



Communicatie rond grootschalige projecten: noodzaak of een kostenpost?

C. VAN ARENDONK, WATERLEIDING MAATSCHAPPIJ LIMBURG
IR. J. LEEUWIS-TOLBOOM, DHV WATER

Waterleiding Maatschappij Limburg (WML) bouwt in de gemeente Heel een waterproductiebedrijf, dat drinkwater gaat maken uit het oppervlaktewater van het bekken 'De Lange Vlieter', dat wordt aangevuld met water uit de Maas. In het najaar van 1998 begon WML met de bouw. In 2002 wordt het Waterproductiebedrijf Heel (WPH) officieel geopend. Het moet jaarlijks 20 miljoen kubieke meter drinkwater gaan leveren.

Al vanaf de eerste plannen voor de productie van drinkwater in Heel heeft WML veel aandacht besteed aan communicatie over en rond het project. Dit artikel gaat in op de stappen die WML heeft ondernomen in het communicatietraject en het nut van deze activiteiten.

Kengetallen Waterproductiebedrijf Heel:

- wateroppervlak: circa 125 hectare
- diepte bekken: maximaal 35 m
- totale inhoud bekken: circa 23,5 miljoen m³
- inhoud analysebekken: circa 700.000 m³
- bebouwd oppervlak: circa 1,2 hectare
- totaal grondoppervlak: circa 230 hectare (inclusief bekken)
- capaciteit: circa 20 miljoen m³/j in 2002
- 100 kilometer transportleidingen

Communicatieplan

De communicatie-activiteiten rond het waterproductiebedrijf Heel zijn primair gericht op "het laten weten wat er in Heel gebeurt en het toelichten van het waarom". Daarnaast komt ook WML's beleidsbeslissing om meer drinkwater uit oppervlaktewater te maken aan de orde middels deze communicatie-activiteiten. De algemene doelstellingen van de communicatie rond Heel zijn: toelichten waarom het gebied wordt ingezet voor de drinkwatervoorziening, voorkomen van bezwaren tegen de bouw van het waterproductiebedrijf en het creëren van draagvlak voor de nieuwe bronkeuze.

Bij de aanvang van het project in 1996 is een communicatieplan opgesteld, waarin mogelijke middelen en publieksgroepen uitgebreid zijn beschreven. Naast de bovengenoemde algemene doelen zijn per publieksgroep specifieke communicatiedoelen opgesteld. Voor elke gebeurtenis, elke mijlpaal en elk onderwerp is bepaald welk medium voor welke publieksgroep wordt ingezet. In de projectorganisatie is een communicatieadviseur

opgenomen die ervoor zorgdraagt dat het communicatieplan wordt uitgevoerd.

Doelgroepen

In het communicatieplan zijn vier categorieën onderscheiden in de publieksgroepen. Deze bevatten op hun beurt weer enkele subgroepen. De publieksgroepen zijn als volgt verdeeld:

- vergunningverlenende instanties: college van B en W van de gemeente Heel, Provincie Limburg, Rijkswaterstaat, Zuiveringsschap Limburg en Waterschap Peel en Maasvallei;
- instanties die adviseren in het kader van de vergunning verstrekking: Provinciale Commissie Milieu en Waterhuishouding, Provinciale Planologische Commissie en de Welstandscommissie;
- direct belanghebbenden in de omgeving van het waterproductiebedrijf Heel, namelijk de inwoners van de gemeente Heel, lokale milieugroeperingen en de inwoners van de gemeente Helden;
- overige groepen: afnemers en medewerkers WML, bezoekers waterproductiebedrijf, recreanten, camping Heelderpeel en eigenaren van recreatiewoningen, de Inspectie Volksgezondheid, VEWIN, RIWA (samenwerkende Rijn en Maas waterleidingbedrijven), de aandeelhouders en de media.

Per publieksgroep is aangegeven wat de relatie van WML met de groep is en wat er tot 1996 aan communicatie heeft plaatsgevonden. In het communicatiedoel en de doelstelling is aangegeven wat het doel van de communicatie met deze groep is en wat WML concreet wil bereiken met de communicatie. Voor vergun-

Het werk aan het waterproductiebedrijf Heel is in volle gang.

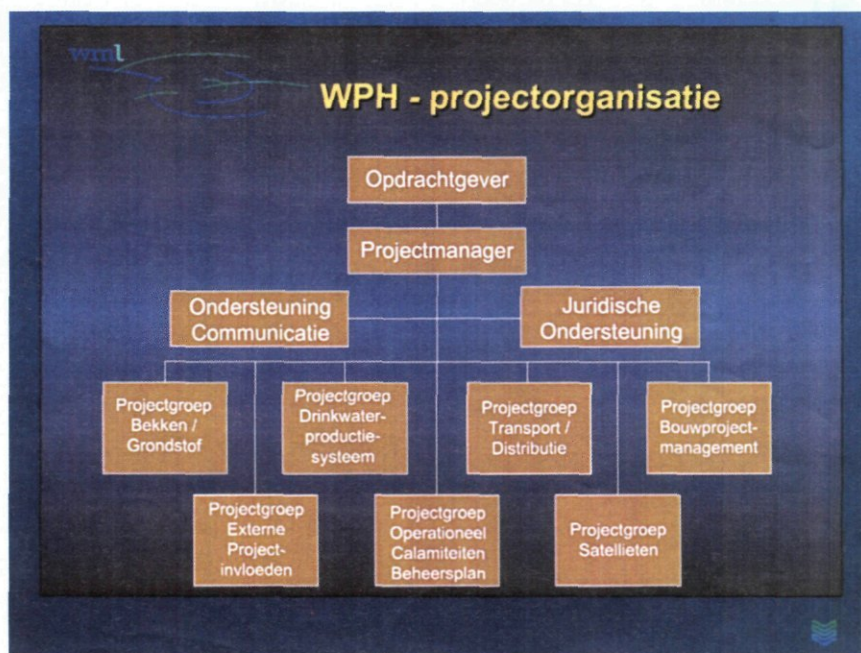


ningverlenende instanties is bijvoorbeeld het doel om via een open communicatie een positieve houding te bewerkstelligen in het kader van de verstrekking van vergunningen en het informeren van 'nog niet eerder betrokkenen'. De bijbehorende doelstelling is dan dat 70 procent van de betrokkenen een positieve houding heeft ten aanzien van het project en dat 100 procent van de 'nieuwbekomen' (nog niet eerder betrokkenen bij vergunningverlenende instanties) geïnformeerd is over het project.

Nadat het doel en de doelstelling zijn geformuleerd, worden de boodschap en de beschikbare communicatiemiddelen om deze boodschap uit te dragen omschreven.

Middelen

Voor alle doelgroepen geldt een aantal standaard communicatiemiddelen. Hieronder vallen bijvoorbeeld de brochures, die in het kader van de bouw van WPH zijn verschenen. Leaflets geven op één pagina informatie over diverse (actuele) onderwerpen, zoals de keuze voor oppervlaktewater voor de drinkwaterproductie, de milieueffectrapportage, de planning, recreatie, ecologisch beheer, transport en distributie, architectuur en de eerste levering van drinkwater uit oppervlaktewater. De brochures geven meer uitgebreide informatie over 'het project', 'ecologie' en 'kwaliteit'. Deze algemene brochures kunnen dienst doen als informatieverstrekker. Het is een initiatief van de WML om de diverse doelgroepen op de



Afb. 1: Organogram projectorganisatie WPH.

hoogte te houden. Via deze actieve open communicatie kan positief ingespeeld worden op de houding van de betrokkenen.

WML heeft twee maquettes laten maken: één van het terrein rond WPH en één van het waterproductiebedrijf zelf. Deze maquettes en een informatiewand over het project geven mensen een goed beeld van het toekomstige

WPH. Deze communicatiemiddelen zijn al op diverse plaatsen ingezet. Zo zijn de maquettes en de informatiewand te bezichtigen geweest in het gemeentehuis te Heel, bij de Provincie Limburg, het Limburgs Landschap, Rijks-waterstaat en in het eigen bedrijf.

Vergunningverlenende instanties

Diverse doelgroepen worden regelmatig

Partnering en certificering bij waterproductiebedrijf Heel

Waterleidingmaatschappij Limburg en DHV werken op basis van het zogeheten partnering samen waar het mogelijk en nuttig is. Het meest concreet gebeurt dit momenteel in het project Waterproductiebedrijf Heel (WPH). Partnering gaat uit van gezamenlijke doelen. Beide partijen hebben die doelen zo concreet mogelijk gemaakt. De doelen vormen de basis voor het 'engineering, procurement en construction management (EPCM)-contract'. De doelen zijn uitgewerkt in een compact 'procedure handboek uitvoering (PHU)'. Dit maakt het contract toetsbaar en verifieerbaar. WML en DHV hebben bovendien besloten hun samenwerking in de uitvoeringsfase van het project te certificeren.

Volgens projectmanager Cees van Arendonk was voor WML de belangrijkste reden om te kiezen voor partnering de prikkel voor beide partijen om de beste kennis in te zetten en samen tot een grote toegevoegde waarde te komen. "Grote complexe projecten vragen in deze tijd meer dan ooit de optimale mobilisatie van kennis en ervaring van alle betrokken partijen. Een project is meer dan techniek. WML hecht bovendien grote

waarde aan een optimale communicatie naar de omgeving en de klant, een soepel verlopende dialoog met het bevoegde gezag inzake vergunningen en dergelijke en een goed financieel informatiesysteem, inclusief aandacht voor subsidiemogelijkheden".

"Het is altijd leerzaam jezelf de spiegel van een onafhankelijke partij voor te houden. Het zou best kunnen dat DHV en WML een geza-

menlijke blinde vlek hebben", aldus Cees van Arendonk.

De samenwerking is in de uitvoeringsfase gecertificeerd. Projectdirecteur bij DHV Jan Timmer vindt de waarde van certificering door een derde partij dat de interne acceptatie van het procedurehandboek groter wordt. "Sommige procedures werden op de werkvloer als een extra belasting ervaren. Bij de certificering pasten de puzzelstukjes ineens en werd duidelijk hoe het spel tussen opdrachtgever en adviseur werkte".

Blinde vlekken zijn niet gevonden. WML was al enkele jaren intensief bezig met projectmatig werken. "Het is voor ons een tweede natuur geworden", aldus Cees van Arendonk. Volgens Jan Timmer is in beide organisaties ruime ervaring aanwezig met projectmatig inkoop en bouwmanagement. "Die ervaring hebben we in het kader van het project Heel op papier gezet in de vorm van heldere procedures. Ook zijn heldere ijkpunten gedefinieerd, waardoor de sturing eenduidig is".

Ijkpunten

Allereerst is het begin van de uitvoering

op de hoogte gehouden van de laatste ontwikkelingen, door overleg en via mailings en brochures. Met name vergunningverlenende instanties komen hiervoor in aanmerking. Met het college van B en W van de gemeente Heel vindt bovendien informeel overleg plaats. Burgemeester en wethouders worden tijdens de bouw regelmatig uitgenodigd en ontvangen op het terrein van WPH. De maquette van het waterproductiebedrijf is gebruikt om de welstandscommissie te informeren.

Adviserende instanties

Voor de start van het project was een milieueffectrapportage (MER) nodig. In het MER worden de eventuele nadelige gevolgen voor natuur, landschap en waterhuishouding uitgebreid bestudeerd en getoetst. Bij het opstellen van het MER zijn verschillende partijen reeds betrokken bij het project. Ambtenaren van de provincie en gemeente namen deel in de projectorganisatie. Belangstellenden zijn tijdens de procedure geïnformeerd op een informatieavond over het project. Uiteindelijk is de MER-procedure voor WPH afgesloten met een positief advies.

Directe belanghebbenden in de omgeving

Belangrijk in de communicatie naar de omgeving is aan te geven wat er gebeurt rond het waterproductiebedrijf en waarom dat zo gebeurt. Dit gebeurt onder andere via mededelingen in het gemeenteblad, maar ook in persoonlijke gesprekken. Directe omwonenden

als ijkpunt vastgelegd. "Vaak zien we dat door allerlei omstandigheden de beschikbare bouw-tijd krimpt, doordat de ontwerpfase uitloopt. Een te korte bouw-tijd is kostenverhogend. Door het begin van de uitvoering vast te leggen, werd dit voorkomen", zegt Jan Timmer.

Ook is het niveau van het meer- en minderwerk van de aannemer in een bonus/malus systeem verwerkt. Dit vormde een extra prikkel om het bestek zo nauwkeurig mogelijk op te stellen. Tenslotte is de opleveringsdatum van het gehele project voor DHV in een bonus/malus systeem opgenomen. Bij tijdige oplevering wordt het adviesbureau beloond; bij uitloop wordt een malus in mindering gebracht.

Het definitieve ontwerp is in nauwe samenwerking opgesteld. Pas daarna heeft WML afstand genomen. Alle wijzigingen in de besteks- en uitvoeringsfase worden door DHV in het definitieve ontwerp verwerkt. Dit bijgewerkte ontwerp kan gebruikt worden als naslagwerk, iets wat met een bestek met alle details vrijwel ondoenlijk is.



WML houdt zoveel mogelijk rekening met wat groeit en bloeit in het gebied

worden van tevoren gewaarschuwd voor mogelijke overlast bij bepaalde bouwactiviteiten en de aanleg van leidingen. WML stuurt dan een brief en deelt soms attenties uit met excuses voor het ongemak.

Volgens Jan Timmer van DHV is het niet tegenstrijdig om op basis van partnering samen te werken en toch een contract op te stellen met een bonus/malus systeem. "Partnering moet geen halfzachte afspraak zijn waarin je elkaar blindelings vertrouwt. De gezamenlijke doelen zijn zo helder mogelijk vastgelegd. Je moet elkaar uitdagen om de doelen zo concreet mogelijk te maken. Pas dan kun je iedereen in de organisatie daarop aanspreken".

Diverse procedures zorgen ervoor dat ook naar de omgeving correct wordt gecommuniceerd. Dit houdt onder meer in: terreinbewaking, informatie aan passanten, aanbestedingsbeleid, financiële managementrapportages en verslaglegging en de wijze waarop iedereen wordt geïnformeerd over het project Heel.

Waterleidingmaatschappij Limburg neemt geen deel aan de bouwvergaderingen. DHV heeft een helder afgebakend mandaat. Voor het beheersaspect tijd is de grens een verandering kleiner dan een maand, en voor geld een bedrag van 50.000 gulden. Wijzigingen die deze grenzen overstijgen, moeten aan WML worden voorgelegd, inclusief een onderbouwd advies.

Overige belanghebbenden

WML probeert zo veel mogelijk belangen te betrekken bij haar activiteiten rond WPH. Bij de aanleg van nieuwe leidingen wordt rekening gehouden met wat groeit en bloeit in

WML besluit vervolgens in het maandelijke overleg van het bouwmanagement.

Voor iedere wijziging wordt een melding opgesteld. Daarin staat precies wat de wijziging inhoudt en wat de consequenties in tijd en geld zijn. Pas nadat WML haar fiat geeft, wordt de wijziging doorgevoerd. Daarnaast worden door DHV diverse managementrapportages opgesteld: iedere maand een algemene voortgangsrapportage, onderbouwd met een gedetailleerd financieel rapport en een actuele planning.

De meerwaarde van het procedurehandboek is volgens Cees van Arendonk dat het de taakverdeling tussen WML als opdrachtgever en DHV als directievoerder regelt. Jan Timmer vindt het handboek maatwerk dat voor dit specifieke project precies aangeeft wie wat doet en hoe de bevoegdheden liggen.

Inmiddels is het project door Lloyds gecertificeerd en heeft de eerste halfjaarlijkse audit plaatsgevonden met een positief resultaat. ☐

het gebied, om schade aan natuur te voorkomen. In dit kader is door WML een ecooloog ingehuurd en zoekt zij pro-actief contact met lokale natuurverenigingen. Ook heeft WML een boomplantdag op het terrein georganiseerd en ruimte beschikbaar gesteld voor een oorlogsmonument. Uiteraard overlegt WML over het terreinbeheer met haar 'buren', Stichting Het Limburgs Landschap en Aqua Terra. Binnen de gemeente Heel heeft WML deelgenomen aan een discussie over de toeristische bestemming van de gemeente Heel en ook met de ondernemingsvereniging van de gemeente vindt overleg plaats.

Recreanten

Voor de bewoners van Heel en omstreken en recreanten is het van belang dat het project consequenties heeft, bijvoorbeeld beperkingen tot recreatie op het spaarbekken. Het terrein rond het bekken 'De Lange Vlieter' wordt door WML beheerd als natuurgebied en is toegankelijk voor bezoekers. Er zijn wandel-, fiets- en ruiterpaden aangelegd, zodat mensen kennis kunnen maken met het gebied waar hun drinkwater wordt gewonnen. De fietspaden maken deel uit van een fietspadroute door Limburg. Borden langs deze paden geven aan welke regels gelden in het natuurgebied, maar ook informatie over alles wat er te zien is in het gebied. Daarnaast verstrekt de bewaker van het bouwterrein tijdens zijn surveillance informatie over WPH en geeft hij bezoekers uitleg over wat er in het gebied gebeurt.

Afnemers

Omwonenden en toekomstige gebruikers van het water uit Heel worden geïnformeerd via huis-aan-huisbladen (waaronder ook het gemeentelijk informatieblad), een presentatie-

wand in het gemeentehuis, een stand op de milieumarkt van de gemeente Heel, een film, bouwboarden rond het terrein van het WPH, brochures, regionale dagbladen (bijvoorbeeld een themabijlage in het Limburgs Dagblad) en de waterkrant. Alle toekomstige gebruikers van het water uit het WPH hebben een brochure ontvangen met de titel 'Uw drinkwater en wat er gaat veranderen'. Hierin legt WML uit waarom voor Maaswater als bron voor drinkwater is gekozen en wat dat betekent voor de gebruiker van dat water.

Bezoekers

Vorig jaar oktober is een open dag georganiseerd voor omwonenden, WML-ers en overige betrokkenen. Tijdens deze open dag werden rondleidingen over het terrein en in de omgeving verzorgd door medewerkers van WML en Stichting Het Limburgs Landschap. Op de locatie van WPH is een aparte communicatieruimte ingericht. In deze ruimte kunnen presentaties worden gehouden en video's worden getoond. De maquette laat zien hoe WPH er uit zal gaan zien. De mascotte Wiggel speelt tijdens zulke evenementen een belangrijke rol in de communicatie met de wat jongere doelgroep.

Medewerkers

Ook de WML-ers zelf vormen een belangrijke doelgroep in de communicatie. De voortgang van het project kan worden gevolgd in het personeelsblad en er wordt regelmatig aandacht besteed aan bijzondere gebeurtenissen rond het WPH. In het hoofdkantoor van WML komt een computer te staan, waarop medewerkers het project kunnen volgen. Ook het managementteam van WML en de Raad van Commissarissen worden op de hoogte gehouden van de ontwikkelingen rond het project, door middel van rondleidingen op het terrein, voortgangsrapportages en -meldingen, financiële rapportages en algemene communicatiemiddelen, zoals de voorlichtingsvideo en brochures.

Inspectie Volksgezondheid, VEWIN, RIWA, etc.

Een groot aantal instanties, zoals de Inspectie Volksgezondheid (toezichthouder op de waterleidingbedrijven), VEWIN en RIWA (samenwerkende Rijn en Maas waterleidingbedrijven) worden door WML geïnformeerd over 'Heel' door middel van jaarverslagen, artikelen over actuele ontwikkelingen en andere algemene communicatiemiddelen. Op uitnodiging van WML hebben diverse organisaties inmiddels een bezoek gebracht aan WPH.

Media

De media tenslotte vormen belangrijke dragers en verspreiders van informatie. Door

artikelen in regionale dagbladen en huis-aan-huisbladen kan informatie worden gegeven over 'Heel'.

Draagvlak creëren

In het voorgaande zijn diverse middelen genoemd, die gebruikt worden om diverse doelgroepen te informeren over wat er gebeurt rond het waterproductiebedrijf en waarom. Op deze manier wil WML het draagvlak voor het project vergroten en bezwaren voorkomen. Communicatie is belangrijk in een mondige samenleving. Een waterleidingbedrijf moet de relatie met haar klanten goed onderhouden.

Perceptie van drinkwater

Om de communicatiedoelstellingen te toetsen, voert WML onderzoek uit. Begin 1998 is onder de Limburgse consumenten onderzoek verricht naar de perceptie van drinkwater. Dit onderzoek toonde aan dat de herkomst van het drinkwater voor de meeste Limburgers niet zo'n heikel punt is. Tweederde van de ondervraagden vond Maaswater even geschikt voor drinkwater. Eenderde van de ondervraagden meent dat drinkwater uit de Maas iets minder geschikt is om 'zo' te drinken. Daarvan maakte zich een kleine groep zorgen over de kwaliteit van het drinkwater. Die groep is met name bezorgd over de vraag of Maaswater niet te veel vervuild is om drinkwater van te maken. In de communicatie is daarom extra aandacht besteed aan de manier waarop WML de kwaliteit van het drinkwater bewaakt. Er is onder andere een brochure verschenen over de kwaliteitsborging van het drinkwater uit Heel.

Conclusie

Door van tevoren na te denken over de communicatie rond een project, de doelgroepen te benoemen en communicatiemiddelen in te plannen, wordt de draagkracht voor een project aanmerkelijk vergroot. Communicatie moet gezien worden als een belangrijk onderdeel van het project. Een communicatieplan is daarbij een onmisbaar hulpmiddel, dat nodig is om bij de veelal technische inbreng van projectmedewerkers het belang van een heldere communicatie te waarborgen. In de projectorganisatie speelt de communicatieadviseur dan ook een belangrijke rol.

Een noodzaak of een kostenpost?

Communicatie-activiteiten vormen een aanzienlijke kostenpost bij een grootschalig project als dat in Heel. Voor Waterproductiebedrijf Heel bedragen de kosten circa 1,2 miljoen gulden (totale kosten van WPH zijn circa 300 miljoen gulden). De opbrengsten zijn moeilijk in geld uit te drukken. De resultaten zijn echter wel duidelijk, gezien de voorspoedige voortgang van het project. ■

Afb. 2: De mascotte Wiggel speelt een belangrijke rol in de communicatie.

