

# Implementatie van Risicomanagement in het project Rondweg van de gemeente Reeuwijk

DC3.50 pilot Reeuwijk

maart 2008

Dirk Pereboom  
Mary-Ann Mooiman  
Michiel Brouwer

## **Implementatie van Risicomanagement in het project Rondweg van de gemeente Reeuwijk**

### *Aanleiding & doelstelling*

De gemeente Reeuwijk kampt met verkeersoverlast door het centrum van de kern. Oplossing voor dit probleem is de aanleg van een rondweg langs de bebouwde kom. De aanleg van deze weg is ingewikkeld, zowel financieel, technisch als maatschappelijk. Om vooraf goed inzicht te krijgen in deze problematiek heeft de gemeente besloten tot het uitvoeren van een risicoanalyse en het toepassen van risicomanagement in het project.

Dit heeft geleid tot samenwerking met Delft Cluster, een samenwerking van Deltares-geotechniek, TNO en Technische Universiteit Delft.

Vanuit Delft Cluster is dit project een onderdeel van een groter onderzoek. Het onderzoek GRiP, Gemeentelijk risicomanagement in projecten, beschouwt de hindernissen en voorwaarden die aanwezig zijn bij het toepassen van risicomanagement in gemeentelijke organisaties. Daartoe wordt theoretisch onderzoek gekoppeld aan ongeveer tien concrete praktijkprojecten.

Doel van "project Reeuwijk" is tweeledig. Enerzijds is het doel de projectorganisatie Reeuwijk te ondersteunen in het toepassen van risicomanagement, anderzijds is onderzocht welke hindernissen de organisatie tegenkomt bij het toepassen.

### *Inzet*

Van oktober 2007 tot februari 2008 zijn er 6 bijeenkomsten in projectgroepverband en diverse kleinere bijeenkomsten georganiseerd. Tijdens de bijeenkomsten is de projectgroep getraind om te gaan met risicomanagement, waarbij successievelijk diverse tools zijn toegepast.

### *Methoden en tools*

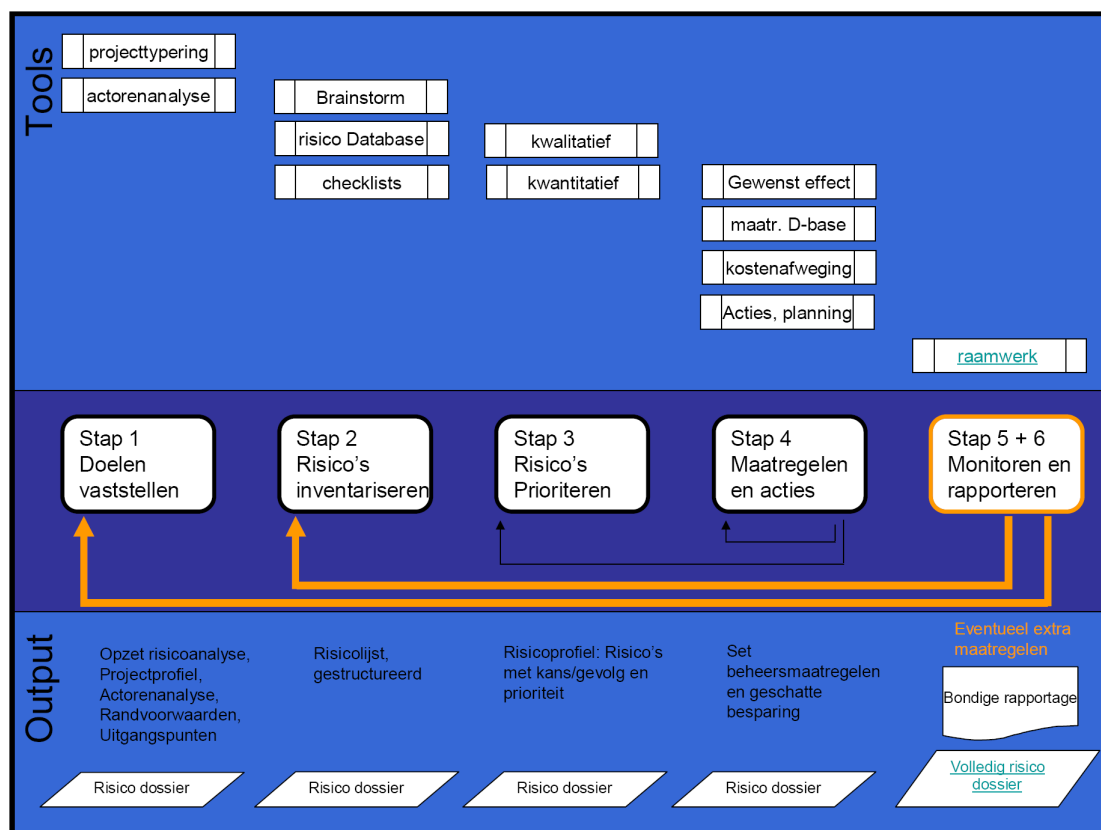
Deze rapportage geeft een overzicht van de gebruikte methoden en tools in de pilot Rondweg Reeuwijk. De basis voor de toepassing van tools vormt het Risicomanagement-6-stappenplan. In dit stappenplan worden de belangrijkste momenten in het risicomanagementproces beschreven. Bij iedere stap zijn tools gedefinieerd die men helpt die stap uit te voeren.

In deze rapportage komen de gebruikte tools in Rondweg Reeuwijk ter sprake. Deze set van tools is goed te gebruiken voor projecten met een groot aantal betrokkenen en met een nadruk op andere dan technische risico's.

De keuze aan tools is echter veel groter dan de toegepaste in het project Rondweg Reeuwijk. Voor ieder project moet een afweging worden gemaakt welke tools geschikt zijn voor gebruik. De afweging daarbij moet steeds zijn of de inspanning van gebruik van de tool opweegt tegen de effecten op de lange termijn van gebruik van de tool.

## Methodiek

De in het Delft Cluster project 'Implementatie Risicomanagement' ontwikkelde methodiek is gebaseerd op de Risman en GeoQ risicomanagement methodieken. Het eigene van de onderhavige methodiek is, dat deze een vertaling vormt voor de gemeentelijke praktijk.



In de middenbalk staan de 6 stappen weergegeven die achtereenvolgens worden doorlopen. De bovenste balk ('Tools') geeft het instrumentarium aan, dat eventueel voor de afzonderlijke stappen is in te zetten. Het resultaat van de stap en het ingezette instrumentarium wordt aangegeven in de onderste balk ('Output'). Alle resultaten maken deel uit van het risicodossier, dat dus gaandeweg tijdens het doorlopen van de stappen 'completer' wordt.

In de praktijk worden de stappen doorlopen in de projectfase waarin het project zich op dat moment bevindt. Een mogelijke fasering, zonder andere mogelijkheden uit te sluiten, is:

- A = Initiatief
- B = Plan
- C = Ontwerp
- D = Realisatie
- E = Gebruik & Beheer

Bij het doorlopen van de stappen en vooral bij stappen 2, 3 en 4 wordt niet alleen gekeken naar risico's en maatregelen voor de projectfase waarin het project zich bevindt, maar ook voor de nog komende projectfasen. Voor risico's die in de nog komende projectfasen aan de orde zijn, kan besloten worden al direct – in de projectfase waarin het project zich bevindt – iets te doen, maar ook kan besloten worden het risico als zodanig 'te parkeren' en de eventuele aanpak door middel van maatregelen en acties pas in een latere projectfase uit te voeren.

Het doorlopen van de stappen is een cyclisch proces.

Men moet immers het effect van maatregelen en acties monitoren en evalueren. Als de conclusie is, dat het effect onvoldoende is om de gewenste risicoreductie te realiseren, komt men in feite terug in stap 2 en dienen na doorloop van stappen 2 en 3 in stap 4 nieuwere,

adequater maatregelen en acties te worden bepaald en in gang gezet, om wel tot de gewenste risicoreductie te komen.

Daarnaast kan het zo zijn, dat men, na de afsluiting van stappen 5 en 6 en de rapportage in stap 6 (feitelijk de vastlegging van het voorafgaande in het risicodossier) op enig moment, in nog steeds dezelfde projectfase waarin het project zich bevindt, aanleiding vindt de cyclus of een deel daarvan, b.v. met een meer specifiek doel, opnieuw te doorlopen. Zeker tijdens een langlopende realisatiefase is het periodiek doorlopen van de stappen en risicodossier gewenst, om mogelijk optredende risico's juist en op het meest geëigende moment aan te pakken.

Tenslotte wordt hier opgemerkt dat na het eenmalig of meermalen doorlopen van de stappen tijdens een projectfase, het uiteindelijk meest actuele risicodossier bij de overgang naar de volgende projectfase wordt overgedragen naar (de projectverantwoordelijken van) die nieuwe projectfase, opdat daar, met de dan uit te voeren 6 stappen in de nieuwe projectfase waarin het project is terechtgekomen, 'een vliegende start' kan worden gemaakt.

### Risk Maturity Test

De Risk Maturity Test is een korte test waarmee semi-kwantitatief wordt gemeten in hoeverre er sprake is van risicobewustzijn. Het betrokken individu dat de test invult scoort voor zowel zichzelf als voor de organisatie op een aantal stellingen rond de risicomanagement aspecten Cultuur, Proces, Kennis en Ervaring en Instrumenten en Tools. De score bestaat er uit dat wordt aangegeven of de stelling in meer of mindere mate van toepassing is op het individu en op de organisatie.

<b>CULTUUR</b>	
1	Er is volledig risicobewustzijn
2	Er is een risicomanagement beleid aanwezig én geaccepteerd
3	De voordelen van risicomanagement zijn herkend en worden uitgedragen
4	Pro-actief en expliciet risicomanagement wordt aangemoedigd
<b>PROCES</b>	
1	Formele risicomanagement processen zijn beschikbaar
2	Risicomanagement kan zonder externe hulp effectief worden toegepast
3	Risicomanagement processen zijn onderdeel van het kwaliteitssysteem
4	De effectiviteit van risicomanagement wordt continue gemonitord en met de resultaten worden het risicomanagement proces verbeterd
<b>KENNIS en ERVARING</b>	
1	Begrippen van risicomanagement zijn bekend en worden eenduidig benut
2	Risico beheersmaatregelen worden rationeel en systematisch gekozen
3	Risico beheersmaatregelen worden gemonitord voor toetsing op effectiviteit
4	Risicomanagement kennis wordt regelmatig opgefrist en aangevuld met opleidingen
<b>INSTRUMENTEN en TOOLS</b>	
1	Formats voor risico databases voor projecten zijn beschikbaar en worden benut
2	Instrumenten voor risico identificatie en classificatie zijn beschikbaar en worden benut
3	Instrumenten voor het in kosten en tijd uitdrukken van de gevolgen van het optreden van risico's zijn beschikbaar en worden benut
4	Ook zonder instrumenten is het zinvol om risicomanagement toe te passen

## Projecttypering

ontleend aan *Management van open planprocessen, een reisgids voor de procesmanager*

opgenomen in ARB toolkit, Technieken # 6, Ministerie van Verkeer en Waterstaat, Adviesunit Resultaatgericht Beleid

### Doel

Hoe open kunnen of willen we zijn? Hoewel lastig, is het van cruciaal belang om deze afweging voorafgaand aan het project zeer bewust te maken. De mate van interactiviteit is (mede) afhankelijk van een aantal karakteristieken van het project. Onderstaande tabel helpt deze in beeld te brengen en de mate van interactiviteit weloverwogen te bepalen. Daarnaast is het een hulpmiddel bij het inschatten van risico's en kansen.

### Inzet

De zorgvuldige afweging van de mate van interactiviteit binnen het project hoort thuis in het allereerste begin van de startfase.

### Toelichting

De tabel geeft een aantal aspecten die de complexiteit van een project bepalen. Hoe meer kruisjes er rechts in de tabel belanden, hoe complexer het project. Als stelregel geldt: hoe minder randvoorwaarden er zijn, hoe meer openheid er mogelijk is en hoe complexer een project, hoe meer openheid noodzakelijk is. Veel kruisjes rechts betekent dus dat een interactieve aanpak zeer sterk overwogen moet worden.

Kenmerken	Type project				
	eenvoudig ←————→ complex				
technisch-inhoudelijke complexiteit	klein				groot
aantal actoren	weinig				veel
mate van tegenstrijdige belangen	laag				hoog
afhankelijkheid van actoren	klein				groot
belaste voorgeschiedenis	afwezig				aanwezig
maatschappelijke weerstand	klein				groot
politieke gevoeligheid	klein				groot
tijdspanne	kort				lang
financiële omvang	klein				groot
risico's voor opdrachtgever	klein				groot
randvoorwaarden: inhoudelijk, procedureel en organisatorisch	strak omlijnd				ontbreken

### Toelichting per punt

- Technisch-inhoudelijke complexiteit:  
hoe moeilijk is het project zelf te ontwerpen? Gaat het om een viaduct of een Oosterscheldedam?
- Complexiteit van het netwerk van belanghebbenden:
  - aantal actoren

- o hoe meer belanghebbenden er zijn, hoe ingewikkelder het wordt eisen en meningen af te stemmen.
  - o mate van tegenstrijdige belangen
  - o hoe meer tegenstrijdige belangen er spelen, hoe lastiger de besluitvorming.
  - o afhankelijkheid van actoren
  - o in hoeverre is het slagen van het project afhankelijk van derden?
- Complexiteit van de maatschappelijke en bestuurlijke omgeving:
  - o belaste voorgeschiedenis
  - o is er sprake van negatieve gebeurtenissen of verstoorde verhoudingen, die het proces kunnen frustreren?
  - o maatschappelijke weerstand
  - o een grote maatschappelijke weerstand kan de besluitvorming bemoeilijken, met name ook bij infrastructurele projecten. Denk bijvoorbeeld aan beroepsprocedures en hoe deze weerstand de actoren beïnvloed.
  - o politieke gevoeligheid
  - o hoe groter de invloed van het project op de omgeving, hoe groter het politieke belang. Ook een afnemende belangstelling van de politiek kan het project beïnvloeden.
- Complexiteit van de organisatie:
  - o tijdsperiode
  - o hoe langer het project doorloopt, hoe lastiger het valt te overzien. Nieuwe inzichten, politieke besluiten etc. kunnen zorgen voor onvoorziene wendingen in het project.
  - o financiële omvang
  - o besluitvorming wordt gecompliceerder als er veel geld mee gemoeid is, bijvoorbeeld omdat de financiering moeilijk rond te krijgen is.
  - o risico's
  - o hoe groot is het afbreukrisico voor de opdrachtgever van het project?
- Inventarisatie van de randvoorwaarden
  - o inhoudelijke randvoorwaarden
  - o in hoeverre ligt de uitkomst van het proces al vast? Hoe kleiner de beleidsruimte, hoe geringer de mate van interactiviteit.
  - o organisatorische/procesmatige randvoorwaarden
  - o de beschikbare hoeveelheid geld, tijd en capaciteit bepaalt sterk de mate van interactiviteit die het projectteam kan ondersteunen.

#### *Werkwijze*

Het gezamenlijk invullen van de tabel met het projectteam zorgt voor een gedeeld beeld van het project. Het betrekken van de opdrachtgevers vergroot het draagvlak voor het besluit. Zorg daarnaast voor een breed samengestelde groep: andere invalshoeken bevorderen de discussie.

Een groep van 10 personen is nog werkbaar. Splits een grotere groep op in subgroepen, die de resultaten later plenair terugkoppelen.

#### *Stap voor stap*

1. wijs een gespreksleider aan
2. teken de tabel op een flapover
3. ga de punten af. Rond de discussie steeds af met het plaatsen van een kruisje.
4. levert de discussie geen eensluidend oordeel op, ga dan eerst verder met het volgende punt.
5. gebruik de ingevulde tabel voor de slotdiscussie over de vraag: in hoeverre willen wij ons project interactief vormgeven?

#### *Tips*

Het heeft geen zin de tabel te gebruiken als een simpele invuloefening. Het gaat vooral om de afwegingen, de onderlinge discussie die aan het plaatsen van de kruisjes ten grondslag ligt. Een aantal punten, zoals de inschatting van de risico's, vraagt om een grondige (risico)analyse.

### *Resultaat*

Het resultaat kan per kenmerk worden weergegeven met 'stippen' in de horizontale schaal van de tabel. De achterliggende motivaties kunnen per kenmerk samengevat worden weergegeven in tekst onder de tabel.

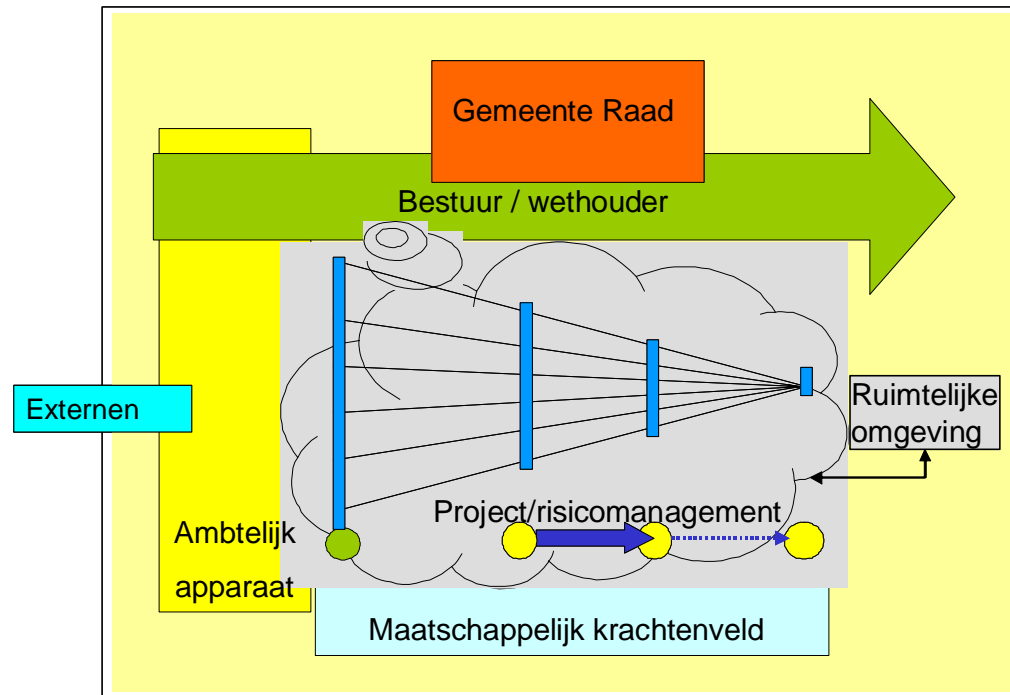
**Kritische succesfactoren en Drijfveer**

Om (top)risico's of beter gezegd top ongewenste gebeurtenissen in beeld te kunnen brengen verdient het aanbeveling de vraag te stellen "wanneer is het project een succes?".

En uiteraard is daarbij behulpzaam en tevens bij het bepalen van ongewenste gebeurtenissen, de vraag wat is de reden achter het project, wat is de drijfveer?

### Actoreninventarisatie

Bij gemeentelijke projecten zijn er vele actoren. Te denken is minimaal aan b.v. actoren vanuit het politiek/bestuurlijke veld, actoren vanuit de interne en externe organisatie, actoren vanuit het maatschappelijk krachtenveld en actoren vanuit de ruimtelijke omgeving. Alle partijen hebben hun belang bij het project. Er kan sprake zijn van tegenstrijdige belangen. Inventarisatie van actoren en belangen geeft van eventuele bedreigingen, en ook kansen, die bij het project aan de orde zijn.



Het project- en risicomanagement gericht op de kritische succesfactoren en op het succesvol uitvoeren van het project in termen van tijd, geld en kwaliteit speelt zich af in het spanningsveld van:

- De dynamische grenzen van het project als onderdeel van de ruimtelijke omgeving
- Het maatschappelijke krachtenveld (gebruikers openbare ruimte, omwonenden en direct belanghebbenden, toekomstige gebruikers, MKB in de omgeving) en het bevoegd gezag
- De interne organisatie en externe organisatie (gemeente, adviseurs, ontwikkelaar, aannemer)
- De politieke context (B&W, gemeenteraad, raadscommissies)

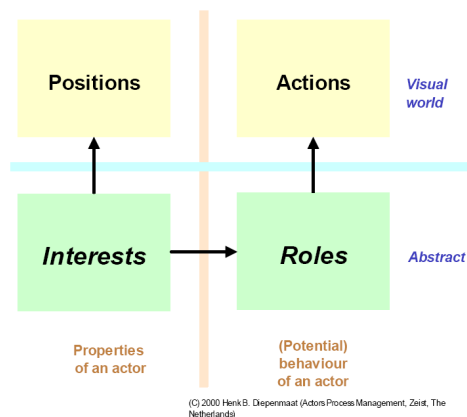
## Actoren analyse met de PAIR analyse

De PAIR analyse is ontwikkeld door Henk Diepenmaat, Actors BV, Zeist. Het onderstaande is overgenomen uit Henk Diepenmaat, Actors BV Zeist, Eindrapport 'Praktijkprojecten LvDO – een multi-actor analyse', november 2006.

Een PAIR analyse verkent positie, acties, belangen (interests) en rollen van specifieke spelers. De PAIR analyse is een manier om de aard van projectdeelnemers/partners scherp te krijgen vanuit een samenwerkingsoptiek. De PAIR analyse kan in een gesprek en expliciet op papier plaatsvinden.

PAIR staat voor Positions, Actions, Interests, Roles. Dit zijn de facetten die in een PAIR analyse scherp uitgelicht worden. Ze vormen de vier vlakken van een twee-bij-twee matrix (zie figuur).

The PAIR matrix



In de PAIR matrix zijn elementen herkenbaar uit de onderhandelingstheorie (posities en belangen) en 'rollen' en 'acties'. In principe wordt een PAIR matrix per relevante partij gemaakt en is het ontstane begrip dus actorgewijs (niet integraal). Door de partijen los van elkaar te doorgronden ontstaat echter een veel scherper beeld van de feitelijke en mogelijke samenhangende relaties tussen partijen.

### 1. Velden van de PAIR

Ieder veld van de PAIR heeft zijn eigen betekenis en waarde.

'**Positie**' beschrijft de door de actor aan anderen verklaarde standpunten (bijvoorbeeld 'De RO discussie in Nederland wordt geregeerd door mantra's, niet door probleemoplossergerichtheid' of 'Op het platteland mag niet gebouwd worden', of 'Vergassing van biomassa op industriële schaal is veel te duur en onzeker, daar beginnen wij niet aan!').

'**Rol**' is de abstracte naam voor een set bij elkaar passende activiteiten (bijvoorbeeld *industriële partij, onderzoekinstelling, discussiestimulator, adviesraad, wethouder*). Rol-eigen activiteiten leveren een stabielere PAIR op dan 'rol-vreemde' activiteiten.

'**Belang**' wordt actief nagestreefd of verdedigd door een actor (zoals *een goede lokale sociaaleconomische basis, of voldoende groen in de regio*). De actor is doorgaans bereid te handelen in het verlengde van zijn belangen.

'**Acties**' zijn de feitelijke gedragingen van een partij. Zij zijn de manifestatie van zijn aanwezigheid.

### 2. Helften van de PAIR

Iedere helft van de PAIR heeft ook zijn eigen betekenis en waarde.

**Bovenste helft:** In soepel verlopende samenwerkingsprocessen zijn de posities en activiteiten naadloos op de belangen en rollen van de actoren afgestemd. In moeizaam verlopende processen is er juist sprake van positiespel: posities (onwrikbare standpunten) worden ingenomen, en vanuit deze posities worden (vaak communicatieve) acties op elkaar afgevuurd, of er wordt stilte betracht. Het zichtbare spel bevindt zich in de *bovenste helft* van

de PAIR matrix van de partijen. Veel complexe maatschappelijke processen, zoals de RO discussies, vertonen structureel positiespel, bijvoorbeeld tussen politiek links (“*het platteland moet platteland blijven!*”) en politiek rechts (“*uitbreiden van bestaande steden en dorpen mag als de economie dit vraagt!*”). Dit terwijl juist het samenspel tussen positiespelende partijen de nodige beweegruimte dient te creëren voor verdere stappen. Positiespel kun je immers alleen spelen als je nodig bent.

**Onderste helft:** Belangen kunnen vaak door meer dan één positie gediend worden, en rollen kunnen met meer dan één actie ingevuld worden. Daarom is het zoeken naar samenwerking kansrijker indien men zich niet concentreert op ingenomen posities en bestaande acties (de bovenste helft), maar op belangen en rollen. Zak dus bij het zoeken naar ruimte voor samenwerking af naar de onderste helft.

**Linker helft:** Aan deze kant vindt men de drijfveren van een actor, de redenen waarom hij/zij daadwerkelijk tot actie zou overgaan. Wil je iets van een partij, ken dan zijn posities en belangen. De gemakkelijkste weg is door aan te sluiten bij de ingenomen positie. Een iets moeilijker weg, maar nog steeds heel goed mogelijk, is door beter aan te sluiten bij zijn belangen (de positie kan dan veranderen; dit spel heet onderhandelen).

**Rechter helft:** De rollen en acties geven aan wat een actor als zijn natuurlijke gedragingen ziet. Doorgaans heeft hij hier ervaring in opgebouwd, en bestaan er infrastructuren en instituties die dit ondersteunen. Handelen buiten het natuurlijke scala aan acties is lastig voor een actor, zeker als het ook nog buiten zijn natuurlijke rol valt. Daarom is het zaak, vanuit praktische overwegingen, rollen en gangbare acties van partijen goed te kennen.

Kortom: Vastzittende situaties uit zich in de bovenste helft van de PAIR. Coalitiebouw richt zich op de onderste helft. Wil je beweging in actoren, kijk naar de linker helft. Wil je weten of acties en rollen goed passen en naadloos aaneensluiten, kijk naar de rechter helft.

### **3. De PAIR als schets van de identiteit van een actor**

In samenhang geeft een ingevulde PAIR dus een beeld van de identiteit van een actor. Identiteit in de zin van “*wat vindt deze actor belangrijk en wat voor gedrag kun je daarom van deze actor verwachten!*”.

### **4. De PAIR als opmaat voor het ontwikkelen van stabiele coalities**

Partijen vormen een stabiele coalitie als hun activiteiten in elkaar passen en aansluiten bij hun natuurlijke rollen en legitieme belangen. Wordt slechts één PAIR (bijvoorbeeld die van de milieubeweging als hoeder van het platteland) spelbepalend gemaakt, en vraagt zij “PAIR-vreemde” activiteiten van de anderen, dan moet zij hétzij veel kracht ontwikkelen om de rest uit hun natuurlijke rol te krijgen (consumenten deden dat bij de Brent Spar), hetzij er gebeurt maar weinig bij de andere partijen.

## Risicodossier

Het risicodossier kan een Excel-bestand zijn (zoals de figuur hieronder). Het is de bedoeling dat direct bij de eerste stap in het risicomangement proces - vaststellen projecttypering, bepalen doel risicomangement, vaststellen kritische succesfactoren - het risicodossier wordt aangelegd. Het risicodossier wordt gevuld met de resultaten van iedere doorlopen stap volgens de bovenstaande methodiek.

De kern van het risicodossier vormt het overzicht van alle risico's met de prioritering, de beheersmaatregelen, acties, initiatiefnemers/verantwoordelijken en planning. De overige informatie in het risicodossier betreft bijvoorbeeld: de projectkenmerken, de kritische succesfactoren, een overzicht van alle actoren en alle andere informatie die relevant is met het oog op de risico's van het project.

Risicodossier Rondweg Reunijk		Bijgewerkt op: 23 Januari 2008																																							
<b>Kwalificatie risico's:</b>	<b>Fasen</b>	<b>Kritische succesfactoren</b>	<b>Actoren (zie voor uitwerking volgende blad: overzicht actoren)</b>																																						
E = Lichte, onder controle	A = Initiatief	- % van de vooruitgang over de rondweg	I = Gemeente																																						
D = Aanrichtend, alert bijhouden	B = Plan- en definitiesfase	- Aansturing verwezenlijken op de Futuratrondte	II = Grondslagen																																						
C = Groot risico, onder controle	C = Ontwerp	- Verbetoring leertraject in het dorpshart	III = Bewoners																																						
	D = Realisatie	- Eten groot onderhoud gedurende de eerste 10 jaar	IV = Bedrijven																																						
	E = Gebruik & Beheer		V = Gebruikers huidige trace & Gebruikers nieuwe trace																																						
			VI = Publieke organen																																						
			VII = Overige partijen																																						
<b>TYPE RISICO &gt;&gt;</b>	<b>Juridisch</b>	<b>Organisatorisch</b>	<b>Technisch</b>	<b>Ruimtelijk</b>	<b>Financieel</b>	<b>Mitschappelijk</b>	<b>Politiek</b>																																		
<b>PER FASE &gt;&gt;</b>	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	ACTOREN	MATE VAN INVLOED	MAATREGELEN	ACTIES	INITIATIEF	PLANNING					
<b>OMSCHRIJVING RISICO:1</b>																																									
<b>RISICO'S M.B.T. ACTOREN</b>																																									
Ondertijdde risico in belangen van bewoners gemeentebestuur																																				Overname gemeentebestuur	1	Investeringen belangen. Rondweg belangen in en omring bebouwing; participatie afschaffen en vervangen belangen en versterken belangen gemeentebestuur	Opgevoerd wijzen van benodigde indicatoren. Overgangsbepalen	Jan. Fijten/Clarys/Tijssen	van 01-02-2008
Ondertijdde risico in de belangen van het huidige bestuur																																				BBW Grode	Geen	Op korte termijn worden tussen gemeentebestuur en overheid (bouw) te worden overhandig (overdracht) rondweg van rondweg	Afspraak plaatsen	Jan. Fijten	
Ondertijdde risico in de belangen van belangengroepen bewoners en risico in de belangen van omwonenden																																					Bevengingsplan in twee fasen; belangengroepen bewoners; afspraken voor einde van project; lokale afspraken maken en overdracht over verduurzaming	Projectrapport bereidingsplan en belangengroepen in beeld	Jan. Fijten/Clarys/Tijssen	van 01-02-2008	
Ondertijdde risico met individuele bezwaarmaker																																					1. Contact communicatieplan opstellen; alle belanghebbenden inlichten voor participatieplan 2. Toelichten participatieplan 4. Formuleren participatieplan	1. Contact communicatieplan opstellen; alle belanghebbenden inlichten voor participatieplan 2. Toelichten participatieplan 4. Formuleren participatieplan	Jan. Fijten/Clarys/Tijssen	van 15-02-2008	
100 jaar naar afsluit met twee wegen uitgangspunten 2008/2009																																									
100 jaar naar afsluit met twee wegen uitgangspunten 2008/2009																																									
100 jaar naar afsluit met twee wegen uitgangspunten 2008/2009																																									
100 jaar naar afsluit met twee wegen uitgangspunten 2008/2009																																									
100 jaar naar afsluit met twee wegen uitgangspunten 2008/2009																																									
100 jaar naar afsluit met twee wegen uitgangspunten 2008/2009																																									
100 jaar naar afsluit met twee wegen uitgangspunten 2008/2009																																									
100 jaar naar afsluit met twee wegen uitgangspunten 2008/2009																																									
100 jaar naar afsluit met twee wegen uitgangspunten 2008/2009																																									
100 jaar naar afsluit met twee wegen uitgangspunten 2008/2009																																									
100 jaar naar afsluit met twee wegen uitgangspunten 2008/2009																																									
100 jaar naar afsluit met twee wegen uitgangspunten 2008/2009																																									
100 jaar naar afsluit met twee wegen uitgangspunten 2008/2009																																									
100 jaar naar afsluit met twee wegen uitgangspunten 2008/2009																																									
100 jaar naar afsluit met twee wegen uitgangspunten 2008/2009																																									
100 jaar naar afsluit met twee wegen uitgangspunten 2008/2009																																									
100 jaar naar afsluit met twee wegen uitgangspunten 2008/2009																																									
100 jaar naar afsluit met twee wegen uitgangspunten 2008/2009																																									
100 jaar naar afsluit met twee wegen uitgangspunten 2008/2009																																									
100 jaar naar afsluit met twee wegen uitgangspunten 2008/2009																																									
100 jaar naar afsluit met twee wegen uitgangspunten 2008/2009																																									
100 jaar naar afsluit met twee wegen uitgangspunten 2008/2009																																									
100 jaar naar afsluit met twee wegen uitgangspunten 2008/2009																																									
100 jaar naar afsluit met twee wegen uitgangspunten 2008/2009																																									
100 jaar naar afsluit met twee wegen uitgangspunten 2008/2009																																									
100 jaar naar afsluit met twee wegen uitgangspunten 2008/2009																																									
100 jaar naar afsluit met twee wegen uitgangspunten 2008/2009																																									
100 jaar naar afsluit met twee wegen uitgangspunten 2008/2009																																									
100 jaar naar afsluit met twee wegen uitgangspunten 2008/2009																																									
100 jaar naar afsluit met twee wegen uitgangspunten 2008/2009																																									
100 jaar naar afsluit met twee wegen uitgangspunten 2008/2009																																									
100 jaar naar afsluit met twee wegen uitgangspunten 2008/2009																																									
100 jaar naar afsluit met twee wegen uitgangspunten 2008/2009																																									
100 jaar naar afsluit met twee wegen uitgangspunten 2008/2009																																									
100 jaar naar afsluit met twee wegen uitgangspunten 2008/2009																																									
100 jaar naar afsluit met twee wegen uitgangspunten 2008/2009																																									
100 jaar naar afsluit met twee wegen uitgangspunten 2008/2009																																									
100 jaar naar afsluit met twee wegen uitgangspunten 2008/2009																																									
100 jaar naar afsluit met twee wegen uitgangspunten 2008/2009																																									
100 jaar naar afsluit met twee wegen uitgangspunten 2008/2009																																									
100 jaar naar afsluit met twee wegen uitgangspunten 2008/2009																																									
100 jaar naar afsluit met twee wegen uitgangspunten 2008/2009																																									
100 jaar naar afsluit met twee wegen uitgangspunten 2008/2009																																									
100 jaar naar afsluit met twee wegen uitgangspunten 2008/2009																																									
100 jaar naar afsluit met twee wegen uitgangspunten 2008/2009																																									
100 jaar naar afsluit met twee wegen uitgangspunten 2008/2009																																									

## Bijlage 1      Resultaat Risk Maturity Test m.b.t. het project Rondweg Reeuwijk

In de onderstaande tabel zijn de scores weergegeven. De meting is uitgevoerd per 15 oktober 2007, voorafgaand aan de start van de pilot. De meting geeft de 'nulsituatie' weer, d.w.z. ingevuld door de leden van het projectteam voordat er met behulp van Delft Cluster in een aantal bijeenkomsten uitgebreid is ingegaan op methodiek van en instrumentarium voor risicomanagement.

Opvallend is dat over de score op een groot aantal stellingen een redelijke mate van overeenstemming (standaard afwijking minder dan 1) bestaat tussen de 7 personen die de test hebben ingevuld. In de tabel zijn de betreffende stellingen met een lichtblauwe arcering aangegeven. Over de totaal 16 stellingen is er overeenstemming over 9 stellingen voorzover van toepassing op de betrokkene zelf. Voorzover van toepassing op de organisatie is er overeenstemming over 13 stellingen.













De stellingen waarmee de grootste mate van instemming bestaat (top 4 op gemiddelde score, lichtgroene arcering) zijn gelijk, zowel voorzover van toepassing op de betrokkene zelf als voorzover van toepassing op de organisatie:

- Cultuur - Er is volledig risicobewustzijn;
- Cultuur - De voordelen van risicomanagement zijn herkend en worden uitgedragen;
- Cultuur - Pro-actief en expliciet risicomanagement wordt aangemoedigd;
- Instrumenten en Tools - Ook zonder instrumenten is het zinvol om risicomanagement toe te passen. Bij deze laatste stelling is er ook een redelijke mate van overeenstemming (standaard afwijking minder dan 1) tussen de 7 personen, oordelend voor zowel zichzelf als voor de organisatie.

De stellingen waarmee de kleinste mate van instemming bestaat (laagste 4 op gemiddelde score, rode arcering) zijn niet gelijk voor zowel zichzelf als voor de organisatie, op één na:

- KENNIS en ERVARING - Risicomanagement kennis wordt regelmatig opgefrist en aangevuld met opleidingen. Bij deze stelling is er ook een grote mate van overeenstemming (standaard afwijking minder dan 1) tussen de 7 personen, voor zowel zichzelf als voor de organisatie.

		op JEZELF van toepassing					op je ORGANISATIE van toepassing										
		nee				n	gem.	st. afw.	nee				n	gem.	st. afw.		
		4	3	2	1				4	3	2	1					
<b>CULTUUR</b>																	
1	Er is volledig risicobewustzijn	3	1	2	1	7	2,86	1,21	0	2	4	1	7	2,14	0,69		
2	Er is een risicomanagement beleid aanwezig én geaccepteerd	0	2	3	2	7	2,00	0,82	0	0	2	5	7	1,29	0,49		
3	De voordelen van risicomanagement zijn herkend en worden uitgedragen	2	3	1	1	7	2,86	1,07	1	2	3	1	7	2,43	0,98		
4	Pro-actief en expliciet risicomanagement wordt aangemoedigd	4	1	1	1	7	3,14	1,21	1	3	1	2	7	2,43	1,13		
<b>PROCES</b>																	
1	Formele risicomanagement processen zijn beschikbaar	0	1	2	4	7	1,57	0,79	0	0	2	5	7	1,29	0,49		
2	Risicomanagement kan zonder externe hulp effectief worden toegepast	0	1	2	4	7	1,57	0,79	1	1	2	3	7	2,00	1,15		
3	Risicomanagement processen zijn onderdeel van het kwaliteitssysteem	0	1	1	5	7	1,43	0,79	1	1	1	4	7	1,86	1,21		
4	De effectiviteit van risicomanagement wordt continue gemonitord en met de resultaten worden het risicomanagement proces verbeterd	1	0	2	4	7	1,71	1,11	0	1	1	5	7	1,43	0,79		
<b>KENNIS en ERVARING</b>																	
1	Begrippen van risicomanagement zijn bekend en worden eenduidig benut	1	2	2	2	7	2,29	1,11	0	1	3	3	7	1,71	0,76		
2	Risico beheersmaatregelen worden rationeel en systematisch gekozen	0	5	0	2	7	2,43	0,98	0	2	3	2	7	2,00	0,82		
3	Risico beheersmaatregelen worden gemonitord voor toetsing op effectiviteit	0	0	3	4	7	1,43	0,53	0	0	4	3	7	1,57	0,53		
4	Risicomanagement kennis wordt regelmatig opgefrist en aangevuld met opleidingen	0	1	0	6	7	1,29	0,76	0	0	2	5	7	1,29	0,49		
<b>INSTRUMENTEN en TOOLS</b>																	
1	Formats voor risico databases voor projecten zijn beschikbaar en worden benut	1	2	0	4	7	2,00	1,29	0	1	2	4	7	1,57	0,79		
2	Instrumenten voor risico identificatie en classificatie zijn beschikbaar en worden benut	1	1	2	3	7	2,00	1,15	0	1	3	3	7	1,71	0,76		
3	Instrumenten voor het in kosten en tijd uitdrukken van de gevolgen van het optreden van risico's zijn beschikbaar en worden benut	0	1	1	5	7	1,43	0,79	0	2	1	4	7	1,71	0,95		
4	Ook zonder instrumenten is het zinvol om risicomanagement toe te passen	2	2	3	0	7	2,86	0,90	2	1	4	0	7	2,71	0,95		

Kenmerken	Type project			
	klein			groot
technisch-inhoudelijke complexiteit	klein			groot
aantal actoren	weinig			veel
mate van tegenstrijdige belangen	laag			
afhankelijkheid van actoren	klein			groot
belaste voorgeschiedenis	afwezig			aanwezig
maatschappelijke weerstand	klein			
politieke gevoeligheid	klein			groot
tijdspanne	kort			
financiële omvang	klein			
risico's voor opdrachtgever	klein			
randvoorwaarden: inhoudelijk, procedureel en organisatorisch	strak omljnd			

(ontleend aan *Management van open planprocessen, een reisgids voor de procesmanager*)

#### Technisch: (score 3)

- grote diversiteit van toe te passen technieken, geen nieuwe technieken
- Weglichaam, kruisingen met wegen/watgangen, aansluiting op bestaande situaties, geotechniek, kruisingen met (gas)leiding

#### Actoren:

- grote diversiteit aan actoren (25 – 35 partijen) (score 3)
- Deels voortvloeiend uit bestaande wet- en regelgeving
- Veel verschillende en tegengestelde belangen; verschil in belangen in Reeuwijk en in Gouda, milieugroeperingen, eigenaren, participanten (score 4)
- Van sommige actoren sterk afhankelijk, van vele niet (score 2 – 5), dus niet allemaal over één kam scheren
- Lastige: grondeigenaren (de Erven), omwonenden, (nuts)bedrijven, PZH, RWS, HHS Rijnland, bedrijven(terrein), natuuraspecten/milieugroeperingen, gasunie/tennet

#### Belaste Voorgeschiedenis: (score 1)

- Rondweg speelt al sinds de jaren '80
- Historische kade
- Voorgeschiedenis speelt met name nog in sentiment bij bezwaarmakers

#### Maatschappelijke weerstand:

- In Reeuwijk geen weerstand, staat al 8 jaar op de politieke agenda, meer voorstanders dan tegenstanders (score 1). Jan Rupke merkt op dat complexiteit hier niet moet worden opgevat in de zin van kwantiteit (grote groep, want dat is niet zo, het is (mogelijk) een kleine groep) maar in de zin van de grote inspanning die het vraagt om je hiertegen te verweren.

#### Politieke gevoeligheid: (score 3)

- Bestuur Reeuwijk = voor
- Bestuur Gouda = voor
- Brengt wel veel reuring in Gouda (kan gevoelig dossier worden). In Gouda wel weerstand; Gouds gemeentebestuur heeft zich positief getoond (score 4). In Reeuwijk is de politieke gevoeligheid klein. In Gouda, en dan wel Gouda Noord is de politieke gevoeligheid groot. Een aantal actiegroepen daar liggen dwars.

Tijdspanne: (score 4)

- 2007 : onderzoek; 2008 : ontwerp; 2009-2010 uitvoering.
- Is een krappe planning
- Bezwaarprocedures hebben grote invloed op doorlooptijd

Financiële omvang: (score 4 a 5)

- Het is een grote financiering voor de gemeente Reeuwijk
- Er bestaat een reservering voor financiering
- Verwacht wordt een maximale subsidie van 20%

Risico's Opdrachtgever: (score 4)

- Het verkrijgen van voldoende medewerking van een aantal belangrijke partijen, zoals:
  - RWS
  - PZH
  - Waterschap (HHS Rijnland)
- Tijdsduur en financiële risico's staan in relatie tot elkaar i.v.m. het fusieproces met Bodegraven. PZH heeft de mogelijkheid om in te grijpen als zij meent dat de financiële draagkracht van de fusiegemeente onvoldoende is. Er zijn weliswaar met Bodegraven goede afspraken over dit project gemaakt.
- Procedureel
- Bodemtechnische
- Vele actoren
- Grondverwerving kan voor klein deel toch lastig zijn. RWS werkt mee op voorwaarden van geotechnische aard
- Bezwaarschriften kunnen grote druk op de planning geven.

Randvoorwaarden inhoudelijk, procedureel, organisatorisch: (score 3)

- Procedureel
  - planning-technisch
  - Planning is naast de 7 Risman aspecten het 8ste aspect
- Organisatorisch, van belang in projectteam zijn:
  - goed afbakenen rollen en verantwoordelijkheden
  - Informatie-uitwisseling
  - Aansturing in- en externe uitbesteding
  - Ingeschakelde adviseurs:
    - Compleet overzicht hebben en houden
    - Prioriteiten goed leggen

Conclusie

- Risicomanagement is vooral onderdeel van projectmanagement: beheersing op Tijd, Geld, Kwaliteit, Informatie en Organisatie
- Een klein risico kan grote gevolgen hebben. Reeuwijk benoemt vooral als risico een ongewenste gebeurtenis (groot of klein; kan uit klein hoekje komen) waarvoor geen "uitwijkmogelijkheid" bestaat
- Grootste risico's zijn verbonden aan:
  - Procedurele kant
  - Grote actoren
  - Civieltechnische / geotechnische vraagstukken
  - Voorwaarden RWS t.a.v. geotechniek en nabijheid nabij de A12 van de nieuwe constructies
  - Laatste 10 % van de grondverwerving

Bijlage 3      Resultaat Kritische succesfactoren en Drijfveer m.b.t. het project Rondweg  
Reeuwijk

De kritische succesfactoren zijn:

- ¾ van de voertuigen over de rondweg
- Aansluiting verwezenlijken op de Fortuinrotonde
- Verbetering leefmilieu in het dorpshart
- Geen groot onderhoud gedurende de eerste 10 jaar

De drijfveer achter project is als volgt samengevat:

- Leefbaarheid kern Reeuwijk-Brug en Reeuwijk verbeteren (nog nader definiëren per actor: sociaal, milieukundig (geluid/trilling/luchtkwaliteit), economisch, financieel, veiligheid, bereikbaarheid).

Achtergrond actoren:

- Grote diversiteit aan actoren (25 – 35 partijen) (score 3 projecttypering).
- Deels voortvloeiend uit bestaande wet- en regelgeving.
- Veel verschillende en tegengestelde belangen; verschil in belangen in Reeuwijk en in Gouda, milieugroeperingen, eigenaren, participanten (score 4 projecttypering).
- Van sommige actoren sterk afhankelijk, van vele niet (score 2 – 5 projecttypering), dus niet allemaal over één kam scheren.
- Lastige: grondeigenaren (de Erven), omwonenden, (nuts)bedrijven, PZH, RWS, HHS Rijnland, bedrijven(terrein), natuuraspecten/milieugroeperingen, Gasunie/Tennet.

Prioritering in de lijst met actoren

In het onderstaande actoren overzicht is een prioritering in de mate van “belangrijkheid” aangebracht, door middel van de kleuren rood, geel en groen.

“Rood” betekent dat de betreffende actor een belangrijke rol binnen het project heeft. Belangrijk volgens de criteria:

- belang tegen/mee
- invloed vanuit actor op het project of vice versa
- invloed op geld/organisatie/tijd/informatie/kwaliteit (GOTIK), waarbij kwaliteit:
  - veiligheid
  - leefbaarheid
  - bereikbaarheid
  - imago
  - ...

“Geel” betekent dat de actor niet direct de status van belangrijke actor heeft, maar dat hij toch niet aan de aandacht mag ontsnappen. “Groen” betekent dat de actor wel een bepaalde plaats in het project heeft, maar in positieve noch in negatieve zin een belangrijke rol zal spelen.

Lijst met actoren

1. Gemeente
  - a. Politiek
    - Gemeenteraad: vertegenwoordiging; gekozen politieke partijen
    - Politieke partijen die buiten de gemeenteraad om actief zijn in Reeuwijk
  - b. Dagelijks bestuur
    - B&W
  - c. Ambtelijk apparaat
    - Projectgroep
2. Grondeigenaren
  - a. RWS
  - b. Provincie Zuid-Holland
  - c. Particulieren waarvan grond moet worden aangekocht
  - d. Ligplaatseigenaren Breevaart
  - e. BBL (Bureau Beheer Landbouwgronden)
3. Bewoners
  - a. Bewoners Raadhuisweg (bestaande wegen) (Reeuwijk Brug) (positieve actoren)
  - b. Bewoners Bodegraafsestraatweg Gouda (negatieve actoren)
  - c. Bewoners Plaswijckweg Gouda (negatieve actoren)

- d. Bewoners toekomstig tracé elders (Reeuwijk) (negatieve actoren)
  - e. Bewoners toekomstig tracé Wervenbuurt (negatieve actoren)
4. Bedrijven
- a. Zoutman (bedrijventerrein richting Gouda (positieve actor))
  - b. Bedrijventerrein nabij rotonde Reeuwijkse Poort (negatieve actoren)
- 5.1 Gebruikers huidige tracé
- a. Gemotoriseerd (personen-/vrachtverkeer: zwaar verkeer (inclusief trekkers) 1600 a 1700 voertuigen van totaal 12000 regionaal en 4000 lokaal
  - b. Niet-gemotoriseerd
- 5.2 Gebruikers nieuwe tracé
- c. Gemotoriseerd (personen-/vrachtverkeer)
  - d. Landbouwverkeer
  - e. Hulpdiensten (positieve actor)
6. Betrokken publieke organen op het gebied van verkeer/lucht/geluid/vergunningen/water
- a. RWS
  - b. PZH
  - c. Gemeente Gouda
  - d. Gemeente Bodegraven
  - a. Hoogheemraadschap Rijnland
  - b. ISMH (lucht, geluid, verkeer, water) (positieve actor)
7. Overige betrokken partijen
- a. Nutsbedrijven
  - b. Tennet (hoogvoltage electriciteitleiding)
  - c. Gasunie
  - d. Milieugroeperingen (Groene Hartvereniging (doorvliegbaarheid viaducten voor Vleermuis/Cultuurhistorische waarde Westkade) (negatieve actoren)
  - e. Eigenaren van zendmasten

MEDEWERKER PROJECTTEAM		
<p>Positions:</p> <p>Als medewerker van het projectteam draag ik zorg voor het optimaal laten verlopen van het voorbereidings- en realisatieproces van de rondweg door het inbrengen van eigen specialistische kennis en ervaring</p>	<p>Actions:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Samenwerken.</li> <li>• Adviseren.</li> <li>• Terugkoppelen</li> <li>• Advies inwinnen, inschakelen interne of externe deskundigheid</li> <li>• Ter beschikking stellen van budgetten samen met projectleider</li> <li>• Onderhouden contacten met actoren b.v. provinciale diensten waterbeheerder, nutsbedrijven</li> <li>• Inhoudelijke werkzaamheden als specialist op genoemde gebieden</li> </ul>	<i>Visual World</i>
<p>Interests:</p> <p>Het behartigen van de belangen van de gemeente Reeuwijk t.a.v. het project v.w.b. (b.v.)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• geluid, luchtkwaliteit, externe veiligheid, bodem, natuur, cultuurhistorie</li> <li>• ruimtelijke ordening, bestemmingsplan procedure</li> <li>• technisch gebied: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ waterstaatkundig</li> <li>○ kabels en leidingen, nutsvoorzieningen</li> <li>○ civieltechnische kant</li> <li>○ verkeerskunde</li> <li>○ openbare verlichting</li> </ul> </li> </ul>	<p>Roles:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lid van projectteam</li> <li>• Specialist op genoemde gebieden</li> <li>• Contactpersoon richting extern ingeschakelde bureau</li> <li>• Inhoudelijke contacten met (deel van de) actoren</li> </ul>	<i>Abstract</i>
<i>Properties of an actor</i>	<i>(Potential) behaviour of an actor</i>	

PROJECTLEIDER		
<p>Positions:</p> <p>Als leider van het projectteam draag ik zorg voor het optimaal laten verlopen van het voorbereidings- en realisatieproces van de rondweg</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• binnen randvoorwaarden van tijd, geld, kwaliteit, informatie en organisatie (TGKIO)</li> <li>• gericht op realisatie van de kritische succesfactoren (planologisch, technische en financieel)</li> </ul>	<p>Actions:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• uitvoeren/doen uitvoeren van operationele acties (voorbereiding/uitvoering) in samenwerking met het projectteam</li> <li>• terugkoppeling naar college B&amp;W en gemeenteraad over beheersaspecten van project (TGKIO)</li> <li>• bewaken van kwaliteit en voortgang in het project</li> </ul>	<i>Visual World</i>
<p>Interests:</p> <p>Het behartigen van de belangen van de gemeente Reeuwijk t.a.v. het project</p>	<p>Roles:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• projectleider namens opdrachtgever (gemeente) in projectteam</li> <li>• leiderschap i.s.m. met wethouder (politiek verantwoordelijke)</li> <li>• Voeding afdeling communicatie i.s.m. de wethouder</li> </ul>	<i>Abstract</i>
<i>Properties of an actor</i>	<i>(Potential) behaviour of an actor</i>	

WETHOUDER		
<p>Positions:</p> <p>Vertalen van hoofdprioriteit vastgesteld door de GR in het raadsprogramma 2005: realiseren rondweg per 2010 met als drijfveer:</p> <p>Leefbaarheid kern Reeuwijk-Brug en Reeuwijk verbeteren</p>	<p>Actions:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Het bewaken van de financiële en planologische randvoorwaarden tijdens procedures en ontwerpfase.</li> <li>• Het onderhouden van bestuurlijke contacten naar de belangrijkste actoren.</li> <li>• Het doorvertalen van bovengenoemde zaken naar het projectteam in werkoverleggen.</li> <li>• Voortgangsrapportage naar de Raad.</li> </ul>	<i>Visual World</i>
<p>Interests:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbeteren woon- en verblijfskwaliteit in de kern Reeuwijk-Brug, d.m.v. omleiden van het verkeer buiten de kern om.</li> <li>• Onderbouwing van de lokale oost-west verbindingen waarmee Reeuwijk-west en Reeuwijk-oost weer een dorpshart kunnen ontwikkelen.</li> </ul>	<p>Roles:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Opdrachtgever namens B&amp;W en Raad</li> <li>• Bemiddelende rol tussen uitvoerende instanties, financiën en politiek</li> <li>• Leiderschap i.s.m. met projectleider (projectinhoudelijk verantwoordelijke)</li> <li>• Verantwoordelijk voor communicatie naar buiten</li> </ul>	<i>Abstract</i>
<i>Properties of an actor</i>	<i>(Potential) behaviour of an actor</i>	

PROVINCIE ZUID-HOLLAND - Ruimtelijke Ontwikkeling en Wonen		
<b>Positions:</b>  Toezichhouden op planologie aan de hand van de provinciale ruimtelijke structuurvisie	<b>Actions:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toetsen plannen</li> <li>• Toezicht op:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Uitvoeren wetgeving qua planologie</li> <li>○ Juiste afweging van belangen</li> </ul> </li> </ul>	<i>Visual World</i>
<b>Interests:</b>  Waarborging streekplan  (In het streekplan staat de gewenste ontwikkeling in een gebied of regio. Bestemmingsplannen van gemeenten moeten passen in de streekplannen van de provincie of – met een duur woord – in een provinciale ruimtelijke structuurvisie.)	<b>Roles:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ‘Rentmeester’ Ruimtelijke Ontwikkeling</li> <li>• Toetser</li> </ul>	<i>Abstract</i>
<i>Properties of an actor</i>	<i>(Potential) behaviour of an actor</i>	

HOOGHEEMRAADSCHAP RIJNLAND		
<b>Positions:</b>  Missie Het hoogheemraadschap van Rijnland zorgt, samenwerkend met anderen, voor duurzame veiligheid tegen en met het water en voor blijvend genoeg water van goede kwaliteit op de juiste plaats, ten dienste van mens en milieu in ons gebied	<b>Actions:</b>  Toetsing op basis van waterschapskeur, WVO, NBW en KRW-richtlijnen, wat uiteindelijk leidt tot instemming (vergunning)	<i>Visual World</i>
<b>Interests:</b>  Handhaven of verbeteren van de goede waterkwaliteit en waterkwantiteit	<b>Roles:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Waterbeheerder cq. ‘rentmeester’ water</li> <li>• Vergunningverlener</li> </ul>	<i>Abstract</i>
<i>Properties of an actor</i>	<i>(Potential) behaviour of an actor</i>	

BEWONERS TOEKOMSTIG TRACE WERVENBUURT (negatieve actoren)		
Positions: Verantwoordelijkheid eigen leefomgeving	Actions: (Mogelijk) niet instemmen met rondweg	<i>Visual World</i>
Interests: Handhaving of verbetering huidige situatie (leefklimaat)	Roles: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tegenstander</li> <li>• Opkomen voor/bewaken van kwaliteit van leefomgeving</li> </ul>	<i>Abstract</i>
<i>Properties of an actor</i>	<i>(Potential) behaviour of an actor</i>	

BEWONERS RAADHUISWEG (positieve actoren)		
Positions: Verantwoordelijkheid eigen leefomgeving	Actions: Instemmen met rondweg	<i>Visual World</i>
Interests: Handhaving of verbetering huidige situatie (leefklimaat)	Roles: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Voorstander</li> <li>• Opkomen voor/bewaken van kwaliteit van leefomgeving</li> </ul>	<i>Abstract</i>
<i>Properties of an actor</i>	<i>(Potential) behaviour of an actor</i>	

GRONDEIGENAREN		
Positions: Divers: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Private partijen (deels met eigen gekoppelde belangen)</li> <li>• RWS/Provincie ZH Dienst &amp; Beheer landbouwgronden</li> </ul> 'Verzilveren' (door opbrengst of uitrui) van waarde	Actions: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verkoopgesprekken</li> <li>• Onderhandelingen</li> </ul>	<i>Visual World</i>
Interests: Verkrijgen van aantrekkelijk aanbod	Roles: Verkopende of aanbiedende partij die zijn positie kan / wil uitspelen	<i>Abstract</i>
<i>Properties of an actor</i>	<i>(Potential) behaviour of an actor</i>	

MILIEUGROEPERING		
<b>Positions:</b>  Optimaal behartigen van de belangen op milieu en cultuurhistorisch gebied	<b>Actions:</b>  Onderhandelen over eisen/wensen op milieu en cultuurhistorisch gebied	<i>Visual World</i>
<b>Interests:</b>  Zorgen dat geen verslechtering op milieu en cultuurhistorisch gebied zal ontstaan door de aanleg van de rondweg (mogelijk door compensatie)	<b>Roles:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Onderhandelende partij met de gemeente</li> <li>• 'rentmeester'</li> </ul>	<i>Abstract</i>
<i>Properties of an actor</i>	<i>(Potential) behaviour of an actor</i>	

DELFT CLUSTER (begeleidende partij van de Gemeente Reeuwijk tijdens implementatie risicomanagement in de pilot 'Rondweg Reeuwijk')		
<b>Positions:</b>  Partner van de gemeente tijdens de implementatie van risicomanagement in de pilot	<b>Actions:</b>  Aanleveren van: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivatie</li> <li>• Tools</li> <li>• Training</li> </ul>	<i>Visual World</i>
<b>Interests:</b>  Realiseren van een goede (voor Delft Cluster waardevolle) pilot: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Risicomanagement wordt in project Rondweg Reeuwijk gehanteerd als integraal onderdeel van de werkzaamheden</li> <li>• Risicomanagement wordt ook in andere projecten van de Gemeente Reeuwijk ingezet</li> </ul>	<b>Roles:</b>  Deskundige risicomanagement	<i>Abstract</i>
<i>Properties of an actor</i>	<i>(Potential) behaviour of an actor</i>	

