

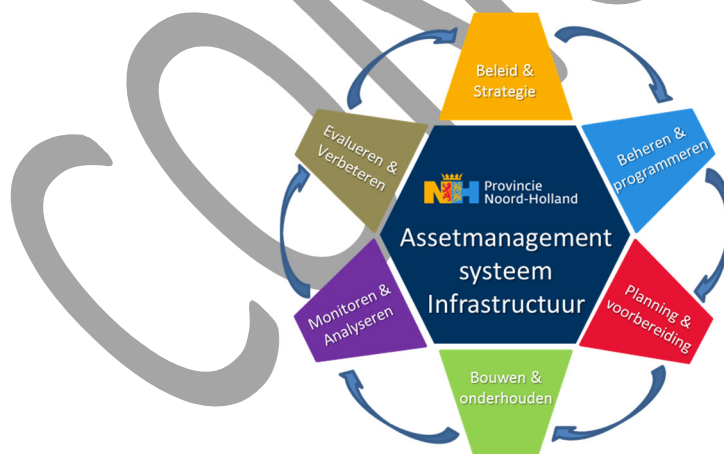
Line of sight – stakeholdermanagement

Ten behoeve van assetmanagement en de ISO-55000 certificering is in dit document de line-of-sight uitgeschreven voor de activiteiten en documenten die vallen onder het stakeholdermanagement.

Stakeholdermanagement

Stakeholdermanagement is het proces van het managen van de verwachtingen van alle interne en externe belanghebbenden (stakeholders) die op een of andere manier betrokken zijn bij een project. Het is zaak om na te gaan wat hun belangen zijn en hoe deze zich verhouden t.a.v. de belangen van de organisatie. Stakeholders kunnen zowel externe partijen zijn, zoals: bewoners, verenigingen, bedrijven, actiegroepen, maar ook interne partijen, zoals: verschillende directies / sectoren binnen de provincie, bestuurders, et cetera.

Voor het uitschrijven van de line-of-sight voor stakeholdermanagement, wordt gebruik gemaakt van onderstaand procesmodel. Binnen iedere stap worden de documenten en activiteiten beschreven die bijdragen aan het stakeholdermanagement. Het gaat om de huidige situatie binnen de provincie Noord-Holland.



Algemeen

Stakeholdersmanagement is het proces van het beheersen van de verwachtingen van iedereen die op enige wijze betrokken is bij een project of ontwikkeling van de provincie Noord-Holland. De provincie heeft verschillende stakeholders. Het stakeholdermanagement is erop gericht na te gaan wat alle voorkomende belangen zijn, hoe deze zich verhouden t.a.v. de belangen van de Provincie Noord-Holland en hoe daarmee omgegaan moet worden.

Beleid en strategie

Kaders stakeholdermanagement

Het stakeholdermanagement is in eerste instantie gestoeld op het coalitieakkoord en de provinciale structuurvisie. Die zijn immers sterk gericht op de samenwerking die het provinciale bestuur zich met haar omgeving ten doel stelt.

Daarnaast is er het in 2012 vastgestelde gebruikersgericht netwerkmanagement (GNM). Dat is erop gericht om bij de functionele instandhouding van het provinciale areaal, ook de wensen en behoeften van gebruikers, omwonenden en belanghebbenden mee te laten wegen. Dit is zodanig vertaald dat de volgende GNM-regels bij projectuitvoering gelden:

- Werk in uitvoering achter de wegafzetting, tenzij anders aangegeven;
- Correcte lengte van de wegafzetting / werkvak;
- Kloppende omleidingroute als een omleidingroute van toepassing is;
- Duidelijke bebording bij de wegafzetting;
- Verkeersvertraging als gevolg van de wegafzetting is niet groter dan 10 minuten bovenop de eventuele reeds bestaande vertraging.

Ook is er nog het juridische kader, dat in veel gevallen de verplichting voorschrijft om bij besluiten en maatregelen ten aanzien van het provinciale areaal de relevante betrokkenen te horen of te informeren (voorbeelden: provinciewet, wegenwet, scheepvaartverkeerwet).

Ten slotte is er nog het informatiekader. Bij zowel vergunning- en ontheffingaanvragen als in geval van werken derden, zal de omgeving de provincie moeten benaderen vanwege een informatieplicht of toestemmingsverzoek.

Vertaling kaders stakeholdermanagement

De concrete uitgangspunten voor het stakeholdermanagement zijn vastgelegd in de beleidsverklaring assetmanagement, de nota kapitaalgoederen, de beheerstrategie, de toepisen aan de provinciale infrastructuur en de regels van het verkeerscoördinatiepunt. Zo stelt de beleidsverklaring assetmanagement dat wij rekening houden met onze omgeving ten aanzien van de bedrijfswaarden: doorstroming, veiligheid, leefbaarheid, imago en kosten. In de nota kapitaalgoederen wordt dat nog eens herhaald. In de beheerstrategie volgt daarvan een gedetailleerdere uitwerking in de vorm van een stakeholderanalyse. Deze maakt inzichtelijk:

- Welke externe stakeholders we onderscheiden;
- Welke behoeften en belangen deze stakeholders hebben;
- Hoe we met de behoeften en belangen van deze stakeholders omgaan;
- Met welke boodschap en communicatiemiddelen we deze stakeholders informeren, betrekken en benaderen.

In het topeisen document en de regels van het verkeerscoördinatiepunt is tenslotte vastgelegd welke concreet meetbare eisen gelden voor het omgaan met de gebruikers van onze infrastructuur en de werken derden. Hierin komen opnieuw de GNM-richtlijnen terug, maar bijvoorbeeld ook: CROW-veiligheidseisen, de werktijdentabel van het verkeerscoördinatiepunt, de freeflow eisen uit de investeringsstrategie Noord-Hollandse infrastructuur en de kwaliteitsuitgangspunten voor de reizigersinformatie.

Beheren en programmeren

Het beheren en programmeren heeft betrekking op de instandhouding van de functie en het kwaliteitsniveau's die gesteld zijn aan het provinciale infrastructurele areaal. Dat neemt echter niet weg dat we hierbij ook de daarbij relevante stakeholders betrekken. Zo worden alle maatregelen aan het provinciale areaal vastgelegd in de uitvoeringsprogramma's PMI en PMO. Deze worden na bestuurlijke vaststelling op de internetsite van de provincie gepubliceerd. Zodra bekend zijn welke maatregelen voor het variabel onderhoud, de vervangingsinvesteringen en nieuwe investeringen geprogrammeerd zijn, volgt bovendien een beoordeling in hoeverre die trajectsgewijs kunnen worden opgepakt. Dat zijn de eerste initiatieven om hinder voor gebruikers en omwonenden zo goed mogelijk te beperken en het communiceren daarover zo gericht mogelijk te maken. Wanneer een integrale trajectaanpak mogelijk is volgt een variantenstudie op basis van het handboek integrale trajectstudies. Het handboek schrijft voor op welke manier de belangen van onze stakeholders zo goed mogelijk verwerkt moeten worden in het uitwerken van de variantenstudie. Mocht een integrale trajectsgewijze aanpak niet mogelijk zijn, dan wordt een statusrapport opgesteld, waarin met de belangen van direct betrokken bij de uit te voeren maatregel zo goed mogelijk rekening wordt gehouden.

Plannen en voorbereiden

Nadat een trajectstudievariant door de assetowner is vastgesteld of een statusrapport door de assetmanager is opgesteld, wordt deze aan de (interne) serviceprovider ter acceptatie voorgelegd. Na acceptatie door de (interne) serviceprovider wordt een integraal projectmanagementteam (IPM) aan de opdracht toegewezen. Onder aansturing door een projectmanager is het aan het IPM-team de scope van het project nader te detailleren. Om hierbij de relevante stakeholders zo goed mogelijk te betrekken, informeren of benaderen, worden tal van instrumenten ingezet. Voorbeelden zijn:

- Klanteisenspecificatie (KES);
- Omgevingsmanagement;
- Systems engineering;
- Systeemgerichte contractbeheersing;
- Best Value Procurement.

De Klanteisenspecificatie (KES) is van deze instrumenten de belangrijkste in het kader van stakeholdermanagement. Het is een document dat de klanteisen specificiert in een overzicht van de benodigde functionaliteiten, de eisen per stakeholder en de beschikbare oplossingsruimte.

Het omgevingsmanagement is in handen van de omgevingsmanager binnen het IPM-team. Deze heeft tot taak om de in de voorgaande stappen gemaakte afspraken met accounts en stakeholders te inventariseren, verder te detailleren en in de vorm van afspraken vast te leggen. Uiteraard in nauwe en intensieve samenwerking met alle interne en externe stakeholders.

De instrumenten systems engineering, systeemgerichte contractbeheersing en best value procurement zijn in handen van de projectmanager en contractmanager binnen het IPM-team. Met deze instrumenten wordt voorkomen dat onze stakeholders geconfronteerd worden met een in beton gegoten scope en aanpak van de opdracht. Er is samenwerking, ruimte voor wensen en belangen, objectiviteit en integriteit in het scopen, aanpakken en aanbesteden van de opdracht.

Daarnaast wordt een communicatiedeskundige bij elk project betrokken. Deze ontwikkelt een projectcommunicatieplan. Hierin wordt een nog gedetailleerdere analyse gemaakt van alle betrokken stakeholders, hun behoeften, hun belangen en met welke communicatiemiddelen en communicatiewijzen daaraan geappelleerd zal worden. Dit wordt in de nu volgende paragraaf verder uiteengezet.

Plannen en voorbereiden door derden

De provincie Noord-Holland komt haar stakeholders ook in omgekeerde richting tegen. Immers, ook stakeholders kunnen een initiatief nemen om (verkeers)maatregelen uit te voeren aan, op of langs het provinciale areaal. We onderscheiden daarbij aan de ene kant stakeholders die op wettelijke basis verplicht zijn toestemming (onthefing, vergunning of melding) aan de overheid te vragen voor hun voorgenomen werken. Aan de andere kant onderscheiden we de stakeholders die verplicht zijn de provincie om toestemming te vragen, vanwege hun voornemen tot het op, aan of langs een provinciale weg willen plaatsen van verkeersmaatregelen. De eerste categorie komt conform de Wet Algemene Bepalingen Omgevingsrecht (WABO) binnen bij de gemeentelijke overheid. Deze vraagt de provincie vervolgens om informatie en advies om tot een besluit te kunnen komen over het daadwerkelijk verlenen van de toestemming. De tweede categorie komt binnen bij het verkeerscoördinatiepunt van de provincie. Het Verkeerscoördinatiepunt toetst de aanvragen tot het op, aan of langs een provinciale weg plaatsen van verkeersmaatregelen op een aantal aspecten, alvorens een toestemming te verlenen. Deze aspecten zijn:

- Verkeersmaatregelen conform CROW-richtlijnen 96 a/b;
- Conflicterende werkzaamheden/evenementen;
- Verkeersveiligheid (in samenwerking met weginspecteurs);
- Doorstroming (tienminutennorm).

Het naleven van de toestemmingsvoorwaarden wordt gecontroleerd door de handhavers en weginspecteurs van de provincie Noord-Holland.

Bouwen en onderhouden

Tijdens de assetmanagementfase ‘bouwen en onderhouden’ is de Gids Project Matig Werken de leidraad. In deze gids is onder andere ten aanzien van stakeholdermanagement strikt vastgelegd welke activiteiten en documenten vigeren. De gids geeft dat per projectfase aan. In onderstaande tabel is daar een resumé van gemaakt:

Projectfase	Relevante SHM-acties en documenten
Studiefase	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Opstellen stakeholdersdossier; ▪ Vastleggen bestuurlijke afspraken; ▪ Basis leggen voor communicatie- en participatiestrategie.
Projectvoorbereidingsfase	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Intake communicatieadviseur; ▪ Opstellen eerste stakeholdersanalyse; ▪ Bepalen communicatiestrategie; ▪ Eerste opzet KES.
Pre-contractuele fase	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Uitvoeren communicatiestrategie; ▪ Opstellen communicatieplan; ▪ Bepalen communicatiebeheersing; ▪ Opstellen omgevingsplan; ▪ Uitvoeren uitgebreide stakeholdersanalyse; ▪ Uitvoeren krachtenveldanalyse; ▪ Afronden KES.
Contractfase	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Uitvoeren van het omgeving/communicatieplan; ▪ Ook wordt input geleverd voor (formuleringen in) VS2. De omgevingsmanager en communicatieadviseur formuleren, in overleg met de contractmanager en projectmanager, de tekst voor de communicatieparagraaf in het contract.
Aanbestedingsfase	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Uitvoeren van het omgeving/communicatieplan. Te denken valt aan activiteiten als: bewonersbrieven, informatiebrieven, berichtgeving omtrent aanbesteding; ▪ Beoordelen inschrijvingen op communicatieparagraaf.
Uitvoeringsfase	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Borgen van de in de voorbereiding gemaakte afspraken met stakeholders; ▪ Afstemmen met de (interne) opdrachtgever; ▪ Procedure betaling maatregelen Openbaar Vervoer t.g.v. werk in uitvoering.

In geval van grote infrastructurele nieuwbouwprojecten en ook de bestuurlijk majeure projecten, wordt er meer maatwerk aan het stakeholdermanagement besteed. Ook dan is het gestelde in de gids projectmatig werken leidend, maar daarboven onderscheiden we nog enkele extra globale stappen die worden doorlopen:

Stappen SHM bij grote projecten	Inhoud
Opstellen realisatieovereenkomst	Voor grote projecten wordt een realisatieovereenkomst met de betrokken overheden (gemeenten, RWS, hoogheemraadschappen) en het bedrijfsleven opgesteld.
Opstellen voorlopig ontwerp	In de realisatieovereenkomst is tevens een voorlopig ontwerp opgenomen. Daarin is vastgelegd hetgeen in de jaren daarvoor zorgvuldig met de stakeholders is afgestemd.
Opstellen provinciaal inpassingsplan	Op basis van de realisatieovereenkomst en het voorlopig ontwerp, wordt een Provinciaal Inpassingsplan gemaakt en vastgesteld.
Opstellen projectplan	Het provinciaal inpassingsplan is de basis voor het opstellen van het Projectplan, waarin opgenomen is dat we de stakeholders verder betrekken bij het ontwerp en de uitvoering.

Opstellen inkoopplan	In het inkoopplan worden de KES (klanteisspecificaties) opgenomen en worden eisen van de stakeholders opgenomen in de VS1 (vraagspecificatie).
Fijnafstemming ontwerpfasen	In de ontwerpfasen vindt door de opdrachtnemer (serviceprovider) fijnafstemming plaats met de stakeholders over specifieke eisen en ontwerpvarianten. Hierdoor weten stakeholders wat ze uiteindelijk krijgen opgeleverd.
Opstellen plan van aanpak overdracht	In het plan van aanpak overdracht wordt vastgesteld in welke vorm en welke informatie per stakeholder de data wordt overgedragen.
Uitvoering	In de uitvoering wordt een klachtenregistratiesysteem, gekoppeld aan het servicepunt B&U, opgevoerd om meldingen van gebruikers en stakeholders te registreren en daarop te acteren.
Rapportage	De meldingen en vervolgacties in het klachtenregistratiesysteem worden bijgehouden door de serviceprovider en maandelijks gerapporteerd aan assetmanager.
Evaluatie	Tot slot is er periodiek overleg met de stakeholders, bilateraal en 3 x per jaar integraal zowel ambtelijk als bestuurlijk.

Monitoren, inspecteren en analyseren

Programmarapportages

Tijdens de assetmanagementfase 'monitoren, inspecteren en analyseren' is de programmarapportage het belangrijkste instrument. Deze meet in hoeverre op project- en programmaniveau de uitvoering op schema ligt. Dit geldt voor alle projecten: vast onderhoud, variabel onderhoud, vervangingsinvesteringen en nieuwbouw investeringen. De parameters die bij de programmarapportage worden gemeten zijn: tijd, geld en (beeld)kwaliteit.

Met de voortgangsinformatie die met de programmarapportage verkregen wordt kunnen vervolgens onze stakeholder worden geïnformeerd. Bij afwijkingen in tijd worden belanghebbenden geïnformeerd middels regioregie. Gebruikers, omwonenden en direct belanghebbenden die bij het desbetreffende project betrokken zijn, worden door de projectmanager geïnformeerd door inzet van de communicatie instrumenten uit het projectcommunicatieplan. Afwijkingen in geld worden in geval van externe contribuanten met hen besproken en afgestemd. Zonodig worden financiële afspraken herijkt. Dit gebeurt in eerste instantie door de projectmanager en projectcontroller met de desbetreffende contribuanten van het onderhavige project. In ingrijpendere gevallen wordt opgeschaald naar de assetmanager (netwerk- of gebiedsbeheerder). Deze zal bij overschrijdingen van het kasritme en/of de financiële eindprognose die 10% of hoger zijn, tevens de assetowner informeren. Tot slot wordt de kwaliteit gemeten. Hiermee wordt bepaald of de projectuitvoering nog steeds conform de oorspronkelijke projectscope verloopt. Mochten hierin afwijkingen worden geconstateerd, dan is het aan de projectmanager om samen met zijn omgevingsmanager de belanghebbenden bij het desbetreffende project te informeren. Dit betreft dan zowel interne belanghebbenden (assetmanager en assetowner) als de externe belanghebbenden bij het desbetreffende project.

Het informeren van stakeholders over afwijkingen in tijd, geld en (beeld)kwaliteit, verloopt altijd zodanig dat aangegeven wordt wat de aanleiding is van de afwijking, welke risico's de afwijking met

zich meebrengt en welke beheersmaatregelen daarvoor zijn opgesteld, dan wel overeengekomen moeten worden. Het initiatief hiervoor ligt altijd bij de projectmanager van het IPM-team.

Front Office rapportages

Naast de programmarapportage volgt ook per tertiaal een rapportage van het Front Office. Het Front Office is voor belanghebbenden het centrale meldpunt van de provincie Noord-Holland. Hier komen centraal alle meldingen, klachten en vragen binnen van alle stakeholders. Het Front Office ontvangt deze, registreert ze, zet ze uit bij de assetmanager of serviceprovider (provincie of gebiedscontractant) en overziet de afhandeling. Elke kwartaal rapporteert het front office aan het management team:

- Alle ontvangen meldingen, klachten en vragen op categorie en subcategorie;
- Wijze van binnenkomst van de meldingen, klachten en vragen;
- Afdoeningstermijn door het Front Office.

Deze rapportages signaleren aan het MT of de mate van klantgerichtheid en het juist omgaan met de omgeving binnen de juiste marges blijft. Als referentie wordt hiervoor de rapportagehistorie gebruikt.

GNM-rapportages

De GNM-rapportages verklaren in hoeverre de GNM-richtlijnen voor wegafzettingen worden nagevolgd. Ook geven ze conclusies op basis waarvan het MT kan besluiten verbeteracties door te voeren. De richtlijnen zijn gebaseerd op de ergernissen top 5 van weggebruikers en omwonenden. De richtlijnen zijn eerder opgesomd in de paragraaf 'beleid en strategie'. De streefwaarde voor de richtlijnen is steeds om er 100% aan te voldoen. Dit geldt zowel voor de uitvoering van projecten (PMI/PMO), de uitvoering van vast onderhoud als het uitvoeren van de werken derden. De GNM-rapportage wordt elk tertiaal opgesteld. De resultaten worden steeds in relatie gebracht tot de resultaten uit voorgaande tertialen. De meerwaarde van de GNM-rapportages is dat een trend waargenomen kan worden die laat zien welke score de provincie haalt op de ergernissen top 5 van weggebruikers en omwonenden. In het kader van stakeholdermanagement is dit zeer waardevol. Het benoemen en aankondigen van hinder voor stakeholders, blijkt in de praktijk al de helft van klachten en meldingen te voorkomen. Om dit principe zo goed mogelijk te benutten worden geconstateerde afwijkingen van de GNM-richtlijnen niet alleen gerapporteerd aan het MT. Ook gaan de bevindingen van de weginspecteur na constatering ook direct door naar de projectmanager en directievoerder van het desbetreffende project.

Evalueren en verbeteren

Het evalueren en verbeteren van de relatie met onze stakeholders wordt hoofdzakelijk gebaseerd op een 4-tal onderzoeken:

- Klantenmonitor;
- Wegbelevingonderzoek;
- Projectoverdracht.

Met deze onderzoeken wordt getoetst of de inzet van alle in de voorgaande paragrafen genoemde initiatieven en instrumenten voor het stakeholdermanagement daadwerkelijk renderen.

Klantenmonitor

Uit de klantenmonitor komen waarderingen en verbeter suggesties van gebruikers naar voren. Dit geldt voor alle werkvelden van de provincie Noord-Holland. Voor B&U concentreren we ons op de ontvangen waarderingen en verbeter suggesties voor het beheer van wegen, fietspaden, vaarwegen, openbaar vervoer haltes, verkeersmanagement en het uitvoeren van wegwerkzaamheden. Dit heeft eerder onder andere al opgeleverd dat: we betrouwbaarder zijn gaan plannen (met de programmaplanning provinciale infrastructuur), verbeteringen hebben doorgevoerd in de aanmeer- en overnachtingsplaatsen voor vaarweggebruikers, wachtplaatsen voor het openbaar vervoer comfortabeler hebben gemaakt en de afstelling van verkeersregelininstallaties hebben verbeterd.

Wegbelevingonderzoek

De wegbeleving maakt inzichtelijk hoe onze gebruikers een specifiek wegtraject of wegtrajecten in een bepaalde regio ervaren. Vooral aspecten als veiligheid, comfort, aanzien en doorstroming zijn dan van belang. Uitkomsten van deze onderzoeken worden gedeeld in het verband Wegbeheerders Ontmoeten Wegbeheerders. Dit is een initiatief van Rijkswaterstaat. Hieruit betreft de provincie Noord-Holland wegbelevingsoordelen. Deze worden vervolgens gebruikt ter onderbouwing of bevestiging van de door de provincie Noord-Holland zelf voorgenomen maatregelen aan haar areaal. Ook worden deze gegevens gebruikt bij de herijking van de nota kapitaalgoederen. Aan de hand van de onderzoeksresultaten kunnen we conclusies trekken over de mate waarin we het juiste beeldkwaliteit niveau bereiken en of we in de kaders die daarvoor gelden aanpassingen moeten plegen.

Projectoverdracht

De projectoverdracht vindt plaats na uitvoering, oplevering en openstelling. Dit is het moment waarop aan alle stakeholders verantwoord wordt in hoeverre de opdracht naar gemaakte afspraken is opgeleverd. Hieraan kunnen we ontlenen in hoeverre ons stakeholdermanagement heeft geleid tot het realistisch, constructief en succesvol omgaan met de belangen van onze omgeving. Als hieruit blijkt dat ons stakeholdermanagement nog beter kan, zal dat doorgevoerd worden in de genoemde acties en instrumenten in de verschillende fasen van de assetmanagementcyclus.

Resumé

De onderstaande tabel geeft nog eens per fase van de assetmanagementcyclus weer met welke acties en instrumenten het stakeholdermanagement wordt verwezenlijkt.

Beleid & Strategie	Beheren & Programmeren	Planning & Voorbereiding	Bouwen & onderhouden	Monitoren & analyseren	Evaluëren & verbeteren
Beleidsverklaring assetmanagement	Publicatie PMI PMO	Klanteisenspecificatie (KES)	Gids PMW	Programmarapportage	Klantenmonitor
Nota kapitaalgoederen	Handboek integrale trajectstudie	Omgevingsmanagement		Front Office rapportage	Wegbelevingonderzoek
Beheerstrategie	Project- of trajectstatusrapport	Systems engineering		GNM-rapportage	Projectoverdracht
Toepisen		Systeemgerichte contractbeheersing			
Stakeholderanalyse		Best Value Procurement			