

Een product van King staat nooit alleen...

Uitwisseling van ervaringen in de grote projecten in Nederland, is de basis van de activiteiten van het programma Kennis in het groot (King). Samen met de projecten en anderen (deskundigen uit de praktijk of wetenschap) bekijkt King of de uitvoering van grote infrastructurele projecten verbeterd kan worden.

Via uitwisseling van gedachten en gezamenlijk nadenken in de 10 domeinen van King worden hierin stappen gezet.

In de producten van King, zoals in dit boekje, worden deze discussies en resultaten vastgelegd. Producten van King hebben tot doel te stimuleren, de discussie verder te brengen en zo het projectmanagement van grote projecten te verbeteren.



www.kennisinhetgroot.nl



In 2008 zijn in de samenwerking tussen Logeion en King veel onderwerpen besproken en toegelicht. In goed geslaagde bijeenkomsten is veel informatie over de toepassing van communicatie in projecten over de tafel gegaan. De uitkomsten daarvan blijven in de hoofden van de deelnemers aanwezig, maar verder is er meestal weinig zichtbaar. Daarom zijn in dit boekje de belangrijkste uitkomsten beschreven. Een boekje kan niet hetzelfde bieden als het gesprek en de dialoog, maar het geeft wel een beeld van de vraagstukken waar communicatiemanagers zich vandaag voor geplaatst zien.

Het is werk in uitvoering: ook in 2009 en 2010 gaan de gesprekken en de uitwisseling van ervaringen door.



Projectcommunicatie

Projectcommunicatie



Inhoud

Voorwoord	De eerste fundamenten onder communicatie bij projecten	4
Inleiding	‘Hoge bomen en grote projecten vangen veel wind.’	6
Hoofdstuk 1	Noord/Zuidlijn: huwelijk van omgevingsmanagement en communicatie	8
Hoofdstuk 2	Spoorzone Delft: bouwen in een ingenieursstad	13
Hoofdstuk 3	Inspraak Nieuwe Stijl: op weg naar echte participatie	16
Hoofdstuk 4	Netwerken en projectcommunicatie	20
Hoofdstuk 5	Onderzoek naar effectieve communicatie: de geleerde lessen over de inzet van communicatiemiddelen	26
Hoofdstuk 6	Projectpositionering	32
Hoofdstuk 7	Ruimte voor de Rivieren: “We gaan vaker koffiedrinken”	36
Hoofdstuk 8	Conclusies, lessen en trends	40
Hoofdstuk 9	Vragen en een blik op de toekomst	44

De eerste fundamenten onder communicatie bij projecten

Communicatie is een relatief jong vak. Rijkswaterstaat bestond al tweehonderd jaar en realiseerde talloze bruggen en waterwerken voordat de minister-president zich wekelijks aan de pers toonde. De voorgangers van ProRail legden al een uitgebreid spoorwegnet aan toen in 1932 de commissie-François van start ging. Deze commissie stond onder leiding van Jean Pierre François, chef Volkerenbondzaken bij Buitenlandse Zaken. De commissie moest het derde kabinet-Ruijs de Beerenbrouck adviseren over wat de overheid kon doen tegen de opkomende propaganda in een tijd van internationale spanningen. De tendentieuze berichten in de pers zouden het regeringsgezag ondermijnen en vroegen om gepaste antwoorden. Het resultaat? De oprichting van een Regeringsvoorlichtingsdienst in 1934, aanvankelijk bij Buitenlandse Zaken. Pas in 1984 beschreef de commissie-Van der Voet communicatie als een instrument van beleid en public relations. Een pionierstijd voor communicatiemensen brak aan. Zes jaar later startte de discussie over de Betuweroute, die toen nog Betuwelijn heette.

In 2001 leverde de commissie-Toekomst Overheidscommunicatie, onder leiding van Wallage, haar rapport 'In dienst van de democratie' af. Deze commissie bestond uit journalisten, bestuurs- en communicatiedeskundigen en ICT-ondernemers. Het rapport pleitte ervoor de communicatiefunctie op te nemen in het hart van de beleidsvorming. Het gaat immers om een managementtaak. Hoofddoel van beleid is het realiseren van communicatie als recht van de burger. Het burgerperspectief moet dus centraal staan. Actieve openbaarmaking, transparantie en interactiviteit maken het recht op communicatie mogelijk. De aanleg van Betuweroute en Hogesnelheidslijn is dan inmiddels in volle gang.

Dat is in het kort de tijdlijn waarop de ontwikkeling van het vak communicatie moet worden gezien. Bij het ontwikkelen en borgen van kennis over communicatie valt er nog veel te ontdekken en te onderzoeken. Dit besef is doorgedrongen in de organisaties Rijkswaterstaat en ProRail. Organisaties waar men eeuwenlang kon aanleggen op basis van een aankondiging en

waar men enkel technische inspanningen hoefde te leveren. Dat is nu anders; bij projecten moet er heel wat meer gebeuren.

King startte een uitwisseling van ervaringen tussen projecten en de communicatiedeskundigen. Dit boekje geeft een tijdsbeeld van de communicatie binnen infrastructurele projecten in 2008. Het toont enthousiaste mensen die worstelen om de relatief jonge fundamenten onder hun vak te verstevigen. Het is een eerste stap op weg naar een meer fundamentele aanpak.

Jaap Geluk
Programmadirecteur King

Inleiding

‘Hoge bomen en grote projecten vangen veel wind.’ Deze uitspraak, opgetekend uit de mond van de projectdirecteur van één van de grootste infrastructurele projecten van het land, vat het goed samen. Grote projecten worden kritisch bekeken en staan in de schijnwerpers. Dat is logisch, want hun impact is groot. Groot als het gaat om investeringen. Groot als het gaat om belangen. En groot als het gaat om budgetoverschrijdingen en overlast.

Dat alles vraagt om zorgvuldige communicatie. Communicatie over nut en noodzaak. Communicatie om te informeren, maar ook om te betrekken. Communicatie om te laten zien dat het project de inspanning waard is en zijn vruchten afwerpt. En communicatie om uitleg en perspectief te geven als het ergens misgaat.

Bij de opzet van een communicatieaanpak voor een groot project kijken we in veel gevallen door een praktische bril als het gaat om wat er moet gebeuren. Een nieuwsbrief, informatiecentrum en website zijn snel nodig. Die middelen kennen we immers, die hebben zich bewezen en dus zijn ze goed. Of toch niet?

Het blijkt dat veel beslissingen over communicatie vooral gebaseerd zijn op lessen hoe zaken *niet* moeten worden aangepakt. Verder blijkt er geen echte onderbouwing te bestaan van hoe zaken *wél* gedaan moeten worden en waarom dan wel. En het wetenschappelijk bewijsmateriaal ontbreekt al helemaal.

Dat zat een aantal communicatiemanagers van grote projecten zoals de Betuweroute, de HSL-Zuid en de Noord/Zuidlijn dwars. Kennis in het groot (King), een kennisprogramma van Rijkswaterstaat, ProRail en Traverse, en de Vereniging voor Communicatie Logeion richtten samen een ‘community of practice -communicatie bij grote infrastructuurprojecten’ op. Dit met de bedoeling kennis uit te wisselen én te ontwikkelen over de communicatie rond grote infrastructuurprojecten. In oktober leverde dit een bijzonder en drukbezocht congres op in de remise van het station van Amersfoort. Naar

aanleiding van dit congres is verder gesproken met hoogleraar Bert Pol. Dat mondde vervolgens uit in een onderzoeksopzet ‘evidence based communicatie bij grote infrastructurele projecten’. Voor verdere verbreding werd de Logeion-themagroep Projectcommunicatie opgezet. Deze themagroep organiseerde een reeks bijeenkomsten over actuele thema’s rond projectcommunicatie.

Dit boekje bevat een tussentijdse registratie van een aantal noties en de stand van zaken zoals deze zich tijdens de bijeenkomsten manifesteerde. Is dat het laatste woord? Zeker niet! Het is slechts een bescheiden begin met de belofte dat er meer komt!

Hoofdstuk 1

Noord/Zuidlijn: huwelijk van omgevingsmanagement en communicatie



Het grootste infrastructurele project uit de geschiedenis van de gemeente Amsterdam heeft een enorme impact op zijn omgeving. Het tracé van de metrolijn loopt dwars door de historische binnenstad en de drukke negentiende-eeuwse wijken van Oud-Zuid. De tunnelgravers kampen met de complexiteit van de bijzondere bodemgesteldheid en de eeuwenoude funderingen van historische panden.

De ondernemers en de Amsterdammers die langs het tracé wonen en werken hebben te maken met jarenlange overlast en vaak wonen en werken ze half in de bouwput.

En dat zich bij de uitvoering onverwachte zaken kunnen voordoen is na het Vijzelgracht-incident – waarbij in de zomer van 2008 een reeks panden ernstig verzakten – voor iedereen wel duidelijk. In het voorjaar van 2009 is de commissie-Veerman aan het werk gezet om uit te zoeken hoe het verder moet met de aanleg van de Noord/Zuidlijn.



Twée lijnen

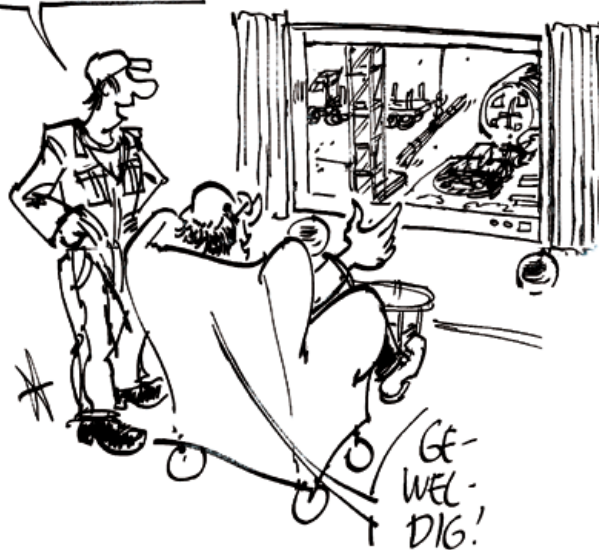
De communicatie rond de Noord/Zuidlijn volgt twee lijnen.

- Allereerst is er de projectcommunicatie die zich richt op het positioneren van het project en het uitleggen van nut en noodzaak. Daarbij verstrekt men algemene informatie over aanpak en voortgang.
- Daarnaast is er de omgevingscommunicatie. Deze richt zich vooral op bevordering van de leefbaarheid langs het tracé. Het gaat om praktische maatregelen om hinder en overlast draagbaar te maken.

Maatregelen ter bevordering van leefbaarheid

- Financiële vergoeding
- Wisselwoning
- Overnachting in hotel
- Andere werkruimte
- Voorzetramen
- Ramen lappen
- Vergoeding meerkosten verhuizing
- Schoonmaakwerkzaamheden omgeving
- Extra hulp voor ouderen
- Bijdrage aan buurt evenementen
- Kleine attentie

WE HEBBEN UW KOZIJN WAT Aangepast,
HOE IS DE HINDERBELEVING NU?



Gegeven de uitvoeringsfase waarin de Noord/Zuidlijn zich bevindt, ligt het accent sterk op deze omgevingscommunicatie. Dit in zeer intensieve samenwerking met de omgevingsmanagers van het project.

Belangrijke lessen

Wat zijn vooralsnog de lessen van de communicatie rond de Noord/Zuidlijn?

1. Management van verwachtingen is belangrijk. In de planfase is ten onrechte de verwachting gewekt dat er weinig te merken zou zijn van de bouwwerkzaamheden. De ervaring leert anders. Daarbij moet worden opgemerkt dat het voorstellingsvermogen van zowel omwonenden als bouwers zwaar op de proef is gesteld. Niemand had vooraf een duidelijk en reëel beeld van de impact die de werkzaamheden zouden hebben in de oude, Amsterdamse binnenstad.
2. Communicatie langs het tracé is alleen effectief als de uitvoering hand in hand gaat met het omgevingsmanagement.
3. Het is van belang te blijven wijzen op nut en noodzaak. Het 'point of no return' is dan wel gepasseerd, maar de crisis rond de Vijzelgracht zorgde voor een 'nieuwe ronde'. Deze ervaring sluit aan bij die van de Betuweroute.
4. Het is noodzakelijk om duidelijk te communiceren over de risico's en de wijze waarop de projectorganisatie daarop inspeelt.

Hoofdstuk 2

Spoorzone Delft: bouwen in een ingenieursstad



Met hoge frequentie denderen dagelijks treinwagons door de oude stad Delft. De spoorlijn snijdt de stad in tweeën en zorgt voor leefbaarheidsproblemen langs het spoor.

Met de bouw van de spoortunnel en de sloop van het huidige treinviaduct verdwijnt deze barrière. Het stationsgebied krijgt een compleet nieuwe inrichting waarbij een bijzonder gebouw centraal staat: het gemeentelijk stads kantoor in combinatie met de hal van het nieuwe station Delft. Daaromheen bevinden zich woningen en bedrijfsruimten.

Analyse als basis

Het project Spoorzone Delft bevindt zich in de opstartfase, en het projectbureau zocht via King contact met de community of practice projectcommunicatie om samen een analyse te maken. Deze kan een goede basis bieden voor de communicatieaanpak. Dit gebeurde in 'Art Centre Delft': een inspirerende locatie onder de rook van de Technische Universiteit.

Waar ging het gesprek zoal over? Vijf belangrijke thema's kwamen voorbij:

Wees sensitief: houd de vinger aan de pols

Baseer je aanpak op een gedegen omgevingsanalyse. Een analyse die helder maakt welke omgevingspartijen er zijn, hoe ze tegenover het project Spoorzone staan en welke issues ze daarbij zien. Voer het project uit in intensief contact met de omgeving. Zorg voor omgevingsmanagers en één loket waar men terecht kan met alle vragen. Besteed daarbij aandacht aan zaken als luisteren en empathie tonen.

Wees realistisch: schets geen 'roze wolk'

Zorg voor een realistische boodschap; wek geen verwachtingen die je niet kunt waarmaken. Benoem in de contacten met omgevingspartijen ook de risico's die er in de contracten met uitvoerende partijen zijn. Bespreek dit van het begin af aan.

Leefbaarheid en bereikbaarheid zijn key-issues

Bepaal een leefbaarheidbeleid voor de omwonenden van de bouwplaats. Leefbaarheid en veiligheid moeten tijdens het gehele bouwproces voortdurend worden bewezen. Let daarbij op de symboolwerking: ogenschijnlijk kleine zaken, zoals het redden van een oude boom, kunnen een grote impact hebben.

Organiseer samenhang: één regisseur

Een strategische communicatieboard van de projectpartners (gemeente Delft, Ontwikkelingsbedrijf Spoorzone (OBS) en ProRail) en relevante stakeholders kan een structuur geven die de basis biedt voor samenhang in communicatie en omgevingscontacten. Daaraan ten grondslag ligt een samenhang in de projectorganisatie en de projectaanpak. Met een duidelijke regisseur van alle projectactiviteiten, communicatie en de contacten met derden.

Communiceer snel, duidelijk en in de goede volgorde: voorkom zenderstilte

De valkuil is om bij onzekerheid de communicatie uit te stellen totdat er honderd procent duidelijkheid is. Procescommunicatie en vertellen wat je al wél weet, bieden de oplossing. Alleen op die manier blijven omgevingspartijen aangehaakt en lopen ze geen informatieachterstand op. Bij inhoudelijke communicatie is een heldere positionering het vertrekpunt: communiceer het grote plaatje. Pas daarna, tijdens de bouw, komt de uitvoeringscommunicatie. Let daarbij op de aanwezigheid van de 'menselijke maat'. Vertaal de consequenties van het project naar de directe leefomgeving van de bewoners.

Daarnaast passeerden tal van ideeën en gedachten de revue. Hoe kan het project gebruikmaken van het grote aantal ingenieurs en studenten Bouwkunde in de stad (leerproject)? Welke impact heeft de kredietcrisis op de ontwikkeling van woningen in het projectgebied? Welke koppelingen tussen kunst en bouwen zijn er te maken samen met Werkplaats Spoorzone Delft? En vooral: hoe kunnen we de 'oogst' van deze bijeenkomst vertalen in een integrale communicatieaanpak?



Hoofdstuk 3

Inspraak Nieuwe Stijl: op weg naar echte participatie

Bij de huidige inspraakprocedures reageert het publiek op plannen of voorlopige besluiten van de overheid. Dat biedt weinig ruimte tot actief meedenken. Inspraak markeert dan vaak het begin van lange, juridische procedures. Burgers zijn ontevreden over deze manier van inspraak en hebben er weinig vertrouwen in. Om het publiek beter en effectiever bij besluiten te betrekken is geëxperimenteerd met een nieuwe vorm van inspraak: 'Inspraak Nieuwe Stijl'. Zeven pilotprojecten laten zien dat de nieuwe aanpak werkt.

Twee stappen

Binnen 'Inspraak Nieuwe Stijl' wordt inspraak vervangen door publieksparticipatie die in twee stappen plaatsvindt. Stap 1 is 'Consultatie'. Daarbij vindt in een vroeg stadium consultatie plaats over nut en noodzaak, mogelijke oplossingen en voor- en nadelen. Maatwerk is het uitgangspunt: afhankelijk van de aard en impact van het plan wordt een passende vorm gekozen. De input stelt de politiek in staat om een goed afgewogen voorkeur te bepalen. Daarna volgt de stap 'Finale Belangentoets', een formele toets van het voorgenomen besluit, waarbij iedereen de mogelijkheid heeft om te reageren. Dit is feitelijk de 'oude' inspraakfase.

Bruikbare input

Uit het onderzoek blijkt overigens dat de nieuwe aanpak niet garandeert dat iedereen het altijd eens is met alle besluiten. Wel zorgt het voor meer bruikbare input, meer duidelijkheid en meer draagvlak bij betrokkenen. Hierdoor zijn er minder beroepen tegen een besluit, waardoor de kans op vertragingen ook afneemt. Het in 2008 opgerichte Expertisecentrum Publieksparticipatie, waarvan het Inspraakpunt Verkeer en Waterstaat de basis vormt, adviseert bestuurders en projectorganisaties hoe zij invulling kunnen geven aan publieksparticipatie. Het kabinet diende in 2008 een voorstel voor 'Inspraak Nieuwe Stijl' in bij de Tweede Kamer.

Het kabinet acht het van groot belang dat publieksparticipatie deel uitmaakt van de professionele procesvoering bij ruimtelijk-economische plannen van het rijk. Publieksparticipatie wordt ingericht conform vijf uitgangspunten:

1. participatie staat ten dienste van besluitvorming;
2. goed samenspel van bestuurders en beleidsmakers;
3. maatwerk in participatievormen;
4. juiste houding, competenties en kennis;
5. heldere en betrouwbare communicatie.

Deze uitgangspunten worden per project uitgewerkt in heldere afspraken. Dat maakt het mogelijk om het participatieproces achteraf te toetsen. Dit is ook voorgeschreven in de nieuwe Wet ruimtelijke ordening (Wro) en de voorgestelde Wet milieubeheer (Wm). Voor weginfrastructuur is in het Actieplan Sneller Beter afgesproken dat hierover een gedragscode wordt opgesteld.

‘Inspraak Nieuwe Stijl’ is onder meer uitgetoetst bij de aanpassing van de N18 (Varsseveld-Enschede) en bij de plannen voor huizenbouw op het voormalige marinevliegkamp Valkenburg bij Leiden.



Hoofdstuk 4

Netwerken en projectcommunicatie

Netwerken inzetten is volgens marketingboeken vaak een effectieve manier om nieuwe producten of diensten aan de man te brengen. In 'The tipping point' laat Malcolm Gladwell zien hoe nieuwe ideeën en innovaties razend-snel verspreid en overgenomen kunnen worden door de inzet van onder meer 'connectors' (mensen die op knooppunten van netwerken zitten). Maar in hoeverre gebruikt de projectcommunicator eigenlijk netwerken bij het verspreiden van kennis van en het verbreden van draagvlak voor een groot project?

Netwerken zijn er in alle soorten en maten:

- Zakelijk en sociaal
- Op vrijwillige basis en met een verplichtend karakter
- Binnen een bepaald gebied en onbegrensd
- Inhoudelijk afgebakend en het open podium

Zonder ons ervan bewust te zijn, maken we deel uit van een hele verzameling netwerken: van communicatievereniging Logeion tot de alumni van de universiteit, van de vrouwelijke ambtenaren tot de veranderkundigen, van de liefhebbers van klassieke zeiljachten tot de bezoekers van een moskee. De afgelopen tijd zijn er veel digitale tools ontstaan om de diverse netwerken een platform te bieden voor virtuele ontmoeting en verbinding. Denk bijvoorbeeld aan: Hyves, MySpace, LinkedIn en Plaxo. Zodra er vanuit de behoefte aan warm, menselijk contact een relatie ontstaat, vormt zich tegelijkertijd een netwerk. En wat doen we in die netwerken? We wisselen gegevens en ervaringen uit, we zoeken 'nestwarmte', delen emoties, geven elkaar tips en ontwikkelen gezamenlijke initiatieven.

Firoez Azarhoosh is partner bij het bureau Razar Community & Development en specialist in de aanpak van maatschappelijke vraagstukken via de inzet van netwerken. Dit bijvoorbeeld bij wijkgerichte wijzen van aanpak en inburgeringsvraagstukken. Tijdens een bijeenkomst van de nieuw opgerichte Themagroep Projectcommunicatie, georganiseerd door het samenwerkingsverband Logeion en het kennisprogramma Kennis in het groot (King), karakteriseerde hij netwerken als volgt:

Netwerken zijn per definitie conservatief

Een netwerk ontstaat vanuit een gedeelde interesse of gezamenlijk belang. Dat betekent ook dat wanneer iemand het netwerk benadert met de vraag een heel ander belang te omarmen, de eerste reactie negatief zal zijn. Netwerken hebben de neiging om behoudend te zijn ten aanzien van doel en focus. Zo zegt een netwerk van homoambtenaren niet snel 'ja' tegen een voorstel tot verbreding naar homovriendelijke heteroambtenaren.



Moderatie bepaalt de sterkte van de netwerken

Een netwerk heeft één of meer moderatoren nodig, die zorgen voor ontmoetingen, actuele mailinglijsten, overzichten van leden van het netwerk en nieuwsbrieven. Hoe sterker de moderator, hoe sterker het netwerk zich kan ontwikkelen.

Een netwerk creëert zijn eigen taal en cultuur

Binnen een netwerk ontstaan al snel een eigen jargon en eigen gedragingen. Het aandachtsgebied van het netwerk brengt een detaillering van termen en beschrijvingen met zich mee, die alleen voor de leden van het netwerk zelf volledig te begrijpen zijn. Dit versterkt ook de onderlinge verstandhouding.

De sterkte van een netwerk hangt af van de mate waarin deelnemers actief willen zijn

Een netwerk met louter 'agendaleden' heeft weinig impact. Zodra de leden actieve bijdragen willen leveren, activeren zij hun contacten en (andere) netwerken. Daarmee kan een netwerk zich sterker profileren.

Effectief

Is het zinvol om de inzet van netwerken onderdeel te laten zijn van de projectcommunicatiestrategie? In het boek 'Nieuwe aanpak in overheidscommunicatie' laten Bert Pol en collega's zien hoe bijzonder effectief de inzet van netwerken kan zijn bij het realiseren van je doelstellingen.' Als de sociale netwerkbenadering wordt toegepast, is aandacht voor het onderwerp doorgaans verzekerd. Zo viel de boodschap in veldexperimenten van Mienke Weenig bij meer dan 80% van de doelgroep op, terwijl met massamediale inspanningen in zeer uitzonderlijke gevallen wel eens 40% gehaald wordt. In veel gevallen bleef het echter bij zo'n 10%.'

Juist bij groepen die niet via de traditionele benaderingswijzen bereikt worden, kan de inzet van netwerken het verschil maken tussen wel of geen contact. Deze groepen worden namelijk niet bereikt met de nieuwsbrief, de website of informatiebijeenkomst. Bij stadsvernieuwingsprojecten blijken moskeeën en koffiehuisen bijvoorbeeld vaak de sleutel te zijn voor het bereiken van buurtbewoners met een Marokkaanse achtergrond.

Per fase andere netwerken

Projecten kennen een gefaseerde aanpak: van idee naar programma van eisen, naar ontwerp, naar voorbereiding en uitvoering. De doelen van communicatie en de aanpak daarvan verschillen per fase. Dat geldt ook voor de mate waarin het project groepen uit de projectomgeving wil betrekken bij bijvoorbeeld het bepalen van de projectafbakening, de keuze van een mogelijk ontwerp of de wijze waarop het project met zo min mogelijk overlast voor de omgeving kan worden uitgevoerd.

De inzet van netwerken kan zorgen voor een brede vertegenwoordiging van belanghebbenden. Zo wordt voorkomen dat participatie alleen plaatsvindt door de geijkte partijen. De netwerkmethodode werd bij de inspraak over de Wmo-nota van de Gemeente Amsterdam bijvoorbeeld toegepast om daadwerkelijk dak- en thuislozen te horen. Dit door hen, in samenwerking met hulpverleners, via hun eigen netwerk te benaderen. Zo werd met hen het gesprek aangegaan op ontmoetingsplaatsen in de stad.

Contacten in startfase

Het is zaak al in de startfase (de ideeontwikkeling) de eerste contacten met netwerken te leggen. Zo ontstaat er betrokkenheid doordat samen de contouren van een project worden geschetst. Deze 'beginspraak' kan overigens wel met andere netwerken plaatsvinden dan het overleg in de inspraakfase. Zo gaf het project Rotterdam Centraal, de grootschalige aanpak van het stationsgebied, in de beginfase veel aandacht aan de inzet van bestuurlijke netwerken. Dit om op die manier de gewenste betrokkenheid van het bedrijfsleven te krijgen.

Netwerken en omgevingsmanagement

Maar is het communiceren via netwerken nu eigenlijk wel iets anders dan het toepassen van omgevingsmanagement? Wij denken van wel. Omgevingsmanagement bij grote projecten richt zich primair op het contact onderhouden met wie direct hinder of overlast ondervindt bij de project-uitvoering: de mensen langs de aan te leggen spoorlijn of de omwonenden van de bouwput. Natuurlijk kan de inzet van relevante netwerken hier van pas komen. Maar naar onze mening gaan de mogelijkheden van

netwerken verder. Het gebruik ervan bij projectcommunicatie kan juist ook van pas komen bij de nut- en noodzaakdiscussie bij een veel diverser publiek, het ontwikkelen van breed gedragen toekomstvisies of het creëren van een gezamenlijk richtingsgevoel in een breed verband.

Tips voor het gebruik en ontwikkelen van netwerken bij projectcommunicatie:

- Zoek mensen, geen netwerken.
- Als je mensen niet écht kunt binden, bind ze dan níet.
- Investeer in moderatie.
- Houd het netwerk dynamisch en open.
- Ga op zoek naar de mensen op knooppunten van netwerken en betrek hen in de aanpak van de communicatie.



Hoofdstuk 5

Onderzoek naar effectieve communicatie: de geleerde lessen over de inzet van communicatiemiddelen



Communicatie rond grote projecten is kostbaar en tijdrovend, en moet gedurende een langere periode consequent worden voortgezet. Alleen zo kan communicatie optimaal bijdragen aan de beeldvorming over nut en noodzaak, de betrokkenheid van stakeholders bij de aanpak en uitvoering, en de kennis over toepassing en gebruik van het projectresultaat.

Evidence based

Maar op welke basis worden voor grote projecten besluiten over communicatie genomen? In de praktijk blijkt dat er weinig wordt geëvalueerd, waardoor niet veel lering wordt getrokken uit eerder uitgevoerde communicatieactiviteiten. Zo vindt men het wiel steeds opnieuw uit. Bij zowel het management als de communicatieprofessionals van Rijkswaterstaat en ProRail is er een sterke behoefte aan evidence based richtlijnen voor communicatie rond grote projecten.

Als empirisch-wetenschappelijke kennis over informatieverwerking, groepsprocessen en de beïnvloeding van gedrag en attitudes wordt toegepast op de communicatie met burgers, bestuurders, bedrijven, politici en andere belanghebbenden, dan zijn incidenten achteraf gemakkelijk te verklaren.

Dr. L.R. (Bert) Pol, lector Overheidscommunicatie van de Hogeschool Utrecht, startte in opdracht van King met onderzoek naar de effectiviteit van projectcommunicatie.

Informatiebijeenkomsten: het ongewild mobiliseren van weerstand

Vaak worden voorafgaand aan een voorgenomen project betrokkenen uitgenodigd voor een informatiebijeenkomst. Dergelijke bijeenkomsten leiden niet zelden tot mobilisatie van de weerstand, in plaats van dat deze wordt voorkomen of beheerst. Dit ondanks alle goede bedoelingen van de organisatoren. De verklaring hiervoor is dat vooral tegenstanders naar zo'n bijeenkomst komen. Daardoor treedt het goed bestudeerde verschijnsel 'groeps polarisatie' op. In de loop van een discussie worden de aanwezigen nog negatiever dan ze al waren.

Doorgaans is de pers aanwezig. Deze is op de hoogte gebracht door tegenstanders van het project. De volgende dag staat dan in de krant dat 'de bewoners woest zijn op de overheid'. Het lijkt of iederéén woest is, terwijl het feitelijk meestal om een kleine uitsnede gaat. Het verschijnsel 'sociale besmetting' zorgt ervoor dat degenen die eigenlijk geen mening over het project hebben, meegaan met de tegenstanders. 'Als iedereen er tegen is, is het vast weer zo'n project dat alleen maar nadelen kent en dat ze erdoor proberen te duwen tegen de zin van de bevolking in.'

Bestuurders krijgen vervolgens koudwatervrees: 'de mensen willen niet'. Dit wordt aangewakkerd door de oppositie, die een kans ziet om bij de gepercipieerde meerderheid kiezerswinst te behalen.

Het resultaat is aanzienlijk tijdverlies, dreigende reputatieschade en soms ook ongunstige compromissen in de realisatie van het project. Navrant is dat een kleine groep zo zijn mening doordrukt. Iets wat schadelijk is voor het democratisch proces.

Het onderzoek van Bert Pol richt zich op het vertalen van inzichten uit de sociale wetenschappen naar specifieke situaties van communicatie bij grote infrastructurele projecten. Het gaat dan om het uittesten van zaken in veldexperimenten. Dit omdat ze tot nog toe alleen in diverse experimenten onder 'laboratoriumcondities' werkzaam zijn gebleken.

Enkele voorbeelden die Bert Pol in zijn onderzoeksopzet geeft van op het eerste gezicht kansrijke interventies voor de communicatie bij grote infrastructurele projecten zijn:

Verliesframing

Het formuleren van een boodschap in termen van wat de doelgroep verliest of welk risico men loopt. Dit geeft vaker het gewenste effect dan wanneer dezelfde boodschap in termen van winst voor de doelgroep wordt geformuleerd.

Sociale validatie

Gedrag is besmettelijk. Mensen hebben, zeker bij onzekerheid of onduidelijkheid, sterk de neiging zich te richten naar wat een (gepercipieerde) meerderheid vindt of doet. Daarom is het van belang te melden dat de meeste mensen het gewenste gedrag vertonen (als dit tenminste ook daadwerkelijk zo is).

Gebruik van primes

Primes zijn stimuli, zoals woorden of beelden, die men waarneemt en die een bepaald gedrag stimuleren. Dit zonder dat men dat doorheeft. Zo zorgen verwijzingen naar woorden die gerelateerd zijn aan 'bejaard' ervoor dat mensen langzamer gaan lopen.

Het onderzoek bevindt zich begin 2009 in de eerste fase:

- Studie van bestaande documenten over de communicatie rond grote infrastructurele projecten.
- Onderzoek van wetenschappelijke literatuur over kansrijke communicatieve interventies in de verschillende projectfasen.
- Een of twee kleinschalige 'laboratoriumexperimenten' waarin onder strikt gecontroleerde omstandigheden wordt nagegaan wat het effect is van een communicatieve interventie of een mix van communicatieve interventies op het gedrag, de attitude of het kennisniveau van de doelgroep.

Aan het eind van de eerste fase moet dit dan resulteren in de oplevering van het eerste deel van een van ontwikkeling van evidence based richtlijnen voor communicatie over Grote Infrastructurele Projecten. In de vervolgfase moeten enkele veldexperimenten aanvullende kennis opleveren, wat vervolgens resulteert in een tweede deel.

Informatiebijeenkomsten: alternatieve wijzen van aanpak

De informatiemarkt

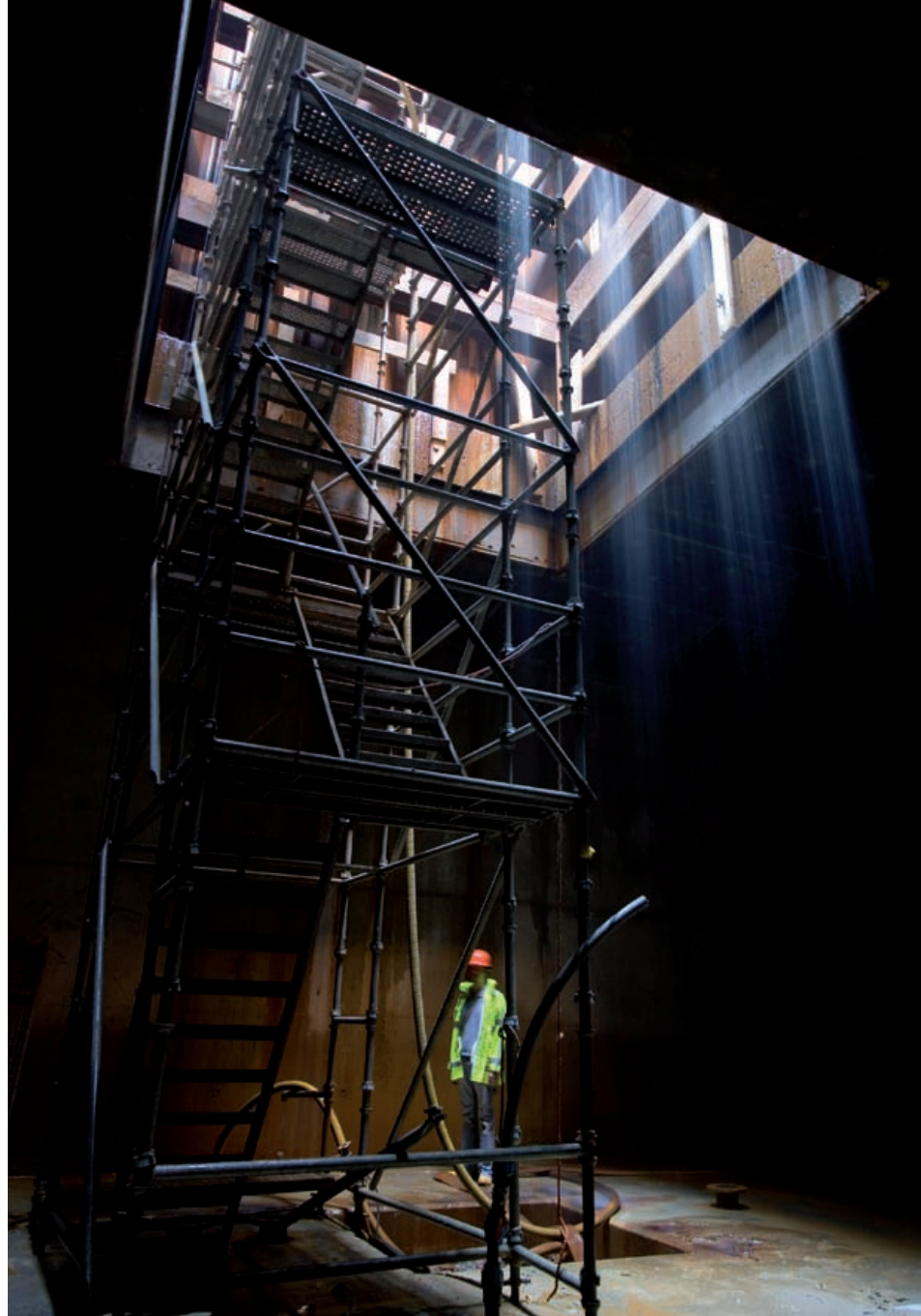
Een alternatief ligt in het uitnodigen van mensen voor een informatiemarkt, een bijeenkomst over het voorgenomen project. Dit gebeurt in een ruimte waarin panelen staan opgesteld en waarbij deskundigen desgevraagd tekst en uitleg geven. Daarbij is het verstandig om de openingstijden van de ruimte zeer royaal te stellen; bijvoorbeeld een hele dag of twee hele dagen. Zo voorkomt men een flinke toeloop in korte tijd en groepsdiscussies die uitmonden in groepspolarisatie.

Brief en individuele toelichting

Verder kan naar direct betrokkenen een duidelijke brief worden gestuurd. Hierin kan de mogelijkheid worden geboden om desgewenst in een individueel gesprek verder op zaken in te gaan.

Onderzoek

Het is zinvol om voorafgaand aan het informeren van de politiek en de betrokkenen te onderzoeken hoe burgers en organisaties in het bewuste gebied tegen het project aankijken. Dit met een afweging van de voor- en nadelen. Vaak blijkt namelijk dat de grootste groep voorstander is van het project of er neutraal tegenover staat. Door dit te communiceren als het project breed bekend wordt gemaakt, voorkomt men het principe van sociale besmetting. De tegenstand wordt in het juiste perspectief geplaatst. Zo kennen bestuurders en politici de feiten over de mening van de bevolking en kunnen ze daarnaar handelen.



Hoofdstuk 6

Projectpositionering



De naamkeuze: gedurende de gehele looptijd van het project heeft de Betuweroute er last van gehad. Elke fotograaf staat met zijn rug naar het voorbijrazende verkeer op de A15 en fotografeert de Betuwe. Het schetst het beeld van een boomgaard waar de aanleg van een spoorbaan de rust vreed verstoort. Als het project de A15-route zou hebben geheten, welk verschil had dat gemaakt in de beeldvorming?

Naamgeving

Naamgeving is cruciaal voor de beeldvorming van een groot infraproject. Dit is één van de observaties van een groep van ervaringsdeskundigen en andere experts, die begin 2009 bijeenkwamen. Zij wisselden ervaringen uit over het positioneren van impactvolle infrastructurele projecten.

Beeldtaal

Naast naamgeving is de gehanteerde beeldtaal iets om van het begin af aan regie over te voeren. Versterken de beelden de boodschap, of symboliseren zij juist de bronnen van weerstand? Denk aan de grootschalige gebiedsontwikkeling die zichzelf met vooral landelijke en nostalgische beelden presenteert. Een beeldbank met passende beelden voor de verschillende thema's zorgt voor consistentie en een juiste bijdrage aan de positionering.

Keuzes maken

Welke keuzes moeten worden gemaakt om een project te positioneren? De doelen die de uitvoering van het project moet realiseren, bieden het eerste aanknopingspunt. Is dat economische slagkracht, verbetering van de bereikbaarheid, of kwaliteitsverhoging van de leefomgeving? De projectaanpak en het concrete projectresultaat leveren vervolgens zicht op de kernwaarden. Zijn dat bijvoorbeeld innovatie en creativiteit, of veiligheid en degelijkheid? Een ander aandachtspunt is de vraag of het project zich gaat koppelen aan andere projecten, zoals bereikbaarheidsprojecten, of juist een unieke en onderscheidende positie wil hebben.



Een positioneringskeuze vertaalt zich in de stijl en inhoud van communicatie. De keuze vertaalt zich echter ook in de directe contacten van het project met omgevingspartijen en zelfs in de aankleding van het projectbureau en het informatiecentrum.

Samenwerkende partijen

Steeds meer projecten worden door meerdere marktpartijen en overheden samen uitgevoerd. Elk project heeft zijn eigen profileringsbehoeften, met als gevolg een 'logoparade' in de communicatie. Voor het project is het echter belangrijk om te zorgen voor een herkenbaar gezicht en loket. Samenwerkende partners kunnen hier als endorsers in worden opgenomen.

Voor een heldere en duurzame positionering is het noodzakelijk om een nauwe relatie met omgevingsmanagement te leggen en gedurende de looptijd van het project door te zetten. Een doordachte positionering kan alleen maar een bijdrage leveren als die ook tot in de puntjes wordt doorgevoerd.

Hoofdstuk 7 Ruimte voor de Rivieren: "We gaan vaker koffiedrinken"

De IJssel stroomt glinsterend door het zomerlandschap. Een groep van ruim twintig geïnteresseerden, Logeion-leden en geïnteresseerden vanuit het project Kennis in het groot, wordt door Ingrid Regelink en Esther Pastoors van het Waterschap Veluwe door het plangebied Cortenoever geleid. Voorafgaand deed Johan van den Boomgaard het project uit de doeken. In het kader van de Planologische Kernbeslissing Ruimte voor de Rivieren wordt in Cortenoever een groot project (650 ha) voorbereid dat een flinke impact heeft op de omwonenden.

Het project moet zorgen voor meer opvangvermogen in de nabijgelegen gebieden bij extreem hoogwater. Een dijkteruglegging wordt het genoemd; het gaat om hoogwatergeulen en een experiment met het weghalen van een dijkdeel als het echt nodig is om extra capaciteit te verkrijgen. De impact van het project is voor de bewoners en gebruikers van het gebied groot: ruim twintig woningen worden waarschijnlijk gesloopt en agrarisch gebied moet voor een deel worden afgegraven en voorzien van stroomgeulen.

Flinke weerstand

"De meeste communicatie vindt tot nog toe op één-op-één-basis plaats, met betrokkenen die varianten doorspreken en de impact ervan doornemen", aldus Ingrid. "De projectleider gaat letterlijk bij alle betrokkenen op de koffie, samen met iemand van communicatie." De weerstand is groot; bewoners en agrariërs zijn vastberaden om 'tot de Raad van State te gaan' om de plannen te vertragen en liefst geheel te blokkeren. Dat veiligheid in de regio tegen overstromingen een belangrijk punt is, wordt niet bestreden. Men vraagt zich echter af waarom de maatregelen juist hier moeten plaatsvinden.

Een complicerende factor is dat bij Zutphen ook het project IJsselsprong besproken wordt. Dit alternatieve plan heeft een bredere doelstelling en de uitvoering ervan beïnvloedt ook weer wat er in het gebied Cortenoever plaatsvindt.



Ideeën

In een intervisieachtige setting leggen deelnemers na de rondleiding ideeën voor aan Waterschap om meer richting en gewicht aan de communicatie te geven. Op basis van een omgevings- en risicoanalyse is een strategische discussie gewenst om knopen door te hakken over zaken als:

- Rolbepaling betrokkenheid omgevingspartijen: wat willen we nu eigenlijk van ze?
- Positionering: wel of niet los van IJsselsprong?
- Een overzicht van communicatiescenario's om op die manier een betere afweging te kunnen maken van de voor- en nadelen van de verschillende opties.
- Het toegang krijgen tot bestuurders en weten hoe deze in te zetten.



Hoofdstuk 8

Conclusies, lessen en trends



Conclusies, lessen en trends

Van de communicatie rond grote projecten hangt veel af. Deze projecten staan in het brandpunt van de publieke belangstelling en worden vanwege hun hoge kosten en grote impact kritisch bekeken. Communicatie speelt een belangrijke rol bij het duidelijk neerzetten van nut en noodzaak, en bij het verkrijgen van interactie met omgevingspartijen over inhoud en aanpak van het project.

Ondanks de grote bedragen en de grote belangen die ermee gepaard gaan, blijkt in de praktijk weinig te worden geëvalueerd en daarom ook weinig gebruikgemaakt te worden van de lessen van eerder uitgevoerde projectcommunicatie-activiteiten. Het wiel wordt zo met regelmaat opnieuw uitgevonden.

Trends

Wel is er zicht op een aantal trends:

- Communicatie en omgevingsmanagement worden bij de uitvoering van grote projecten steeds meer aan elkaar gekoppeld. Daarbij wordt steeds vaker de keuze gemaakt om communicatie een afgeleide te laten zijn van omgevingsmanagement.
- Risicoanalyse en crisisvoorbereiding krijgen meer gewicht en aandacht in het project, maar nog onvoldoende binnen de communicatie. Het is onontkoombaar dat hier verandering in gaat komen.
- De effectiviteit van de traditioneel ingezette middelen wordt kritischer bekeken. De communicatiemanager moet meer kennis over de wetenschappelijke onderbouwing van zijn werk en middelen verwerven.
- Steeds meer aandacht ontstaat voor samenhang in de communicatie en het benoemen van één regisseur die zicht heeft en houdt op het totaal. Ook hier lijkt omgevingsmanagement steeds meer de leidende rol te hebben.
- De communicatiesnelheid neemt toe en daarbij hoort een steeds lastiger regievorming door de rol van digitale media (blogs en websites van stakeholders). Communicatie speelt hier nog onvoldoende op in.

Tien wijze lessen

1. Communicatie rond grote infraprojecten heeft per fase andere doelstellingen, een andere aanpak en een andere focus. Dit heeft meerdere consequenties voor personele samenstelling, middelenkeuze en uiteindelijk ook voor de strategische keuze aan het begin van een project.
2. Leg direct contact met de omgeving (inclusief de media), bouw aan relaties en organiseer periodiek focusgroepen of panels, laat zien dat je oog en oor hebt voor suggesties door in contact te blijven en toegankelijk te zijn.
3. Zorg vanaf de projectstart voor een heldere positionering van het project met een eenduidig beeld over nut, noodzaak, doelstellingen en beoogde effecten. Deze positionering moet op een consequente manier terug te vinden zijn in naamgeving, keuze en vormgeving van middelen en gerelateerd zijn aan landelijk/regionaal beleid. Reken erop dat je hier gedurende de gehele looptijd van het project nieuwe impulsen aan moet geven.
4. Zorg dat communicatie en omgevingsmanagement goed op elkaar zijn afgestemd. Bij voorkeur begin je gezamenlijk met de ontwikkeling van een omgevingsstrategie.
5. Communicatie rond grote infraprojecten heeft pas kans van slagen wanneer er vanuit het project bereidheid is voor compenserende maatregelen en voor aanpassing van de projectuitvoering om zo omgevingspartijen tegemoet te komen.
6. Maak waar mogelijk gebruik van de kennis en ervaring opgedaan bij vergelijkbare projecten of programma's.
7. Voer periodiek communicatieonderzoek uit en gebruik de resultaten in de communicatie. Onderbouw keuzes in de plannen en strategische keuzes die worden gemaakt en archiveer alle stappen die worden gezet in de communicatie.
8. Besteed voldoende aandacht aan het verkrijgen van intern draagvlak en een goede interne communicatie binnen de projectorganisatie.

9. Houd rekening met een afwijkend competentieprofiel voor communicatiemedewerkers bij grote infraprojecten: sociale vaardigheden, procesbegeleiding, stressbestendigheid en conflicthantering zijn essentieel.
10. Paradox: Je kunt nooit 'niet communiceren'! Maar 'niet communiceren' is soms de beste optie.



Hoofdstuk 9

Vragen en een blik op de toekomst

Na de gesprekken die zijn gevoerd binnen de community of practice (COP) in de afgelopen periode, ontstaat er een groeiend aantal vragen. Het antwoord op een vraag bestaat vaak uit meerdere aanvullende vragen. Zo gaat dat nu eenmaal als er wordt gewerkt aan de grenzen van het vak. In de loop van de komende maanden wordt verder gezocht naar antwoorden:

1. Welke competenties zijn wenselijk/nodig voor een omgevingsmanager/communicatieadviseur bij grote infrastructuurprojecten?
2. Hoe breed moet je communicatie als discipline profileren? Laat je daar veel onder vallen (omgevingsmanagement, leefbaarheidmanagement)? Of beperk je de reikwijdte en trek je duidelijke grenzen rond het vakgebied binnen de organisatie?
3. Hoe zijn de procedures voor leefbaarheid binnen de Noord/Zuidlijn en hoe komt een projectorganisatie tot de stroomlijning van middelen als boodschappendiensten, hotelovernachtingen enz. zonder ongelijkheid te genereren en zonder aan effectiviteit te verliezen? Welke overwegingen liggen ten grondslag aan de keuzes en wat zijn de voor- en nadelen van een dergelijk bewonersgericht beleid?
4. Omgevingsmanagement en leefbaarheidbeleid vallen organisatorisch vaak onder communicatie. Dat is vanuit de praktijk zo gegroeid. Is dat een voor de hand liggende keuze? Welke overwegingen spelen hierbij een rol?
5. In hoeverre is draagvlak relevant voor een project? Zou de prioriteit niet veel meer bij de leefbaarheid tijdens de bouw moeten liggen en zal als gevolg daarvan de voortgang van het project veel minder hinder ondervinden?
6. De communicatie voor de lange termijn (corporate en mooie strategieën) staat op gespannen voet met de 'hier en nu' leefbaarheidcommunicatie. De detaillering van de langetermijnstrategieën is afhankelijk van de mate waarin het project gevorderd is. Op welk moment kom je tot welke detailleringen en wat zijn dan de afwegingen?

7. Hoe kunnen we voor de communicatie een groot infraproject benchmarken/monitoren? Ideeën zijn:

- De balans tussen overlastcommunicatie en ‘verbeeldingscommunicatie’ (Hoe mooi gaat het allemaal worden?).
- De mate van klagen over informatievoorziening en/of communicatie.
- Een grootheid die weergeeft in welke mate een onbelemmerde bouw kan plaatsvinden.

De COP-projectcommunicatie van King richt zich in de komende periode op een aantal activiteiten en thema's:

Leren van andere projecten

Door een workshop te organiseren die zich richt op de analyse van de communicatie rond één project kan worden achterhaald welke leerpunten relevant zijn voor de toekomst. Dit willen we organiseren voor:

- De heroriëntatie van de communicatie rond de Noord/Zuidlijn.
- De aanpak zoals die is gebruikt voor de stationslocatie Arnhem.
- De aanbesteding A2.

Evidence based communicatie

Dit thema gaat over de voortzetting van het onderzoek dat wordt uitgevoerd door Bert Pol. Centrale vraag die het onderzoek wil beantwoorden is: Welke wetenschappelijke onderbouwing is er te vinden voor de gangbare inzet van communicatiemiddelen en welke middelen zouden effectiever kunnen zijn?

Risicocommunicatie

Hoe om te gaan met onzekerheden en risico's in de communicatie? Is daar – mede kijkend naar de ontwikkelingen bij de Noord/Zuidlijn – iets algemeen over te zeggen?

Het leren van fouten

In de praktijk lijkt de communicatieman/-vrouw weinig te leren van de fouten die worden gemaakt. Hoe komt dit en hoe kan daar verandering in worden gebracht?

Mutual Gains Approach

Deze aanpak doet binnen omgevingsmanagement opgang, maar kan ook voor communicatieprofessionals van belang zijn.

Communicatieadviseurs als bruggenbouwers

Is het (intern) stimuleren van openheid een beroepsopdracht van de communicatieadviseur?

De positie en bijbehorende competenties van de communicatiemanager Niet alleen de verhouding en onderlinge relatie tussen omgevingsmanagement en communicatie spelen een rol bij de positionering van de discipline communicatie binnen de projectorganisatie. Ook de persoonlijke kwaliteiten van de communicatiemanager spelen een belangrijke rol. Hoe kan deze rol zo worden ingevuld dat het tot een optimale effectiviteit leidt?



Dit boekje kwam tot stand met medewerking van:

King Community of practice projectcommunicatie

Jan-Jelle van Hasselt	Logeion, Wit Communicatieadviseurs
Paul Andriessen	Noord/Zuidlijn
Jeroen van Eijk	HSL-Zuid
Alex Sheerazi	Betuwroute
Rietta de Graaf	ProRail
Bert Pol	Hogeschool van Utrecht
Judith Tepper	Ministerie van Verkeer en Waterstaat
Anneke Vlieger	Lubbe Vlieger
Guido Kwikkers	King

Logeion Themagroep grote projecten

Judith Tepper	Ministerie van Verkeer en Waterstaat
Jeroen van der Hee	Tappan
Lia Bos	Gemeente Den Haag
Matthijs Coops	Dieben & Meyer communicatie
Marylse Toxopeus	Logeion
Andrea Dobbe	Logeion
Guido Kwikkers	King
Jan-Jelle van Hasselt	Logeion, Wit Communicatieadviseurs

Sprekers bijeenkomsten

Bart de Haan	ProRail
Alex Sheerazi	Betuwroute
Bert Pol	Hogeschool van Utrecht
Ingrid Regelink	Waterschap Veluwe
Esther Pastoors	Waterschap Veluwe
Gerben van den Hurk	ProRail
Tinca Postema	Gemeentewerken Rotterdam
Joan van der Veen	Randstadrail
Firoez Azarhoosh	Razar Community & Development
Steven Wouda	Ministerie van Verkeer en Waterstaat
Maaïke de Beers	Ministerie van Verkeer en Waterstaat

Colofon

*Uitgave van het Programma Kennis in het groot, een gezamenlijk programma van Rijkswaterstaat en ProRail (www.kennisinhetgroot.nl), ondersteund door de Stichting Traverse.
Copyright 2009 Programma King*

*Coördinatie & Redactie: Guido Kwikkers
Redactie: Jan Jelle van Hasselt en Guido Kwikkers
Eindredactie: MVA Communicatie, Den Haag
Ontwerp en productie: Gumtree Creatieve Communicatie, Amersfoort
Druk: Koninklijke Drukkerij Callenbach, Nijkerk
Fotografie: Beeldarchief Noord-Zuidlijn, Ronald Tillemans, Benthem Crouwel Architecten
Cartoons: Maarten Wolterink*

Deze publicatie is met zorgvuldigheid samengesteld. King respecteert het auteursrecht dat rust op het gepubliceerde beeldmateriaal. Voor vragen of opmerkingen met betrekking tot het gepubliceerde beeldmateriaal kunt u contact opnemen via info@kennisinhetgroot.nl

