

I.H. Huisman

# Community engagement professionals and their influence on project outcomes: a contractors' perspective

Thesis research





# Community engagement professionals and their influence on project outcomes: a contractors perspective

Thesis research

By

Ike Huisman

in partial fulfilment of the requirements for the degree of

**Master of Science**

in Construction Management and Engineering

at the Delft University of Technology,  
to be defended publicly on Wednesday October 11, 2023.

Thesis committee: Dr. Martijn Leijten, TU Delft  
Dr. Johan Ninan, TU Delft  
Koen van den Ham, BAM

*This thesis is confidential and cannot be made public until 11 October 2023.*

An electronic version of this thesis is available at <http://repository.tudelft.nl/>.





# Preface

You are now looking at the thesis 'Community engagement professionals and their influence on project outcomes: a contractors' perspective.' This thesis is the completion of my master's degree in Construction management and engineering at Delft University of Technology. The contractor BAM was willing to offer me a graduation position. Hence, in collaboration with BAM, I worked on this research and wrote my thesis from February 2023 to mid-October 2023.

Under the guidance of my supervisor from BAM, Koen van den Ham, and my supervisors from the training course, Johan Ninan and Martijn Leijten, I drafted the main research question for this study. After conducting this research, I was able to answer the main question. This study contributes to a deeper understanding of community engagement professionals' work and their connection to the project results. Whether you are a contractor, a client, a consultant, an academic or just someone interested in community engagement, I invite you to delve into this research and explore the valuable insights it offers.

I would like to thank my committee. They were there for me at all times. I would like to thank them extra for their interest in my thesis research, for the good feedback and tips and the fine cooperation. Furthermore, I would like to thank Bart de Jong (BAM) for his thoughts and input. Moreover, I am very grateful for the time and cooperation of the CEPs and stakeholders I interviewed. Without them, I would not have been able to complete my research.

I want to thank my parents, other family members and friends for their wise advice and sympathetic ear. Thanks to their confidence and motivating words, I was able to bring this thesis to a successful result. They were always there for me and supported me wherever they could.

I wish you lots of reading pleasure.

*I.H. Huisman  
Delft, September 2023*



# Summary

This research is about the contribution of community engagement professionals (CEPs) to project result. The Netherlands is becoming more crowded so more stakeholders are involved in civil engineering projects. Therefore, stakeholder management has become increasingly important in civil engineering projects. Stakeholder management is one of the tasks CEPs perform to a large extent, which is why there is an increasing number of CEPs involved in civil projects. Despite this rising number, very little research has been done on CEPs. CEPs focus not only on stakeholder management but also on other responsibilities like permits, claim handling and detection of cables and pipes in the project area. There are several studies on stakeholder management and its importance, however, there are no studies on how CEPs contribute to project result. This research distinguishes between three different levels of determining project success, these are output, outcome and impact. The output level focusses on the actual physical object or product being delivered. The outcome level focusses on whether the underlying goals of the project are achieved. Hence, outcome is about user satisfaction, about different behaviour of people, as a result of the delivered product, whether they use the delivered product or object. The impact level is about business benefits, such as revenue, customer loyalty and reputation. These are aspects that are not immediately visible after the delivery of a project, but have a long term impact on the business. The impact level ensures a company's long term existence. For the output and impact levels it is known which teams are working on them, but for the outcome level it is not so clear. The project teams deal with the output and business management with the impact level of project results. This research focusses on the connection between CEPs and the outcome level of project results. Because CEPs have a lot of contact with stakeholders, including residents and future users, it is interesting to research this connection in more detail. Therefore, and because this research is in collaboration with contractor BAM, the following research question is formulated: "How do the vision of community engagement professionals working for contractors, and their actions, contribute to the project outcome?"

This research is a qualitative and inductive research. An inductive approach was chosen because there is relatively little literature on CEPs and the work that they do. An inductive approach is usually desirable in such cases. To investigate the research question, narrative interviews were conducted. Using this method of interviewing can help the researcher understand better people's experiences and behaviour. Furthermore, this method can reduce miscommunication on the use of terms that do not have an unambiguous definition. Narrative interviews were done with CEPs and stakeholders. Five CEPs working for BAM were interviewed as well as five stakeholders. The five CEPs working for BAM were selected because they work in the Schiphol area. The stakeholders were selected based on the fact that they are at Schiphol on a regular bases, in order to witness the progress of projects. Furthermore the stakeholders were selected from different companies and the stakeholders selected needed to be in frequent contact with CEPs.

Based on the transcripts and codes from the narrative interviews, several themes were created. The two main themes were CEPs' vision and CEPs' actions. CEPs' vision theme is based on interviews with CEPs and what they consider to be their responsibilities, while CEPs' actions theme is based on how stakeholders experience the work of CEPs. The CEPs' vision theme consists of four sub-themes. The first sub-theme is on how CEPs look at community engagement (CE), so what their vision on CE is. The vision of CEPs is: CEPs ensure that work can be done without obstruction from the environment. The other three sub-themes are tasks that CEPs perform:

- Sub-theme 2 / Task 1 is "CEPs arrange permits",
- Sub-theme 3 / Task 2 is "Creating external stakeholder support" and



- Sub-theme 4 / Task 3 is "Connecting internal and external stakeholders".

Through performing these three tasks, CEPs feel they contribute to their vision on CE.

The action theme consists of five sub-themes of different types of actions CEPs do to accomplish their tasks. The five actions performed by CEPs can be linked to two of the three tasks of CEPs.

Task 2 includes the following actions:

- Engaging stakeholders early;
- Stakeholder communication & needs gathering;
- Relationship building with stakeholders.

Task 3 includes the actions:

- Proactive stakeholder engagement & solution orientation;
- Project overview & intermediary.

Thus, the narrative interviews led to two themes, CEPs vision and CEPs actions. Within the first theme there are four sub-themes, one overall CEPs vision and three tasks CEPs perform to contribute to the vision. Within the second theme there are five sub-themes consisting of different types of actions that CEPs perform to accomplish their tasks.

The literature study revealed that there are different perspectives CEPs can have. CEPs focused on task 1 and 2 have a project management perspective. CEPs working on task 1 have a focus on making sure permits are arranged on time, hence no delay due to late permits and therefore they also have an indirect focus on making sure there are no additional cost. Preventing delays and ensuring no extra costs are project management oriented aspects. Therefore, it can be concluded that CEPs engaged in task 1 are doing this from a project management perspective. Task 2 is also performed from a project management perspective. The literature shows that CEPs with this perspective see CE as an integral part of project management. They consider CE necessary to achieve a good project result. The interviews show that CEPs working on task 2 try to create support among external stakeholders to reduce resistance and make the project a success. Their focus is on managing the project successfully and for this they need support from external stakeholders. Therefore, it can be concluded that CEPs working on task 2 do it from a project management perspective. Task 3 is performed from CEPs who see themselves as intermediaries. The literature study shows that CEPs with the perspective as an intermediary often act proactively and want to represent the underrepresented. In addition, a characteristic of CEPs with this perspective is that they often spend much of their time managing internal stakeholders. Based on the interviews, these appeared to be recognisable points for CEPs concerning task 3. Therefore, it can be concluded that CEPs performing task 3 do this from the perspective where they see themselves as intermediaries.

Furthermore, the literature study revealed three different stakeholder management approaches. The actions associated with task 2 (creating external stakeholder support) are performed with a descriptive and instrumental stakeholder management approach. The literature review shows that CEPs with a project management perspective often use an instrumental stakeholder approach. This can also be confirmed from the data of this study. However, this study shows that CEPs with a project management perspective use not only instrumental stakeholder management approaches but also descriptive approaches. CEPs working on task 2 first make a stakeholder analysis to decide in which way to cooperate with which stakeholders. Making that stakeholder analysis can be seen as a descriptive approach. Therefore, this study finds that task 2 is done by CEPs with a project management perspective and they use a descriptive and instrumental stakeholder management approach in their actions. The actions done to perform task 3 (connecting internal and external stakeholders) are done from a normative approach. This finding is consistent with the literature found in the literature review.



Task 1 and 2 are thus done by CEPs with a project management perspective. CEPs working on these appear to be focused on Iron triangle aspects. The Iron triangle is one of the ways to measure project result at an output level. Therefore, it can be concluded that CEPs working on task 1 and 2 contribute to project output and thus not to project outcome. Task 3 is carried out by CEPs with an intermediary perspective and using a normative approach. However, this study shows that CEPs do this with a focus on project execution. They try to save cost through good communication and try to make project leaders aware of possible overlap in projects. Thus CEPs perform task 3 in the context of project implementation. These actions are more output-oriented than outcome-oriented.

By analysing the tasks, perspectives, actions, management approaches together with considering which actions contribute to which level of project result, it could be concluded that the vision and actions of CEPs working for contractors do not contribute to project success at outcome level only on the output level.

# Contents

<b>SUMMARY</b>	<b>7</b>
<b>LIST OF FIGURES</b>	<b>13</b>
<b>LIST OF TABLES</b>	<b>13</b>
<b>1. INTRODUCTION</b>	<b>15</b>
1.1. Context	15
1.2. The problem statement	15
1.3. Intended result	16
1.4. Research questions	17
1.5. Scope	17
1.6. Report Structure	18
<b>2. LITERATURE REVIEW</b>	<b>19</b>
2.1. Stakeholder management & CEPs	19
2.1.1. Stakeholder management	19
2.1.2. Community engagement professionals (CEPs)	21
2.1.3. CEPs and stakeholder management theory	23
2.2. Outcome of projects	24
2.2.1. Long-term benefit: Benefits management	24
2.2.2. Short-term benefit: Iron triangle	26
2.2.3. Benefits management in the execution phase	27
2.3. Contribution to project outcome	27
2.4. Recap literature	27
<b>3. METHODOLOGY</b>	<b>29</b>
3.1. Research design	29
3.2. Participants	30
3.3. Narrative interviews	31
3.4. Data analysis	33
<b>4. FINDINGS</b>	<b>36</b>
4.1. CEPs' Visions	36
4.1.1. Task 1: CEPs arrange permits	36
4.1.2. Task 2: Creating external stakeholder support	37
4.1.3. Task 3: Connection internal and external stakeholders	38
4.1.4. Recap CEPs Visions and tasks	40
4.2. CEPs' Actions	41
4.2.1. Engaging stakeholders early	41
4.2.2. Stakeholder communication & needs gathering	41
4.2.3. Relationship building with stakeholders	42

4.2.4.	Proactive stakeholder engagement & solution orientation	43
4.2.5.	Project overview & Intermediary	44
4.2.6.	Recap CEPs' Actions	45
<b>5.</b>	<b>DISCUSSION</b>	<b>46</b>
5.1.	CEPs' vision and tasks	46
5.1.1.	Relation task 1, vision and CEPs' viewpoint on CE	46
5.1.2.	Relation task 2, vision and CEPs' viewpoint on CE	46
5.1.3.	Relation task 3, vision and CEPs' viewpoint on CE	47
5.1.4.	Conclusion vision and tasks	47
5.2.	CEPs tasks and their actions	48
5.2.1.	Task 1 and actions	48
5.2.2.	Task 2 and actions	48
5.2.3.	Task 3 and actions	50
5.2.4.	Relation actions, stakeholder approaches and CEP perspectives	51
5.3.	CEPs' actions and project outcome	52
5.4.	Limitation of the research	54
5.5.	Recommendations	54
<b>6.</b>	<b>CONCLUSION</b>	<b>57</b>
<b>7.</b>	<b>BIBLIOGRAPHY</b>	<b>59</b>
<b>8.</b>	<b>APPENDIX</b>	<b>64</b>
	Appendix A – Interview questions CEPs	64
	Appendix B – Interview questions stakeholders	65
	Appendix C – Validation for the use of transcripts	66
	Appendix D – Analysis narrative interviews CEPs	68
	Appendix E – Analysis narrative interviews stakeholders	84
	Appendix F – Old coding path	101
	Appendix G – Narratives categorized	102
	Appendix H – Translation list used narratives	120



# List of Figures

Figure 1: Three approaches of stakeholder theory (Donaldson & Preston, 1995)	21
Figure 2: Summary different perspectives of CEPs (van de Grift, Cuppen, & Spruit, 2020)	22
Figure 3: CEPs and Stakeholder theories	23
Figure 4: Iron triangle	27
Figure 5: Research methodology	30
Figure 6: New coding path	35
Figure 7: Relation between vision, tasks and CEP perspective (own figure)	48
Figure 8: Relation between vision, tasks, CEP perspective, actions and stakeholder approaches (own figure)	52
Figure 9: Process from idea to outcome	53
Figure 10: Three levels of project success: contractors' perspective	55

# List of Tables

Table 1: Differences output and outcome	26
Table 2: Interviewees' characteristic (CEPs and traffic managers)	31
Table 3: Interviewees' characteristics (stakeholders)	31
Table 4: Proof quotes vision on CE	36
Table 5: Proof quotes task 1	37
Table 6: Proof quotes task 2	38
Table 7: Proof quotes task 3	40
Table 8: Proof quotes engaging stakeholders early	41
Table 9: Proof quotes stakeholder communication & needs gathering	42
Table 10: Proof quotes relationship building with stakeholders	43
Table 11: Proof quotes proactive stakeholder engagement & solution orientation	44
Table 12: Proof quotes project overview & intermediary	45



# 1. Introduction

In this introduction first the context of this research is described. Next, the problem is identified, followed by the intended result of this research. Furthermore, the research questions that will guide this research are given. Afterwards the scope of this study is established. The introduction finishes by providing the report structure.

## 1.1. Context

The Netherlands is becoming increasingly crowded. That means that more stakeholders become involved and that projects become more complex. The stakeholders have a positive or negative interest in the project and some stakeholders can therefore influence projects. It is thus increasingly important to manage these stakeholders. By managing stakeholders correctly, project delays can be reduced, for instance. Managing these stakeholders can be done by a stakeholder manager, but can also be done by a community engagement professional (CEP). An CEP also focuses mostly on stakeholders but is also concerned with project conditioning (Meijers, 2009). According to Meijers "project conditioning" refers to things like permits and claims handling, but also physical things like cables and pipes, archaeology and explosives detection. In short, CEPs handle a broader spectrum than stakeholder managers and there are more and more CEPs these days. "The stakeholder engagement function has moved from 'nice to have' to core business" (Sinclair, 2011). This means that companies are increasingly recognizing the value of community engagement (CE).

This research is conducted in collaboration with the Royal BAM Group. BAM is a Dutch contractor company that carries out projects internationally to create sustainable environments that improve people's lives (BAM, n.d.). For this research, the most contact was with the CE department. In consultation with them, this research was conducted and suitable projects were searched to conduct the research. It was finally chosen to conduct this research in the Schiphol area. There are several reasons for this. Firstly, BAM has a multi-year maintenance contract with Schiphol Airport. This ensures that BAM performs and has performed a lot of work there. Secondly, BAM has deployed several CEPs on the projects at Schiphol this ensured that data could be collected from different CEPs that do work in the same working environment. Thirdly, the projects at Schiphol involve many different stakeholders and because BAM has been executing projects at Schiphol for some time, these stakeholders have also seen and experienced the project outcomes. As a result, these are also good stakeholders to interview to obtain the necessary data from this study. These are the reasons why together with BAM's CE department it was decided that the Schiphol area is a good environment to conduct this research.

## 1.2. The problem statement

As described in section 1.1, the recognition by companies of the value of CEPs is increasing. This results in a rise in use of CEPs. However, there are almost no studies capturing how CEPs contribute to projects. In practice, it seems that having CEPs on a project works well, because it is happening more and more, but in theory there is very little research on this. This could be because CE is a relatively young concept. There are, for example, a lot of reports and books on the value of project management, which is an older term, such as the book *Researching the Value of Project Management* (Thomas & Mullaly, 2008) and the paper *Understanding the Value of Project Management From a Stakeholder's Perspective: Case Study of Mega-Project Management* (Zhai, Xin, & Cheng, 2009). In these reports and books it is explained why project management is important and what value it adds to a company. Thus, a lot of research has been done on this, but



there is little information on the value of CEPs. One of the reasons it is harder to determine is that there is no single set of tasks for all CEPs. The role of CEPs varies from company to company. Each company fills the role of CEPs in its own way; in fact, the role may vary from project to project (Meijers, 2009). There is thus no standard set of tasks that belongs to a CEP. However it still is very important to discover where the value of CEPs lies, because CE is often seen as something social. It requires soft skills, and in a technical world this is quickly seen as less important. Yet it is known that without CEPs, communication is often slow and difficult, and complaints are more common. Proving the value of CEPs in the technical world requires a report where it is made tangible exactly what the value CEPs bring to the company. However, despite the growing need for CEPs, there is still no such report. To make the value that CEPs contribute to projects tangible, this research distinguishes between different levels of project results. Those levels are: the output, outcome and impact of projects.

The output level are the features and services (Gothelf & Seiden, *Lean UX Applying Lean Principles to Improve User Experience*, 2013). It is tangible and measurable for a company. For example, the output of a project can include whether the project stayed within budget, time and scope. In short, output is about the physical result, but if the output is good, the outcome is not necessarily good. With outcome the underlying goal is considered, in other words, why something is being built. Only when the underlying goal is achieved is the outcome of the project also good (Gothelf & Seiden, *Lean UX Applying Lean Principles to Improve User Experience*, 2013). Impact is the third level, where the project result at output and outcome level is visible immediately after a completed project, it takes time to see the result at impact level. Impact is about a project contributing to business benefits in the long term. These business benefits could for example be market growth and market shares.

An example to clarify the difference between outcome, output and impact is, suppose there is an intersection where cars are only allowed to turn right, but cars also turn left. To solve this problem, it is thought to place a sign indicating that the cars can only go to the right. If the sign is there and completed within budget and within time then the output of the project is good, but if the cars are still also going left then the outcome of the project is unsuccessful. The output, i.e. the sign is there, but the underlying goal, so the outcome, i.e. that the cars would no longer go left, has not been achieved. After some time the impact of the project on the business become visible. For example, the project may have caused the company to make more profit, or the project may have increased the company's brand awareness.

For two of the three levels, it is clear which teams deal with them. The project teams are concerned with output and business management has a focus on impact. Therefore, it is the case that for both output and impact, there is a clear group that deals with this. For output it is the delivery teams and for impact it is the business management, but for outcome there is no specific group that focuses on this. CEPs are sometimes concerned with the output of projects, such as when they apply for permits. However, because they are also the ones who have a lot of contact with stakeholders and the future users, they might also have influence on the outcome of projects.

In conclusion, little research has been done on how CEPs contribute to projects, even though CEPs are increasingly being used and there is a demand for research like this. In addition, there are different levels of project results, but for the level "Outcome" it is not clear which teams focus on this. It is therefore interesting to investigate the connection between CEPs and project outcome.

### 1.3. [Intended result](#)

The aim of this research is to produce a knowledge report that answers the main and sub-questions of this research. The report makes tangible how CEPs in the contracting industry contribute to the outcome of projects. This research will give companies insights into how CEPs

bring value to the company. By conducting narrative interviews with stakeholders and CEPs, insight can be gained into the contribution of CEPs. It can be analysed whether this value lies much in the outcome or rather the output of projects. By providing insight into the value that CEPs bring to projects, a part of the knowledge gap in the literature will be filled.

#### 1.4. Research questions

As emerged from the context and problem statement, it is difficult for companies to determine the value of CEPs. Since investigating the added value of CEPs in general is too large for this thesis research, margins have been used to constrain the broadness of the study. This study examines only CEPs working for contractors and does not consider the total contribution of CEPs but instead the contribution of CEPs on project outcome. Therefore, from this follows the following main question for this research.

##### *Main question*

How do the vision of community engagement professionals working for contractors, and their actions, contribute to the project outcome?

To answer this main question, several sub-questions have been prepared. These are relatively many sub-questions for a research study, but not every sub-question took the same amount of time to find an answer for each sub-question. The first three sub-questions are mainly about defining different terms in the research question. These questions are answered with the literature review. It was chosen to make these sub-questions because it will help the structure of the research. Below are all the sub-questions.

##### *Sub-questions*

1. What is the difference between stakeholder management and CE?
  - a. What does stakeholder management mean?
  - b. What does CE mean?
2. What is the difference between outcome and output of projects?
  - a. What does outcome of projects mean?
  - b. What does output of projects mean?
  - c. What are measurables for output and outcome?
3. What does 'contribute to the project outcome' mean?
4. What are CEPs' visions on CE?
5. What are CEPs' actions?
6. Which actions are based on which visions?

#### 1.5. Scope

The scope of this study is limited to CEPs working for a contractor. CEPs do not have a fixed set of tasks, this ensures that CEPs working for a client have a different work description than CEPs working for a contractor. To ensure that the study does not become too broad for this Thesis research, it is chosen for this study to focus only on CEPs working for a contractor. This is because this study is being conducted in collaboration with BAM. BAM is a contractor and is therefore more interested in this research from a contractor's perspective.

For the dataset, BAM CEPs who work on Schiphol projects will be interviewed. Moreover, the stakeholders interviewed are those who interact frequently with BAM's CEPs. It is also important that the stakeholders being interviewed have already seen at least one of BAM's projects at Schiphol completed.

## 1.6. Report Structure

In this section it is shown which chapters are used in this research and what will be discussed in those chapters. The main chapters are: Introduction, Literature review, Methodology, Findings, Discussion, Conclusion and Recommendations. Below, these chapters are explained one by one.

### **Introduction**

The introduction introduces the research. It tells what the reason for the study is and why this is an important study. The main research question and sub-questions are introduced and the scope of the study is defined. Further, this chapter enthrals the reader to read the whole study.

### **Literature review**

This chapter examines what studies have been done before regarding the topics of this study. It describes what findings have been made regarding the subjects investigated. In this chapter sub-questions 1, 2 and 3 will be answered.

### **Methodology**

This chapter describes what the approach to the research was. It describes how data was retrieved, who were interviewed, what kind of interview was used and how the data was analysed. The purpose of this chapter is for the reader to be taken through how this research has been done and explain that the methodology is valid.

### **Findings**

This chapter describes which findings were conducted from the interviews. First, the interviews were analysed and then findings were made from them. These findings are described in this chapter.

### **Discussion**

This chapter compiles the findings from the interviews and describes patterns and trends. With this and with the support of the literature review, this chapter answers sub-questions 4, 5, 6 and the main research question. Furthermore, in this chapter the limitation of this research are showed and based on the findings, recommendations for possible follow-up actions and studies are given.

### **Conclusion**

This chapter summarises the main findings of this research. It also answers the research questions.

## 2. Literature review

To answer the main question of this study, a literature search was conducted. Due to the inductive basis of the research, the purpose of the literature review is particularly to obtain context for the research. The literature review therefore explores various topics from the main research question. Therefore, CEPs and project outcomes have been researched in this literature review. Since there is no literature on CEPs combined with outcome as the word is meant in the context of the main question, it was chosen for this literature review to make it two separate searches. However, given the limited literature available on CEPs, the literature review also explored stakeholder management as it is one of CEPs' primary responsibilities. Thus, there were a total of three topics for the literature review namely stakeholder management, CEPs and outcome. For the research, Google scholar was mainly used. In addition, TU Delft's online library was sometimes used to access certain papers that were found via Google scholar. Key words used for the research on CEP are: community engagement, stakeholder engagement management, stakeholder management, contractors, construction, projects and stakeholder analysis. For the outcome research, the following keywords were used: outcome, output, benefits management, contractors, projects and construction. When searching literature via Google scholar, search rules such as AND, OR and inverted commas were used to refine the search query. This was used because the keywords "stakeholder management" and "outcome" yielded far too broad results. Besides finding papers via Google scholar, much use was also made of finding appropriate references in the papers that already had been found. This chapter discusses the findings of the literature review.

### 2.1. Stakeholder management & CEPs

This paragraph first describes what stakeholder management entails and the three stakeholder management approaches. Then this paragraph describes what CEPs are and what three perspectives CEPs can have. Furthermore, this section establishes relationships between the three stakeholder management approaches and the perspectives of CEPs, and also identifies other interfaces between stakeholder management and CE.

#### 2.1.1. Stakeholder management

Stakeholder management is one of the important responsibilities of CEPs, so it is important for this study to know what stakeholder management means. After Freeman published his book "Strategic management: A stakeholder Approach" in 1984, interest in stakeholder theory grew. He defined the term stakeholder as "any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the firm's objectives" (Freeman, 1984). Stakeholder management is an effective way to accommodate stakeholder interests and try to get the greatest value out of the project. This is done by addressing stakeholder concerns and building good stakeholder relationships (Bourne & Walker, 2005). Freeman and later others, such as Gibson (2000), distinguish between internal and external stakeholders. Internal stakeholders are directly involved in the company's decision-making process and they have a legal contractual relationship with the project owner. Examples of internal stakeholders are: clients, owners, suppliers and employees. External stakeholders are affected by an organisation's activities. These stakeholders do not have a contractual relationship with the project owner (Curran, Spillance, & Clarke-Hagan, 2018). Nevertheless, they do have certain rights and interests in the project. Examples of external stakeholders are: general public, local community and local authorities (Molwus, Erdogan, & Ogunlana, 2014; Srinivasan & Dhivya, 2019). Multiple studies on stakeholder management within the construction industry have revealed a notable emphasis on internal stakeholders (Atkin & Skimore, 2008; Srinivasan & Dhivya, 2019). This tendency is rooted in a tradition that perceives the management of external stakeholders as the responsibility of public officials, who manage the regulations and permits associated with

facility development. As a result, contractors in the construction industry have typically not viewed stakeholder management as part of their duties.

### **Stakeholder management theories**

In order to understand stakeholder management in greater detail, it is important to examine the different approaches to stakeholder theory, as described by Jones and Donaldson & Preston. Jones (1995) and Donaldson & Preston (1995) make a clear distinction between three main approaches to stakeholder theory. A descriptive approach, an instrumental approach and a normative approach.

A descriptive approach describes and explains certain business characteristics and behaviour. For example, a descriptive approach can describe the nature of the firm (Brenner & Cochran, 1991), the way managers think about managing (Brenner & Molander, 1977) or the way organisations are managed (Kreiner & Bhambri, 2017). Besides that, descriptive approach also examines relationships with different stakeholders (Donaldson & Preston, 1995). For example, their power, influence and impact. Jones describes descriptive theory as an approach that describes what happens and why something happens (Jones, 1995). This approach thus establishes a relationship between the company and its stakeholders and describes what and why something happens. For example, why and how certain stakeholders are involved in a project.

An instrumental approach, together with the descriptive data, looks for the connections or lack of connections between stakeholder management and traditional business goals (Donaldson & Preston, 1995). Donaldson & Preston (1995) explained also in their research that an instrumental approach focusses at the connection between stakeholder management and the achievement of different business performance goals, for example company profit or company growth. Instrumental theory, according to Jones, tries to describe what happens when certain conditions are in place (Jones, 1995). Thus, instrumental approach looks at the business goals and needs of stakeholders and analyses what would happen if some things were different. For example, what would happen to the business goals if a particular stakeholder is not involved in the project.

The third approach, a normative approach, attempts to offer guidance. This involves establishing moral and philosophical guidelines regarding the project and its management (Donaldson & Preston, 1995). According to Donaldson & Preston (1995) this normative approach is seen as the basis of classical stakeholder theory. In their research they tell that this approach tries to identify the function of a company based on its underlying moral and philosophical principles and it assumes that the interests of all stakeholders are always based on intrinsic value. Furthermore, a normative theory describes what should have happened (Jones, 1995). Thus, this approach seeks to balance the interests of different stakeholders, thinking from what is the moral obligation to the stakeholders and therefore what should happen.

These three approaches of stakeholder theory are, according to Donaldson and Preston, hierarchically nested within one another, as illustrated in Figure 1 (Donaldson & Preston, 1995). The normative approach occupies the central position in stakeholder theory, emphasizing the significance of acting in accordance with moral values and obligations. The instrumental approach, located in the second ring, examines the balance between the interests of stakeholders and the goals of the company. Finally, the outermost ring represents the descriptive approach, which seeks to provide a description and explanation of the existing relationships between the company and the external world.

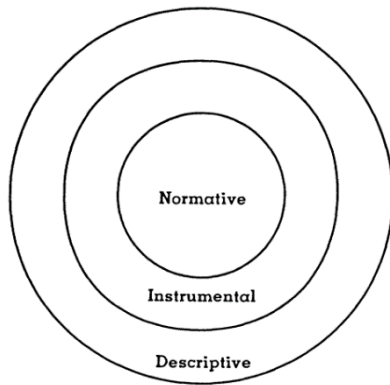


Figure 1: Three approaches of stakeholder theory (Donaldson & Preston, 1995)

### 2.1.2. Community engagement professionals (CEPs)

The amount of literature regarding the role and effectiveness of CEPs is scarce, which underscores the need for further research in this area. Van de Grift, Cuppen and Spruit (2020) wrote one of the few researches on this subject. In their research, they investigate how community professionals view community engagement in energy projects, and how do they view their own role within the subject. In this research, the perceptions of CEPs and their roles in CE become clear. This can be used in this research to provide a clear understanding of the roles and responsibilities of CEPs. Their research shows that CEPs are defined as employees who deal with how projects are incorporated into specific residential or natural areas. In doing so, the CEPs focus on the participation of local communities. The work of CEPs often includes community engagement and licensing (van de Grift, Cuppen, & Spruit, 2020).

Van de Grift, Cuppen, & Spruit (2020) conclude in their research that CEPs can have three different perceptions of CE. The first perspective is CEPs who see their role as being an intermediary, the second perspective is that CEPs see CE as a part of project management and the third perspective of CEPs is the focus on project development. An explanation is now given of what, according to their research, these perspectives entail and what the differences in the perspectives are. The first perspective is all about co creation, CEPs that work from this perspective strive to find solutions together with the community, they strive to win-win solutions. They seek partnerships with the local communities and do this by engaging communities and by including their views on the project. Furthermore, they have a proactive attitude and see their role as representing the underrepresented. They feel like their responsibility is to take the views of the community into account and bring it in the project. They try to strike a balance between the interests of the community and the value of their own organisation. To do this, they undertake stakeholder management into two directions: internal and external. Compared to other perspectives, they spend a lot of time convincing and arguing to internal stakeholders about the usefulness and necessity of CE and they try to secure a seat at the project team's table in order to push for higher levels of CE in project development. Furthermore, they try to make the needs of external stakeholders clear to internal stakeholders, so they give external stakeholders a voice to influence the project. When this theory is applied to contractors, it can be explained why CEPs can be very occupied with managing internal stakeholders. This is because as described in section 2.1.1, many employees of contractors have a focus on mainly internal stakeholders. This can be a reason why CEPs with the perspective of being the intermediary working for contractors are much concerned with managing internal stakeholders.

In the second perspective, CE is viewed from a project management perspective. CEPs with this perspective see project management is seen as the main goal. Therefore they try to fit the interests of the community in their project, with the aim of optimizing payoffs. To achieve successful project management, community engagement is needed. They see CE as an integral part of project



management. Therefore they try to ensure smooth project development while also considering local residents and mitigate conflict. Similar to perspective 1, they feel responsible for taking community insights into the project, but they do it from a project management point of view. Thus, they only connect with external stakeholders when it is in line with the technical and legal aspects of the project. They only create room for communities as far as this serves the project. Moreover, they have a more close collaboration with internal stakeholders than CEPs with the first perspective. This is because CEPs with perspective 2 share the vision of CE with the organization and it is more clear for internal stakeholders what the added value of CE is because it is project management oriented.

CEPs looking from the third perspective focus on technical project development. They do not engage in community participation beyond their legal obligation, because they see technical project development as the main objective and to achieve this, legal community engagement is sometimes needed, but beyond that they do not see community engagement as their task. In contrast to the other perspectives, CEPs looking from this perspective do not feel responsible for including the views of the community in the project. They feel they have no responsibility for community participation beyond the legal requirements. They think participation should go through the legitimate structures that belong to projects and are open to everyone. They feel that by doing so, they are justifying decisions in project development. Therefore their interactions with the communities are limited to formal decision-making trajectories. They use one-way communication and which means they inform the community about the decisions made. Furthermore, similar to CEPs with perspective 2, there is also no friction with internal stakeholders with this perspective, this is because these CEPs have the same vision of CE as the organisation. Furthermore, CEPs with this perspective focus on technical project management and see CE as something that has become mandatory over the years. They follow laws and regulations, and stakeholders only have a say within formal decision-making in their opinion.

During this research, it is important to be aware of these different perspectives. This is because these perspectives influence the actions CEPs perform and how they contribute to projects. Therefore because CEPs can act from different perspectives, this research cannot draw an overarching conclusion on how all CEPs contribute to project outcomes. A summary of the different perspectives is shown in Figure 2.

---

**Perspective 1 – Community engagement as co-creation and the CEP as intermediary**

- Co-creation.
- Facilitate participation.
- Proactive attitude.
- Managing internal stakeholders.

**Perspective 2 – Community engagement as project management: “everything under control”**

- Project management.
- Close internal collaboration.
- Know the community.
- Professional relationships with communities.

**Perspective 3 – Project development: no community participation beyond legal requirements**

- Technical project development.
  - Shared internal goal.
  - Formal participation.
  - Legal compliance.
- 

*Figure 2: Summary different perspectives of CEPs (van de Grift, Cuppen, & Spruit, 2020)*



### 2.1.3. CEPs and stakeholder management theory

In the three perspectives of CEPs, two of the three approaches of stakeholder theory can be recognised. CEPs as intermediaries feel very responsible for representing the interests of the local community. Their proactive attitude and sense of responsibility to stand up for the local community ensures that they act from moral thoughts. Therefore CEPs act most often through the normative approach. They undertake CE because communities should have a say over their own environments (van de Grift, Cuppen, & Spruit, 2020). CEPs with project managers perspective, as described in section 2.1.2, are somewhat similar to CEPs as intermediaries; they also feel responsible for representing the interests of the local community. However CEPs as project managers have a strong focus on project management and they therefore try to incorporate interests into their projects. Their aim in this is to optimise payoffs. Therefore, CEPs as project managers act more from an instrumental approach (van de Grift, Cuppen, & Spruit, 2020). CEPs with a focus on project development recognise that participation is important, however they do not feel responsible for it. They do not have a proactive role because this does not fit into their idea of what makes decision-making democratic, so it can be concluded that CEPs with a focus on project development also act through a normative approach (van de Grift, Cuppen, & Spruit, 2020). They have a certain set of norms from which they act. The relationship between CEPs' perspectives and stakeholder theory is shown in Figure 3. When these relationships are compared with the ring theory proposed by Donaldson and Preston (1995) in Figure 1, it becomes clear that CEPs do not incorporate the outermost ring, which represents the descriptive approach. From this it can be concluded that CEPs are not concerned with how and why something happens, but focus much more on what should happen and what can happen if certain conditions are met.

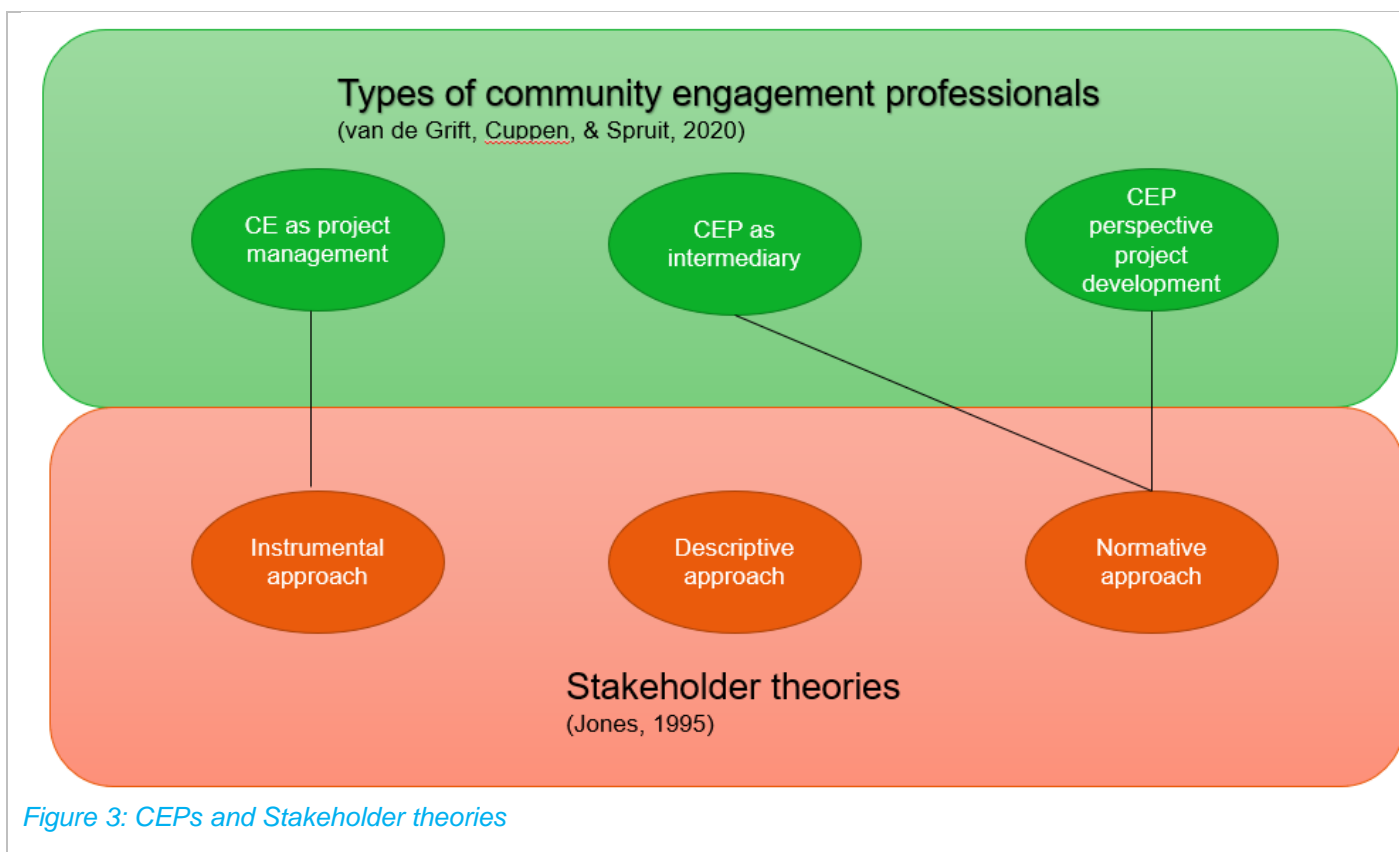


Figure 3: CEPs and Stakeholder theories

### Stakeholder management is a dynamic process

The literature revealed that one of the challenges in stakeholder management is that it is very dynamic. This is because the stakeholder interests are very dynamic. Stakeholder expectations and views can change during all phases of a project (Molwus, Erdogan, & Ogunlana, 2014). An example of why stakeholder interests can change is when stakeholders gain access to new or

previously hidden information. Therefore each situation requires a different approach and each time it is necessary to rethink which techniques can best be used (Atkin & Skimore, 2008). CEPs need to be very aware of the dynamic characteristics of stakeholder management. That way, they can best adapt their strategy. Because of the dynamic characteristics of stakeholder interests it is important that stakeholder management is carried out throughout the project lifecycle. This is the best way to deal with the dynamic nature of stakeholder interests (Molwus, Erdogan, & Ogunlana, 2014). CEPs possess expertise in stakeholder management, enabling them to determine the most appropriate techniques to use in different situations, and to effectively address the dynamic nature of stakeholder interests. As such, CEPs are able to provide significant value to projects.

### **Stakeholder management and business benefits**

A number of papers read during the literature review assert that effective stakeholder management plays a significant role in promoting the overall health and prosperity of organizations. There have already been several studies on the business benefits of effective stakeholder engagement (Chowdhury, 2019; Sinclair, 2011). Chowdhury (2019) describes in his book that a well-planned community engagement programme can ensure that the company can be closer to the community, in this way goodwill can be created and this can bring long-term business benefits. There are a number of studies that have examined the quality of stakeholder relationships and effect on financial performance (Waddock & Graves, 1997; Svendsen, Boutilier, Abbott, & Wheeler, 2001). In addition, there have been studies on sustainable wealth/long-term value and corporate reputation where it emerges that stakeholder management adds value (Post, Preston, & Sachs, 2002; Dowling, 1994). For example organisational wealth can be more easily achieved if stakeholders are managed from the outset with a view to mutual benefit (Jones, 1995). It can therefore be concluded that CEPs, who perform among other things stakeholder management, contribute to the well-being of the company they work for. However to answer the main question of this research, it needs to be clarified how CEPs contribute to outcome of projects, and to clarify this, more research need to be done on the outcome of project.

## **2.2. Outcome of projects**

To understand more about outcome, research was conducted on benefits management. The "outcome of a project" is a theory that is used in benefits management. Therefore, this section first researches the theory of benefits management. This includes the explanation about output, outcome and impact. Furthermore the iron triangle is explained which are indicators to measure project benefit on the short-term. Finally it is explained how benefits management in the execution phase is done.

### **2.2.1. Long-term benefit: Benefits management**

Benefits management (BM) started with the aim of improving success on projects from Information Technology (IT) (Ashurst & Doherty, 2003; Breese, 2012; Melton, Iles-Smith, & Yates, 2008a,b; Serra & Kunc, 2015; Badewi, 2016). Later, BM has also been applied to other fields of work (Chih & Zwikael, 2015; Mossalam & Arafa, 2016). However, what exactly benefits management is, is viewed differently by different researchers. Ward & Daniel (2006) describes BM as a process of organising and managing that the potential benefits of IT projects actually materialise. With this in mind Badewi (2016) comes to the following definition for BM "the initiating, planning, organising, executing, controlling, transitioning and supporting of change in the organisation and its consequences as incurred by project management mechanisms to realise predefined project benefits". Jenner (2014) describes BM as the process of identifying, defining, planning, tracking and realising business benefits. Finally, according to Bradley (2016), BM is a tool to specify project requirements and acceptance criteria, ascertain potential risks, involve pertinent stakeholders, and oversee the progress of the BM. Based on these definitions, the following definition is used in this research: benefits management is the process of identifying, planning, implementing, monitoring

and realising the benefits of a project, involving stakeholders and managing risks. To better understand in which way "benefit" can be achieved, an output, outcome and impact model is used.

### **Output, outcome and impact**

In the literature, the words output, outcome and impact are used in the same model. This model can be used to understand the different levels of results. Output, outcome and impact are different levels. The main question from this research mentions "the outcome of projects". This section clarifies the difference between the three levels.

In the literature there is no single definition used for the three terms (Breese, Jenner, Serra, Thorp, & Badewi, 2016). Project output is described, among others, as the project itself (Badewi, 2016), as the physical products delivered (Mehta & Kiridena, 2019) and as the operational delivery within time, scope and budget (Williams, et al., 2019). This research uses the following definition for output: output is the physical product of a project. As mentioned, just like the term "output", there is no single definition for the term "outcome". However, there are several things that are similar. For instance, both Badewi (2016) and Williams, et al. (2019) describe "outcome" with the word "benefits" in the definition. Badewi (2016) writes that project outcome equals project benefits and Williams, et al. (2019) describes outcome as the benefits of the project set up to achieve. So in both cases, the comparison is made between outcome and benefits. However, there are also studies that draw outcome more broadly than just benefits of a project. Outcome is also described as a measurable change in behaviour that drives business results (Seiden, 2020). Here, the focal point is that outcome involves change in behaviour and so there is a significant human element. It is also said about "outcome" that it reflects on the overall goal of the company that initiated the project (Project management instituut, 2017). In this study, the following definition of outcome is used: outcome is the benefits or measurable change in behaviour that drives business results and reflects the overall goal of the company that initiated the project. For the third word there is no standard definition as well, in addition there is also no standard term. Some studies use the word "impact", others use the word "business outcome", and other studies talk about "project investment success". Furthermore, the word "benefits" is used. Some studies compare the many terms used for the same definition: "In its simplest terms, it can be defined in positive (benefits) and negative (dis-benefits) impacts, which can be categorized as being financial or non-financial" (Love & Matthews, 2019). Here is how impact is defined in the literature: "We use the word "impact" to describe the highest-level targets that a business sets. These tend to be things like revenue, profit, customer loyalty" (Gothelf & Seiden, 2021). In addition, according to Gothelf & Seiden (2021), the word impact can also mean a big strategic goal, such as the goal of growing from a boutique into an organisation with broader reach. "Project investment success is used to describe the ability to generate the project's return on investment" (Badewi, 2016). "While project management performance can be gauged at the time of delivery of the project's outputs, project ownership and project investment success will normally be judged somewhat later" (Zwikael & Smyrk, 2011). This applies not only to project investment success but also to business outcome and impact. The success of these terms cannot be measured immediately after the project, the success of the project can only be seen later. We chose to use the term impact in this study, because business outcome can cause confusion with outcome and since this study does not focus on investment success, this did not seem an appropriate term either.

In conclusion, the difference between the objectives of outcome and output is that outcome is about the underlying benefits, the reason why the project is carried out and output is about the physical object that will be delivered by the project. Therefore, a project that is "output-oriented" is also project management driven. It is about project management success, achieving the project within time, scope and budget. However, a project that is "outcome-oriented" is about project success, where the project benefits are included in determining the success of the project. These differences between outputs and outcomes are summarised in Table 1.

Table 1: Differences output and outcome

	Output	Outcome
<b>Definition</b>	Physical product of a project	The benefits or measurable change in behaviour that drives business results and reflects the overall goal of the company that initiated the project
<b>Objective</b>	Physical object delivered	Underlying benefits, reason for project
<b>Orientation</b>	Project management success	Project success

### 2.2.2. Short-term benefit: Iron triangle

Just as benefits management focuses on achieving impacts or long-term benefits, the so-called "Iron triangle", also known as the "Triple constraints", is used to measure project success on the short term (Serra & Kunc, 2015). The Iron triangle consists of three constraints and is a tool used in project management. Each vertex of the triangle consists of a constraint for a project. The constraints used for the corners of the triangle vary from one author to another (Egboga & Daniel, 2022; Pollack, Helm, & Adler, 2018). Some authors use time, cost and scope (e.g. Amos et al, 2020; Turner & Xue, 2018; Osei-Kyei & Chan, 2017; Albert et al, 2017; Badewi, 2016 & Van Wyngaard et al, 2012). Other authors prefer to use quality rather than scope as the third vertex (e.g. Moradi et al, 2022; Mellado et al, 2019; Yan et al, 2018; Oyebisi et al, 2020 & primChan & Adabre, 2019). In this study, cost, time and scope are used as vertexes. The reason scope was chosen in this study instead of quality is because "Although the triple constraint theme has various interpretations, the literature shows a general agreement that project scope, time and cost comprise the three key triple constraint variables (...). Project quality constitutes an integral dimension of project management and is supported by the triple constraint" (Van Wyngaard et al, 2012). Therefore, the word quality has been chosen to be in the middle of the triangle, see Figure 4. Project quality is rooted in all three variables of the iron triangle and is influenced by properly balancing the three factors.

Traditionally, the iron triangle was the way to measure when a project was successful (Atkinson, 1999). Atkinson (1999) questions in his research whether there are no other components by which project success can be measured. He comes up with the Square-route model. This model uses not only the iron triangle criteria but also, the information system, organisational benefits and stakeholder community benefits. In this, his "organisational benefits" resembles "impact" and his "stakeholder community benefits" resembles "outcome". Furthermore Gomes & Romão (2016) also thought measuring success only with the iron triangle is outdated and Chih & Zwikael (2015) claim that the focus on the iron triangle creates an "output-focused" mindset. This mind-set at the organisational level is called "projectification" and creates problems that limit the benefits from the project (Maylor et al., 2006). However, other factors have later been taken into account in assessing project success such as broader organisational goals and stakeholder needs (Mehta & Kiridena, 2019). These indicators to measure project success are more outcome focused. Stakeholder needs can include the satisfaction of clients, end-users and other stakeholders and the realisation of client objectives (Gomes & Romão, 2016; Davis, 2014). Thus although the Iron Triangle, which comprises scope, time, and cost, has traditionally been used to evaluate project success, modern project management practices acknowledge that additional factors, such as stakeholder satisfaction, must be considered alongside the Iron Triangle to define project success comprehensively. Moreover, as this has been recognised, stakeholder management, as mentioned earlier, has also taken on a more prominent role in making the project a success.

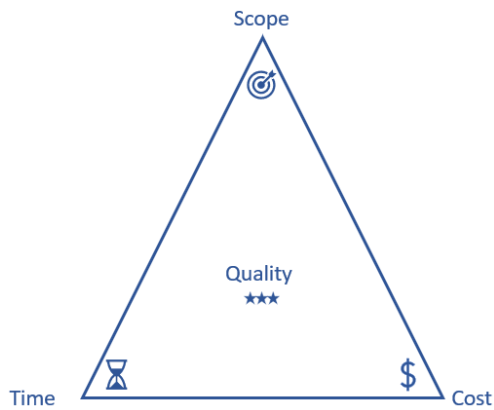


Figure 4: Iron triangle

### 2.2.3. Benefits management in the execution phase

The literature reveals an interesting finding that various studies have demonstrated a considerable emphasis on benefits management during the project selection phase, wherein the decision is made regarding which projects will be executed and which will not. However, as soon as the project enters the execution phase, the focus shifts to project-management success, so to the iron triangle elements (Mehta & Kiridena, 2019; Williams, et al., 2019). Whereas to achieve the maximum benefits of the project, the focus should be on project success in this phase too. It is important to include project benefits in the execution phase (Williams, et al., 2019). Contractors typically operate during the execution phase, therefore it can be concluded from this literature that for contractors the focus is generally also on project-management success rather than project success. One of the reasons why it is difficult to keep the focus on benefits management for contractors is because contractors often work in the public sector. This sector has a changeable nature where perceptions of desired benefits can often change. Especially if the project is already fully defined and the goals are already well known, it is difficult to deal with the changeable nature of the public sector (Williams, et al., 2019). If the perception of benefits of the project changes, this also needs to be revisited in benefits management. Therefore, to get more benefits from projects, contractors should be more focused on benefits management and deal with the fluid nature of the public sector.

## 2.3. Contribution to project outcome

There are several ways in which the term "contribute to the project outcome" can be understood. In business, the word "contribute" has three definitions. It means "to be one of the reasons why something happens", "To add new plans or ideas, or help make improvements to something so that it becomes more valuable or successful" or "To provide money or support to help another person, company, or organization to achieve its goal" (Cambridge Dictionary, n.d.). In this research, the second definition fits best. This study is about how CEPs contribute to project outcomes through their vision and actions. Their vision can be seen as "ideas" from the definition and their actions as "plans" from the definition. In other words, this research investigates how the vision and actions of CEPs can help improve the project at outcome level so that it makes the project more successful at outcome level.

## 2.4. Recap literature

This section recaps the findings from the literature review. The findings described in this section are included in the empirical part of the research. Stakeholder management is one of the major tasks of CEPs. Stakeholders are defined in the literature as follows: any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the firm's objectives (Freeman, 1984). The literature distinguishes between internal and external stakeholders. Internal stakeholders have a contractual

relationship with the project owner and are directly involved in the company's decision-making. External stakeholders are affected by an organisation's activities. These external stakeholders do not have a contractual relationship with the project owner, however they can have an interest in the project. Furthermore, the literature review shows that there are three different stakeholder management approaches. These are a descriptive approach, an instrumental approach and a normative approach. A descriptive approach establishes a relationship between the company and its stakeholders and describes what and why something happens. An instrumental approach, together with the descriptive data, looks at the business goals and needs of stakeholders and analyses what would happen if some things were different. A normative approach seeks to balance the interests of different stakeholders, thinking from what the moral obligation is to the stakeholders. This approach describes what should happen. Moreover, the literature review describes three different perspectives of CEPs. CEPs can look at their role from a perspective in which they act as an intermediary, a project management perspective or a technical project development perspective. CEPs as intermediaries seek a balance between interests of the community and the value of their own business. They act proactively and represent the underrepresented. As a result, they also spend a lot of time managing internal stakeholders. CEPs looking from a project management perspective see project management as the main goal. They try to integrate community interests into their projects to optimise payoffs. CEPs looking from a technical project development perspective find that community participation is beyond their legal obligations. They limit their interactions with communities to formal decision-making trajectories. These three perspectives of CEPs and the stakeholder management approaches can be linked. CEPs that are project management focused act from an instrumental approach. Whereas CEPs as intermediaries and CEPs looking with the project development perspective act from a normative approach, see Figure 3. Furthermore, the literature research shows that stakeholder management is a dynamic process. Stakeholder interests may change during different phases of a project. This is something CEPs should be aware of. In addition, the literature review revealed that there have been several studies on that effective stakeholder management contributes to overall health and prosperity of the organisation. Because CEPs do stakeholder management, among other things, it can be concluded that CEPs contribute to the well-being of the company they work for.

Benefits management is the process of identifying, planning, implementing, monitoring and realising the benefits of a project, involving stakeholders and managing risks. This is based on different definitions of BM used in literature. In benefits management, a distinction can be made between three different levels of measuring project results. These are output, outcome and impact. Different studies use different definitions for these terms. In this study, output means the physical delivery after a project. Outcome means: the benefits or measurable change in behaviour that drives business results and reflects the overall goal of the company that initiated the project. Impact describes the highest-level targets of a business, such as revenue, profit and customer loyalty. Benefits management helps determine long-term project success. The iron triangle is a way of determining short-term project success. The iron triangle has three components, costs, time and scope. Focus on the iron triangle creates an output-focused mindset. In later studies, it emerges that in addition to the iron triangle, other components also determine project success, such as satisfaction of clients and end-users. These are components that focus more on the outcome of a project. Finally, the literature study shows that as soon as a project enters the execution phase, the focus shifts from project success to project management success, hence to the iron triangle. Since contractors do the execution phase, it can be concluded that contractors are often project-management oriented, they focus on output.

In this study, "To add new plans or ideas, or help make improvements to something so that it becomes more valuable or successful" is used as a definition for the word "contribute" from the main question. Thus, research is being done on how the vision and actions of CEPs help improve the project outcome so that the project outcome becomes more successful.



# 3. Methodology

This chapter describes the methodology. It describes how the research is structured, how the sub-questions and main question will be answered, it explains the qualitative and inductive nature of this research. Furthermore, it informs about the interviews that were done and with whom these interviews were conducted. Lastly, it explains how the data from the interviews was analysed.

## 3.1. Research design

This research is a qualitative research, this was chosen because it is difficult to link data/numbers to the contribution made by CEPs. To create structure in this research, first a literature review was done and after that narrative interviews were conducted. Next was analysing the data from the narrative interviews and finally conclusions are made and the main research question is answered.

In the literature reviews more knowledge is gained about the topics from the main research question. This ensured that the researcher gained general knowledge about the subjects of the study. Furthermore, the literature review also gives the researcher a good understanding of the different levels of outcomes and especially the "outcome" level. Based on the literature sub-questions 1, 2 and 3 are answered.

After the narrative interviews were done, see sections 3.2 and 3.3, and the data inductively analysed, see section 3.4, sub-questions 4 and 5 could be answered. In other words, from the data from the interviews, CEPs' views on CE management and CEPs' actions were extracted. CEPs' vision was only taken from CEPs' interviews and CEPs' actions were mainly taken from stakeholders' interviews. It was chosen to extract the actions mainly from the stakeholder interviews to avoid preconceptions CEPs may have about their work influencing the study. Power quotes and proof quotes are used in describing the answers of sub-questions 4 and 5. These power quotes are the most compelling bits of data that effectively illustrate the points made (Pratt, 2009). These are quotes that are used in the body of the study. In addition, proof quotes were also used. These are quotes from the data that are used to show the prevalence of a point (Pratt, 2008). Furthermore these quotes provide additional support for the points made by the researcher. Because this often involves multiple proofs of a particular point made by the researcher, these quotes are bundled and presented in a table. This is how sub-questions 4 and 5 are answered.

A connection was then made between CEPs' vision and actions, which is the answer of sub-question 6. Then, by combining the answer of sub-question 6 and the knowledge of sub-question 2 from the literature review, the research question was answered. This methodology is shown schematically in Figure 5.



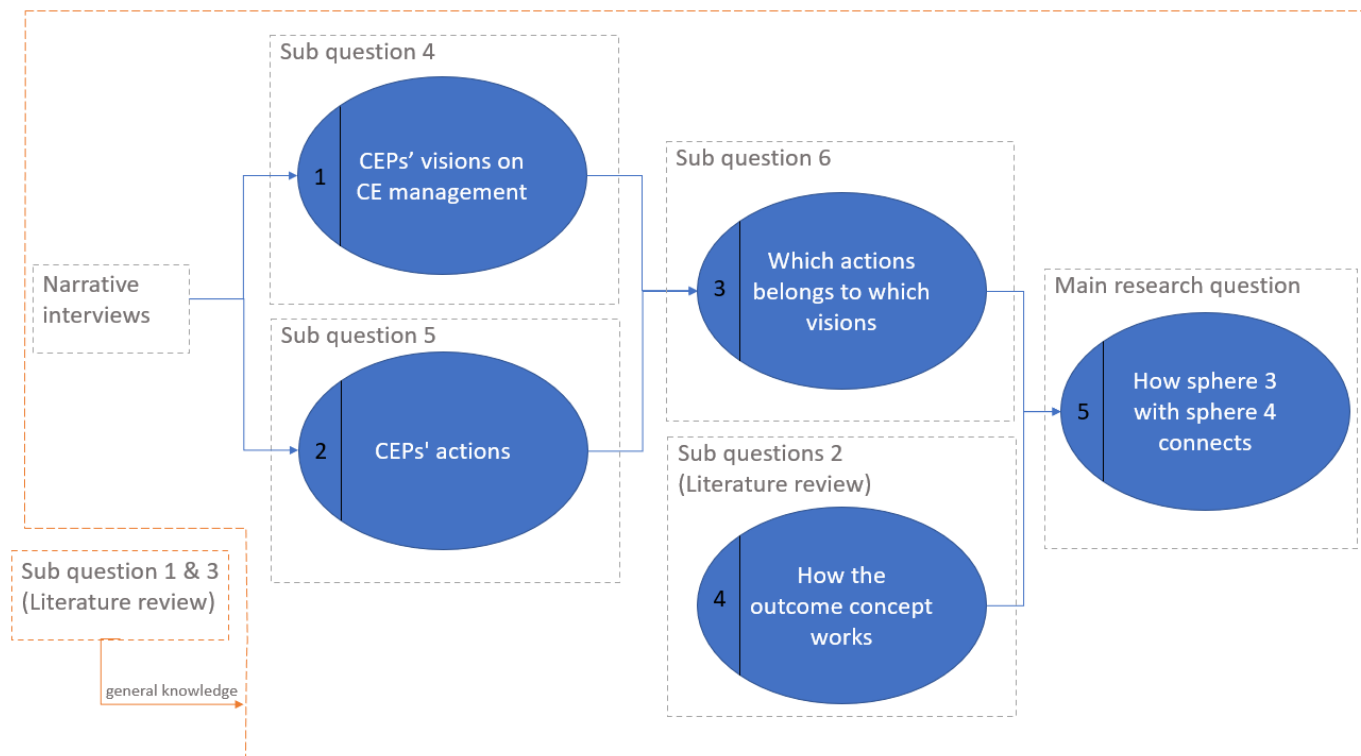


Figure 5: Research methodology

### 3.2. Participants

A total of ten people were interviewed for this study, five BAM employees and five stakeholders who are frequently involved in the work at Schiphol. Of the five BAM employees, three were CEPs and two were traffic managers. The reason for choosing to interview two traffic managers as well is because there were not enough CEPs available. This research was conducted within the Schiphol airport area and is from a contractor's perspective, therefore only CEPs working at Schiphol and for a contractor were suitable to interview. Schiphol was chosen because BAM has a multi-year contract there which ensures that stakeholders can be interviewed from that area who have also experienced end results from various projects. Because of the collaboration with BAM for this research, it was checked which of BAM's CEPs work at Schiphol. These were four CEPs, one of whom is involved in this research as a committee member. It was decided not to interview this person because biases in narrative interviews can have a lot of influence on the outcome of the research. By not interviewing him, he cannot use the knowledge of the research and his unconscious biases to influence the research results. There were thus three suitable CEPs to interview, as this was not enough for the study, further consideration was given to suitable interview candidates within BAM. Eventually, two traffic managers were chosen to interview. Traffic managers have a lot of overlap in their work with CEPs. In the interviews, one of the traffic managers told that he considers traffic management a kind of specialism of CE. This confirmed that there is a lot of overlap and common ground between the work of CEPs and traffic managers. Which thus confirmed that it was a good choice to interview traffic managers due to the shortage of CEPs. No further distinction was made in this study between the data coming from traffic managers and the data coming from CEPs, so when this study talks about the opinions of CEPs, it includes the opinions of the two traffic managers who were interviewed. Table 2 summarises the characteristics of the CEPs and traffic managers interviewed. In this study, pseudonyms are used to preserve the anonymity of the interviewees. The names used for the interviewee in this study are random names and do not derive from the original names.

Besides the five BAM employees, five stakeholders were also interviewed. To find the right people to interview, several aspects were considered. First, the interviewee had to have contact with CEPs, if this was not the case, the interviewee could not talk about his or her experiences with CEPs. Secondly, it had to be a stakeholder that uses Schiphol on a daily basis so that the interviewee also sees the results of projects. This is because this research focuses on the contribution of CEPs on the outcome of a project. One can only tell something about the outcome if one also sees the result of the project. Because of these requirements, it was decided to interview people from the following companies: Royal Military Police, KLM and a public transport company.

After each interview with a CEP or a traffic manager, it was asked who would be a good candidate to interview as a stakeholder. In this way, a candidate list was drawn up for the interviews. This list included someone from the bus company Connexxion so Connexxion became the public transport company for this study. There were also several names of people who worked for Schiphol operations. Therefore, someone from Schiphol operations was also interviewed. Table 3 summarises the stakeholder interviewees' characteristics. As previously indicated, pseudonyms were used to ensure the anonymity of the interviewee.

*Table 2: Interviewees' characteristic (CEPs and traffic managers)*

<b>CEPs/ traffic managers</b>		
<b>Name (pseudonyms)</b>	<b>Job title</b>	<b>Company</b>
Karen	Community engagement manager	BAM
Lillian	Community engagement manager	BAM
Stefan	Community engagement manager	BAM
Carmen	Traffic manager	BAM
Paul	Traffic manager	BAM

*Table 3: Interviewees' characteristics (stakeholders)*

<b>Stakeholders</b>		
<b>Name (pseudonyms)</b>	<b>Job title</b>	<b>Company</b>
Bert	Coordinator of Operations Police Service	Royal Military Police
Geert	Infra specialist North-Holland	Connexxion
Mees	Works advisor	Schiphol operations
Marco	Project manager/ Operational support	KLM Cargo
Job	Project manager business & process improvement	KLM Cargo

### 3.3. Narrative interviews

Narrative interviews were done in this research. Using narrative interviews involves listening to the stories people tell. "Narrative interviews can help researchers to better understand people's experiences and behaviours" (Anderson & Kirkpatrick , 2016). Narrative interviews were also chosen because qualitative interviews often assume that the interviewer and interviewee associate the same definition with certain words. The literature review showed that important terms in this research can have many different meanings or that a phenomenon can be described by many different terms. For example, there are no single definitions for the terms output and outcome. By using narrative interviews the amount of terms used by the interviewer reduces. This provides space for the interviewee to use their own terms and explain them. As a result, it can help avoid

miscommunication. This is one of the reasons why narrative interviews are used in this study, as narratives show whether the interviewer and the interviewee have the same associations for certain terms.

As this research is using narrative interviews, it was explained beforehand in each interview that the interviewer was interested in opinions, experiences and narratives of the interviewee. They were then asked to tell something about themselves and their experiences with or as CEPs. The structure of the stories told by the interviewees was followed during the interviews. So, no fixed structure was used. Despite this, interview questions had been prepared, see Appendix A – Interview questions CEPs and Appendix B – Interview questions stakeholders. This way, either it could be checked whether most topics of the research had been discussed during the narratives, or if the interviewee found it difficult to come up with narratives themselves, the questions could be used to give more direction to the interviewee. The interview questions were framed so that it was inviting for the interviewee to share experiences and tell narratives. So the questions start with "Can you tell me about...", "Can you give me an example of..." and "How would you describe...?". In this way, the interviewer tried to create an open atmosphere for the interviewee to tell narratives and experiences.

Despite the fact that these were narrative interviews, meaning the interviewee was allowed to choose the topics they wanted to talk about, interview questions had been prepared. The topics of the interview questions were based on the knowledge gained from the literature review. The interview questions that could be asked to CEPs tried to get a better picture of how CEPs view CE. There was little information in the literature about CEPs and what exactly their role and activities are. Therefore, topics of the interview questions for CEPs are: their responsibilities, how they cooperate with stakeholders and how they negotiate. Questions with these topics give more insight into how CEPs operate and what they see as their tasks and responsibilities and thus how CEPs view CE. The way CEPs look at CE can then be linked to the three different perspectives on CE described in the literature review (van de Grift, Cuppen, & Spruit, 2020). Similarly, the interview questions for stakeholders included questions that provide insights into the work and role of CEPs. Topics that provide insights into this were: what stakeholder see as the responsibilities of a CEP, aspects of the work of CEPs that stakeholders value, what challenges CEPs face and what changes would occur without CEPs. These topics also provide insights into the work of CEPs, giving insights into what actions of CEPs are important to stakeholders and what actions of CEPs are noticed by stakeholders. Another aspect from the main question of this study was also reflected in the interview questions, namely project outcome. The interview questions for CEPs included questions on: the contribution of CEPs to the outcome of a project; how CEPs make impact in a project and whether the outcome of a project ended differently than planned. The answers to these questions will help with gaining insights between the role of CEPs and project outcome. Similarly, the questions to stakeholders that deal with the contribution of CEPs to project success and the components that determine project outcome will provide insights into project outcome and the role of CEPs in it. Thus, the interview questions were drafted with the knowledge from the literature review and the main research question of this study in mind.

Ten narrative interviews were conducted. The length of the interviews varied greatly, the shortest being about half an hour and the longest almost an hour and a half. The length of the interview was very much determined by how easily the interviewee told narratives. Some had more difficulty with that and then the pre-conceived interview questions were used to keep the conversation going. Furthermore, almost all interviews were conducted individually. Only the interview with Job and Marco was a duo interview. They both work for the same company therefore it was not a problem that this became a duo interview. Besides, that interview went easier in a narrative way because they had each other to discuss their experiences. So, that was an advantage compared to the individual interviews.

All the interviews were recorded so they could be listened back to after the interviews and they could be transcribed. After the interviews were held they were transcribed, more information on how this was done is in the next section. The transcribed interviews were returned to the interviewee so that they could give permission for the transcripts to be used in this study. The interviewees were able to provide feedback on the transcripts. This was then modified and the new version was sent back to the interviewee. This process repeated itself until permission was obtained from the interviewees to use the transcripts. This permission can be found in Appendix C.

### 3.4. Data analysis

After the interviews were conducted, the interviews were transcribed. All interviews were transcribed verbatim. This was done so that the intonation of the interviewee could be properly identified even on paper. The audio files of the interviews were first transcribed using the transcribing program Trint. This is an AI-powered software which can convert audio files into text. The transcripts generated by Trint were not error-free. They contained many errors, so it was necessary to go through all the transcripts again to remove the errors from them. Therefore, all the interview audio files were listened to and in the process, the errors were extracted from the Trint version of the transcripts. After all interviews were fully transcribed correctly, coding could begin. For this study, inductive coding was used. This means that the data guides the research (Fereday & Muir-Cochrane, 2006). This method of coding was chosen because it ensures that new themes and patterns can be found (Boyatzis, 1998). This method of coding is also convenient to use because there has not yet been much research on CEPs and inductive coding is often used when there are no theories about the phenomenon being studied.

A first step often used when analysing qualitative data is open coding (Khandkar, 2009). This step was also done in this study. First, open coding was used to code the transcripts. To do this, all transcripts of the interviews with CEPs were put into one document. The same for the stakeholder transcripts, so there were two documents with transcripts. The transcripts were then analysed line-by-line to find relevant narratives for the research. For each relevant text fragment, a question was devised where the text fragment was an answer to the question. The question was actually the code, with the question describing what is in the text fragment. For example Karen's text fragment, "So I slowly started having conversations and eventually it turned out that we could build there.", that was given the code "What kind of approaches do CEPs use?". The text fragment was copied and put under the correct code. After this was done for all transcripts, there turned out to be 30 codes, see Appendix D and E. These codes were grouped into different themes. This resulted in a total of 6 themes. Three of these were from the interviews with CEPs and three were from the interviews with stakeholders. The narratives were then reviewed for each theme and divided into sub-themes. As a result, each theme had between 4 and 6 sub-themes. The coding path from open coding to these sub-themes can be found in Appendix F. When classifying the narratives into the sub-themes, it became clear that there was too much overlap in the themes. Narratives could be classified into different sub-themes within a theme. This resulted that a clear storyline or perspective did not emerge for each theme and sub-theme. The narratives were fine on their own only because of the overlap, structure was lacking. However, the fact that the data had already been analysed gave a reasonable idea of the topics that emerged in the data. Three new themes were then created from these topics, "Vision of CEPs", "Type of projects" and "Actions of CEPs". To check whether there was sufficient data on these topics, all relevant narratives were reviewed. Many narratives were linked to one of these new themes. Some narratives did not fall under any of the themes, so no themes were linked to these narratives. Linking the themes to the narratives caused each text fragment to be regrouped, without using the codes that were initially created. This prevented overlap in the different themes. After this was done, there appeared to be insufficient data on the theme "type of projects", so it was decided to continue with the other two themes. For each theme, all narratives were then run through again and new codes were

developed. Unlike the first codes, these new codes were not all in questioning form, but the new codes still described the content of the narratives. After this was carried out, there were 25 new codes. Of these, 15 codes fell under the theme "Vision of CEPs" and 10 codes under the theme "Actions of CEPs". The relevant codes were then combined into new sub-themes. In the process, not all codes were used because it turned out that not all codes were equally relevant. The step of creating sub-themes had also been carried out earlier, but because codes had been rearranged there was no longer any overlap in the themes. This made the storyline for each theme and sub-theme a lot clearer. This new coding path, from the three new themes to the new sub-themes, is shown schematically in Figure 6. In the end, there were two themes, "Vision of CEPs" and "Actions of CEPs". The theme "Vision of CEPs" has four sub-themes: "Work should be possible without problems from the environment"; "CEPs arrange permits"; "Connection internal and external stakeholders" and "Creating external stakeholder support". The theme "Actions of CEPs" has five sub-themes: "Early stakeholder engagement"; "Stakeholder communication and needs gathering"; "Relationship building with stakeholders"; "Proactive stakeholder engagement and solution orientation" and "Project overview and intermediary". These themes and sub-themes provided a clear structure of the narrative interview data. Appendix G shows under which themes the narratives that were useful for this study were categorised. The narratives in this appendix are in Dutch, in order to find the narratives used in this study, a translation list containing how each narrative used in this study has been translated is provided in appendix H. The comprehensive analysis on the data allowed the findings to be well describable.



Figure 6: New coding path

# 4. Findings

This chapter will present the findings of this research. In this research, the question "How does the vision of CEPs working for contractors, and their actions, contribute to the project outcome?" is investigated. To answer this question, several sub-questions have been drawn up. This chapter will answer the following sub-questions: "What are CEPs' visions on CE?" and "What are CEPs' actions?".

## 4.1. CEPs' Visions

In the narrative interviews, different visions of how CEPs view CE came up, see Table 4. For instance, some told that as CEPs they want to ensure that work can take place and not be delayed by the environment. Another said she sees CEPs as failure cost managers. And yet another told that CEPs should ensure that the whole context around the project is well defined. This can be very broad, from making sure that the construction site is well-conditioned, that ecological and archaeological studies have been done and that traffic flows outside the project area are well regulated during works. In addition to the visions, CEPs in the narrative interviews told about what they see as their tasks. These tasks could be combined into three different main tasks of CEPs. Task 1 is CEPs arrange permits, task 2 is Creating external stakeholder support and task 3 is connecting internal and external stakeholders. These tasks are numbered in random order, so task 1 is not more important than task 2. This study does not distinguish between the importance of these three tasks.

Table 4: Proof quotes vision on CE

Narratives identified	Supporting evidence
Visions of CEPs	<p>"My end goal within the project is that, at least, a project is not delayed or troubled by something I could have prevented as CEPs, so by an interface with the environment." (Lillian)</p> <p>"That the work can actually take place without having an appointment worthy impact on the environment and that they [the project team] also don't encounter anything from the environment during the work." (Stefan)</p> <p>"We are actually the biggest failure cost managers." (Karen)</p> <p>"The CEPs, they have to make sure that the whole context around a project is well defined. That can go in all directions, so that can make sure that the construction site is properly conditioned, so that cables and pipes have been moved, that ecological research has been done, that archaeological research has been done. But also that you therefore ultimately make sure that the traffic flows that are going to go through your project area that those are in fact ultimately shifted away from your area and that you also control the situation around your project area, outside the construction fences." (Paul)</p>

### 4.1.1. Task 1: CEPs arrange permits

The first task that CEPs see as their task is about arranging permits. Often CEPs working for contractors are responsible for permits. This involves the entire process of applying for permits, see Table 5. Ensuring that permits are applied for and granted on time prevents delays in the project. One of the CEPs interviewed drew the purpose of applying for permits even wider:

"So you also actually protect the project teams and BAM for a bad reputation, but also for costs that could possibly emerge should anything happen if there is no permit." (Stefan)

He feels that applying for permits prevents a bad image and possible extra costs. This is because if work were to be done without a permit and something unexpected happens in the work or something goes wrong, there is a considerable chance that this is going to have major



consequences on the project and the company. This could cost the company a lot of money and cause considerable damage to its image. On the other hand, Karen told in her interview that if there is no permit that the work will be stopped and a project that is stopped incurs a lot of extra costs:

"If you don't have a licence you just stagnate, and then you really just don't need to start. So that costs a lot of money." (Karen)

So there are different ways how CEPs by ensuring permits avoid extra costs. Because if there is no permit and work does continue and something goes wrong, there will be a lot of extra costs. However, also if there is no permit and for this reason the work is stopped there will be a lot of extra costs.

Just because a CEP is responsible for the permit process does not mean they do everything themselves. For smaller permits, project teams sometimes apply for the permits themselves. The CEP is then still responsible, so in such cases a CEP will act more as a supervisor, see Table 5. In such cases, CEPs guide the project teams in applying for the permits. Another time when a CEP does not apply for the permits themselves is when the permits are more complex, Karen tells in her interview:

"... she [CEPs] is also responsible for the permits often and if it gets very complicated then of course we have permit specialists, but basically we are." (Karen)

So Karen tells that CEPs are basically responsible for licence applications but licence specialists can be used for more complex applications.

Table 5: Proof quotes task 1

Narratives identified	Supporting evidence
CEPs apply for permits	"If permit coordination is also invested in it, so that they also guarantee that whole process that so permits are applied for on time, are applied for correctly, are applied for completely." (Paul)
CEPs Supervisory	"What you also see a lot here is that a lot of people apply for permits themselves when it comes to smaller permits. ... then you're more in a kind of supervisory role so to speak." (Stefan)

#### 4.1.2. Task 2: Creating external stakeholder support

The second task that CEPs see as their task is about creating stakeholder support. The interviews revealed that CEPs create support among external stakeholders. They do this by involving external stakeholders in the project at an early stage. This has several advantages. One of those advantages is that important external stakeholders can think about the project at an early stage. Paul gave an example in his interview about how the scope of the project had to be changed after talking to an important external stakeholder:

"So basically by getting into conversation with such a party, you suddenly find out that your scope needs to be changed, because there is just a very important stakeholder who disagrees." (Paul)

Therefore, by involving external stakeholders early in the process, these kinds of scope changes can be discovered relatively early in the project process. Another advantage of stakeholder involvement early in the project is that the planned work is no surprise to external stakeholders which reduces the likelihood of complaints. The fewer complaints and protests the more likely the project can be completed within the time schedule. Therefore, by creating support, resistance is reduced and there are fewer complaints, see Table 6. CEPs attempt to build support among

external stakeholders not only to reduce resistance to a project on an immediate basis, but also for later in the project:

"But that does give you more credit that you can also use later when things are not going so well, for example." (Carmen)

Resistance from stakeholders increases the likelihood that projects cannot be completed as intended. Which can therefore ensure that the work cannot be completed successfully, in this case successful means that the project is completed within scope, budget and time. This are reasons why CEPs try to reduce stakeholder resistance by creating support and involving stakeholders early in projects. Stefan outlined in his interview what the consequences can be if not enough support is created and a rebellious community has to be dealt with:

"Because if you have a rebellious neighbourhood, you can plan all you want only the chances of the work being successfully completed then are a lot less." (Stefan)

Therefore, CEPs find it important to build support among external stakeholders to ensure that stakeholders do not become obstructive during the project. CEPs therefore try to keep all stakeholders happy from construction to completion, see Table 6.

Table 6: Proof quotes task 2

Narratives identified	Supporting evidence
Less resistance	"If you don't have enough support, you get resistance." (Stefan)
Getting support	"So how am I then going to make sure that those people who are on that list (the stakeholder list) during the time we are going to build, that we keep all the frogs in the pond..." (Karen)

#### 4.1.3. Task 3: Connection internal and external stakeholders

The third task that CEPs see as their task is connecting internal and external stakeholders. In the interviews with CEPs, several points emerged on how CEPs think they contribute to connecting internal and external stakeholders. These points are: contacting external stakeholders, internal stakeholder management, acting proactively and having an overview of ongoing projects.

As was described in task 2, CEPs are much concerned with having contact with external stakeholders. CEPs determine how to cooperate with stakeholders based on the influences and importance a stakeholder has, see Table 7. The interviews with the CEPs revealed that after the way of cooperation is determined, CEPs inform the external stakeholders early in the project. This ensures that in the environment it is clear what is going to happen and what work will be carried out. By doing so, CEPs ensure that the community feels involved and heard, see Table 7. Furthermore, the CEPs also told in the interviews that it is important to explain the work to external stakeholders in understandable language. The external stakeholders should have a good understanding of what the work is being done so that means explaining the work to the external stakeholders in a non-technical way, see Table 7. Furthermore, if the meetings with the external stakeholders show that there are parties with conflicting interests, the CEPs will try to resolve this:

"So making sure that people who actually have conflicting interests, that you do make sure to bring them to the table or at least make sure that it does fit or that there is agreement that one might have to wait a little bit because the other has more impact. So that you explain that as well. Because very often people are quite willing to help or cooperate or participate. But they need to know." (Karen)

Besides having a lot of contact with external stakeholders, CEPs are also a lot involved in internal stakeholder management. In the narrative interviews, CEPs narrated different ways in which they also manage internal stakeholders. One of those ways focused on the project teams:

"... I feel that I can make an impact by bringing a bit more awareness of environmental aspects to the team and having them look at it in a realistic way." (Lillian)

The interviews revealed that CEPs not only work on internal stakeholder management by instilling environmental aspects but also ensure that agreements made with external stakeholders are properly incorporated into the plans, see Table 7. CEPs feel responsible for picking up the demands and wishes of external stakeholders and then communicating them within the project teams and other internal stakeholders:

"That's my role. That's my task. From the construction fences looking out and I am on the construction work and I have to translate partly from what they want outside the construction work, questions or wishes I have to translate inside." (Karen)

CEPs see themselves as the link between the technical stakeholders and the non-technical stakeholders. They feel responsible for making that translation between them, see Table 7. One of the other points CEPs mentioned during the interviews is that they act proactively, see Table 7. By adopting a proactive role, any problems can be better anticipated before they occur. An example of this is that by acting proactively CEPs are already thinking about possible solutions to problems that stakeholders might have with the work:

"Then you are already showing that you have thought proactively about some situations and companies usually appreciate that." (Stefan)

By anticipating situations and acting on them proactively, CEPs can keep internal and external stakeholders together. This allows them to foresee when it is necessary for them to act as a bridge between internal and external stakeholders.

The last point that came out of the interviews was that CEPs have an overview of ongoing projects. They have a good overview of which stakeholders will all be affected by the project. They know the interests of the different parties. They realise when there are conflicting interests in a project and then try to resolve it, see Table 7. They also indicated that they often have an overview, earlier than the project teams, of the interfaces that exist between the various projects in progress:

"I do feel that we see that sooner. Because well, a permit has to be applied for to be allowed on the road and you just see interface there. Yes so you actually have to arrange that that is also then managed with each other actually." (Carmen)

Because CEPs have an overview of projects that are ongoing and projects that overlap, they can also internally link project teams. So then they manage internal stakeholders so that timely in the project the different project teams are in consultation with each other.

Table 7: Proof quotes task 3

Narratives identified	Supporting evidence
How to collaborate	"So based on the influences a stakeholder has and the nuisance or interest they have, you decide how to work with someone." (Lillian)
Inform early	"Informing in advance I feel it really does pay off. Because what you get is that because people in the community then know what is going on, they also feel heard or seen, they feel involved." (Carmen)
Use non-technical language	"You shouldn't approach it technically. In fact, that is what we are going to do, so in the end you have to flatten it, you actually have to start explaining in Jip and Janneke language [like somebody is five] what you are going to do. That's kind of important." (Paul)
Agreements into plans	"Yes and making sure that those questions and those things that you agreed with the stakeholders also end up in those plans. So we also have to translate it back in." (Karen) "From the project side, you are the contact person for that. And you do the coordination, the agreements that are made, which you then bring back to the project team, and you have to make sure that this is properly incorporated into our plans." (Paul)
CEPs as bridge	"This [CE] is really the bridge between engineering and non-engineering." (Stefan)
Being proactive	"... we want a proactive role on the front end, creating support, minimising disruption and anticipating foreseen events." (Karen)
Having an overview	"So what is very important is to properly identify who is affected [by the work] and how all those entities interact" (Karen) "Well there were just a lot of parties there and mapping all that out is quite a big task at Schiphol, and certainly in a lot of projects." (Lillian) "And it's also sometimes when there are demands that are just conflicting, bringing that up as well, like: client you want this, but you also want that, that can't go together." (Paul) "Yes keeping things together and organising and arranging everything." (Carmen)

#### 4.1.4. Recap CEPs Visions and tasks

In conclusion, the interviews revealed different views of CEPs on CE. Furthermore, CEPs talked a lot about things they see as their tasks. These things could be combined into three tasks:

- Task 1, CEPs arrange permits;
- Task 2, creating external stakeholder support;
- Task 3, connecting internal and external stakeholders.

The following findings were made on Task 1. CEPs do not always ensure the right permits have been applied for by making the applications themselves. With easy permits it is often done by the project team itself. Then the CEP is still responsible and thus oversees that it is done correctly. If a permit becomes very complex, then permit experts can be involved. The interviews also revealed that CEPs apply for permits with the mindset that if it is not done on time it can cause reputation damage, a lot of delays to the project and this can cause a lot of extra costs. These were the findings of Task 1. On Task 2, the following findings were made. By involving external stakeholders in the project at an early stage, early notice can be given that the scope may need to be changed. CEPs also try to create support by involving stakeholders at an early stage. By doing so, they prevent stakeholder resistance. Stakeholder resistance can prevent the project from being implemented as planned. This can delay the project and cause additional costs. These were the findings of Task 2. On Task 3, the following findings were made. CEPs described in the interviews that they were the connection between internal and external stakeholders in different ways. They connect internal and external stakeholders mainly by interacting with external stakeholders, managing internal stakeholders, taking a proactive attitude and having an overview of the projects. This section was about what CEPs' view of CE is. In the next section, CEPs' actions will be discussed. These actions are mainly based on what stakeholders told about CEPs' actions in the interviews and hardly on what CEPs themselves said they do.

## 4.2. CEPs' Actions

During the narrative interviews, many actions of CEPs were revealed, both from the interviews with CEPs and from the interviews with stakeholders. These actions were grouped into five actions. These are "Engaging stakeholders early", "Stakeholder communication & needs gathering", "Relationship building with stakeholders", "Proactive stakeholder engagement & solution orientation" and "Project overview & intermediary". The findings from the interviews on these five action categories are shown in this section.

### 4.2.1. Engaging stakeholders early

In her interview, one of the CEPs mentioned involving stakeholders early in the project. Involving stakeholders early allows them to think about the design, road closures and diversions, see Table 8. Not only did the CEP indicate timely stakeholder engagement, but stakeholders also indicated that they liked being involved in a timely manner:

"What I'm telling you, for us it just works, it works tremendously nicely. That of course has to do with that, what I say, we just sit at the table well. We sit at the table well early on, the moment things come up then that gets picked up. The moment there are issues, big issues, coming up, those consultations are started early." (Geert)

Stakeholders really appreciate being involved early in the project so that they are not surprised at a later stage of the project. In addition, they also appreciate being able to contribute their ideas beforehand:

"And that is precisely the beauty of being involved upfront. That you're not surprised afterwards. And that has been a great added value, thinking along at the beginning." (Bert)

Stakeholders indicate that they are shown the draft designs on which they can comment before the final designs are made. They also indicate that this is an improvement on how it was done in the past, see Table 8.

*Table 8: Proof quotes engaging stakeholders early*

<b>Narratives identified</b>	<b>Supporting evidence</b>
Stakeholder can contribute ideas	"Then I involve them early so they can think about the design and about the closure and diversion." (Lillian)
Thinking along on preliminary designs	"I get all the preliminary drafts coming in. We can get on with that before it goes out a final draft." (Bert) "Yes, short lines of communication. We're in the sketch phase, we're at the table and that's quite an improvement with in the past as well." (Geert)

### 4.2.2. Stakeholder communication & needs gathering

One of the actions that was mentioned a lot during the interviews was stakeholder communication. CEPs do a lot of stakeholder communication. They do this in different ways. From the interviews the following methods were found, they make letters, send mails, have maps made or have conversations, see Table 9. With the mails and letters they inform stakeholders and with the conversations they can also collect the necessary wishes and demands from the stakeholders:

"... and also, well, these kind of regular meetings, to just start scheduling that in from yo is there anything going on? To maintain and expand, to just have a good look together of okay what's going on? Because they want to know that from us too. What are your big things coming up? And can we take that into account with our projects?" (Geert)

CEPs communicate with stakeholders and discuss what stakeholders' wishes and demands are, see Table 9. Because CEPs ask for stakeholders' wishes and demands, stakeholders feel heard even if their wishes cannot be met:

“Yes, and if, in a subsequent consultation, they say, 'You guys asked for this, but we can't get it through'. That they then do feel that they have been heard and that something has actually been done with their point.” (Mees)

Because CEPs listen to stakeholders, stakeholders feel they are taken seriously. They feel heard and have the feeling that their wishes are also taken seriously. They feel that CEPs will actually do something with their wishes and stakeholders experience this as pleasant, see Table 9.

*Table 9: Proof quotes stakeholder communication & needs gathering*

<b>Narratives identified</b>	<b>Supporting evidence</b>
Ways of communicating	<p>“So those cards that I had made, I then turn that into a letter. And this then goes to all those stakeholders as a means of communication.” (Karen)</p> <p>“Well, they just make nice visualisations of uh of the underground, of the routes that need to be made. And that helps that helps a lot to make things discussable.” (Mees)</p> <p>“Yes yes, for example, I get regular emails from a CEPs saying well then and then we are going to carry out work there. So I am kept informed by email.” (Bert)</p> <p>“Hence, we also just sit around the table every two or three weeks and then we look at yo what projects are going on and what are the interfaces with public transport.” (Geert)</p>
Finding out stakeholders' wishes and requirements	<p>“... and then like okay Bert this is what we are planning. These are the airport's wishes, do you want to take a look at them too? What else do we need to consider? Do we need to consider parking spaces for you guys? What about in terms of road layout? With signage?” (Bert)</p>
Stakeholders feel heard	<p>“So uh yes I. I really did experience that as nice, they listened nicely to that and did something with it. And we like to see that.” (Bert)</p> <p>“Yes, they get a sense of being listened to. Of we give some thought to it, we have a little problem. And the CEPs is going to take that seriously or do something with it. No can also be an answer, but then they are listened to.” (Bert)</p>

#### 4.2.3. Relationship building with stakeholders

Actively establishing relationships with stakeholders is also something that came up a lot in the interviews. Interviewed stakeholders said they liked having short lines of communication with the CEPs. The CEPs can find the stakeholders well and vice versa, the stakeholders can find the CEPs well if they need something from each other, see Table 10. These short lines of communication are made possible partly because the CEPs schedule regular meetings with stakeholders. These consultation moments ensure that the relationship between CEPs and stakeholders remains good. One interviewee even indicated that he likes it when the consultations just go on even if there is nothing to discuss. He indicated that this works well to maintain the relationship, see Table 10. The interviews further indicated that the relationship between CEPs and stakeholders ensures that problems can be resolved more quickly:

“Just short lines of communication, not being caught up in a legal mill, asking a question and only getting an answer three weeks later. No, I like short lines right away. [Like] and this is a problem. Please pick it up, put it out and see what the solution is. Just short lines that there are no links in between.” (Bert)

Another advantage of the short lines of communication between CEPs and stakeholders is that CEPs are often better informed about stakeholders' processes. As CEPs build relationships with stakeholders, they also learn more about the stakeholders' processes. In the interviews, it was considered nice that CEPs know stakeholders' processes:



“So the moment there are things that need to be changed or if we see things in phasing drawings that are not going well or if we do want things to be different, the lines of communication are very short with the CEPs and they know that if we need to make adjustments to a timetable, we have to be notified at least four months in advance.” (Geert)

Because CEPs know the stakeholders' processes, they can think along with the stakeholders better and know what the impact of changes in the project will have on the stakeholders. As a result, they also know when the stakeholders need to be informed about activities. Because CEPs think along with stakeholders and ensure a good relationship with stakeholders, they win the trust of stakeholders, see Table 10. However, it was also indicated in the interviews with stakeholders that not every CEP is the same:

“It also depends on the CEPs. One understands our process and another thinks "yes nice important", I sometimes have that feeling, like "I don't feel up to that".” (Marco)

*Table 10: Proof quotes relationship building with stakeholders*

<b>Narratives identified</b>	<b>Supporting evidence</b>
Short lines of communication	“Definitely the steady contact you have. The approachability, if there is something, we can always call each other. I her but also vice versa. That's the most pleasant thing.” (Bert) “Yes exactly, and that relationship is just very good and the moment something comes up they know where to find me very quickly. So if there are already plans to do things, we're already at the table and that's just really nice” (Geert)
Keep meetings going	“And of course you have to maintain that relationship. So have a cup of coffee regularly or if you have a meeting and you have nothing to discuss, let that meeting go ahead, just catch up.” (Bert)
Winning trust	“So trust that they are also thinking with them [the stakeholders], that they are doing the things they say they are doing. That makes for good relationships with stakeholders.” (Mees)

#### 4.2.4. Proactive stakeholder engagement & solution orientation

One of the actions of CEPs that stakeholders can also appreciate very much and that emerged in many stakeholder interviews is the proactive attitude of CEPs. In the interviews, stakeholders mentioned various reasons why they like proactive CEPs, see Table 11. One stakeholder indicated that the proactive thinking of the CEPs ensures that solutions for upcoming problems can be devised at an early stage. The CEPs think about where and with whom the work interfaces. Their proactive attitude ensures that CEPs engage with stakeholders in time to look at possible solutions. Another stakeholder interviewed indicated that he trusts the CEPs' thoughtfulness and that this is also one of the basic elements of the good relationship. A narrative from Bert confirmed this:

“Yes but, but also the proactive self and thinking along of "this is near your office. There we are doing some work there keep that in mind, in that night you will be inconvenienced by that." "Well fine, thank you for thinking along I'm going to put it through right away that everyone knows about it." So the mutual communication, yes that's just very nice.” (Bert)

So, he indicates that he can appreciate thinking along and mutual communication with CEPs. So proactive thinking along can be about proactively informing or proactively coming up with solutions. Furthermore, proactive thinking along can also involve bringing certain stakeholders into contact and proactively planning meetings:

“... what I also really like is they also often make appointments with different stakeholders. Usually I then ask Karen, take me along [in the mail] and then I see if I can attend or not. But that often happens on their initiative at one point. I really like that.” (Mees)

So there are different ways in which CEPs act proactively. Stakeholders in the interviews mentioned different experiences they have had with CEPs when it comes to CEPs acting proactively. In each case, stakeholders indicated that they can appreciate CEPs' proactive attitude.

*Table 11: Proof quotes proactive stakeholder engagement & solution orientation*

Narratives identified	Supporting evidence
Proactieve CEPs	<p>“The one thing I just appreciate is just the short line of communication, and just the thinking along.” (Geert)</p> <p>“This may affect..., so then the CEPs really do get thinking along in that, like that sometimes there will also be problems that we may already have to start finding a solution for.” (Bert)</p>

#### 4.2.5. Project overview & Intermediary

The fact that CEPs have a lot of overview of the project is also something that was mentioned several times in the interviews. They know the work that will be carried out, they know the location, which permits are needed and the stakeholders involved in the project. Much of this knowledge is summarised in an Accessibility, liveability, safety and communication plan (BLVC plan in Dutch) which is written by the CEPs, see Table 12. CEPs need this overview knowledge because they explain this to stakeholders in an understandable way:

“And what CEPs do what I often see is to communicate in understandable language what is going to happen. Visualisation.” (Bert)

So CEPs are often the intermediary between different stakeholders, see Table 12. These can be both internal and external stakeholders. Because CEPs are the link between many different parties, they sometimes have a more coordinating role. Bert gave an example of this in his interview:

“Yes the CEPs did have a certain role in that in the sense of, she organised a meeting with all the stakeholders there, with the project team there, the draughtsmen there, the airport there. But then I think more as coordinating and not executive. But yes that did lead to a solution.” (Bert)

The CEP in this example coordinated and organised the meeting where the key parties came together so that a solution could be worked towards. From the CEP's overview of the project, by having contact with all internal and external stakeholders, the CEP foresaw a problem arising. Therefore, the CEP organised a meeting with all key parties.

Furthermore, one stakeholder in the interview indicated that it is very important to him that CEPs do have an overview of the area and the projects in it:

“Well I think, that's the beauty of it, the CEPs obviously have to keep an eye on the whole area, especially at Schiphol. The moment you are doing something in the east and there is also something going on in the south, they all touch each other. And well, I think it is very important for us to have a CEPs who keeps a close eye on the entire overview of such an area.” (Geert)

Furthermore, a CEP also uses its overview to guide internal stakeholders. A CEP knows the deadlines of applying for permits and certain documents are required for that application. So CEPs are internally managing so that those documents can be sent in time for the permit application, see Table 12.



Table 12: Proof quotes project overview & intermediary

Narratives identified	Supporting evidence
Writing BLVC plan	"I also keep track of the permits but then for execution I really make a BLVC plan." (Karen) "What they also do, then I tell them but I am also part of that, is make the BLVC plan." (Carmen) "... they also do the BLVC writing." (Mees)
Being intermediary	"Yes then you do switch between a lot of companies and a lot of people as well." (Karen)
Internal managing	"Yes and we do try to guard against that from the environment department, ringing the bell all the time like "guys the deadline for the application is approaching"." (Stefan)

#### 4.2.6. Recap CEPs' Actions

So in conclusion, five types of actions of CEPs emerge from the interviews, "Engaging stakeholders early", "Stakeholder communication & needs gathering", "Relationship building with stakeholders", "Proactive stakeholder engagement & solution orientation" and "Project overview & intermediary". With the first action CEPs try to engage stakeholders early in the process. Because they do this, stakeholders can watch and think along with the plans and adjustments can be made to the design or execution plan if necessary. Stakeholders said they appreciated being involved early in the project. The second action of CEPs is "Stakeholder communication & needs gathering". CEPs communicate a lot with stakeholders and try to find out their wishes and requirements. Because CEPs listen to stakeholders, stakeholders feel heard and taken seriously. The third action is "Relationship building with stakeholders". CEPs build relationships with stakeholders, they schedule regular meetings and therefore communication lines are short. Because of the relationship CEPs build with the stakeholder, they often know the stakeholders' processes better. This was indicated as convenient by stakeholders in the interviews. However, stakeholders did indicate that not every CEP knows or wants to know the processes. So it does differ per CEP. The fourth action of CEPs is Proactive stakeholder engagement and solution orientation. CEPs act proactively in several ways. They proactively inform stakeholders, they have a proactive attitude in anticipating problems in projects, they search for solutions to problems together with stakeholders and they proactively bring key stakeholders together during meetings. In the interviews, stakeholders said they appreciated the proactive attitude of CEPs. The fifth action of CEPs is Project overview & intermediary. CEPs have a lot of overview of projects. They know the work that will be carried out, they know the location, which permits are needed and the stakeholders involved in the project. They need this knowledge to be the link between stakeholders. They must be able to explain in clear language what is going to happen but also manage internally to ensure that permit documents are ready on time. CEPs are often the link between parties, at those moments CEPs have a coordinating role. In the following section, the findings from the interviews regarding outcome and output are shown.

# 5. Discussion

This chapter presents the discussion of this research. In addition, any analyses to reach this discussion will be explained. In this research, the question "How does the vision of CEPs working for contractors, and their actions, contribute to the project outcome?" is investigated. To answer this question, several sub-questions have been drawn up. This chapter will first answer the following sub-question: "What actions are based on which visions?" and then provide answers to the main research question.

## 5.1. CEPs' vision and tasks

The word vision can mean several things. It can mean "the ability to imagine how a country, society, industry, etc., will develop in the future and to plan in a suitable way (Cambridge Dictionary, 2023). The focus here is that it is about imagining how something could be better in the future. However vision can also mean "an idea or mental image of something" (Cambridge Dictionary, 2023). In this definition, the focus involves a certain idea or image that someone has of something, instead of how things could be better in the future. This research uses the second definition for the vision of CEPs. CEPs' vision says something about how they view CE. The different visions that came from the interviews can be summarised into one vision of all CEPs, which is: CEPs ensure that work can be done without obstruction from the environment.

The Findings chapter described three different tasks that contribute to this vision. These tasks are analysed in this section and the relationship between them and CEPs' view of CE, found in the literature review, becomes clear. Furthermore the relationship between the tasks and the vision is explained in this section.

### 5.1.1. Relation task 1, vision and CEPs' viewpoint on CE

The literature review shows that the literature talks about three types of CEPs, CEPs as intermediaries, CEPs with a project management perspective and CEPs looking at CE from a project development perspective. Based on what CEPs told about task 1 (arranging permits) in the narrative interviews, it could be concluded that CEPs focused on this task view CE from a project management perspective. CEPs with a project management perspective see project management as the main goal. Based on the narratives from the interviews, it could be concluded that CEPs when they are engaged in this task they focus on project management. They focus on making sure the project is not slowed down due to a delayed permit application. Furthermore, they therefore also indirectly have a focus on that there will be no additional costs for the project because a permit was not applied for and granted on time. For these reasons, it can be concluded that CEPs engaged in task 1 look from a project management perspective. They are concerned with how their work can ensure that the project is executed in the best possible way.

### 5.1.2. Relation task 2, vision and CEPs' viewpoint on CE

Based on what CEPs told about task 2 (creating external stakeholder support) in the narrative interviews, it could be concluded that CEPs focused on this task view CE from a project management perspective. As described in the literature review section, CEPs who look at CE from a project management perspective see CE as an integral part of project management. They see project management as the main goal and to achieve it successfully, community engagement is needed. As described in the Chapter Findings, CEPs engage external stakeholders with the aim of keeping everyone happy, to create support in order to reduce resistance in order to successfully complete the project. All CE that CEPs do regarding creating support among external stakeholder

is done with the thoughts of successfully completing the project. Therefore, it can be concluded that CEPs when engaged in task 2 look at CE from a project management perspective.

#### 5.1.3. Relation task 3, vision and CEPs' viewpoint on CE

Based on what CEPs told about Task 3 (connection internal and external stakeholders) in the narrative interviews, it could be concluded that CEPs focused on this task, of the three roles a CEP can have according to the literature review, take the role of CEP as intermediary. As described in the literature review section, CEPs who act as intermediaries work with a proactive attitude and see their role as representing the underrepresented. The interviews indicated that CEPs work proactively to pick up the interests of external stakeholders. The external stakeholders can be seen as the underrepresented because they have no contractual connection with the contractor (Curran, Spillance, & Clarke-Hagan, 2018) and therefore have less to contribute to the project. The interviews revealed that CEPs see it as their responsibility to represent the interests of external stakeholders and ensure that these interests are taken into account internally. Therefore this ensures that CEPs also manage internal stakeholders. They ensure that the interests of external stakeholders are taken into account by the project teams and in addition, by managing internal stakeholders, they ensure that the project teams realise in time if there are overlaps between different projects. That CEPs manage internal stakeholders is also one of the characteristics of CEPs working from an intermediary role. For these reasons, it can be concluded that when CEPs are engaged in Task 3 that they are acting from an intermediary role.

#### 5.1.4. Conclusion vision and tasks

In conclusion, from the interviews with CEPs, it can be seen that CEPs have three main tasks. Task 1: "CEPs arrange permits", Task 2: "Creating external support" and Task 3: "Connecting internal and external stakeholders". These tasks are performed from different perspectives. In the literature review it was discovered that there are three different perspectives for CEPs namely CEPs as intermediaries, CEPs with a project management perspective and CEPs looking at CE from a project development perspective (van de Grift, Cuppen, & Spruit, 2020). Task 1 and 2 are done with the perspective where CEPs are thinking of project management. CEPs working on permits arrangements have as their main focus that the project can be done within the planned time. Furthermore, the interviews revealed that CEPs were creating support (Task 2) with project management as their goal, in other words ensuring that the project is implemented successfully. Thus, it can be concluded that when CEPs engage in task 1 or task 2 that they look at the CEP from a project management perspective. Task 3 is done with the perspective on CEP as intermediary. Because in the literature review it was found that there are a number of characteristics of CEPs that see CEP as intermediary. These include that CEPs act proactively and they also manage internal stakeholders (van de Grift, Cuppen, & Spruit, 2020). As this also emerged from the interviews, it can be concluded that a CEP focusing on "connecting internal and external stakeholders" acts from the perspective of CEP as an intermediary. The relationship between the three tasks and the different CEPs perspectives are shown schematically in Figure 7.

Furthermore, all three tasks contribute to CEPs' vision, which is: CEPs ensure that work can be done without obstruction from the environment. Performing Task 1 allows work to continue; without permits, work must be stopped. By carrying out Task 2, CEPs avoid difficulties from external stakeholders. By creating support among stakeholders, stakeholders are less likely to cause problems for the projects and the work can be carried out. By carrying out Task 3 CEPs, as with Task 2, ensure that stakeholders are not an obstacle to the project. By collecting wishes and requirements from external stakeholders and sharing them with the internal stakeholders, they ensure that the necessary requirements and wishes are included in the project so that the project can be implemented without obstacles from the external stakeholders.

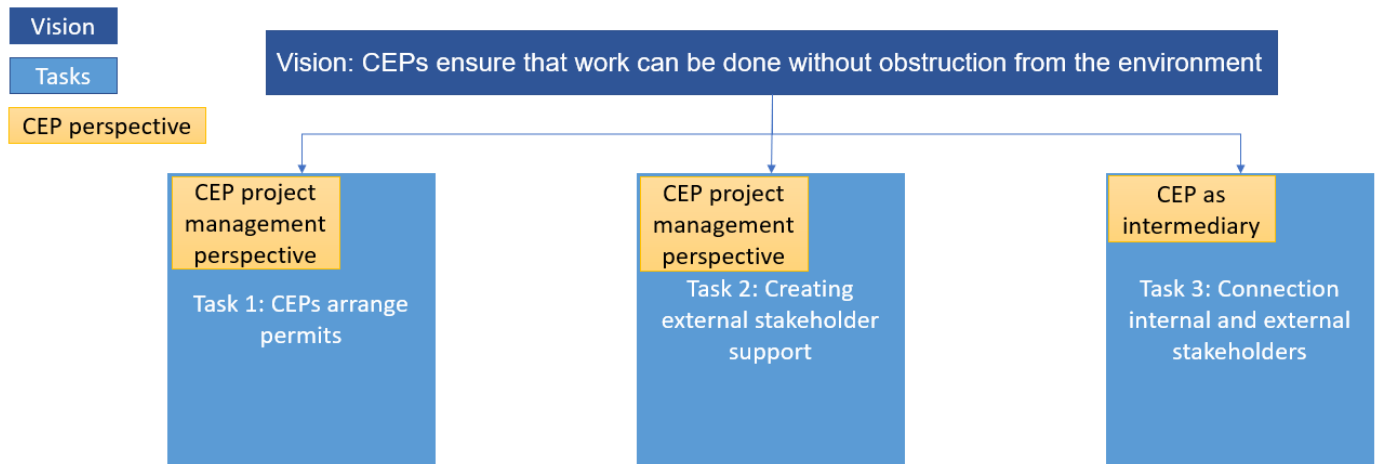


Figure 7: Relation between vision, tasks and CEP perspective (own figure)

## 5.2. CEPs tasks and their actions

The previous section discussed the vision of CEPs and their tasks. The tasks discussed are tasks CEPs say they do. This section is about the actions CEPs perform, so the actions that CEPs perform that contribute to the tasks. This section discusses which action contributes to which task. In addition, links are made between the different actions and the three types of stakeholder approaches mentioned in the literature review.

### 5.2.1. Task 1 and actions

The interviews did not reveal any actions that can be related to CEPs arrange permits (task 1). This can be explained in two ways. First, this is a task of CEPs that is often invisible to stakeholders. CEPs do not always have to include stakeholders when arranging permits. This ensures that stakeholders do not always realise that this is also a task of CEPs, so that is why the interviews with stakeholders do not describe actions that can be related to CEPs regulating permits. This was one explanation why there was no data from the stakeholder interviews about CEPs having to apply for permits. The other explanation is about the narrative interviews with CEPs. In the interviews with CEPs, CEPs indicate that regulating permits is their responsibility. They indicate that they see this as their job, they say they arrange permits. However they do not describe how they do it. Therefore no single actions can be linked to it. These are reasons why no actions coming out of the interviews can be linked to Task 1.

### 5.2.2. Task 2 and actions

From the interviews, five types of actions performed by CEPs were revealed. Three of those five actions can be linked to Task 2. Creating external stakeholder support (Task 2) and is one of the three tasks that emerged from the research as tasks CEPs perform to contribute to the vision they have about CE. The actions that can be linked to Task 2 are: Engaging stakeholders early; Stakeholder communication & needs gathering; and Relationship building with stakeholders.

### Engaging stakeholders early

Engaging stakeholders early in the project process ensures that stakeholders can contribute input during the project. Stakeholders indicated in the interviews that they really appreciate this. CEPs have contact with stakeholders at the preliminary draft stage, therefore stakeholders can indicate any necessary adjustments early on in the project execution process. Stakeholders also indicated in the interviews that they liked being approached early so that they were not caught by surprise. By including stakeholders in the project at an early stage, the CEPs create support. When stakeholders are informed in a timely manner about the project plans and work, surprises are

avoided and that will make the stakeholders more cooperative and accommodating with the project. This is one of the ways to create stakeholder support.

Early stakeholder engagement can be seen as a descriptive stakeholder management approach. CEPs conduct a stakeholder analysis for the project to determine how to engage with stakeholders. CEPs then also decide which stakeholders should be included early on in the project process. They decide this based on the descriptive stakeholder approach. With a descriptive approach, the relationship between the stakeholder and the company is analysed (Donaldson & Preston, 1995). If this theory is extended to project-based works, it can be said that a descriptive approach analyses the relationship between the stakeholder and the project. This is exactly what CEPs do when they analyse the stakeholders that are involved in the project. Each stakeholder is analysed, their relationship with the project is described, so their power and interest on the project. After the relationships of all stakeholders are described CEPs decide which stakeholders should be involved early in the project. Therefore it can be concluded that a descriptive approach is used to determine which stakeholders should be included early in the project.

### **Stakeholder communication & needs gathering**

Stakeholder communication & needs gathering is also one of the actions of CEPs related to creating external stakeholder support (task 2). CEPs communicate with stakeholders and gather stakeholder needs from necessary stakeholders. In the interviews, stakeholders indicated that they like the fact that CEPs ask for their needs, wishes and demands. As a result, they feel heard and taken seriously. The fact that stakeholders feel heard and taken seriously contributes to external stakeholder support. Because CEPs listen to stakeholders' needs and requirements and try to include them in the project, external stakeholder support is created. Stakeholders feel they are taken seriously and this will help ensure that stakeholders will be more compliant with the project.

Similar to "Engaging stakeholder early", the action "Stakeholder communication & needs gathering" fits also best with a descriptive approach. With this action, as with engaging stakeholders early, it is important to conduct a stakeholder analysis. This is used to determine which stakeholders' needs and requirements need to be gathered and how to communicate with each stakeholder. Performing that analysis helps determine the relationship between the stakeholder and the project, and determining that relationship is one of the characteristics of a descriptive approach (Donaldson & Preston, 1995). Therefore, the action: Stakeholder communication & needs gathering fits best a descriptive approach.

### **Relationship building with stakeholders**

The third action that can be linked to Task 2 is Relationship building with stakeholders. CEPs build relationships with stakeholders. As a result, communication lines are short and stakeholders know how to find CEPs and CEPs know how to find stakeholders. Which makes it easy to contact each other if there is a problem. CEPs schedule regular meetings with key stakeholders to maintain the relationship. The meetings also help ensure good communication. Another advantage of those short lines of communication and meetings is that CEPs are usually better informed about stakeholders' processes. This ensures that they can respond to these processes. It often has many advantages for stakeholders when CEPs respond to these processes. An example given of this in the interviews was that Connexion, the bus company, needs to know four months in advance if the bus schedule needs to be adjusted. By knowing this kind of information, CEPs can take it into account and this contributes to creating support among stakeholders. It creates support because stakeholders feel that CEPs also consider their processes. That makes stakeholders more willing to cooperate and contribute to the project. Thus, because CEPs think along with stakeholder processes, stakeholders are also more likely to cooperate and contribute to the project.



For this action too, it is important to carry out a stakeholder analysis and determine which stakeholders need relationships to be built with and which stakeholders only need to be informed. Therefore a descriptive approach also fits well with the action "build relationship with stakeholders". CEPs use a descriptive approach to determine how to work with stakeholders. As told in the interviews, they assess the power, interest and impact of the stakeholders on the project and on that basis they determine the way of cooperation. Based on this evaluation, they determine which stakeholders will be built a relationship with. Therefore, the action "build relationships with stakeholders" fits with a descriptive approach.

### 5.2.3. Task 3 and actions

Five types of actions performed by CEPs were revealed by the interviews. Two of those actions can be connected to Task 3. There were three tasks that emerged from the interviews. Task 3 is "Connecting internal and external stakeholders". The actions that can be linked to this task are: Proactive stakeholder engagement & solution orientation; and Project overview & intermediary.

#### **Proactive stakeholder engagement & solution orientation**

The interviews revealed that CEPs often take proactive attitudes towards stakeholders. They think along with stakeholders; they actively look at overlaps in interests between stakeholders; they proactively inform stakeholders about work; they recognise problems and then work with stakeholders to find solutions; and they bring key stakeholders together during meetings. With this proactive attitude, they bring stakeholders together. They recognise conflicting interests and then plan a meeting with internal and external stakeholders to reach a solution. Therefore with their proactive attitude and solution-oriented actions, they contribute to their task of connecting internal and external stakeholders (Task 3).

It could be argued that CEPs use a descriptive approach in this action because, in this action too, they first conduct a stakeholder analysis to see which stakeholders are the most important stakeholders for the project. However, there is also a large part of normative approach in this action. CEPs inform stakeholders about work, even if the work is not in direct contact with the stakeholder. This is slightly more people-oriented than a descriptive and an instrumental approach and it can be seen as a normative approach. CEPs do not have to inform stakeholders about that kind of work, but they use their empathy to think that if they were in the stakeholder's position that they would like to be informed. Therefore, they then inform stakeholders more on the basis that they feel it is a moral duty from the company to inform stakeholders about the works. The same goes for finding solutions to problems arising from a project's work. The CEP should not have to think along with the stakeholder but they do. So again, they do this more from a moral point of view and can therefore be seen as a normative approach. Thus, many of CEPs' proactive actions are based on what they think should happen, they are based on what CEPs see as their company's moral obligation to stakeholders. From the literature review, these appear to be characteristics for a normative approach (Jones, 1995; Donaldson & Preston, 1995). Therefore, the action Proactive stakeholder engagement & solution orientation most often uses a normative approach.

#### **Project overview & intermediary**

CEPs have a lot of overview of the projects because they act as intermediaries between many parties. They need a lot of knowledge about the project to be able to explain it in understandable language to external stakeholders. Furthermore, because they are often the intermediary between different parties, CEPs have a lot of insights into the different interests of stakeholders. In addition, because they have to apply for permits, CEPs are often aware of the different projects in progress and know when there is overlap in the projects. The CEP will then discuss this overlap with the stakeholders involved. Therefore, having an overview of the project and acting as an intermediary contributes to connecting internal and external stakeholders (task 3).

A normative approach is also best suited to this action. By having an overview of the projects and serving as an intermediary for many parties, CEPs have a lot of knowledge about the parties involved and the project. Because they act as intermediaries, they often bring different stakeholders together, which they do on the basis of a normative approach. They consider which parties should engage with each other and they then organise meetings for that. Deciding which parties should meet is done using a normative approach. As Jones described in his theory, a normative approach is about what should happen (Jones, 1995). In this action, CEPs reason this way, they consider what should happen. Therefore a normative approach fits best to the action "Project overview & intermediary".

#### 5.2.4. Relation actions, stakeholder approaches and CEP perspectives

Three tasks came out of the interviews that CEPs feel they have. These three tasks contribute to CEPs' vision of CE. Furthermore, five different types of actions emerged from the interviews. These actions are mainly based on narratives of stakeholders. As a result, none of the five actions can be linked to Task 1 because it is not visible for stakeholders that CEPs arrange permits. Stakeholders do not have experiences of CEPs applying for permits, so therefore this did not come up in the interviews either. However, the actions that revealed from the interviews can be related to Task 2 and Task 3. The actions that can be related to creating external stakeholder support (task 2) are: Engaging stakeholders early; Stakeholder communication & needs gathering; and Relationship building with stakeholders. All three of these actions use a descriptive approach.

The actions that can be linked to connecting internal and external stakeholders (task 3) are: Proactive stakeholder engagement & solution orientation and Project overview & intermediary. The action Proactive stakeholder engagement & solution orientation uses more of a normative approach rather than a descriptive approach. Similarly, the action Project overview & intermediary uses a normative approach. It can thus be concluded that all actions performed from a descriptive approach are done by a CEP with a project management perspective. Because in section 5.1.2 it was concluded that Task 2 was performed from a project management perspective. And in this section it appeared that all actions related to task 2 use a descriptive approach. What is interesting is that Van de Griff, Cuppen, & Spruit (2020) described that CEPs with a project management perspective act from an instrumental stakeholder approach rather than a descriptive approach. This is understandable because CEPs with a project management focus are focused on optimising payoffs. They act from the mindset of making the project run as optimally as possible in order to optimise payoffs. The data used for this study did reveal that CEPs are eager to make the project as optimal as possible, but it did not reveal that optimising payoffs is the underlying reason for this. However, this is a plausible underlying reason and because the actions "engaging stakeholders early", "stakeholder communication and needs gathering" and "relationship building with stakeholders" are all done with the thoughts of making the project run as optimally as possible, it can be argued that an instrumental stakeholder approach is used in the actions of task 2. Moreover, the literature review revealed that the instrumental approach usually goes together with the descriptive approach (Donaldson & Preston, 1995). That is why it can be concluded that CEPs with a project management perspective use not only an instrumental approach but also a descriptive approach. Therefore, it can be concluded that the actions performed as part of task 2 have an instrumental and descriptive approach.

Furthermore, it can be concluded that all actions performed with a normative approach are done by a CEP with a perspective as intermediary. This is because all actions that can be related to Task 3 are done with a normative approach and as concluded in section 5.1.3, Task 3 is done by CEPs with an intermediary perspective to CE. Moreover, this observation is also consistent with what the study by Van de Griff, Cuppen, & Spruit (2020) concluded. Which is that CEPs acting from the perspective of a CEP as intermediary use a normative stakeholder approach. Figure 8



shows schematically all relationships between the vision, tasks, CEP perspectives, actions and stakeholder approaches.

What is new in this study compared to the existing literature is that CEPs working from a project management perspective not only use an instrumental approach, but also use a descriptive approach. Furthermore, in terms of the connection between CEP perspectives and stakeholder management approaches, the existing literature fits well with CEPs working for contractors. Moreover, the vision, tasks and actions of CEPs used in this study were obtained from interviews done for this study, and thus consist of new data. Finally, all the relationships established between the vision, tasks, perspectives and stakeholder management approaches are also new knowledge. The next section shows the relationship between CEPs actions and benefits management.

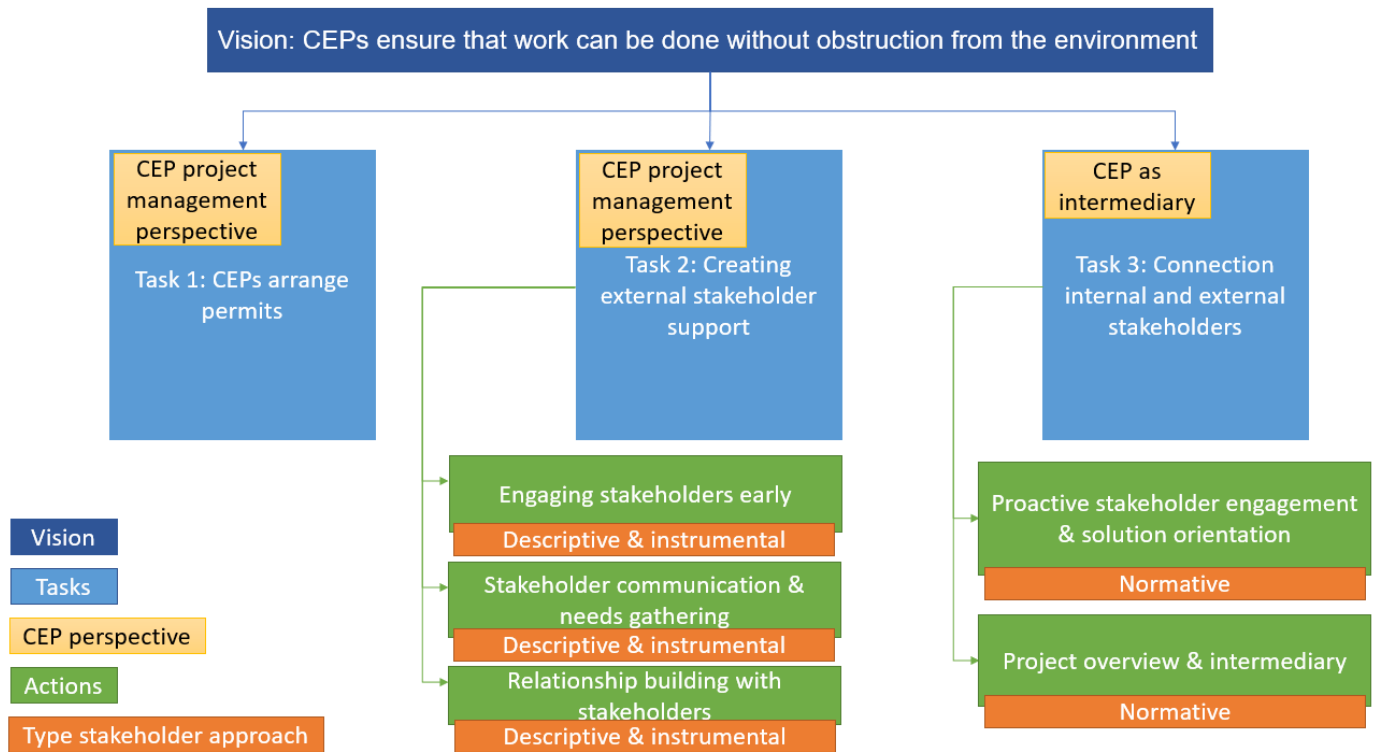


Figure 8: Relation between vision, tasks, CEP perspective, actions and stakeholder approaches (own figure)

### 5.3. CEPs' actions and project outcome

To answer the main question of this study, this section establishes a relationship between CEPs' vision, actions and project outcomes. Section 5.1 established the relationship between CEPs' vision of CE and the tasks they perform. It was concluded there that the tasks they perform relate to their vision of CE. Paragraph 5.2 established the relationship between CEPs' tasks and the actions they perform in doing these tasks. It can therefore be concluded that because the actions related to the tasks and because the tasks contribute to the vision, that the actions contribute to the vision that CEPs have on CE. Therefore, by linking CEPs' actions to the project outcome, the main question will be answered. To link the actions of CEPs to the project outcome, the difference between the result levels output and outcome will first be explained again. The entire process from idea to outcome will be described in this explanation.

An idea is created in order for something to be improved or modified. These ideas are based on how "something" currently is or how users currently interact with that "something". By working out the idea, change is expected. For example, users are expected to behave differently or they may

be more satisfied after the idea is realised. The result of the whole process from idea to delivery of that idea can be called output. At this level, the focus during the process, which can be called a project, is mainly on the Iron triangle. That means making sure the project can be done within budget, time and scope. After the project is finished, change is expected. This change can be described by the term "outcome". Whereas the success of the output level can be measured with the Iron triangle, the success of the outcome level is measured in a different way. For example, for outcome success, user behaviour change (Seiden, 2020) and user satisfaction (Wu, 2012) after the project is completed are considered. Figure 9 shows this explanation schematically.

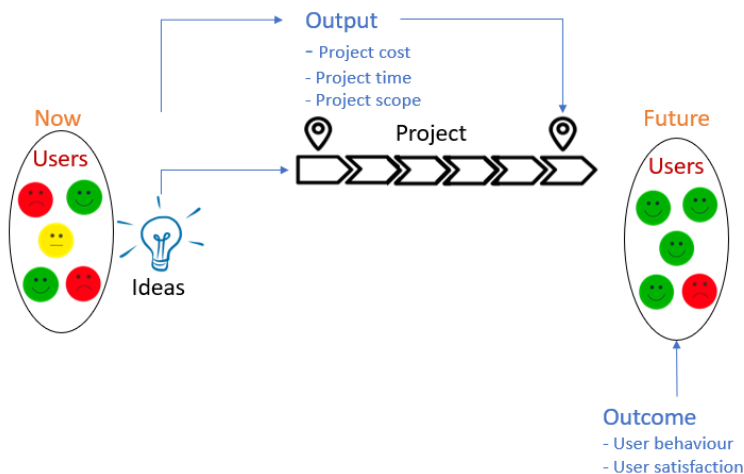


Figure 9: Process from idea to outcome

Now that the difference between output and outcome is clear, the relationships between output, outcome and CEPs' actions are explained. The actions "engaging stakeholders early", "stakeholder communication & needs gathering" and "relationship building with stakeholders" are the actions performed to create external stakeholder support (task 2). CEPs indicated in their interviews that they create external stakeholder support primarily to avoid resistance and late scope changes. By creating external stakeholder support, knowing what the stakeholders' wishes are and by involving them in time, resistance is prevented. Furthermore, external stakeholder support also prevents the need to take measures later in the project that would change the scope of the project. These scope changes have a lot of influence on the project.

Preventing resistance can be related to the time constraint of the iron triangle. If resistance occurs, it can cause delays in the project which then automatically affect the other two constraints. Preventing late scope changes can be related to the "scope" constraint of the iron triangle. If a scope change takes place, this also directly affects the other two constraints of the iron triangle. CEPs create external stakeholder support to prevent resistance and late scope changes. Furthermore, these two consequences can both be directly related to the iron triangle. Therefore it can be concluded that all actions CEPs do, regarding creating external stakeholder support, are output-oriented. This corresponds to the project management perspective that CEPs have when performing task 2. As revealed in the literature review a project that is "output-oriented" is project management driven. Therefore, CEPs with a project management perspective are also output-oriented. Considering the three perspectives of CEPs, it could be expected that the actions performed from the perspective of CEPs as intermediary would contribute more to the outcome level. Such as the actions "proactive stakeholder engagement & solution orientation" and "project overview & intermediary" that belong to task 3. The normative approach that CEPs use while performing these actions seem suitable for achieving a good result at outcome level. This is because this approach is based on what should happen (Jones, 1995) and this can therefore influence user behaviour and satisfaction. However, the interviews show that the connection CEPs

make between internal and external stakeholders is mainly to assist the underrepresented. Thus, they think along with the stakeholders and ensure that their opinions and interests are included in the project if necessary. However, they do all this in context of the execution of the project. Thus, these actions also involve thinking at an output level, so how the project can run as optimally as possible. For example, the project overview and being an intermediary is used to avoid not knowing that there are overlapping projects and to ensure that communication is good. These are aspects that save any additional costs and are therefore output-focussed. Proactive thinking and solution orientation ensures that everyone involved in the project works better together. This also affects the iron triangle and therefore influences the output level, but not the outcome level. From these findings together with the vision of CEPs, namely: CEPs ensure that work can be done without obstruction from the environment, it can be concluded that the vision and actions of CEPs working for contractors do not contribute to the results of the project on outcome level. In section 5.5 the underlying problem why CEPs do not contribute the outcome level of the project is explained and what can be done about it.

#### 5.4. Limitation of the research

This chapter will discuss the limitations of this study. The first limitation is that this research used narrative interviews. An disadvantage this method is that sample sizes are quite small, because it takes a lot of time to collect the stories and to transcribe and code them. Therefore it makes it impossible to draw broad conclusions from this data. An other limitation of this research is that the scope of this study was limited to the Schiphol area. This means that the conclusion of this research is only based on the findings made within the Schiphol area. Thus, if the research had been done this research in another environment, the outcome could possibly be different. In addition, only CEPs working for BAM were interviewed. Interviewing CEPs working for other contractors might have provided a broader understanding of CEPs' actions and views on CE. The final limitation is that the scope of this study does not include the different contract types that exist between client and contractor. However, the different contract types can affect the extent to which CEPs can be involved in a project, but this was not taken into account in this research.

#### 5.5. Recommendations

To explain why CEPs do not contribute to the outcome of projects it is first necessary to further elaborate on the example used in section 5.3 to clarify the difference between outcome and output. Besides the result levels output and outcome, there is also the level impact. To introduce the term impact in the example used earlier, BAM and Schiphol are added to the example. In this example, BAM is the contractor and Schiphol is the client. BAM's vision is to creating sustainable environments that improve people's lives (BAM, n.d.). In order to do this, they strive to make people satisfied with the outcome of their projects. In order for BAM to be able to do this for the long term, BAM also needs to keep track of things like revenue, costs, market share, brand awareness, etc. To improve people's lives, contractors need clients. Clients are actually the link between the status quo and new ideas. Clients choose which ideas become projects and which do not. A contractor can then start executing these projects. If the project is finished then a certain outcome has been created. If the users feel that their lives have improved because of the project, it can be said that is a good result on outcome level for BAM because their vision has been achieved. However, they are a business and that is where the term "impact" is added in this example. Impact is about the long-term benefits to a company. With many companies, if the outcome is successful then the impact also increases. For example, at a company that develops apps, like Waze. If users are more satisfied with their app or they are new users, which is change in behaviour of people, this creates a good outcome which reflects on the impact level of the company. Thus, the good outcome results in for example improved brand awareness and revenue. In construction, things are slightly different. In construction, if the outcome is successful it ensures a satisfied client and a satisfied client then should ensure more impact for the contractor. The

client is the link between the outcome level and the impact level. Therefore, the outcome does not directly affect the impact of contractors, Figure 10 shows this schematically.

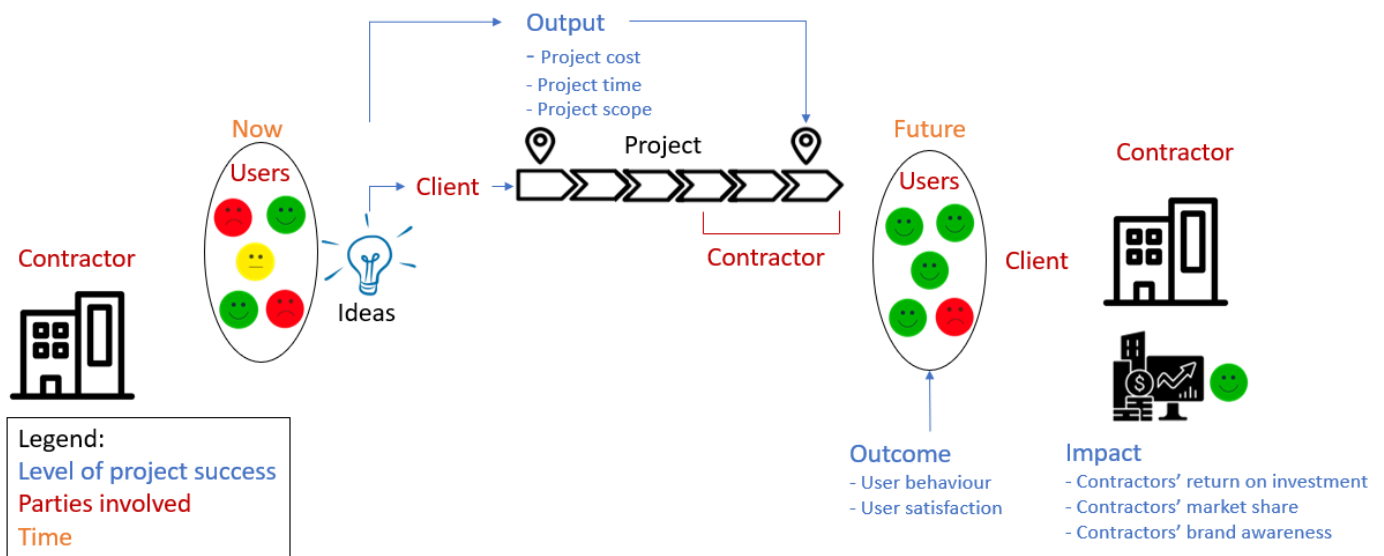


Figure 10: Three levels of project success: contractors' perspective

The problem with the client being the link between the outcome level and impact level is that it actually forces contractors to focus on the output and ignore the outcome. This is because the client judges contractors mostly on output and not on outcome. Clients give high priority to quality, construction cost and construction time, which are all output focused factors, in measuring the performance of a construction project (Idrus, Sodangi, & Haq Husin, 2011). Therefore, if the contractor wants the project to have a good result at impact level, the contractors must ensure that the clients are satisfied with their work. Since the clients judge the contractors on the output of the project, this forces the contractors to approach the project on an output level. Therefore, the mindset of clients has to change first before contractors can change theirs. Because if contractors change their mindset first and start thinking more outcome-focused, they invest time and money in the outcome but see no result of that in their impact. As a result, this is not good for sustaining the business. Only when clients pass on the success they themselves experience at outcome level to contractors, by judging them on the output and outcome level, only then contractors can start thinking more from an outcome mindset. The consequence would be that contractors would work more from the user's perspective. This would offer contractors the space to discuss improvements in the designs from a user perspective. This might ensure success at the outcome level of the project. By making users more satisfied, the client will be more satisfied, hence the contractors are more satisfied because of the improved impact. In this scenario, CEPs would not only collect needs from stakeholder for during the execution of the project, but it also offers them the freedom to implement user needs and wishes in the project plans. Thus, to ensure that CEPs working for contractors can work more outcome-focused, clients must first pass on the success they experience in outcome to contractors by including outcome as one of the performance measurement criteria. It is recommended to do further research in the future about how this change could go and what exactly the consequences of this change will be.

When looking for a solution that a contractor can influence himself, more attention should be paid to the intrinsic motivation of employees. Because as the situation is now, if the outcome is good, contractors do not experience this in their impact. Therefore, they don't actually feel any 'reward' for making a project successful at outcome level. This means that if contractors want their CEPs to be more outcome-oriented, the CEPs must be motivated to intrinsically act more outcome-oriented. In other words, to be more outcome-oriented requires normative thinking. CEPs should inherently believe that every project should be successful at outcome level because they believe

that a project should not be a success only at output level. To stimulate this intrinsic motivation, large posters could be put up in the workplace, for example, showing pictures of what the final goal of the project is and how users will benefit from the project. This is one of the ways to ensure that CEPs feel closer to the project's end goal and this could motivate them to be more outcome-oriented. However, different ways to stimulate this intrinsic motivation and what effects these methods will have need further research.

Another recommendation is to conduct further research into the relationship between CEPs' perspectives and stakeholder management approaches. This research showed that CEPs with a project management perspective not only work from an instrumental approach, as described in the literature study, but also with a descriptive approach. However, one of the limitations of this research is that it was done with small sample sizes. Therefore, it is recommended to study the relationships between CEP perspectives and stakeholder management approaches with a larger data set.

Furthermore, future research could possibly investigate the contribution of CEPs working for clients on project outcome. This research discovered that the client is closer to the user. Moreover, because the client CEPs do not have to be involved in project implementation, tasks they pick up from a CEP as an intermediary may contribute, unlike CEPs working for contractors, to project outcome.

Finally, it is recommended that further research is conducted on the influence of different contract types on the performance of CEPs working for contractors. The influence the contract types have on CEPs may change the behaviour of CEPs. It is possible that the contribution that CEPs working for contractors have on project outcome differs by contract type. Therefore, it is advised to conduct further research on this.

# 6. Conclusion

This study answered the following research question: How do the vision of community engagement professionals working for contractors, and their actions, contribute to the project outcome. From the data collected for this study, an overall vision of CEPs on their work has been established. This vision is as follows: “CEPs ensure that work can be done without obstruction from the environment”. The data from this research showed that CEPs contribute to this vision by performing three tasks. Task 1: CEPs arrange permits; Task 2: creating external stakeholder support and Task 3: connecting internal and external stakeholders. The literature study showed that there are different types of perspectives that CEPs can have on their role. Two of these perspectives can be recognised in the three tasks that CEPs consider their main responsibilities. The first perspective is called CEPs as intermediary. CEPs see themselves as intermediaries between their organization and the community and strive to realise the project in co-creation with the community. The second perspective is called project management perspective. The primary goal of CEPs looking from this perspective is successful project management. They see community alignment as an important aspect of successful project management and view CE as an integral part of project management, but only involve external stakeholders when necessary for technical and legal aspects. So they keep a professional relationship with the community. This research concludes that task 1 and 2 are performed by CEPs with a project management perspective. Furthermore, this research concludes that task 3 is performed by CEPs with an intermediary perspective.

The literature review also shows, besides the perspectives of CEPs, that there are three stakeholder management approaches, these are descriptive, instrumental and normative approaches. A descriptive approach describes the relationship between the company and its stakeholders. It describes what and why something happens. An instrumental approach looks at the business goals and the relationship with stakeholder needs together with the descriptive data. This approach looks at what would happen if certain things were different. The third approach is the normative approach. This approach looks for the balance between the interests of different stakeholders and moral obligations. This approach is used to think about what morally should happen. These three stakeholder management approaches can be recognised in the actions taken by CEPs.

Based on the data from this research, stakeholders value and recognise several actions that CEPs perform. Previous studies have not explicitly identified these actions executed by CEPs. These actions can be connected to tasks 2 and 3. Task 1 of CEPs is often not visible to stakeholders, therefore, based on the interviews done with stakeholders, no actions can be linked to task 1. There are three actions that can be linked to creating external stakeholder support. These are: Engaging stakeholders early, Stakeholder communication & needs gathering, and relationship building with stakeholders. All these actions have a descriptive and instrumental stakeholder approach. A descriptive approach suits these actions because all these actions use stakeholder analysis to decide how to work with stakeholders. So these actions look at the relationships between the stakeholders and the company. In addition, it can be argued that these actions also use an instrumental approach because these actions are done with the thoughts of making the project run as optimally as possible. Thus, while performing these actions, CEPs are also concerned with the business goals and this ensures that these actions can be done using an instrumental and descriptive approach. Moreover, all actions belonging to task 2 use an instrumental and descriptive approach and because task 2 is done from a project management perspective, it can be concluded that CEPs with a project management perspective use a descriptive and instrumental approach. The literature review showed that CEPs with a project



management perspective use an instrumental approach. However, based on this study, it can be concluded that CEPs with a project management perspective use both an instrumental and a descriptive approach. This were the first three actions, the other two actions CEPs perform to be the connection between internal and external stakeholders. These actions are: Proactive stakeholder engagement & solution orientation, and Project overview & intermediary. For these actions, a normative approach fits best, because CEPs act with these actions on the basis of what they see as moral obligations. They decide which parties to involve based on which they believe should morally be included. They operate during these actions from what they see as their company's moral obligations to stakeholders. Moreover, because both actions belonging to task 3 are done from a normative approach, it can be concluded that CEPs that see themselves as intermediaries use a normative approach. This is consistent with what was discovered in the literature review during this research.

The interviews with CEPs showed that they create external stakeholder support (task 2) to avoid resistance from the community and to avoid late scope changes. Avoiding late scope changes is important because this can have a lot of impact on the scope constraint of the iron triangle and therefore have a lot of impact on the other constraints of the iron triangle. Resistance can cause delays in the project which can therefore cause the project to take extra time. Furthermore, late scope changes cause risks in quality and probably additional costs. Time, quality and costs are elements of the iron triangle. With the focus on the elements within the iron triangle it can be concluded that CEPs engaged in task 2 are output-oriented. This is also in line with the perspective CEPs have when performing this task, which is a project management perspective. Furthermore, the literature showed that an output-oriented project is a project management-driven project, also in line with the project management perspective of the CEPs. The actions CEPs perform as part of task 3, "proactive stakeholder engagement & solution orientation" and "project overview & intermediary", are carried out from a normative approach. It could be expected that a normative approach is connected to the project outcome level, because the normative approach is more people oriented than the other approaches. However, these actions carried out by CEPs working for contractors, are all carried out in context of project execution, thus they focus on the output level and have less focus on the outcome level of the project result.

The conclusion of this research is that all actions of CEPs working for contractors are output-oriented. Furthermore, it can be concluded from this research that CEP's themselves have the vision that their role in CE is to ensure that work on a project should be done without obstruction from the environment. As a result, it can be concluded that the vision and actions of CEPs working for contractors do not contribute to project results at outcome level but only on the output level.



# 7. Bibliography

- Albert, M., Balve, P., & Spang, K. (2017, September). Evaluation of project success: a structured literature review. *International Journal of Managing Projects in Business*, pp. 796-821. Retrieved September 2023
- Amos, D., Au-Yong, C. P., & Musa, Z. N. (2020, November). A Literature Review on Performance Measurement. *Measurement of Facilities Management Performance in Ghana's Public Hospitals*, pp. 22-34.
- Anderson, C., & Kirkpatrick, S. (2016, June). *Narrative interviewing*. Retrieved January 2023, from National library of medicine:  
<https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/26613739/#:~:text=Narrative%20interviews%20can%20help%20researchers,more%20quantitative%20means%20of%20research.>
- Ashurst, C., & Doherty, N. F. (2003). Towards the formulation of a 'best practice' framework for benefits realisation in IT projects. *Electronic journal of information systems evaluation*, pp. 1-10. Retrieved April 2023
- Atkin, B., & Skimore, M. (2008, June 16). Editorial: stakeholder management in construction. *Construction Management and Economics*, pp. 549-552. Retrieved February 2023, from <https://doi.org/10.1080/01446190802142405>
- Atkinson, R. (1999, December). Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. *International journal of project management*, pp. 337-342. Retrieved April 2023
- Badewi, A. (2016). The impact of project management (PM) and benefits management (BM) practices on project success: Towards developing a project benefits governance framework. *International journal of project management*, pp. 761-778. Retrieved April 2023
- BAM. (n.d.). *Onze visie en waarden*. Retrieved August 2023, from BAM:  
<https://www.bamcareers.com/global/en/campaigns/purpose-values-nl#:~:text=We%20hebben%20een%20duidelijke%20visie,geraakt%20%E2%80%93%20inclusief%20onze%20eigen%20medewerkers.>
- Bourne, L., & Walker, D. H. (2005, June 1). Visualising and mapping stakeholder influence. *Management Decision*, pp. 649-660. Retrieved February 2023
- Boyatzis, R. E. (1998). *Transforming Qualitative Information: Thematic Analysis and Code Development*. Sage. Retrieved August 2023
- Bradley, G. (2016). *Benefit realisation management: A practical guide to achieving benefits through change*. Gower Publishing. Retrieved April 2023
- Breese, R. (2012, April). Benefits realisation management: Panacea or false dawn? *International journal of project management*, pp. 341-351. Retrieved April 2023
- Breese, R., Jenner, S., Serra, C., Thorp, J., & Badewi, A. (2016). *A unified view of benefits management/benefits realization management to be integrated into PMI standards*. Sheffield Hallam University. Retrieved April 2023
- Brenner, S. N., & Cochran, P. (1991, March 18). The stakeholder theory of the firm: Implications for business and society theory and research. *Proceedings of the international association for business and society*, pp. 897-933. Retrieved February 2023
- Brenner, S. N., & Molander, E. A. (1977, February). Is the ethics of business changing. *Harvard business review*, pp. 54-65. Retrieved February 2023
- Cambridge Dictionary. (2023). *Vision*. Retrieved July 2023, from Dictionary Cambridge:  
<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/vision>
- Cambridge Dictionary. (n.d.). *Contribute*. Retrieved September 2023, from Cambridge Dictionary:  
<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/contribute>

- Chan, A. P., & Adabre, M. A. (2019, March). Bridging the gap between sustainable housing and affordable housing: The required critical success criteria (CSC). *Building and Environment*, pp. 112-125. Retrieved September 2023
- Chih, Y.-Y., & Zwikael, O. (2015, February). Project benefit management: A conceptual framework of target benefit formulation. *International journal of project management*, pp. 352-362. Retrieved April 2023
- Chowdhury, R. (2019). *Systems thinking for management consultants: Introducing holistic flexibility*. Springer. Retrieved August 2023
- Curran, M., Spillance, J., & Clarke-Hagan, D. (2018, September). External stakeholders in urban construction development projects: who are they and how are they engaged? *Association of researchers in construction management - Thirty-fourth annual conference*, pp. 139-148. Retrieved August 2023, from [https://ris.utwente.nl/ws/portalfiles/portal/216887939/ARCOM\\_2018.pdf#page=139](https://ris.utwente.nl/ws/portalfiles/portal/216887939/ARCOM_2018.pdf#page=139)
- Davis, K. (2014, February). Different stakeholder groups and their perceptions of project success. *International journal of project management*, pp. 189-201. Retrieved April 2023
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995, January). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. *The Academy of Management*, pp. 65-91. Retrieved February 2023, from <https://www.jstor.org/stable/258887>
- Dowling, G. R. (1994). *Corporate Reputations: Strategies for Developing the Corporate Brand*. Kogan Page. Retrieved February 2023
- Egboga, I., & Daniel, C. O. (2022, January). How relevant is the iron triangle as measure of construction project performance. *World Journal of Management and Business Studies*. Retrieved September 2023, from [https://www.researchgate.net/profile/Cross-Daniel/publication/358286149\\_HOW\\_RELEVANT\\_IS\\_THE\\_IRON\\_TRIANGLE\\_AS\\_A\\_MEASURE\\_OF\\_CONSTRUCTION\\_PROJECT\\_PERFORMANCE/links/61fbbb2c4393577abe0b0b9f/HOW-RELEVANT-IS-THE-IRON-TRIANGLE-AS-A-MEASURE-OF-CONSTRUCTION-PROJEC](https://www.researchgate.net/profile/Cross-Daniel/publication/358286149_HOW_RELEVANT_IS_THE_IRON_TRIANGLE_AS_A_MEASURE_OF_CONSTRUCTION_PROJECT_PERFORMANCE/links/61fbbb2c4393577abe0b0b9f/HOW-RELEVANT-IS-THE-IRON-TRIANGLE-AS-A-MEASURE-OF-CONSTRUCTION-PROJEC)
- Fereday, J., & Muir-Cochrane, E. (2006, March). Demonstrating Rigor Using Thematic Analysis: A Hybrid Approach of Inductive and Deductive Coding and Theme Development. *International Journal of Qualitative Methods*. Retrieved August 2023, from <https://journals.sagepub.com/doi/epub/10.1177/160940690600500107>
- Freeman, E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman. Retrieved February 2023
- Gibson, K. (2000). The moral basis of stakeholder theory. *Journal of Business Ethics*, pp. 245-257. Retrieved February 2023
- Gomes, J., & Romão, M. (2016). Improving project success: A case study using benefits and project management. *Procedia computer science*, pp. 489-497. Retrieved April 2023
- Gothelf, J., & Seiden, J. (2013). *Lean UX Applying Lean Principles to Improve User Experience*. O'Reilly Media, Inc. Retrieved January 2023
- Gothelf, J., & Seiden, J. (2021). *Lean UX: designing great products with agile teams*. Sebastopol: O'Reilly. Retrieved August 2023
- Idrus, A., Sodangi, M., & Haq Husin, M. (2011, October 20). Prioritizing Project Performance Criteria within Client Perspective. *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology*, pp. 1142-1151. Retrieved August 2023, from [https://www.researchgate.net/profile/Mahmoud-Sodangi/publication/265752876\\_Prioritizing\\_Project\\_Performance\\_Criteria\\_within\\_Client\\_Perspective/links/54b55c460cf28ebe92e50bdd/Prioritizing-Project-Performance-Criteria-within-Client-Perspective.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Mahmoud-Sodangi/publication/265752876_Prioritizing_Project_Performance_Criteria_within_Client_Perspective/links/54b55c460cf28ebe92e50bdd/Prioritizing-Project-Performance-Criteria-within-Client-Perspective.pdf)
- Jenner, S. (2014). *Managing benefits: Optimizing the return from investments*. APMG. Retrieved April 2023

- Jones, T. M. (1995, April). Instrumental stakeholder theory: a synthesis of ethics and economics. *The Academy of Management Review*, pp. 404-437. Retrieved February 2023, from <https://doi.org/10.2307/258852>
- Khandkar, S. H. (2009). *Open Coding*. University of Calgary. Retrieved August 2023, from <http://pages.cpsc.ucalgary.ca/~saul/wiki/uploads/CPSC681/opencoding.pdf>
- Kreiner, P., & Bhambri, A. (2017, December 13). Influence and information in organization-stakeholder relationships. *Academy of Management Proceedings*. Retrieved February 2023
- Love, P. E., & Matthews, J. (2019, August). The 'how' of benefits management for digital technology: From engineering to asset management. *Automation in construction*. Retrieved August 2023
- Maylor, H., Brady, T., Cooke-Davies, T., & Hodgson, D. (2006, November). From projectification to programmification. *International journal of project management*, pp. 663-674. Retrieved April 2023
- Mehta, S., & Kiridena, S. (2019). Benefits management in infrastructure projects: Towards a best practice framework. *International conference on industrial engineering and engineering management (IEEM)*, pp. 1002-1006. Retrieved April 2023
- Meijers, J. (2009, July). *Handreiking omgevingsmanagement*. Enschede: Movares & Universiteit Twente. Retrieved January 2023, from [https://www.publicspaceinfo.nl/media/uploads/files/MOVARES\\_2009\\_0001.pdf](https://www.publicspaceinfo.nl/media/uploads/files/MOVARES_2009_0001.pdf)
- Mellado, F., Lou, E. C., & Correa Becerra, C. L. (2019, September). Synthesising performance in the construction industry: An analysis of performance indicators to promote project improvement. *Engineering, Constution and Architectural Mangement*, pp. 579-608. Retrieved September 2023
- Melton, T., Iles-Smith, P., & Yates, J. (2008a). Chapter 2- project and business. *Project benefits management*, pp. 19-28. Retrieved April 2023
- Melton, T., Iles-Smith, P., & Yates, J. (2008b). Chaper 6 -Benefits realization. *Project benefits management*, pp. 87-110. Retrieved April 2023
- Molwus, J. J., Erdogan, B., & Ogunlana, S. O. (2014). A study of the current paractice of stakeholder management in construction projects. *Association of Researchers in Construction Management*, pp. 945-954. Retrieved February 2023
- Moradi, S., Ansari, R., & Taherkhani, R. (2022). A Systematic Analysis of Construction Performance Management: Key Performance Indicators from 2000 to 2020. *Iranian Journal of Science and Technology, Transactions of Civil Engineering*, pp. 15-31. Retrieved September 2023
- Mossalam, A., & Arafa, M. (2016). The role of project manager in benefits realization management as a project constraint/ driver. *HBRC journal*, pp. 305-315. Retrieved April 2023
- Osei-Kyei, R., & Chan, A. P. (2017). Comparative Analysis of the Success Criteria for Public–Private Partnership Projects in Ghana and Hong Kong. *Project Management Journal*, pp. 80-92. Retrieved September 2023
- Oyebisi, S. O., Okeke, C. A., Alyande, T. A., & Oluwafemi, J. O. (2020, February). Performance evaluation in a construction project: an empirical study of Canaan city housing estate, Ota, Nigeria. *International Journal of Quality Engineering and Technology*, pp. 385-405. Retrieved September 2023
- Pollack, J., Helm, J., & Adler, D. (2018). What is the Iron Triangle, and how has it changed? *International Journal of Managing Projects in Business*, pp. 527-547. Retrieved September 2023, from <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJMPB-09-2017-0107/full/pdf?title=what-is-the-iron-triangle-and-how-has-it-changed>
- Post, J. E., Preston, L. E., & Sachs, S. (2002). *Redefining the corporation: Stakeholder management and organizational wealth*. Stanford: Stanford University Press. Retrieved February 2023

- Pratt, M. G. (2008, July). Tensions in Evaluating and Publishing qualitative research in top-tier north american journals. *Organizational Research Methods*, pp. 481-509. Retrieved August 2023, from <https://journals.sagepub.com/doi/epdf/10.1177/1094428107303349>
- Pratt, M. G. (2009). From the editors: for the lack of a boilerplate: tips on writing up (and reviewing) qualitative research. *Academy of management Journal*, pp. 856-862. Retrieved August 2023, from <https://journals.aom.org/doi/epub/10.5465/amj.2009.44632557>
- Project management instituut. (2017). *The standard for program management*. Project management instituut. Retrieved April 2023
- Seiden, J. (2020). *Outcomes over outputs: Why customer behaviour is the key metric for business success*. Sense & Respond press. Retrieved April 2023
- Serra, C. E., & Kunc, M. (2015, January). Benefits realisation management and its influence on project success and on the execution of business strategies. *International journal of project management*, pp. 53-66. Retrieved April 2023
- Sinclair, M.-L. (2011). Developing a model for effective stakeholder engagement management. *Asia Pacific Public Relations Journal*. Retrieved February 2023, from <http://hdl.handle.net/20.500.11937/62628>
- Srinivasan, N., & Dhivya, S. (2019, July 10). An empirical study on stakeholder mangement in construction projects. *Materials Today: Proceedings*, pp. 60-62. Retrieved February 2023
- Svendsen, A. C., Boutilier, R. G., Abbott, R. M., & Wheeler, D. (2001). Measuring The Business Value of Stakeholder Relationships. *The centre for innovation in management*. Retrieved February 2023
- Thomas, J., & Mullaly, M. (2008). *Researching the Calue of Project Management*. Newtown Square: Project Management Institute, Inc.
- Turner, J. R., & Xue, Y. (2018, April). On the success of megaprojects. *International Journal of Managing in Business*, pp. 783-805. Retrieved September 2023
- van de Griff, E., Cuppen, E., & Spruit, S. (2020, February). Co-creation, control or compliance? How Dutch community engagement professionals view their work. *Energy Research and Social Science*. Retrieved February 2023, from <https://doi.org/10.1016/j.erss.2019.101323>
- Van Wyngaard, C. J., Pretorius, J. H., & Pretorius, L. (2012, December). Theory of the triple constraint - A conceptual review. *IEEE International Conference on Industirial Engineering and Engineering Management*. Retrieved September 2023, from <https://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=6838095>
- Waddock, S., & Graves, S. (1997, September). Quality of management and quality of stakeholder relations: are they synoymous? *Business and Society Review*, p. 250. Retrieved February 2023
- Ward, J., & Daniel, E. (2006). *Benefits managment: delivering value from IS & IT investments*. Wiley. Retrieved April 2023
- Williams, T., Vo, H., Bourne, M., Bourne, P., Cooke-Davies, T., Kirkham, R., . . . Valette, J. (2019, September). A cross-national comparison of public project bbenefits management practices - the effectiveness of benefits management frameworks in application. *Production planning & control: the management of operations*, pp. 644-659. Retrieved April 2023
- Wu, H.-Y. (2012). Constructing a strategy map for banking institutions with key performance indicators of the balanced scorecard. *Evaluation and Program Planning*, pp. 303-320. Retrieved August 2023, from [https://pdf.sciencedirectassets.com/271855/1-s2.0-S0149718911X0006X/1-s2.0-S0149718911001042/main.pdf?X-Amz-Security-Token=IQoJb3JpZ2luX2VjELv%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2FwEaCXVzLWVhc3QtMSJIMEYCIQCuTAVCIBXmmwfmjMknCdYH8whDvJjaJuXp30Niap76QlhALsAB4Dd2up0](https://pdf.sciencedirectassets.com/271855/1-s2.0-S0149718911X0006X/1-s2.0-S0149718911001042/main.pdf?X-Amz-Security-Token=IQoJb3JpZ2luX2VjELv%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2FwEaCXVzLWVhc3QtMSJIMEYCIQCuTAVCIBXmmwfmjMknCdYH8whDvJjaJuXp30Niap76QlhALsAB4Dd2up0)
- Yan, H., Elzarka, H., Zhang, F., & Tang, W. (2018, September). Critical Success Criteria for Programs in China: Construction Companies' Perspectives. *Journal of Management in Engineering*.

- Zhai, L., Xin, Y., & Cheng, C. (2009). *Understanding the Value of Project Management From a Stakeholder's Perspective: Case Study of Mega Project Management*. Retrieved January 2023, from Sage Journals:  
[https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1002/pmj.20099?casa\\_token=kINXmSOBIMkAAAAA:gPfbDB7BfsiGwxljXuAp1wLepbbDLH1JBdrL-EjKpudNRzkPxS-DVHajbNsUkz9zCS04TWOtzbXTtQ](https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1002/pmj.20099?casa_token=kINXmSOBIMkAAAAA:gPfbDB7BfsiGwxljXuAp1wLepbbDLH1JBdrL-EjKpudNRzkPxS-DVHajbNsUkz9zCS04TWOtzbXTtQ)
- Zwikael, O., & Smyrk, J. (2011). *Project management for the creation of organisational value*. Springer. Retrieved August 2023

# 8. Appendix

## Appendix A – Interview questions CEPs

Narrative interview questions for CEPs and traffic managers.

Dutch:

1. Kan je iets over jezelf vertellen?
2. Hoe zou je jouw belangrijkste verantwoordelijkheden als omgevingsmanager beschrijven in een project?
3. Kun je mij vertellen over een project waar je aan hebt gewerkt op Schiphol en hoe jouw rol heeft bijgedragen aan de uitkomst van het project?
4. Kun je mij een voorbeeld geven van hoe je als omgevingsmanager hebt samengewerkt met andere belanghebbenden, zoals stakeholders of projectmanagers, om een succesvol projectresultaat te bereiken?
5. Kun je mij vertellen over een moment waarop je moest onderhandelen met belanghebbenden over een project, hoe je dat hebt gedaan en wat het resultaat was?
6. Hoe zou je beschrijven op welke manieren jij als omgevingsmanager impact maakt in een project?
7. Kun je mij een voorbeeld geven van een project waarbij de uitkomst van het project anders afliep dan gepland? Welke partijen waren betrokken bij de veranderingen en op welke manier?
8. Kun je me vertellen hoe jij denkt wat er anders zou gaan in een project waar geen omgevingsmanager betrokken is?
9. Met welke stakeholders zou ik volgens jou moeten spreken voor mijn onderzoek?

English:

1. Can you tell something about yourself?
2. How would you describe your main responsibilities as a CEP in a project?
3. Can you tell me about a project you worked on at Schiphol Airport and how your role contributed to the outcome of the project?
4. Can you give me an example of how, as CEP, you worked with other relevant parties, such as stakeholders or project managers, to achieve a successful project outcome?
5. Can you tell me about a time when you had to negotiate with stakeholders on a project, how you did it and what the outcome was?
6. How would you describe the ways in which you, as a CEP, make impact in a project?
7. Can you give me an example of a project where the outcome of the project turned out differently than planned? Which parties were involved in the changes and in what way?
8. Can you tell me how you think what would go differently in a project where no CEPs is involved?
9. Which stakeholders do you think I should speak to for my research?

## Appendix B – Interview questions stakeholders

Narrative interview questions for stakeholders.

Dutch:

1. Kan je iets over jezelf vertellen?
2. Kunt u iets vertellen over ervaringen die u heeft gehad met omgevingsmanagers die voor aannemers werken?
3. Hoe zou u de belangrijkste verantwoordelijkheden van een omgevingsmanager beschrijven?
4. Kunt u voorbeelden geven van hoe de omgevingsmanager heeft geholpen bij het oplossen van problemen of het overwinnen van obstakels tijdens een project?
5. Welke aspecten van het werk van de omgevingsmanager heeft u het meest opgemerkt en gewaardeerd?
6. Was in uw ogen de rol van de omgevingsmanager bij het opbouwen en onderhouden van relaties met belanghebbenden belangrijk?
7. Hoe heeft de omgevingsmanager bijgedragen aan het succes van het project?
8. Welke componenten van een project zijn volgens u bepalend voor de uitkomst van het project?
9. Wat vindt u de belangrijkste uitdagingen waarmee omgevingsmanagers momenteel worden geconfronteerd bij het werken aan projecten?
10. Kun u me vertellen wat er volgens u anders zou gaan in een project waar geen omgevingsmanager betrokken is?

English:

1. Can you tell something about yourself?
2. Can you tell something about experiences you have had with CEPs working for contractors?
3. How would you describe the main responsibilities of a CEP?
4. Can you give examples of how CEPs have helped solve problems or overcome obstacles during a project?
5. What aspects of the CEP's work did you most notice and appreciate?
6. In your view, was the CEP's role in building and maintaining relationships with stakeholders important?
7. How did the CEP contribute to the success of the project?
8. What components of a project do you think determine the outcome of the project?
9. What do you think are the main challenges CEPs currently face when working on projects?
10. Can you tell me what you think would go differently in a project where no CEPs are involved?



## Appendix C – Validation for the use of transcripts

### **Agreement by Karen for use of transcript**

Hoi Ike,

Je kunt het interview gebruiken hoor. Prima. Moet ik het nog redigeren? Er staat wel veel uhm in de tekst? Of moet alles zo blijven staan?

Met vriendelijke groet,

### **Agreement by Lillian for use of transcript**

Wat lijkt mij dat een narigheid om zo uit te moeten werken..

Ik ben akkoord hoor. Succes met je afsturen!

Met vriendelijke groet,

### **Agreement by Stefan for use of transcript**

Hoi Ike,

Uiteraard akkoord.

Met vriendelijke groet,

### **Agreement by Paul for use of transcript**

Hoi Ike,

Hierbij mijn goedkeuring op het transcript. Wel apart om gesproken taal zo terug te lezen.

Hoe ver ben je nu met het onderzoek? Heb je inmiddels al je interviews afgenomen?

Met vriendelijke groet,

### **Agreement by Carmen for use of transcript**

Dag Ike,

Ik heb verder geen commentaar op de inhoud.

Tijdens het lezen zag ik wel een aantal tyfouten waardoor woorden fout zijn, die heb ik aangegeven.

Ik ben benieuwd naar je onderzoeksresultaten!

Met vriendelijke groet,

BAM Infra Nederland, Team Verkeersmanagement

### **Agreement by Bert for use of transcript**

Hoi Ike,

Bij deze de goedkeuring. Wel vreselijk om steeds de woordjes uh te lezen 😊. Die zou ik er uit laten.

Met vriendelijke groet,

### **Agreement by Mees for use of transcript**

Hoi Ike,

Hierbij goedkeuring.

### Agreement by Geert for use of transcript

Wat mij betreft akkoord Ike, succes met de verdere uitwerking.

Met vriendelijke groet,

### Agreement by Marco for use of transcript

Hallo Ike, excuus voor de late reactie. In grote lijnen akkoord. Als je het uitgewerkt in een compleet verhaal (concept ) zal ik het even tekstueel bekijken en zonodig aantekeningen aanbrengen.

### Agreement by Job for use of transcript

Hi Ike,

Email adres op visite kaartje wordt aangepast, dank voor de tip.

Aanpassing:

**Maykel** [00:17:11] Siera moet SIRA zijn (Severe Incident Risk Analysis). Ook in de vervolg zinnen.

**Maykel** [00:19:25] de Kest moet zijn KES (KLM Equipement Services).

Verder geen bijzonderheden

## Appendix D – Analysis narrative interviews CEPs

### Analyse interviews CEPs

#### 1. Wat vinden omgevingsmanagers belangrijk?

- Want uhm uh nou ja huh, gesprekken met opdrachtgevers met nieuwe uh relaties is natuurlijk gewoon heel belangrijk. (Karen) – [Gesprekken met de opdrachtgeven en met andere relaties is heel belangrijk.](#)
- Dus wat is er heel belangrijk is om uh om goed in kaart te brengen wie er last van heeft en hoe al die entiteiten met elkaar (Karen) – [Het is belangrijk goed in kaart te brengen wie last heeft van het project en hoe deze verschillende partijen samen komen.](#)
- dit is eigenlijk voorspelbaar en transparant, we willen een proactieve rol aan de voorkant, draagvlak creëren, minimale hinder en anticiperen op voorziene gebeurtenissen. (Karen) – [een proactieve rol, draagvlak creëren, minimale hinder en anticiperen op voorziene gebeurtenissen. Proactieve rol was één van de kenmerken van een omgevingsmanagers vanuit een intermediary rol. Net als dat dit type omgevingsmanager ook vaak interne stakeholders managed, dat is ook iets wat al vaker naar voren is gekomen in het interview met Karen.](#)
- Uhm, nou, mijn einddoel binnen het project, uh, is dat een project uhm, in ieder geval geen vertraging of moeilijke heden oploopt door iets wat ik als omgevingsmanager had kunnen voorkomen, dus door een raakvlak met de omgeving. (Lillian) – [Geen vertraging of moeilijkheden die voorkomen hadden kunnen worden door de omgevingsmanager.](#)
- Dan kan je niet gewoon simpelweg zeggen van wij zijn BAM en we gaan de weg afsluiten. Dat vraagt wel een beetje communicatie skills ook zeg maar. En empathisch vermogen natuurlijk. (Stefan) – [De omgevingsmanager heeft communicatie skills en empathisch vermogen om met stakeholder af te stemmen.](#)
- Zodat we ook een beetje ja, ook intern een draagvlak creëren. Het is niet alleen maar extern, intern is ook best wel belangrijk. (Stefan) – [Intern draagvlak creëren is ook belangrijk, niet alleen extern.](#)
- Je moet het ook niet technisch benaderen. In feite is dat wel wat we gaan doen, dus uiteindelijk moet je het zo platslaan als als, als dat het uh, je moet eigenlijk in Jip en Janneke taal gaan uitleggen wat je gaat doen. Euh, dat is wel belangrijk. (Paul) – [Als omgevingsmanager is het belangrijk in Jip en Janneke taal uit te leggen, dus door het niet technisch te benaderen, aan stakeholders wat er gaat gebeuren.](#)
- Wat ook wel belangrijk is, is dat je uhm, mijn ervaring in ieder geval is, dat je niet voor iemand moet gaan invullen, want de consequenties van iets zijn. (Paul) – [In gesprekken met stakeholders is het belangrijk niet in te vullen wat de consequenties voor die stakeholder zijn.](#)
- Uh dus ja, ook de ook dat is aan Karen en mij, dus aan omgevings en verkeer. Uhm. Dat je dat ook in een project tijdig signaleert. (Paul) – [Het is belangrijk dat tijdig wordt gesignaleerd als er een kans is dat bijvoorbeeld Connexxion een nieuwe dienstregeling moet gaan maken. Want dat traject duurt maanden dus het is belangrijk dat op tijd in de gate te hebben.](#)

#### 2. Hoe gaat het met de ontwikkeling van omgevingsmanagement binnen aannemers?

- en op dat moment stond omgevingsmanagement nog best wel in de kinderschoenen, zeker bij de opdrachtnemer. (Karen) – [In 2007 was de rol van omgevingsmanagement bij de opdrachtnemer nog niet groot, het stond toen nog in de kinderschoenen.](#)
- Want bij Alliander had ik echt een concreet takenpakket van dit is wat je moet doen, en uh weet je wel uh, alleen hier bij de BAM is het nog wel een beetje zoeken van uhm hoe kan ik mij zelf nuttig maken vanuit omgevingsmanagement weet je wel?

- (Stefan) – Bij Alliander was het takenpakket van de omgeving manager duidelijk, binnen BAM is dat nog een beetje uitzoeken.
- Maar ik merk wel omdat het nog vrij nieuw is binnen de aannemerij dat het nog, ja soms wat frictie of onduidelijkheden op kan leveren. (Stefan) – Intern wordt omgevingsmanager ook niet altijd erkent als een taak die nodig is.
  - Maar dat is ook gewoon een deel van je functie, het is gewoon een nieuwe vak. Mensen weten gewoon niet wat het is. (Stefan) – Omdat het een nieuw vak is weten mensen vaak niet wat omgevingsmanagers doen.
  - dat kan wel eens verschillen, maar dat ligt een beetje hoe je dat uh dat uh takenpakket opdeelt. ... Dat is maar net wat wat handig is. Uh, dat kan per project verschillen. (Paul) – Het kan verschillen wie de afstemming doet wat betreft verkeer en wie de omgevingscommunicatie doet. Dit varieert per project, soms zijn het de omgevingsmanagers en soms de verkeersmanagers.
  - Het kan inderdaad ook te maken of je echt hele complexe fasering hebt. Of dat nog tamelijk eenvoudig is? (Paul) – Wanneer iets bij omgevingsmanagers of verkeersmanagers ligt is afhankelijk van de affiniteit van de omgevingsmanager met verkeer, maar vooral ook met of het een complexe fasering is of dat hij relatief makkelijk uit te leggen is.
  - Rijkswaterstaat zegt eigenlijk als wij uh als wij standaard een project willen inrichten, dan gebruiken we het vijf rollen model.(...) Ze zeggen eigenlijk een project moet altijd ingericht zijn met tenminste deze rollen, omdat je op die manier uh een project uh pas goed kunt organiseren. (Paul) – Omgevingsmanagers zitten in het 5 rollen model en zijn volgens Rijkswaterstaat dus sleutel spelers in een project.
  - Is wel uniek hoor, het is het, dit is een, dit is een Nederlandse aanpak in feite. Het is uh ook dat vijf rollen model, dat is iets wat in Nederland wordt toegepast, maar in Duitsland zie je dat niet. In Groot Brittannië zie je dat niet. Dat is uh het, dat tenminste niet in die vorm. (Paul) – De manier zoals omgevingsmanagement in Nederland wordt gedaan is Uniek. In andere landen zie je dat niet in dezelfde vorm. Dit geldt ook voor het vijf rollen model.
  - En toen was er uiteindelijk, een ander werk van een andere aannemer. En toen werden we dus door de de omgeving gebeld van Hallo, hoezo worden wij niet geïnformeerd over de werkzaamheden? (Carmen) – Niet alle aannemers informeren de omgeving even goed en ze doen dit anders dan hoe het bij BAM gedaan wordt. Het bovenstaande voorbeeld was een éénmalig geval.
  - Jazeker, bij aannemers zeker. Uh maar. Maar ook bij Schiphol, want dat zal Karen ook wel verteld hebben. Bij Schiphol zijn er verder geen omgevingsmanagers, waar ze dan eigenlijk mee kan afstemmen bijvoorbeeld. (Carmen) – BAM loopt voor ten opzichte van andere aannemers op het gebied van omgevingsmanagement en het informeren en betrekken van de omgeving. Maar ook Schiphol heeft zelf geen omgevingsmanagers waardoor niet alle stakeholders zijn geïnformeerd over de werkzaamheden die gaan komen.

### 3. Bij wat voor soort probleem wordt een omgevingsmanager betrokken?

- Ga jij eens even met die stakeholders praten want ik kom er niet uit. De zitten, rechtswinkel en café en fietswinkel en in een kinderdagverblijf en nou hoe gaan we dat regelen? (Karen) – Een omgevingsmanager werd erbij betrokken omdat er veel verschillende stakeholders waren en deze stakeholders de bouw niet wilde.
- Want eigenlijk stond de bouw stil, want die bedrijven die daar zaten, die wilden dat niet. (Karen) - Een omgevingsmanager werd erbij betrokken omdat er veel verschillende stakeholders waren en deze stakeholders de bouw niet wilde.
- dus op basis van de invloeden die een stakeholder heeft en de hinder of het belang dat hij heeft, bepaal je hoe je samenwerkt met iemand. (Lillian) – Op basis van de

invloeden en hinder van een stakeholder wordt bepaald hoe met de stakeholders wordt samengewerkt.

- Kijk het is per bedrijf verschillend hoe omgevingsmanagement wordt ingevuld. (Stefan) – *Per bedrijf is de rol van omgevingsmanager anders, zie literatuur.*
- bij Alliander was het bijvoorbeeld dat ik echt veel onderzoeken moest doen, studies moest doen (Stefan) – *Bij Alliander doet een omgevingsmanager veel onderzoek en studies naar vergunningen en doen ze een klein beetje afstemmen met de omgeving.*
- op Schiphol is dat eigenlijk denk 80% wel echt, uh uh, afstemmen. (Stefan) – *Bij BAM op Schiphol is het afstemmen juist een groot deel van de werkzaamheden.*
- En en uh bij heel veel opdrachtgevers zie je ook dat daar ook een omgevingsmanager vanuit de opdrachtgevers kant zit om dat stuk uh in die planfase uh te uh uh ja af te dichten. (Paul) – *Omgevingsmanagers aan de kant van de opdrachtgever moeten draagvlak creëren en helpen de scope van het project te bepalen.*
- Pas als er uit dat eerste kernteampje zeg maar bedacht wordt oké, omgeving is uh hier wel echt een issue. Uh of of. Verkeer is in dit geval een issue. Dan pas wordt je vaak opgelijnt. (Paul) – *Nadat de projectleider, projectorganisator en eventueel een ontwerpleider zijn betrokken vanuit de kant van de aannemer wordt door hen bepaald of er omgevings- of verkeersmanagers nodig zijn.*
- dat was wel een echte eye opener dat we dus omgevingsmanagement, want ook zij waren later betrokken. (...) Dat was wel een eye opener van oké dit moeten we van de voorkant veel beter inrichten, want dit leidt tot tot tot tot allerlei problemen en dat moeten we voorkomen. (Paul) – *Omgevingsmanagement was laat betrokken en er kwamen van veel verschillende kanten klachten, dus dat moest aan de voorkant van het project veel beter worden ingericht om alle klachten te voorkomen.*
- Ten aanzien van ontwerp doen ze dat, ten aanzien van uitvoering is dat heel beperkt. Dat is dus uh. En daar ligt dus voor ons een grote rol omdat Schiphol dat niet doet. (Paul) – *Schiphol heeft wel stakeholdermanagers die ten aanzien van het ontwerp de eisen van stakeholders achterhaald om deze in het programma van eisen te zetten, maar ten aanzien van de uitvoering doet Schiphol maar beperkt stakeholdermanagement. Daarom worden de omgevingsmanagers van de uitvoerder ingezet.*

#### 4. Wat voor aanpak gebruiken omgevingsmanagers?

- Dus het was heel druk en uhm nou ja dus dat heb ik gedaan en zo ben ik langzaam begonnen met gesprekken te voeren en uiteindelijk is er uitgekomen dat we daar wel konden bouwen. (Karen) – *Gesprekken voeren met verschillende stakeholders.*
- We gaan jullie overlast geven, maar wanneer zou het van jullie dan wel kunnen? (Karen) – *Door te erkennen dat je de situatie van de stakeholders begrijpt, creëer je ruimte voor hen om mee te denken.*
- het is niet zo dat wij alle gesprekken doen hé. Ik heb het heel veel gefaciliteerd aan het begin. Daarna nemen die teams het over. (Karen) – *Gesprekken in het begin faciliteren en overdragen aan teams.*
- Bij elk project heb je dit weer nieuw en heel vaak doen ook project of werkvoorbereider, dus die gaan ook die gesprekken inmiddels wel aan. Die weten vaak inhoudelijk natuurlijk veel meer van die projecten. Uh, maar wij hebben wel die zaadjes gepland. (Karen) – *Zorgen dat er contacten zijn met stakeholders voor de werkvoorbereider zodat hij zelf in gesprek kan met de stakeholders.*
- Ik zeg altijd ja, Haarlemmerolie ben ik, weet je wel, ik zorg dat wij iets voorbereiden, dat ik de contacten leg en vervolgens kan dat projectteam het overnemen. Ik hoef niet overal bij te zijn. (Karen) – *Contacten leggen voor het projectteam.*

- Hij is wel iets opgeschoven dus we hebben hem eerst weggehaald. Uh, maar gelijk op een nieuwe plek gezet en vervolgens konden wij dat viaduct bouwen. (Karen) – [Het zoeken naar andere oplossingen.](#)
- Dus zorgen dat mensen die eigenlijk tegenstrijdige belangen hebben wel, dat je wel zorgt om ze aan tafel te krijgen of in ieder geval te zorgen dat het wel past of dat er overeenstemming is dat de ene misschien wat moet wachten omdat de andere meer impact heeft. Dus dat je dat ook uitlegt. Want heel vaak zijn mensen best wel bereid om te helpen of mee te werken of mee te doen. Maar ze moeten het wel weten. (Karen) – [Het zorgen dat stakeholders elkaars standpunt ook begrijpen.](#)
- project is best wel groot, dus intern binnen BAM heb je dan niet, ben je niet een losse omgevingsmanager, maar heb je als omgevingsmanager ook wat meer een team met een verkeerskundige en een ecooloog en een vergunningen expert. (Lillian) – [Als een project groot is heb je soms een omgevingsteam met een omgevingsmanager, verkeerskundige, een ecooloog en een vergunningen expert.](#)
- we kijken eigenlijk van tevoren, heb ik gewoon gekeken, wat hebben mensen nou voor invloed op het project? (Lillian) – [Eerst kijken naar de invloeden die stakeholders hebben op een project.](#)
- dan betrek ik ze er vroeg bij zodat zij mee kunnen denken over het ontwerp en over de afsluiting en de omleiding. (Lillian) – [Betrek de stakeholders met invloed vroeg bij het project zodat ze mee kunnen denken.](#)
- En daarin was mijn rol ook om samen met projectleider tot conclusie tot de conclusie te komen dat er zulke tegengestelde belangen was, dat uh, of dat mensen zulke harde wensen hadden die we niet waar konden maken dat we het project gewoon dan niet konden uitvoeren. (Lillian) – [Wensen en eisen van stakeholders bij elkaar leggen en kijken of het project überhaupt uitvoerbaar is.](#)
- we hebben daar de communicatie met de omgeving ook wel heel actief ingestoken omdat dat daar wel een hele belangrijke doelgroep is. (Lillian) – [Met belangrijke doelgroepen de communicatie actief insteken.](#)
- Misschien iets meer, dat we iets meer goodwill gekweekt hebben. (Lillian) – [Het kweken van goodwill bij stakeholders.](#)
- Dus door dat ook uh iets minder zij tegen ons, iets meer samen te krijgen door snel acties op te pakken en dat in gesprekken aan te geven. (Lillian) – [Intern laten zien dat het niet zij tegen ons. Dit kan door snel acties op te pakken \(in gesprek gaan met stakeholders\) en het in gesprekken aan te geven.](#)
- Als je kan laten zien dat de moeilijkheid wel meevalt of of of dat je kan laten zien dat het best wel logisch is dat partijen dat als moeilijk ervaren, creëer je daar wel meer draagvlak voor binnen je team. (Lillian) – [Door intern te laten zien dat de moeilijkheid meevalt wordt meer draagvlak gecreëerd binnen het team.](#)
- Mensen zijn ook bang dat ze dan bijvoorbeeld uh leukemie uh uh krijgen, omdat er best wel wat elektromagnetische velden uh vrijkomen uh uh bij zo'n transformator en dat proberen wij daar eigenlijk uh ja te verhelpen mensen gerust te stellen door middel van uh onderzoeken die gedaan zijn. (Stefan) – [Bij Alliander, door middel van onderzoeken uit te voeren mensen op hun gemak proberen te stellen.](#)
- we hebben best wel intensief samengewerkt met Schiphol en met de interne afdeling op, uh binnen de BAM of Schiphol (Stefan) – [Zowel intern als extern intensief samenwerken, zie literatuur.](#)
- Wat we eerst eigenlijk doen is uhm we halen uh de planning eigenlijk op uh. Dus wanneer gaat het gebeuren en wat gaat er precies gebeuren? (Stefan) – [Als eerste stap wordt de planning opgehaald bij de projectmanager.](#)
- ja dat gaan we eigenlijk uh zelf eerst onderzoeken, hè wat voor impact heeft op de omgeving. (Stefan) – [vervolgens wordt de planning onderzocht en wordt gekeken naar de impact op de omgeving.](#)



- Waarna we eigenlijk, eigenlijk twee wekelijks samen zitten, een vaste moment uh op, een vaste datum (Stefan) – [Samenzitten met stakeholders en opdrachtgevers op reguliere basis.](#)
- Door, door eigenlijk heel veel gesprekken te voeren, veel vragen te stellen, uh achterhaald waar, waar de zorgen vandaan zijn gekomen. (Stefan) – [Door gesprekken te voeren en vragen te stellen achterhalen waar de zorgen van stakeholders vandaan komen.](#)
- je probeert eigenlijk voordat je de dingen op gaat halen bij de stakeholders, probeer je eigenlijk van tevoren jezelf in de schoenen van de stakeholder te zetten... Dan laat je al zien dat je proactief hebt nagedacht over sommige situaties en dat waarderen bedrijven ook meestal. (Stefan) – [Door jezelf te verplaatsen in de stakeholder kan je van te voren bedenken welke antwoorden je moet hebben als je met ze in gesprek gaat. Op die manier ben je proactief bezig en dat kunnen stakeholders vaak waarderen.](#)
- En dan heb ik eigenlijk namens de KLM cateringservice heb ik een soort onderhandelingen gevoerd met, uh intern met Joris om dat toch uh in het weekend te doen. (Stefan) – [De zorgen van KLM op te halen en dit onderhandelen met interne stakeholders.](#)
- Dus dat is ook weer zoeken naar een, naar een goede balans. Oké, dus enerzijds is het de planning, de juiste planning vinden, in uh in in overleg met opdrachtgever en bevoegde gezagen. Uh twee is natuurlijk dan het zorgen van een goeie verkeersfasering waar wel werk in gemaakt kan worden. (Paul) – [Het vinden van een goede balans tussen planning in overleg met de opdrachtgever en bevoegde gezagen en een goede verkeersfasering.](#)
- Dus zij voorzien ons ook van advies over handhaafbaarheid, over uh juridisch uh of iets klopt of niet. Uhm uh dus uh die zijn ook heel belangrijk, zij moeten ook in het ontwerp traject goed kijken of of een verkeerskundige oplossing ook uh handhaafbaar is. Daar toetsen zij op uh uh. (Paul) – [Omgevings- en verkeersmanagers betrekken de KMar zodat de KMar de handhaafbaarheid en juridische aspecten van het ontwerp kan toetsen.](#)
- Uh het vooraf informeren heb ik het idee dat het echt wel zijn vruchten afwerpt. Want je hebt uh, omdat mensen in omgeving dan weten wat er speelt, uhm voelen ze zich ook gehoord of gezien, ze voelen zich betrokken erbij. (Carmen) – [Door vooraf te informeren voelen stakeholders zich gehoord, gezien en betrokken.](#)
- Maar uhm, daardoor heb je wel meer credit die je ook weer later kan gebruiken als het wat minder goed gaat bijvoorbeeld. (Carmen) – [Door stakeholders vroegtijdig te betrekken creëer je credit dat ook later in het project gebruikt kan worden als het wat minder goed gaat.](#)
- Dus die die die, die samenwerking, die die was. Uh, die was lastig, maar ook wel heel gaaf. Want je had wel ook de de de de directe lijntjes daarmee. Dat ging best wel goed. (Carmen) – [Er waren korte lijntjes nodig met het justitieel complex i.v.m. een proces dat daar liep. Omdat het ging over gevoelige informatie kon veel informatie pas op het laatste moment worden gegeven.](#)
- Nou ja, er is dan een overleg. Dat heet dan dat LOOK overleg. Daar zit dan KLM Cargo onder ander in. En uh, de projectleider van vanuit Schiphol, dus niet altijd de wegbeheerder. En dan komen er ideeën vanuit KLM Cargo van nou ja, die, dat moet zo gedaan worden eigenlijk, dat vinden we fijn. Uh, nou ja, dat neem ik dan mee naar het OVA overleg, van gaan we dat bespreken, van uh dit gaan we dan, dit willen ze dus eigenlijk zo doen. (Carmen) – [Ze zijn de verbindende factor in verschillende overleggen. Dus geven in het ene overleg aan wat er in het andere overleg is afgesproken.](#)



- Dus uh dan wordt dat weer teruggestuurd en dan eigenlijk zit je dan een beetje er tussen in van wat, op welke manier gaat dat nou uitgevoerd worden? (Carmen) – [Op die manier wordt je een beetje heen en weer gestuurd zonder dat duidelijk is op welke manier het nou uitgevoerd gaat worden.](#)
- Nouja, ik zit wel in beide overleggen ja en uh ik moet uiteindelijk de vergunning krijgen voor een verkeersmaatregel. (Carmen) – [De verkeersmanager moet de vergunning zien te krijgen, dus de verkeersmanager moet daarvoor van verschillende partijen een akkoord zien te krijgen.](#)
- Dat moet ik dan vertellen. Dat is natuurlijk best wel lastig, want uh, omdat je natuurlijk een tussenpersoon bent, komt het minder direct over. (Carmen) – [In verschillende overleggen moet de verkeersmanager standpunten van andere partijen die niet in dat overleg zitten uitleggen. Dit kan best uitdagend zijn omdat de verkeersmanager een tussenpersoon is, hierdoor komt het minder direct over.](#)

## 5. Wat zijn oplossingen waar omgevingsmanagers mee komen?

- Dus toen zei ik nou dan gaan we t weekend beginnen op vrijdagavond en dan t hele weekend door gaan. (Karen) – [In het weekend werken.](#)
- We hebben containers neergezet voor het geluid. (Karen) – [Containers neerzetten.](#)
- Aan de voorkant zaten de de de de slaapkamertjes en we verplaatsen naar achteren en de leefruimte naar voren (Karen) – [Omdraaien ruimtes binnen een bedrijf.](#)
- dan nemen wij nu wat asfaltwerkt op hun parkeerterrein mee (Lillian) – [Zorgen voor goodwill vanuit stakeholders.](#)
- bepaalde ontwerpen die we aanpassen uh dus wat dikkere muren bijvoorbeeld uh wat niet per se nodig is voor een onderstation zelf, maar meer voor ter geruststelling voor de gemeente bijvoorbeeld, of voor de buurtbewoners. (Stefan) – [Bij Alliander werden soms ontwerpen aangepast, bijvoorbeeld dikkere muren om mensen gerust te stellen.](#)
- dat scheelt ook met de vergunningen bijvoorbeeld. Dat er geen uh bezwaar komt op een uh vergunning (Stefan) – [Door de zorgen van een opdrachtgever te achterhalen en dat terug te koppelen bij de projectmanager, krijg je minder snel bezwaar op de vergunningen die je aanvraagt.](#)
- je mag zelf je vergunning aanvragen, maar ik heb eigenlijk een korte cursus gegeven van hoe hij vergunningen in Relatics bij kan houden. (Stefan) – [Intern begeleiden en zorgen dat het werk goed wordt uitgevoerd.](#)
- Dus uh ja dat zorgde ervoor dat we ook met, met uh de veiligheidsregio uh Kennemerland ook in gesprek moesten gaan, van ja nee, misschien moeten jullie dus bepaalde gebieden bij andere uh kazernes beleggen omdat het anders gewoon niet uh te behalen viel. (Paul) – [Zorgen dat voor de nood en hulpdiensten duidelijk is dat er een weg niet gebruikt kon worden van wege werkzaamheden en dat bepaalde gebieden bij andere kazernes ondergebracht moesten worden.](#)
- Dus er zijn wel wat concessies gedaan, maar ja, natuurlijk veel te laat want er ligt een heel werkplan om, uh om het op die manier uitvoeren en dan ga je tijdens de uitvoering ga je je plan veranderen. Ja, dat is, dat heeft nogal wat impact op de planning en op de, ja ook op de kosten natuurlijk. (Paul) – [Er zijn concessies gedaan, maar het was veel te laat in het proces. Hierdoor werd het werkplan tijdens de uitvoering aangepast en dit heeft veel impact op de planning en de kosten.](#)
- Nu zijn we dus tot de oplossing gekomen dat we dit in nacht afsluitingen gaan doen. Uh, maar dan wordt het dus een reeks nog de afsluiting van, ik dacht dat het er een stuk of zes of zeven gaan worden, uh waar dus 's nachts de weg dichtgaat. (Paul) – [In overleg met Schiphol en Connexion is besloten om 's nachts in een tunnel te werken en overdag de tunnel weer \(deels\) open te gooien zodat de hinder op die manier wordt beperkt.](#)

- Nou ja, toen het echt een beetje kritiek werd, is dus de wegbeheerder wel in het overleg gekomen en die heeft heeft z'n standpunt gezegd van nou dat gaat dus niet zo gebeuren en ik bepaal alles. Dat is natuurlijk niet helemaal uh de beste manier om dat zo te doen, om de band uh te waarborgen. (Carmen) – [De verkeersmanager heeft er voor gezorgd dat toen het nodig was de wegbeheerder zelf in het overleg erbij kwam, op deze manier was de verkeersmanager geen tussenpersoon meer en kon er in een directer verband overlegd worden.](#)

## 6. Wat zien omgevingsmanagers als hun belangrijkste verantwoordelijkheden?

- **Stakeholders managen (communicatie)**
- Het begint natuurlijk bij een tender, want wij krijgen pas een opdracht bij een tender dat je de stakeholders eerst eens in kaart brengt. (Karen) – [Het begint met het in kaart brengen van de stakeholders.](#)
- Wie is er nu belangrijk? Wie heb ik nodig voor vergunningen, waar moet ik mee persoonlijke in gesprek? Wie moet ik alleen maar te informeren? (Karen) – [Er wordt een stakeholder analyse gemaakt waarin duidelijk wordt wie belangrijke stakeholders zijn, welke stakeholders nodig zijn en welke stakeholders enkel geïnformeerd hoeven te worden.](#)
- dat we alle uh kikkers in de vijver houden uh en tijdens de bouw en tot en met opleveren. (Karen) – [Omgevingsmanagers zorgen ervoor dat stakeholders van de bouw tot en met de oplevering enig sinds tevreden blijven en niet dwars gaan liggen.](#)
- Hoe zorg je nou dat al die afdelingen en al die aparte bedrijven buiten de basis Schiphol uh dan uh uh nou zodanig zijn geïnformeerd met al hun vragen en uhm uit uh uitdagingen dat je wel die weg kan bouwen of dat je wel die brug kan bouwen. (Karen) – [Stakeholders dusdanig informeren en hun vragen beantwoorden dat je het project kan starten.](#)
- Uhm ja dan ben je wel aan het schakelen tussen heel veel uh heel veel bedrijven en heel veel mensen ook. (Karen) – [Omgevingsmanagers schakelen veel tussen stakeholders.](#)
- En dat is ook wel een beetje onze rol. Niet alleen op Schiphol, maar ook elders. Dat we een beetje overview hebben. (Karen) – [Overview hebben op de stakeholders van het project.](#)
- Onze rol in de bouw is van hoe gaat die fasering er uitzien? Dat is mijn rol om dat te gaan vertellen. En hoe gaan we weer om met het verkeer? Hoe gaan we omleidingsroutes verzorgen? Uh, wat komen er voor risico's bij kijken? Waar gaan we ons als team aan houden? (Karen) – [Stakeholders vertellen wat er gaat gebeuren.](#)
- Ik zeg altijd ik kijk uh de projecten aan vanaf de bouwhekken naar buiten en ik kijk niet vanaf de bouwhekken naar binnen. (Karen) – [Het kijken naar externe stakeholders.](#)
- Vanaf de bouwhekken naar buiten kijken en ik sta op het bouwwerk en ik moet deels wat buiten, wat ze buiten het bouwwerk willen vragen of wensen moet ik vertalen naar binnen. (Karen) – [De wensen van externe stakeholders naar interne stakeholders vertalen.](#)
- Dus ik heb toen die omgeving in kaart gebracht, dat heb ik ook gepresenteerd aan uh, aan uh aan ons team en aan de uh aan aan Schiphol. (Karen) – [Het in kaart brengen van de omgeving.](#)
- wij denk er helemaal niet over na, maar dat is bij ons eigenlijk helemaal geen evenement, maar wereldwijd is dat dus wel een event. Dus dat soort dingen, die haal ik dan op. En dan denk ik ja, daar moeten we dus rekening mee houden. (Karen) – [Het ophalen van belangen van de stakeholders.](#)
- Dus die kaartjes die ik heb laten maken, daar maak ik dan een brief van. Uh en dit gaat dan naar al die stakeholders toe uh als als communicatiemiddel. (Karen) –

## Omgevingsmanagers gebruiken visualisaties in hun communicatie naar stakeholders.

- zorgen dat die vragen en die dingen die je met de stakeholders afspreekt ook in die plannen terecht komen. Dus wij moeten het ook weer naar binnen vertalen. (Karen) – **Afspraken maken met externe stakeholders en zorgen dat interne stakeholders deze afspraken nakomen.**
- Want dat is ook nog overtuigingskracht heb je nodig om dit voor elkaar te krijgen. Want voor hetzelfde geld had Arthur gezegd ja, ja, leuk, maar uh, ja, dit is ons plan en we gaan het gewoon bouwen. Ja dus je hebt ook nog intern wel een missie te gaan. (Karen) – **Een omgevingsmanager heeft ook overtuigingskracht nodig om mensen te kunnen overtuigen, in dit geval ging het om interne stakeholders overtuigen.**
- Dus ook intern moet je af en toe op je strepen staan. (Karen) – **Ook intern moeten omgevingsmanagers overtuigen.**
- zorgen dat er geen klachten binnenkomen, zorg dat een project niet gestopt, euh op stop wordt gezet of niet door kan gaan doordat er niet goed is afgestemd met de omgeving (Lillian) – **Voorkomen van klachten of dat een project helemaal stop gezet wordt doordat er niet goed is afgestemd met de omgeving.**
- Nou daar zaten gewoon heel veel partijen bij en dat allemaal in kaart brengen, dat is op Schiphol, en zeker bij heel veel projecten best wel een grote taak. (Lillian) – **Het in kaart brengen van alle betrokken partijen en hun belangen.**
- En daar en daar misschien een positieve beleving bij hebben in plaats van een negatieve beleving en gewoon blij zijn van hé oh ja, we krijgen echt iets moois terug. (Lillian) – **Het zorgen dat stakeholders een meer positieve beleving krijgen bij het project ipv een negatieve beleving.**
- Dat het werk eigenlijk uh uh plaats kan vinden zonder dat het uh ja, benoem waardige impact heeft op de omgeving en dat zij tijdens de werkzaamheden ook nergens tegen aanlopen vanuit de omgeving. (Stefan) – **Zorgen dat de werkzaamheden gedaan kunnen worden zonder tegen dingen aan te lopen vanuit de omgeving en zonder te veel impact op de omgeving.**
- kijk natuurlijk worden we vanuit de BAM betaald alleen je bent wel de schakel tussen een opdrachtgever, opdrachtnemer en de stakeholders. Dus je probeert eigenlijk een zo goed mogelijke oplossing te zoeken voor iedereen. (Stefan) – **Omgevingsmanagers zijn de schakel tussen de opdrachtgever, opdrachtnemer en de stakeholders. Ze proberen een zo goed mogelijke oplossing te zoeken voor alle partijen.**
- Dat is wel je taak als omgevingsmanager, want je hebt niet alleen maar externe stakeholders, je hebt ook intern stakeholders, dus je moet laten zien wie je bent, wat je doet en wat je voor een bedrijf kan betekenen. En dat niet alleen maar geld kost, maar ook dingen, dat het echt ook wat oplevert weet je wel. (Stefan) – **Intern en extern stakeholders managen, intern ook laten weten wat je als omgevingsmanager doet.**
- hoe we het gaan bouwen en uh welke hinder daarbij komt kijken en welke aanvullende eisen daaruit kunnen komen vanuit de omgeving. (Paul) – **Hoe gebouwd gaat worden, de hinder die daarbij komt kijken en aanvullende eisen die vanuit de omgeving daarover komen, dat is de verantwoordelijkheid van de omgevingsmanager.**
- de banden houden met de omgeving en weten wie waar zit en waarvoor jij ze kan benaderen en dat ze ook geïnformeerd zijn. (Carmen) – **Banden behouden met de omgeving. Dus weten waar iedereen zit, waarvoor ze benaderd kunnen worden, zorgen dat iedereen geïnformeerd is.**
- **Vergunningen managen**

- Daarna ga ik inventariseren wat voor vergunningen ik allemaal nodig heb in dat hele tracé. (Karen) – **Inventariseren welke vergunningen allemaal nodig zijn.**
- is ze ook verantwoordelijk voor de vergunningen vaak en als het heel ingewikkeld wordt dan hebben we natuurlijk vergunningen specialisten, maar in basis zijn wij dat ook. (Karen) – **Vaak zijn omgevingsmanagers ook verantwoordelijk voor vergunningen, als het erg ingewikkeld wordt dan zijn er vergunningen specialisten.**
- wat ik vooral doe is, ik maak een soort analyse van de stakeholders en de vergunningen (Karen) – **Een analyse maken van de stakeholders en de vergunningen.**
- Ik hou ook de vergunningen bij uh maar daarna maak ik voor de uitvoering echt een BLVC plan. (Karen) – **Vergunningen bijhouden en een BLVC plan opstellen.**
- En mijn taken en verantwoordelijkheden zitten heel erg op vergunningen. (Lillian) – **Zorgen voor de juiste vergunningen.**
- En ook bijvoorbeeld qua vergunningen. (Stefan) – **Het zorgen dat de vergunningen in orde zijn zodat het werk uitgevoerd kan worden.**
- Dus je beschermd ook eigenlijk de, ja project teams en BAM in z'n geheel voor slechte imago, maar ook voor uh kosten die eventueel naar voor uh zouden kunnen komen mocht er wat gebeuren, als er geen vergunning is zeg maar. (Stefan) – **Door vergunningen te regelen beschermd de omgevingsmanager projectteams en BAM tegen een slecht imago en eventuele kosten mocht er wat gebeuren.**
- wat je ook veel ziet, is hier, dat heel veel mensen uh uh vergunningen zelf aanvragen als het gaat om kleinere vergunningen. ... dan zit je meer in een soort begeleidende rol zeg maar. (Stefan) – **Soms worden vergunningen ook door de projectteams zelf aangevraagd, maar dan is de omgevingsmanager degene die alles overziet en begeleid.**
- Uh als ook uh vergunningencoördinatie erbij belegt is, uh dat zij dus ook dat uh dat hele, ja dat hele proces borgen dat dus vergunningen tijdig worden aangevraagd, juist worden aangevraagd, compleet worden aangevraagd. (Paul) – **Het borgen van het hele proces van vergunningen, dus het tijdig, juist en compleet aanvragen van de vergunningen.**
- **Over het algemeen**
- Wij zijn eigenlijk de grootste faalkosten managers. (Karen) – **Omgevingsmanagers zijn eigenlijk faalkosten managers.**
- Je hebt ook een soort overtuigingsrol. Je hebt een adviserende rol, je hebt een overtuigende rol, je hebt ook een luister rol, en je hebt ook een soort van Haarlemmerolie rol. (Karen) – **Een omgevingsmanager heeft veel verschillende rollen.**
- Wat we hebben gedaan is eigenlijk in kaart gebracht welke vergunningen er nodig zijn om het werk uit te kunnen voeren. Uhm en wat uh ja de eisen zijn vanuit Schiphol om het werk uit te kunnen voeren. (Stefan) – **De vergunningen in kaart brengen en achterhalen wat de eisen vanuit Schiphol zijn om het werk uit te mogen voeren.**
- En dat is ook je rol om dingen op te lossen, anders had hij het zelf wel kunnen doen zeg maar. (Stefan) – **dingen oplossen zodat de project manager dat niet hoeft te doen.**
- Ja door eigenlijk wat ik net ook gezegd heb, door uh, door te conditioneren eigenlijk voor het project, conditioneren, onderzoek uit te voeren, uhm, alles wat niet technisch is uh pakken wij op, uh dus de communicatie, de vergunningen uh voor iets als een BLVC plan bijvoorbeeld. (Stefan) – **Omgevingsmanagers maken impact door het project te conditioneren, onderzoek uit te voeren, alle niet technische dingen oppakken zoals communicatie, vergunningen en BLVC plannen maken.**

- Ja en daar proberen wij ook wel voor te waken vanuit omgeving, de hele tijd aan de bel trekken van jongens uh deadline voor de aanvraag nadert. (Stefan) – [Er op letten dat miscommunicatie en vergunningen die niet verkregen zijn er niet voor zorgen dat projecten vertragingen oplopen.](#)
- De omgevingsmanager, die moet er voor zorgen dat de hele context rondom een project uh uh goed afgebakend is. (Paul) – [Het afbakenen van de hele context rondom een project.](#)
- dus dat kan ervoor zorgen dat uh dat de de bouwplaats goed geconditioneerd is, dus dat kabels en leidingen zijn verlegd, dat er natuur uh ecologisch onderzoek is gedaan, dat er archeologisch onderzoek is gedaan. Maar ook dat je dus uiteindelijk ervoor zorgt dat er, ja de verkeersstromen die door jouw projectgebied gaan lopen dat die uiteindelijk in feite verlegd zijn van uh van je van je gebied en dat de situatie rondom je projectgebied uh buiten de bouwhekken ook uh ja beheerst is. (Paul) – [Het conditioneren van de bouwplaats, zorgen dat kabels & leidingen zijn verlegd, ecologisch en archeologisch onderzoek is gedaan en het verleggen van verkeersstromen.](#)
- Daarom doen we het bijna voor elk project nu wel. Dat is even een korte scan en korte omgevingsscan. Uh en ja, om inzichtelijk te brengen wat zijn de risico's op gebied van vergunningen? (Paul) – [Een korte omgevingsscan maken om inzichtelijk te maken waar je tijdens het project mogelijk allemaal in aanraking komt en wat risico's zijn op het gebied van vergunningen.](#)
- wat ze ook doen, dan zeg ik ze maar daar ben ik ook onderdeel van, is het BLVC plan maken. (Carmen) – [Het BLVC plan geeft een overzicht van wat het project gaat inhouden en waar nog wat moet gebeuren. Dus dit maakt het ook voor onder andere een projectleider, een werkvoorbereider en een verkeersmanager duidelijk wat er nog moet gebeuren.](#)

## 7. Wat zien verkeersmanagers als hun belangrijkste verantwoordelijkheden?

- Nou de verkeersmanager heeft de verantwoordelijkheid om uh uh dus te borgen dat de verkeer dat de verkeersfasering, dat die dat daarin dus de verkeersveiligheid, de doorstroming en de bereikbaarheid uh gewaarborgd zijn, dat is, dat is eigenlijk primair wat wij moeten doen. (Paul) – [De primaire verantwoordelijkheid van een verkeersmanager is om te zorgen dat in de verkeersfasering de verkeersveiligheid, doorstroming en de bereikbaarheid gewaarborgd blijft.](#)
- Uhm ja dus ook die balans vinden in hinder en maakbaarheid van het werk. (Paul) – [Het vinden van de balans tussen hinder en de maakbaarheid van het project.](#)
- In ontwerpfase, uh, toetsen wij zeg maar, of de verkeerskundige onderbouwing, een beetje de de de reden waarom je iets wilt doen, of dat klopt. (Paul) – [In de ontwerpfase toetsen of de verkeerskundige onderbouwing klopt.](#)
- En zorgen wij ervoor dat, zeg maar alle verkeerskundige uitgangspunten, dat die goed uh ja, dat die goed genomen worden zodat wegontwerp daar verder mee kan. (Paul) – [In de ontwerpfase zorgen verkeersmanagers dat verkeerskundige uitgangspunten goed genomen worden zodat wegontwerp daar verder mee kan.](#)
- Uh en en en helpen wij bij het maken van varianten studies. Dus uh voorontwerp, daar zit meer een soort adviserende rol die we daarin hebben. (Paul) – [In de ontwerpfase hebben verkeersmanagers een adviserende rol in het maken van varianten studies.](#)
- Wij doen ook verkeersveiligheid audits, dus uh uh wij zijn, een aantal mensen van onze afdeling zijn gecertificeerd om dat te mogen doen. Uh, waarbij je dus je ontwerp toetst op verkeersveiligheid. Uhm. En of er dus wel die juiste afwegingen zijn gemaakt op dat gebied. (Paul) – [In de ontwerpfase zijn een aantal verkeersmanagers gecertificeerd om het ontwerp te toetsen op verkeersveiligheid.](#)



- En voor voorbereiding en uitvoering, ja is dus de impact, uh ja, de balans vinden tussen maakbaarheid en en omgeving slash verkeershinder. Dat is uh, die juiste balans vinden. (Paul) – [In de voorbereiding en uitvoeringsfase zoeken verkeersmanagers vooral naar de balans tussen omgevings- en verkeershinder en de maakbaarheid.](#)
- Ja, het is dit, dit is de doorvertaling van die eisen, uh naar uh nou naar nou ja, nou ja, nou je manier van faseren. (Paul) – [Het voorvertalen van gestelde eisen over hinder naar een goede manier van faseren.](#)
- En het is soms ook als jij uh als er eisen gesteld zijn die gewoon conflicterend zijn, dat uh dat ook ter sprake brengen, van opdrachtgever je wil dit, maar je wil ook dat, dat kan niet samen. (Paul) – [Het herkennen van conflicterende eisen en dat ter sprake brengen bij de opdrachtgever.](#)
- Nou ja, dat is het organiseren uiteindelijk dat een werkvak op de weg mag staan. (Carmen) – [De verkeersmanager organiseert dat een werkvak uiteindelijk op de weg mag staan.](#)
- nou dan heb je de overleggen met de werkvoorbereiding en de uitvoering enzo om dat te kunnen realiseren, wat zou je precies nodig hebben, de aan de hand van wat ze nodig hebben, laat ik dan een tekening opstellen door verkeerstechniek. (Carmen) – [Door overleggen te voeren met de werkvoorbereiding en de uitvoering ophalen wat er precies nodig is en aan de hand van die informatie een verkeersmaatregelen tekening op laten stellen.](#)
- Uh die tekening die dien ik in in Kermit dat is vergunning systeem van schiphol. En dan zet ik daar alle uh eigenschappen van in, wie de projectleiders zijn, en wat, de verkeersmaatregel precies inhoud. Uh en uh door dat in te dienen probeer je een vergunning te krijgen om het werkvak op de weg te krijgen. Dus, dat de wegbeheerder ermee akkoord gaat, dat dan de wegsituatie veranderd. (Carmen) – [Het aanvragen van de vergunning om een werkvak op de weg te krijgen en daarmee een akkoord krijgen van de wegbeheerder dat de wegsituatie veranderd.](#)

#### **8. Op welke manier hebben belangrijke stakeholders invloed op het project?**

- Zo heb je ook een afdeling security. Die hebben gewoon zoveel invloed binnen Schiphol. Dat als de veiligheid in het geding komt, dan gaan er gewoon dingen niet door of dan moet het uitgesteld worden of het moet anders ingericht worden. (Karen) – [Instanties die zich bezig houden met veiligheid hebben veel te zeggen, ze kunnen zelfs projecten stopzetten als de veiligheid in het geding komt.](#)
- Dus dat die invloed, een bus Connexxion, daar zijn elektrische bussen op Schiphol de meeste, van het GVB zijn nog een aantal diesel, maar die kunnen maar 5 minuten omrijden. Dus als wij een grote omleiding hebben dan kan dat niet eens. Dan moeten we t al minimaal een half jaar van tevoren gaan melden bij Connexxion. (Karen) – [Openbaar vervoerdiensten moeten op tijd op de hoogte worden gebracht, zodat ze de tijd hebben om eventueel hun schema om te gooien.](#)
- En dat zien we ook regelmatig op Schiphol dat dat dat uh zeker als we op centrum gebied werken, uh ja daar zitten stakeholders als KLM cargo, uh KLM cateringservices, uh maar ook de nood- en hulpdiensten hebben daar een behoorlijke uh ja uh vinger in de pap. Uhm. Ja die willen gewoon koste wat het kost uh geen afsluiting hebben. Dat is uh ja dat. Dat heeft nogal wat consequenties. (Paul) – [Belangrijke stakeholders willen zeker in het centrum gebied absoluut geen afsluiting, dat heeft nogal wat consequenties.](#)
- Uh ja uh heb je heb je wel eens conflicterende belangen, die uh uh, ja waar waarin wij dus voor de andere, uh uh ja, een punten op moeten treden van ja goed, maar we willen het dus wel bereikbaar houden en we willen dus wel zo min mogelijk file veroorzaken. (Paul) – [Dat zorgt soms voor conflicterende belangen waarbij](#)

stakeholders iets anders willen dan wat projectteams denken dat de beste oplossing is voor de opdrachtgever.

- en toen wij dus in gesprek raakten met onder andere de Koninklijke Marechaussee, toen uh ja uh waren zij er totaal niet mee eens dat die hellingbaan verwijderd zou gaan worden. (Paul) – Door gesprekken te voeren met de KMar kwam boven tafel dat de plannen niet door konden gaan i.v.m. veiligheid.
- Dus uh ja in feite door in gesprek te raken met zo'n partij uh kom je ineens achter dat, ja dat je scope gewijzigd moet worden, want er is gewoon een hele belangrijke stakeholder die het er niet mee eens is. (Paul) – Door gesprekken te voeren kwamen ze erachter dat de hele scope van het project gewijzigd moest worden.
- Dus wij hebben dan contact met Schiphol projects. Uhm uh. Maar wij kregen ook wel het idee dat zij dus ook niet goed genoeg gevoel hadden bij wat hun hun formeel opdrachtgever eigenlijk wilden. (Paul) – Het kan lastig zijn voor de aannemer om te begrijpen wat de opdrachtgever nou eigenlijk wil omdat bijvoorbeeld in het geval van Schiphol allemaal verschillende bedrijven kunnen zijn maar Schiphol projects doet wel altijd het management van de projecten.
- Nou toen ging KLM Cargo natuurlijk weer in in de boom. Ging een Sira melding doen. Dat is dus uh weer van bovenaf dat uh dat uh KLM de wegbeheerder, dat Schiphol dus de wegbeheer weer uh pas op de plaats moet doen en moet heroverwegen enzo. Uh. Uiteindelijk is het dus iets aangepast (Carmen) – Via een melding naar Schiphol heeft KLM Cargo ervoor gezorgd dat de wegbeheerder alles moest heroverwegen, hierdoor is het uiteindelijk iets aangepast.
- Uhm nou het is denk ik meer tussen Schiphol en KLM Cargo, want uh wij moeten natuurlijk ons werk uitvoeren, wij moeten daarvoor de vergunning krijgen. En KLM Cargo gaat er voor liggen als Schiphol niet de bushalte laat verplaatsen. (Carmen) – In sommige gevallen moet wel mee gegaan worden met de wensen van KLM Cargo omdat ze anders er voor zorgen dat de vergunning niet verleend wordt. Dus KLM Cargo heeft als stakeholder veel invloed op de werkzaamheden.

#### 9. Wat zijn doelen van Schiphol?

- Dat is de de hoofddoel van Schiphol, dat de passagier geen hinder ondervindt en dat de business gewoon door kan gaan. (Karen) – zorgen dat de business door kan blijven gaan.

#### 10. Wat gaat er anders als er geen omgevingsmanager zou zijn?

- Nou, dan weet ik dat ze heel veel gedoe hebben gehad en dat ze vaker waren stilgelegd. (Karen) – Veel gedoe en het werk wordt vaker stil gelegd.
- Stel nou dat ik het had ontdekt of niet ontdekt had en we hadden gewoon doorgedaan, dan hadden we gewoon in november een gigantisch probleem gehad. Schiphol had niet kunnen opleveren. En wij hadden niet kunnen bouwen. Hoe gaan we het oplossen en wie betaalt die kosten? (Karen) – Zonder omgevingsmanager zou te laat op een probleem gestuit worden en dit heeft grote kosten tot gevolg.
- En misschien is de fysieke hinder nog wel hetzelfde, maar doordat ze dat dan niet weten of niet bij betrokken zijn, dat de hinder beleving dan veel groter zal zijn. (Lillian) – Omgevingspartijen zouden veel meer hinder ervaren. Fysiek is de hinder misschien het zelfde, maar de hinder beleving is veel groter omdat ze niet bij het project betrokken zijn.
- Waar aan de voorkant vind ik nog steeds uh dus verkeerde keuzes zijn gemaakt. Uh waardoor je dus uh uiteindelijk uh uh, en we waren laat betrokken, hadden dus ook nog maar beperkt invloed op wat er op, in een project gedaan kon worden. (Paul) – De verkeer- en omgevingsmanagers waren te laat betrokken in het project wat resulteerde in dat er teveel vanuit een technisch oogpunt naar de fasering was gekeken, waardoor er uiteindelijk gigantische files rondom Schiphol stonden.



- Dus uh uh ja de risico wat je loop als je het niet op een projectteam zet, is dat je gewoon uh omgevings, je de omgeving niet goed beheerst. Uh en en de hinder daarvan. Uh en dat kan gewoon gevolgen hebben dat je werk wordt stilgelegd. (Paul) – *Als er wordt gekozen om geen omgevingsmanager in te zetten dan worden die taken belegd bij andere rollen. Maar deze mensen zijn geen specialisten op het gebied van omgeving dus dan is het risico dat de omgeving niet goed wordt beheerst tijdens het project. En dat kan er weer voor zorgen dat het werk stil moet worden gelegd.*
- Nou dat gaf ik net als voorbeeld al aan met dat nieuwe contract met MKS dat wij dus niet meer de communicatie uh mogen. En dat er dan ook dus gewoon niks geregeld is. (Carmen) – *Dan wordt er niets geregeld qua communicatie en de afstemming daarin.*
- Uhm wij kennen natuurlijk wel uh de wegbeheerder en het termijn en uh dat je daar rekening mee moet houden en dat we zo'n termijn, dat is gewoon een maand van tevoren, dat is best wel lang. Dus ad hoc werk uh is het daar vrij lastig in. (Carmen) – *Zonder omgevingsmanager heb je niet iemand die kennis heeft van het termijn waarin een vergunning moet worden aangevraagd. Als die kennis er niet is gaan veel vergunningen niet op tijd zijn aangevraagd. Want op dit moment zijn het wel de verkeers- en omgevingsmanagers die aan de bel trekken dat de vergunning moet op tijd moet worden aangevraagd.*

#### **11. Waar zou ik nog andere documenten met informatie kunnen vinden?**

wij hebben een soort uh presentatie wat wij allemaal doen op Schiphol. Dus eigenlijk wat we altijd laten zien aan opdrachtgevers. Ik kijken even hoor, want kennismaking 2023. (Karen) – *Dit is op Sharepoint te vinden.*

#### **12. Wat gebeurt er als het niet lukt om een project afgestemd te krijgen met alle stakeholders?**

- Dat we dachten van oké laten we maar een stapje terug nemen. (Lillian) – *Een stapje terug nemen.*
- tegen Schiphol zeggen van, dit gebied kunnen wij dus niet in beheer hebben want wij kunnen daar geen werkzaamheden uitvoeren. Of gaan we nog eens een keer met alle partijen om tafel zitten en kijken hoe het wel zou kunnen? (Lillian) – *Zeggen dat het werk gewoon niet uitgevoerd kan worden of na een tijdje nog een keer met alle partijen om de tafel te zitten.*
- als jij een opstandige buurt hebt, ja dan kun je plannen wat je wil alleen uh ja de kans dat het werk dan succesvol wordt afgerond is een stuk kleiner. (Stefan) – *als de buurt opstandig is verkleind dat de kansen op een succesvol project.*

#### **13. Hoe kijken omgevingsmanagers/ verkeersmanagers zelf naar omgevingsmanagement?**

- omgevingsmanagement is best wel een breed begrip, waar verschillende specialismen in zitten (Lillian) – *Er zitten verschillende specialismen in omgevingsmanagement.*
- ik het gevoel dat ik kan maken door uh het team wat meer bewustzijn van omgevingsaspecten te brengen en daar op een realistische blik naar te laten kijken. (Lillian) – *Intern het projectteam bewust maken van omgevingsaspecten.*
- want we behartigen als omgevingsmanagers ook uh ja, de belangen van de stakeholders zelf, dus we hebben eigenlijk een soort neutrale rol daarin. (Stefan) – *je behartigd de ook de belangen van de stakeholders, dus je hebt eigenlijk een soort neutrale rol.*
- Creëer je eigenlijk ook draagvlak tussen de twee partijen, waardoor ze sneller bereid zijn om elkaar tegemoet te komen (Stefan) – *Door draagvlak te creëren zijn partijen ook sneller bereid om elkaar tegemoet te komen.*
- Als je als je niet genoeg draagvlak hebt, dan krijg je weerstand. (Stefan) – *Zonder draagvlak krijg je weerstand.*

- En de imagoschade ook eventueel. (Stefan) – [Er is grotere kans op imagoschade.](#)
- Dit is echt de schakel tussen techniek en niet techniek in. (Stefan) – [Omgevingsmanager is de schakel tussen de techniek en de niet techniek in.](#)
- En via verkeersmanagement, ik zie dat als een soort specialisme van uh, van omgevingsmanagement. (Paul) – [Paul ziet verkeersmanagement als een soort specialisme van omgevingsmanagement.](#)
- ja de verkeersstromen die door jouw projectgebied gaan lopen dat die uiteindelijk in feite verlegd zijn van uh van je van je gebied en dat de situatie rondom je projectgebied uh buiten de bouwhekken ook uh ja beheerst is. Uhm nou in dat stuk is dan, zie ik als er als een soort specialisme van verkeersmanagement. (Paul) – [Het beheersen van de verkeerstromen buiten je projectgebied is de verantwoordelijkheid van de omgevingsmanager maar is ook een soort specialisme van verkeersmanagement.](#)
- Want uiteindelijk, het meeste van ons werk heeft dus ook te maken met uh uh ja bereikbaarheid, doorstroming en verkeersveiligheid. Uhm en dat raakt gewoon sterk aan, niet wat we bouwen, maar meer hoe we dat bouwen en en en de hinder voor de omgeving. (Paul) – [Een groot deel van de werkzaamheden van een verkeersmanagers heeft te maken met bereikbaarheid, doorstroming en verkeersveiligheid. Dus niet alleen wat er gebouwd wordt maar ook vooral hoe er gebouwd wordt en wat voor hinder dat voor de omgeving oplevert.](#)
- Je moet ergens een balans vinden in in het technische deel uh en en en de omgevingshinder daarvan. (Paul) – [Het is belangrijk dat er een balans is tussen het project technisch zo goed en snel mogelijk uit te voeren en de omgevingshinder van het project.](#)
- vanuit het project ben jij dat aanspreekpunt daarvoor. En uh ja zeg maar de afstemming die doe jij, de afspraken die gemaakt worden, die breng je dan weer terug het projectteam in en daar moet je dus voor zorgen dat dat in onze plannen goed belegd wordt. (Paul) – [Omgevingsmanagers zijn het aanspreekpunt en zorgen dat de afstemming en gemaakte afspraken weer terug gekoppeld worden aan het projectteam.](#)
- Het kan dus wel eens betekenen dat in het kernteam al bepaalde keuzes zijn gemaakt. Uh, die, toen je nog niet betrokken was. Maar op het moment dat je betrokken raakt, uh je de uitgangspunten ter discussie gaat stellen, om wat voor reden dan ook, dat dat dat uh. (Paul) – [Het kan wel eens voor spanningen zorgen dat de omgeving- of verkeersmanager soms later in het proces betrokken worden en dan nog uitgangspunten ter discussie gaan stellen.](#)
- Uh en als verkeersmanager dan, ook op de afsluitdijk geweest, uh aantal tenders gedaan maar altijd wel alles verkeer gedaan en uh altijd werken we en ik in ieder geval met de omgevingsmanager samen ja. Dus hebben we daar een groot raakvlak mee inderdaad. (Carmen) – [Er is een groot raakvlak tussen verkeersmanagement en omgevingsmanagement. Carmen werkt als verkeersmanager altijd samen met de omgevingsmanager.](#)
- Uhm nee dat ging in de eerste zet uh via Robin, die legt het contact dan en uh die die organiseerde dat gesprek en in dat gesprek uh lichtte ik dan toe wat dan plan uiteindelijk was. Want ik wist natuurlijk specifieker wat er dan op de weg zou staan en wat voor impact dat dan heeft op de omgeving. (Carmen) – [De omgevingsmanager legde het contact en plande de afspraak en de verkeersmanager lichtte het plan toe.](#)
- de boel bij elkaar houden en alles organiseren en regelen. (Carmen) – [De omgevingsmanagers en verkeersmanagers maken impact op een project door alles bij elkaar te houden en van alles te organiseren en regelen.](#)

- Ja, ook wel heel erg intern nog wel, want je hebt verschillende uh projecten waar verschillende percelen ook bij elkaar zitten, 3, 4, en 5b. Nu vaker 5b dat is dan in verband met MKS. Eigenlijk zijn het allemaal, het drie eilandjes die werken. (Carmen) – [De omgevings- en verkeersmanager zijn ook veel intern bezig met het managen, omdat sommige projecten soms samen komen maar dit niet altijd vooraf bij de werkvoorbereiders van elkaar al duidelijk is.](#)
- ik heb wel het idee dat wij dat eerder al uh zien. Want nou ja, er moet een vergunning aangevraagd worden om op de weg te mogen staan en je ziet gewoon raakvlak daartussen. Ja dus je moet eigenlijk wel regelen dat dat ook dan met elkaar gemanaged is eigenlijk. (Carmen) – [Omgevings- en verkeersmanagers hebben eerder door wanneer verschillende werken overlappen omdat ze ook ruim van te voren vergunningen moeten aanvragen.](#)
- En uhm, nou ja, soms ben je dan van, dan dan, dan geef je de aanzet van nou ja, we uh we zien hier een raakvlak. Ga even met elkaar zitten van hoe dat dan zit. Het is niet dat ik dan helemaal de diepte in hoef. (Carmen) – [Verkeersmanagers signaleren raakvlakken en geven de aanzet dat projectteams hun projecten met elkaar afstemmen.](#)

#### **14. Wat heeft een de contractvorm voor invloed op de rol van een omgevingsmanager?**

- heb jij een contract waarbij je als aannemer gewoon pas laat in het proces betrokken raakt? Dan kan je er van uitgaan dat er al heel veel afstemming met stakeholders is geweest en hoef je alleen maar te communiceren eigenlijk over de uitvoering en wat praktische dingen af te stemmen. (Lillian) – [Bij een contractvorm waar de aannemer laat in het proces binnenkomt, zou veel afstemming met stakeholders al gedaan moeten zijn.](#)
- Maar zit jij je al heel vroeg, uh in een contract, ben je nou in een contractvorm waarbij er ook nog heel veel ontwerp bijvoorbeeld bij de aannemer ligt? Nou dan moet je ook over dat ontwerp gaan afstemmen en dan is de omgeving nog veel minder betrokken, dus dan zit je nog, en is er nog veel meer mogelijk in verschillende uitvoeringswijze of ontwerpbeslissingen. (Lillian) – [Bij een contractvorm waar de aannemer vroeg in het proces zit moet er nog worden afgestemd met stakeholders en is meer mogelijk in verschillende uitvoeringswijze en ontwerpbeslissingen.](#)

#### **15. Wie is verantwoordelijk voor de afstemming met stakeholders over wat er gemaakt gaat worden?**

- Dus uh, afstemming over wat we gaan maken en het ophalen van eisen daaromtrent dat is uh in ieder geval binnen een BAM belegd bij uh vaak de ontwerpleiders. Mm hu. Uh soms wel bij projectmanagement, maar vaak bij de ontwerpleiders. (Paul) – [De ontwerpleiders zijn verantwoordelijk voor de afstemming met stakeholder op het gebied van wat er gebouwd gaat worden.](#)

#### **16. Wanneer is de outcome van een project anders dan gedacht?**

- Soms doe je ook gewoon pilot opdrachten. Uh omdat ook een wegbeheerder of een opdrachtgever niet precies weet wat uh wat nou de beste maatregel is om iets iets voor elkaar te krijgen. Soms moet je ook gewoon dingen proberen en als je het niet probeert dan weet je niet. (Paul) – [Soms pilot opdrachten gedaan omdat niet bekend is wat de beste maatregel is. Weggebruikers kunnen anders reageren dan vooraf gedacht.](#)
- Uiteindelijk is als pilot bedacht we nemen een tijdelijke maatregel met het plaatsen van drempels. Dus toen hebben wij uh op de busbaan verkeersdrempels neergelegd. Ehm, nou ja, het effect ervan was uh was minimaal en de mensen gingen er of omheen of uh of of of of of gingen alsnog met hoge snelheid overeen dus, ja nee, het was niet de oplossing. (Paul) – [Een voorbeeld van een pilot was het tijdelijk plaatsen van drempels, maar mensen gingen er omheen of alsnog te hard overheen. Dus het was geen goede outcome van het project.](#)

- Maar om wel effe terug te komen op heb je de doelstelling van project gehaald? De doelstelling was ook zoeken naar een oplossing. Uh ja en niet, niet zozeer uh uh ja de beste oplossing direct vinden dus, soms is het ook gewoon proberen en dan ga je telkens soort zwaardere maatregelen treffen. (Paul) – Het ligt ook aan de manier hoe je de project doelstellingen verwoord. Als het doel was het vinden van een oplossing dan is de output nog niet succesvol. Als het doel was het leggen van drempels dan is de output wel gelukt maar de outcome niet.
- Ja, want dit was nooit een eis die in uh in ons programma van eisen heeft gezeten dat we daaraan moesten voldoen. Dus daar is ook nooit uh rekening mee gehouden in het ontwerp. Uuh en dat is dus eigenlijk is het dus pas bij oplevering is dat naar voren gekomen dat de KMar er niet mee akkoord ging, dus we konden het niet in gebruik nemen zoals bedoeld was. (Paul) – *Door eerder met de stakeholders in gesprek te gaan was dit probleem eerder naar voren gekomen. Want dit was een eis die eigenlijk in het programma van eisen al had moeten staan. Dus zoals het in het programma van eisen stond is het project opgeleverd, dus de output is goed, maar het kon niet gebruikt worden dus de outcome was niet succesvol.*
- Ja, eigenlijk als als we de de juiste weg volgen dan had, dan had in de voorbereiding tot het komen van een programma van eisen wat bij ons belandt, had de opdrachtgever ja die die die die omgevingsmanagement taak beter in moet vullen, die had die eisen bij de Koninklijke Marechaussee op moet halen. (Paul) – *Vanuit de kant van de opdrachtgever had de omgevingsmanagement rol beter uit gevoerd moeten worden zodat de KMar eerder hun eisen hadden kunnen aangeven en deze eisen ook in het programma van eisen zouden komen.*
- Ja, maar dat is natuurlijk al een extra maatregel, er staat gewoon bebording van je moet niet te hard rijden en daar wordt niet echt naar gehandeld. Dan ga je van die snelheidsdetectielussen doen, om te kijken of mensen echt hard rijden en nou ja dan zo'n beeld erbij te geven van nou je rijdt echt hard. (Carmen) – *Er werd bebording neergezet, maar mensen reden nog steeds te hard. Vervolgens werden snelheidsdetectielussen aangebracht, om te controleren of mensen echt te hard rijden en de bestuurders aan te geven dat ze te hard reden. Tot slot is de KMar er gaan staan om boetes uit te delen, maar ook dit werkte maar tijdelijk. Toen de KMar weg was reden mensen weer te hard.*

## Appendix E – Analysis narrative interviews stakeholders

### Analyse interviews stakeholders

#### 1. Hoe ontstaat het contact tussen de stakeholder en de omgevingsmanager?

- Ik ben daar ooit een keer uh benaderd uh door de BAM. En dat is toen via de luchthaven uh gelopen zeg maar. Van uh ze hadden heel veel contact met de luchthaven over aangaande projecten. Toen zeiden ze ook van nou dan moet je de marechaussee daar ook bij betrekken want die vindt daar ook wel wat van. (Bert) – [De BAM had contact met Schiphol over projecten en Schiphol zei dat de BAM daar de marechaussee ook bij moesten betrekken.](#)
- Umja het gaat er eerst om dat contactmoment wat je dan met elkaar hebt hé, uh stukje uitleg van nou ik ben uh omgevingsmanager, nou ik ben die, nou prima we weten elkaar nu te vinden en dan uh inderdaad uh die band verder uitbreiden, een bakkie koffie doen, wat zijn de lopende dingen? Uh, een stukje kennismaking. Ja uhm ja dat maakt het gewoon zoveel makkelijker praten. (Bert) – [Het gaat om een stukje kennismaking en daarna de band verder uitbreiden door koffie te drinken en lopende dingen te bespreken. Zodat de communicatie makkelijker wordt.](#)
- Dus ik uh de collega voor mij die is al begonnen met die uh met uh, om aan te sluiten, al direct aan te sluiten bij uh bij grotere overleggen. En ik heb dat over gepakt en uitgebreid (Geert) – [De voorganger van Geert was al begonnen met eerder bij overleggen aansluiten.](#)
- uh voor de BAM heeft dat te maken natuurlijk met uh allereerst de contacten met KLM lopen via Schiphol. En de aannemer van Schiphol is BAM in dit geval. (Job) – [Schiphol is het eerste aanspreekpunt tussen KLM en BAM](#)
- Dus vandaar dat we altijd zaken doen met met projectmanagers, met omgevingsmanager om de lijnen zo kort mogelijk te houden. Alleen het lastige in die lijn is KLM is dus een klant van Schiphol. De aannemer van Schiphol is de BAM. Eigenlijk moet de communicatie lopen BAM naar Schiphol, Schiphol naar KLM. Alleen daar hebben we een driehoek in gecreëerd en met de verschillende overleggen om sneller zaken te kunnen doen. (Job) – [Er is een driehoek gecreëerd om verschillende overleggen sneller te kunnen doen. Eigenlijk moet alle communicatie naar KLM via Schiphol maar voor sommige overleggen gaat de communicatie tussen BAM en KLM Cargo nu rechtstreeks.](#)

#### 2. Wat wordt tijdens het contact tussen de stakeholder en de omgevingsmanager besproken?

- En daar hebben we gewoon ontzettend veel contact mee gehad om mee te denken in bepaalde projecten. Uh uh stuk uh te adviseren daarin, maar ook de behoefte vanuit de marechaussee aan te geven. (Bert) – [De stakeholder dacht mee met projecten, adviseerde daarin en gaf de behoefte vanuit de marechaussee aan.](#)
- En dan is de uitvoering zelf uh komen we achter van nou uh dat loopt toch niet helemaal soepel, dat moet worden bijgestuurd. (Bert) – [Vooraf probeer je aan bepaalde zaken te denken en dan blijkt het tijdens de uitvoering toch niet helemaal soepel te lopen. Op dat soort momenten moet er worden bij gestuurd.](#)
- Ja en steeds weer de herhalingen ervan van nou, hier zijn we nu. Alles goed? Ja of nee? Zijn er punten waar we moeten bijsturen, nou oké dan nemen we dat mee. Uh, ga ik voorleggen en kijken wat we ermee kunnen doen. (Bert) – [Bij elke stakeholder wordt door het hele project door gepolst of het goed gaat, of er bijgestuurd moet worden en of de omgevingsmanager daar iets mee kan doen.](#)
- Dit kan invloed hebben op... uh, dus dan wordt echt wel meegedacht uh daarin van uh dat er soms ook problemen komen waar we misschien al een oplossing voor



- moeten gaan zoeken. (Bert) – [Bespreken of er problemen komen waar een oplossing voor bedacht moet worden.](#)
- Ik krijg alle voorlopig ontwerpen krijg ik binnen. Daar kunnen we nog opschieten voordat het een definitieve ontwerp eruit gaat. (Bert) – [Voorlopige ontwerpen worden gedeeld, op die manier kunnen stakeholders nog opmerkingen voordat er een definitief ontwerp is.](#)
  - Gewoon gesprekken en uitleggen waarom we het ook in deze drukke, voor hun drukke periode doen. En uh en en waarom wij denken dat het wel kan. (Mees) – [Uitleggen waarom dingen gepland zijn zoals ze gepland zijn.](#)
  - Maar merk je ook in de gesprekken dat er dus een aantal dingen zijn die wij niet, die wij niet goed in het zicht hadden. Problemen die zij er mee hebben en uh waar waarvan wij eigenlijk geen weet hadden. (Mees) – [Stakeholders vertellen over dingen waar zij problemen mee hebben.](#)
  - Nou ja, ze maken gewoon mooie visualisaties van uh van de ondergrond, van de routes die uh die uh gemaakt moeten worden. En dat helpt dat helpt heel erg om uh dingen bespreekbaar te maken. (Mees) – [De plaatjes die omgevingsmanagers laten maken helpen erg met dingen bespreekbaar maken.](#)
  - Maar er natuurlijk altijd nog wel ruimte om uh om op het moment dat een stakeholders zeg maar uh daar grote problemen mee heeft om dan toch aanpassingen te doen want anders ja anders heeft het afstemmingsoverleg met de stakeholder ook geen zin. (Mees) – [Tijdens de overleggen is er ruimte voor stakeholders om grote problemen aan te geven en aanpassingen te maken.](#)
  - Dus op moment dat er dingen spelen die veranderd moeten worden of als we dingen zien in uh in uh uh faseringstekeningen die niet goed gaan of als we toch dingen anders willen hebben dan uh dan zijn de lijntjes gewoon heel kort met uh met de omgevingsmanagers en weten we ook gewoon, zij weten van ons van als we wat moeten aanpassen in een dienstregeling dan heb je minimaal vier maanden van tevoren moet je dat bij ons melden. (Geert) – [Omgevingsmanagers weten wat er aangepast moet worden bij de stakeholder en weten hoe lang van tevoren ze wijzigingen bij de stakeholder moeten melden.](#)
  - Uh dat je gewoon ruim van tevoren al weet van wat gaat er spelen, we weten nu al voor over een maand of acht als er een project gaat spelen of zelfs over een aantal jaar dat als een project gaat spelen weet het project al en ook de omgevingsmanager al. Uhm nou ja, wat er voor, wat er bij ons nodig is, aan informatie en wat zij nodig hebben, uh wat de mogelijkheden zijn. (Geert) – [Stakeholders zijn door de omgevingsmanagers ruim van tevoren op de hoogte van projecten die gaan spelen. Daarnaast weten ze ook welke informatie de stakeholders nodig hebben en wat de mogelijkheden zijn.](#)
  - Vandaar dat we ook gewoon elke twee drie weken aan tafel zitten en dan kijken we van joh wat voor projecten spelen er en wat zijn de raakvlakken met openbaar vervoer? (Geert) – [Welke raakvlakken zijn er met het de stakeholder?](#)
  - En daarom, moet je al maanden van tevoren moeten we aan tafel zitten uh, om te kijken van wat, wat zijn dan de mogelijkheden? Kunnen we dan een bepaalde bypass maken? Kunnen we toch een omleiding rijden via een bepaalde bepaalde andere route? En moeten we daarbij Rijkswaterstaat gebruiken om bepaalde uh toegang van wegen uh te faciliteren voor overig verkeer? (Geert) – [Voorbeeld vragen die opgelost worden tijdens een overleg.](#)
  - Dan wordt er gewoon even gekeken van oké wat staat er nu voor, wat staat er in, hoe hebben jullie de planning staan? (Geert) – [Er wordt naar de planning gekeken.](#)
  - en ook nou ja dit soort regulier overleg uh gewoon uh dat gewoon in te gaan plannen voor joh speelt speelt en dan wat? In stand te houden en uit te breiden, gewoon goed te kijken samen van oké wat speelt er? Want dat dat willen ze van ons ook

weten. Wat zit daar bij jullie aan te komen aan grote dingen? En kunnen wij daar rekening mee houden? Met onze Met onze projecten? (Geert) – [Wat speelt er bij beide partijen? Wat zijn grote dingen die eraan komen? Kunnen wij er rekening mee houden met onze projecten?](#)

- En dan zie je gewoon in dat we door goed aan tafel te zitten uh dat we duidelijk van mekaar weten wat we nodig hebben. (Geert) – [Er wordt besproken wat ze van elkaar nodig hebben.](#)
- Ja het gesprek voeren, uh dat blijven voeren, goed kijken van oké niet denken in onmogelijkheden maar gewoon in mogelijkheden van jo uh denk is gewoon echt helemaal out of the box. (Geert) – [Tijdens de gesprekken kijken naar mogelijkheden en out of the box denken.](#)
- Dus heel vaak proberen wij in in overleggen met uh Schiphol en waar ook de BAM dan bij zit, meerdere mensen uit de BAM, om dingen inzichtelijk te maken en als het echt fout loopt dan komen we gewoon op Schiphol. (Job) – [Dingen inzichtelijk maken.](#)
- Dus een project wil zeggen van A tot B en bij KLM hebben wij een soort project template, waar we altijd eerst effe om tafel gaan zitten en dat noemen we het kopje koffie gesprek. Wat gaan we nou eigenlijk doen en wat weten we of wat weten jullie en wat weten wij? (Marco) – [Een kopje koffie gesprek om te overleggen wat er gaat gebeuren en bespreken wat de partijen weten over het project.](#)
- Maar extern moet jij mij wel aanleveren, wat voor uh uhm gevolgen ik ga krijgen van jouw uh van jouw uh activiteiten. (Han) – [De omgevingsmanagers moeten aanleveren wat de gevolgen zijn van de activiteiten van de aannemer op de stakeholder.](#)
- Tuurlijk zullen er incidenten zijn en ongevallen. Dus dat probeer je allemaal zo goed mogelijk met elkaar te regelen. (Job) – [Het regelen van oplossingen voor incidenten en ongevallen.](#)
- Om het zo goed mogelijk proberen af te stemmen, ja. En tuurlijk gaat het dan nog fout, maar goed daar dealen we mee. Daar zijn we inmiddels allemaal heer en meester in. (Job) – [Zo goed mogelijk de werkzaamheden afstemmen.](#)
- En alsnog proberen we mekaar dingen, te helpen op een veilige en legale wijze, dat wel altijd. Maar je weet dat je soms effe een stapje extra kan. (Job) – [Proberen elkaar op een veilige en legale wijze te helpen door soms een extra stapje voor elkaar te zetten.](#)
- Dus daar, ook dat is in de communicatie de snelheid van tegenwoordig natuurlijk. Een fotootje van incidentjes, makkelijk gemaakt dus stuur effe door joh. Een fotootje zegt meer dan uh 35 regels of 3 minuten bellen. (Job) – [foto's van incidentjes worden gedeeld.](#)

### **3. Hoe voelde stakeholders zich bij de samenwerking met omgevingsmanagers?**

- Dus uh ja ik. Ik heb dat echt wel als fijn ervaren, er werd lekker geluisterd daarnaar en er werd ook wat mee gedaan. En dat zien we graag. (Bert) – [De stakeholder ervaaarde de samenwerking als fijn. Hij voelde zich gehoord en vind ook dat er met de gesprekken wat gedaan werd.](#)
- Sowieso het vaste contact wat je hebt. De laagdrempeligheid, uh als er wat is, we kunnen elkaar altijd bellen. Uh ik haar maar ook andersom. Uh dat is het meest prettige. (Bert) – [De stakeholder ervaart het vaste contact en de laagdrempeligheid van het contact met de omgevingsmanager als prettig.](#)
- Dus de onderlinge communicatie. Uh. Ja dat is gewoon heel fijn. (Bert) – [De onderlinge communicatie is heel fijn.](#)



- Nou uh nou het is sowieso fijn gewoon één aanspreekpunt uh en hoe dat intern wordt uh uitgezet, ja dat maakt mij in principe niet uit. (Bert) – [Het is fijn om één aanspreekpunt te hebben.](#)
- Ja, ze krijgen het gevoel dat er geluisterd wordt. Van wij geven er wat aan, we hebben een probleempje. Uh en omgevingsmanager gaat dat serieus oppakken of er iets mee doen, uh nee kan ook een antwoord zijn, maar dat wordt wel geluisterd. (Bert) – [Stakeholders voelen zich gehoord en serieus genomen.](#)
- Ja, sowieso het meedenken en al is het maar uh om te informeren ja uh, want dat vind ik allang fijn. (Bert) – [Het meedenken en informeren wordt als fijn ervaren.](#)
- En dat is helemaal fijn als je al langere tijd dezelfde persoon hebt, ben ik van meening. Want dat maakt de lijntjes gewoon veel korter. We hebben een half woord nodig eigenlijk. Uh, jullie weten gelijk wat er bedoeld wordt. (Bert) – [Het is erg fijn om langere tijd contact te hebben met de zelfde persoon. Op die manier zijn de lijntjes korter en heb je aan een half woord genoeg.](#)
- En ja, dat is wel het mooie dat je daar in al mee kan denken, zeg maar. En kan bijsturen waar nodig. Ja, dat je niet voor verrassingen komt te staan. (Bert) – [Het is fijn dat de voorlopige ontwerpen gedeeld worden zodat nog bijgestuurd kan worden en de stakeholder niet voor verassingen komt te staan.](#)
- En wat ik altijd lastig heb gevonden en dat ligt niet aan uh aan Karen of uh, maar dat ligt meer aan uh, wie informeert nou welke partij. Er zijn een aantal dingen die ik uh waarvan ik vind dat ik die zelf moet afstemmen met stakeholders. En er zijn een aantal dingen die Karen doet. En dat daar, dat hebben we eigenlijk nooit, nooit echt vastgelegd. (Mees) – [Het voelt soms lastig omdat niet helemaal duidelijk is wie met welke stakeholder afstemt.](#)
- Nou Connexxion is d'r ook eentje die ik ook eigenlijk het liefste zelf bij de hand heb. Maar daar merk ik dat uh dat BAM ook wel veel gewoon in overleg treedt zonder dat ik erbij ben. En uh, voor nu is dat prima, maar dat is wel iets waar ik nog wel afspraken over wil maken. (Mees) – [Mees zou graag duidelijkere afspraken maken over wie verantwoordelijk is voor het afstemmen en overleggen van welke stakeholders.](#)
- Maar, ik ga er wel van uit dat dat uiteindelijk ook wel gewoon goed komt altijd. (Mees) – [Er is vertrouwen dat het uiteindelijk wel goed komt.](#)
- En dat er in ieder geval, dat Karen in ieder geval haar best doet om het te laten gebeuren. Maar zij is ook afhankelijk van anderen die soms nee zeggen ergens op. (Mees) – [Stakeholders voelen zich serieus genomen en hebben er vertrouwen in dat de omgevingsmanager zijn/haar best doet om het te laten gebeuren.](#)
- Ja, en als zij dan in een volgend overleg aangeeft van jongens, dit hebben jullie gevraagd, maar uh, dit krijgen wij er niet doorheen. Dat zij dan wel het gevoel hebben dat ze dus wel gehoord zijn en dat er ook daadwerkelijk wel iets met hun punt gedaan is. (Mees) - [Stakeholders voelen zich gehoord en hebben vertrouwen in het werk van de omgevingsmanager.](#)
- En Dat dat ik dit niet zelf hoeft te doen. Ik vind het fijn dat het gebeurt, dat ik niet zelf actief uh die rol uh hoeft te doen. En dat zij dat doet. Of zij dat doen. (Mees) – [Het is fijn dat omgevingsmanagers hun werk uitvoeren want dan komt het niet bij Mees te liggen.](#)
- Ja dat is het mooie dat je daar uh uh dat we daar gewoon uh goed contact over hebben. Dat zij goed duidelijk van ons hebben, uh waar wij voor staan. (Geert) – [Het is mooi dat omgevingsmanagers duidelijk weten waar wij voor staan en dat het contact gewoon goed is.](#)
- Ja precies, en die relatie is gewoon heel goed en op het moment dat er, dat er iets gaat spelen dan weten ze mij heel snel te vinden. Dus als er al plannen zijn om dingen te gaan doen, dan zitten we al aan tafel en dat is gewoon heel fijn. (Geert) –

Het voelt fijn dat de omgevingsmanagers de stakeholders goed weten te vinden en dat de stakeholders vroegtijdig al aan tafel zitten.

- En dat is het mooie van die korte lijnen dat je dat, je dat dat dat gewoon gecreëerd is de afgelopen jaren. (Geert) – **Het is mooi dat die korte lijntjes de afgelopen jaren zijn gecreëerd.**
- Ik heb wel eens het gevoel dat ze gewoon proberen, we douwen het wel gewoon door en we zien het wel. (Marco) – **De stakeholder heeft soms het gevoel dat de omgevingsmanagers hun zin doorduwen. Dat ze denken we doen het gewoon en zien wel wat er gebeurt.**
- Dat uh uh het ligt ook nog eens aan de omgevingsmanager. De ene snapt ons proces en de andere uh uh denk ja lekker belangrijk, dat gevoel heb ik wel eens, zo van daar heb ik geen zin in. (Marco) – **Het verschilt heel erg per omgevingsmanager hoe de samenwerking verloopt. De ene omgevingsmanager snapt de processen van de stakeholder en van de andere krijgt de stakeholder het idee dat het hem/haar niet echt interesseert.**
- Zo'n zo'n zo'n spin in het web als een omgevingsmanager is, wordt steeds belangrijker is mijn persoonlijke idee. (Job) – **De stakeholder heeft het gevoel dat omgevingsmanagers als verbindende factor steeds belangrijker worden.**
- Dat is ook weer de de de mooie delfts blauwe tegeltjes en jouw gebrek aan planning... (Makyl) Wil niet zeggen spoed aan mijn zijde. (Marco) – **Jouw gebrek aan planning wil niet zeggen spoed aan mijn zijde.**
- 

#### **4. Wat zien stakeholders voor zichzelf als een groot voordeel van het contact met de omgevingsmanagers?**

- En dat is juist het mooie dat we op voorhand bij betrokken zijn. Uh, dat je niet achteraf wordt verrast. En uh dat is wel een grote meerwaarde geweest uh in het begin al uh meedenken. (Bert) – **Door op voorhand betrokken te zijn, worden de stakeholders achteraf niet verrast. Ze kunnen in het begin al meedenken.**
- Sowieso het vaste contact wat je hebt. De laagdrempeligheid, uh als er wat is, we kunnen elkaar altijd bellen. Uh ik haar maar ook andersom. Uh dat is het meest prettige. (Bert) – **Het vaste contact, de laagdrempeligheid, dat als er iets is ze elkaar kunnen bellen.**
- Gewoon korte lijntjes, niet dat je in een juridische molen zit verward, uh, dat je een vraag stelt en drie weken later pas antwoord krijgt. Nee, ik hou van korte lijntjes gelijk aanpakken. En dit is een probleem. Uh, pak het alsjeblieft op, zet het uit en kijk wat de oplossing is. Gewoon korte lijntjes dat er geen schakels tussen zitten. (Bert) – **Door de korte lijntjes gaat de samenwerking veel sneller zonder dat er allerlei schakels tussen zitten.**
- Je hebt gewoon één aanspreekpunt. Uh daar doe ik zaken mee en die moet dat uh het liefst zo snel mogelijk oppakken. (Bert) – **Het hebben van één aanspreekpunt om zaken mee te doen.**
- Ja, en in de communicatie gaan, dat is gewoon heel fijn. Uh, meegenomen worden in alle voorbereidingen met tekeningen die je ziet, dat je daar tussentijds al wat kan bijsturen. Dat is allemaal heel positief uitpakkt. (Bert) – **De communicatie is fijn en het is fijn dat ze worden meegenomen in de voorbereidingen zodat ze tussentijds kunnen bijsturen als dat nodig is.**
- Ja maar, maar ook het uh proactief zelf uhm en meedenken van dit is in de buurt van je kantoor. Daar zitten we met uh met wat werkzaamheden uh hou daar rekening mee in die nacht heb je daar last van. (Bert) – **Dat de omgevingsmanager proactief meedenken met de omgeving. (Proactief kwam ook naar voren in de literatuur.)**

- Ik heb gewoon één uh persoon bij wie ik terecht kan. Eén of twee personen. Uh en daar ga ik ook vanuit dat ik uh informatie krijg die ik nodig heb uh voor de uitvoering van de taken. (Bert) – [Het hebben van één aanspreekpunt en dat vanaf die persoon ook de informatie krijgen die de stakeholder nodig heeft.](#)
- Ja uh via via uh dat is mijn ervaring. Uh informatie gaat altijd verloren dus als je wat aangeeft, telefonisch zeker, uh ja dan gaat dat gewoon verloren gaande weg. En met één persoon heb je dat gewoon niet. (Bert) – [Als je niet meer één contact persoon hebt maar dingen via via gaan dan gaat er altijd informatie verloren.](#)
- Nou ja, de de plaatjes, de plaatjes (Mees) – [De plaatjes die ze laten maken zijn erg fijn.](#)
- en uhm wat ik ook heel fijn vind is uh zij maken ook vaak afspraken met verschillende stakeholders. Meestal vraag ik dan naar Karen, neem eventjes mee en dan kijk ik of ik bij kan zijn of niet. Maar dat, dat komt dan vaak wel op een moment op initiatief van hun. Dat vind ik heel fijn. (Mees) – [Het is ook erg fijn dat omgevingsmanagers vaak de afspraken maken met de verschillende stakeholders. \(Dus Mees vind het proactief handelen van de omgevingsmanagers \(soms\) ook fijn\)](#)
- En je merkt ook wel dat uh, dat zij het werk van de, van Karen waarderen. En ook ook de plaatjes ook zelf kunnen gebruiken en gaan gebruiken voor hun afstemming van communicatie. (Mees) – [De communicatieafdeling van Schiphol waardeert het werk van de omgevingsmanager en de plaatjes die ze meenemen. Deze plaatjes kan de communicatieafdeling van Schiphol ook zelf gebruiken.](#)
- Uh, doordat dit geregeld is en daar zie je gewoon in dat dat gewoon uh ja van enorm uh grote waarde is. Dat we gewoon zo aan tafel zitten met elkaar. (Geert) – [Door met elkaar aan tafel te zitten komen er betere oplossingen uit die van grote waarde zijn.](#)
- En nou ja, ik denk dat dat wel een hele voor ons een hele belangrijke is, met die omgevingsmanager, dat die dat hele overzicht van zo'n, van zo'n gebied uh gewoon goed in de gaten houdt. (Geert) – [Doordat de omgevingsmanager een goede overzicht van het hele gebied heeft wordt er gezorgd dat er geen werkzaamheden zijn die tegelijkertijd worden uitgevoerd terwijl ze botsen.](#)
- En die omgevingsmanager hebben we daar wel bij nodig, om ervoor te zorgen dat of de doorgang regulier of via een bepaalde uh korte mogelijkheid die doorgang gefaciliteerd wordt voor het openbaar vervoer. (Geert) – [De omgevingsmanager is nodig om te zorgen dat een zo'n kort mogelijke doorgang voor het openbaarvervoer wordt gefaciliteerd.](#)
- Dus voor mij werkt dat gewoon heel fijn omdat je, omdat dat je gewoon die die overlegstructuur gewoon in stand houdt en en de planning goed in sta, uh de besprekingen goed in stand houdt. (Geert) – [Het werkt fijn omdat die overlegstructuur in stand wordt gehouden.](#)
- het enige wat ik wat ik gewoon waardeer is gewoon de korte lijn, en het uh het gewoon het uh het meedenken. (Geert) – [Waardeert heel erg de korte lijntjes en het meedenken van de omgevingsmanager.](#)
- Je hebt een uh goed uh een aanspreekpunt en wat er omheen onder hem gebeurt, dat is zijn probleem. (Marco) – [Je hebt een goed aanspreekpunt.](#)

## 5. Wanneer in het proces worden stakeholders meegenomen?

- Want daar heb je heel veel projecten organisaties die van elkaar niet weten wat ze moeten doen. Uhm. Ik word er echt bij betrokken op moment dat zo'n project gaat lopen. (Bert) – [Schiphol neemt de KMar niet mee in het in het proces voordat het project bij de aannemer komt. De KMar wordt pas betrokken als een project echt gaat lopen en de aannemer wordt benaderd.](#)

- Ik krijg alle voorlopig ontwerpen krijg ik binnen. Daar kunnen we nog opschieten voordat het een definitieve ontwerp eruit gaat. (Bert) – [De voorlopig ontwerpen worden gedeeld met grote stakeholders.](#)
- ] Ja, korte lijnen. We zitten in de schets fase, zitten we aan tafel en dat is ook wel een hele uh verbeteringen met in het verleden. (Geert) – [Vanaf de schetsfase zit de stakeholder al met de omgevingsmanagers aan tafel.](#)
- Ja, want uiteindelijk het moment dat je uh heel veel fases al doorlopen hebt en uiteindelijk krijg je ze dan aan tafel. Uh dat was in het verleden veel meer gebeurde. Dan is er heel veel werk verricht wat uiteindelijk prullenbak weer in kan. (Geert) – [Als stakeholders te laat betrokken worden kan het werk dat al verricht was de prullenbak in.](#)
- En als ik dus die ene meeting met Schiphol BAM die heb ik nog een aantal keer moeten uitleggen intern. En hoe eerder ik dat kan doen zodat iedereen het weet aan de hand van een concept draft, afspraken en tekeningen. (Job) – [Hoe eerder ik het concept krijg van Schiphol en BAM hoe eerder ik het intern kan uitleggen aan iedereen.](#)

## 6. Op welke manier worden stakeholders betrokken?

- dan van de oke uh Bert dit zijn we van plan. Mm hu. Uh dit zijn de wensen van de luchthaven wil je d'r ook even mee naar kijken? Waar moeten we nog meer rekening mee houden? Wij moeten rekening houden met parkeerplaatsen voor jullie? Uh hoe zit het qua weginrichting? Uh met bebording? (Bert) – [Omgevingsmanagers vragen stakeholders mee te denken vanuit hun visie.](#)
- Dus zo proberen we op voorhand er wel over mee te denken uh van ja wat is het uh optimale resultaat. Wat willen we bereiken. (Bert) – [Stakeholders proberen mee te denken om een optimaal resultaat te bereiken.](#)
- Aan de andere kant uh, kijken wij dus ook van hoe is de bereikbaarheid voor nood- en hulpdiensten? Uh tijdens de dagdagelijkse uitvoering dus er zijn werkzaamheden, uh hoe gaan we daar als hulpdienst doorheen mocht dat nodig zijn? Maar ook in de definitieve situatie uh, gaat dat hinder opleveren voor de nood- en hulpdiensten? Zitten we met te krappe bochten dat een brandweerwagen er niet langs kan? (Bert) – [Voorbeeld vragen waar de KMar met de omgevingsmanager naar kijkt.](#)
- Dus uh gaandeweg tijdens een project zelf dat we uh tips aanreiken uh waardoor het beter gaat lopen. (Bert) – [Gaandeweg tijdens het project blijven omgevingsmanagers in gesprek met de stakeholders zodat bijgestuurd kan worden als dingen anders lopen dan gepland.](#)
- En tuurlijk die band moet je onderhouden. Dus regelmatig eventjes een keer een kop koffie doen of heb je een overleg en je hebt niks te bespreken, laat dat overleg doorgaan, gewoon even bijpraten. (Bert) – [De band moet onderhouden blijven dus zijn regelmatige overleggen, ook als er minder te bespreken is, erg belangrijk.](#)
- En een stukje betrokkenheid, hou stakeholders uh ja regelmatig op de hoogte. Hoeft niet elke dag maar regelmatig en dit zijn ontwikkelingen, de stand van zaken uh oh we gaan sneller werken. (Bert) – [Stakeholders betrokken houden en regelmatig op de hoogte houden.](#)
- Dus we kunnen wel aangeven van ja, uh ja niet iedere stakeholder is hetzelfde, maar we kunnen wel aangeven dit zijn onze wensen en als daar al uh in wordt meegegaan, dan krijg je echt wel goed will van een bedrijf, ook al is er overlast, maar dan krijg je goed will. (Bert) – [Meegaan in wensen van stakeholders creëert goed will.](#)
- Ja, ze krijgen het gevoel dat er geluisterd wordt. Van wij geven er wat aan, we hebben een probleempje. Uh en omgevingsmanager gaat dat serieus oppakken of er

iets mee doen, uh nee kan ook een antwoord zijn, maar dat wordt wel geluisterd.  
(Bert) – [Stakeholders voelen zich gehoord en serieus genomen.](#)

- Ja ja, zo krijg ik bijvoorbeeld van een omgevingsmanager regelmatig een mail van nou dan en dan gaan we werkzaamheden daar uitvoeren. Uh dus ik word uh per mail op de hoogte gehouden. (Bert) – [Per mail krijgen stakeholders regelmatig updates.](#)
- Maar we hebben ook maandelijks een overleg, ook met de busmaatschappij d'rbij met de wegbeheerder erbij van nou, dit zijn de grote projecten die eraan zitten te komen. (Bert) – [Ze hebben maandelijks een overleg met verschillende stakeholders tegelijk over grote projecten die eraan zitten te komen.](#)
- Omdat zij dus die informatie niet hebben gekregen en niet op de juiste manier. Ze krijgen dan wel die informatie via e-mail of uh door middel van plaatjes en dergelijke, maar ze kunnen het niet lezen omdat ze gewoon het verhaal er niet bij kennen. (Mees) – [Stakeholders ontvangen informatie via e-mail of door middel van plaatjes.](#)
- Dus vertrouwen dat er ook met ze mee gedacht wordt dat uh dat ze de dingen doet die ze zegt dat ze doet. Dat zorgt voor voor goede relaties met stakeholders. (Mees) – [Het vertrouwen van de stakeholders in de omgevingsmanagers zorgt voor goede relaties.](#)
- Ja nouja kijk, dat is op Schiphol en dan uh hebben we daar gewoon twee wekelijks, drie wekelijks hebben we overleg uh met Schiphol. Sowieso met Schiphol het hele team maar daarnaast ook met omgevingsmanagers uh van uh de BAM die op Schiphol uh waaronder Karen waar ik uh en uh nou uh daar heb ik ook vaak contact mee. (Geert) – [twee, drie wekelijks overleg met Schiphol en omgevingsmanagers van BAM.](#)
- Eisen wensen, ze weten waar we uh waar wij rijden. Uh en op het moment dat ze dat niet weten dan is het contact met mij of met de andere collega's uh om nouja hun van informatie te voorzien. (Geert) – [Omgevingsmanagers weten waar Connexxion rijdt en wat hun eisen en wensen zijn. Mochten ze iets niet weten dan is er contact met Connexxion.](#)
- daar hebben we gewoon een heel kort contact mee. Dus uh het is niet alleen maar uh tijdens overleggen maar ook gewoon tussendoor uh telefonisch contact mail contact. (Geert) – [Korte lijntjes, niet alleen tijdens oveleggen maar ook telefonisch en over de mail hebben ze contact als dat nodig is.](#)
- Vaak is de is de interval ook uh wel wat langer dus dan dan dan hebben we elke vier weken, elke vijf weken. Het ligt net aan hoeveel projecten er spelen, uh wat wat de interval is, maar dan wat pakken we niet één project. (Geert) – [Hoe vaak een overleg plaatsvind licht ook aan de hoeveelheid projecten die er spelen.](#)
- Waardoor je uiteindelijk met die omgevingsmanager niet heel veel dingen moet repareren, maar dat je gewoon het van, aan de voorkant al goed regelt. (Geert) – [Doordat de stakeholders vroeg in het proces betrokken worden hoeft er minder gerepareerd te worden tijdens de uitvoering.](#)
- Wat ik je zeg, voor ons werkt het gewoon, uh werkt het enorm fijn. Dat heeft natuurlijk te maken met dat het uh, wat ik zeg we zitten gewoon goed aan tafel. We zitten goed vroeg aan tafel op het moment dat er dingen spelen dan uh dan wordt opgepakt. Op het moment dat er zaken, grote zaken gaan komen dan uh dan worden die overleggen vroegtijdig opgestart. (Geert) – [Het werkt erg fijn dat de stakeholders vroegtijdig worden betrokken en er goed aan tafel wordt gezeten. Als er dingen spelen wordt dat opgepakt en overleggen worden vroegtijdig opgestart.](#)
- Ja, het oplossend vermogen, dat is er altijd. En dat is er van alle kanten. Behalve als het over de schutting wordt gegooid om 5:30. Dan niet. (Job) – [Oplossend vermogen van beide kanten is er, tenzij het niet op tijd is aangekondigd.](#)
- Nou, als omgevingsmanagers zijn vaak operationeel managers zeg maar hier. Dus uh de heel hogere legerleiding verwacht van ons dat wij daar op inteken, maar ook



compliance, op mankracht, op uh communicatie. Uh heel circus wat extern wordt uh uh uh beïnvloed moeten wij uh recht zien te praten. (Marco) – [Er wordt van ons verwacht dat wij op het project intekenen, maar alles wordt beïnvloed en dat moeten wij recht zien te praten.](#)

- Ja ja, wekelijks, twee wekelijks, vier wekelijks. En dat is dan het met omgevingsmanager voor bepaalde werkzaamheden die ze gaan verrichten. (Job) – [Standaard overleggen zijn ingepland om te overleggen welke werkzaamheden verricht gaan worden.](#)
- Ja, in geval van calamiteiten wel, maar niet in de structuur voor uh op lange termijn uh dingetjes. Je moet dat niet misbruiken natuurlijk. (Job) – [Korte lijntjes gebruiken alleen in geval van een calamiteit.](#)

## 7. Wat zien stakeholders als verantwoordelijkheden van omgevingsmanagers?

- Ik denk dat het belangrijk is dat omgevingsmanager uh luistert naar de stakeholders en er ook echt uh uitvoerig aangeeft in al die uh wensen uh en soms uh kan je harde eisen daarin meeneemt en dat ie daar ook voor staat. (Bert) – [Een omgevingsmanager moet goed kunnen luisteren naar de stakeholders en zorgen dat wensen en soms harde eisen van stakeholders worden meegenomen in het project. Dus ook voor deze wensen en eisen staan intern bij de aannemer.](#)
- Die is in die zin uh de verbindende rol ja. (Bert) – [omgevingsmanager hebben een verbindende rol.](#)
- Uh ja de de omgevingsmanager heeft daar wel een bepaalde uh rol in gehad in die zin van ze organiseerde een vergadering. Uh met alle stakeholders erbij, met het projectteam erbij, uh de tekenaars erbij, uh de luchthaven erbij. Uhm maar dan denk ik meer als coördinerend en niet als uh uitvoerend. Maar ja uh dat heeft er wel toe geleid dat er een oplossing kwam. (Bert) – [De omgevingsmanager organiseerde een vergadering zodat alle stakeholder erbij waren en daar is een oplossing uit gekomen. De omgevingsmanager handelde hier meer coördinerend dan uitvoerend.](#)
- Ja, die zegt ik heb verschillende stakeholders gehoord uh maar we hebben nu een probleem, moet opgelost worden. XXX Dus ik nodig die, die en die erbij uit. Uh komen tot elkaar uh en er moet oplossing komen. (Bert) – [De omgevingsmanager luistert naar verschillende stakeholders ziet daaruit een probleem ontstaan en organiseert een vergadering zodat er een oplossing kan komen.](#)
- Diegene is binnen de BAM weer uh ja uh de juiste persoon om te kijken, waar hoort het? Hoort het bij dat bureau of die afdeling of daar? (Bert) – [De omgevingsmanager moet zorgen dat de informatie van de stakeholders bij de juist persoon binnen de BAM terecht komt.](#)
- Nee, maar juist dan zou je zeggen van uh dan zie je de meerwaarde wel van iemand die uh die informatie bundelt en kan uitdragen. (Bert) – [Een omgevingsmanager is iemand die informatie bundelt en kan uitdragen.](#)
- En wat de omgevingsmanager uh doet wat ik vaak zie. Uh is het in begrijpelijke taal uh uitdragen van wat er gaat gebeuren. Visualisatie. (Bert) – [Een omgevingsmanager legt in begrijpelijke taal uit dat er gaat gebeuren met begrijpelijke visualisaties.](#)
- Uh maar uh gewone burger die daar niks mee heeft maar wel uh te maken heeft met de invloeden van de werkzaamheden, ja dan kan het wel ideaal zijn voor diegenen. Die weg is afgesloten, gewoon met een simpel pijltje daar niet langs, uh uh in begrijpelijke taal kunnen uitleggen. (Bert) - [In begrijpelijke taal kunnen uitleggen aan de hand van simpele visualisaties.](#)
- En daar ligt denk ik ook een kracht van de omgevingsmanager om dat in begrijpelijke taal, met plaatjes uit te leggen van wat gaat er gebeuren, wat staat er te gebeuren en

wat kan je verwachten. (Bert) – **De kracht van een omgevingsmanager is om in begrijpelijke taal met plaatjes aan iedereen kunnen uitleggen wat er gaat gebeuren en wat ze kunnen verwachten.**

- Diegene moet ook filteren van welke informatie is van belang voor die partij. Hoeft een uh uh ja, moeten we een bewoner bekend maken met feit dat dat een calamiteiten route is of een uh route voor de hulpdienst? Nee nee, dat doet niks voor ons wel dermate van belang. (Bert) – **Omgevingsmanagers moeten kunnen filteren welke informatie voor welke partij van belang is.**
- En daar ligt wel de kracht van een omgevingsmanager om dat onderscheid te maken van waar is de behoefte aan en wat kan ik delen. (Bert) – **De kracht van een omgevingsmanager is om te zien waar behoefte aan is en welke informatie gedeeld kan worden.**
- Realistisch zijn van wat kan wel, wat er niet. En uh ja, dat ook weer terugkoppelen. (Bert) – **Omgevingsmanager moet realistisch zijn in wat kan en dat ook weer terugkoppelen.**
- Dus ik denk dat daar ook intern een hele mooie coördinerende rol ligt van uh nou ik ben bij een gesprek geweest die stakeholder heeft die wensen die dat uh laten we daar samen een plan van maken. (Bert) – **Intern coördineren dat de juiste personen van wensen van stakeholders op de hoogte zijn.**
- En als je daar een tussenpersoon in hebt, een omgevingsmanager daar geef je beide problemen aan. Die zou dat moeten uitzetten aan beide kanten. Die blijf continu op de hoogte, wat er speelt er bij of wat speelt er bij jou? Euh, moeten we wat onderling gaan ondernemen? (Bert) – **Omgevingsmanagers handelt als tussenpersoon en geen problemen van beide kanten aan, ze blijven continu op de hoogte wat er speelt en of er onderling iets ondernomen moet worden.**
- de informatie moet in ieder geval kloppen. Dat vind ik heel belangrijk. (Mees) – **De informatie van de omgevingsmanagers moet kloppen.**
- Ik vind dat zij mij moeten betrekken bij de afstemming die ze gehad hebben met andere partijen en minstens een terugkoppeling of iets dergelijks. (Mees) – **Work advisor betrekken bij afstemmingen die met andere partijen zijn gemaakt, door terugkoppeling te geven.**
- zij doen ook de BLVC schrijven. (Mees) – **Omgevingsmanagers schrijven ook het BLVC plan.**
- Omdat zij dus die informatie niet hebben gekregen en niet op de juiste manier. Ze krijgen dan wel die informatie via e-mail of uh door middel van plaatjes en dergelijke, maar ze kunnen het niet lezen omdat ze gewoon het verhaal er niet bij kennen. (Mees) – **Zorgen dat stakeholders de juiste informatie op de juiste manier krijgen.**
- Nou ik denk, dat is het mooie, de omgevingsmanagers moet natuurlijk het hele, zo'n helemaal Schiphol, moet je zo'n heel gebied natuurlijk in de gaten houden. (Geert) – **Het hele gebied in de gaten houden.**
- ik denk dat het sowieso met heel veel werkzaamheden dat die omgevingsmanager natuurlijk ook gewoon nodig heb om om het voor ons in zo goed mogelijke banen te leiden. (Geert) – **De omgevingsmanager is nodig om de werkzaamheden voor stakeholders in zo goed mogelijke banen te leiden.**
- En daar is die omgevingsmanager natuurlijk uh een hele belangrijke in om dat ook in stand te houden. Dat je ook als BAM daarin meedenkt. In plaats van dat je gewoon de weg afsluit. (Geert) – **Het zorgen dat er vanuit de aannemer ook wordt meegedacht en dat niet zomaar de weg wordt afgesloten.**
- Alle partijen goed aan tafel hebt, wat ook, wat hier gewoon goed gebeurt. Of je nou nood en hulpdiensten hebt, openbaar vervoer of noem het maar op. Ja, die heb je gewoon allemaal aan tafel. En als je dat goed faciliteert, goed regelt, ja, dan kom je



- ook niet voor verrassingen te staan. (Geert) – **Het zorgen dat je met alle belangrijke partijen om tafel gaat en zorgen dat niemand voor verrassingen komt te staan.**
- Maar daar heb je wel ook wederzijds begrip voor nodig. Je moet ook snappen van uh op het moment dat dat, waar het openbaar vervoer mee te maken heeft (Geert) – **Er is wederzijds begrip nodig, omgevingsmanagers moeten snappen waar het openbaarvervoer mee te maken heeft.**
  - En dan moet ik goeie informatie hebben. Dat geldt natuurlijk ook voor mij. Maar daarmee moet je een uh een uh een uh uh risico analyse maken. (Marco) – **Er moet goede informatie worden doorgegeven zodat de stakeholder een risico analyse kan maken en kan inschatten wat voor gevolgen de werkzaamheden voor hem gaat hebben.**
  - Ja, en kan communiceren dus het is niet alleen beeld maar ik moet ook communiceren met de onderliggende legerleiding, teams aansturen en die moeten weten wat er gaat gebeuren. (Marco) – **Een omgevingsmanager moet kunnen communiceren, teams kunnen aansturen zodat mensen weten wat er gaat gebeuren.**
  - Ik verwacht gewoon als ik externe werkzaamheden krijg dat ik gedetailleerd krijg wat er gaat gebeuren. En niet uh ja het duurt 2 uur terwijl het 4 uur duurt want dan heb ik een probleem. (Marco) – **De juiste informatie moet worden gegeven.**
  - Nou, sowieso heb ik een omgevingsmanager nodig die weet wat ie gaat doen, maar ook euh, met zijn team pas komt voor het plan uh uhm uh op tafel te leggen wat we nu gaan doen (Marco) – **Een omgevingsmanager moet zorgen dat ze pas bij de stakeholders aan komen als ze precies weten wat ze gaan doen en als er een goed plan ligt.**
  - En daarvoor is zo'n omgevingsmanager heel belangrijk om de lijntjes aan elkaar te knopen. (Job) – **Het aan elkaar knopen van de lijntjes.**
  - Je kan ook dingen zelf effe, dat hobbeltje effetjes toch eventjes een beetje een beetje afvijlen. Dat iedereen er lekker makkelijk eroverheen rijdt als het ware. (Job) – **Het helpen glad strijken van de hobbels.**
  - Uh uh de kracht van een goede omgevingsmanager, want daar ben je naar op zoek, is dat die goed communiceert, z'n projectplan voor grote lijnen klaar hebt, voor de gene die last van heeft. (Marco) – **De kracht van een goede omgevingsmanager is goed communiceren en zorgen dat het projectplan in grote lijnen klaar ligt voor de gene die er last van hebben.**
  - En je eigenlijk kunnen verplaatsen in jouw stakeholders waar je zaken mee moet gaan doen. Dat is vaak effe een beetje vooruitdenken, effe over het hekje meedenken. (Job) – **Een omgevingsmanager moet inlevingsvermogen hebben en een beetje vooruitdenken en meedenken.**
  - En snap ook waarom wij die vragen stellen. We stellen die vragen niet van tevoren, bij zo'n project van geef mij even de goeie informatie. (Marco) – **Een omgevingsmanager moet snappen waarom de stakeholder de vragen stellen.**
  - Dus een een goeie omgevingsmanager komt eerst met een goed onderbouwd uh concept plan. Uh en die gaat dan eens uitleggen, wat gaan we doen? En dit is het tijdspad, dit is de planning, ongeveer om en nabij en dit zijn onze risico's, die we weten. (Marco) – **Een goede omgevingsmanager komt met een goed onderbouwd concept plan. En gaat dat aan de stakeholders uitleggen.**
  - Dus een goeie omgevingsmanager heeft z'n zaakjes, daarnaast z'n onderaannemers uh goed op orde. Ja daar komt het een beetje op neer. (Marco) – **Een omgevingsmanager heeft zijn zaakjes en z'n onderaannemers goed op orde.**
  - Dus voor een omgevingsmanager, is dat die z'n huiswerk doet, dat is even bottem line, en dat die met een goed uh gefundeerd uh conceptplan. Ruim op tijd bij, ja, puntje puntje uh op de koffie komt. Nou daar komt het een beetje op neer. (Marco) –

Een omgevingsmanager moet met een gefundeerd conceptplan ruim op tijd aan komen bij de stakeholders.

- En ook een omgevingsmanager, dat is het laatste wat ik er over zeg anders val ik in herhaling, moet zich gewoon goed laten informeren door zijn onderaannemer. (Marco) – Een omgevingsmanager moet zich goed laten informeren door zijn onderaannemer.

## 8. Wat zijn manieren waarop stakeholders invloed hebben op een project?

- Maar uh ik kan wel dingen afdwingen. En dat uh dat is puur dan gericht op de bereikbaarheid van nood- en hulpdiensten. (Bert) – De KMar kan dingen afdwingen als het gaat om de bereikbaarheid van de nood- en hulpdiensten.
- Uh en daar is uiteindelijk wel naar geluisterd, in samenspraak met de luchthaven en met de aannemer uh is er een tijdelijke voorziening geplaatst waardoor wij niet in de knoet komen met de aanrijtijden. (Bert) – Er waren hellingbanen gesloopt waardoor de KMar niet op tijd ter plaatsen kon zijn. Dit is toen opgelost met een tijdelijke voorziening.
- Nou kijk, als bijvoorbeeld over het OV hebben op het moment dat zij vertragingen krijgen als gevolg van werkzaamheden dan uh dan zijn zij vrij makkelijk in het indienen van claims. En die claims, die moeten door de luchthaven betaald worden. (Mees) – Stakeholders kunnen claims indienen bij de luchthaven.
- Bij het, bij het bepalen van de fasering en de maatregelen weten wij ook dat uh, zorg wij er ook voor dat gewoon de meeste stakeholders eigenlijk altijd wel gewoon bereikbaar moeten zijn. Want het is nou eenmaal in de meeste gevallen een voorwaarden. (Mees) – Er zijn eisen om stakeholders bereikbaar te laten zijn.
- Ja en en weet je, er zal best wel eens een keertje een stakeholder bij zitten die uh die wel uh lastig kan zijn en uiteindelijk met klachten kan komen. (Mees) – Er kunnen klachten binnen komen.
- Uh ja veranderd, uh kijk, stel je voor dat we bijvoorbeeld iets hebben bedacht wat gewoon niet kan. Uh, dat is eigenlijk waardoor een stakeholder zegt van jongens, maar dit dit gaat dus gewoon echt niet. (Mees) – Soms kunnen stakeholders aangeven dat iets gewoon echt niet kan.
- Dat je gewoon ziet dat dat het openbaar vervoer hoog op de prioriteitenlijst staat. En dat werkt voor ons heel fijn. (Geert) – Schiphol heeft openbaarvervoer hoog op de prioriteitenlijst.
- En daardoor zijn, zeggen we altijd: goed plan, doen we niet. Begin eerst maar met uh jouw eigen huiswerk te doen. Wij gaan niet voor jou mee lopen, want ja, dat heb ik er een baan bij. (Marco) – Mooi plan, doen we niet. Begin eerst zelf maar je eigen werk te doen. Wij hebben geen tijd om met jou mee te denken.
- Ja wij zijn de proces bewakers. Wij zijn uh de rechter, wij zijn de officier en wij zijn de advocaat. En daar hebben ze ons voor tussen gezet. (Marco) – Ze zijn proces bewakers, de rechter, officier en advocaat in één.
- En je wilt, maar je wil ook niet op alles een risicoanalyse gaan doen zoals SIRA (Severe Incident Risk Analysis) dat wil je ook niet gaan doen van tevoren, want dat is gewoon te grote impact. Dan moet je helemaal gaan uitschrijven en al. (Job) – De officiële route is via een SIRA melding, maar dat is erg veel werk voor iedereen en kost er veel tijd, dus als het onderling afgesproken kan worden doen ze dat liever.
- Dus dat gaat het voor vandaag of morgen of volgende week niet door. Dat uh dat is dat is dan wel een beetje het veto recht wat je dan hier hebben is. (Marco) – Het werk moet worden stilgelegd want KLM Cargo heeft een beetje een veto recht.
- En die zeggen ja hoor, moet je een vergunning aanvraag doen, 10 tot 12 weken. Het ligt nu al dagen stil. En zo lang stil dat ze zelfs uh Schiphol heeft besloot om de

bushalte te gaan herstellen. (Job) – Prorail zegt gewoon doe maar een vergunning aanvraag. Omdat dit niet op tijd is gedaan ligt het werk stil.

- Dat is bottom line de opdracht van ons hoger management en ook al is iedereen boos, jammer dan, mijn proces gaat gewoon door, wereldwijd, dus ik betaal geen claims aan mijn klanten, door iemand anders zijn gedrag. Daar heb ik jullie voor. (Marco) – De stakeholder moet er voor zorgen dat hun proces door blijft gaan en zorgen dat er geen claims komen door gedrag van externe partijen.
- Die is niet iets wat zelf door ons is verzonnen. Die is gewoon opgelegd door uh management. En dan heb ik het niet over management Cargo breed, maar ook Amstelveen breed. (Job) – Ze kunnen een soort Veto uitspreken en dat is vanaf de management van KLM, dus niet alleen Cargo breed.
- Dus dat dat is de kracht van uh omgevingsmanager moet zijn onderaannemers gewoon en en en als die gefopt wordt, ja dat is dan zijn probleem. Maar dan leggen we het werk stil. (Marco) – Als de onderaannemer niet komt volgens de afgesproken afspraken dan leggen ze het werk stil en moet er een nieuwe afspraak worden gemaakt.

## 9. Wat zijn ervaringen van stakeholders met andere aannemers/plekken?

- Niet echt, uh het is eigenlijk voor het eerst dat ik uh met de BAM uh in aanraking kwam met de omgevingsmanager en daarvoor eigenlijk niet. (Bert) – De stakeholder is niet eerder in aanmerking gekomen met omgevingsmanagers voordat BAM daarmee kwam.
- Ja, maar niet specifiek omgevingsmanager. Met de BAM is dat echt de eerste keer geweest, van één aanspreekpunt. (Bert) – Bij andere aannemers ging het vaak via via en op die manier wisten de aannemers op den duur Bert wel te vinden.
- Ja nou toen ik van airside, laat ik zo stellen op op airside heb ik eigenlijk nooit te maken gehad met uh omgevingsmanagers. (Mees) – Bij zijn werk op airside heeft hij nooit te maken gehad met omgevingsmanager.
- Op de één of andere manier uhm degene de Work advisers op airside die doen eigenlijk bijna alles zelf. Een volledige afstemming, maar ook tekeningen, ze zorgen ervoor dat de afzettingen geplaatst worden. (Mees) – Work advisers doen heel veel zelf op airside.
- En bij Landzijde is het uh is het klein beetje meer uh regie voeren voor mijn gevoel. (Mees) – Bij landzijde moet de work advisor meer regie voeren, zorgen dat de aannemer afzetting plaatst, tekeningen maakt, dat soort dingen.
- En uh en de aannemer op landzijde die uh die doet dus ook om omgevingsmanagement. Nou het was voor mij, voor mij nieuw. Dus eigenlijk is het ook de enige ervaring die ik heb met omgevingsmanagement (Mees) – Weinig evaring met andere aannemers die werken met omgevingsmanagers.
- Dat vind ik wel lastige omdat ik er natuurlijk alleen maar mee te maken heb gehad hier op Schiphol, dat je die omgevingsmanager daar bij hebt die je daar gewoon in faciliteren. (Geert) – Hij heeft geen ervaring met omgevingsmanagers op andere plekken.
- En hu het wordt ook wel steeds beter maar hier zoals dat hier op schiphol uh is dat uh dat, dat gebeurt niet in heel veel gebieden. (Geert) – zoals het op Schiphol wordt georganiseerd gebeurt niet op veel plekken.
- Voor dingen die aan airside gaan. Dan gaat het net wat makkelijker, of waarschijnlijk hebben hun een andere database? Krijgen ze betere informatie met betrekking tot de ondergrond? Dat is ook niet zo moeilijk, daar lopen niet zo veel kabels en leidingen, maar er loop wel heel veel, maar niet zoveel als bijvoorbeeld aan de Handelskade. Daar heb ik nooit dit soort verrassingen van oh, we moeten even een afsluitertje

doen. Of oh ja, we komen toch nog effetjes een elektriciteitskabel tegen. (Job) – [Bij airside loopt het gewoon makkelijker, daar zijn veel minder verassingingen.](#)

- Dan krijgen we eerst een kopje koffie gesprek en wat gaan doen en uh laat me zien, wat zijn mijn gevolgen? Operationeel? Dat soort dingen kan ik dan allemaal makkelijker. (Marco) – [In een gesprek laten zien wat de gevolgen zijn voor de stakeholder.](#)

#### 10. Bij wat voor projecten was het fijn om een omgevingsmanager te hebben?

- Ja, ik denk eigenlijk alle projecten wel die we met omgevingsmanagement hier hebben gehad. Uh ja, ik kan dat wat dat betreft geen negatieve verhalen over uh verzinnen. Nee (Bert) – [Bij alle projecten was het fijn.](#)
- Maar ik denk dat die die omgevingsmanager gewoon heel belangrijk is omdat het een gewoon een gebied is waar heel veel gebeurt en ook heel veel rijdt. (Geert) – [Een omgevingsmanager is gewoon heel belangrijk in een gebied waar veel gebeurt en rijdt.](#)
- Ja, hier heb je natuurlijk die omgevingsmanager ook enorm hard nodig omdat je omdat je al je raakvlakken hebt op zo'n kort gebied. (Geert) – [Omgevingsmanagers zijn hard nodig als er veel raakvlakken zijn binnen een klein gebied.](#)
- Maar ik heb ook al m'n, dat was ook al voor Covid, de mensen die ik uh toen had, die heb ik nu nog, die kan ik nu nog bellen. Covid heeft natuurlijk heel veel uh heel veel mensen zijn pleite gegaan en ik heb allemaal nieuwe en die komen een blauwe maandag effe uh bij elkaar uh geluld, die komen weer kijken ja die hebben een nieuwe baan dus uh ja die kennen de ervaren niet wat daarvoor twintig of dertig jaar hier zat. (Marco) – [Door Covid zijn veel mensen gewisseld van baan, daardoor zijn oude contacten niet meer het zelfde en is een omgevingsmanager fijn om nieuwe contacten te leggen.](#)

○

#### 11. Welke componenten van een project hebben invloed op de outcome?

- zoals ik net al uh aangaf uh de communicatie onderling moet gewoon ontzettend goed zijn. Uh uh elkaar begrijpen waar er over wordt gesproken en ik denk dat dat sowieso al een succes is. (Bert) – [De communicatie onderling moet ontzettend goed zijn.](#)
- Dan wordt een idee geopperd. Uh, maar voor de rest is er geen communicatie en dan komt er uiteindelijk een eindproduct. En iedereen denkt wat is dit nou, dat hebben we niet afgesproken. (Bert) – [Zonder communicatie komt er geen eindproduct.](#)
- En door dat contactmoment uh regelmatig updates wat je elkaar kan geven. Uh, daar ligt de kracht om het project te kunnen laten slagen. (Bert) – [Contactmomenten en regelmatige updates zijn nodig om een project te kunnen laten slagen.](#)
- Dat we echt hebben kunnen meedenken d'rin. Uh voordat het überhaupt wordt uitgevoerd. Voordat er een schep de grond in gaat. En dat is juist het mooie. Dat je straks een product hebt waar iedereen uh tevreden mee is. (Bert) – [Stakeholders laten meedenken voordat het project wordt uitgevoerd zorgt dat er een product komt waar iedereen tevreden mee is.](#)
- Ja, maar ik ben natuurlijk voornamelijk bezig met afstemming van de werkzaamheden. Dus ik hou me minder met het ontwerp bezig. (Mees) – [Work advisors houden zich niet bezig met de outcome van projecten.](#)
- Ik vraag me af of ik die vraag kan beantwoorden. Omdat uhm, in mijn functie gaat het er niet echt om wat er gebouwd wordt. (Mees) – [Work advisors houden zich niet bezig met waarom iets gebouwd wordt.](#)
- Wij gaan niet over het wat, we gaan niet over de ontwerpen, we gaan niet over het gebruik op het moment dat het gebouwd is. Voor ons is belangrijk, wanneer gaan we

het uit zijn voeren, wat gaan we uitvoeren? Nou eigenlijk maar hoe gaan we het uitvoeren? En qua fasering. En op het moment dat het project klaar is, dan is het eigenlijk voor mij ook klaar. (Mees) – [De Work Advisors houden zich eigenlijk niet bezig met de outcome van het project maar meer met de output.](#)

- Maar wat voor ons belangrijkste is, en dat dat zeg ik, dan kom ik weer terug op die schets fase. (Geert) – [Als stakeholder op tijd worden meegenomen in de projecten, dus bij de schetsfase al.](#)
- En wordt het doel altijd uh gehaald? Ja dat klopt alleen de tijd verschuift. (Job) – [Het doel wordt altijd behaald alleen de tijd waarin verschuift.](#)
- Communicatie en goed gedegen fundatie plannen, daar begint het gewoon mee. (Marco) – [Communicatie en gefundeerde plannen.](#)
- En niet uh, zoals we net ook al zeiden, afspraak is afspraak. Als je zegt we gaan zo laat beginnen, kom dan niet 6 uur later of 3 uur eerder. Afspraak is afspraak. Probeer dat nou na te komen, wat je op papier met z'n allen afstemt. (Job) – [Afspraak is afspraak, nakomen wat op papier is afgestemd met elkaar.](#)
- En één aanspreekpunt. (Marco) – [Het hebben van 1 aanspreekpunt.](#)

## 12. Wat zijn uitdagingen voor omgevingsmanagers volgens stakeholders?

- Uh Ja zo sowieso iedereen tevreden houden. Dat is altijd lastig. (Bert) – [Iedereen tevreden houden.](#)
- En dat uh kan dan een spanningsveld creëren en dan is denk ik een hele mooie rol voor de uh omgevingsmanager om daar bemiddelend in op te treden. (Bert) – [Het bemiddelen in een spanningsveld tussen alle stakeholders.](#)
- Je zal altijd conflicten hebben denk ik, maar dan is juist de kunst om daarin te bemiddelen. Dat alle partijen toch enigszins tevreden zijn. (Bert) – [Er zijn altijd conflicten en dan probeer je toch alle partijen enigszins tevreden te houden.](#)
- En dat is vaak wel een gevaar in de afstemming van tevoren, is dat je je probeert voor een heleboel partijen uh probeer je, uh probeer, vanuit hun kant probeer je te bedenken wat wel en niet kan. En dan en dan, en dan wacht je soms te lang om met elkaar die partijen echt op te zoeken om afspraken met hun te maken. (Mees) – [Als omgevingsmanager en work advisor probeer je vanuit de kant van stakeholders te denken, het gevaar daarvan is dat de stakeholders zelf te laat worden benaderd.](#)
- Wat ik denk dat voor een omgevingsmanager heel lastig is, is dat zij eigenlijk in mindere mate betrokken zijn bij het bepalen van fasering. En en afspraken en omleidingen en dergelijke. Maar zij moeten het wel uh tegen de stakeholders uh vertellen. En en en dat lijkt mij, dat lijkt mij de grootste uitdaging vanuit hun rol. (Mees) – [Een omgevingsmanager is in mindere mate betrokken bij het bepalen van de fasering enzo maar ze moeten het wel aan de stakeholders uitleggen.](#)
- Dus ja, je moet een verhaal vertellen naar uh naar bijvoorbeeld een bedrijf wat zo meteen uh niet bruikbaar is. Zonder dat je daar invloed op had. (Mees) – [Soms moet je dus minder leuk nieuws brengen naar een stakeholder maar zelf had je geen invloed op de beslissing.](#)
- Steeds meer de doorgang van al het verkeer wat wat je moet faciliteren. Dus op het moment dat je werkzaamheden moet gaan uitvoeren. Dan moet eigenlijk alles door blijven kunnen blijven rijden. ... Uh hou alles rijden terwijl je toch aan het werk bent. (Geert) – [Alles rijdende houden terwijl de werkzaamheden wel kunnen worden uitgevoerd.](#)
- Want zelfs een een uh een paar uur op Schiphol stemmen, ja dat is bijna niet mogelijk. Dus dan moet je echt naar noodoplossingen kijken. (Geert) – [Alles rondom Schiphol gaat dag en nacht door dus er moet worden gezocht naar noodoplossingen.](#)



- Kijk Marco en ik zijn hier gewoon minimaal 40 uur in de week laten we het zo zeggen. Dus wij zien die veranderingen dagelijks. Maar daar heeft BAM ook weer hoofduitvoerders en uitvoerders van, die zien dat ook. Alleen de mensen die dan bepalen qua planning uh werkzaamheden, werkvakken, uh werkgebieden. Die weten dat niet altijd. (Job) – [De Stakeholder en uitvoerder zien het gebeuren als iets mis gaat, maar de mensen die bepalen qua planning, werkvakken, werkgebieden zien het niet altijd als het misgaat.](#)
- Nou ja, hun moeten zorg dragen dat ze de juiste informatie van hun onderaannemer krijgen. (Marco) – [Ze moeten zorgen dat de juiste informatie bij hun onderaannemer komt.](#)
- Ja en daarna de de afspraken die gemaakt zijn handhaven en nakomen. En dat is ook weer lastig nu gezien de bijvoorbeeld een markt qua inzet van personeel. (Job) – [Afspraken die gemaakt zijn handhaven en nakomen.](#)
- Ja en daar wordt hij door beïnvloed door z'n onderaannemers. Zo van kom piet met je kraan, ja, die kraan is wel twee meter groter. (Marco) – [Omgevingsmanagers moeten zorgen dat onderaannemers zich ook aan de gemaakte afspraken houden.](#)

### 13. Wat is er anders als er geen omgevingsmanager op een project zit?

- Dat wordt een chaos. (Bert) – [Het wordt een chaos.](#)
- Ik denk uh dat een aannemer daar helemaal gek van wordt, want elke partij uh uh komt voor z'n belangen op, die mailen maar wie ze mailen kunnen. (Bert) – [Stakeholders gaan naar willekeurige mensen van de aannemer mailen dus de informatie komt niet bij één persoon binnen en gaat verloren in de organisatie.](#)
- En dan ga je dus krijgen uh A weet van B niet meer wat C aan het doen is. Dan krijg je hele onlogische relaties eigenlijk intern. Dat gaat niet goed komen. Ik denk het niet. (Bert) – [Willekeurige personen worden benaderd door stakeholders en intern worden relaties onlogisch en weten werknemers niet meer wat hun collega's aan het doen zijn.](#)
- Ja en als er geen communicatie onderling is, ja dan weten ze van elkaar niet meer wat ze aan het doen zijn. (Bert) – [Dan is er geen communicatie onderling bij de aannemer en weten ze niet meer van elkaar wat ze aan het doen zijn.](#)
- Op zich maakt dat denk ik niet uit, want stel je voor, ze zijn er niet, dan moet ik het zelf doen en dat is prima. Maar dan red ik het dus niet in mijn uh, zonder uh en zonder extra collega's. (Mees) – [Dan moet de Word advisor van Schiphol zelf die rol overpakken. Maar dan zou hij dus extra collega's moeten hebben.](#)
- Nou, die hebben een hele grote rol erin, want als het uh, als ze dingen niet goed doen dan uh dan hebben we ook een hoop gezeur met ze, met stakeholders. (Mees) – [Als omgevingsmanagers dingen niet goed dezen was er een hoop gezeur met stakeholders.](#)
- Kijk, ik kijk sowieso datgene wat zij doen, dat is, het is gewoon een een, dat is een taak die uh die moet gebeuren. En als hij het niet doet dan uh ja dan dan krijgen we een hoop gezeur op het moment dat uh werkzaamheden uh in uitvoering gaan. Want dan hebben de stakeholders gewoon die informatie niet gekregen. (Mees) – [Het werk van omgevingsmanagers moet sowieso worden uitgevoerd, anders komen er problemen als het werk in de uitvoering gaat omdat stakeholders dan de informatie hebben gekregen.](#)
- Dan uh, zoals ik al zei dan moet ik het zelf doen. Dan moet ik zelf actief uh, dan verplaatst het werk. Want dit werk is euh ja, gewoon belangrijk en onmisbaar, ook in uh, in de project afstemming. (Mees) – [Het werk van de omgevingsmanager is](#)

onmisbaar, ook in de project afstemming. Dus als er geen omgevingsmanagers zijn dan moet de work advisor zelf het werk oppakken.

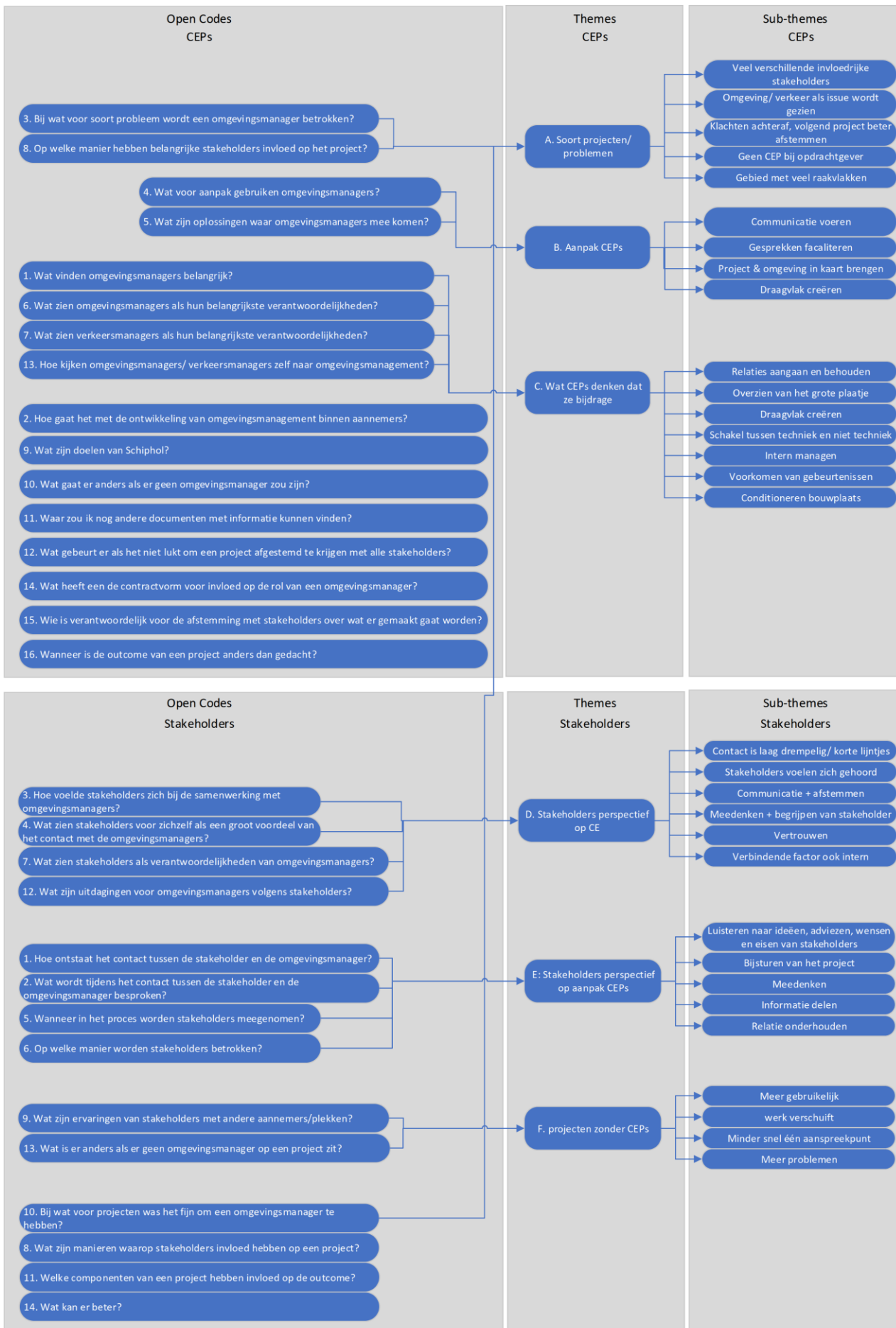
- . Ik heb het ook in heel veel gebieden met allerlei wegbeheerders te maken en ook uitvoerders te maken. Dus daar heb, daar heb je op een andere manier. (Geert) – [Als er geen omgevingsmanager is heeft de stakeholder veel contact met wegbeheerders en de uitvoerder, maar dat gaat op een andere manier.](#)
- Mijn gevoel omdat mijn gevoel zegt dat als je het er niet boven hebt, dat je dan, dat je dan de overview kwijtraakt. (Geert) – [Geert denkt dat men dan een overview van alle projecten verliest.](#)
- Nou ja, van de voorganger weet ik in ieder geval dat die uhm uh, er is in het, in het verleden heel veel werk uh hebben we heel veel te maken gehad met werkzaamheden en dat zie je in andere gebieden ook nog wel. Waar je niet op die manier aan tafel zit. En op het moment dat je, dan zit je heel vaak te laat aan tafel. Dan zijn de plannen al in vergevorderd stadium. Uh, en dan ben je eigenlijk te laat. Als je dan nog dingen wil aanpassen dan lukt dat vaak niet meer. (Geert) – [Als je te laat aan tafel komt, wat in andere gebieden en vroeger vaak gebeurde dan zijn de plannen al in een vergevorderd stadium en lukt het aanpassen vaak niet meer.](#)
- Uuh stress bij Schiphol. (Job) – [Stress bij Schiphol.](#)
- Uh één van de consequenties kan zijn uh, als bijvoorbeeld geen communicatie zou zijn geweest over de handelskade met het project dat we nu al jaar lopen met z'n alle, dan staat het vast tot op de A4. (Job) – [Geen communicatie waardoor er grote files ontstaan.](#)
- 

#### 14. Wat kan er beter?

- Uh en dat dus in de communicatie, uh ja, kan het altijd beter. Uh de basis van onderliggende tekeningen beter. (Job) – [De communicatie en de basis van de onderliggende tekeningen kan altijd beter.](#)
- Uh als daar onbekenden zijn en dan moet je de omliggende partijen of processen dan moet je wel heel goed uh a gaan informeren en b moet je uh ruimte hebben om zeg maar calamiteiten op te lossen. En niet het over de schutting leggen bij degene die er last van gaat krijgen. (Marco) – [Als er dingen onbekend zijn zou dat beter uitgezocht moeten worden en moet het niet bij de partijen komen te liggen die er last van gaan ondervinden als een calamiteit optreed.](#)
- Maar de basis dingen waarvan je denkt van, ja jongens dat had toch echt makkelijk anders gekund. Dat is altijd, maar dat is altijd voor verbetering vatbaar. (Job) – [basis dingen die niet goed zijn gegaan.](#)



## Appendix F – Old coding path



## Appendix G – Narratives categorized

### 1. Visie van omgevingsmanagers op omgevingsmanagement

#### 1.1. Werkzaamheden moeten gedaan kunnen worden zonder tegen dingen aan te lopen uit de omgeving.

##### 1.1.1. Wat is omgevingsmanagement?

- 4. Uhm, nou, mijn einddoel binnen het project, uh, is dat een project uhm, in ieder geval geen vertraging of moeilijke heden oploopt door iets wat ik als omgevingsmanager had kunnen voorkomen, dus door een raakvlak met de omgeving. (Lillian) – [Geen vertraging of moeilijkheden die voorkomen hadden kunnen worden door de omgevingsmanager.](#)
- 92. Dat het werk eigenlijk uh uh plaats kan vinden zonder dat het uh ja, benoem waardige impact heeft op de omgeving en dat zij tijdens de werkzaamheden ook nergens tegen aanlopen vanuit de omgeving. (Stefan) – [Zorgen dat de werkzaamheden gedaan kunnen worden zonder tegen dingen aan te lopen vanuit de omgeving en zonder te veel impact op de omgeving.](#)
- 108. Wij zijn eigenlijk de grootste faalkosten managers. (Karen) – [Omgevingsmanagers zijn eigenlijk faalkosten managers.](#)
- 109. Je hebt ook een soort overtuigingsrol. Je hebt een adviserende rol, je hebt een overtuigende rol, je hebt ook een luister rol, en je hebt ook een soort van Haarlemmerolie rol. (Karen) – [Een omgevingsmanager heeft veel verschillende rollen.](#)
- 112. Ja door eigenlijk wat ik net ook gezegd heb, door uh, door te conditioneren eigenlijk voor het project, conditioneren, onderzoek uit te voeren, uhm, alles wat niet technisch is uh pakken wij op, uh dus de communicatie, de vergunningen uh voor iets als een BLVC plan bijvoorbeeld. (Stefan) – [Omgevingsmanagers maken impact door het project te conditioneren, onderzoek uit te voeren, alle niet technische dingen oppakken zoals communicatie, vergunningen en BLVC plannen maken.](#)
- 114. De omgevingsmanager, die moet er voor zorgen dat de hele context rondom een project uh uh goed afgebakend is. (Paul) – [Het afbakenen van de hele context rondom een project.](#)
- 115. De omgevingsmanager, die moet er voor zorgen dat de hele context rondom een project uh uh goed afgebakend is. Dat dat uh h dat dat kan alle kanten op gaan, dus dat kan ervoor zorgen dat uh dat de de bouwplaats goed geconditioneerd is, dus dat kabels en leidingen zijn verlegd, dat er natuur uh ecologisch onderzoek is gedaan, dat er archeologisch onderzoek is gedaan. Maar ook dat je dus uiteindelijk ervoor zorgt dat er, ja de verkeersstromen die door jouw projectgebied gaan lopen dat die uiteindelijk in feite verlegd zijn van uh van je van je gebied en dat de situatie rondom je projectgebied uh buiten de bouwhekken ook uh ja beheerst is. (Paul) – [Het conditioneren van de bouwplaats, zorgen dat kabels & leidingen zijn verlegd, ecologisch en archeologisch onderzoek is gedaan en het verleggen van verkeersstromen.](#)
- 118. Nou de verkeersmanager heeft de verantwoordelijkheid om uh uh dus te borgen dat de verkeer dat de verkeersfasering, dat die dat daarin dus de verkeersveiligheid, de doorstroming en de bereikbaarheid uh gewaarborgd zijn, dat is, dat is eigenlijk primair wat wij moeten doen. (Paul) – [De primaire verantwoordelijkheid van een verkeersmanager is om te zorgen dat in de verkeersfasering de verkeersveiligheid, doorstroming en de bereikbaarheid gewaarborgd blijft.](#)
- 124. En voor voorbereiding en uitvoering, ja is dus de impact, uh ja, de balans vinden tussen maakbaarheid en en omgeving slash verkeershinder. Dat is uh, die juiste balans vinden. (Paul) – [In de voorbereiding en uitvoeringsfase zoeken verkeersmanagers vooral naar de balans tussen omgevings- en verkeershinder en de maakbaarheid.](#)

- 151. omgevingsmanagement is best wel een breed begrip, waar verschillende specialismen in zitten (Lillian) – [Er zitten verschillende specialismen in omgevingsmanagement.](#)
- 160. Want uiteindelijk, het meeste van ons werk heeft dus ook te maken met uh ja bereikbaarheid, doorstroming en verkeersveiligheid. Uhm en dat raakt gewoon sterk aan, niet wat we bouwen, maar meer hoe we dat bouwen en en en de hinder voor de omgeving. (Paul) – [Een groot deel van de werkzaamheden van een verkeersmanagers heeft te maken met bereikbaarheid, doorstroming en verkeersveiligheid. Dus niet alleen wat er gebouwd wordt maar ook vooral hoe er gebouwd wordt en wat voor hinder dat voor de omgeving oplevert.](#)

## 1.2. Vergunningen beschermen

### 1.2.1. Vergunningen regelen

- 99. is ze ook verantwoordelijk voor de vergunningen vaak en als het heel ingewikkeld wordt dan hebben we natuurlijk vergunningen specialisten, maar in basis zijn wij dat ook. (Karen) – [Vaak zijn omgevingsmanagers ook verantwoordelijk voor vergunningen, als het erg ingewikkeld wordt dan zijn er vergunningen specialisten.](#)
- 102. En mijn taken en verantwoordelijkheden zitten heel erg op vergunningen. (Lillian) – [Zorgen voor de juiste vergunningen.](#)
- 103. En ook bijvoorbeeld qua vergunningen. (Stefan) – [Het zorgen dat de vergunningen in orde zijn zodat het werk uitgevoerd kan worden.](#)
- 104. Dus je beschermd ook eigenlijk de, ja project teams en BAM in z'n geheel voor slechte imago, maar ook voor uh kosten die eventueel naar voor uh zouden kunnen komen mocht er wat gebeuren, als er geen vergunning is zeg maar. (Stefan) – [Door vergunningen te regelen beschermd de omgevingsmanager projectteams en BAM tegen een slecht imago en eventuele kosten mocht er wat gebeuren.](#)
- 105. wat je ook veel ziet, is hier, dat heel veel mensen uh uh vergunningen zelf aanvragen als het gaat om kleinere vergunningen. ... dan zit je meer in een soort begeleidende rol zeg maar. (Stefan) – [Soms worden vergunningen ook door de projectteams zelf aangevraagd, maar dan is de omgevingsmanager degene die alles overziet en begeleid.](#)
- 106. Uh als ook uh vergunningencoördinatie erbij belegt is, uh dat zij dus ook dat uh dat hele, ja dat hele proces borgen dat dus vergunningen tijdig worden aangevraagd, juist worden aangevraagd, compleet worden aangevraagd. (Paul) – [Het borgen van het hele proces van vergunningen, dus het tijdig, juist en compleet aanvragen van de vergunningen.](#)
- 127. Nou ja, dat is het organiseren uiteindelijk dat een werkvak op de weg mag staan. (Carmen) – [De verkeersmanager organiseert dat een werkvak uiteindelijk op de weg mag staan.](#)
- 105. wat je ook veel ziet, is hier, dat heel veel mensen uh uh vergunningen zelf aanvragen als het gaat om kleinere vergunningen. ... dan zit je meer in een soort begeleidende rol zeg maar. (Stefan) – [Soms worden vergunningen ook door de projectteams zelf aangevraagd, maar dan is de omgevingsmanager degene die alles overziet en begeleid.](#)
- 24. bij Alliander was het bijvoorbeeld dat ik echt veel onderzoeken moest doen, studies moest doen (Stefan) – [Bij Alliander doet een omgevingsmanager veel onderzoek en studies naar vergunningen en doen ze een klein beetje afstemmen met de omgeving.](#)
- 146. Uhm wij kennen natuurlijk wel uh de wegbeheerder en het termijn en uh dat je daar rekening mee moet houden en dat we zo'n termijn, dat is gewoon een maand van tevoren, dat is best wel lang. Dus ad hoc werk uh is het daar vrij lastig in. (Carmen) – [Zonder omgevingsmanager heb je niet iemand die kennis heeft van het termijn waarin een vergunning moet worden aangevraagd. Als die kennis er niet is gaan veel vergunningen niet op tijd zijn aangevraagd. Want op dit moment zijn het wel de verkeers- en omgevingsmanagers die aan de bel trekken dat de vergunning moet op tijd moet worden aangevraagd.](#)

- Als je geen vergunning hebt lig je gewoon stil. En en dan hoef je echt gewoon niet te beginnen. Dus dat kost heel veel geld. (Karen)

### **1.3. CEPs maken impact door alles en iedereen bij elkaar te houden.**

#### **1.3.1. Intern managen**

- 43. Dus door dat ook uh iets minder zij tegen ons, iets meer samen te krijgen door snel acties op te pakken en dat in gesprekken aan te geven. (Lillian) – [Intern laten zien dat het niet zij tegen ons. Dit kan door snel acties op te pakken \(in gesprek gaan met stakeholders\) en het in gesprekken aan te geven.](#)
- 82. Dat is mijn rol. Dat is mijn taak. Vanaf de bouwhekken naar buiten kijken en ik sta op het bouwwerk en ik moet deels wat buiten, wat ze buiten het bouwwerk willen vragen of wensen moet ik vertalen naar binnen. (Karen) – [De wensen van externe stakeholders naar interne stakeholders vertalen.](#)
- 86. Ja en zorgen dat die vragen en die dingen die je met de stakeholders afspreekt ook in die plannen terecht komen. Dus wij moeten het ook weer naar binnen vertalen. (Karen) – [Afspraken maken met externe stakeholders en zorgen dat interne stakeholders deze afspraken nakomen.](#)
- 88. Dus ook intern moet je af en toe op je strepen staan. (Karen) – [Ook intern moeten omgevingsmanagers overtuigen.](#)
- 133. Uh ja uh heb je heb je wel eens conflicterende belangen, die uh uh, ja waar waarin wij dus voor de andere, uh uh ja, een punten op moeten treden van ja goed, maar we willen het dus wel bereikbaar houden en we willen dus wel zo min mogelijk file veroorzaken. (Paul) – [Dat zorgt soms voor conflicterende belangen waarbij stakeholders iets anders willen dan wat projectteams denken dat de beste oplossing is voor de opdrachtgever.](#)
- 152. ik het gevoel dat ik kan maken door uh het team wat meer bewustzijn van omgevingsaspecten te brengen en daar op een realistische blik naar te laten kijken. (Lillian) – [Intern het projectteam bewust maken van omgevingsaspecten.](#)
- 167. Ja, ook wel heel erg intern nog wel, want je hebt verschillende uh projecten waar verschillende percelen ook bij elkaar zitten, 3, 4, en 5b. Nu vaker 5b dat is dan in verband met MKS. Eigenlijk zijn het allemaal, het drie eilandjes die werken. (Carmen) – [De omgevings- en verkeersmanager zijn ook veel intern bezig met het managen, omdat sommige projecten soms samen komen maar dit niet altijd vooraf bij de werkvoorbereiders van elkaar al duidelijk is.](#)
- 162. vanuit het project ben jij dat aanspreekpunt daarvoor. En uh ja zeg maar de afstemming die doe jij, de afspraken die gemaakt worden, die breng je dan weer terug het projectteam in en daar moet je dus voor zorgen dat dat in onze plannen goed belegd wordt. (Paul) – [Omgevingsmanagers zijn het aanspreekpunt en zorgen dat de afstemming en gemaakte afspraken weer terug gekoppeld worden aan het projectteam.](#)

#### **1.3.2. Proactief zijn**

- 3. dit is eigenlijk voorspelbaar en transparant, we willen een proactieve rol aan de voorkant, draagvlak creëren, minimale hinder en anticiperen op voorziene gebeurtenissen. (Karen) – [een proactieve rol, draagvlak creëren, minimale hinder en anticiperen op voorziene gebeurtenissen. Proactieve rol was één van de kenmerken van een omgevingsmanagers vanuit een intermediary rol. Net als dat dit type omgevingsmanager ook vaak interne stakeholders managed, dat is ook iets wat al vaker naar voren is gekomen in het interview met Karen.](#)
- 51. Dus dat is ook weer zoeken naar een, naar een goede balans. Oké, dus enerzijds is het de planning, de juiste planning vinden, in uh in in overleg met opdrachtgever en bevoegde gezagen. Uh twee is natuurlijk dan het zorgen van een goeie verkeersfasering waar wel

werk in gemaakt kan worden. (Paul) – [Het vinden van een goede balans tussen planning in overleg met de opdrachtgever en bevoegde gezagen en een goede verkeersfasering.](#)

- 111. En dat is ook je rol om dingen op te lossen, anders had hij het zelf wel kunnen doen zeg maar. (Stefan) – [dingen oplossen zodat de project manager dat niet hoeft te doen.](#)
- Dan laat je al zien dat je proactief hebt nagedacht over sommige situaties en dat waarderen bedrijf ook meestal al. (Stefan)

### 1.3.3. Schakelen intern en extern

- 93. kijk natuurlijk worden we vanuit de BAM betaald alleen je bent wel de schakel tussen een opdrachtgever, opdrachtnemer en de stakeholders. Dus je probeert eigenlijk een zo goed mogelijke oplossing te zoeken voor iedereen. (Stefan) – [Omgevingsmanagers zijn de schakel tussen de opdrachtgever, opdrachtnemer en de stakeholders. Ze proberen een zo goed mogelijke oplossing te zoeken voor alle partijen.](#)
- 94. Dat is wel je taak als omgevingsmanager, want je hebt niet alleen maar externe stakeholders, je hebt ook intern stakeholders, dus je moet laten zien wie je bent, wat je doet en wat je voor een bedrijf kan betekenen. En dat niet alleen maar geld kost, maar ook dingen, dat het echt ook wat oplevert weet je wel. (Stefan) – [Intern en extern stakeholders managen, intern ook laten weten wat je als omgevingsmanager doet.](#)
- 119. Uhm ja dus ook die balans vinden in hinder en maakbaarheid van het werk. (Paul) – [Het vinden van de balans tussen hinder en de maakbaarheid van het project.](#)
- 125. Ja, het is dit, dit is de doorvertaling van die eisen, uh naar uh nou naar nou ja, nou ja, nou je manier van faseren. (Paul) – [Het voorvertalen van gestelde eisen over hinder naar een goede manier van faseren.](#)
- 153. want we behartigen als omgevingsmanagers ook uh ja, de belangen van de stakeholders zelf, dus we hebben eigenlijk een soort neutrale rol daarin. (Stefan) – [je behartigd de ook de belangen van de stakeholders, dus je hebt eigenlijk een soort neutrale rol.](#)
- 157. Dit is echt de schakel tussen techniek en niet techniek in. (Stefan) – [Omgevingsmanagent is de schakel tussen de techniek en de niet techniek in.](#)

### 1.3.4. Overview hebben

- 2. Dus wat is er heel belangrijk is om uh om goed in kaart te brengen wie er last van heeft en hoe al die entiteiten met elkaar (Karen) – [Het is belangrijk goed in kaart te brengen wie last heeft van het project en hoe deze verschillende partijen samen komen.](#)
- 9. Uh dus ja, ook de ook dat is aan Karen en mij, dus aan omgevings en verkeer. Uhm. Dat je dat ook in een project tijdig signaleert. (Paul) – [Het is belangrijk dat tijdig wordt gesignaleerd als er een kans is dat bijvoorbeeld Connexion een nieuwe dienstregeling moet gaan maken. Want dat traject duurt maanden dus het is belangrijk dat op tijd in de gate te hebben.](#)
- 38. we kijken eigenlijk van tevoren, heb ik gewoon gekeken, wat hebben mensen nou voor invloed op het project? (Lillian) – [Eerst kijken naar de invloeden die stakeholders hebben op een project.](#)
- 40. En daarin was mijn rol ook om samen met projectleider tot conclusie tot de conclusie te komen dat er zulke tegengestelde belangen was, dat uh, of dat mensen zulke harde wensen hadden die we niet waar konden maken dat we het project gewoon dan niet konden uitvoeren. (Lillian) – [Wensen en eisen van stakeholders bij elkaar leggen en kijken of het project überhaupt uitvoerbaar is.](#)
- 90. Nou daar zaten gewoon heel veel partijen bij en dat allemaal in kaart brengen, dat is op Schiphol, en zeker bij heel veel projecten best wel een grote taak. (Lillian) – [Het in kaart brengen van alle betrokken partijen en hun belangen.](#)
- 95. hoe we het gaan bouwen en uh welke hinder daarbij komt kijken en welke aanvullende eisen daaruit kunnen komen vanuit de omgeving. (Paul) – [Hoe gebouwd gaat worden, de](#)



hinder die daarbij komt kijken en aanvullende eisen die vanuit de omgeving daarover komen, dat is de verantwoordelijkheid van de omgevingsmanager.

- 126. En het is soms ook als jij uh als er eisen gesteld zijn die gewoon conflicterend zijn, dat uh dat ook ter sprake brengen, van opdrachtgever je wil dit, maar je wil ook dat, dat kan niet samen. (Paul) – [Het herkennen van conflicterende eisen en dat ter sprake brengen bij de opdrachtgever.](#)
- 161. Je moet ergens een balans vinden in in het technische deel uh en en en de omgevingshinder daarvan. (Paul) – [Het is belangrijk dat er een balans is tussen het project technisch zo goed en snel mogelijk uit te voeren en de omgevingshinder van het project.](#)
- 166. Ja de boel bij elkaar houden en alles organiseren en regelen. (Carmen) – [De omgevingsmanagers en verkeersmanagers maken impact op een project door alles bij elkaar te houden en van alles te organiseren en regelen.](#)
- 168. ik heb wel het idee dat wij dat eerder al uh zien. Want nou ja, er moet een vergunning aangevraagd worden om op de weg te mogen staan en je ziet gewoon raakvlak daartussen. Ja dus je moet eigenlijk wel regelen dat dat ook dan met elkaar gemanaged is eigenlijk. (Carmen) – [Omgevings- en verkeersmanagers hebben eerder door wanneer verschillende werken overlappen omdat ze ook ruim van te voren vergunningen moeten aanvragen.](#)

### **1.3.5. Stakeholders updaten/ gesprekken zijn belangrijk**

- 1. Want uhm uh nou ja huh, gesprekken met opdrachtgevers met nieuwe uh relaties is natuurlijk gewoon heel belangrijk. (Karen) – [Gesprekken met de opdrachtgeven en met andere relaties is heel belangrijk.](#)
- 7. Je moet het ook niet technisch benaderen. In feite is dat wel wat we gaan doen, dus uiteindelijk moet je het zo platslaan als als, als dat het uh, je moet eigenlijk in Jip en Janneke taal gaan uitleggen wat je gaat doen. Euh, dat is wel belangrijk. (Paul) – [Als omgevingsmanager is het belangrijk in Jip en Janneke taal uit te leggen, dus door het niet technisch te benaderen, aan stakeholders wat er gaat gebeuren.](#)
- 8. Wat ook wel belangrijk is, is dat je uhm, mijn ervaring in ieder geval is, dat je niet voor iemand moet gaan invullen, want de consequenties van iets zijn. (Paul) – [In gesprekken met stakeholders is het belangrijk niet in te vullen wat de consequenties voor die stakeholder zijn.](#)
- 22. dus op basis van de invloeden die een stakeholder heeft en de hinder of het belang dat hij heeft, bepaal je hoe je samenwerkt met iemand. (Lillian) – [Op basis van de invloeden en hinder van een stakeholder wordt bepaald hoe met de stakeholders wordt samengewerkt.](#)
- 25. op Schiphol is dat eigenlijk denk 80% wel echt, uh uh, afstemmen. (Stefan) – [Bij BAM op Schiphol is het afstemmen juist een groot deel van de werkzaamheden.](#)
- 36. Dus zorgen dat mensen die eigenlijk tegenstrijdige belangen hebben wel, dat je wel zorgt om ze aan tafel te krijgen of in ieder geval te zorgen dat het wel past of dat er overeenstemming is dat de ene misschien wat moet wachten omdat de andere meer impact heeft. Dus dat je dat ook uitlegt. Want heel vaak zijn mensen best wel bereid om te helpen of mee te werken of mee te doen. Maar ze moeten het wel weten. (Karen) – [Het zorgen dat stakeholders elkaars standpunt ook begrijpen.](#)
- 50. En dan heb ik eigenlijk namens de KLM cateringservice heb ik een soort onderhandelingen gevoerd met, uh intern met Joris om dat toch uh in het weekend te doen. (Stefan) – [De zorgen van KLM op te halen en dit onderhandelen met interne stakeholders.](#)
- 53. Uh het vooraf informeren heb ik het idee dat het echt wel zijn vruchten afwerpt. Want je hebt uh, omdat mensen in omgeving dan weten wat er speelt, uhm voelen ze zich ook gehoord of gezien, ze voelen zich betrokken erbij. (Carmen) – [Door vooraf te informeren voelen stakeholders zich gehoord, gezien en betrokken.](#)
- 55. Dus die die die, die samenwerking, die die was. Uh, die was lastig, maar ook wel heel gaaf. Want je had wel ook de de de de directe lijntjes daarmee. Dat ging best wel goed. (Carmen) – [Er waren korte lijntjes nodig met het justitieel complex i.v.m. een proces dat](#)



daar liep. Omdat het ging over gevoelige informatie kon veel informatie pas op het laatste moment worden gegeven.

- 77. Hoe zorg je nou dat al die afdelingen en al die aparte bedrijven buiten de basis Schiphol uh dan uh uh nou zodanig zijn geïnformeerd met al hun vragen en uhm uit uh uitdagingen dat je wel die weg kan bouwen of dat je wel die brug kan bouwen. (Karen) – [Stakeholders dusdanig informeren en hun vragen beantwoorden dat je het project kan starten](#).
- 80. Onze rol in de bouw is van hoe gaat die fasering er uitzien? Dat is mijn rol om dat te gaan vertellen. En hoe gaan we weer om met het verkeer? Hoe gaan we omleidingsroutes verzorgen? Uh, wat komen er voor risico's bij kijken? Waar gaan we ons als team aan houden? (Karen) – [Stakeholders vertellen wat er gaat gebeuren](#).
- 81. Ik zeg altijd ik kijk uh de projecten aan vanaf de bouwhekken naar buiten en ik kijk niet vanaf de bouwhekken naar binnen. (Karen) – [Het kijken naar externe stakeholders](#).
- 91. En daar en daar misschien een positieve beleving bij hebben in plaats van een negatieve beleving en gewoon blij zijn van hé oh ja, we krijgen echt iets moois terug. (Lillian) – [Het zorgen dat stakeholders een meer positieve beleving krijgen bij het project ipv een negatieve beleving](#).
- 96. de banden houden met de omgeving en weten wie waar zit en waarvoor jij ze kan benaderen en dat ze ook geïnformeerd zijn. (Carmen) – [Banden behouden met de omgeving. Dus weten waar iedereen zit, waarvoor ze benaderd kunnen worden, zorgen dat iedereen geïnformeerd is](#).
- 131. Dus dat die invloed, een bus Connexxion, daar zijn elektrische bussen op Schiphol de meeste, van het GVB zijn nog een aantal diesel, maar die kunnen maar 5 minuten omrijden. Dus als wij een grote omleiding hebben dan kan dat niet eens. Dan moeten we t al minimaal een half jaar van tevoren gaan melden bij Connexxion. (Karen) – [Openbaar vervoerdiensten moeten op tijd op de hoogte worden gebracht, zodat ze de tijd hebben om eventueel hun schema om te gooien](#).

## 1.4. Draagvlak vergroot kans op succesvol project

### 1.4.1. Draagvlak creëren

- 3. dit is eigenlijk voorspelbaar en transparant, we willen een proactieve rol aan de voorkant, draagvlak creëren, minimale hinder en anticiperen op voorziene gebeurtenissen. (Karen) – [een proactieve rol, draagvlak creëren, minimale hinder en anticiperen op voorziene gebeurtenissen. Proactieve rol was één van de kenmerken van een omgevingsmanagers vanuit een intermediary rol. Net als dat dit type omgevingsmanager ook vaak interne stakeholders managed, dat is ook iets wat al vaker naar voren is gekomen in het interview met Karen](#).
- 6. Zodat we ook een beetje ja, ook intern een draagvlak creëren. Het is niet alleen maar extern, intern is ook best wel belangrijk. (Stefan) – [Intern draagvlak creëren is ook belangrijk, niet alleen extern](#).
- 26. En en uh bij heel veel opdrachtgevers zie je ook dat daar ook een omgevingsmanager vanuit de opdrachtgevers kant zit om dat stuk uh in die planfase uh te uh uh ja af te dichten. (Paul) – [Omgevingsmanagers aan de kant van de opdrachtgever moeten draagvlak creëren en helpen de scope van het project te bepalen](#).
- 44. Als je kan laten zien dat de moeilijkheid wel meevalt of of of dat je kan laten zien dat het best wel logisch is dat partijen dat als moeilijk ervaren, creëer je daar wel meer draagvlak voor binnen je team. (Lillian) – [Door intern te laten zien dat de moeilijkheid meevalt wordt meer draagvlak gecreëerd binnen het team](#).
- 56. Nou ja, er is dan een overleg. Dat heet dan dat LOOK overleg. Daar zit dan KLM Cargo onder ander in. En uh, de projectleider van vanuit Schiphol, dus niet altijd de wegbeheerder. En dan komen er ideeën vanuit KLM Cargo van nou ja, die, dat moet zo gedaan worden eigenlijk, dat vinden we fijn. Uh, nou ja, dat neem ik dan mee naar het OVA overleg, van gaan we dat bespreken, van uh dit gaan we dan, dit willen ze dus eigenlijk zo doen.

(Carmen) – Ze zijn de verbindende factor in verschillende overleggen. Dus geven in het ene overleg aan wat er in het andere overleg is afgesproken.

- 67. dat scheelt ook met de vergunningen bijvoorbeeld. Dat er geen uh bezwaar komt op een uh vergunning (Stefan) – Door de zorgen van een opdrachtgever te achterhalen en dat terug te koppelen bij de projectmanager, krijg je minder snel bezwaar op de vergunningen die je aanvraagt.
- 76. Dus hoe ga ik dan zorgen dat die mensen die op die lijst staan ook tijdens uh voor de tijd dat we gaan bouwen uh dat we alle uh kikkers in de vijver houden uh en tijdens de bouw en tot en met opleveren. (Karen) – Omgevingsmanagers zorgen ervoor dat stakeholders van de bouw tot en met de oplevering enig sinds tevreden blijven en niet dwars gaan liggen.
- 89. zorgen dat er geen klachten binnenkomen, zorg dat een project niet gestopt, euh op stop wordt gezet of niet door kan gaan doordat er niet goed is afgestemd met de omgeving (Lillian) – Voorkomen van klachten of dat een project helemaal stop gezet wordt doordat er niet goed is afgestemd met de omgeving.
- 150. als jij een opstandige buurt hebt, ja dan kun je plannen wat je wil alleen uh ja de kans dat het werk dan succesvol wordt afgerond is een stuk kleiner. (Stefan) – als de buurt opstandig is verkleind dat de kansen op een succesvol project.
- 154. Creëer je eigenlijk ook draagvlak tussen de twee partijen, waardoor ze sneller bereid zijn om elkaar tegemoet te komen (Stefan) – Door draagvlak te creëren zijn partijen ook sneller bereid om elkaar tegemoet te komen.
- 155. Als je als je niet genoeg draagvlak hebt, dan krijg je weerstand. (Stefan) – Zonder draagvlak krijg je weerstand.

#### 1.4.2. Waarom stakeholders betrokken worden?

- 42. Misschien iets meer, dat we iets meer goodwill gekweekt hebben. (Lillian) – Het kweken van goodwill bij stakeholders.
- 54. Maar uhm, daardoor heb je wel meer credit die je ook weer later kan gebruiken als het wat minder goed gaat bijvoorbeeld. (Carmen) – Door stakeholders vroegtijdig te betrekken creëer je credit dat ook later in het project gebruikt kan worden als het wat minder goed gaat.
- 135. Dus uh ja in feite door in gesprek te raken met zo'n partij uh kom je ineens achter dat, ja dat je scope gewijzigd moet worden, want er is gewoon een hele belangrijke stakeholder die het er niet mee eens is. (Paul) – Door gesprekken te voeren kwamen ze erachter dat de hele scope van het project gewijzigd moest worden.

#### Niet gebruikt:

##### 1.5. Type contract heeft invloed

- 170. heb jij een contract waarbij je als aannemer gewoon pas laat in het proces betrokken raakt? Dan kan je er van uitgaan dat er al heel veel afstemming met stakeholders is geweest en hoef je alleen maar te communiceren eigenlijk over de uitvoering en wat praktische dingen af te stemmen. (Lillian) – Bij een contractvorm waar de aannemer laat in het proces binnenkomt, zou veel afstemming met stakeholders al gedaan moeten zijn.
- 171. Maar zit jij je al heel vroeg, uh in een contract, ben je nou in een contractvorm waarbij er ook nog heel veel ontwerp bijvoorbeeld bij de aannemer ligt? Nou dan moet je ook over dat ontwerp gaan afstemmen en dan is de omgeving nog veel minder betrokken, dus dan zit je nog, en is er nog veel meer mogelijk in verschillende uitvoeringswijze of ontwerpbeslissingen. (Lillian) – Bij een contractvorm waar de aannemer vroeg in het proces zit moet er nog worden afgestemd met stakeholders en is meer mogelijk in verschillende uitvoeringswijze en ontwerpbeslissingen.

##### 1.6. Hoe werkt de taakverdeling binnen omgevingsmanagement?

- 14. dat kan wel eens verschillen, maar dat ligt een beetje hoe je dat uh dat uh takenpakket opdeelt. ... Dat is maar net wat wat handig is. Uh, dat kan per project verschillen. (Paul) – [Het kan verschillen wie de afstemming doet wat betreft verkeer en wie de omgevingscommunicatie doet. Dit varieert per project, soms zijn het de omgevingsmanagers en soms de verkeersmanagers.](#)
- 15. Het kan inderdaad ook te maken of je echt hele complexe fasering hebt. Of dat nog tamelijk eenvoudig is? (Paul) – [Wanneer iets bij omgevingsmanagers of verkeersmanagers ligt is afhankelijk van de affiniteit van de omgevingsmanager met verkeer, maar vooral ook met of het een complexe fasering is of dat hij relatief makkelijk uit te leggen is.](#)
- 32. het is niet zo dat wij alle gesprekken doen hé. Ik heb het heel veel gefaciliteerd aan het begin. Daarna nemen die teams het over. (Karen) – [Gesprekken in het begin faciliteren en overdragen aan teams.](#)
- 33. Bij elk project heb je dit weer nieuw en heel vaak doen ook project of werkvoorbereider, dus die gaan ook die gesprekken inmiddels wel aan. Die weten vaak inhoudelijk natuurlijk veel meer van die projecten. Uh, maar wij hebben wel die zaadjes gepland. (Karen) – [Zorgen dat er contacten zijn met stakeholders voor de werkvoorbereider zodat hij zelf in gesprek kan met de stakeholders.](#)
- 34. Ik zeg altijd ja, Haarlemmerolie ben ik, weet je wel, ik zorg dat wij iets voorbereiden, dat ik de contacten leg en vervolgens kan dat projectteam het overnemen. Ik hoef niet overal bij te zijn. (Karen) – [Contacten leggen voor het projectteam.](#)
- 145. Nou dat gaf ik net als voorbeeld al aan met dat nieuwe contract met MKS dat wij dus niet meer de communicatie uh mogen. En dat er dan ook dus gewoon niks geregeld is. (Carmen) – [Dan wordt er niets geregeld qua communicatie en de afstemming daarin.](#)
- 172. Dus uh, afstemming over wat we gaan maken en het ophalen van eisen daaromtrent dat is uh in ieder geval binnen een BAM belegd bij uh vaak de ontwerpleiders. Mm hu. Uh soms wel bij projectmanagement, maar vaak bij de ontwerpleiders. (Paul) – [De ontwerpleiders zijn verantwoordelijk voor de afstemming met stakeholder op het gebied van wat er gebouwd gaat worden.](#)

### **1.7. Verleden omgevingsmanagement (bij aannemers)**

- 10. en op dat moment stond omgevingsmanagement nog best wel in de kinderschoenen, zeker bij de opdrachtnemer. (Karen) – [In 2007 was de rol van omgevingsmanagement bij de opdrachtnemer nog niet groot, het stond toen nog in de kinderschoenen.](#)
- 12. Maar ik merk wel omdat het nog vrij nieuw is binnen de aannemerij dat het nog, ja soms wat frictie of onduidelijkheden op kan leveren. (Stefan) – [Intern wordt omgevingsmanagent ook niet altijd erkent als een taak die nodig is.](#)
- 13. Maar dat is ook gewoon een deel van je functie, het is gewoon een nieuwe vak. Mensen weten gewoon niet wat het is. (Stefan) – [Omdat het een nieuw vak is weten mensen vaak niet wat omgevingsmanagers doen.](#)
- 17. Is wel uniek hoor, het is het, dit is een, dit is een Nederlandse aanpak in feite. Het is uh ook dat vijf rollen model, dat is iets wat in Nederland wordt toegepast, maar in Duitsland zie je dat niet. In Groot Brittannië zie je dat niet. Dat is uh het, dat tenminste niet in die vorm. (Paul) – [De manier zoals omgevingsmanagement in Nederland wordt gedaan is Uniek. In andere landen zie je dat niet in dezelfde vorm. Dit geldt ook voor het vijf rollen model.](#)
- 19. Jazeker, bij aannemers zeker. Uh maar. Maar ook bij Schiphol, want dat zal Karen ook wel verteld hebben. Bij Schiphol zijn er verder geen omgevingsmanagers, waar ze dan eigenlijk mee kan afstemmen bijvoorbeeld. (Carmen) – [BAM loopt voor ten opzichte van andere aannemers op het gebied van omgevingsmanagement en het informeren en betrekken van de omgeving. Maar ook Schiphol heeft zelf geen omgevingsmanagers waardoor niet alle stakeholders zijn geïnformeerd over de werkzaamheden die gaan komen.](#)

- 23. Kijk het is per bedrijf verschillend hoe omgevingsmanagement wordt ingevuld. (Stefan) – [Per bedrijf is de rol van omgevingsmanager anders, zie literatuur.](#)
- 324. Niet echt, uh het is eigenlijk voor het eerst dat ik uh met de BAM uh in aanraking kwam met de omgevingsmanager en daarvoor eigenlijk niet. (Bert) – [De stakeholder is niet eerder in aanmerking gekomen met omgevingsmanagers voordat BAM daarmee kwam.](#)
- 325. Ja, maar niet specifiek omgevingsmanager. Met de BAM is dat echt de eerste keer geweest, van één aanspreekpunt. (Bert) – [Bij andere aannemers ging het vaak via via en op die manier wisten de aannemers op den duur Bert wel te vinden.](#)
- 329. En uh en de aannemer op landzijde die uh die doet dus ook om omgevingsmanagement. Nou het was voor mij, voor mij nieuw. Dus eigenlijk is het ook de enige ervaring die ik heb met omgevingsmanagement (Mees) – [Weinig evaring met andere aannemers die werken met omgevingsmanagers.](#)
- 330. Dat vind ik wel lastige omdat ik er natuurlijk alleen maar mee te maken heb gehad hier op Schiphol, dat je die omgevingsmanager daar bij hebt die je daar gewoon in faciliteren. (Geert) – [Hij heeft geen ervaring met omgevingsmanagers op andere plekken.](#)

### 1.8. Eigenschappen die omgevingsmanager nodig heeft

- 5. Dan kan je niet gewoon simpelweg zeggen van wij zijn BAM en we gaan de weg afsluiten. Dat vraagt wel een beetje communicatie skills ook zeg maar. En empathisch vermogen natuurlijk. (Stefan) – [De omgevingsmanager heeft communicatie skills en empathisch vermogen om met stakeholder af te stemmen.](#)
- 87. Want dat is ook nog overtuigingskracht heb je nodig om dit voor elkaar te krijgen. Want voor hetzelfde geld had Arthur gezegd ja, ja, leuk, maar uh, ja, dit is ons plan en we gaan het gewoon bouwen. Ja dus je hebt ook nog intern wel een missie te gaan. (Karen) – [Een omgevingsmanager heeft ook overtuigingskracht nodig om mensen te kunnen overtuigen, in dit geval ging het om interne stakeholders overtuigen.](#)
- 282. Diegene moet ook filteren van welke informatie is van belang voor die partij. Hoeft een uh uh ja, moeten we een bewoner bekend maken met feit dat dat een calamiteiten route is of een uh route voor de hulpdienst? Nee nee, dat doet niks voor ons wel dermate van belang. (Bert) – [Omgevingsmanagers moeten kunnen filteren welke informatie voor welke partij van belang is.](#)
- 284. Realistisch zijn van wat kan wel, wat er niet. En uh ja, dat ook weer terugkoppelen. (Bert) – [Omgevingsmanager moet realistisch zijn in wat kan en dat ook weer terugkoppelen.](#)
- 295. Maar daar heb je wel ook wederzijds begrip voor nodig. Je moet ook snappen van uh op het moment dat dat, waar het openbaar vervoer mee te maken heeft (Geert) – [Er is wederzijds begrip nodig, omgevingsmanagers moeten snappen waar het openbaarvervoer mee te maken heeft.](#)
- 303. En je eigenlijk kunnen verplaatsen in jouw stakeholders waar je zaken mee moet gaan doen. Dat is vaak effe een beetje vooruitdenken, effe over het hekje meedenken. (Job) – [Een omgevingsmanager moet inlevingsvermogen hebben en een beetje vooruitdenken en meedenken.](#)

### 1.9. Gevolgen

- 141. Stel nou dat ik het had ontdekt of niet ontdekt had en we hadden gewoon doorgedaan, dan hadden we gewoon in november een gigantisch probleem gehad. Schiphol had niet kunnen opleveren. En wij hadden niet kunnen bouwen. Hoe gaan we het oplossen en wie betaalt die kosten? (Karen) – [Zonder omgevingsmanager zou te laat op een probleem gestuit worden en dit heeft grote kosten tot gevolg.](#)
- 156. En de imagoschade ook eventueel. (Stefan) – [Er is grotere kans op imagoschade.](#)

### 1.10. Negatieve punten omgevingsmanagement



- 225. Ik heb wel eens het gevoel dat ze gewoon proberen, we douwen het wel gewoon door en we zien het wel. (Marco) – [De stakeholder heeft soms het gevoel dat de omgevingsmanagers hun zin doorduwen. Dat ze denken we doen het gewoon en zien wel wat er gebeurt.](#)
- 272. Ja, in geval van calamiteiten wel, maar niet in de structuur voor uh op lange termijn uh dingetjes. Je moet dat niet misbruiken natuurlijk. (Job) – [Korte lijntjes gebruiken alleen in geval van een calamiteit.](#)

## 2. Acties van omgevingsmanagers

### 2.1. Vroegtijdig stakeholders betrekken

- 39. dan betrek ik ze er vroeg bij zodat zij mee kunnen denken over het ontwerp en over de afsluiting en de omleiding. (Lillian) – [Betrek de stakeholders met invloed vroeg bij het project zodat ze mee kunnen denken.](#)
- 176. Ja, want dit was nooit een eis die in uh in ons programma van eisen heeft gezeten dat we daaraan moesten voldoen. Dus daar is ook nooit uh rekening mee gehouden in het ontwerp. Uuh en dat is dus eigenlijk is het dus pas bij bij oplevering is dat naar voren gekomen dat de KMar er niet mee akkoord ging, dus we konden het niet in gebruik nemen zoals bedoeld was. (Paul) – [Door eerder met de stakeholders in gesprek te gaan was dit probleem eerder naar voren gekomen. Want dit was een eis die eigenlijk in het programma van eisen al had moeten staan. Dus zoals het in het programma van eisen stond is het project opgeleverd, dus de output is goed, maar het kon niet gebruikt worden dus de outcome was niet succesvol.](#)
- 186. Ja en steeds weer de herhalingen ervan van nou, hier zijn we nu. Alles goed? Ja of nee? Zijn er punten waar we moeten bijsturen, nou oké dan nemen we dat mee. Uh, ga ik voorleggen en kijken wat we ermee kunnen doen. (Bert) – [Bij elke stakeholder wordt door het hele project door gepolst of het goed gaat, of er bijgestuurd moet worden en of de omgevingsmanager daar iets mee kan doen.](#)
- 188. Ik krijg alle voorlopig ontwerpen krijg ik binnen. Daar kunnen we nog opschieten voordat het een definitieve ontwerp eruit gaat. (Bert) – [Voorlopige ontwerpen worden gedeeld, op die manier kunnen stakeholders nog opmerkingen voordat er een definitief ontwerp is.](#)
- 215. En ja, dat is wel het mooie dat je daar in al mee kan denken, zeg maar. En kan bijsturen waar nodig. Ja, dat je niet voor verrassingen komt te staan. (Bert) – [Het is fijn dat de voorlopige ontwerpen gedeeld worden zodat nog bijgestuurd kan worden en de stakeholder niet voor verrassingen komt te staan.](#)
- 229. En dat is juist het mooie dat we op voorhand bij betrokken zijn. Uh, dat je niet achteraf wordt verrast. En uh dat is wel een grote meerwaarde geweest uh in het begin al uh meedenken. (Bert) – [Door op voorhand betrokken te zijn, worden de stakeholders achteraf niet verrast. Ze kunnen in het begin al meedenken.](#)
- 233. Ja, en in de communicatie gaan, dat is gewoon heel fijn. Uh, meegenomen worden in alle voorbereidingen met tekeningen die je ziet, dat je daar tussentijds al wat kan bijsturen. Dat is allemaal heel positief uitgepakt. (Bert) – [De communicatie is fijn en het is fijn dat ze worden meegenomen in de voorbereidingen zodat ze tussentijds kunnen bijsturen als dat nodig is.](#)
- 247. Ik krijg alle voorlopig ontwerpen krijg ik binnen. Daar kunnen we nog opschieten voordat het een definitieve ontwerp eruit gaat. (Bert) – [De voorlopig ontwerpen worden gedeeld met grote stakeholders.](#)
- 248. Ja, korte lijnen. We zitten in de schets fase, zitten we aan tafel en dat is ook wel een hele uh verbeteringen met in het verleden. (Geert) – [Vanaf de schetsfase zit de stakeholder al met de omgevingsmanagers aan tafel.](#)

- 268. Wat ik je zeg, voor ons werkt het gewoon, uh werkt het enorm fijn. Dat heeft natuurlijk te maken met dat het uh, wat ik zeg we zitten gewoon goed aan tafel. We zitten goed vroeg aan tafel op het moment dat er dingen spelen dan uh dan wordt opgepakt. Op het moment dat er zaken, grote zaken gaan komen dan uh dan worden die overleggen vroegtijdig opgestart. (Geert) – **Het werkt erg fijn dat de stakeholders vroegtijdig worden betrokken en er goed aan tafel wordt gezeten. Als er dingen spelen wordt dat opgepakt en overleggen worden vroegtijdig opgestart.**

## **2.2. Stakeholdercommunicatie en behoefteverzameling**

### **2.2.1. Stakeholders updaten/informereren over het proces**

- 31. We gaan jullie overlast geven, maar wanneer zou het van jullie dan wel kunnen? (Karen) – **Door te erkennen dat je de situatie van de stakeholders begrijpt, creëer je ruimte voor hen om mee te denken.**
- 85. Dus die kaartjes die ik heb laten maken, daar maak ik dan een brief van. Uh en dit gaat dan naar al die stakeholders toe uh als als communicatiemiddel. (Karen) – **Omgevingsmanagers gebruiken visualisaties in hun communicatie naar stakeholders.**
- 189. Gewoon gesprekken en uitleggen waarom we het ook in deze drukke, voor hun drukke periode doen. En uh en en waarom wij denken dat het wel kan. (Mees) – **Uitleggen waarom dingen gepland zijn zoals ze gepland zijn.**
- 191. Nou ja, ze maken gewoon mooie visualisaties van uh van de ondergrond, van de routes die uh die uh gemaakt moeten worden. En dat helpt dat helpt heel erg om uh dingen bespreekbaar te maken. (Mees) – **De plaatjes die omgevingsmanagers laten maken helpen erg met dingen bespreekbaar maken.**
- 195. Vandaar dat we ook gewoon elke twee drie weken aan tafel zitten en dan kijken we van joh wat voor projecten spelen er en wat zijn de raakvlakken met openbaar vervoer? (Geert) – **Welke raaklakken zijn er met het de stakeholder?**
- 197. Dan wordt er gewoon even gekeken van oké wat staat er nu voor, wat staat er in, hoe hebben jullie de planning staan? (Geert) – **Er wordt naar de planning gekeken.**
- 198. en ook nou ja dit soort regulier overleg uh gewoon uh dat gewoon in te gaan plannen voor joh speelt speelt en dan wat? In stand te houden en uit te breiden, gewoon goed te kijken samen van oké wat speelt er? Want dat dat willen ze van ons ook weten. Wat zit daar bij jullie aan te komen aan grote dingen? En kunnen wij daar rekening mee houden? Met onze Met onze projecten? (Geert) – **Wat speelt er bij beide partijen? Wat zijn grote dingen die eraan komen? Kunnen wij er rekening mee houden met onze projecten?**
- 237. Nou ja, de de plaatjes, de plaatjes (Mees) – **De plaatjes die ze laten maken zijn erg fijn.**
- 243. Dus voor mij werkt dat gewoon heel fijn omdat je, omdat dat je gewoon die die overlegstructuur gewoon in stand houdt en en de planning goed in sta, uh de besprekingen goed in stand houdt. (Geert) – **Het werkt fijn omdat die overlegstructuur in stand wordt gehouden.**
- 259. Ja ja, zo krijg ik bijvoorbeeld van een omgevingsmanager regelmatig een mail van nou dan en dan gaan we werkzaamheden daar uitvoeren. Uh dus ik word uh per mail op de hoogte gehouden. (Bert) – **Per mail krijgen stakeholders regelmatig updates.**
- 266. Vaak is de is de interval ook uh wel wat langer dus dan dan dan hebben we elke vier weken, elke vijf weken. Het ligt net aan hoeveel projecten er spelen, uh wat wat de interval is, maar dan wat pakken we niet één project. (Geert) – **Hoe vaak een overleg plaatsvind licht ook aan de hoeveelheid projecten die er spelen.**
- 333. Dan krijgen we eerst een kopje koffie gesprek en wat gaan doen en uh laat me zien, wat zijn mijn gevolgen? Operationeel? Dat soort dingen kan ik dan allemaal makkelijker. (Marco) – **In een gesprek laten zien wat de gevolgen zijn voor de stakeholder.**

### **2.2.2. Behoeft stakeholders ophalen (luisteren)**



- 30. Dus het was heel druk en uhm nou ja dus dat heb ik gedaan en zo ben ik langzaamaan begonnen met gesprekken te voeren en uiteindelijk is er uitgekomen dat we daar wel konden bouwen. (Karen) – [Gesprekken voeren met verschillende stakeholders](#).
- 84. wij denk er helemaal niet over na, maar dat is bij ons eigenlijk helemaal geen evenement, maar wereldwijd is dat dus wel een event. Dus dat soort dingen, die haal ik dan op. En dan denk ik ja, daar moeten we dus rekening mee houden. (Karen) – [Het ophalen van belangen van de stakeholders](#).
- 110. Wat we hebben gedaan is eigenlijk in kaart gebracht welke vergunningen er nodig zijn om het werk uit te kunnen voeren. Uhm en wat uh ja de eisen zijn vanuit Schiphol om het werk uit te kunnen voeren. (Stefan) – [De vergunningen in kaart brengen en achterhalen wat de eisen vanuit Schiphol zijn om het werk uit te mogen voeren](#).
- 134. en toen wij dus in gesprek raakten met onder andere de Koninklijke Marechaussee, toen uh ja uh waren zij er totaal niet mee eens dat die hellingbaan verwijderd zou gaan worden. (Paul) – [Door gesprekken te voeren met de KMar kwam boven tafel dat de plannen niet door konden gaan i.v.m. veiligheid](#).
- 148. Dat we dachten van oké laten we maar een stapje terug nemen. (Lillian) – [Een stapje terug nemen](#).
- 208. Dus uh ja ik. Ik heb dat echt wel als fijn ervaren, er werd lekker geluisterd daarnaar en er werd ook wat mee gedaan. En dat zien we graag. (Bert) – [De stakeholder ervaaarde de samenwerking als fijn. Hij voelde zich gehoord en vind ook dat er met de gesprekken wat gedaan werd](#).
- 212. Ja, ze krijgen het gevoel dat er geluisterd wordt. Van wij geven er wat aan, we hebben een probleempje. Uh en omgevingsmanager gaat dat serieus oppakken of er iets mee doen, uh nee kan ook een antwoord zijn, maar dat wordt wel geluisterd. (Bert) – [Stakeholders voelen zich gehoord en serieus genomen](#).
- 220. Ja, en als zij dan in een volgend overleg aangeeft van jongens, dit hebben jullie gevraagd, maar uh, dit krijgen wij er niet doorheen. Dat zij dan wel het gevoel hebben dat ze dus wel gehoord zijn en dat er ook daadwerkelijk wel iets met hun punt gedaan is. (Mees) - [Stakeholders voelen zich gehoord en hebben vertrouwen in het werk van de omgevingsmanager](#).
- 242. En die omgevingsmanager hebben we daar wel bij nodig, om ervoor te zorgen dat of de doorgang regulier of via een bepaalde uh korte mogelijkheid die doorgang gefaciliteerd wordt voor het openbaar vervoer. (Geert) – [De omgevingsmanager is nodig om te zorgen dat een zo'n kort mogelijke doorgang voor het openbaarvervoer wordt gefaciliteerd](#).
- 251. dan van de oke uh Bert dit zijn we van plan. Mm hu. Uh dit zijn de wensen van de luchthaven wil je d'r ook even mee naar kijken? Waar moeten we nog meer rekening mee houden? Wij moeten rekening houden met parkeerplaatsen voor jullie? Uh hoe zit het qua weginrichting? Uh met bebording? (Bert) – [Omgevingsmanagers vragen stakeholders mee te denken vanuit hun visie](#).
- 258. Ja, ze krijgen het gevoel dat er geluisterd wordt. Van wij geven er wat aan, we hebben een probleempje. Uh en omgevingsmanager gaat dat serieus oppakken of er iets mee doen, uh nee kan ook een antwoord zijn, maar dat wordt wel geluisterd. (Bert) – [Stakeholders voelen zich gehoord en serieus genomen](#).

## **2.3. Relatieopbouw met stakeholders**

### **2.3.1. Relatie opbouwen met stakeholders (vertrouwen)**

- 41. we hebben daar de communicatie met de omgeving ook wel heel actief ingestoken omdat dat daar wel een hele belangrijke doelgroep is. (Lillian) – [Met belangrijke doelgroepen de communicatie actief insteken](#).
- 49. Waarna we eigenlijk, eigenlijk twee wekelijks samen zitten, een vaste moment uh op, een vaste datum (Stefan) – [Samenzitten met stakeholders en opdrachtgevers op reguliere basis](#).

- 65. dan nemen wij nu wat asfaltwerkt op hun parkeerterrein mee (Lillian) – [Zorgen voor goodwill vanuit stakeholders.](#)
- 165. Uhm nee dat ging in de eerste zet uh via Robin, die legt het contact dan en uh die die organiseerde dat gesprek en in dat gesprek uh lichtte ik dan toe wat dan plan uiteindelijk was. Want ik wist natuurlijk specifieker wat er dan op de weg zou staan en wat voor impact dat dan heeft op de omgeving. (Carmen) – [De omgevingsmanager legde het contact en plande de afspraak en de verkeersmanager lichtte het plan toe.](#)
- 209. Sowieso het vaste contact wat je hebt. De laagdrempeligheid, uh als er wat is, we kunnen elkaar altijd bellen. Uh ik haar maar ook andersom. Uh dat is het meest prettige. (Bert) – [De stakeholder ervaart het vaste contact en de laagdrempeligheid van het contact met de omgevingsmanager als prettig.](#)
- 210. Dus de onderlinge communicatie. Uh. Ja dat is gewoon heel fijn. (Bert) – [De onderlinge communicatie is heel fijn.](#)
- 218. Maar, ik ga er wel van uit dat dat uiteindelijk ook wel gewoon goed komt altijd. (Mees) – [Er is vertrouwen dat het uiteindelijk wel goed komt.](#)
- 223. Ja precies, en die relatie is gewoon heel goed en op het moment dat er, dat er iets gaat spelen dan weten ze mij heel snel te vinden. Dus als er al plannen zijn om dingen te gaan doen, dan zitten we al aan tafel en dat is gewoon heel fijn. (Geert) – [Het voelt fijn dat de omgevingsmanagers de stakeholders goed weten te vinden en dat de stakeholders vroegtijdig al aan tafel zitten.](#)
- 224. En dat is het mooie van die korte lijnen dat je dat, je dat dat dat gewoon gecreëerd is de afgelopen jaren. (Geert) – [Het is mooi dat die korte lijntjes de afgelopen jaren zijn gecreëerd.](#)
- 230. Sowieso het vaste contact wat je hebt. De laagdrempeligheid, uh als er wat is, we kunnen elkaar altijd bellen. Uh ik haar maar ook andersom. Uh dat is het meest prettige. (Bert) – [Het vaste contact, de laagdrempeligheid, dat als er iets is ze elkaar kunnen bellen.](#)
- 231. Gewoon korte lijntjes, niet dat je in een juridische molen zit verwickeld, uh, dat je een vraag stelt en drie weken later pas antwoord krijgt. Nee, ik hou van korte lijntjes gelijk aanpakken. En dit is een probleem. Uh, pak het alsjeblieft op, zet het uit en kijk wat de oplossing is. Gewoon korte lijntjes dat er geen schakels tussen zitten. (Bert) – [Door de korte lijntjes gaat de samenwerking veel sneller zonder dat er allerlei schakels tussen zitten.](#)
- 244. het enige wat ik wat ik gewoon waardeer is gewoon de korte lijn, en het uh het gewoon het uh het meedenken. (Geert) – [Waardeert heel erg de korte lijntjes en het meedenken van de omgevingsmanager.](#)
- 255. En tuurlijk die band moet je onderhouden. Dus regelmatig eventjes een keer een kop koffie doen of heb je een overleg en je hebt niks te bespreken, laat dat overleg doorgaan, gewoon even bijpraten. (Bert) – [De band moet onderhouden blijven dus zijn regelmatige overleggen, ook als er minder te bespreken is, erg belangrijk.](#)
- 262. Dus vertrouwen dat er ook met ze mee gedacht wordt dat uh dat ze de dingen doet die ze zegt dat ze doet. Dat zorgt voor voor goede relaties met stakeholders. (Mees) – [Het vertrouwen van de stakeholders in de omgevingsmanagers zorgt voor goede relaties.](#)
- 265. daar hebben we gewoon een heel kort contact mee. Dus uh het is niet alleen maar uh tijdens overleggen maar ook gewoon tussendoor uh telefonisch contact mail contact. (Geert) – [Korte lijntjes, niet alleen tijdens oveleggen maar ook telefonisch en over de mail hebben ze contact als dat nodig is.](#)

### **2.3.2. Omgevingsmanager kent z'n stakeholders en hun processen**

- 75. Wie is er nu belangrijk? Wie heb ik nodig voor vergunningen, waar moet ik mee persoonlijke in gesprek? Wie hoef ik alleen maar te informeren? (Karen) – [Er wordt een](#)

stakeholder analyse gemaakt waarin duidelijk wordt wie belangrijke stakeholders zijn, welke stakeholders nodig zijn en welke stakeholders enkel geïnformeerd hoeven te worden.

- 193. Dus op moment dat er dingen spelen die veranderd moeten worden of als we dingen zien in uh in uh uh faseringstekeningen die niet goed gaan of als we toch dingen anders willen hebben dan uh dan zijn de lijntjes gewoon heel kort met uh met de omgevingsmanagers en weten we ook gewoon, zij weten van ons van als we wat moeten aanpassen in een dienstregeling dan heb je minimaal vier maanden van tevoren moet je dat bij ons melden. (Geert) – [Omgevingsmanagers weten wat er aangepast moet worden bij de stakeholder en weten hoe lang van te voren ze wijzigingen bij de stakeholder moeten melden.](#)
- 194. Uh dat je gewoon ruim van tevoren al weet van wat gaat er spelen, we weten nu al voor over een maand of acht als er een project gaat spelen of zelfs over een aantal jaar dat als een project gaat spelen weet het project al en ook de omgevingsmanager al. Uhm nou ja, wat er voor, wat er bij ons nodig is, aan informatie en wat zij nodig hebben, uh wat de mogelijkheden zijn. (Geert) – [Stakeholders zijn door de omgevingsmanagers ruim van te voren op de hoogte van projecten die gaan spelen. Daarnaast weten ze ook welke informatie de stakeholders nodig hebben en wat de mogelijkheden zijn.](#)
- 199. En dan zie je gewoon in dat we door goed aan tafel te zitten uh dat we duidelijk van mekaar weten wat we nodig hebben. (Geert) – [Er wordt besproken wat ze van elkaar nodig hebben.](#)
- 222. Ja dat is het mooie dat je daar uh uh dat we daar gewoon uh goed contact over hebben. Dat zij goed duidelijk van ons hebben, uh waar wij voor staan. (Geert) – [Het is mooi dat omgevingsmanagers duidelijk weten waar wij voor staan en dat het contact gewoon goed is.](#)
- 264. Eisen wensen, ze weten waar we uh waar wij rijden. Uh en op het moment dat ze dat niet weten dan is het contact met mij of met de andere collega's uh om nouja hun van informatie te voorzien. (Geert) – [Omgevingsmanagers weten waar Connexxion rijdt en wat hun eisen en wensen zijn. Mochten ze iets niet weten dan is er contact met Connexxion.](#)
- 226. Dat uh uh het ligt ook nog eens aan de omgevingsmanager. De ene snapt ons proces en de andere uh uh denk ja lekker belangrijk, dat gevoel heb ik wel eens, zo van daar heb ik geen zin in. (Marco) – [Het verschilt heel erg per omgevingsmanager hoe de samenwerking verloopt. De ene omgevingsmanager snapt de processen van de stakeholder en van de andere krijgt de stakeholder het idee dat het hem/haar niet echt interesseert.](#)

## **2.4. Proactieve Stakeholderbetrokkenheid en Oplossingsgerichtheid**

### **2.4.1. Omgevingsmanagers denken mee, zijn proactief**

- 187. Dit kan invloed hebben op... uh, dus dan wordt echt wel meegedacht uh daarin van uh dat er soms ook problemen komen waar we misschien al een oplossing voor moeten gaan zoeken. (Bert) – [Bespreken of er problemen komen waar een oplossing voor bedacht moet worden.](#)
- 213. Ja, sowieso het meedenken en al is het maar uh om te informeren ja uh, want dat vind ik allang fijn. (Bert) – [Het meedenken en informeren wordt als fijn ervaren.](#)
- 234. Ja maar, maar ook het uh proactief zelf uhm en meedenken van dit is in de buurt van je kantoor. Daar zitten we met uh met wat werkzaamheden uh hou daar rekening mee in die nacht heb je daar last van. Nou prima, dankje voor het meedenken ik ga het gelijk door zetten dat iedereen er vanaf weet. Dus de onderlinge communicatie. Uh. Ja dat is gewoon heel fijn. (Bert) – [Dat de omgevingsmanager proactief meedenken met de omgeving. \(Proactief kwam ook naar voren in de literatuur.\)](#)
- 238. en uhm wat ik ook heel fijn vind is uh zij maken ook vaak afspraken met verschillende stakeholders. Meestal vraag ik dan naar Karen, neem eventjes mee en dan kijk ik of ik bij kan zijn of niet. Maar dat, dat komt dan vaak wel op een moment op initiatief van hun. Dat

vind ik heel fijn. (Mees) – [Het is ook erg fijn dat omgevingsmanagers vaak de afspraken maken met de verschillende stakeholders. \(Dus Mees vind het proactief handelen van de omgevingsmanagers \(soms\) ook fijn\)](#)

- 244. het enige wat ik wat ik gewoon waardeer is gewoon de korte lijn, en het uh het gewoon het uh het meedenken. (Geert) – [Waardeert heel erg de korte lijntjes en het meedenken van de omgevingsmanager.](#)
- 262. Dus vertrouwen dat er ook met ze mee gedacht wordt dat uh dat ze de dingen doet die ze zegt dat ze doet. Dat zorgt voor voor goede relaties met stakeholders. (Mees) – [Het vertrouwen van de stakeholders in de omgevingsmanagers zorgt voor goede relaties.](#)

#### **2.4.2. Oplossingen bedenken/ uitvoeren om de behoefte van stakeholders te waarborgen**

- 52. En dan heb ik eigenlijk namens de KLM catering-service heb ik een soort onderhandelingen gevoerd met, uh intern met Joris om dat toch uh in het weekend te doen. (Stefan) – [De zorgen van KLM op te halen en dit onderhandelen met interne stakeholders.](#)
- 62. Dus toen zei ik nou dan gaan we t weekend beginnen op vrijdagavond en dan t hele weekend door gaan. (Karen) – [In het weekend werken.](#)
- 63. We hebben containers neergezet voor het geluid. (Karen) – [Containers neerzetten.](#)
- 64. Aan de voorkant zaten de de de de slaapkamertjes en we verplaatsen naar achteren en de leefruimte naar voren (Karen) – [Omdraaien ruimtes binnen een bedrijf.](#)
- 71. Nu zijn we dus tot de oplossing gekomen dat we dit in nacht afsluitingen gaan doen. Uh, maar dan wordt het dus een reeks nog de afsluiting van, ik dacht dat het er een stuk of zes of zeven gaan worden, uh waar dus 's nachts de weg dichtgaat. (Paul) – [In overleg met Schiphol en Connexion is besloten om 's nachts in een tunnel te werken en overdag de tunnel weer \(deels\) open te gooien zodat de hinder op die manier wordt beperkt.](#)
- 148. Dat we dachten van oké laten we maar een stapje terug nemen. (Lillian) – [Een stapje terug nemen.](#)
- 149. tegen Schiphol zeggen van, dit gebied kunnen wij dus niet in beheer hebben want wij kunnen daar geen werkzaamheden uitvoeren. Of gaan we nog eens een keer met alle partijen om tafel zitten en kijken hoe het wel zou kunnen? (Lillian) – [Zeggen dat het werk gewoon niet uitgevoerd kan worden of na een tijdje nog een keer met alle partijen om de tafel te zitten.](#)

### **2.5. Project overview en schakelpunt**

#### **2.5.1. Omgevingsmanager heeft overview**

- 47. Wat we eerst eigenlijk doen is uhm we halen uh de planning eigenlijk op uh. Dus wanneer gaat het gebeuren en wat gaat er precies gebeuren? (Stefan) – [Als eerste stap wordt de planning opgehaald bij de projectmanager.](#)
- 48. ja dat gaan we eigenlijk uh zelf eerst onderzoeken, hè wat voor impact heeft op de omgeving. (Stefan) – [vervolgens wordt de planning onderzocht en wordt gekeken naar de impact op de omgeving.](#)
- 68. je mag zelf je vergunning aanvragen, maar ik heb eigenlijk een korte cursus gegeven van hoe hij vergunningen in Relatics bij kan houden. (Stefan) – [Intern begeleiden en zorgen dat het werk goed wordt uitgevoerd.](#)
- 69. Dus uh ja dat zorgde ervoor dat we ook met, met uh de veiligheidsregio uh Kennemerland ook in gesprek moesten gaan, van ja nee, misschien moeten jullie dus bepaalde gebieden bij andere uh kazernes beleggen omdat het anders gewoon niet uh te behalen viel. (Paul) – [Zorgen dat voor de nood en hulpdiensten duidelijk is dat er een weg niet gebruikt kon worden van wege werkzaamheden en dat bepaalde gebieden bij andere kazernes ondergebracht moesten worden.](#)
- 72. Nou ja, toen het echt een beetje kritiek werd, is dus de wegbeheerder wel in het overleg gekomen en die heeft heeft z'n standpunt gezegd van nou dat gaat dus niet zo gebeuren en



ik bepaal alles. Dat is natuurlijk niet helemaal uh de beste manier om dat zo te doen, om de band uh te waarborgen. (Carmen) – [De verkeersmanager heeft er voor gezorgd dat toen het nodig was de wegbeheerder zelf in het overleg erbij kwam, op deze manier was de verkeersmanager geen tussenpersoon meer en kon er in een directer verband overlegd worden.](#)

- 83. Dus ik heb toen die omgeving in kaart gebracht, dat heb ik ook gepresenteerd aan uh, aan uh aan ons team en aan de uh aan aan Schiphol. (Karen) – [Het in kaart brengen van de omgeving.](#)
- 98. Daarna ga ik inventariseren wat voor vergunningen ik allemaal nodig heb in dat hele tracé. (Karen) – [Inventariseren welke vergunningen allemaal nodig zijn.](#)
- 100. wat ik vooral doe is, ik maak een soort analyse van de stakeholders en de vergunningen (Karen) – [Een analyse maken van de stakeholders en de vergunningen.](#)
- 101. Ik hou ook de vergunningen bij uh maar daarna maak ik voor de uitvoering echt een BLVC plan. (Karen) – [Vergunningen bijhouden en een BLVC plan opstellen.](#)
- 110. Wat we hebben gedaan is eigenlijk in kaart gebracht welke vergunningen er nodig zijn om het werk uit te kunnen voeren. Uhm en wat uh ja de eisen zijn vanuit Schiphol om het werk uit te kunnen voeren. (Stefan) – [De vergunningen in kaart brengen en achterhalen wat de eisen vanuit Schiphol zijn om het werk uit te mogen voeren.](#)
- 113. Ja en daar proberen wij ook wel voor te waken vanuit omgeving, de hele tijd aan de bel trekken van jongens uh deadline voor de aanvraag nadert. (Stefan) – [Er op letten dat miscommunicatie en vergunningen die niet verkregen zijn er niet voor zorgen dat projecten vertragingen oplopen.](#)
- 116. Daarom doen we het bijna voor elk project nu wel. Dat is even een korte scan en korte omgevingsscan. Uh en ja, om inzichtelijk te brengen wat zijn de risico's op gebied van vergunningen? (Paul) – [Een korte omgevingsscan maken om inzichtelijk te maken waar je tijdens het project mogelijk allemaal in aanraking komt en wat risico's zijn op het gebied van vergunningen.](#)
- 117. wat ze ook doen, dan zeg ik ze maar daar ben ik ook onderdeel van, is het BLVC plan maken. (Carmen) – [Het BLVC plan geeft een overzicht van wat het project gaat inhouden en waar nog wat moet gebeuren. Dus dit maakt het ook voor onder andere een projectleider, een werkvoorbereider en een verkeersmanager duidelijk wat er nog moet gebeuren.](#)
- 169. En uhm, nou ja, soms ben je dan van, dan dan, dan geef je de aanzet van nou ja, we uh we zien hier een raakvlak. Ga even met elkaar zitten van hoe dat dan zit. Het is niet dat ik dan helemaal de diepte in hoef. (Carmen) – [Verkeersmanagers signaleren raakvlakken en geven de aanzet dat projectteams hun projecten met elkaar afstemmen.](#)
- 241. En nou ja, ik denk dat dat wel een hele voor ons een hele belangrijke is, met die omgevingsmanager, dat die dat hele overzicht van zo'n, van zo'n gebied uh gewoon goed in de gaten houdt. (Geert) – [Doordat de omgevingsmanager een goede overview van het hele gebied heeft wordt er gezorgd dat er geen werkzaamheden zijn die tegelijkertijd worden uitgevoerd terwijl ze botsen.](#)
- 275. Uh ja de de omgevingsmanager heeft daar wel een bepaalde uh rol in gehad in die zin van ze organiseerde een vergadering. Uh met alle stakeholders erbij, met het projectteam erbij, uh de tekenaars erbij, uh de luchthaven erbij. Uhm maar dan denk ik meer als coördinerend en niet als uh uitvoerend. Maar ja uh dat heeft er wel toe geleid dat er een oplossing kwam. (Bert) – [De omgevingsmanager organiseerde een vergadering zodat alle stakeholder erbij waren en daar is een oplossing uit gekomen. De omgevingsmanager handelde hier meer coördinerend dan uitvoerend.](#)
- 289. zij doen ook de BLVC schrijven. (Mees) – [Omgevingsmanagers schrijven ook het BLVC plan.](#)

## 2.5.2. Omgevingsmanager is één aanspreekpunt (Schakelaar)

- 46. we hebben best wel intensief samengewerkt met Schiphol en met de interne afdeling op, uh binnen de BAM of Schiphol (Stefan) – [Zowel intern als extern intensief samenwerken, zie literatuur.](#)
- 58. Nou ja, er is dan een overleg. Dat heet dan dat LOOK overleg. Daar zit dan KLM Cargo onder ander in. En uh, de projectleider van vanuit Schiphol, dus niet altijd de wegbeheerder. En dan komen er ideeën vanuit KLM Cargo van nou ja, die, dat moet zo gedaan worden eigenlijk, dat vinden we fijn. Uh, nou ja, dat neem ik dan mee naar het OVA overleg, van gaan we dat bespreken, van uh dit gaan we dan, dit willen ze dus eigenlijk zo doen. (Carmen) – [Ze zijn de verbindende factor in verschillende overleggen. Dus geven in het ene overleg aan wat er in het andere overleg is afgesproken.](#)
- 59. Dus uh dan wordt dat weer teruggestuurd en dan eigenlijk zit je dan een beetje er tussen in van wat, op welke manier gaat dat nou uitgevoerd worden? (Carmen) – [Op die manier wordt je een beetje heen en weer gestuurd zonder dat duidelijk is op welke manier het nou uitgevoerd gaat worden.](#)
- 60. Nouja, ik zit wel in beide overleggen ja en uh ik moet uiteindelijk de vergunning krijgen voor een verkeersmaatregel. (Carmen) – [De verkeersmanager moet de vergunning zien te krijgen, dus de verkeersmanager moet daarvoor van verschillende partijen een akkoord zien te krijgen.](#)
- 61. Dat moet ik dan vertellen. Dat is natuurlijk best wel lastig, want uh, omdat je natuurlijk een tussenpersoon bent, komt het minder direct over. (Carmen) – [In verschillende overleggen moet de verkeersmanager standpunten van andere partijen die niet in dat overleg zitten uitleggen. Dit kan best uitdagend zijn omdat de verkeersmanager een tussenpersoon is, hierdoor komt het minder direct over.](#)
- 78. Uhm ja dan ben je wel aan het schakelen tussen heel veel uh heel veel bedrijven en heel veel mensen ook. (Karen) – [Omgevingsmanagers schakelen veel tussen stakeholders.](#)
- 211. Nou uh nou het is sowieso fijn gewoon één aanspreekpunt uh en hoe dat intern wordt uh uitgezet, ja dat maakt mij in principe niet uit. (Bert) – [Het is fijn om één aanspreekpunt te hebben.](#)
- 232. Je hebt gewoon één aanspreekpunt. Uh daar doe ik zaken mee en die moet dat uh het liefst zo snel mogelijk oppakken. (Bert) – [Het hebben van één aanspreekpunt om zaken mee te doen.](#)
- 236. Ja uh via via uh dat is mijn ervaring. Uh informatie gaat altijd verloren dus als je wat aangeeft, telefonisch zeker, uh ja dan gaat dat gewoon verloren gaande weg. En met één persoon heb je dat gewoon niet. (Bert) – [Als je niet meer één contact persoon hebt maar dingen via via gaan dan gaat er altijd informatie verloren.](#)
- En wat de omgevingsmanager uh doet wat ik vaak zie. Uh is het in begrijpelijke taal uh uitdragen van wat er gaat gebeuren. Visualisatie. (Bert) – [Een omgevingsmanager legt in begrijpelijke taal uit dat er gaat gebeuren met begrijpelijke visualisaties.](#)

## Niet gebruikt:

### 2.6. Verkeersmanager acties

- 120. In ontwerpfase, uh, toetsen wij zeg maar, of de verkeerskundige onderbouwing, een beetje de de de reden waarom je iets wilt doen, of dat klopt. (Paul) – [In de ontwerpfase toetsen of de verkeerskundige onderbouwing klopt.](#)
- 121. En zorgen wij ervoor dat, zeg maar alle verkeerskundige uitgangspunten, dat die goed uh ja, dat die goed genomen worden zodat wegontwerp daar verder mee kan. (Paul) – [In de ontwerpfase zorgen verkeersmanagers dat verkeerskundige uitgangspunten goed genomen worden zodat wegontwerp daar verder mee kan.](#)
- 122. Uh en en en helpen wij bij het maken van varianten studies. Dus uh vDoorontwerp, daar zit meer een soort adviserende rol die we daarin hebben. (Paul) – [In de ontwerpfase hebben verkeersmanagers een adviserende rol in het maken van varianten studies.](#)



- 123. Wij doen ook verkeersveiligheid audits, dus uh uh wij zijn, een aantal mensen van onze afdeling zijn gecertificeerd om dat te mogen doen. Uh, waarbij je dus je ontwerp toetst op verkeersveiligheid. Uhm. En of er dus wel die juiste afwegingen zijn gemaakt op dat gebied. (Paul) – [In de ontwerpfase zijn een aantal verkeersmanagers gecertificeerd om het ontwerp te toetsen op verkeersveiligheid.](#)
- 128. nou dan heb je de overleggen met de werkvoorbereiding en de uitvoering enzo om dat te kunnen realiseren, wat zou je precies nodig hebben, de aan de hand van wat ze nodig hebben, laat ik dan een tekening opstellen door verkeerstechniek. (Carmen) – [Door overleggen te voeren met de werkvoorbereiding en de uitvoering ophalen wat er precies nodig is en aan de hand van die informatie een verkeersmaatregelen tekening op laten stellen.](#)
- 129. Uh die tekening die dien ik in in Kermit dat is vergunning systeem van schiphol. En dan zet ik daar alle uh eigenschappen van in, wie de projectleiders zijn, en wat, de verkeersmaatregel precies inhoud. Uh en uh door dat in te dienen probeer je een vergunning te krijgen om het werkvak op de weg te krijgen. Dus, dat de wegbeheerder ermee akkoord gaat, dat dan de wegsituatie veranderd. (Carmen) – [Het aanvragen van de vergunning om een werkvak op de weg te krijgen en daarmee een akkoord krijgen van de wegbeheerder dat de wegsituatie veranderd.](#)

## Appendix H – Translation list used narratives

Nr.	Dutch	English
2	Dus wat is er heel belangrijk is om uh om goed in kaart te brengen wie er last van heeft en hoe al die entiteiten met elkaar (Karen)	"So what is very important is to properly identify who is affected [by the work] and how all those entities interact" (Karen)
3	dit is eigenlijk voorspelbaar en transparant, we willen een proactieve rol aan de voorkant, draagvlak creëren, minimale hinder en anticiperen op voorziene gebeurtenissen. (Karen)	"... we want a proactive role on the front end, creating support, minimising disruption and anticipating foreseen events." (Karen)
4	"Mijn einddoel binnen het project is dat een project in ieder geval geen vertraging of moeilijke heden oploopt door iets wat ik als omgevingsmanager had kunnen voorkomen, dus door een raakvlak met de omgeving." (Lillian)	My end goal within the project is that, at least, a project is not delayed or troubled by something I could have prevented as CEPs, so by an interface with the environment. (Lillian)
7	Je moet het ook niet technisch benaderen. In feite is dat wel wat we gaan doen, dus uiteindelijk moet je het zo platslaan als als, als dat het uh, je moet eigenlijk in Jip en Janneke taal gaan uitleggen wat je gaat doen. Euh, dat is wel belangrijk. (Paul)	"You shouldn't approach it technically. In fact, that is what we are going to do, so in the end you have to flatten it, you actually have to start explaining in Jip and Janneke language [like somebody is five] what you are going to do. That's kind of important." (Paul)
22	dus op basis van de invloeden die een stakeholder heeft en de hinder of het belang dat hij heeft, bepaal je hoe je samenwerkt met iemand. (Lillian)	"So based on the influences a stakeholder has and the nuisance or interest they have, you decide how to work with someone." (Lillian)
36	Dus zorgen dat mensen die eigenlijk tegenstrijdige belangen hebben wel, dat je wel zorgt om ze aan tafel te krijgen of in ieder geval te zorgen dat het wel past of dat er overeenstemming is dat de ene misschien wat moet wachten omdat de andere meer impact heeft. Dus dat je dat ook uitlegt. Want heel vaak zijn mensen best wel bereid om te helpen of mee te werken of mee te doen. Maar ze moeten het wel weten. (Karen)	"So making sure that people who actually have conflicting interests, that you do make sure to bring them to the table or at least make sure that it does fit or that there is agreement that one might have to wait a little bit because the other has more impact. So that you explain that as well. Because very often people are quite willing to help or cooperate or participate. But they need to know." (Karen)
39	Dan betrek ik ze er vroeg bij zodat zij mee kunnen denken over het ontwerp en over de afsluiting en de omleiding. (Lillian)	Then I involve them early so they can think about the design and about the closure and diversion. (Lillian)
53	Uh het vooraf informeren heb ik het idee dat het echt wel zijn vruchten afwerpt. Want je hebt uh, omdat mensen in omgeving dan weten wat er speelt, uhm voelen ze zich ook gehoord of gezien, ze voelen zich betrokken erbij. (Carmen)	"Informing in advance I feel it really does pay off. Because what you get is that because people in the community then know what is going on, they also feel heard or seen, they feel involved." (Carmen)
54	Maar uhm, daardoor heb je wel meer credit die je ook weer later kan gebruiken als het wat minder goed gaat bijvoorbeeld. (Carmen)	"But that does give you more credit that you can also use later when things are not going so well, for example." (Carmen)

76	“Dus hoe ga ik dan zorgen dat die mensen die op die lijst (de lijst met stakeholders) staan tijdens de tijd dat we gaan bouwen, dat we alle kikkers in de vijver houden...” (Karen)	So how am I then going to make sure that those people who are on that list (the stakeholder list) during the time we are going to build, that we keep all the frogs in the pond... (Karen)
78	Uhm ja dan ben je wel aan het schakelen tussen heel veel uh heel veel bedrijven en heel veel mensen ook. (Karen)	Yes then you do switch between a lot of companies and a lot of people as well. (Karen)
82	Dat is mijn rol. Dat is mijn taak. Vanaf de bouwhekken naar buiten kijken en ik sta op het bouwwerk en ik moet deels wat buiten, wat ze buiten het bouwwerk willen vragen of wensen moet ik vertalen naar binnen. (Karen)	“That's my role. That's my task. From the construction fences looking out and I am on the construction work and I have to translate partly from what they want outside the construction work, questions or wishes I have to translate inside.” (Karen)
85	Dus die kaartjes die ik heb laten maken, daar maak ik dan een brief van. Uh en dit gaat dan naar al die stakeholders toe uh als als communicatiemiddel. (Karen)	So those cards that I had made, I then turn that into a letter. And this then goes to all those stakeholders as a means of communication. (Karen)
86	Ja en zorgen dat die vragen en die dingen die je met de stakeholders afspreekt ook in die plannen terecht komen. Dus wij moeten het ook weer naar binnen vertalen. (Karen)	“Yes and making sure that those questions and those things that you agreed with the stakeholders also end up in those plans. So we also have to translate it back in.” (Karen)
90	Nou daar zaten gewoon heel veel partijen bij en dat allemaal in kaart brengen, dat is op Schiphol, en zeker bij heel veel projecten best wel een grote taak. (Lillian)	“Well there were just a lot of parties there and mapping all that out is quite a big task at Schiphol, and certainly in a lot of projects.” (Lillian)
92	“Dat het werk eigenlijk plaats kan vinden zonder dat het benoemd waardige impact heeft op de omgeving en dat ze [het projectteam] tijdens de werkzaamheden ook nergens tegen aanlopen vanuit de omgeving.” (Stefan)	That the work can actually take place without having an appointment worthy impact on the environment and that they [the project team] also don't encounter anything from the environment during the work. (Stefan)
99	is ze ook verantwoordelijk voor de vergunningen vaak en als het heel ingewikkeld wordt dan hebben we natuurlijk vergunningen specialisten, maar in basis zijn wij dat ook. (Karen)	“... she [CEPs] is also responsible for the permits often and if it gets very complicated then of course we have permit specialists, but basically we are.” (Karen)
101	Ik hou ook de vergunningen bij uh maar daarna maak ik voor de uitvoering echt een BLVC plan. (Karen)	I also keep track of the permits but then for execution I really make a BLVC plan. (Karen)
104	Dus je beschermd ook eigenlijk de, ja project teams en BAM in z'n geheel voor slechte imago, maar ook voor uh kosten die eventueel naar voor uh zouden kunnen komen mocht er wat gebeuren, als er geen vergunning is zeg maar. (Stefan)	“So you also actually protect the project teams and BAM for a bad reputation, but also for costs that could possibly emerge should anything happen if there is no permit.” (Stefan)
105	“wat je ook veel ziet, is hier, dat heel veel mensen uh uh vergunningen zelf aanvragen als het gaat om kleinere vergunningen. ... dan zit je meer in een soort begeleidende rol zeg maar.” (Stefan)	What you also see a lot here is that a lot of people apply for permits themselves when it comes to smaller permits. ... then you're more in a kind of supervisory role so to speak. (Stefan)

106	“Uh als ook uh vergunningencoördinatie erbij belegt is, uh dat zij dus ook dat uh dat hele, ja dat hele proces borgen dat dus vergunningen tijdig worden aangevraagd, juist worden aangevraagd, compleet worden aangevraagd.” (Paul)	If permit coordination is also invested in it, so that they also guarantee that whole process that so permits are applied for on time, are applied for correctly, are applied for completely.(Paul)
108	Wij zijn eigenlijk de grootste faalkosten managers. (Karen)	We are actually the biggest failure cost managers. (Karen)
113	Ja en daar proberen wij ook wel voor te waken vanuit omgeving, de hele tijd aan de bel trekken van jongens uh deadline voor de aanvraag nadert. (Stefan)	Yes and we do try to guard against that from the environment department, ringing the bell all the time like "guys the deadline for the application is approaching". (Stefan)
115	“De omgevingsmanager, die moet er voor zorgen dat de hele context rondom een project uh uh goed afgebakend is. Dat kan alle kanten opgaan, dus dat kan ervoor zorgen dat de bouwplaats goed geconditioneerd is, dus dat kabels en leidingen zijn verlegd, dat er ecologisch onderzoek is gedaan, dat er archeologisch onderzoek is gedaan. Maar ook dat je dus uiteindelijk ervoor zorgt dat de verkeersstromen die door jouw projectgebied gaan lopen dat die uiteindelijk in feite verlegd zijn van je gebied en dat je de situatie rondom je projectgebied, buiten de bouwhekken, ook beheerst.” (Paul)	The CEPs, they have to make sure that the whole context around a project is well defined. That can go in all directions, so that can make sure that the construction site is properly conditioned, so that cables and pipes have been moved, that ecological research has been done, that archaeological research has been done. But also that you therefore ultimately make sure that the traffic flows that are going to go through your project area that those are in fact ultimately shifted away from your area and that you also control the situation around your project area, outside the construction fences. (Paul)
117	wat ze ook doen, dan zeg ik ze maar daar ben ik ook onderdeel van, is het BLVC plan maken. (Carmen)	What they also do, then I tell them but I am also part of that, is make the BLVC plan. (Carmen)
126	En het is soms ook als jij uh als er eisen gesteld zijn die gewoon conflicterend zijn, dat uh dat ook ter sprake brengen, van opdrachtgever je wil dit, maar je wil ook dat, dat kan niet samen. (Paul)	“And it's also sometimes when there are demands that are just conflicting, bringing that up as well, like: client you want this, but you also want that, that can't go together.” (Paul)
135	Dus uh ja in feite door in gesprek te raken met zo'n partij uh kom je ineens achter dat, ja dat je scope gewijzigd moet worden, want er is gewoon een hele belangrijke stakeholder die het er niet mee eens is. (Paul)	"So basically by getting into conversation with such a party, you suddenly find out that your scope needs to be changed, because there is just a very important stakeholder who disagrees." (Paul)
150	als jij een opstandige buurt hebt, ja dan kun je plannen wat je wil alleen uh ja de kans dat het werk dan succesvol wordt afgerond is een stuk kleiner. (Stefan)	“Because if you have a rebellious neighbourhood, you can plan all you want only the chances of the work being successfully completed then are a lot less.” (Stefan)
152	ik het gevoel dat ik kan maken door uh het team wat meer bewustzijn van omgevingsaspecten te brengen en daar op een realistische blik naar te laten kijken. (Lillian)	"... I feel that I can make an impact by bringing a bit more awareness of environmental aspects to the team and having them look at it in a realistic way." (Lillian)
155	“Als je als je niet genoeg draagvlak hebt, dan krijg je weerstand.” (Stefan)	If you don't have enough support, you get resistance. (Stefan)
157	Dit is echt de schakel tussen techniek en niet techniek in. (Stefan)	"This [CE management] is really the bridge between engineering and non-engineering." (Stefan)

162	vanuit het project ben jij dat aanspreekpunt daarvoor. En uh ja zeg maar de afstemming die doe jij, de afspraken die gemaakt worden, die breng je dan weer terug het projectteam in en daar moet je dus voor zorgen dat dat in onze plannen goed belegd wordt.(Paul)	"From the project side, you are the contact person for that. And you do the coordination, the agreements that are made, which you then bring back to the project team, and you have to make sure that this is properly incorporated into our plans." (Paul)
166	Ja de boel bij elkaar houden en alles organiseren en regelen. (Carmen)	"Yes keeping things together and organising and arranging everything." (Carmen)
168	ik heb wel het idee dat wij dat eerder al uh zien. Want nou ja, er moet een vergunning aangevraagd worden om op de weg te mogen staan en je ziet gewoon raakvlak daartussen. Ja dus je moet eigenlijk wel regelen dat dat ook dan met elkaar gemanaged is eigenlijk. (Carmen)	"I do feel that we see that sooner. Because well, a permit has to be applied for to be allowed on the road and you just see interface there. Yes so you actually have to arrange that that is also then managed with each other actually." (Carmen)
187	Dit kan invloed hebben op... uh, dus dan wordt echt wel meegedacht uh daarin van uh dat er soms ook problemen komen waar we misschien al een oplossing voor moeten gaan zoeken. (Bert)	This may affect..., so then the CEPs really do get thinking along in that, like that sometimes there will also be problems that we may already have to start finding a solution for. (Bert)
188	Ik krijg alle voorlopig ontwerpen krijg ik binnen. Daar kunnen we nog opschieten voordat het een definitieve ontwerp eruit gaat. (Bert)	I get all the preliminary drafts coming in. We can get on with that before it goes out a final draft. (Bert)
191	Nou ja, ze maken gewoon mooie visualisaties van uh van de ondergrond, van de routes die uh die uh gemaakt moeten worden. En dat helpt dat helpt heel erg om uh dingen bespreekbaar te maken. (Mees)	Well, they just make nice visualisations of uh of the underground, of the routes that need to be made. And that helps that helps a lot to make things discussable. (Mees)
193	Dus op moment dat er dingen spelen die veranderd moeten worden of als we dingen zien in uh in uh uh faseringstekeningen die niet goed gaan of als we toch dingen anders willen hebben dan uh dan zijn de lijntjes gewoon heel kort met uh met de omgevingsmanagers en weten we ook gewoon, zij weten van ons van als we wat moeten aanpassen in een dienstregeling dan heb je minimaal vier maanden van tevoren moet je dat bij ons melden. (Geert)	193. So the moment there are things that need to be changed or if we see things in phasing drawings that are not going well or if we do want things to be different, the lines of communication are very short with the CEPs and they know that if we need to make adjustments to a timetable, we have to be notified at least four months in advance. (Geert)
195	Vandaar dat we ook gewoon elke twee drie weken aan tafel zitten en dan kijken we van joh wat voor projecten spelen er en wat zijn de raakvlakken met openbaar vervoer? (Geert)	Hence, we also just sit around the table every two or three weeks and then we look at yo what projects are going on and what are the interfaces with public transport (Geert).
198	"... en ook, nou ja, dit soort reguliere overleggen, dat gewoon in te gaan plannen van joh speelt er dan wat? In stand te houden en uit te breiden, gewoon goed te kijken samen van oké wat speelt er? Want dat dat willen ze van ons ook weten. Wat zit daar bij jullie aan te komen aan grote dingen? En kunnen wij daar rekening mee houden met onze projecten?" (Geert)	... and also, well, these kind of regular meetings, to just start scheduling that in from yo is there anything going on? To maintain and expand, to just have a good look together of okay what's going on? Because they want to know that from us too. What are your big things coming up? And can we take that into account with our projects? (Geert)

208	Dus uh ja ik. Ik heb dat echt wel als fijn ervaren, er werd lekker geluisterd daarnaar en er werd ook wat mee gedaan. En dat zien we graag. (Bert)	So uh yes I. I really did experience that as nice, they listened nicely to that and did something with it. And we like to see that. (Bert)
209	Sowieso het vaste contact wat je hebt. De laagdrempeligheid, uh als er wat is, we kunnen elkaar altijd bellen. Uh ik haar maar ook andersom. Uh dat is het meest prettige. (Bert)	Definitely the steady contact you have. The approachability, if there is something, we can always call each other. I her but also vice versa. That's the most pleasant thing (Bert).
212	Ja, ze krijgen het gevoel dat er geluisterd wordt. Van wij geven er wat aan, we hebben een probleempje. Uh en omgevingsmanager gaat dat serieus oppakken of er iets mee doen, uh nee kan ook een antwoord zijn, maar dat wordt wel geluisterd. (Bert)	Yes, they get a sense of being listened to. Of we give some thought to it, we have a little problem. And the CEPs is going to take that seriously or do something with it. No can also be an answer, but then they are listened to. (Bert)
220	Ja, en als zij dan in een volgend overleg aangeeft van jongens, dit hebben jullie gevraagd, maar uh, dit krijgen wij er niet doorheen. Dat zij dan wel het gevoel hebben dat ze dus wel gehoord zijn en dat er ook daadwerkelijk wel iets met hun punt gedaan is. (Mees)	Yes, and if, in a subsequent consultation, they say, 'You guys asked for this, but we can't get it through'. That they then do feel that they have been heard and that something has actually been done with their point. (Mees)
223	Ja precies, en die relatie is gewoon heel goed en op het moment dat er, dat er iets gaat spelen dan weten ze mij heel snel te vinden. Dus als er al plannen zijn om dingen te gaan doen, dan zitten we al aan tafel en dat is gewoon heel fijn. (Geert)	Yes exactly, and that relationship is just very good and the moment something comes up they know where to find me very quickly. So if there are already plans to do things, we're already at the table and that's just really nice (Geert).
226	Dat uh uh het ligt ook nog eens aan de omgevingsmanager. De ene snapt ons proces en de andere uh uh denk ja lekker belangrijk, dat gevoel heb ik wel eens, zo van daar heb ik geen zin in. (Marco)	It also depends on the CEPs. One understands our process and another thinks "yes nice important", I sometimes have that feeling, like "I don't feel up to that". (Marco)
229	En dat is juist het mooie dat we op voorhand bij betrokken zijn. Dat je niet achteraf wordt verrast. En dat is wel een grote meerwaarde geweest, in het begin al meedenken. (Bert)	And that is precisely the beauty of being involved upfront. That you're not surprised afterwards. And that has been a great added value, thinking along at the beginning. (Bert)
231	Gewoon korte lijntjes, niet dat je in een juridische molen zit verweekeld, uh, dat je een vraag stelt en drie weken later pas antwoord krijgt. Nee, ik hou van korte lijntjes gelijk aanpakken. En dit is een probleem. Uh, pak het alsjeblieft op, zet het uit en kijk wat de oplossing is. Gewoon korte lijntjes dat er geen schakels tussen zitten. (Bert)	Just short lines of communication, not being caught up in a legal mill, asking a question and only getting an answer three weeks later. No, I like short lines right away. [Like] and this is a problem. Please pick it up, put it out and see what the solution is. Just short lines that there are no links in between. (Bert)



234	234. Ja maar, maar ook het uh proactief zelf uhm en meedenken van dit is in de buurt van je kantoor. Daar zitten we met uh met wat werkzaamheden uh hou daar rekening mee in die nacht heb je daar last van. Nou prima, dankje voor het meedenken ik ga het gelijk door zetten dat iedereen er vanaf weet. Dus de onderlinge communicatie. Uh. Ja dat is gewoon heel fijn. (Bert)	Yes but, but also the proactive self and thinking along of "this is near your office. There we are doing some work there keep that in mind, in that night you will be inconvenienced by that." "Well fine, thank you for thinking along I'm going to put it through right away that everyone knows about it." So the mutual communication, yes that's just very nice (Bert).
238	238. en uhm wat ik ook heel fijn vind is uh zij maken ook vaak afspraken met verschillende stakeholders. Meestal vraag ik dan naar Karen, neem eventjes mee en dan kijk ik of ik bij kan zijn of niet. Maar dat, dat komt dan vaak wel op een moment op initiatief van hun. Dat vind ik heel fijn. (Mees)	"... what I also really like is they also often make appointments with different stakeholders. Usually I then ask Karen, take me along [in the mail] and then I see if I can attend or not. But that often happens on their initiative at one point. I really like that."
241	Nou ik denk, dat is het mooie, de omgevingsmanagers moet natuurlijk het hele, zo'n helemaal Schiphol, moet je zo'n heel gebied natuurlijk in de gaten houden. Op moment dat je in oost wat aan doen bent en er is in zuid ook wat aan de hand, die hebben allemaal raakvlak met elkaar. En nou ja, ik denk dat dat wel een hele voor ons een hele belangrijke is, met die omgevingsmanager, dat die dat hele overview van zo'n, van zo'n gebied uh gewoon goed in de gaten houdt. (Geert)	Well I think, that's the beauty of it, the CEPs obviously have to keep an eye on the whole area, especially at Schiphol. The moment you are doing something in the east and there is also something going on in the south, they all touch each other. And well, I think it is very important for us to have a CEPs who keeps a close eye on the entire overview of such an area. (Geert)
244	het enige wat ik wat ik gewoon waardeer is gewoon de korte lijn, en het uh het gewoon het uh het meedenken. (Geert)	The one thing I just appreciate is just the short line of communication, and just the thinking along. (Geert)
248	Ja, korte lijnen. We zitten in de schets fase, zitten we aan tafel en dat is ook wel een hele verbeteringen met in het verleden. (Geert)	Yes, short lines of communication. We're in the sketch phase, we're at the table and that's quite an improvement with in the past as well. (Geert)
251	... en dan van oke Bert dit zijn we van plan. Dit zijn de wensen van de luchthaven, wil je ook even mee naar kijken? Waar moeten we nog meer rekening mee houden? Moeten wij rekening houden met parkeerplaatsen voor jullie? Hoe zit het qua weginrichting? Met bebording? (Bert)	... and then like okay Bert this is what we are planning. These are the airport's wishes, do you want to take a look at them too? What else do we need to consider? Do we need to consider parking spaces for you guys? What about in terms of road layout? With signage? (Bert)
255	En tuurlijk die band moet je onderhouden. Dus regelmatig eventjes een keer een kop koffie doen of heb je een overleg en je hebt niks te bespreken, laat dat overleg doorgaan, gewoon even bijpraten. (Bert)	And of course you have to maintain that relationship. So have a cup of coffee regularly or if you have a meeting and you have nothing to discuss, let that meeting go ahead, just catch up. (Bert)
259	Ja ja, zo krijg ik bijvoorbeeld van een omgevingsmanager regelmatig een mail van nou dan en dan gaan we werkzaamheden daar uitvoeren. Uh dus ik word uh per mail op de hoogte gehouden. (Bert)	Yes yes, for example, I get regular emails from a CEPs saying well then and then we are going to carry out work there. So I am kept informed by email. (Bert)

262	Dus vertrouwen dat er ook met ze mee gedacht wordt dat uh dat ze de dingen doet die ze zegt dat ze doet. Dat zorgt voor voor goede relaties met stakeholders. (Mees)	So trust that they are also thinking with them [the stakeholders], that they are doing the things they say they are doing. That makes for good relationships with stakeholders. (Mees)
268	Wat ik je zeg, voor ons werkt het gewoon, werkt het enorm fijn. Dat heeft natuurlijk te maken met dat, wat ik zeg, we zitten gewoon goed aan tafel. We zitten goed vroeg aan tafel, op het moment dat er dingen spelen dan wordt dat opgepakt. Op het moment dat er zaken, grote zaken gaan komen dan worden die overleggen vroegtijdig opgestart. (Geert)	What I'm telling you, for us it just works, it works tremendously nicely. That of course has to do with that, what I say, we just sit at the table well. We sit at the table well early on, the moment things come up then that gets picked up. The moment there are issues, big issues, coming up, those consultations are started early. (Geert)
275	275. Uh ja de de omgevingsmanager heeft daar wel een bepaalde uh rol in gehad in die zin van ze organiseerde een vergadering. Uh met alle stakeholders erbij, met het projectteam erbij, uh de tekenaars erbij, uh de luchthaven erbij. Uhm maar dan denk ik meer als coördinerend en niet als uh uitvoerend. Maar ja uh dat heeft er wel toe geleid dat er een oplossing kwam. (Bert)	Yes the CEPs did have a certain role in that in the sense of, she organised a meeting with all the stakeholders there, with the project team there, the draughtsmen there, the airport there. But then I think more as coordinating and not executive. But yes that did lead to a solution (Bert).
289	zij doen ook de BLVC schrijven. (Mees)	they also do the BLVC writing. (Mees)
x	Als je geen vergunning hebt lig je gewoon stil. En en dan hoef je echt gewoon niet te beginnen. Dus dat kost heel veel geld.	"If you don't have a licence you just stagnate, and then you really just don't need to start. So that costs a lot of money." (Karen)
X	Dan laat je al zien dat je proactief hebt nagedacht over sommige situaties en dat waarderen bedrijf ook meestal al. (Stefan)	"Then you are already showing that you have thought proactively about some situations and companies usually appreciate that." (Stefan)
X	En wat de omgevingsmanager uh doet wat ik vaak zie. Uh is het in begrijpelijke taal uh uitdragen van wat er gaat gebeuren. Visualisatie. (Bert)	And what CEPs do what I often see is to communicate in understandable language what is going to happen. Visualisation. (Bert)