanneer dingen wel of niet mogelijk zijn. Ondertussen zijn er veel vormen van KES, en alles wordt nog in Excel verwerkt, dit moet efficiënter kunnen. Een optie is dat het oplicht als een eis niet gehonoreerd wordt. Of dat er automatisch een foutmelding gegeven wordt als iets niet mogelijk is. Dan blijf je niet iedere keer alle eisen controleren. Hierbij kan in het honoreringsadvies ook aangegeven worden waarom iets wel of niet mogelijk is.

V5. Kan je mij vertellen wat de risico's met betrekking tot stakeholder communicatie zijn?

A Risico is dat als mensen zich niet gehoord voelen, het moeilijk is om de stakeholders weer opnieuw de goede richting op te krijgen. Daarom is het belangrijk om open gesprekken aan te gaan, vaak zelfs zonder ontwerp. Stakeholders zijn met een ontwerp bang dat het al vast staat. Het is belangrijk om met een minimaal onderwerp te beginnen, alleen de meest belangrijke aspecten en geen overvloed aan informatie. Dan zijn deze namelijk afgehandeld en worden de rest van gesprekken vaak ontspannener. Het grootste risico is dat de weerstand zo hoog komt dat het project stil komt te liggen. Dit zit weer in de KES, dat je dingen beloofd die je niet waar kan maken, of dat je dingen niet terugkoppelt.

V7. Wat zijn de belangrijkste aspecten bij communicatie?

A Het bouwen aan vertrouwen, dat doe je door oprecht te interesseren in het belang en de afspraken die je maakt na te komen. Aantekeningen maken bij het gesprek, kijken of deze kloppen. Wees eerlijk, zowel wanneer dingen wel kunnen als wanneer dingen niet mogelijk zijn.

Open, eerlijk en transparant communiceren. De omgeving bestaat uit mensen, dus houd daar rekening mee.

TOOLS

V1. Maken jullie gebruik van stakeholder management/communicatie tools?

A Ja, maar niet altijd. Maak wel eens gebruik van Clearly, SOM-set, de coalitiescan (Qsort methodologie), Canvas voor strategisch omgevingsmanagement en leefstijlbenadering van Summer (wat voor type mensen wonen waar en welke vorm van communicatie kan je hiervoor benaderen).

V2. Vind je het fijn werken?

A Soms, een project is altijd maatwerk, dus je probeert maatwerk in een systeem te stoppen. Bij grote projecten is het handig omdat het anders te veel wordt. Dan wordt er onzorgvuldig gewerkt.

V3. Wat mis je nog in tools?

A Het is altijd nog administratief. Je bent dadelijk meer tijd kwijt met de informatie verwerken dan dat je er informatie uit kan halen. Een tool moet wel een meerwaarde hebben. Er wordt nu gewerkt aan SOM-GIS, wat het beste is van SOM-set en Clearly. Je hebt het visueel en tekstueel. Het zou helemaal ideaal zijn als er ook een soort Relatics aan gehangen kan worden, dus dat er bestanden uitgetrokken kunnen worden. Daarbij kan het handig zijn als het in een soort app vorm is, zodat je snel je aantekeningen kan maken en die gelijk in het systeem kan knallen. Houd het visueel en simplistisch.

Review op: 28-10-2019
Review door: Wineke Straatsma
Handtekening

TRANSCRIPT INTERVIEW SPREKER XII

Geïnterviewde: Paul Jongejan
Interviewer: Veerle van den Berg
Datum: 14-10-2019
Locatie: Provinciehuis Zuid-Holland
Methode: Semi gestructureerd interview

VOORSTELLEN

V1. Kan je je zelf even kort voorstellen?

A Paul Jongejan bij TwynstraGudde als directeur van de adviesgroep Mobiliteit en Infrastructuur. Onder andere bezig als projectleider bij de N211 Wippolderlaan bij de Provincie Zuid-Holland. Hier voor opdrachtgever van het project geweest. Binnen de N211 ben ik leidinggevende en adviseur van de omgevingsmanagers van de N211. Daar voor veel verschillende rollen met relatie tot stakeholder management uitgevoerd.

INVLOEDEN

V1. Hebben stakeholder karakteristieken invloed op het communicatie proces?

A Je maakt onderscheid tussen burgers en professionele stakeholders. De professionele stakeholders zijn verder onder te verdelen in bestuurlijk en ambtelijk. Niet iedere professionele stakeholder is een overheid. Dus je hebt technisch professionele overleggen en aan de andere kant heb je de bestuurlijke overleggen, welke voornamelijk uit overheden bestaat. En er zijn ook partijen welke niet bij een project betrokken zijn (als opdrachtgever of –nemer) maar zich wel stakeholder voelen. Je hebt ook nog half bestuurlijke stakeholders zoals waterschappen, zijn geen overheden maar opereren vaak wel binnen bestuurlijke sector. Waterschappen zijn vaak vergunningverleners. Dit wordt in één en dezelfde manier aangevlogen, maar dit zou gesplitst moeten worden. In het vakjargon moet je ook onderscheid maken in shareholders (materiaal of materieel inzetten voor eigen gewin) en stakeholders (vanuit een logisch belang iets binnen een project willen realiseren).

V2. Hoe splits je dit?

A Vragen of het om bestuur voorbereiding en het uitlijnen van de standpunten gaat, of over het goed managen van de verschillende belangen. Aan de hand daarvan zet je mensen met verschillende vaardigheden op het project. De omwonende hebben vaak ook eigen instrumenten om de belangen te bespreken. De wensen van de omwonende zijn vaak niet duidelijk, dus heb je aparte kennis nodig. Je hebt dus eigenlijk drie groepen (1) de omwonende, (2) het maatschappelijke middenveld, de KES groep, en (3) het bestuurlijke deel.

TIPS/TOPS

V1. Hoe vind je dat stakeholder communicatie nu verloopt?

A De efficiëntie is afhankelijk van hoe je de KES in deelt. Als het over deskundigheden gaat welke goed moeten worden afgerekend is wat je er inhoudelijk uithaalt weinig. Maar je weet ook dat het project zonder deze bijdrage niet lukt, omdat deze stakeholders de macht hebben om ervoor te gaan liggen. En voor de stakeholder zelf is de informatie ook veel meer van belang.

Bij de N211 was het niet efficiënt omdat er op basis van een toenmalig genomen uitvoeringsbesluit een bestemmingsplan heeft ingezet, en parallel daaraan de KES is gestart, in de hoop dat het een goede voorbereiding was voor de aanbesteding. Later is op het ruimtelijke deel het proces afgebroken, dit kwam doordat de gemeenten die het bestemmingsplan moeten verzorgen de provincie informeerde dat er te veel weerstand was. Er is 2 jaar lang onderzoek geweest met betrokkenheid van bewoners welke alternatieve ideeën hadden, wat resulteerde in een nieuw uitvoeringsbesluit. Daardoor is de KES weer opnieuw op tafel gekomen.

De KES kwam stil te liggen en het ontwerp werd doorgetrokken. Toen de KES opnieuw werd opgesteld lag er een ander ontwerp. Hierdoor moesten de stakeholders dus opnieuw bekijken hoe het ontwerp binnen de eisen viel, en moest de KES aangepast worden.

V2. Hoe zou je de processen dan indelen?

A In principe hebben we in Nederland een uitgedetailleerd proces wat leidt van een eerste idee tot een gerealiseerd project. Je hebt dan de nijging om alle fases achter elkaar te zetten. Dit lijdt ertoe dat een project gemiddeld 15 tot 20 jaar duurt.

Binnen dit systeem moeten we van het idee afstappen dat niet alles achter elkaar hoeft, maar dat we bijna alles parallel kunnen schakelen. Dit betekend dat sommige trajecten bij moeten schakelen omdat een kan wijzigen. Hierbij denken mensen dat het werk voor niks is geweest, terwijl dat niet zo hoeft te zijn. Voor bepaalde berekeningen, zoals de geluidberekeningen wel, omdat deze mega gedetailleerd zijn, dan heeft een kleine aanpassing grote gevolgen voor de berekening. Lucht heeft hetzelfde. Waar je dan op moet letten is dat als er hele drastische aanpassingen kunnen leiden tot het stoppen van het oude proces en het starten van een nieuw proces, bijvoorbeeld wanneer een tunnel voor een brug vervangen wordt. Dus de hoeveelheid werk wat over gedaan moet worden, bij parallel schakelen, is afhankelijk van de impact van de wijziging.

Als je juridisch gaat kijken kan het mogelijk zijn dat een nieuw ontwerp binnen het oude bestemmingsplan past, echter kan dit vaak niet naar de omgeving toe en zegt het bestuur dat het bestemmingsplan toch aangepast moet worden. Anders krijg je te veel weerstand vanuit de omgeving. Maar bijvoorbeeld bij de stikstof heb je kans dat je niet de hele procedure af hoeft te breken, en maar een klein stuk van het ontwerp aanpast, zoals de maximale snelheid.

De commissie Elverding heeft ook gekeken hoe infrastructuurontwikkeling sneller kan. Zijn idee was, dat meer processen tegelijk moeten lopen dan dat in eerste instantie mogelijk lijkt.

V3. Denk je dat het gebruik van tools hierbij kunnen helpen?

A Hangt af van wat de tools doen. Binnen een omgeving is de uitspraak dat er een rekenmodel voor is een zwaktepunt, omdat stakeholders kunnen denken dat “jouw” tool niet goed werkt.

V4. Wat zou je wel terug willen zien in een tool?

A Dat is meer een procestool, waar de voortgang en de wijze van gezamenlijke besluiten goed in beeld gebracht worden. Dan kan je van te voren het proces afsluiten en

doorgaan met de volgende stap/fase, en wanneer een proces afgesloten is, deze ook niet openen.

V5. Werk je nu wel eens met tools?

A Ja, de MIRT procedure, dit is op rijksniveau en lijkt op het Tracébesluit. Inclusief alle sub-tools welke gebruikt kunnen worden. Iedere fase staat helemaal uitgewerkt met de stappen welke in een fase genomen moet worden. Daarbij staat dan ook welke tools gebruikt moeten worden in welke stap. Het zijn levende procedures, dus het is nog steeds in ontwikkelen. Als je dit vergelijkt met de provinciale procedure, is er weinig ruimte voor stakeholders in de provinciale procedure. Een uitvoeringsbesluit wordt vrij vroeg genomen met weinig informatie. Dus de kans dat deze keuze ergens fout gaat is heel groot. Dus eigenlijk zou bij de provinciale procedure goed gekeken moeten worden wat er geleerd kan worden van de rijk procedure.

V6. Waar liggen de verbeterpunten?

A De provincie ligt een stukje achter als het op een manier van denken gaat, hier zou veel geleerd kunnen worden van het rijk. Besluiten worden vaak te specifiek genomen, en er zitten te weinig koppelingen tussen raakvlakken. Het speelveld is te klein en moet groter.

V7. En hoe plan je het?

A Aangeven wanneer onderdelen klaar moeten zijn. En dit synchroniseren met elkaar. Het gebeurd naar waarschijnlijkheid dat een onderdeel uitloopt, dan moeten de andere onderdelen hier ook naar geschakeld worden. Het is belangrijk om veel koppel momenten te hebben tussen de verschillende onderdelen, dus één keer in de week samen zitten om de informatie te delen. Je moet wel zorgen dat er beweegruimte is om processen parallel te laten lopen.

Review op:
Review door: Paul Jongejan
Handtekening: PM Jongejan

TRANSCRIPT INTERVIEW PREKER XIII

Geïnterviewde:	Donald Broekhuizen
Interviewer:	Veerle van den Berg
Datum:	14-10-2019
Locatie:	Provinciehuis Zuid-Holland
Methode:	Semi gestructureerd interview

VOORSTELLEN

V1. Kan je je zelf even kort voorstellen?

A Donald Broekhuizen, werkzaam als programmamanager bij de Provincie Zuid-Holland. Veel verschillende werkzaamheden zoals bereikbaarheid verkenningen en omgevingsmanager.

PROCES

V1. Hebben jullie een soort handleiding voor stakeholder communicatie?

A Zijn veel verschillende handboeken en richtlijnen, bijvoorbeeld voor communicatie en een richtlijn voor omgevingsmanager. In theorie moet dit een stappenplan zijn hoe het proces in elkaar steekt.

V2. Hoe werk jij hiermee?

A Je moet het samen met mensen doen, dus je hebt vaak al een adviesbureau/ ingenieursbureau nodig, dus dan vraag je hoe dit bureau het op pakt. Voor communicatie heb je weer een ander bureau. Dus ik pak het aan door het project in te vullen met de geschikte kennis. Het is heel belangrijk om het team op te bouwen met ieder zijn eigen kennis.

V3. Wie houd het proces in de gaten of het goed verloopt of niet?

A In principe de projectleider voor het algehele project, en de omgevingsmanager die het stakeholder communicatie in de gaten houd. De technisch manager pakt het technische proces op.

V4. Hoe wordt het gehele communicatie proces gepland?

A Ligt aan de fase, hoe moeizaam het project gaat en wie erbij betrokken is. Veel staat ook al in het projectplan, zoals bijvoorbeeld hoe vaak je praat met welke mensen. Hier zitten geen standaarden aan, is veel ervaring.

In je projectplan zet je de gespreksstructuur op, dit kan wel wijzigen omdat andere onderwerpen belangrijker worden en mensen komen en gaan. Je hangt het ook aan de projectplanning.

INVLOEDEN

V1. Heeft de fase van het project invloed op hoe communicatie ingericht wordt?

A Ja, bouwcommunicatie is compleet anders dan je RO (Ruimtelijk Ordening) communicatie. De communicatie tijdens de uitvoering veel sneller omdat er veel meer gebeurd. Voorfases gaan meer over bestemmingsplannen en bezwaren aantekenen, terwijl latere fases hele andere onderwerpen heeft, zoals alternatieve bouwtechnieken.

V2. Wat voor invloed?

A In een voortraject richt je de communicatie op de experts (verkeerskundige van de gemeente, of gemeente raden). Later ga je veel meer richten op de bredere buitenwereld. En weer later ga je met specifieke omwonende praten. In het begin kan je nog niet veel zeggen omdat je nog weinig wist, dus dat is lastig communiceren. De directe impact kan later goed besproken, omdat dan concreet is wat er gaat gebeuren.

V3. Hebben stakeholder karakteristieken invloed op het communicatie proces?

A Er zit een verschil tussen professionele stakeholders en burgerparticipatie. Burgerparticipatie is meer bekend maken dat je project komt, hier zitten wettelijke eisen. Je hebt projectbijeenkomsten om te informeren. Vaak communiceer je ook wijkgericht, type wijk heeft invloed op hoe je communiceert. Dan heb je nog de direct omwonende welke directe impact krijgt.

In principe hebben karakteristieken invloed, maar hier plannen we niet uitgebreid voor. Het blijft mensenwerk, dus we bekijken wel met wie het gesprek aangegaan moet worden en wie dan de gesprekken vanuit de opdrachtnemer gaat voeren. Deze persoon moet wel goed met mensen om kunnen gaan, maar je moet niet te individueel kijken.

V4. Hebben project karakteristieken invloed op het communicatie proces?

A Je moet wel zorgen dat de stakeholders met verschillende belangen bij elkaar in de groep geplaatst worden. Te denken aan dat bedrijven aan een weg andere belangen hebben dan bewoners aan een weg, en deze gesprekken moeten apart gevoerd worden. Dus kijk naar de belangen van de stakeholder en bepaal je aan de hand daarvan wie wanneer gesproken moet worden.

De grote van je project kan wel invloed hebben, bij een klein project hoef je minder te communiceren omdat er minder gaande is binnen een project. De impact van het project heeft daardoor wel invloed. De capaciteit van de organisatie kan ook van belang zijn. Bij kleine projecten doet de projectleider misschien alles zelf, terwijl bij grote projecten ook veel externe mee werken. Ook de complexiteit van het project heeft invloed. Verder is het belangrijk om bij informatie dagen de juiste kennis mee te nemen, dus als er verwacht wordt dat het project veel geluidsproblemen gaat krijgen, is het handig om een geluidsexpert die vragen te laten beantwoorden.

TIPS/TOPS

V1. Hoe vind je dat stakeholder communicatie nu verloopt?

A Het verschilt heel erg, sommige partijen hebben zelf de eisen niet scherp. Het kan ook gebeuren dat bij partijen maar één iemand aanwezig is, terwijl binnen de organisatie veel meer mensen betrokken zijn. Dit maakt het lastig om te bepalen of je alle eisen kan verzamelen, of dat je toch nog andere mensen moet gaan spreken. Verder veranderen eisen ook, dus hoe zorg je dat dit enerzijds meegenomen kan worden, en anderzijds kan je niet blijven veranderen.

Het is altijd een moeizaam proces. Ook het vastleggen ervan, er zijn wel allemaal systemen voor, maar stakeholders kunnen toch aan het einde nog zeggen dat ze eisen niet herkennen in het ontwerp, of zelfs de uiteindelijk gerealiseerde fase. Dit komt dan omdat een eis niet goed is vastgelegd, of ergens in een archief achter gebleven is.

Overzichten kunnen heel onoverzichtelijk worden waardoor eisen en wensen snel over het hoofd worden gezien. Dit heeft ook weer een relatie met hoeveel capaciteit op deze wensen gaan zetten.

Het gaat vaak toch mis op de eisen. Dus het is goed om hier tussentijds over te praten en het project te herijken. Zodat iedereen de status opnieuw inzichtelijk heeft. Wordt bij sommige projecten op de langebaan geschoven. Eventueel externe ogen hierbij mee laten kijken. Ook de gesprekken om te kijken of alle stakeholders gesproken zijn, of alle eisen opgehaald zijn. De interne communicatie laat vaak op zich wachten.

V2. Zie je mogelijke verbeterpunten binnen het proces?

A Iedereen praat altijd veel over de inhoud, want de inhoud is leuk. Maar daardoor worden andere onderwerpen achterwege gelaten of is het overzicht niet meer scherp. Het werk blijft ook afhankelijk van de mensen. Als groep 1 het project op pakt krijg je een ander project als wanneer groep 2 het zou maken.

Tools

V1. Kunnen tools helpen om dit makkelijker te maken?

A Ja, de wereld is steeds ingewikkelder dus vroeger kon de aannemer bijna alles zelf doen, en tegenwoordig moet alles vast gelegd worden. De eisen zijn veel gedetailleerder en ingewikkelder. Mensen zijn ook bewegelijker, werknemers gaan na twee jaar weg, en dan moet de informatie wel vastgelegd worden om makkelijker over te kunnen dragen.

V2. Maken jullie gebruik van stakeholder management/communicatie tools?

A Ja, met SOM-set en SCB (Systeem gerichte contract beheersing) systemen (Relatics). Relatics is het systeem, SCB is een manier van werken.

V3. Vind je het prettig werken met een tool?

A Over het algemeen huur ik mensen in, of heb ik collega's die de tools invullen. Dus ja, het is handig dat de tools gebruikt worden en dat alles vastgelegd wordt, maar ik heb zelf geen mening over hoe gebruiksvriendelijk de tools zijn.

V4. Als ik hier nu ter plekke samen met jou een tool zou maken, wat zou je zelf absoluut in de tool terug willen zien?

A Een stukje visueel is wel handig, zeker voor de mensen die alleen maar intern werken is het handig om te zien waar het project zit en hoe het eruit ziet. Binnen een project gaat het ook vaak over specifieke dingen, de mensen die buiten lopen hebben hier wel een duidelijk beeld bij, maar de mensen die binnen zitten hebben hier geen beeld van. Vaak wordt hier ook veel met Excel gewerkt, wat ook prima werkt.

V5. Wat voor punten wil je graag terug zien?

A Het belangrijkste is een archief systeem, zoals Relatics. Koppelingen zijn wel handig maar uit eindelijk gaat het erom dat je vanaf het begin een helder archief maakt. Zodat mails welke nog in de eerste fases van het project verstuurd zijn, ook duidelijk in beeld gebracht kunnen worden in latere fases, en niet alleen de communicatie van de laatste fases. Hierbij ook uniforme namen gebruiken voor het archiveren en duidelijke afspraken maken.

Er is veel en vaak overdracht, wat zelfs na een langere periode nog gebeurt, bijvoorbeeld bij het onderhoud van het project, dus het archief wordt nog lang

gebruikt, daarom is het handig als dit duidelijk is voor iedereen. Het moet een compleet en goed doorzoekbaar archief zijn. Onder aan de streep gaat het altijd over goede afspraken maken en deze opvolgen.

INFORMATIE VERGAREN

V1. Hoe zorg je ervoor dat de informatie/eisen zo snel mogelijk SMART geformuleerd zijn?

A De gesprekspartner moet het scherp hebben. Eisen zijn tegenwoordig ook technischer, dus een eis is niet meer "het asfalt moet 10 cm dik zijn" maar de eis wordt geformuleerd als "het asfalt moet constructief sterk genoeg zijn voor ...". Het blijft ook altijd een stukje theorie vs. Praktijk.

V2. De N211 heeft een tijdje stilgelegen, hoe kwam dat?

A Dit heeft te maken met de burgerparticipatie. De burgers zijn bij de gemeente gaan praten dat het verkeersprobleem opgelost moet worden, dus dan heb je te maken met een verkeersdeskundige. Vervolgens werd er gesproken over het bestemmingsplan en heb je te maken met iemand van RO. Deze vond het plan helemaal niet goed en zat niet te wachten op een wegverbreding. Dus dan krijg je vanuit die hoek geen medewerking en werden veel ruizen op de lijn gecreëerd.

Er had hier ook een eerdere escalatie procedure moeten zijn. Er had dus eigenlijk meer directeuren overleg moeten zijn waar met de vuisten op tafel geslagen wordt voor de voortgang.

Vaak heb je ook intern het idee dat je het goed doet, en dat er goed gecommuniceerd wordt. Maar er moet gekeken worden of stakeholders dat ook zo vinden. Dit wordt niet gedaan. Dus de project organisatie dacht dat iedereen het project een goed idee vond, terwijl niet iedereen het hiermee eens was.

Je moet dus niet te veel praten, maar af en toe ook de tijd nemen om te luisteren.

V3. Wat zijn de risico's van stakeholder communicatie?

A Bij KES zijn de eisen redelijk technisch. Het is handig als andere partijen ook jou project verkopen, en te zorgen dat iedereen enthousiast word van het project. Het helpt als alle stakeholders "fan" zijn van het project, en dit moet ook uitgesproken worden tussen de verschillende stakeholders. Visies op één lijn zetten.

Review op: 25-10-2019
Review door: Donald Broekhuizen
Handtekening:

TRANSCRIPT INTERVIEW SPREKER XIV

Geïnterviewde:	Joris Wiers
Interviewer:	Veerle van den Berg
Datum:	16-10-2019
Locatie:	Kantoor Rijkswaterstaat Rotterdam
Methode:	Semi gestructureerd interview

VOORSTELLEN

V1. Kan je je zelf even kort voorstellen?

A Joris Wiers, omgevingsmanager voor MaVa, voor de Botlekbrug en vast onderhoud van beweegconstructies in Zuid-Holland. Nu via een traineeship actief bij Rijkswaterstaat. Verder ook een eigen bedrijf. Op het moment niet veel bezig met de KES, omdat ik veel bezig ben geweest met de Botlekbrug.

PROCES

V1. Hoe is het stakeholder communicatie geregeld?

A Dat verschilt van fase tot fase van het project. Bij contract voorbereiding heb je het KES proces, heel overzichtelijk een stakeholder analyse maken, met de stakeholders gaan praten en de klant eisen ophalen. Hierbij probeer ik altijd zo veel mogelijk in GRIP (Relatics) te zetten. Dit werkt wel alleen als het hele team dit doet, en soms kost het veel tijd waardoor dat nog wel eens vergeten wordt. Hierbij is het ook afhankelijk van het project. Als je vast onderhoud hebt dan gaat het veel meer contractgericht en heb je minder klanteneisen, terwijl met een afsluiting van een brug voor een langere periode, dan heb je juist veel omgevingspartijen en kan je het groeperen.
De hoeveelheid aandacht en energie die in een systeem wordt gestoken is afhankelijk van het project en de impact.

V2. Hebben jullie een soort handleiding voor stakeholder communicatie?

A Ja, de werkwijze van aanleg. Hierin staat voor het hele proces van contractvoorbereiding, contract op de markt zetten, contractbegeleiding en afronden.

V3. Volg je deze handleiding of gebruik je een eigen methode?

A In hoofdlijnen zeker, maar pak het er niet dagelijks bij. Iedereen geeft er zijn eigen draai aan en op een gegeven moment ken je het basis principe wel. Nu vooral ook veel bezig met het onderhoud en storingen van de Botlekbrug. Hierbij ben je niet bezig met de KES, maar meer in een constant proces met stakeholders op de hoogte houden en informatie voor de volgende werkzaamheden op aan het halen. Dit is een continue proces.
Hiervoor hebben wij contact gehad met het havenbedrijf, en zijn wij er van uitgegaan dat het havenbedrijf contact zou hebben met zijn achterban. Wij hadden verwacht dat het havenbedrijf de belangen van de bedrijven wist. Dat bleek tegen te vallen, hierdoor veel verassingen gehad waarbij we op het laatste moment met onbekende stakeholders te maken kregen, met onbekende eisen en dit op het laatste moment allemaal bij moesten sturen. Hierom hebben we een nieuwe strategie opgezet met periodieke gesprekken en nieuwsbrieven voor de bedrijven die het hardst getroffen worden door het onderhoud. Hierbij vertellen we wat er is gebeurd, hoe dat is gegaan,

wat er nog komt en welke informatie de stakeholders nodig hebben van Rijkswaterstaat. De intensiteit is afhankelijk van de werkzaamheden welke plaats gaan vinden en wie hierdoor geraakt worden.

Hierbij heb je de agenten (soort makelaars van de haven). Als er kleinere onderhoudsbeurten aankomen, bespreken we dit met de agenten en die geven dan aan met wie dit onderhoud verder besproken moet worden. Bij ingrijpendere projecten is het contact veel intensiever met de hele groep. Hierbij vallen ook mensen af, die minder last hebben van de stremming.

Je bent in een constant proces van contact hebben en evalueren.

V4. Zit er een taakverdeling in het proces?

A Op het moment hebben we 5 mensen in het omgevingsteam, ik ben zelf niet "hoofd omgevingsmanager". De clusterleider coördineert alle omgevingswerk, maar de Botlekbrug is een ingrijpend deel project bij de MaVa, daarom zit daar een aparte omgevingsmanager op, dan zijn er nog 2 adviseurs die de omgevingsmanagers ondersteunen, en dan nog 2 communicatie mensen die de nieuwsbrieven schrijven en de website up to date houden. Hierbij wordt ook gekeken naar de kleine details, zoals wanneer iemand jarig is, zodat bij de volgende meeting iemand gefeliciteerd kan worden. Dit zorgt voor relatieopbouw.

V5. Wie begeleid het communicatie proces?

A Uit het IPM model, is eigenlijk het hele IPM team verantwoordelijk, met bovenin de projectleider. De omgevingsmanager is clusterleider, en de clusterleider is eindverantwoordelijke voor het stakeholder management.

V6. Hoe wordt het gehele communicatie proces gepland?

A Onverwacht werk kan je niet plannen. Bij de Botlekbrug proberen we ieder kwartaal een bijeenkomst te organiseren, ter voorbereiding vraag ik aan de aannemer wat er de komende drie maanden aan komt. Dit kan de aannemer vaak ook aangeven. De aannemer kan hierbij ook aangeven dat er over zes maanden iets groots aan komt, zelfs als we nog niet weten wat de daadwerkelijke gevolgen van dit werk zijn. Hierbij kunnen we dan vroeg beginnen met inventariseren hoe deze grote werken gepland moet worden, aan de hand van de voorkeuren van de stakeholders.

Bij het contract is de opdrachtnemer verantwoordelijk voor de vergunningen, en al deze overleggen vinden plaats om te zorgen dat het Havenbedrijf Rotterdam de vergunningen afgeeft. In principe is de omgevingsmanager van de aannemer verantwoordelijk, maar we werken intensief samen om te zorgen dat het in goede banen loopt. Presentaties worden ook samen gedaan, omdat voor de buitenwereld de brug van Rijkswaterstaat is. Het is daarom belangrijk dat de aannemer en Rijkswaterstaat een front vormen naar de buitenwereld toe.

INVLOEDEN

V1. Heeft de fase van het project invloed op hoe communicatie ingericht wordt?

A In het KES proces heb je een afwachtende houding, en laat je de stakeholder zoveel mogelijk praten om zo veel mogelijk informatie op te halen over het proces van het bedrijf en de belangen van de stakeholder. Dit schrijf je op, en honoreer je wel of niet. Hierbij is het nog vrij makkelijk om het als een absoluut te zien.

Tijdens de uitvoering kan het niet altijd zo lopen als dat in de KES staat. Bijvoorbeeld in de KES kan concreet aangeven dat de brug op maandag open moet zijn, maar tijdens een afsluiting van zes weken kan dit niet. Dan moet er opnieuw met de stakeholder gesproken worden, en wordt het gesprek wel op een andere manier ingestoken. Dan is de vraag ook niet wat de stakeholder nodig heeft, maar dan wordt de vraag hoe wij het in kunnen richten, zodat het acceptabel is voor de stakeholder. Je hebt het meer over mitigerende maatregelen en ~~nadelen~~ nadeel compensatie. Deze gesprekken zijn is vaak veel formeler.

V2. Hebben de project karakteristieken invloed op stakeholders communicatie?

A Zeker, de Botlekbrug is een groot project, met veel belangen en een hoog profiel. Hier komen vragen vanuit de gemeenteraden en vanuit de Kamer. Dus alles wat bij de Botlekbrug besproken wordt kan openbaar gemaakt worden. Maar als je vast onderhoud van de Biesbossluis bespreekt, heeft niemand daar belangen bij en komt het niet snel in het nieuws. Dat communiceert heel anders. De impact is namelijk ook minimaal. Bij de Botlek zijn nu ook juristen betrokken, waarbij alles wat ik zeg genotuleerd wordt en eventueel in een rechtszaak gebruikt kant worden.

V3. Je geeft aan dat je eigenlijk alles moet communiceren, maar omdat je nu met juristen werkt je ook voorzicht te werk gaat. Dat is vrij tegenstrijdig?

A Dat hoeft niet. Je loopt een risico, maar zolang je duidelijk bent over welke informatie gegeven wordt is mijn ervaring dat het wel de moeite waard is om te blijven communiceren. Zelfs als je niet veel kan aangeven. Je voorkomt door het in gesprek blijven, dat je in de rechtszaak komt. En als je iets niet weet, moet je dit ook aangeven. Je moet het wel blijven herhalen, omdat stakeholders toch horen wat ze willen horen.

V4. Hebben stakeholder karakteristieken invloed op het communicatie proces?

A Ja, je kunt ze ruwweg in drie categorieën indelen, (1) de leken , dus de mensen die niet bekend zijn met procedures en niet bekend zijn met wetgeving en inspraak. Deze moet je bij de hand nemen en uitleggen wat we gaan doen en welke mogelijkheden er zijn en hoe deze mogelijkheden aan gevlogen moeten worden. Hier ga je veel vaker langs om het proces op gang te helpen. (2) de bedrijven zijn de mensen die er zoveel mogelijk commercieel in zitten, zo min mogelijk overlast met zo veel mogelijk compensatie. Zij hebben kennis van juridische procedures en hebben vaak ook connecties hierin. Hebben verder geen belang bij het wel of niet slagen van het project. (3) de overheden, hierbij zitten ook bedrijven zoals het havenbedrijf. Dit zijn de mensen die beroepsmatig bezig zijn met de procedures en precies weten hoe het loopt. Deze mensen zijn in staat om het belang van de organisatie opzij te schuiven indien dit het algemene belang dient. De overheden escaleren sneller, en zullen dus niet snel over op een rechtszaak gaan.

V5. Kijk je wel eens op individueel niveau?

A Ja, ik zoek vaak de mensen uit. Bij een hoop bedrijven heb ik connecties binnen bedrijven, en zoek dan diegene op waar ik de beste klik mee heb. Beide partijen kunnen alleen slagen als we elkaar hebben. Het is hierbij ook belangrijk dat we rechtlijnig zijn en één front vormen met de informatie die naar alle stakeholders wordt toegestuurd.

TIPS/TOPS

V1. Hoe vind je dat stakeholder communicatie nu verloopt?

A Hangt heel erg af van de personen binnen het project, zoals de projectmanager, de omgevingsmanager en zelfs de directeuren. Als deze mensen elkaar vertrouwen dan kan je veel meer bereiken, je moet dit front weten te vormen. Als dit niet lukt weet de stakeholder niet meer wat er gelooft moet worden, en neemt een afwachtende houding aan om te kijken hoe het gaat lopen.

V2. Vind je het proces efficiënt?

A Dit hangt er vanaf met wie je praat en hoe je praat. Ik heb zelf in het iteratieve proces gezeten en niet zo zeer in de KES zelf, en hierbij geld dat als de belangen maar hoog genoeg zijn, een gesprek wel werkt. In heel veel gevallen wordt er een KES gedaan, waar de belangen niet zo hoog zijn, en heb je het meer over wensen dan eisen. Maar als jij aan de bestaansmogelijkheden van een bedrijf komt, dan krijg je wel een inhoudelijk gesprek met de eisen welke nodig zijn. Als je dan merkt dat het belang niet groot is, stop het gesprek en laat het verder los. Spreek een haf jaar later af, voor de uitvoering, geef dan aan wat er gaat gebeuren.

Je hele proces valt of staat met je stakeholder analyse, ga praten met de mensen die direct belang hebben, en probeer dit niet af te doen met één mogelijk contactpersoon binnen het gebied. Je krijgt anders niet de directe eisen. Diegene die "de pijn" voelt vind er wat van.

V3. Vraag je vaak om feedback?

A Ja, het proces wordt intern besproken. Het gesprek wordt altijd met twee of meer mensen gedaan, zodat de interpretatie niet afhangt van een mening. Hierbij wordt na afloop ook besproken hoe het ging en wat er beter kan. Bij verslagen wordt er om verificatie gevraagd. Hierbij wordt gevraagd of alles goed geïnterpreteerd is.

V4. Heb je vaak problemen?

A Ja, stakeholders die onbekend waren, belangen waarvan je nog niet wist dat ze bestonden. Aannemers die beloven dat het in een kortere periode kan dan dat daadwerkelijk benodigd is. Stakeholders die brieven naar ministers sturen.

V5. Hoe zou je deze punten oplossen?

A Als je het kan negeren, moet je het negeren. Dit is namelijk een tactiek van de stakeholder om de omgevingsmanager op druk te zetten. Maar als de minister vragen stelt aan Rijkswaterstaat over een brief, dan geef ik hier wel antwoord op. Daarnaast is een goede voorbereiding belangrijk, ik zorg ervoor dat interne mensen bekend zijn met wat er speelt en welke risico's er lopen. Zo kan een escalatie ook snel lopen.

Het belangrijkste is om verrassingen te voorkomen.

V6. Wat zijn verbeterpunten binnen het proces zelf?

A Wegblijven bij vertegenwoordigers, en zo dichtmogelijk bij de betrokkenen zelf gaan praten. Het kost veel tijd, maar dit werkt het beste. En blijven evalueren of je iedereen hebt, en of mensen elkaar onderling kennen.

Verder blijft het proces heel persoonsafhankelijk. Ik heb nu een relatie opgebouwd met de mensen in de omgeving. Dit zou eigenlijk in LIOM bijgehouden worden, en dit gebeurd binnen de organisatie te weinig. Als iemand dan weg stapt uit een project,

dan moeten alle relaties opnieuw opgebouwd worden. Overdracht is heel lastig. Het kan ook gebeuren dat sommige mensen niet matchen, en dat relaties dus heel stroef blijven lopen. Hierbij is het een optie om te wisselen met wie je spreekt, door een andere omgevingsmanagers een gesprek over te laten nemen. Dit is goed, zolang je door hebt dat er iets moet wijzigen en daarop kan schakelen. Het kan ook helpen om een nieuw iemand op het gesprek te zetten, zodat de stakeholders denken dat er een schone lei is en problemen opnieuw geanalyseerd worden. De stakeholder kan dan namelijk opnieuw uitleggen waar de essentie van zijn probleem zit.

V7. Zijn er risico's met communicatie?

A Je wilt zo open en compleet mogelijk communiceren, maar dit kan wel je juridische positie verzwakken. Daarnaast is het risico dat het proces persoonlijk en menselijk is. Je moet er altijd voor waken dat je onpartijdig bent naar alle betrokken toe.

Tools

V1. Maken jullie gebruik van stakeholder management/communicatie tools?

A Grip (Relatics), en LIOM. LIOM is een database waarin staat wie met welke partij waarover praat. Administratieve vastlegging.

V2. Zie je het nut van de tools?

A Ja, maar het is te arbeidsintensief. Het doel van de tool voor mij is beperkt. Het projectbelang kan verschillen van het belang van Rijkswaterstaat. Het projectbelang is dat je het project in de juiste tijd met de juiste kwaliteit wilt afronden, en niet het relatie beheer. Daarnaast ken ik mijn stakeholders dus hoef ik niet vast te leggen wie de mensen zijn en wat de contactgegevens zijn. Maar voor iemand die binnen moet komen bij een bedrijf is het wel handig. Ik lever vooral data aan en kan er weinig uit halen.

V3. En hoe hou dan bij wie je wanneer spreekt?

A Ik heb de gespreksverslagen. Daarnaast ben ik er de hele dag mee bezig, en heb zelf een structuur van dit systeem om alles te onthouden.

V4. Als ik hier nu ter plekke samen met jou een tool zou maken, wat zou je zelf absoluut in de tool terug willen zien?

A De grote uitdaging is op een slimme eenvoudige manier ontsluiting te maken wat er nu bij elke omgevingsmanager persoonlijk zit. Het proces mag wel individueel, maar de resultaten moeten generiek zijn. Projectteams werken landelijk, omgevingsmanagers werken regionaal, hierbij geef je al aan dat iets menselijks is. Je werk kan je wel overal doen, maar je moet de omgeving opnieuw leren kenen.
Daarnaast wil je op een makkelijke manier zeker weten dat je niemand vergeet, dat belangen welke al een keer eerder bekend zijn gemaakt, bekend zijn voor alle omgevingsmanagers. En je kan niet alle informatie constant updaten in een programma want dat kost te veel tijd. Het gaat soms om de details, en deze kunnen niet altijd in een systeem geplaatst worden

Review op: 05/11/2014
Review door: Joris Wiers
Handtekening:

TRANSCRIPT INTERVIEW SPREKER XV

Geïnterviewde:	Willem Rietbroek
Interviewer:	Veerle van den Berg
Datum:	16-10-2019
Locatie:	Provinciehuis Zuid-Holland Den Haag
Methode:	Semi gestructureerd interview

VOORSTELLEN

V1. Kan je je zelf even kort voorstellen?

A Willem Rietbroek, omgevingsmanager bij Provincie Zuid-Holland.

PROCES

V1. Hoe is het stakeholder communicatie geregeld?

A Omgevingsmanagement is naast de KES nog veel meer, zoals niet gesprongen explosieven, grondverwerving, archeologie, communicatie. Maar ook zorgen dat je de juiste mensen hebt voor bepaalde onderdelen. Je hoeft als omgevingsmanager niet alles te weten, maar je bent wel het gezicht van het project. Je gaat altijd met twee of meer personen naar een gesprek toe, maar één iemand is het gezicht naar buiten toe. Verder organiseer ik dat de juiste mensen bij het juiste gesprek zitten met de juiste middelen.

Wij krijgen het project vanuit beleid, en dan zijn eigenlijk veel beslissingen al genomen. Terwijl omgevingsmanagement eigenlijk al bij het beleid betrokken moet zijn, zodat daar al gekeken kan worden waar weerstand verwacht kan worden, wie de belangrijke stakeholders zijn, waar de grond van benodigd is. Dit gaat nu te laat lopen en omgevingsmanagement zou bij de planfase betrokken moeten zijn. Dan kan je namelijk sturen op de eisen en wensen van de omgeving.

Omgevingsmanagement en communicatie loopt veel in elkaar over, dit kan daardoor moeilijk zijn. Het belangrijkste is dat je actief en passief naar buiten gaat. Ga na wie er benaderd moet worden, stuur nieuwsbrieven uit via de communicatie medewerkers.

Het globale proces is kijken met wie je te maken hebt, en gaan communiceren.

V2. Hoe wordt het gehele communicatie proces gepland?

A We hebben regulier overleggen met de gemeentes, hier moeten we rekening houden met beleid van de gemeentes. Een voorbeeld is dat er een informatieavond was, en vanuit het beleid van de gemeente wordt er een uitnodiging doorgestuurd naar de raad. Hierdoor kwamen er 3 raadsleden bij een informatieavond die voor het publiek is bedoeld. Deze gaan dan politieke vragen stellen welke niet in een bewonersavond thuis horen. Wij zitten hier niet op te wachten, maar dit is beleid van de gemeente, dus dan kan je er niks aan doen.

Je planning is afhankelijk van met wie je te maken hebt.

INVLOEDEN

V1. Werken jullie altijd volgens dezelfde methode?

A Ik ben altijd in elk project hetzelfde.

V2. Hebben project karakteristieken invloed op het communicatie proces?

A Nee, dit hoeft niet. Een klein project kan net zo veel impact hebben. Dus mijn aanpak is wel altijd hetzelfde.

V3. Hebben stakeholder karakteristieken invloed op het communicatie proces?

A Ja, je kijkt wel naar verschillende stakeholders. Met Rijkswaterstaat, de opdrachtgever, praat je anders dan met de omwonende. Rijkswaterstaat is ook een overheid dus daar moet je ook afspraken mee maken. Maar het project heeft geen impact op Rijkswaterstaat en wel op de bewoners. Je maakt een onderverdeling in publieke en professionele stakeholders.

Ik zit eigenlijk altijd in dezelfde omgeving, dus dan leer je mensen kennen. Verder geen ervaring met andere gemeentes. Ik blijf altijd communiceren op dezelfde manier. Ik kijk niet zo naar de cultuur, leeftijd of iets dergelijks.

Het blijft mensenwerk, en het kan botsen tussen mensen. Ik zelf moet ook altijd rekening houden, dat je vanuit de Provincie spreekt, en niet vanuit jezelf als persoon. Daarom gaan we altijd met meerdere mensen, je moet nooit alleen gaan.

V4. Heeft de fase van het project invloed op hoe communicatie ingericht wordt?

A In de voorfase van een voorbeeld project ben ik al een keer naar de stakeholders geweest. Na de gunning ga ik opnieuw langs om de concrete plannen toe te lichten. In de uitvoeringfase is de informatie veel duidelijker. In de voorbereidingsfase is de communicatie wat vaag: "we gaan iets doen, u krijgt hinder, maar wat weten we eigenlijk niet". Dus in de voorbereidingsfase is de communicatie informeren. In de uitvoeringsfase kan je concrete plannen gaan maken, het is duidelijker.

Het is wel goed om de mensen aan de voorkant te informeren, zodat je vast een relatie op kan bouwen met de omgeving. Je kan vooraf beginnen met vertrouwen opbouwen.

INFORMATIE VERGAREN

V1. Hoe zorg je ervoor dat de informatie/eisen zo snel mogelijk SMART geformuleerd zijn?

A Ik heb daar zelf geen ervaring mee.

Sommige stakeholders hebben een handboek, daarin staat het redelijk concreet en dan kan het ontwerp daaraan getest worden. Handboeken moeten wel aangepast worden aan de tijd, sommige eisen die in een handboek staan zijn achterhaald.

TIPS/TOPS

V1. Hoe vind je dat stakeholder communicatie nu verloopt?

A Binnenkort is er bij een voorbeeldproject weer een terugkoppelingsavond. Maar eigenlijk gaat er in die avond weer niks concreets besloten worden. Dus voor je gevoel zeggen we niks. Ik ben bang dat de omgeving het lastig gaat vinden dat er weer informatie komt waar ze eigenlijk niks mee kunnen.

Zo werkt het nou eenmaal wel, er is maar één budget, dus als de stakeholders iets willen, moet er iets anders voor wijken. Dus het is hierbij lastig om het moreel te onderscheiden van het werk als provincie.

Mensen blijven vaak denken dat ze maar dingen kunnen aanpassen. Terwijl op een gegeven moment het alleen nog via een ruimtelijke procedure kan, doormiddel van

het indienen van een zienswijze. Proces loopt dus redelijk, en is nuttig voor je relatiebeheer, maar eigenlijk niet efficiënt voor de informatie verzameling.

V2. Zie je mogelijke verbeterpunten binnen het proces?

A Je moet duidelijk zijn, ook als de boodschap niet leuk is om te horen. Je moet de verwachtingen managen. Als je weet dat iets niet gaat moet je dat eerlijk doorgeven.

V3. Ervaar je problemen met stakeholders communicatie?

A Bij een voorbeeld project luisterde het projectteam niet goed naar de omgeving. Daardoor zijn ze later terug geroepen door het bestuur. Neem de omgeving serieus en geef aan wanneer iets wel of niet kan. Er wordt soms te makkelijk over gedaan.
Een ander probleem was dat er een ontwerp keuze was gemaakt, en deze is niet verder gecommuniceerd met de omgeving.
Stakeholders willen blijven communiceren, terwijl soms is er gewoon niks te vertellen. Dus als je dan een afspraak maakt dat je bijvoorbeeld eind oktober gaat communiceren, moet je iets laten weten, zelfs als er niks is gezegd. Je moet daarom voorzichtig zijn in wat je beloofd. Je kan bijvoorbeeld ook de afspraak maken dat je weer opnieuw gaat communiceren wanneer er meer informatie is, of na een beslissing op bestuurlijk niveau en hier de uitkomsten van bekend zijn.
Er zitten soms ook te veel ruizen op de lijn zitten, gecreëerd door de stakeholders. Bijvoorbeeld dat er vragen worden gesteld aan iemand anders dan het projectteam, waardoor alles weer via andere personen gaat lopen. Verder geen echte problemen tijdens het communiceren.

V4. Zijn er risico's met communicatie?

A Je moet altijd oppassen op wat je zegt. Je moet nooit je eigen mening doorgeven. Zorg dat je altijd een verslag maakt, en stuur dit door naar diegene met wie je hebt gesproken. Leg afspraken vast. Laat altijd merken dat je ergens voor de Provincie zit. Geef je rol aan zodat de middelen die je hebt bekend zijn. Geef aan dat je vooral komt luisteren om informatie op te halen en met vragen terug komt welke aan de Provincie gesteld moeten worden. Geef nooit direct een antwoord en denk altijd na over wat je zegt. De omgeving pakt je op alles terug.

V5. Je verifieert het verslag ook bij de omgeving?

A Ja, hierbij geef ik aan dat ik er van uit ga dat als ik niks hoor binnen een bepaalde tijd het prima is. En dit leg ik dan vast in het archief. Het archief systeem is IDMS.

TOOLS

V1. Maken jullie gebruik van stakeholder management/communicatie tools?

A IDMS, en SOM-set maar daar doe ik eigenlijk te weinig mee. Veel leg ik vast in Excel of in persoonlijke mapjes van de stakeholder. Dus werk voornamelijk met IDMS, dit is binnen de provincie voor iedereen toegankelijk.

V2. Waarom werk je dan zo weinig met SOM-set?

A Het is meer een risicodossier, en dit hebben wij ook al in IDMS. Dus dan zou SOM-set dubbel zijn.

V3. Als ik hier nu ter plekke samen met jou een tool zou maken, wat zou je zelf absoluut in de tool terug willen zien?

A Je moet alles vastleggen wat je doet binnen stakeholder management, de verslagen, wanneer je er bent geweest, bewonersbrieven, informatieavonden, etc. Aangeven wat je hebt gedaan, wie was erbij, wat is er besproken, wat zijn de afspraken. Als je het vast legt kan je het later bij een klacht ook terug pakken.

V4. Wat voor punten wil je graag terug zien?

A Je moet er rekening mee houden dat de KES heel breed is.

Review op:
Review door: Willem Rietbroek
Handtekening: 31-10-2019

APPENDIX III – EXAMPLES OF CODED INTERVIEWS

TRANSCRIPT INTERVIEW SPREKER IV

14 oktober 2019
Utrecht

Geïnterviewde:	Jaap van Veen
Interviewer:	Veerle van den Berg
Datum:	24-09-2019
Locatie:	Kantoor Antea Group Almere
Methode:	Semi gestructureerd interview

VOORSTELLEN

V1. Kan je je zelf even kort voorstellen?

A Jaap van Veen

V2. Wat is jou rol binnen het stakeholdersmanagement/communicatie?

A Projectleider binnen Antea Group.

PROCES

V1. Hoe is het stakeholder communicatie geregeld?

A Per project moet je naar de communicatie kijken, maar hier zit veelal geen plan achter. SM* process
Action plan
Je moet eerst in beeld brengen wie je stakeholders zijn, wat hun belang is. Dus je begint met een stukje stakeholderanalyse. Aan de hand daarvan ga je bepalen hoe je ze betrekt: wie informeer ik, wie betrek ik?. De belangen bepalen de wijze hoe je elkaar benaderd. Engagement process

INVLOEDEN

V1. Zit er verschil in stakeholder communicatie gebaseerd op project karakteristieken?

Project characteristics
A Ja, de mate van impact van het project op de stakeholder. De veiligheid van het project. Hoe gevoelig ligt het project bij de stakeholder, misschien ook wel politiek. Eigenlijk het totale effect van het project, het kan heel klein zijn maar wel veel impact hebben. Example characteistics

V2. Houden jullie met stakeholders communicatie rekening met karakteristieken van de stakeholder?

Stakeholde characteistics
A Ja, de karakteristieken van de stakeholder bepalen hoe je communiceert. Dus met iemand met een andere cultuur of een andere leeftijd moet je de boodschap anders brengen. Daarnaast is hoe de boodschap ontvangen wordt altijd afhankelijk van de persoon. Hier kunnen hele psychologische studies achter zitten.

Individual vs organisation
Je kan wel een groep identificeren als belanghebbende, maar het gaat uiteindelijk om de personen die je spreekt. Eén organisatie heeft meerdere personen, welke andere meningen kunnen hebben. Je kan hier ook een contactpersoon voor zoeken, met wie jij als bureau praat, en wie dan zelf de interne communicatie binnen de organisatie regelt. Wel is het hierbij belangrijk om dit interne proces te snappen zodat je er op in kan spelen. Contact person

V3. Hoe houd je daar rekening mee met je communicatie?

Dealing with characteistics
A Bij een project is een keer een kleurenkaart gemaakt met waar welke leeftijdsgroepen zaten en wat de sociale achtergrond was van groepen. En op basis van deze verdeling had er een plan gemaakt kunnen worden, dit is uiteindelijk niet gebeurd. Dit was gemaakt omdat het idee was om een bouwapp te maken voor het project, op basis van de profielen is toen besloten om dit niet te doen. Dus ja, de manier van communicatie wordt wel gebaseerd op karakteristieken. Strategy

*Stakeholde Management

V4. Kan je andere voorbeelden van karakteristieken noemen?

A Cultuur, leeftijd, sociale achtergrond, opleidingsniveau (taalgebruik), locatie van het project. Examples

PROCES

V2. Wie begeleid het communicatie proces?

Responsible

A In principe de omgevingsmanager, maar als projectleider ben je eindverantwoordelijk. Klant heeft ook een deel van de verantwoordelijkheid, omdat het hun project is. De klant moet hierbij ook een stukje communicatie naar de omgeving verzorgen. Dan zijn de lijnen ook directer. Responsible

V3. Wie zorgt er dan dat de informatie (bijvoorbeeld van KES) ook bruikbaar is?

A Hierbij ligt een hoge verantwoordelijk voor Antea, om informatie op te halen, advies te geven, door te vragen naar wat de huidige situatie is. Uiteindelijk ligt het besluit of een advies gehonoreerd wordt bij de opdrachtgever. Antea Group als bureau geeft een sterk advies, maar de opdrachtgever zegt uiteindelijk wel of niet toe. Formulation SMART

Feedback process

Dus als bureau pak je het proces aan om informatie op te halen bij stakeholders, door te vragen, en terugkoppeling/feedback te vragen of de opgeschreven eisen kloppen.

V4. Dus jullie hebben voor jullie zelf ook een verificatie ronde?

A Ja, je wilt niet hebben dat na het overleg en het geschreven verslag er ineens een advies ligt zonder terugkoppeling. Het moet ook interactief zijn, dus ja er moet een loop in zitten om te vragen of we elkaar goed begrepen hebben, en of het goed is opgeschreven. Dit gebeurd zowel in het gesprek als naderhand wanneer de eisen zijn opgesteld. Hierdoor is de foutmarge ook zo klein mogelijk. Feedback process

V5. Hoe plannen jullie het hele proces?

A Het is wel afhankelijk van welke vraag voor ligt. Je hebt wel een einddoel voor ogen, en wordt gekeken hoe past het gene wat we willen doen hier tussen. Het is mogelijk dat het proces 1.5 jaar zou moeten duren, maar dat het project binnen een jaar klaar moet zijn. Dan ga je kijken, wat zijn de mogelijkheden om het efficiënter te doen. Maar terugrekenen kan ook. Ik zelf kijk altijd naar de ideale situatie, en werk vanuit daar terug hoe het sneller en efficienter kan. planning process

Planning process

personal preference

V6. Vind je het ook effectief werken op deze manier?

Practice vs. theory

A In de praktijk is het altijd anders. Het KES proces wordt ook wel vaak bepaald door de agenda van de stakeholder zelf. Zeker als de stakeholder een achterban heeft waarmee gecommuniceerd moet worden, en adviseurs moeten inschakelen, dan zijn we lang bezig met het inplannen van de afspraken.

Efficiency

Dus het kost al veel tijd om te bepalen wie allemaal bij het gesprek aanwezig moet zijn, vervolgens moet de afspraak gepland worden. En uit één gesprek haal je eigenlijk nooit alle eisen, of er komen vervolg vragen uit, waardoor het proces langer duurt. Efficiency

V7. Zie je hier verbeter mogelijkheden in?

Effectiveness

A Uit de KES gesprek haal je altijd maar 5 tot 10% relevante informatie, alle andere relevante informatkenie komt voort uit randvoorwaarde wat er binnen het werk gedaan moeten worden, hiermee kunnen al onderzoeken gedaan worden en ontwerpen gemaakt worden.

Idealiter ziet het er getrapt uit, als je KES is afgerond kan je je ontwerp gaan maken. Maar in de praktijk lopen de gesprekken van de KES en het ontwerpproces vaak parallel. Sequential vs. parallel process

Relation management

Doel van de KES is vaak meer dat het goed vastgelegd is dat we met de stakeholders hebben gecommuniceerd en dat we niet tegen schenen van stakeholders aan schoppen als dat we nuttige informatie ophalen welke effect hebben op het ontwerp.

V5. Voorbeeld van de N211, hier hebben stakeholders wel een grote invloed gehad dat er een alternatieve studie kwam, hoe denk jij dat dit heeft kunnen gebeuren?

Mistakes

A Misschien heeft het project te weinig in verbinding gestaan met de stakeholder. Te weinig gecommuniceerd, te weinig klankbord groep. Maar ik heb zelf niet op het project gezeten, dus dit blijven speculaties.

Improvement points

Na een periode ga je ontwerpen, en tijdens deze fase wordt er eigenlijk niet meer gecommuniceerd naar de omgeving toe. Het communiceren wordt dan pas weer opgepakt als er beslissingen zijn genomen. Bij een voorbeeldproject zijn de stakeholders gaan vragen wat de voortgang is, en eigenlijk moet dit initiatief vanuit Antea komen, anders heb je er meer werk aan. En dit hoeft alleen maar een kort bericht te zijn met dat het iets gaande is en dat het project de stakeholders nog inzichtelijk heeft. Improvement points

Juist de momenten met onzekerheden weerhouden ons om communicatie effectief hoog te houden. Effective communication

V6. Hoe komt dit dan? Zijn ze bang om verkeerde informatie naar buiten te sturen?

open communication

A Ja, er zit een soort angst in dat er geen zekerheid gegeven kan worden. Terwijl het vanuit stakeholders wordt gewaardeerd dat je open communiceert.

V7. Heeft voorgeschiedenis van de stakeholder nog effect op hoe de stakeholder behandeld wilt worden?

A Ja, dit heeft wel gevolgen, vooral om te kijken hoe je stakeholders benaderd. Trust

INVLOEDEN

V8. Zit er verschil in hoe jullie stakeholders banaderen in verschillende fases van het project, of wordt er in elk proces dezelfde manier van communiceren toegepast?

Project phases

A Ja, hier zit een verschil in, in het begin zijn de sessies meer brainstorm achtig. Later ga je toch trechteren om meer kader te creëren. Dit vraagt wel een andere manier van communiceren. De mensen worden wel nog steeds bij elkaar geroepen voor een face-to-face gesprek, echter hoe de dagindeling eruit ziet verschilt.

TIPS/TOPS

V1. Vind je de wijze waarop stakeholder communicatie nu is geregeld efficiënt/goed werken?

Effectiveness

A Nee, Het proces levert beperkte informatie op. Het gaat meer om het aantonen dat er gecommuniceerd is, dan dat er informatie oplevert. Het doel van de communicatie is vaak scheef.

V2. Waar zie je mogelijke verbeterpunten binnen het proces?

A Is moeilijk, je zoekt meer houd vast, dit zijn dan de standaard stappen van een proces.

V3. Wat zijn punten waar je juist enthousiast over bent binnen het proces?

A Bij een voorbeeld traject is de omgeving heel erg betrokken geweest. Hier waren verschillende beslissingsgroepen waarin onderwerpen werden besproken met de stakeholder. Zowel de voor- en nadelen van varianten, als kijken naar andere mogelijkheden. Vragen aan de omgeving, wat zijn de gevolgen als we nu de brug hier plaatsen. Er werd hier heel open gecommuniceerd en de omgeving werd er bij betrokken.

positive points

Positive points

Tools

V1. Maken jullie gebruik van stakeholder management/communicatie tools?

Use of tools

A Nee, ik ben er zelf niet ervaren mee. Wel bekend met Relatics voor het administratieve deel. Clearly wordt ook nog niet echt vaak toegepast, maar kan wel mooi zijn. Maar hier zit ook een welwillendheid van de stakeholder in, dat hun er ook mee willen werken. Ieder project heeft ook weer zijn eigen tooling, dus soms kan het juist makkelijker zijn om het plat te maken en met elkaar aan tafel te zitten in plaats van alles digitaal.

familiar tools

Use of tools

When to use tools

Heb wel eens met SOM-set gewerkt, om de ontwikkelingen en de urgentie aan te tonen. Intentie is leuk, maar uiteindelijk werkt niemand er meer mee. Het moet wel goed gebruikt worden, anders is het makkelijker om het simpeler te houden.

Het gebruik van de tool is wel afhankelijk van de duur, als het een klein proces is, kan het simpeler, als het project groter is dan kan het juist fijn zijn om het in een systeem te hebben.

when to use tools

V2. Als ik hier nu ter plekke samen met jou een tool zou maken, wat zou je zelf absoluut in de tool terug willen zien?

Tool preference

A Het is handig voor administratie en overdracht. Tooling possibilities

Ik zie vooral tooling tijdens het gesprek zelf. Dus wat zorgt ervoor dat mensen opener gaan praten. Stukje visualisatie, concreet maken hoe het beeld is. Dan zie je duidelijk waar je over praat. Virtual Reality kan een oplossing zijn. Er zijn genoeg mogelijkheden, heel simpel om een koppeling te maken tussen project en eventueel kaarten zoals GIS.

Tooling possibilities

V3. Heb je behoefte voor een tool?

A Je hebt rijke communicatie, en arme communicatie. Bij rijke communicatie krijg je heel veel informatie tijdens het praten (je ziet non-verbale communicatie, je hoort toonhoogtes) terwijl bij arme communicatie (bijvoorbeeld e-mail) zie je helemaal niks. Tooling kan wel helpen, maar voornamelijk voor het informatie beheer, en niet voor de kwaliteit van de communicatie te verbeteren, je gaat namelijk van rijke informatie naar arme informatie.

Need for tools

V4. Hoe maak je het dan wel effectief?

A Door duidelijk in beeld te hebben wat het belang is van de stakeholder, waarom het gesprek aangegaan wordt, wat is de invloed die we uit kunnen oefenen. En het effectiever maken van de informatie vergaren kan door het doorvragen om vage begrippen SMART te maken. Ook kijken hoe mensen reageren, de ene stakeholder voelt zich gehoord en vind het dan voldoende en accepteert de impact, terwijl een ander nog steeds met zijn hakken in het zand staat, daar moet je anders op inspelen.

Increasing effectiveness

Increasing effectiveness

V5. Hoe speel je er dan op in?

Stakeholdes with influence

A Hier zal je wel een plan voor moeten maken, gaan we alleen of met meer, alleen met hem of met de achterban erbij. Dit is zeker bij groeperingen die invloed kunnen hebben op het project. Ga ook kijken hoe de stakeholder zich voelt, en of de stakeholder voldoende geïnformeerd is. Feedback from stakeholder Strategy

VOORBEELDEN

V1. Kan je een voorbeeld noemen van een project waar je aan gewerkt hebt/op het moment aan werkt voor stakeholder communicatie?

A N206, de Wandelpromenade en Amerikaweg bij de gemeente Haarlem

V2. Kan je bij dit project de grootste factoren noemen welke invloed hadden op stakeholders communicatie?

A Politieke gevoeligheid, regionaal beleid vs. Lokaal beleid, mate betrokkenheid van de stakeholders. Waren meerdere wijkraden, één wijkraad wilde het naadje van de kous weten, terwijl een andere wijkraad wel geïnformeerd wilde weten, maar verder niks bijzonders had. Hierbij was niet per raad een plan opgesteld, was één grote hoop, dit had achteraf anders gemoeten. Influences

V3. Wie was verder betrokken bij het stakeholders management/communicatie?

A Communicatieadviseur van de gemeente. Is afhankelijk van de gemeente of deze wordt ingesteld. De communicatieadviseur is de counterpart van onze omgevingsmanager. Hij/Zij is ook betrokken bij het opzetten van het communicatieplan.

V4. Welke communicatie stromen werden gebruikt?

A Website, bewonersavonden, KES-gesprekken, niet alleen externe klanten maar ook interne beleidsvelden. Een internbeleid kan een handboek zijn zoals beheer openbare ruimte. Wat je vaak ziet is dat projecten op zichzelf staande onderdelen zijn, en worden ook apart georganiseerd. Hier moeten ook interne verbindingen zijn. Communicat-ion medium

V5. Wordt er gebruik gemaakt van tools?

A SOM-set, maar niet naar tevredenheid. Wel nog relatics voor het vastleggen van de klanteneisen, maar is alleen intern. Voor communicatie naar stakeholders wordt gewerkt met verslagen.

V6. Vond/vind je dit project soepel verlopen als het komt op communicatie?

A Niet altijd, bij de Americaweg hebben we het opnieuw moeten doen. De gesprekken op zichzelf gingen goed, zelf hadden we ook niet het gevoel dat het fout ging. Dit kwam later pas aan de orde toen we opnieuw moesten beginnen. Hierna zijn de gesprekken wel beter gegaan. Risk

V7. Werd er gebruik gemaakt van digitaal communiceren?

A Website waar het ontwerp werd gepubliceerd, tussentijds veel via de mail. Voor nu nog geen SharePoint, voor de uitvoering willen we dit misschien nog wel toepassen.

TRANSCRIPT INTERVIEW SPREKER VII

Geïnterviewde:	Jens Belder
Interviewer:	Veerle van den Berg
Datum:	27-09-2019
Locatie:	Kantoor Antea Group Capelle aan den IJssel
Methode:	Semi gestructureerd interview

VOORSTELLEN

V1. Kan je je zelf even kort voorstellen?

A Jens Belder, project ingenieur/adviseur. Afgestudeerd van bouwkunde en vanuit de minor in aanraking gekomen met contract vormen. Veel bezig met de contractvoorbereiding, opstellen van de contracten en de aanbesteding.

V2. Wat is jou rol binnen het stakeholdersmanagement/communicatie?

A Voornamelijk betrokken bij het klanteisen processen.

PROCES

V1. Ben je bekend met de handleiding van Rijkswaterstaat voor het KES proces?

A Nee, nooit gevonden. Altijd mijn eigen draai aan gegeven. SM* process

V2. En hoe pak je deze dan op?

Action plan

A Ik werk voornamelijk met een Excel bestand waarin alle stappen staan beschreven welke gedaan moeten worden. In dit Excel staat, wie moet ik spreken, wat is de rol van deze persoon en wat zijn de mogelijke belangen, de contactgegevens, wie moet er vanuit de provincie bij het KES gesprek bij zijn, wie moet er vanuit Antea bij het KES gesprek zijn, opmerkingen veld en vervolgens de stappen welke doorlopen moeten worden. Verder staat er wanneer vind het KES gesprek plaats, of voorbereidende mail verstuurd is, wordt er een PowerPoint weergegeven, zo ja is deze al voorbereid, is een reminder rond gestuurd, is het verslag klaar wanneer het gesprek geweest is, gaan we de eis wel of niet honoreren, is dit teruggekoppeld en is alles verwerkt in Relatics.
Binnen de drie fases binnen een contract (voorbereiding, aanbesteding en beheersing) valt het KES proces onder de contractvoorbereiding, het begin van het proces.
Voor een voorbeeld project worden binnenkort de eisen teruggekoppeld in een sessie met de stakeholder. Hierbij is een technisch manager aanwezig die het ontwerp uitlegt, en iemand van contracten uitlegt wat er is opgehaald en wat ermee gedaan wordt, dit werkt effectiever dan mails.

Presentation

TOOLS

V1. Maken jullie gebruik van stakeholder management/communicatie tools?

Tools known

A Nee, ik ken wel de SOM-module etc., maar heb er zelf nooit mee gewerkt. Wel met Relatics om het vast te leggen. Tools used

V2. Heb je heir behoefte aan?

Need for tools

A Nee eigenlijk niet, misschien als ik er een keer mee heb gewerkt weet ik wat ik mis. Maar voor nu is de behoefte onbekend.

* Stakeholder Management

PROCES

V3. Bij het voorbeeld project hebben burgers een organisatie opgericht en zijn ze naar de opdrachtgever gestapt om te vragen voor een andere variant. Hoe heeft dit kunnen gebeuren?

mistakes during SM

A Ik verwacht dat ze wel voldoende betrokken zijn geweest, dit zou je moeten bespreken met Donald Broekhuizen. Hij was omgevingsmanager in deze periode, dus heeft de terugkoppeling etc. met de stakeholders gedaan en zal hier beter antwoord op kunnen geven. Follow up Interview

V4. Wie is er in het algemeen verantwoordelijk voor de communicatie?

A Dit is of de omgevingsmanager of diegene die verantwoordelijk is voor het contract. Responsible
De omgevingsmanager is bij dit voorbeeld niet verantwoordelijk voor het KES proces. Het KES is onderdeel van het contract, dus diegene die verantwoordelijk is voor het contract is daarom nu ook verantwoordelijk voor de KES.

Example responsibilities

V5. De contract schrijver bekijkt dan ook of de informatie die binnen komt nuttig is?

A Ja. Ik zorg er ook voor dat de eisen SMART geformuleerd worden. Formulation SMART

V6. Hoe probeer jij dat te doen?

Action plan SMART

A Tijdens het overleg veel doorvragen, proberen zo veel mogelijk tijdens dat gesprek alles vast te hebben staan. Anders ben je te laat. Hierin zit een stukje ervaring, maar je moet ook zorgen dat de juiste kennis erbij aan tafel zit, bijvoorbeeld door een techneut mee te nemen naar het overleg. Knowledge
In de eerste KES ronde laat ik aan het einde van het gesprek Relatics zien met welke eisen zijn opgehaald en vraag of dit klopt, zodat er een stukje verificatie in zit. Feedback
Daarnaast wordt er nog een verslag opgesteld, wat rond gestuurd wordt met nogmaals de vraag om te controleren of de gevonden eisen kloppen en juist zijn geïnterpreteerd/geformuleerd.

V7. Hoe wordt het gehele proces gepland (communicatie)?

Importance of planning

A Planning is niet altijd belangrijk, in sommige projecten zijn andere aspecten belangrijker en meer tijdrovend.
Bij andere projecten doe je dit vooral op gevoel, hier zit geen standaard procedure in. Planning process
Ik reken ook niet op terug, misschien dat de manager projectbeheersing hier nog wat in doet. Responsibilities planning

INVLOEDEN

V1. Houden jullie met stakeholders communicatie rekening met karakteristieken van de stakeholder?

Stakeholder characteristics Relation

A Ik maak geen onderscheid in wie ik spreek. Ik ben alleen bezig met de professionele stakeholders, en dan kijk je naar de organisatie en niet naar de stakeholder individueel. Individual vs. organisatie
Dit is grotendeels afhankelijk van wat voor relatie je al met de stakeholder hebt. Als je iemand al kent spreek je die misschien anders aan, dan wanneer je elkaar nog niet kent. Ik houd ook geen rekening met eventuele voorgeschiedenis van de stakeholder.

V2. Zit er verschil in stakeholder communicatie gebaseerd op project karakteristieken?

Project characteristics

A Nee, niet voor zo ver ik rekening houd. Het proces is hetzelfde, of je nu een groot project of een klein project hebt. Misschien dat dit voor de bewoners wel zo is.

TIPS/TOPS

V1. Wat zijn punten waar je enthousiast over bent binnen het proces?

Feedback to stakeholders

A Het terugkoppelen aan het einde van een bespreking is altijd wel belangrijk. Wij zitten met een relatief kleine groep, de resultaten welke uit zo een gesprek volgen zet ik direct in Relatics.

V2. Waar zie je mogelijke verbeterpunten binnen het proces?

Improvement Feedback

A Terugkoppeling mist nog wel eens, maar dat is ook afhankelijk van diegene die verantwoordelijk is voor het proces.

Causes lack of efficiency

De efficiency is vaak niet optimaal, en het proces kost meer tijd dan het oplevert. Dit komt omdat veel eisen vaak standaard zijn vanuit richtlijnen. Een KES gesprek wordt op twee manieren ingestoken, waarvan de eerste om informatie op te halen, en de tweede om de stakeholder tevreden te houden. Het is dus niet super effectief maar het gaat ook om relatiebeheer. Je kan het afdoen met een mail, maar bij een sessie krijgt de stakeholder ook de mogelijkheid om reactie te geven, en zich betrokken te voelen.

Lack of efficiency

positive points

V3. Zit er dan wel een efficiency slag in?

A Zou wel kunnen, maar dan moet je de gesprekken op een andere manier houden. En dit weegt dan wel af tegen het relatiebeheer. Dus een trade-off tussen relatiebeheer en tijd efficiency. trade-off efficiency - relation

Risks

Daarnaast loop je het risico dat als je geen gesprek doet dat stakeholders in een later proces komen klagen dat ze zich niet goed betrokken voelde.

V4. Hoe is de terugkoppeling geregeld?

Feedback process

A Wij schrijven het advies, de provincie schrijft de uiteindelijke honorering, welke wij dan weer terug koppelen. De terugkoppeling is wel altijd in samenwerking met de provincie zodat de stakeholders kunnen zien dat het één front is, en dat er geen valse beloftes worden gedaan.

V5. Wat zijn belangrijke dingen?

Principles

A Wees eerlijk, open, geef redenen. Deze redenen worden teruggekoppeld in de uiteindelijke honorering.

V6. Hoe wordt al deze informatie gedeeld?

Digital communication

A Alles gaat via de mail. Er is wel een systeem waar alle documenten worden gearchiveerd, maar of een stakeholder daar in kan weet ik niet. Information sharing systems

V7. Houd je dan ook bij welke informatie waar heen wordt gestuurd?

Filling

A Niet anders dan het Excel sheet. Eigen mails worden wel opgeslagen, maar dit wordt verder niet systematisch bijgehouden. Hier kan wel voor je kwaliteit een verbetering gemaakt, maar dan voor je proces en niet voor je communicatie. Je proces kan wel sneller en je kan aantonen hoe iets is teruggekoppeld.

filling improvement

V8. Zie je een relatie tussen stakeholder communicatie en project management?

A Zelf heb ik daar niet veel mee te maken.

VOORBEELDEN

V1. Kan je een voorbeeld noemen van een project waar je aan gewerkt hebt/op het moment aan werkt voor stakeholder communicatie, in de breedste zin van het woord?

A N211.

V2. Kan je bij dit project de grootste factoren noemen welke invloed hadden op stakeholders communicatie?

A Kabels en leidingen vergt altijd veel afstemming. Burgerparticipatie wordt nu veel aandacht aanbesteed om draagvlak met de omgeving te creëren.

V3. Welke communicatie stromen werden gebruikt?

A Mailen, bellen en overleggen.

V4. Wordt er gebruik gemaakt van tools?

A Nee.

V5. Vond/vind je dit project soepel verlopen als het komt op communicatie?

A Ja, zoals hierboven vermeld.

V6. Kan je ook voorbeelden noemen van dingen die totaal niet soepel verliepen?

Improvement points

A Bij een ander project was het tijdig inplannen van KES gesprekken lastig. Er waren drukke agenda's, dus dan kunnen veel mensen niet en gaat het veel tijd kosten om een sessie daadwerkelijk in te plannen.

Bij grote overleggen, waar een man of 20 bij moet zijn maak ik wel gebruik van een datumprikker. Maar dit loopt ook via het project secretariaat, hierbij geef ik aan wie ik moet spreken, wanneer dit ongeveer plaats moet vinden, de duur van het overleg en waar het plaats moet vinden, dan plannen hun het verder in met de omgeving. Planning

V7. Waarom bleef het zo lang liggen bij dat andere project?

A Interne communicatie liep niet soepel, en een slordige houding. Improvement points

VERVOLG

Welke personen kan ik benaderen om een gesprek mee aan te gaan om hun perspectief te kunnen bekijken?

A Ik heb nog wel contactgegevens voor iemand bij het rijk en de provincie die je kan bespreken.

Review op: 14-10-2019
Review door: Jens Belder
Handtekening:

APPENDIX IV – CODED INTERVIEWS TABLE

The statements coded in the previous steps (Appendix III) are grouped together. Therefore the statement are highlighted to indicate the groups of the statement. The legend of the highlights is shown in the figure below.

Figure 1 - Legend of Highlights (Author, 2020)

TRANSCRIPT INTERVIEW SPREKER IV

14 oktober 2019
Utrecht

Geïnterviewde:	Jaap van Veen
Interviewer:	Veerle van den Berg
Datum:	24-09-2019
Locatie:	Kantoor Antea Group Almere
Methode:	Semi gestructureerd interview

VOORSTELLEN

V1. Kan je je zelf even kort voorstellen?

A Jaap van Veen

V2. Wat is jou rol binnen het stakeholdersmanagement/communicatie?

A Projectleider binnen Antea Group.

PROCES

V1. Hoe is het stakeholder communicatie geregeld?

A Per project moet je naar de communicatie kijken, maar hier zit veelal geen plan achter. SM* process
Action plan Je moet eerst in beeld brengen wie je stakeholders zijn, wat hun belang is. Dus je begint met een stukje stakeholderanalyse. Aan de hand daarvan ga je bepalen hoe je ze betrekt: wie informeer ik, wie betrek ik?. De belangen bepalen de wijze hoe je elkaar benaderd. Engagement process

INVLOEDEN

V1. Zit er verschil in stakeholder communicatie gebaseerd op project karakteristieken?

Project characteristics A Ja, de mate van impact van het project op de stakeholder. De veiligheid van het project. Hoe gevoelig ligt het project bij de stakeholder, misschien ook wel politiek. Eigenlijk het totale effect van het project, het kan heel klein zijn maar wel veel impact hebben. Example characteistics

V2. Houden jullie met stakeholders communicatie rekening met karakteristieken van de stakeholder?

Stakeholde characteristics A Ja, de karakteristieken van de stakeholder bepalen hoe je communiceert. Dus met iemand met een andere cultuur of een andere leeftijd moet je de boodschap anders brengen. Daarnaast is hoe de boodschap ontvangen wordt altijd afhankelijk van de persoon. Hier kunnen hele psychologische studies achter zitten.

Individual vs organisation Je kan wel een groep identificeren als belanghebbende, maar het gaat uiteindelijk om de personen die je spreekt. Eén organisatie heeft meerdere personen, welke andere meningen kunnen hebben. Je kan hier ook een contactpersoon voor zoeken, met wie jij als bureau praat, en wie dan zelf de interne communicatie binnen de organisatie regelt. Wel is het hierbij belangrijk om dit interne proces te snappen zodat je er op in kan spelen. Contact person

V3. Hoe houd je daar rekening mee met je communicatie?

Dealing with characteristics A Bij een project is een keer een kleurenkaart gemaakt met waar welke leeftijdsgroepen zaten en wat de sociale achtergrond was van groepen. En op basis van deze verdeling had er een plan gemaakt kunnen worden, dit is uiteindelijk niet gebeurd. Dit was gemaakt omdat het idee was om een bouwapp te maken voor het project, op basis van de profielen is toen besloten om dit niet te doen. Dus ja, de manier van communicatie wordt wel gebaseerd op karakteristieken. Strategy

*Stakeholde Management

V4. Kan je andere voorbeelden van karakteristieken noemen?

A Cultuur, leeftijd, sociale achtergrond, opleidingsniveau (taalgebruik), locatie van het project. Examples

PROCES

V2. Wie begeleid het communicatie proces?

Responsible

A In principe de omgevingsmanager, maar als projectleider ben je eindverantwoordelijk. Klant heeft ook een deel van de verantwoordelijkheid, omdat het hun project is. De klant moet hierbij ook een stukje communicatie naar de omgeving verzorgen. Dan zijn de lijnen ook directer. Responsible

V3. Wie zorgt er dan dat de informatie (bijvoorbeeld van KES) ook bruikbaar is?

A Hierbij ligt een hoge verantwoordelijk voor Antea, om informatie op te halen, advies te geven, door te vragen naar wat de huidige situatie is. Uiteindelijk ligt het besluit of een advies gehonoreerd wordt bij de opdrachtgever. Antea Group als bureau geeft een sterk advies, maar de opdrachtgever zegt uiteindelijk wel of niet toe. Formulation SMART

Feedback process

Dus als bureau pak je het proces aan om informatie op te halen bij stakeholders, door te vragen, en terugkoppeling/feedback te vragen of de opgeschreven eisen kloppen.

V4. Dus jullie hebben voor jullie zelf ook een verificatie ronde?

A Ja, je wilt niet hebben dat na het overleg en het geschreven verslag er ineens een advies ligt zonder terugkoppeling. Het moet ook interactief zijn, dus ja er moet een loop in zitten om te vragen of we elkaar goed begrepen hebben, en of het goed is opgeschreven. Dit gebeurd zowel in het gesprek als naderhand wanneer de eisen zijn opgesteld. Hierdoor is de foutmarge ook zo klein mogelijk. Feedback process

V5. Hoe plannen jullie het hele proces?

A Het is wel afhankelijk van welke vraag voor ligt. Je hebt wel een einddoel voor ogen, en wordt gekeken hoe past het gene wat we willen doen hier tussen. Het is mogelijk dat het proces 1.5 jaar zou moeten duren, maar dat het project binnen een jaar klaar moet zijn. Dan ga je kijken, wat zijn de mogelijkheden om het efficiënter te doen. Maar terugrekenen kan ook. Ik zelf kijk altijd naar de ideale situatie, en werk vanuit daar terug hoe het sneller en efficienter kan. planning process

Planning process

personal preference

V6. Vind je het ook effectief werken op deze manier?

Practice vs. theory

A In de praktijk is het altijd anders. Het KES proces wordt ook wel vaak bepaald door de agenda van de stakeholder zelf. Zeker als de stakeholder een achterban heeft waarmee gecommuniceerd moet worden, en adviseurs moeten inschakelen, dan zijn we lang bezig met het inplannen van de afspraken.

Efficiency

Dus het kost al veel tijd om te bepalen wie allemaal bij het gesprek aanwezig moet zijn, vervolgens moet de afspraak gepland worden. En uit één gesprek haal je eigenlijk nooit alle eisen, of er komen vervolg vragen uit, waardoor het proces langer duurt. Efficiency

V7. Zie je hier verbeter mogelijkheden in?

Effectiveness

A Uit de KES gesprek haal je altijd maar 5 tot 10% relevante informatie, alle andere relevante informatkenie komt voort uit randvoorwaarde wat er binnen het werk gedaan moeten worden, hiermee kunnen al onderzoeken gedaan worden en ontwerpen gemaakt worden.

Idealiter ziet het er getrapt uit, als je KES is afgerond kan je je ontwerp gaan maken. Maar in de praktijk lopen de gesprekken van de KES en het ontwerpproces vaak parallel. Sequential vs. parallel process

Relation management

Doel van de KES is vaak meer dat het goed vastgelegd is dat we met de stakeholders hebben gecommuniceerd en dat we niet tegen schenen van stakeholders aan schoppen als dat we nuttige informatie ophalen welke effect hebben op het ontwerp.

V5. Voorbeeld van de N211, hier hebben stakeholders wel een grote invloed gehad dat er een alternatieve studie kwam, hoe denk jij dat dit heeft kunnen gebeuren?

Mistakes

A Misschien heeft het project te weinig in verbinding gestaan met de stakeholder. Te weinig gecommuniceerd, te weinig klankbord groep. Maar ik heb zelf niet op het project gezeten, dus dit blijven speculaties.

Improvement points

Na een periode ga je ontwerpen, en tijdens deze fase wordt er eigenlijk niet meer gecommuniceerd naar de omgeving toe. Het communiceren wordt dan pas weer opgepakt als er beslissingen zijn genomen. Bij een voorbeeldproject zijn de stakeholders gaan vragen wat de voortgang is, en eigenlijk moet dit initiatief vanuit Antea komen, anders heb je er meer werk aan. En dit hoeft alleen maar een kort bericht te zijn met dat het iets gaande is en dat het project de stakeholders nog inzichtelijk heeft. Improvement points

Juist de momenten met onzekerheden weerhouden ons om communicatie effectief hoog te houden. Effective communication

V6. Hoe komt dit dan? Zijn ze bang om verkeerde informatie naar buiten te sturen?

open communication

A Ja, er zit een soort angst in dat er geen zekerheid gegeven kan worden. Terwijl het vanuit stakeholders wordt gewaardeerd dat je open communiceert.

V7. Heeft voorgeschiedenis van de stakeholder nog effect op hoe de stakeholder behandeld wilt worden?

A Ja, dit heeft wel gevolgen, vooral om te kijken hoe je stakeholders benaderd. Trust

INVLOEDEN

V8. Zit er verschil in hoe jullie stakeholders banaderen in verschillende fases van het project, of wordt er in elk proces dezelfde manier van communiceren toegepast?

Project phases

A Ja, hier zit een verschil in, in het begin zijn de sessies meer brainstorm achtig. Later ga je toch trechteren om meer kader te creëren. Dit vraagt wel een andere manier van communiceren. De mensen worden wel nog steeds bij elkaar geroepen voor een face-to-face gesprek, echter hoe de dagindeling eruit ziet verschilt.

TIPS/TOPS

V1. Vind je de wijze waarop stakeholder communicatie nu is geregeld efficiënt/goed werken?

Effectiveness

A Nee, Het proces levert beperkte informatie op. Het gaat meer om het aantonen dat er gecommuniceerd is, dan dat er informatie oplevert. Het doel van de communicatie is vaak scheef.

V2. Waar zie je mogelijke verbeterpunten binnen het proces?

A Is moeilijk, je zoekt meer houd vast, dit zijn dan de standaard stappen van een proces.

V3. Wat zijn punten waar je juist enthousiast over bent binnen het proces?

A Bij een voorbeeld traject is de omgeving heel erg betrokken geweest. Hier waren verschillende beslissingsgroepen waarin onderwerpen werden besproken met de stakeholder. Zowel de voor- en nadelen van varianten, als kijken naar andere mogelijkheden. Vragen aan de omgeving, wat zijn de gevolgen als we nu de brug hier plaatsen. Er werd hier heel open gecommuniceerd en de omgeving werd er bij betrokken.

positive points

Positive points

Tools

V1. Maken jullie gebruik van stakeholder management/communicatie tools?

Use of tools

A Nee, ik ben er zelf niet ervaren mee. Wel bekend met Relatics voor het administratieve deel. Clearly wordt ook nog niet echt vaak toegepast, maar kan wel mooi zijn. Maar hier zit ook een welwillendheid van de stakeholder in, dat hun er ook mee willen werken. Ieder project heeft ook weer zijn eigen tooling, dus soms kan het juist makkelijker zijn om het plat te maken en met elkaar aan tafel te zitten in plaats van alles digitaal.

familiar tools

Use of tools when to use tools

Heb wel eens met SOM-set gewerkt, om de ontwikkelingen en de urgentie aan te tonen. Intentie is leuk, maar uiteindelijk werkt niemand er meer mee. Het moet wel goed gebruikt worden, anders is het makkelijker om het simpeler te houden.

Het gebruik van de tool is wel afhankelijk van de duur, als het een klein proces is, kan het simpeler, als het project groter is dan kan het juist fijn zijn om het in een systeem te hebben.

when to use tools

V2. Als ik hier nu ter plekke samen met jou een tool zou maken, wat zou je zelf absoluut in de tool terug willen zien?

A Het is handig voor administratie en overdracht. Ik zie vooral tooling tijdens het gesprek zelf. Dus wat zorgt ervoor dat mensen opener gaan praten. Stukje visualisatie, concreet maken hoe het beeld is. Dan zie je duidelijk waar je over praat. Virtual Reality kan een oplossing zijn. Er zijn genoeg mogelijkheden, heel simpel om een koppeling te maken tussen project en eventueel kaarten zoals GIS.

Tooling possibilities

Tool preference

Tooling possibilities

V3. Heb je behoefte voor een tool?

A Je hebt rijke communicatie, en arme communicatie. Bij rijke communicatie krijg je heel veel informatie tijdens het praten (je ziet non-verbale communicatie, je hoort toonhoogtes) terwijl bij arme communicatie (bijvoorbeeld e-mail) zie je helemaal niks. Tooling kan wel helpen, maar voornamelijk voor het informatie beheer, en niet voor de kwaliteit van de communicatie te verbeteren, je gaat namelijk van rijke informatie naar arme informatie.

Need for tools

V4. Hoe maak je het dan wel effectief?

A Door duidelijk in beeld te hebben wat het belang is van de stakeholder, waarom het gesprek aangegaan wordt, wat is de invloed die we uit kunnen oefenen. En het effectiever maken van de informatie vergaren kan door het doorvragen om vage begrippen SMART te maken. Ook kijken hoe mensen reageren, de ene stakeholder voelt zich gehoord en vind het dan voldoende en accepteert de impact, terwijl een ander nog steeds met zijn hakken in het zand staat, daar moet je anders op inspelen.

Increasing effectiveness

Increasing effectiveness

V5. Hoe speel je er dan op in?

A Hier zal je wel een plan voor moeten maken, gaan we alleen of met meer, alleen met hem of met de achterban erbij. Dit is zeker bij groeperingen die invloed kunnen hebben op het project. Ga ook kijken hoe de stakeholder zich voelt, en of de stakeholder voldoende geïnformeerd is. Strategy

Stakeholdes with influence

Feedback from stakeholde

VOORBEELDEN

V1. Kan je een voorbeeld noemen van een project waar je aan gewerkt hebt/op het moment aan werkt voor stakeholder communicatie?

A N206, de Wandelpromenade en Amerikaweg bij de gemeente Haarlem

V2. Kan je bij dit project de grootste factoren noemen welke invloed hadden op stakeholders communicatie?

A Politieke gevoeligheid, regionaal beleid vs. Lokaal beleid, mate betrokkenheid van de stakeholders. Waren meerdere wijkraden, één wijkraad wilde het naadje van de kous weten, terwijl een andere wijkraad wel geïnformeerd wilde weten, maar verder niks bijzonders had. Hierbij was niet per raad een plan opgesteld, was één grote hoop, dit had achteraf anders gemoeten. Influences

V3. Wie was verder betrokken bij het stakeholders management/communicatie?

A Communicatieadviseur van de gemeente. Is afhankelijk van de gemeente of deze wordt ingesteld. De communicatieadviseur is de counterpart van onze omgevingsmanager. Hij/Zij is ook betrokken bij het opzetten van het communicatieplan.

V4. Welke communicatie stromen werden gebruikt?

A Website, bewonersavonden, KES-gesprekken, niet alleen externe klanten maar ook interne beleidsvelden. Een internbeleid kan een handboek zijn zoals beheer openbare ruimte. Wat je vaak ziet is dat projecten op zichzelf staande onderdelen zijn, en worden ook apart georganiseerd. Hier moeten ook interne verbindingen zijn. Communicat-ion mediums

V5. Wordt er gebruik gemaakt van tools?

A SOM-set, maar niet naar tevredenheid. Wel nog relatics voor het vastleggen van de klanteneisen, maar is alleen intern. Voor communicatie naar stakeholders wordt gewerkt met verslagen.

V6. Vond/vind je dit project soepel verlopen als het komt op communicatie?

A Niet altijd, bij de Americaweg hebben we het opnieuw moeten doen. De gesprekken op zichzelf gingen goed, zelf hadden we ook niet het gevoel dat het fout ging. Dit kwam later pas aan de orde toen we opnieuw moesten beginnen. Hierna zijn de gesprekken wel beter gegaan.

Risk

V7. Werd er gebruik gemaakt van digitaal communiceren?

A Website waar het ontwerp werd gepubliceerd, tussentijds veel via de mail. Voor nu nog geen SharePoint, voor de uitvoering willen we dit misschien nog wel toepassen.

TRANSCRIPT INTERVIEW SPREKER VII

Geïnterviewde:	Jens Belder
Interviewer:	Veerle van den Berg
Datum:	27-09-2019
Locatie:	Kantoor Antea Group Capelle aan den IJssel
Methode:	Semi gestructureerd interview

VOORSTELLEN

V1. Kan je je zelf even kort voorstellen?

A Jens Belder, project ingenieur/adviseur. Afgestudeerd van bouwkunde en vanuit de minor in aanraking gekomen met contract vormen. Veel bezig met de contractvoorbereiding, opstellen van de contracten en de aanbesteding.

V2. Wat is jou rol binnen het stakeholdersmanagement/communicatie?

A Voornamelijk betrokken bij het klanteisen processen.

PROCES

V1. Ben je bekend met de handleiding van Rijkswaterstaat voor het KES proces?

A Nee, nooit gevonden. Altijd mijn eigen draai aan gegeven. SM* process

V2. En hoe pak je deze dan op?

Action plan

A Ik werk voornamelijk met een Excel bestand waarin alle stappen staan beschreven welke gedaan moeten worden. In dit Excel staat, wie moet ik spreken, wat is de rol van deze persoon en wat zijn de mogelijke belangen, de contactgegevens, wie moet er vanuit de provincie bij het KES gesprek bij zijn, wie moet er vanuit Antea bij het KES gesprek zijn, opmerkingen veld en vervolgens de stappen welke doorlopen moeten worden. Verder staat er wanneer vind het KES gesprek plaats, of voorbereidende mail verstuurd is, wordt er een PowerPoint weergegeven, zo ja is deze al voorbereid, is een reminder rond gestuurd, is het verslag klaar wanneer het gesprek geweest is, gaan we de eis wel of niet honoreren, is dit teruggekoppeld en is alles verwerkt in Relatics.
Binnen de drie fases binnen een contract (voorbereiding, aanbesteding en beheersing) valt het KES proces onder de contractvoorbereiding, het begin van het proces.
Voor een voorbeeld project worden binnenkort de eisen teruggekoppeld in een sessie met de stakeholder. Hierbij is een technisch manager aanwezig die het ontwerp uitlegt, en iemand van contracten uitlegt wat er is opgehaald en wat ermee gedaan wordt, dit werkt effectiever dan mails.

Presentation

TOOLS

V1. Maken jullie gebruik van stakeholder management/communicatie tools?

Tools known

A Nee, ik ken wel de SOM-module etc., maar heb er zelf nooit mee gewerkt. Wel met Relatics om het vast te leggen. Tools used

V2. Heb je heir behoefte aan?

Need for tools

A Nee eigenlijk niet, misschien als ik er een keer mee heb gewerkt weet ik wat ik mis. Maar voor nu is de behoefte onbekend.

* Stakeholder Management

PROCES

V3. Bij het voorbeeld project hebben burgers een organisatie opgericht en zijn ze naar de opdrachtgever gestapt om te vragen voor een andere variant. Hoe heeft dit kunnen gebeuren?

mistakes during SM

A Ik verwacht dat ze wel voldoende betrokken zijn geweest, dit zou je moeten bespreken met Donald Broekhuizen. Hij was omgevingsmanager in deze periode, dus heeft de terugkoppeling etc. met de stakeholders gedaan en zal hier beter antwoord op kunnen geven. Follow up Interview

V4. Wie is er in het algemeen verantwoordelijk voor de communicatie?

A Dit is of de omgevingsmanager of diegene die verantwoordelijk is voor het contract. Responsible
De omgevingsmanager is bij dit voorbeeld niet verantwoordelijk voor het KES proces.
Het KES is onderdeel van het contract, dus diegene die verantwoordelijk is voor het contract is daarom nu ook verantwoordelijk voor de KES.

Example responsibilities

V5. De contract schrijver bekijkt dan ook of de informatie die binnen komt nuttig is?

A Ja. Ik zorg er ook voor dat de eisen SMART geformuleerd worden. Formulation SMART

V6. Hoe probeer jij dat te doen?

Action plan SMART

A Tijdens het overleg veel doorvragen, proberen zo veel mogelijk tijdens dat gesprek alles vast te hebben staan. Anders ben je te laat. Hierin zit een stukje ervaring, maar je moet ook zorgen dat de juiste kennis erbij aan tafel zit, bijvoorbeeld door een techneut mee te nemen naar het overleg. Knowledge
In de eerste KES ronde laat ik aan het einde van het gesprek Relatics zien met welke eisen zijn opgehaald en vraag of dit klopt, zodat er een stukje verificatie in zit. Feedback
Daarnaast wordt er nog een verslag opgesteld, wat rond gestuurd wordt met nogmaals de vraag om te controleren of de gevonden eisen kloppen en juist zijn geïnterpreteerd/geformuleerd.

V7. Hoe wordt het gehele proces gepland (communicatie)?

Importance of planning

A Planning is niet altijd belangrijk, in sommige projecten zijn andere aspecten belangrijker en meer tijdrovend.
Bij andere projecten doe je dit vooral op gevoel, hier zit geen standaard procedure in. Planning process
Ik reken ook niet op terug, misschien dat de manager projectbeheersing hier nog wat in doet. Responsibilities planning

INVLOEDEN

V1. Houden jullie met stakeholders communicatie rekening met karakteristieken van de stakeholder?

Stakeholder characteristics

A Ik maak geen onderscheid in wie ik spreek. Ik ben alleen bezig met de professionele stakeholders, en dan kijk je naar de organisatie en niet naar de stakeholder individueel. Individual vs. organisation
Relation
Dit is grotendeels afhankelijk van wat voor relatie je al met de stakeholder hebt. Als je iemand al kent spreek je die misschien anders aan, dan wanneer je elkaar nog niet kent. Ik houd ook geen rekening met eventuele voorgeschiedenis van de stakeholder.

V2. Zit er verschil in stakeholder communicatie gebaseerd op project karakteristieken?

Project characteristics

A Nee, niet voor zo ver ik rekening houd. Het proces is hetzelfde, of je nu een groot project of een klein project hebt. Misschien dat dit voor de bewoners wel zo is.

TIPS/TOPS

V1. Wat zijn punten waar je enthousiast over bent binnen het proces?

Feedback to stakeholders

A Het terugkoppelen aan het einde van een bespreking is altijd wel belangrijk. Wij zitten met een relatief kleine groep, de resultaten welke uit zo een gesprek volgen zet ik direct in Relatics.

V2. Waar zie je mogelijke verbeterpunten binnen het proces?

Improvement Feedback

A Terugkoppeling mist nog wel eens, maar dat is ook afhankelijk van diegene die verantwoordelijk is voor het proces.

Causes lack of efficiency

De efficiency is vaak niet optimaal, en het proces kost meer tijd dan het oplevert. Dit komt omdat veel eisen vaak standaard zijn vanuit richtlijnen. Een KES gesprek wordt op twee manieren ingestoken, waarvan de eerste om informatie op te halen, en de tweede om de stakeholder tevreden te houden. Het is dus niet super effectief maar het gaat ook om relatiebeheer. Je kan het afdoen met een mail, maar bij een sessie krijgt de stakeholder ook de mogelijkheid om reactie te geven, en zich betrokken te voelen.

Lack of efficiency

positive points

V3. Zit er dan wel een efficiency slag in?

A Zou wel kunnen, maar dan moet je de gesprekken op een andere manier houden. En dit weegt dan wel af tegen het relatiebeheer. Dus een trade-off tussen relatiebeheer en tijd efficiency. trade-off efficiency - relation

Risks

Daarnaast loop je het risico dat als je geen gesprek doet dat stakeholders in een later proces komen klagen dat ze zich niet goed betrokken voelde.

V4. Hoe is de terugkoppeling geregeld?

Feedback process

A Wij schrijven het advies, de provincie schrijft de uiteindelijke honorering, welke wij dan weer terug koppelen. De terugkoppeling is wel altijd in samenwerking met de provincie zodat de stakeholders kunnen zien dat het één front is, en dat er geen valse beloftes worden gedaan.

V5. Wat zijn belangrijke dingen?

Principles

A Wees eerlijk, open, geef redenen. Deze redenen worden teruggekoppeld in de uiteindelijke honorering.

V6. Hoe wordt al deze informatie gedeeld?

Digital communication

A Alles gaat via de mail. Er is wel een systeem waar alle documenten worden gearchiveerd, maar of een stakeholder daar in kan weet ik niet. Information sharing systems

V7. Houd je dan ook bij welke informatie waar heen wordt gestuurd?

Filling

A Niet anders dan het Excel sheet. Eigen mails worden wel opgeslagen, maar dit wordt verder niet systematisch bijgehouden. Hier kan wel voor je kwaliteit een verbetering gemaakt, maar dan voor je proces en niet voor je communicatie. Je proces kan wel sneller en je kan aantonen hoe iets is teruggekoppeld.

filling improvement

V8. Zie je een relatie tussen stakeholder communicatie en project management?

A Zelf heb ik daar niet veel mee te maken.

VOORBEELDEN

V1. Kan je een voorbeeld noemen van een project waar je aan gewerkt hebt/op het moment aan werkt voor stakeholder communicatie, in de breedste zin van het woord?

A N211.

V2. Kan je bij dit project de grootste factoren noemen welke invloed hadden op stakeholders communicatie?

A Kabels en leidingen vergt altijd veel afstemming. Burgerparticipatie wordt nu veel aandacht aanbesteed om draagvlak met de omgeving te creëren.

V3. Welke communicatie stromen werden gebruikt?

A Mailen, bellen en overleggen.

V4. Wordt er gebruik gemaakt van tools?

A Nee.

V5. Vond/vind je dit project soepel verlopen als het komt op communicatie?

A Ja, zoals hierboven vermeld.

V6. Kan je ook voorbeelden noemen van dingen die totaal niet soepel verliepen?

Improvement points

A Bij een ander project was het tijdig inplannen van KES gesprekken lastig. Er waren drukke agenda's, dus dan kunnen veel mensen niet en gaat het veel tijd kosten om een sessie daadwerkelijk in te plannen.

Bij grote overleggen, waar een man of 20 bij moet zijn maak ik wel gebruik van een datumprikker. Maar dit loopt ook via het project secretariaat, hierbij geef ik aan wie ik moet spreken, wanneer dit ongeveer plaats moet vinden, de duur van het overleg en waar het plaats moet vinden, dan plannen hun het verder in met de omgeving. Planning

V7. Waarom bleef het zo lang liggen bij dat andere project?

A Interne communicatie liep niet soepel, en een slordige houding. Improvement points

VERVOLG

Welke personen kan ik benaderen om een gesprek mee aan te gaan om hun perspectief te kunnen bekijken?

A Ik heb nog wel contactgegevens voor iemand bij het rijk en de provincie die je kan bespreken.

Review op: 14-10-2019
Review door: Jens Belder
Handtekening:

Question	Speaker I	Speaker II	Speaker III	Speaker IV	Speaker V	Speaker VI
Name	Lotte Diephuis	Reinier van Trigt	Eelke Dute	Jaap van Veen	Eric Hof	Rene de Boer
Function	Stakeholder manager active during construction phase	Stakeholder manager / project manager / project manager. Within preparation phase	Stakeholder manager both during construction phase as preparation phase	Project manager Active within preparation phase	Advisory group Strategy and Decision making Active within preparation phase	Project manager Active within preparation and construction phase
Explanation of stakeholder process	• During tender phase: making communication plan together with the client. • Communication plan is based on requirements from the client and promises from the planning phase • During execution phase: execute the communication plan • Important to communicate with the client about what happened in the preparation phase 1) Handover stakeholder analysis from client to contractor 2) Update the stakeholder analysis 3) Get to know the area 4) Divide professional and public stakeholders	• Depending on the desires of the client • Some work with IPM (Integral Project Management) model others have no desire for a stakeholder manager • When no IPM model is used, the project is often small enough to have easy and direct communication • Determine what has been done by the client in previous phases • A communication plan is made in combination with a communication advisor from the client • Strategy is formulated within the communication plan	1) Analysis: determine interest and influence 2) What kind of relationship 3) Which tools do we need? Will always be project specific 1) Create overview by making an analysis 2) The level of detail is based on the request from the stakeholders Who is the customer? Who are the surrounding stakeholders? What do they think is important? What is the history of the stakeholders? 3) Be honest with your communication, listen and be real, explain why some things are impossible to do. 4) Take inventory of the desires and requirements 5) Manage expectations	• No specific plan • Project specific • Determine who the stakeholders are • Determine the interest of the stakeholder • Determine strategy based on the stakeholder analysis	1) Stakeholder analysis with a diagnosis 2) Determine the interests of the stakeholder 3) Determine the influence of the stakeholder 4) Determine the level of trust 5) Determine the level of compliance 6) Determine the strategy based on the scores of previous steps 7) Make a communication plan • Keep updating the strategy • Wishes and interests change during the process • Make a new inventory at certain, on planned times, of the desires	1) Stakeholder analysis 2) Determine strategy based on the analysis • Civilians can influence the project, but politics make the decision • Part om the EMVI criteria • Important to keep the colleagues of the stakeholder in mind
Guideline	No known guideline	No known guideline, depending on client	No known guideline	No known guideline	A Guideline from Rijkswaterstaat for the KES Antea Group does not have their own guideline The feedback loop is not implemented within the guideline	Yes, this is a standard procedure.
Division of tasks	• Fluctuates between the client and the contractor. • Requirements mentioned within assignment specification • Write down who is responsible for what • Best to work together and do not divide to much • Client does public communication, contractor does communication concerning the building process	• Client includes a communication advisor • Client takes care of updating the website and translating technical messages for public stakeholders • Divide professional stakeholders between the client and the contractor based on the knowledge needed • Mirror the people who are attending from the organisation stakeholder	• Intimate collaboration between IPM members • Have intermediate tests for the requirements • Procedure laws which must be taken into account • Collaboration with the client • Divide the tasks concerning the communication	-	• Everyone has their own expertise • Knowledge must be shared • Everyone responsible for their own tasks according to the IPM model	• Mirror the stakeholder (with the knowledge present in a meeting) • Many different type of stakeholders • Every person has his own specialty • Team effort
Responsible person	• Depending on the size of the project. • Often stakeholder manager • Done by monitoring the complaints	• This is based on the desires of the stakeholders (Client and contractor as well) • Stakeholder manager is responsible	Communication advisor or stakeholder manager	• Stakeholder manager • project manager • Client • The contractor is responsible for creating the correct information (author of the contract) • Responsibility for remuneration advice is for the client • Feedback is for the contractor (Author of the contract)	Depending on the client, but always in one company, do not change this during the project Client and/or contractor	• The project is done within a team effort • The stakeholder manager is responsible for the communication/stakeholder part
Planning	• Communication calendar • Always discussed by stakeholder manager and communication advisor • Actual planning always differs from the planned schedule	• Calculate back from deadline • Determine which activities has been done • Which information is still needed • Determine which stakeholder must be interviewed to gather the information	• Determine deadline for the needed communication • Determine which needs to be done before the communication moment (needed information) • Calculate back from this	• Depending on the project • Determine the end goal • Determine the duration to reach this goal • Often takes longer than the given time, therefore make the process more efficient • Often depending on the schedule of the stakeholder • Planning meetings takes longer than wanted due to the many schedules which must be overlapped	• Calculate back from deadlines • The customer requirements must be gathered before that • Important to know what happened in the previous steps, to plan for potential repair work	• Determine when information is needed • Calculate back from the deadline • Make the appointment
Influence of stakeholder characteristics	• Difference between professional and public stakeholder • Desire and influence of the stakeholder • Culture • Knowledge of the stakeholder • Distance to project location • Language	• No you look at the organisation, not at the individual • You do try to get different disciplines within one organisation • A division is made between professional and public stakeholders. • Currently there is a grey area between the public and professional stakeholders, so called semi-professional stakeholders	• Age • Culture • Social aspects • Motive of the stakeholder • Type of neighbourhood • History of the stakeholder • Always mirror to the stakeholder	• Culture • Social background • Educational level • Distance to the project • Age • How the information is received is also depending on the stakeholder self • One organisation has different persons who have an interest in the project • Understand the internal process of an organisation from the stakeholder	• Knowledge from the stakeholder • Division between public and professional stakeholders • The interest of the stakeholder • Always mirror the stakeholder • Social cultural background • Get to know the stakeholder with the stakeholder analysis	• Process is depending on people • Can have a lot of different influences • Depending on the focus of the stakeholder

Question	Speaker I	Speaker II	Speaker III	Speaker IV	Speaker V	Speaker VI
Influence of project phase	• Design phase is about preparing and informing the stakeholders • Construction phase is for dealing with complaints, measure contents and provide updates about the project	• Communication is done the same • Information is more abstract in the beginning • Might be different stakeholders for different variants • The further in the project, the more specific the information	• Impact of the project • Open or closed decision process (stakeholder co-decide)	• Information must be funnelled • In the beginning more abstract, later more specific	• The earlier the phases, the more abstract the information is • different phases have different goals for the communication	• Yes every new phase has a new KES • In the first stage the requirements are limited, a lot if mentioned within guidelines • Later requirements can be more specific, because a better image is created. • During the embedding plan it is shown how requirements are met and explain why some requirements are or are not met.
Influence of project characteristics	• Complexity of the project • Size of the project • Resources • Surrounding of the project location • Type of project/activities • Shape of the project (one spot or a long line) • Duration of the project	• Size of project • Duration of the project • Expected hindrance • Sensitivity of the project	• Type of surrounding • Duration of the project • Sensitivity of the project • Impact of the project	• Impact of the project • Sensitivity of the project • Safety of the project • Political impact of the project	• The amount of stakeholders determines the complexity of the project • Scale, size or impact of the project are not important	• Communication is dependent on what happens within a project
How do you handle this?		• Determine the need for involvement • Have an active interaction with the stakeholders • Keep the sensitivities in mind (by means of a sensitivity analysis) • Determine the amount of resources needed based on the sensitivity analysis	Create a team with different expertise who can help provide the correct information.	By making a communication plan	• You must not take this too far • Be consequent in how the requirements are written down • Look for someone within a community who the others listen to	• Accept that with some stakeholders the process takes longer • Escalate quickly
How do you create SMART requirements?	• During construction phase there are no client requirements, only verification loop • Asking for feedback • Involve client if new requirements come up • Negotiate about the possibilities. This is done with the stakeholder manager but also the people with more in depth knowledge of the project	• Formulate the requirements during the meeting • Ask for feedback during the meeting • Make a report of the meeting • Check by stakeholder if the requirements are formulated correctly. • And keep asking, until someone gives a specific definition of a requirement • Helps to bring a systems engineer, who can be alert that a requirement must be made more specific.	• Constantly ask if the answer is vague. • Let the stakeholder draw to explain the desires • Ask for reasons behind the desires.	• asking for feedback during meeting • Asking for feedback on the minute of meeting	• There are requirements for requirements • Translate customer requirement to a concept requirement •Translate concept requirement to a definite (system) requirement • Every time a requirement is translated, there is a verification loop with the stakeholder to check if the information is as the stakeholder intended it to be. • Responsibility for client is responsible for checking if the requirements are correctly formulated • Project bureau must monitor the requirements	• Every phase has his own KES. • Leave the extreme detailed requirements for a later phase • Stakeholder requirements must be translated to system requirements. This is done by the system engineer. • The system engineer is present during the KES to hear the requirement from the source and make it as specific as possible
Do you ask for feedback?	Yes, to verify the requirements	• During meetings • On the minute of meeting • Also add a deadline for the stakeholder to respond	• Yes, make desires recognisable. • Always a verification/feedback loop to see if the desires are mentioned correctly.	• On the report • During the meeting	• Always a verification loop • Always set a deadline, otherwise stakeholders will not respond	• Not done often enough. • The minute of the meeting is made • Requirements are within Relatics • This should be send to the stakeholder to be checked • The final decision is made, which should be explained to the stakeholder • Often seen as a difficult conversation, and therefore is not done
Efficiency of the Current process	Not during the execution phase	-	Expectation management and honesty will create an efficient and pleasant process	• Information received from the KES is minimal • KES is needed for relationship management • Goal of the KES is sometimes not for creating requirements but for the quality of the process		• Classic • A lot of effort for little information • If done in phases it is efficient

Question	Speaker I	Speaker II	Speaker III	Speaker IV	Speaker V	Speaker VI
Improvement points	Not during the execution phase	• The file creation always lacks behind • To do this in SOM-set will create a very chaotic and overflowing tool • Stakeholders are placed in boxes • Process from the stakeholder sometimes lacks behind and the overview is lost for the contractor ○ Therefore ask for a contact within the company who takes care of the internal communication process • It might be a problem that the contractor and client sends out different messages • The progress of the project is unknown to stakeholders.	• We, as people, need to learn that we are not alone within a certain area and therefore have to take the desires of others into account. • As stakeholder manager we need to be honest, transparent and real. Keep the stakeholders interested. • Keep desires recognisable. • Manage expectations	• People search for grip during a project, and therefore reach for standard procedures	• Own quality should be better • The formulation of the requirements must be better • Not be afraid to ask questions • Make yourself known, by making contact information known, for example in a newsletter • Keep the communication by one person	• If there are only a few important stakeholders, talk to them one on one. • Otherwise divide the stakeholders in groups with the same interest • Ask yourself if stakeholder requirements are necessary, or if it is partially covered within the Record of Decision (Tracéwet) • A guideline for the professional stakeholders would be nice • Participation must be done earlier (Elverding)
Problems	During execution phase the process is difficult but not inefficient.	• Stakeholder gave different requirements because of different disciplines	• Dissatisfaction • Anger • Complaints • Solution might not be accepted • People feel powerless, therefore threaten to make contact with the media	• No intermediate communication during design stage	• If there are problems, this is because we did not make the correct analysis • If the analysis was correct, than a wrong strategy was determined • Communication was done too abruptly • Mapping the stakeholders wrong • High pressure from politics • Internal requirements written down, which should not be within the contracts • Maintenance must be taken into account as well.	• Transition from planning phase to start preparation of execution phase • Stakeholders were being difficult and too detailed • Old requirements were being discussed • A stakeholder requirement, does not need to be a requirement per se.
Positive points		• A local project information centre so stakeholders could ask questions on location.		• Stakeholders are really involved • Stakeholders can sometimes co-decide • Check the pro's and cons of each alternative with the stakeholders		-
Risks	• Tension between flexibility in execution and communication to stakeholders • Results in a different execution plan than was communicated • Connect stakeholders to authorised supervision	-	Making agreements which cannot be followed up.	-		-
Familiarity of tools	• Relatics • Colleagues with SOM • Colleagues with Clearly	• Relatics • SOM-set	• SOM-set/SOM-GIS • Stakeholder Journey • Dialog • Clearly	• Clearly • Relatics • SOM-set	• Expanded the stakeholder analysis tool with level of commitment • The tool does are not always right for the goal	• Stakeholder Journey
Use of tools	Never personally used them, but colleagues did	• Relatics • SOM-set • No other tools	Yes, worked with different tools during different projects and work pleasantly • Tools are available for stakeholders	• SOM-set • Relatics	• No, familiar with the tools, never used them • Do use GRIP (relates from RWS)	• Stakeholder Journey • Relatics • Map tables (tables the size of a table)
Need for tools	No, a tool has added value when used from the beginning, and not halfway during a project.	No, can be related to the fact that I do not no what the added value is	• a need for making a project visual • It is more efficient	• The visual aspect is nice • It is a trade-off between relationship and time efficiency • The use of tools is also depending on the goodwill of the stakeholders	• No, because the need is unknown • It might help with administrative business • Might be helpful for visualising the project	• Stakeholder Journey does not really help with improving the process.
Important aspects of the tools	• Log with all (big or small) communication • Link between log and processes, like risk management • Link between communication calendar and general project planning	None.	• It must create a shared vision • Visual representations of the project • Show the impact of a requirement	• Visual aspects with maps like GIS • Maybe virtual reality • A link between the project, data and maps • Keep it simple	• A map might help for visual aspects • Common grounds could be managed within a tool as well. • When different projects are within the same area, common stakeholders with common interested should be visual in a tool	• Common process agreements • So stakeholders can prepare the meeting better and invite all colleagues who must be present • GIS is very helpful • Must be able to determine where in the process the project is. • Make this visible for stakeholders • Use colours for the different stages of the different stakeholders • Add the different phases

Question	Speaker VII	Speaker VIII	Speaker IX
Name	Jens Belder	Priscilla van der Haar	Martin Hogeboom
Function	Project advisor Active within preparation phase	Stakeholder manager Active within construction phase	Stakeholder manager Active within preparation phase
Explanation of stakeholder process	Use of an Excel sheet with the following information • Who to talk to (stakeholder) • Function of the stakeholder • What are the interests and desires of the stakeholder • Contact information of the stakeholder • Who must be present from the contractor • Who must be present from the client • Comment field • When will the meeting take place • Has the preparatory mail been send • Will a PowerPoint presentation be used? • If yes is the presentation made? • Had a reminder for the meeting been send? • Once the meeting is finished: Has the report been made • Are the requirements honoured? • Has the remuneration been discussed with the stakeholder? • Is everything written down within Relatics?	• Depending on the phase of the project • During preparation phase the communication involves getting customer requirements • Contractor makes the plan for the communication during execution • Difference between public communication and construction communication • Very traditional way of communication • Sometimes stakeholder manager involved during the tender phase, an own communication plan can be made, otherwise a communication plan is made by someone else.	1) determine stakeholders and issues 2) Determine what happened in previous stages 3) Make the stakeholder analysis 4) Determine strategy based on analysis 5) Communicate • Be prepared, know what you want to as
Guideline	No known guideline	• No known guideline • Client can give requirements	Handboek Strategisch Omgevingsmanagement (Dutch Guideline about Stakeholder management)
Division of tasks	-	• By small projects, the planner or stakeholder manager does it all by himself • By large projects there is a complete communication team • Stakeholder manager and technical manager are depending on each other, therefore work together a lot	• Stakeholder manager has final responsibility • Communication administrator does the public communication • Stakeholder manager does the building communication • Stakeholder dossiers are done by the complete project team
Responsible person	Stakeholder manager or the author of the contract.	Stakeholder manager	Stakeholder manager
Planning	• Planning might not be important because other aspects of the project are more important and more time consuming. • Personally does not calculate back from a deadline • Responsibility is by the project manager	• Communication calendar • Depending on the activities within the project • Determine when information is needed • Determine the moments of contact, based on when the information is needed • When the contact moments are known, the stakeholders can be determined as well as the resources • The extensiveness of the communication plan is depending on the desires of the client	• Depending on the project planning • Stakeholder management must be included within the project planning • Must include who must be included • What must be discussed • How the communication will happen • When the information must be send • Responding time for the stakeholder • Once commitments are made concerning meetings, these must be made true
Influence of stakeholder characteristics	• Based on the organisation, not at the individual level • Depending on the relationship with the stakeholder • History of how stakeholders have communicated is important	• Division between professional and public stakeholders. • Mirror the stakeholder • Try to speak the same language • Personal and organisation culture • Colour profiles of the stakeholder • Google the person/organisation to see who they are • Problems during previous stages	• You determine the best way to communicate based on the persons • The content of the communication is based on the stakeholders spoken • Vision of the stakeholder • Motive of the stakeholder

Question	Speaker VII	Speaker VIII	Speaker IX
Influence of project phase		• You tell what you know • In the beginning more abstract • Later more specific	• From big to small • Planning phase has more possibilities • Once a decision is made, are the discussion points far less • Be clear to stakeholders that change is not always possible
Influence of project characteristics	• The process is always the same, for big and small projects. • Might be that is different for civilians	• Impact of the project • Size of the project • Structure of the project • Location of the project	• Size of the project • Location of the project • Sensitivity of the project • Impact of the project
How do you handle this?		• Remain friendly • Show understanding for the interests/desires of the stakeholders • Be honest • Manage expectations	• Funnel the information • Adjust the information to the groups
How do you create SMART requirements?	• Ask questions during the meeting until a requirement is specific • Have other people who have in depth knowledge of the project participate in the meeting • Have the requirements within Relatics, and make this visible for the stakeholder • Make a report and ask for feedback with the stakeholders if the requirements are formulated correctly	• Ask questions • Responsibility of the stakeholder manager • Report everything • Ask for feedback on the minute of meeting	• Create an image with visuals • Let the stakeholders draw what they want • Let representatives be present, so they can give a reaction as well
Do you ask for feedback?	• During the meeting • Feedback for the minute of meeting	• During the meeting • On the minute of the meeting • Give a deadline when asking for feedback on the minute of meeting, otherwise stakeholders will not respond	• Minute of meeting is always send to the stakeholder • Also by the support of the stakeholders
Efficiency of the Current process	• Not really, a lot of time with limited information • Trade off between relationship management and efficiency • There is a risk that stakeholders will complain later	Is quicker every time	• Classic and sound, but could be improved • A lot of conversations which could be replaced by (web)tools

Question	Speaker VII	Speaker VIII	Speaker IX
Improvement points	• The decision is not always relayed to the stakeholder, must be done more often • Process is not always efficient, a lot of requirements come from guidelines which are already known	• Participation can be done better, earlier • Be clear if the stakeholders can co-decide or not • Client is too far removed from the project • Communication lines should be more direct • Governments/authorities should communicate between themselves	• A lot of work could be done digital • Use images/visuals during meetings • Determine the involvement of the stakeholder beforehand. If there is no room for involvement of the stakeholder, do not let them participate
Problems	• Planning the KES is difficult due to many different schedules from the stakeholders • Internal communication is sometimes difficult • Sloppy attitude in executing the KES		-
Positive points	• The confirmation of the results at the end of the meeting is important • Immediately implementing the results within Relatics	• There were technical problems, but this was solved individually with the help of communication. • Created trust	• A focus to keep the media in mind. • Create push notifications when the project is a discussion point within the media
Risks	-	• When people give advise, they expect this to be done • Expectations should be managed • Explain why something is done • Be transparent and honest	• Misinterpretation • Message comes across wrong • Misunderstandings • Expectations are far apart • Too many indirect lines
Familiarity of tools	• SOM-module • Relatics	• Relatics • SOM-set • GIS	• SOM-set • GIS • Relatics
Use of tools	No never used them.	• Relatics • SOM-set • GIS	•SOM-set • Relatics
Need for tools	No, but this might be because the need for them is unknown.	• Database with issues and interests per stakeholder • Filter for the issues and interests • Easy adjustable for different projects • Visual aspects, f.e. GIS • Connection if people know each other	Yes, • There should be more interaction • A lot can be done digital
Important aspects of the tools	-	• Database with issues and interests per stakeholder • Visual aspects, f.e. GIS • Connection if people know each other	• Let stakeholders show what is important • Interactive communication • Digital workspace

Question	Speaker X	Speaker XI	Speaker XII	Speaker XIII	Speaker XIV	Speaker XV
Name	Marco de Boer	Wineke Straatsma	Paul Jongejan	Donald Broekhuizen	Joris Wiers	Willem Rietbroek
Function	Stakeholder manager/project manager Active throughout the complete project	Stakeholder manager Active within construction phase	Project manager Active within preparation phase	Stakeholder manager Active within preparation and construction phase	Stakeholder manager Active within preparation and construction phase	Stakeholder manager
Explanation of stakeholder process	• Getting the requirements was very difficult • Therefore made requirements ourselves and checked this with client • Ask for feedback on the requirements • Process the feedback • It is important to include the administrator, this will make the handover easier • Do not let yourself off too easily, will only bring problems in a later stage • Create sentiment between the team members ○ Communicate often be serious and show you are putting an effort within the team.	During definition • The conversations are open • More brainstorming, not discussing the requirements • Strategy depending on the goal of the project • Determine goal and vision of a project with the stakeholder During initiation • The information is more specific • A scope is often known so conversations are focused • Already desires and requirements from the stakeholders During execution phase • Very practical • Details are still discussed	• A lot of tasks are done in sequential, resulting in a project time of 15 to 20 years • A lot could be done parallel. • People are afraid that if systems are done in parallel, a lot of work is for nothing • This does not need to be the case, is depending on the impact of the adjustment	• Work together with an engineering agency • For communication another agency • Get the correct and appropriate knowledge for the project	• Depending on the phases of the project • Contract preparation is simple and clear 1) Make a stakeholder analysis 2) Gather customer requirements 3) Report information in GRIP (Relatics) • Also depending on the project size and complexity • With more standard and simple procedures the communication is contract oriented • Less customer requirement • It is important that you determine who the stakeholders are • Not just talk to a contact but try to talk to the stakeholders themselves • Divide the stakeholders in groups with the same interests	• Stakeholder management is much bigger than just communication • Archaeology • Non-explosive explosives • Land acquisition 1) Determine who the stakeholders are 2) Determine the interests 3) Communicate
Guideline	• No known guideline • Is dependent of the project	• No known guideline • There are directives used during the training	-	• Many different books • f.e. Communication manual • f.e. guideline for stakeholder management	Yes, "werkwijze aanleg" (Work method construction), which described the complete process throughout the contract lifecycle	-
Division of tasks	-	• Is recorded within the contract • Depending on the resources • Record who is responsible for what	• Everyone has their own expertise	-	For stakeholder communication you can work with: • Work with communication advisors: newsletters update the website • Stakeholder managers: communicate with the stakeholders • Advisors for the stakeholder managers Pay attention to details, like a birthday, to build a relation with the stakeholders	-
Responsible person	-	• Stakeholder manager for the reports • Project manager • Contract author responsible for correct requirements within the system • Contract author and stakeholder manager work together to translate the customer requirements into a specific requirement • Report back to the stakeholder with the results of the remuneration including the reasons why requirements are of are not met	-	• Project manager for the complete project • Stakeholder manager for stakeholder management	• The whole IPM team is responsible • Project manager for the complete project • Stakeholder manager for stakeholder management	-
Planning	• Create buffers for unexpected things • Put the main criteria within the project planning • Is done with a planner	• Determine milestones • Calculate back from the milestones • Determine how often stakeholders can co decide with the project • Determine if participation of the stakeholders is necessary • Based on the need for participation, the duration can be determined • The planning is depended on what is happening during the project • Expected resistance is taken into account • The planning is a living document	• Determine when information is needed and subjects must be finished • Synchronise this with contact moments • Possible that one subject has a delay • Therefore plan many intermediate meetings, to share when there is a chance at a delay and organise mitigating measures	• Depending on the phase of the project • A lot is described in the project plan • Conversation structure is written within the project plan • Depending on the project planning • Is always a living process, since employees as well as stakeholders come and go	• For the Botlekbrug, every quartile a meeting is planned with the stakeholders • Hereby the contractor provides Rijkswaterstaat with the events for the coming three months. • Big events are told earlier (e.g. six months) • This way it is possible to gather preferences of the stakeholders for the big maintenance work	Planning is depending on with whom you are dealing. With municipalities there are often policy rules you have to deal with.
Influence of stakeholder characteristics	• Be sure that you can work together • Share knowledge • Client and contractor together in one site office to create a united front • Get to know each other • Determine at the team level what should be done on individual level • Put prejudices aside	• Determine who is needed, administrative or official • Focus on how fast stakeholders respond • They tend to respond slow when they have many colleagues with whom the project must be discussed	• Division between public and professional stakeholder • Professional stakeholders can be divided in technical stakeholders and government • Half-administrative stakeholders, f.e. water authorities. • Also make a division between shareholders and stakeholders	• Division between public and professional stakeholders • Put stakeholders with the same interest in the same group for communication • Direct impact influences the communication • Type of neighbourhood • Characteristics have influence on communication, but have a low priority	• Divide within three categories 1) The layman, who have no clue about the procedures 2) The commercials, who want the most compensation and the least hindrance 3) The government, the professionals within the procedures • At an individual level within an organisation I look for people with whom I have a connection	• Divide between professional and public stakeholders. • Always communicate in the same way.

Question	Speaker X	Speaker XI	Speaker XII	Speaker XIII	Speaker XIV	Speaker XV
Influence of project phase	During the contract phase there is more pressure on the project, this pressure should be on it during all phases.	• a new KES must be done in each phase of the projects • Requirements change over time • Also due to the fact that stakeholders get new ideas when they see a design	-	• Communication during execution is faster • Preliminary phases are difficult because little is known • Later communication is more specific and direct • The participants are funnelled from the more wide region until the specific civilians • E.g. preliminary phases are about zoning plans • E.g. During execution about alternative techniques	• During the KES the stakeholder talks the most to gather as much information as possible. • During execution not all requirements can be satisfied • Therefore communication during execution phase is more about mitigating measures	• Preparing phase is more vague • During execution and tender the information is way more specific • Already inform people in the early phases.
Influence of project characteristics	• Complexity of the project • An insightful project is easier • Location of the project • History of the stakeholder • Influence of the project • Compliant of the stakeholders	• When there are many different aspects, it can be determine to separate the aspects and create separate strategies • Chance that the image will be damages • Is there resistance form the stakeholders • Location • Influence • Size of the project • Media sensitivity	-	• Size of the project • Impact of the project • Capacity of the project team • Complexity of the project	• Political profile • Size of the project • Impact of the project • Complexity of the project • Involvement of lawyers	No, small problems can have a big impact.
How do you handle this?	• Accept it • Be flexible	-	• Determine the different interests • Determine the team based on the needed knowledge	Take the right knowledge with you to the meetings	• I search for the people with whom I have a connection • Be honest how you communicate	Keep informing people, even if there is barely information to give.
How do you create SMART requirements?	• You need to ask yourself what a requirement means for the execution phase • Ask questions what the definition behind the requirement is	• Take the author of the contract to the meeting • He can ask questions about how the requirement should be formulated • Requirements can be put into Relatics immediately	-	• The participant must have his requirements sharp.		• No experience. • This is done by the author of the contract.
Do you ask for feedback?	• Always ask what is meant with requirements	-	-	-		Yes, hereby I ask if the report/minute is correct. This is recorded within the program IDMS.
Efficiency of the Current process	• KES is very complex • General scope should be made more specific with each other • Accept that it is a living process • Process was inefficient due to fact that the administrator could not give the correct input	• It is necessary, but the procedure seems endless • It takes time and the information received is minimal • There are a lot of different forms for the KES • A lot is done within Excel, this must be done more efficient	• Efficiency is depending on how the KES is organised • KES is always needed, because without it the project cannot be realised • The stakeholders have the power to spite the project	• Depends on the project • Stakeholders might nog have the requirements sharp themselves • Not always the right person, or only one instead of all the interested) during the meeting • Hard to determine if all requirements are gathered • Requirements change	• Depending on the people within the project • How the project team is working together • The project team needs to be one front • If the interests/desires are high enough, the process will be efficient • Stop talking if the desires are not high enough • Talk to the people directly involved	• Currently in a process where no real information is shared with the stakeholders. • So efficient for relationship management • Not efficient for gathering information

Question	Speaker X	Speaker XI	Speaker XII	Speaker XIII	Speaker XIV	Speaker XV
Improvement points	• Create uniform guidelines for the requirements • People still work like they did 10 years ago • In this case the only way was to create requirements ourselves and ask for feedback • Have the flexibility to adjust requirements • Determine an escalation level • Actions can be forgotten, so keep everyone interested in the project • Have the correct knowledge within a project team	• Record the feedback of the requirements to the stakeholders • Keep track of the stakeholder requirements	• More processes can be done parallel instead of sequential (Commission Elverding) • Within the provincial procedure not much space for stakeholders, could be learned from the government procedure • Include the tangent fields	• Have intermediate discussion about the gathered requirements • Recalibrate the project with the project team • Internal communication is slow or not done at all	• Be as close to the stakeholder itself as possible • Keep evaluating if everyone is included • Update the systems • If a stakeholder and the stakeholder manager are colliding, it is possible to use another stakeholder manager for this particular stakeholder.	• Stakeholder management should be included earlier • Always be clear, even if the message is not fun to give/hear • Manage expectations
Problems	• Lack of uniform guidelines from the administrator	-	• KES parallel to the zoning plan • Zoning plan is stopped because of resistance from the civilians • New research with participation of the civilians • New design, while KES was stopped • Therefore the KES needed to be done again • Decisions are made early in the process, without the participation of the stakeholder	• Stakeholders might always have trouble with recognizing their requirements within a design/realised project • Requirements might not be recorded correctly • Archive is to chaotic, therefore requirements are forgotten	• Stakeholders who were unknown • Desires which were unknown • Contractors with false promises • Stakeholders who write letters to the ministers	• Project team did not listen to the stakeholders • Always think about the goal • Do not give personal opinions
Positive points	• Made an evaluation of the project so we could learn from that	-	-	-	• Have a quick escalation procedure • Ensure that there are no surprises	-
Risks	• The fact data you are working with people • Time pressure	• Stakeholders feel unheard • Difficult to have open conversations • Use minimal designs in a meeting, stakeholders are afraid everything is decided once there is a design • Resistance gets too high and project stops • Promise things which can not be realised	-	• Do not overestimate the project • Not everyone might be a fan of the project	• Communicate openly can risk the legal position • Process is depending on persons • Ensure that you are unbiased.	-
Familiarity of tools	Not familiar with a lot of tools	• Clearly • SOM-set • Qsort methodology • Canvas • Lifestyle approach (Summer)	The MIRT procedure shows the complete process including the intermediate steps and tools which can be used.	• SOM-set • Relatics	• Relatics • LIOM	• IDMS • Relatics
Use of tools	• Have worked with VISI (Bakker en Spees) • Relatics	• Clearly • SOM-set • Qsort methodology • Canvas • Lifestyle approach (Summer)	• MIRT procedure	• I do not personally fill in the tools, often colleagues do this.	• Relatics • LIOM	• IDMS • Relatics
Need for tools	No, but that is probably because the need is not known	• A project always needs customization, therefore tools do not always work properly	• Depending what the tool does • A stakeholder can say that a model tool is not calculating correctly	• Visuals of the project • Structured archive	A tool can be useful, but sometimes it takes too much time and therefore do not work	Always record everything which is done during the process.
Important aspects of the tools	-	• Too much time in recording the information than in using the information • A tool must have added value • Always need something visual • A combination of Relatics and SOM-set • Preferably in an application so notes can be uploaded immediately. • Keep it simple	• Process tool • Progress of the process and agreements • Close previous phase and continue with the next • Don't open previous phases once they are closed	• A structured archive • Easy searchable, even for older communication methods • Should be able to search through the archive over a period of several years	• The challenge is to disclose the knowledge of the stakeholder manager in a simple way. • To ensure the results are generic • Ensure that not one stakeholder is forgotten • Ensure that all interests are shared between the project team members.	Keep in mind the KES is more than just the requirements of stakeholders

APPENDIX V – DESIGN PROPOSITION 2) DECISION TABLE

Main table

C1	Type of contract	Integrated						Traditional
C2	Desires of the clients	Engagement					No engagemen	-
C3	Antea Group	Active				Inactive	-	-
C4	Phase of project	Preliminary			Execution	-	-	-
C5	Type of stakeholder	Complex		Easy	-	-	-	-
C6	Type of project	Complex	Easy	-	-	-	-	-
A0	Participation needed	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	No	No
		R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7

Figure 2 - Main decision table (Author, 2020)

Sub-table 1 – Antea Group

C3.1	Position Antea	Client					Contractor				
C3.2	Type of Contract	Bouwteam	D&C	E&C	BVP	DBMF	Bouwteam	D&C	E&C	BVP	DBMF
A1	Analysis Antea Group	Active	Active	Inactive	Active	Inactive	Active	Inactive	Inactive	Active	Active
		1	1	0	1	0	1	0	0	1	1
		R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10

Figure 3 - sub table1 for decision table (Author, 2020)

Sub-table 2 – Type of Stakeholder
A and B are part of one table.

A:

C5.1	Amount of stakeholders	<10																									
C5.2	Type of Stakeholders	Public								Semi-professional								Professional									
C5.3	Influence of stakeholders	0-10				11-20				0-10				11-20				0-10				11-20					
C5.4	Interest of stakeholders	0-10		11-20		0-10		11-20		0-10		11-20		0-10		11-20		0-10		11-20		0-10		11-20			
C5.5	Commitment of stakeholder	0-10	11-20	0-10	11-20	0-10	11-20	0-10	11-20	0-10	11-20	0-10	11-20	0-10	11-20	0-10	11-20	0-10	11-20	0-10	11-20	0-10	11-20	0-10	11-20		
A2	Analysis of stakeholder	Easy	Easy	Easy	Easy	Complex	Complex	Complex	Easy	Easy	Easy	Easy	Easy	Complex	Complex	Complex	Easy	Easy	Easy	Easy	Easy	Complex	Complex	Complex	Easy		
		0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0		
		R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	R17	R18	R19	R20	R21	R22	R23	R24		

Figure 04 - sub table 2 for decision table part 1 (Author, 2020)

B:

>11																											
1																											
Public										Semi-professional								Professional									
0-10				11-20				0-10				11-20				0-10				11-20							
1																											
0-10		11-20		0-10		11-20		0-10		11-20		0-10		11-20		0-10		11-20		0-10		11-20					
0-10	11-20	0-10	11-20	0-10	11-20	0-10	11-20	0-10	11-20	0-10	11-20	0-10	11-20	0-10	11-20	0-10	11-20	0-10	11-20	0-10	11-20	0-10	11-20	0-10	11-20		
Easy	Easy	Easy	Complex	Easy	Complex	Complex	Easy	Easy	Easy	Easy	Complex	Easy	Complex	Complex	Easy	Complex	Complex	Complex	Complex	Complex	Complex	Complex	Complex				
0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1				
R25	R26	R27	R28	R29	R30	R31	R32	R33	R34	R35	R36	R37	R38	R39	R40	R41	R42	R43	R44	R45	R46	R47	R48				

Figure 5 - sub table 2 for decision table part 2 (Author, 2020)

Sub-table 3 – Type of project
All figures shown are part of one table.

C6.1	Location of the project																								
C6.2	Impact of the project	None																							
C6.3	Size of the project	Small								Medium								Large							
C6.4	Political pressure	Low				High				Low				High				Low				High			
C6.5	Shape of the project	One locatio		Line		One locatio		Line		One locatio		Line		One locatio		Line		One locatio		Line		One locatio		Line	
C6.6	Sensitivity of the project	Low	High	Low	High	Low	High	Low	High	Low	High	Low	High	Low	High	Low	High	Low	High	Low	High	Low	High	Low	High
A3	Analysis of project	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
		R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	R17	R18	R19	R20	R21	R22	R23	R24

A:

Figure 6 - sub table 3 for decision table part 1 (Author, 2020)

City centre																									
Medium																									
Small								Medium								Large									
1																									
Low				High				Low				High				Low				High					
1																									
One locatio		Line		One locatio		Line		One locatio		Line		One locatio		Line		One locatio		Line		One locatio		Line			
Low	High	Low	High	Low	High	Low	High	Low	High	Low	High	Low	High	Low	High	Low	High	Low	High	Low	High	Low	High		
1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	1	1	1	0	1	0	1		
R25	R26	R27	R28	R29	R30	R31	R32	R33	R34	R35	R36	R37	R38	R39	R40	R41	R42	R43	R44	R45	R46	R47	R48		

B:

Figure 07 - sub table 3 for decision table part 2 (Author, 2020)

C:

Heavy																							
Small								Medium								Large							
Low				High				Low				High				Low				High			
One locatio		Line		One locatio		Line		One locatio		Line		One locatio		Line		One locatio		Line		One locatio		Line	
Low	High	Low	High	Low	High	Low	High	Low	High	Low	High	Low	High	Low	High	Low	High	Low	High	Low	High	Low	High
0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0
R49	R50	R51	R52	R53	R54	R55	R56	R57	R58	R59	R60	R61	R62	R63	R64	R65	R66	R67	R68	R69	R70	R71	R72

Figure 08 - sub table 3 for decision table part 3 (Author, 2020)

D:

None																							
Small								Medium								Large							
Low				High				Low				High				Low				High			
One locatio		Line		One locatio		Line		One locatio		Line		One locatio		Line		One locatio		Line		One locatio		Line	
Low	High	Low	High	Low	High	Low	High	Low	High	Low	High	Low	High	Low	High	Low	High	Low	High	Low	High	Low	High
1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	1	1
R73	R74	R75	R76	R77	R78	R79	R80	R81	R82	R83	R84	R85	R86	R87	R88	R89	R90	R91	R92	R93	R94	R95	R96

Figure 09 - sub table 3 for decision table part 4 (Author, 2020)

E:

Meadow																							
Medium																							
Small								Medium								Large							
Low				High				Low				High				Low				High			
One locatio		Line		One locatio		Line		One locatio		Line		One locatio		Line		One locatio		Line		One locatio		Line	
Low	High	Low	High	Low	High	Low	High	Low	High	Low	High	Low	High	Low	High	Low	High	Low	High	Low	High	Low	High
1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0
R97	R98	R99	R100	R101	R102	R103	R104	R105	R106	R107	R108	R109	R110	R111	R112	R113	R114	R115	R116	R117	R118	R119	R120

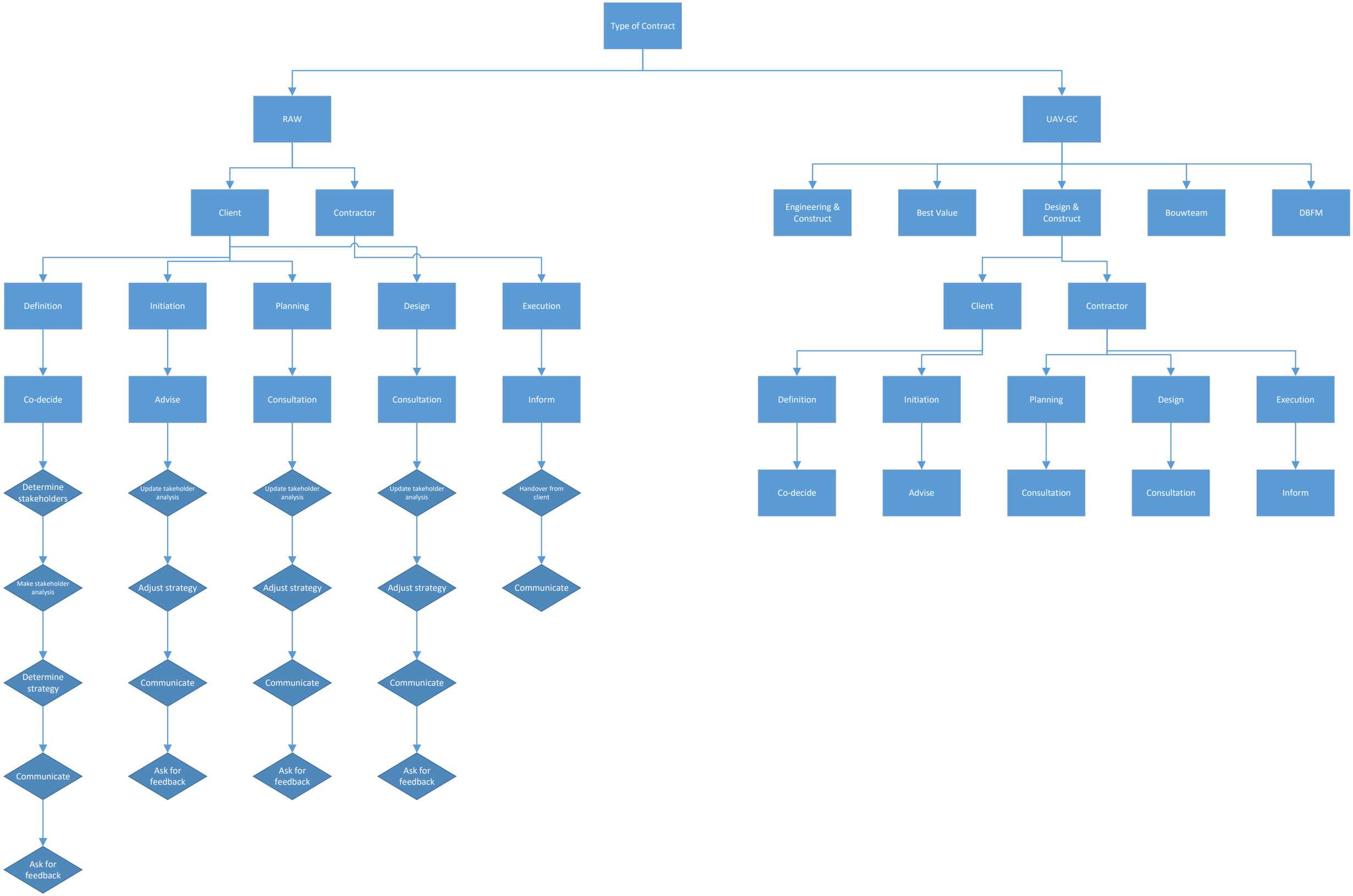
Figure 10 - sub table 3 for decision table part 5 (Author, 2020)

F:

Heavy																							
Small								Medium								Large							
Low				High				Low				High				Low				High			
One locatio		Line		One locatio		Line		One locatio		Line		One locatio		Line		One locatio		Line		One locatio		Line	
Low	High	Low	High	Low	High	Low	High	Low	High	Low	High	Low	High	Low	High	Low	High	Low	High	Low	High	Low	High
0	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0
R121	R122	R123	R124	R125	R126	R127	R128	R129	R130	R131	R132	R133	R134	R135	R136	R137	R138	R139	R140	R141	R142	R143	R144

Figure 11 - sub table 3 for decision table part 6 (Author, 2020)

APPENDIX VI – DESIGN PROPOSITION 3) DECISION TREE


Type of Contract
RAW
UAV-GC
Client
Contractor
Engineering & Construct
Best Value
Design & Construct
Bouwteam
DBFM
Definition
Initiation
Planning
Design
Execution
Co-decide
Advise
Consultation
Consultation
Inform
Determine stakeholders
Update takeholder analysis
Update takeholder analysis
Update takeholder analysis
Handover from client
Make stakeholder analysis
Adjust strategy
Adjust strategy
Adjust strategy
Communicate
Determine strategy
Communicate
Communicate
Communicate
Communicate
Ask for feedback
Ask for feedback
Ask for feedback
Ask for feedback
Client
Contractor
Definition
Initiation
Planning
Design
Execution
Co-decide
Advise
Consultation
Consultation
Inform

APPENDIX VII – DESIGN PROPOSITION 4) ELABORATED STAKEHOLDER ANALYSIS

Project: Opstellen KES tbv Bouwblokken 3BT
Opdrachtgever: CIV
Betreft: Stakeholderanalyse

Proj.nr:
Versie:
Datum:
Goedkeuring:
Vrijgave:

ID	Stakeholder	Contact	Description interest	Interest (0-10)	Influence (0-10)	Commitment (0-10)	Social Background	Motive	Colour profile	Culture	Need for extra attention	Relationship stakeholder	Basic Strategy	Ways of communicating	Comments	Graph (Yes/No)
1	Gemeente	Naam 1	Wegen	10	3	2			Blue	1980-2000	Yes	Ally	Advise	Instant message		No
2	Waterschap	Naam 2	Waterhuishouden sloot	5	4	7			Green	1943-1960	No	Opponent	Consult	One-on-one		Yes
3	Provincie	Naam 3	Wegen	8	10	10			Yellow	1980-2000	No	Partner	Co-decide	Instant message		No
4														0		
5														0		
6														0		
7														0		
8														0		
9														0		
10														0		
11														0		
12														0		
13														0		
14														0		
15														0		
16														0		
17														0		
18														0		
19														0		
20														0		
21														0		
22														0		
23														0		
24														0		
25														0		
26														0		
27														0		
28														0		
29														0		
30														0		
31														0		
32														0		
33														0		
34														0		
35														0		
36														0		
37														0		
38														0		
39														0		
40														0		
41														0		
42														0		

APPENDIX VIII – SUPPORTIVE TOOL

Within this appendix the lay-out of the tool is shown. For each phase both an empty and a filled in screenshot is shown. The lay out of the tool is as follows:

Intro page

Stra4SEng

Stra4SEng stands for **Sta**tegy for **S**takeholder **Eng**agement. This Support System is created to determine an engagement strategy for different stakeholders to increase the effectiveness and efficiency of the engagement. The system concerns of three parts and the results. The parts are shown in the figure below. Each part adds to determine an engagement strategy for each stakeholder with a higher priority.

Part 1		Part 2		Part 3		Results
Engagement need	→	Stakeholder analysis	→	Engagament Strategy	→	
Project characteristics		Priority		Stakeholder characteritics		Strategy

During the first part, the need for engagement is determined. This is a general assessment for the need for engagement. During the second part, a stakeholder analysis is made. Within this step the stakeholders are prioritized. The priority level determines the level of participation needed of the stakeholder. Within the third part, individual engagement strategies are determined, based on stakeholder characteristics.

After assesing the all the characteristics, the engagement strategy is determined and shown within a table. The first part determines the needs for engagement based on project characteristics and the desires of the client. The second part determines the priority of the different stakeholders based on influence, interest, and impact of the interest on the project. Based on these factors, the stakeholder are prioritized and a level of participation is determined. The third step the engagement strategy is determined for each stakeholder with a third level of participation of higher. This is done based on stakeholder characteristics and culture of the organisation.

Each factor/characteristics used within the tool is explained. If you want to examine how the factors/characteristics influence the outcome, click on the i when shown behind the corresponding characteristic.

START

Figure 12 - Intro page DST (Author, 2020)

Phase 1

Project:	**Proj.nr:**	**Project:** A	**Proj.nr:** 1255452
Client:	**Version:**	**Client:** Rijkswaterstaat	**Version:** 1
Project phase	**Date:**	**Project phase:** Initiation	**Date:** 20 January 2020

Topic			Topic		
Political pressure	i		**Political pressure**	i	Low
(Media) Sensitivity	i		**(Media) Sensitivity**	i	Low
Structure	i		**Structure**	i	Polygon
Surrounding	i		**Surrounding**	i	Urban
Size	i		**Size**	i	Medium
Project phase	i		**Project phase**	i	Initiation
Resources	i		**Resources**	i	Low
Client preference			**Client preference**		Open process
Complexity (1-10)			**Complexity (1-10)**		5,33
Need for engagement			**Need for engagement**		Medium Participation

PREVIOUS NEXT PREVIOUS NEXT

Figure 013 - Phase 1 (engagement need) DST(Author, 2020)

Phase 2

ID	Stakeholder	Contact information	Description interest	Interest (0-10)	Influence (0-10)	Impact of interst on project (1-10)	Priority	Participation level
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								

PREVIOUS NEXT

Figure 014 - Phase 2 (stakeholder analysis) DST(Author, 2020)

ID	Stakeholder	Contact information	Description interest	Interest (0-10)	Influence (0-10)	Impact of interst on project (1-10)	Priority	Participation level
1	Stakeholder 1	0651575596	Red asfalt	1-2	5-6	1-2	4	Inform (1)
2	Stakeholder 2	0674835262	Extra lane	7-8	3-4	7-8	12	Consult (2)
3	Stakeholder 3	0671198763	Traffic light	3-4	9-10	9-10	27	Co-decide (5)
4	Stakeholder 4	0653216792	Roundabout	3-4	5-6	7-8	14	Advise (3)
5	Stakeholder 5	0678326541	Normal crossing	7-8	9-10	3-4	14	Advise (3)
6	Stakeholder 6	0696745263	Black asfalt	5-6	7-8	3-4	11	Consult (2)
7								
8								
9								
10								

PREVIOUS NEXT

Figure 015 - Example of phase 2 (stakeholder analysis) DST (Author, 2020)

Phase 3

ID	Stakeholder	Age	Gender	Native language	Culture (social background)	Organisational culture	Trust	Relationship stakeholder	(Technical) knowledge	Personality	Comments	Documentation

PREVIOUS RESULT

Figure 16 - Phase 3 (Determine strategy) DST (Author, 2020)

ID	Stakeholder	Age	Gender	Native language	Culture (social background)	Organisational culture	Trust	Relationship stakeholder	(Technical) knowledge	Personality	Comments	Documentation
1	Stakeholder 1	1980-2000	Female	Other	Direct	Individualistic	Medium	Private	Primary	Inspiring (Yellow)	Unknown	Relatics
3	Stakeholder 3	1943-1960	Female	English	Indirect	Collective	Medium	Public	Tertiary	Cautious (Blue)	Known	Relatics
4	Stakeholder 4	1980-2000	Male	Dutch	High power distance	Collective	Low	Public	Secondary	Dominant (Red)	Worked with before	Relatics
5	Stakeholder 5	2000-2019	Male	Dutch	Low power distance	Individualistic	High	Public	Tertiary	Supportive (Green)	Unknown	Relatics

PREVIOUS RESULT

Figure 17 – Example of phase 3 (Determine strategy) DST (Author, 2020)

Results

ID	Stakeholder	Basic Strategy	Medium	Planning	Attendees	Comments	Documentation

Figure 18 - Results DST (Author, 2020)

ID	Stakeholder	Basic Strategy	Medium	Planning	Attendees	Comments	Documentation
1	Stakeholder 1	Informal & Indirect	Translated writing E-mail, instant message	Two meetings	Communicate with the stakeholder personally	Unknown	Relatics
3	Stakeholder 3	Informal & Indirect	Speaking & writing both possible One-on-one	Two meetings	Communicate directly	Known	Relatics
4	Stakeholder 4	Formal & Direct	Speaking & writing both possible E-mail, instant message	Meet often (weekly)	Communicate directly	Worked with before	Relatics
5	Stakeholder 5	Informal & Direct	Speaking & writing both possible E-mail, instant message	One meeting	Communicate directly	Unknown	Relatics

Figure 019 - Example of results DST (Author, 2020)

APPENDIX IX – EXPERT INTERVIEW QUESTIONS

Om het voorgestelde model te valideren worden expert interviews gehouden, dit wordt gedaan met één geïnterviewde van de eerste ronde. Daarnaast wordt dit besproken met de opdrachtgever om te bepalen of dit antwoord geeft op zijn vraag. Zoals bij de eerste ronde worden deze interviews gehouden doormiddel van semigestructureerd interviews. Van te voren wordt gevraagd of de interviews mogen worden opgenomen. De interviews worden verder niet getranscribeerd, en de data wordt direct verwerkt binnen de thesis.

Zoals eerder besproken ben ik met mijn afstuderen bezig met het ontwikkelen van een tool om stakeholder engagement effectiever en efficiënter te maken. Hiervoor heb ik je al eens gesproken om te bepalen welke factoren in de tool moeten. Nu de tool is ontwikkeld wil ik deze met je bespreken om te valideren of de tool geschikt is om in de praktijk toe te passen. Graag wil ik met jou bespreken of jij denkt dat dit gaat werken binnen projecten, en welke onderdelen eventueel beter kunnen.

De tool is voor het bepalen van een algemene engagement strategie per stakeholder, en niet voor iedere meeting apart.

Dutch question

Q1. Wat is de eerste reactie op deze tool? Kunt u deze toelichten?
Q2. Is de tool toe te passen binnen een project?
Q3. Zou u de tool zelf toe passen?
Q4. Zou u iets willen veranderen aan de tool?
Q5. Zijn er uitdagingen om de tool binnen een project te implementeren?
    a. Wat zijn deze?
Q6. Zijn er uitdagingen om de tool binnen Antea Group te implementeren?
    a. Wat zijn deze?

English question

Q1. What is your first reaction about the tool? Can you explain?
Q2. Is the tool applicable in a project
Q3. Would you use the tool?
Q4. Would you like to adjust the tool?
Q5. Are there challenges to implement the tools in a project?
    a. What are these?
Q6. Are there challenges to implement the tool in the company?
    a. What are these?

APPENDIX X – EXPERT INTERVIEW TRANSCRIPTS

EXPERT INTERVIEW INTERVIEWEE I

Geïnterviewde: J. Belder
Interviewer: Veerle van den Berg
Datum: 10-12-2019
Locatie: Kantoor Antea Group Capelle aan den IJssel
Methode: Semi gestructureerd interview

V3. Wat is de eerste reactie op deze tool?

A De tool is overzichtelijk. Wel een aantal verbeter punten:

- Project karakteristieken zijn moeilijk. Vooral de grote van het project. Een groot project voor bijvoorbeeld de gemeente Hoeksche Waard is maar een klein project voor Rijkswaterstaat.
- Het proces wordt heel zwart/wit opgesteld, terwijl dit proces niet zo simpel is.
- Karakteristieken zijn moeilijk te bepalen, zoals persoonlijkheid.
- Je moet uitkijken dat je niet te veel in hokjes gaat denken.
- Het bepalen van de prioriteit is scheef. Je geeft hiermee aan dat invloed en impact belangrijker zijn dan interesse. In mijn mening zijn deze drie gelijk aan elkaar.

V4. Is de tool toe te passen binnen een project?

A Ja, denk het wel.

V5. Zou u de tool zelf toepassen?

A Als ik in de rol van omgevingsmanager zou zitten wel.

V6. Zou u iets willen veranderen in de tool?

A Ja. Onder andere het bepalen van de prioriteit, zou de schaal gelijk trekken.
Daarnaast ook de gebruiksvriendelijkheid.
Het is ook een goed idee om de tool online te maken. Hierbij wordt de tool direct meer gebruiksvriendelijk.

V7. Zijn er uitdagingen om de tool binnen een project te implementeren?

A De vraag of de tool wat op gaat leveren. De hoeveelheid werk die bij een tool komt kijken moet afwegen tegen de

V8. Zijn er uitdagingen om de tool binnen Antea Group te implementeren?

A Er zijn al veel tools, dus waarom zouden omgevingsmanagers deze tool gaan gebruiken.

EXPERT INTERVIEW INTERVIEWEE II

Geïnterviewde: G. Muijs
Interviewer: Veerle van den Berg
Datum: 17-12-2019
Locatie: Kantoor Antea Group Capelle aan den IJssel
Methode: Semi gestructureerd interview

V1. Wat is de eerste reactie op deze tool?

A De tool is uitgebreid en logisch. Herkenbaar vanuit de praktijk. Er is specifiek aandacht aan stakeholders. Dit wordt in de praktijk nog wel eens onderschat. Het is een pluspunt dat je gedwongen wordt door de tool om daarover na te denken

V2. Is de tool toe te passen binnen een project?

A Ja, zou het graag willen toetsen binnen een project.

V3. Zou u de tool zelf toepassen?

A Ja, zeker. Met een groep aan het begin van het project de tool samen invullen. Zeker voor de project start up een mooie tool.

V4. Zou u iets willen veranderen in de tool?

A De tool is veel werk en daarmee tijdrovend. Zeker bij grote projecten wordt de tool een hele grote database. Hoe ga je dit goed onderhouden?
De bruikbaarheid van de tool is ook afhankelijk van wie het gebruikt. Er kan een behoefte ontstaan dat iemand binnen het project komt, die specifiek op de tool blijft sturen. Er is een risico dat de tool ook buiten het gezichtsveld raakt.
Er zou nog een koppeling kunnen komen tussen de risico's en de stakeholders.
Wat heeft het belang van de stakeholder voor gevolg op tijd en geld.
Je weet niet goed van te voren waar een stakeholder moeilijk over gaat doen. De tool kan wel gebruikt worden ter voorbereiding van het gesprek door bijvoorbeeld 3 punten welke issues kunnen opleveren op te schrijven.

V5. Zijn er uitdagingen om de tool binnen een project te implementeren?

A Meerdere:
- Dat mensen de tool niet gaan gebruiken.
- Het serieus invullen van de tool, niet omdat het moet.
- Het daadwerkelijk gebruiken van de tool.

V6. Zijn er uitdagingen om de tool binnen Antea Group te implementeren?

A Wanneer het echt gebruikt gaat worden moet de tool in het handboek komen. Dit wordt moeilijk.

EXPERT INTERVIEW INTERVIEWEE III

Geïnterviewde: J. van Veen
Interviewer: Veerle van den Berg
Datum: 20-12-2019
Locatie: Kantoor Antea Group Capelle aan den IJssel
Methode: Semi gestructureerd interview

V1. Wat is de eerste reactie op deze tool?

A Positief, goede karakteristieken benoemd. Tool is helder en kan helpen om een strategie te bepalen. Mooi plat geslagen.

V2. Is de tool toe te passen binnen een project?

A Ja, zeker voor het begin van het project.

V3. Zou u de tool zelf toepassen?

A Ja, voor het maken van een plan.

V4. Zou u iets willen veranderen in de tool?

A Vind het type contract niet nodig. Dit hangt samen met de project fase, en sommige combinaties tussen fase en contract typen zijn niet mogelijk. De project fase, in de eerste stap van de tool, kan beter omhoog geplaatst worden. Kan hier ook sub-fases toevoegen. Bijvoorbeeld, hoofdfase is ontwerpfase, sub-fase is schetsontwerp, voorontwerp, definitief ontwerp en uitvoerend ontwerp.

De eerste stap kan dienen als advies voor de klant om te bepalen of er wel of niet geparticipeerd hoeft te worden.

Voor het beoordelen van de invloed, interesse en impact van de stakeholder kan je beter invallen gebruiken. Dit haalt een stuk objectiviteit van de beoordeling weg. Een interval is dominanter, mensen moeten een richting geven.

Je moet goed uitkijken voor vooroordelen, en open blijven staan voor maatschappelijke wijzigingen. Bijvoorbeeld geslacht, op het moment is de keuze man/vrouw, terwijl op het moment ook andere opties mogelijk moeten zijn.

V5. Zijn er uitdagingen om de tool binnen een project te implementeren?

A Wat als er veel stakeholders zijn. Dan wordt de tool een te grote data base en te veel werk. Heeft het dan nog waarde?

A Je kan misschien dan wel een generaliserende stakeholders maken, bijvoorbeeld 1x de Provincie Zuid-Hollland. De eigenschappen kunnen ook op een organisatie worden toegepast.

V6. Zijn er uitdagingen om de tool binnen Antea Group te implementeren?

A Dat de tool gebruikt gaat worden. Er zijn al veel tools.
Deze is wel minder tijd rovend.

EXPERT INTERVIEW INTERVIEWEE IV

Geïnterviewde: R. de Boer
Interviewer: Veerle van den Berg
Datum: 20-12-2019
Locatie: Kantoor Antea Group Capelle aan den IJssel
Methode: Semi gestructureerd interview

V1. Wat is de eerste reactie op deze tool?

A De opbouw is veel omvattend en veel belovend. Tool moet wel van Excel over naar een echte applicatie.

V2. Is de tool toe te passen binnen een project?

A Het heeft zeker waarde om persoonlijk te analyseren, ook voor interne analyses. Maar je zit nu wel aan veel default versies.

V3. Zou u de tool zelf toepassen?

A Ja, leuk om in de praktijk te gaan testen. Al blijf ik zelf wel terughoudend met participeren.

V4. Zou u iets willen veranderen in de tool?

A Duidelijker zijn welke vorm van participeren bij het niveau past. Dit is nu nog een beetje vaag. Het moet ook niet te veel tijd gaan kosten.

Het kan leuk zijn om een feedback loop toe te voegen. Doe dit bijvoorbeeld door gebruik te maken van Stakeholder Journey. Vraag aan de stakeholder hoe ze het communicatie proces ervaren hebben. Hier kunnen “lessonds learned” van gemaakt worden, zodat het de volgende keer beter kan.

Misschien andere karakteristieken toevoegen. Maak de data specifieker zodat er ook analysis gemaakt kunnen worden.

Nog een idee om de eerste stap te laten dienen als advies voor de opdracht gever om wel of niet te participeren.

V5. Zijn er uitdagingen om de tool binnen een project te implementeren?

A Het is lastig om te zorgen dat de tool iedere keer opnieuw ingevuld wordt.

V6. Zijn er uitdagingen om de tool binnen Antea Group te implementeren?

A Goede pers om de juiste plekken. Als werknemers ermee werken en het prettig vinden, gaan ze de resultaten presenteren en delen met andere werknemers.