

Ik ben werkzaam op maandag, dinsdag, woensdag, donderdag en vrijdag

Mariënburg 75, 6511 PS Nijmegen | Postbus 1603, 6501 BP Nijmegen T [redacted] |
E [redacted]@odrn.nl | <https://eur03.safelinks.protection.outlook.com/?url=http%3A%2F%2Fwww.odregionijmegen.nl%2F&data=05%7C01%7C%40odrn.nl%7Cb3af819b23cd4562653d08db65c6543d%7Ce0f12b69ac3e4ab19294efe7ab4695c5%7C0%7C0%7C638215675200089624%7CUnknown%7CTWFpbGZsb3d8eyJWIjoiMC4wLjAwMDAiLCJQIjoiV2luMzIiLCJBTiI6Ikd1haWwiLCJXVCI6Mn0%3D%7C3000%7C%7C&sdata=%2BIhPH42p5JwejkFIUexyT6Il8%2FoHl19d8LfICUfIVw%3D&reserved=0>

N.B. Alle per e-mail verzonden stukken die horen bij een vergunning, moet u ook via de reguliere weg indienen. Dit is per post of via het Omgevingsloket online.

-----Oorspronkelijk bericht-----

Van: [redacted]@odrn.nl>
Verzonden: vrijdag 28 april 2023 12:44
Aan: [redacted]@odrn.nl>
CC: [redacted]@odrn.nl>; [redacted]@odrn.nl>; [redacted]@odrn.nl>; [redacted]@odrn.nl>; [redacted]@odrn.nl>
Onderwerp: RE: Via e-mail verzenden: Procesevaluatie sloop Energiecentrale Nijmegen def

Hoi [redacted]

Mooi overzicht van het project. Veel zaken waren bij mij niet bekend.

Op een aantal punten is me niet helemaal duidelijk waar een opmerking vandaan komt. Dat zal te maken hebben met het feit dat ik beperkt betrokken ben geweest. Zou wat mij betreft iets meer kunnen worden uitgelegd. Zie de opmerkingen in de bijlage.

Een punt dat is mis is de onduidelijkheid over de bevoegdheid van een eventuele bodemverontreiniging als gevolg van het neergeslagen stof. Bij mijn weten is er nog steeds geen overeenstemming tussen de betrokken partijen. Dit brengt me bij de vraag of er überhaupt nog vervolgactie komt voor deze mogelijke bodemverontreiniging. Ik lees dat de ODRN van mening is dat dit wel zou moeten.

Groet,

[redacted]

-----Oorspronkelijk bericht-----

Van: [redacted]@odrn.nl>
Verzonden: woensdag 26 april 2023 08:31
Aan: [redacted]@odrn.nl>; [redacted]@odrn.nl>; [redacted]@odrn.nl>; [redacted]@odrn.nl>; [redacted]@odrn.nl>
Onderwerp: Via e-mail verzenden: Procesevaluatie sloop Energiecentrale Nijmegen def

Collega's,

Hierbij de procesevaluatie van de sloop van de energiecentrale. Hartelijk dank voor jullie input. We hebben in het MT gesproken over de complexiteit en de impact van dit traject. En daarnaast ook gesproken over hoe we de leer- en verbeterpunten kunnen

implementeren in onze dagelijkse werkzaamheden. Er zijn een aantal ideeën waar we mee aan de slag gaan.

Groet  J

Procesevaluatie sloop Energiecentrale Nijmegen



April 2023

Inhoudsopgave

1. Inleiding
 - a. Procesverloop blowdowns.
2. Evaluatie
 - a. Evaluatiekader
 - b. Evaluatievragen
 - c. Methodiek
 - d. Toelichting projectfasen
3. Onderzoeksvraag
 - a. Bevindingen
 - b. Bestuurlijke Impact
 - c. Samenwerking
 - d. Interne communicatie
4. Hoofdboodschap
 - a. Leer- en verbeterpunten
5. Bijlage

1. Inleiding

Op 14 augustus 2020 is door Engie een sloopmelding ingediend voor de sloop van het resterende deel van de energiecentrale (verder EC), inclusief de daarbij behorende schoorsteen.

Doel van de melding is om toestemming te krijgen het restant van de centrale te slopen met toepassing van explosieven. Het plan is om de EC middels meerdere gecontroleerde ontploffingen ("blowdowns") zodanig in omvang te reduceren, dat het restant veilig kan worden gesloopt.

Brown & Mason voert in opdracht van Engie de sloop van de EC uit. Voor de sloop is een sloopplan opgesteld. Hier staat is-in dat de sloop wordt uitgevoerd met behulp van explosieven.

Naast de sloopmelding voor de EC, is een Wegc-vergunning noodzakelijk om het vervoer van explosieven mogelijk te maken. De gemeente Nijmegen is voor afgifte van deze vergunning bevoegd gezag en heeft de vergunning op 5 augustus 2021 verleend.

Procesverloop blowdowns.

Op 13 september 2021 vond de eerste 'blowdown' plaats. Dit betrof de rookgasontzwelingsinstallatie.

Op 5 maart 2022 vond de tweede 'blowdown' plaats. Daarbij zijn de dragende constructie van de E-filters, de E-filters en de schoorsteen neergehaald.

Op 7 oktober 2022 heeft de derde en laatste 'blowdown' plaatsgevonden. Dit betrof betreft de DeNOx installatie (haalt stikstofoxiden uit rookgassen) en het ketelhuis.

2. Evaluatie

Het uitgevoerde onderzoek betreft een interne evaluatie achteraf, van de behandeling van de sloopmelding van de EC. Dat wil zeggen dat de evaluatie alleen is gedaan met medewerkers van de ODRN. Het evalueren van de samenwerking tussen de betrokken (externe) partijen zal door Engie worden geïnitieerd. Daarnaast is op landelijk niveau de vraag uitgezet of er interesse is om een inhoudelijke evaluatie te doen.

Doel van de procesevaluatie is te leren, gericht op verbeteren, van de uitvoering van een omvangrijk project en te duiden welke lessen mee kunnen worden genomen naar toekomstige projecten en initiatieven. Met deze procesevaluatie geeft de ODRN inzicht in het verloop van de uitvoering van de sloop van de EC en de leer- en verbeterpunten in het proces.

De sloop rondom de EC was complex. Wet- en regelgeving voorzagen niet in behoeften. We hebben als ODRN vaker te maken met complexe zaken, waarbij we niet altijd gebruik kunnen maken van onze ervaringen met gelijksoortige situaties door het ontbreken daarvan. We kunnen wel leren van onze ervaringen en deze gebruiken bij toekomstige situaties. We kijken dus lerend terug op het proces en proberen daar de verbeterpunten op te halen voor de toekomst.

Daarom zal naast het doen van een evaluatie zat ook een verbetertraject ingezet moeten worden. Ook wordt bekeken hoe we dit proces landelijk onder de aandacht kunnen brengen, zodat andere omgevingsdiensten en bevoegde gezagen hier ook van kunnen leren.

Evaluatiekader

Melding	Vorbereidingen BD	Blowdowns	Nazorg
Opdracht Rolverdeling Communicatie	Opdracht Rolverdeling Communicatie Conflictbeheersing	Opdracht Rolverdeling Communicatie Bevoegheden Conflictbeheersing	Opdracht Rolverdeling Communicatie Bevoegdheden

Wat de processen betreft binnen het project sloop EC, richt de evaluatie zich op de processen die hebben plaatsgevonden binnen de vier fasen van het project:

1. De melding;
2. De voorbereiding op de blowdowns (1 tm 3);
3. De blowdowns (1 tm 3);
4. De nazorg.

Evaluatievragen:

Deze zijn als bijlage (2) aan de evaluatie toegevoegd.

Methodiek:

De evaluatie is als volgt uitgevoerd.

1. De onderzoeksvraag is geformuleerd en er is een vragenlijst opgesteld en aan alle deelnemers gevraagd deze te vullen.
2. ^{5.1.2e} een startbijeenkomst geweest, waar de bedoeling van de evaluatie is besproken en waar iedereen zijn ervaringen kon delen.
3. Er zijn gesprekken geweest met verschillende medewerkers
4. De evaluatie is uitgevoerd.

Toelichting projectfasen:

1. De melding

De sloop rondom de EC was complex. Wet- en regelgeving voorzagen niet in behoeften. Bij een sloopmelding hoeft de aanvrager alleen zijn gegevens in te vullen en aan te geven wat er gesloopt gaat worden. Indien er een redelijk vermoeden is van aanwezigheid van asbest, moet ook een asbestinventarisatierapport aangeleverd worden. Daarnaast kan het bevoegde gezag vragen om alle maatregelen vast te leggen in een veiligheidsplan. Buiten het veiligheidsplan en het inventarisatierapport wordt bij een melding verder niets geregeld over de uitvoering van de sloopwerkzaamheden. Hiervoor moet men tijdens de uitvoering terugvallen op zorgplichtartikelen. Doordat een eerder traject met een andere sloper door Engie is beëindigd, zorgde dit voor een start met een half afgemaakte sloop. Voor deze sloop waren wel al de benodigde sloopmeldingen afgegeven/ingediend. Nadat de nieuwe sloper bekend was, zijn nieuwe sloopmeldingen ingediend. Omdat de sloopmelding niet voorziet in omvangrijke sloopwerkzaamheden is er een voorwaarde aan de melding gekoppeld. Er wordt een blowdown-voorbereidingscommissie in het leven geroepen.

2. De voorbereiding op de blowdowns (1 tm 3)

In de voorbereiding op de verschillende blowdowns komt de blowdown-voorbereidingscommissie met enige regelmaat bij elkaar. Zonder toestemming van alle leden zullen de gevraagde blowdowns geen doorgang vinden. De commissie bestaat uit medewerkers van Rijkswaterstaat, het Waterschap Rivierenland, politie, Engie, Brown & Mason, ODRN en afhankelijk van de betreffende blowdown aanvullende partijen, zoals de aangrenzende bedrijven, de havenmeester en als subcommissie (verkeer) de mobiliteitsdeskundigen en wijkagenten van de gemeente Beuningen (Weurt) en gemeente Nijmegen.

Vanwege de omvang van de commissie is het lastig alle partijen op de juiste momenten aan tafel te krijgen. Ook hebben partijen ~~onderling-andere~~verschillende belangen, wat zorgt voor extra druk bij de medewerkers van de ODRN om alles goed geregeld te krijgen.

3. De blowdowns (1 tm 3)

Engie heeft er voor gekozen om het bouwwerk middels explosieven neer te halen, waardoor het slopen, demonteren enz. makkelijker wordt. Daarnaast geeft Engie als motivatie dat het veiliger is voor medewerkers.

Het oorspronkelijke plan was om het complex te slopen middels 5 blow-downs. Vanwege tijd en kosten is het aantal blow-downs teruggebracht naar 3.

Bij blowdown 1 lag de moeilijkheid in het aanwezige de aanwezigheid van asbest en de instabiele situatie van de constructie. Een keuze, welke op dat moment goed leek. Na de eerste blowdown is intern vaker de vraag gerezen of er nog wel medewerking verleend zou moeten worden van-aan het neerhalen van het bouwwerk middels explosieven. De noodzaak die bij blowdown 1 werd gevoeld, was bij blowdown 2 al minder en bij 3 nog minder.

Tijdens de uitvoering bleek het ontbreken van informatie vanuit Engie een complicerende factor.

4. De nazorg

Tijdens de laatste blowdown heeft de ODRN op eigen initiatief stofmetingen uit laten voeren, om te kijken uit welke stoffen het vrijgekomen stof zou bestaan. De gedachte daarachter was dat de ODRN zelf vragen van opdrachtgevers of omwonenden zouden kunnen beantwoorden. De stofmetingen zijn niet gedaan om de gevolgen voor de volksgezondheid of milieu te onderzoeken. De verwachting was dat het vrijgekomen stof minimale impact zou hebben. Dit bleek later niet het geval.

Doordat de waarden van een aantal stoffen dermate hoog waren, is de ODRN van mening dat er een vervolgonderzoek gedaan moet worden. Het heeft enorm veel tijd gekost om duidelijkheid te krijgen over de verantwoordelijkheden. Nadat deze duidelijk waren merk je dat derden het niet fijn vinden dat ze verantwoordelijk worden voor een traject dat bij de ODRN is gestart.

3. Onderzoeksvraag

“Hoe is de uitvoering van de werkzaamheden rondom de sloop verlopen en welke leer- en verbeterpunten zijn hieruit op te maken?”

Bevindingen onderzoeksvraag

Er moet onderscheid worden gemaakt tussen de melding, de voorbereiding van de blowdowns en de blowdowns op zichzelf.

Vorbereiding:

We hebben bij de voorbereiding van de blowdowns een aantal constateringingen gedaan.

1. Een sloopmelding voorziet onvoldoende in de omvang van deze sloop.
2. Doordat een eerder traject met een andere sloper door Engie is beëindigd, zorgde dit voor een start met een half afgemaakte sloop. Voor deze sloop waren wel al de benodigde sloopmeldingen afgegeven. Nadat de nieuwe sloper bekend was, zijn nieuwe sloopmeldingen ingediend.
3. Er zijn geen twijfels bij de kwaliteit van het uitvoerende sloopbedrijf Brown&Mason.
4. De beginsituatie was geen goede uitgangssituatie. De EC is gesloten, de milieuvergunning is niet ingetrokken.
5. Het heeft erg lang geduurd voor de stukken, die nodig waren voor het uitvoeren van de eerste blowdown, compleet waren. Het zwaartepunt van de discussie die heeft plaatsgevonden betrof het verwijderen van asbest uit het neer te halen deel na de ontploffing, alsmede de maatregelen die getroffen moesten worden om de verspreiding van asbest tegen te gaan.
6. We hadden op sommige momenten de regie steviger in handen moeten nemen.

Ook bij blowdowns hebben we een aantal constateringingen gedaan.

Blowdown 1:

1. De ODRN heeft bestuurders onvoldoende in stelling gebracht om Engie te dwingen gegevens aan te leveren.
2. ODRN heeft de meetresultaten niet van Engie ontvangen.

3. Na afloop van de eerste gecontroleerde ontploffing is er door de betrokken partijen in de blowdown-voorbereidingscommissie geëvalueerd. Hierbij kwam naar voren dat e.e.a. was verlopen als gewenst en de stofontwikkeling binnen de grenzen van de inrichting was gebleven. Wel is opgemerkt dat er extra voorzieningen ten aanzien van de stofontwikkeling noodzakelijk waren voor een goed verloop van de volgende blowdowns.
4. Engie heeft er nadrukkelijk op ingezet om de ODRN niet bij de communicatie te betrekken. Wel is de ODRN vooraf geïnformeerd over de voorgenomen communicatie.
5. Naar onze informatie is er slechts 1 klacht binnengekomen naar aanleiding van deze blowdown.
- [6.] ^{5.1.2e} een stevig projectteam nodig om zo'n ingewikkeld proces te begeleiden. Denk daarbij aan kennis, inzet, en bestuurlijke ondersteuning.

Blowdown 2:

1. We hebben geleerd van de eerste blowdown. Er worden extra maatregelen getroffen om stofontwikkeling te voorkomen. Er worden waterschermen en waterkanonnen geplaatst die het stof neer moeten laten dalen.
- [2.] Door bevrozing van de waterleiding werkte het waterscherm niet. Er werd door Engie erg laconiek gedaan over stofontwikkeling. ODRN heeft daartegen onvoldoende weerwoord gegeven. Een windvlaag zorgde er voor dat het stof te net-ver genoeg werd weggedragen dat-heten in een woonwijk neerdaalde. Er was geen plan B voorzien.
- 2.[3.] De directeur van de ODRN vond dat zij onvoldoende in stelling is gebracht om besluiten te kunnen nemen. De besluitvorming tijdens de blowdown lag bij de medewerkers die ter plaatse waren.
- 3.[4.] Engie heeft de afwikkeling van de ontstane overlast in Weurt zo goed als mogelijk opgepakt. Daarbij heeft men actie ondernomen om de gevolgen van de stofoverlast (zonnepanelen, stoffige auto's) zoveel mogelijk te mitigeren.

Blowdown 3:

1. We hebben geleerd van zaken die bij de vorige blowdowns niet goed zijn gegaan.
- [2.] Omdat we onvoldoende antwoord op de vragen rondom stofontwikkeling en het aanwezige vliegias hebben, is de geplande blowdown in juni 2022 stopgelegd. Engie heeft daardoor een nieuwe datum moeten plannen. En men heeft, vermoedelijk vanwege de tijdsdruk die op het project zit, besloten om de geplande 4e-vierde blowdown toe te voegen aan de derde blowdown. Dit heeft consequenties gehad op het verdere verloop van het proces en de beslissingen rondom blowdown 3. Als gevolg van de samenvoeging van de derde en vierde blowdown heeft Engie geen mogelijkheid gezien om een deel van het aanwezige asbest te verwijderen. Daar is niet over gecommuniceerd door Engie. Pas kort voor de uitvoering van de derde blowdown is e.e.a. aan het licht gekomen. De vereiste maatregelen en rapportages hebben ertoe geleid dat de blowdown op een ander tijdstip dan gepland kon worden uitgevoerd. Engie heeft de ODRN hiermee voor een lastige keuze gesteld. Medewerkers hebben hier veel last van gehad.
- 2.[3.] Er zijn extra maatregelen getroffen om stofontwikkeling te beperken. Er zijn waterzakken in de constructie gehangen, er is een groter waterscherm geplaatst en er zijn voorwaarden gesteld aan windrichting en windsnelheid. Wanneer niet wordt voldaan aan de laatste twee eisen, dan kan de blowdown niet doorgaan. De bevoegdheid om daar goedkeuring op te geven ligt wederom bij de medewerkers ter plaatse. Er is in de tussentijd wel contact met leidinggevende.
- 3.[4.] De maatregelen hebben hun werk goed gedaan. Er is geen stof op een woonwijk neergedaald.
- 4.[5.] Engie heeft een communicatieplan opgesteld en heeft de week voorafgaand aan de blowdowns de omgeving zelf geïnformeerd. Dit heeft goed gewerkt. Voor zover bekend zijn er geen klachten binnengekomen.

Bestuurlijke impact

Provincie Gelderland is bevoegd gezag. De gedeputeerde wordt na intern overleg regelmatig op de hoogte gebracht van de stand van zaken. Intern wordt opgemerkt dat men het gevoel heeft dat de provincie niet dezelfde urgentie voelt als wij. Dit geeft een onprettig gevoel.

De gedeputeerde wordt ingeschakeld wanneer we rugdekking nodig hebben bij besluiten die we nemen. Deze rugdekking wordt wel direct gegeven. Dit zorgt er voor dat we een stevigere houding aan kunnen nemen richting Engie.

Gemeente Nijmegen is geen bevoegd gezag, maar levert wel een grote bijdrage aan werkzaamheden rondom de sloop. Bijvoorbeeld omdat men bevoegd gezag is voor de vergunning om de vereiste explosieven te mogen aanvoeren. Verder zijn de gemeente Nijmegen en de gemeente Beuningen verantwoordelijk voor de openbare orde en veiligheid rondom het sloopterrein (APV). Vanuit de bevolking is er namelijk aanzienlijke interesse voor de sloop met explosieven. De wethouder van de gemeente Nijmegen wordt regelmatig geïnformeerd, maar toont in de aanloop naar de tweede blowdown weinig interesse. De gemeente heeft plannen op het terrein van Engie. Dit maakt het lastig de bestuurders goed in stelling te brengen. Hier had accountmanagement een grotere rol kunnen pakken. Nu zijn de gesprekken vooral vanuit de betreffende afdelingen gevoerd. Ook het ambtenarenapparaat, van de gemeente, dat is betrokken bij openbare orde en veiligheid toont weinig interesse. Dit zorgt er intern voor dat het uitvoeren van de begeleiding van de sloop wordt ervaren als een eenzame bezigheid. Hierbij is het gevoel dat iedereen zoveel mogelijk bij de uitvoeringsaspecten weg wil blijven, voor het geval het misloopt. Er kan dan makkelijk verwezen worden naar een paar personen bij de ODRN.

Impact op de medewerkers

De impact op medewerkers, betrokken bij het project, is groot geweest. De houding van Engie heeft daar een grote rol bij gespeeld. Het feit dat Engie deze rol heeft kunnen pakken mag de ODRN zichzelf aanrekenen. Wij hebben ons regelmatig een hoek in laten dwingen en vanuit daar last minute besluiten moeten nemen. Met de kennis van toen staan we wel achter deze besluiten.

Adviserende collega's hadden soms het gevoel dat ze niet werden gehoord, of dat er onvoldoende met hun adviezen is gedaan. Het gebrek aan communicatie daarover heeft voor veel frustratie gezorgd.

Samenwerking

De samenwerking in petit comité was goed. 5.1.2e acteerden samen als een geoliede machine. Bespraken de pijnpunten en gingen samen in gesprek met Engie.

De samenwerking met leidinggevend 5.1.2e op basis van vraag, 5.1.2e was goed. Deze hadden op een aantal momenten wellicht een steviger standpunt in kunnen nemen, maar alle besluiten zijn in goed overleg met 5.1.2e en 5.1.2e genomen.

De samenwerking met de adviseurs had beter gekund. Dit is vooral te wijten aan de communicatie die niet altijd goed verliep. Een opvallend aspect is dat sommige adviseurs niet goed in beeld hadden wat hun rol in het proces is. Dat is wellicht aan het afwijkende karakter van deze vraagstelling omtrent de advisering te wijten.

Daarbij speelt ook mee dat het project gestart is vanuit de bouwwetgeving en de adviezen gegeven moesten worden vanuit milieu. Vanuit milieu moest ineens geadviseerd worden over een situatie die ontstaan was vanuit de bouwwetgeving. Dat is niet hun core business. Milieuadviseurs hadden dus eerder bij het project betrokken moeten worden.

Interne communicatie

De interne communicatie verliep niet altijd even goed. De collega's die bijna dagelijks met de sloop te maken hadden waren goed op de hoogte. Zij stemden met elkaar af indien nodig.

De collega's die een adviserende rol hadden waren minder goed op de hoogte van alle randzaken.

Daarnaast werden zij door meerdere collega's bevraagd, dit zorgde voor onduidelijkheid.

Het feit dat deze medewerkers niet op de hoogte waren van alles wat er speelde, maakte dat zij een aantal besluiten niet goed konden volgen. Dit heeft een aantal keer tot onvrede geleidt.

De communicatiemedewerker had vooral een rol in de communicatie extern.

4. Hoofdboodschap

De procesevaluatie is gemaakt a.d.h.v. ingevulde vragenlijsten en interviews met betrokkenen. Het verloop van de uitvoering en de leer- en verbeterpunten zijn voor een belangrijk deel gebaseerd op percepties van de geïnterviewden.

Samenwerking:

Over de interne samenwerking zijn de betrokkenen over het algemeen tevreden. Zij spreken hun waardering uit voor ieders bijdrage. De onduidelijkheden en lastige issues tijdens de uitvoering werden veelal in overleggen aangekaart en op een constructieve manier besproken. Daarbij was er erkenning voor elkaars positie en belangen.

De positie van de adviseurs was wel wat lastiger. Zij werden incidenteel betrokken bij het vraagstuk en hadden daardoor onvoldoende beeld bij de issues die op andere vlakken speelden.

Leer- en verbeterpunten:

Na het doen van de evaluatie kunnen we constateren dat we een aantal leer- en verbeterpunten hebben kunnen verzamelen.

Reflecties

Verwonderpunt/advies:

1. We moeten vaker evalueren.
2. We moeten daadkrachtiger handelen en bij ons standpunt blijven. We hebben ons te veel laten leiden door de belangen van het bedrijf.
3. We moeten bestuurders eerder in stelling brengen bij lastige casussen.
4. We moeten andere afdelingen eerder betrekken bij afdelingsoverstijgende vragen/probleemstellingen.
5. Communiceer duidelijk naar iedereen waarom bepaalde besluiten worden genomen. Maak daarbij geen onderscheid in omvang van iemands bijdrage.
6. De door Engie gehanteerde omgangsvormen zijn brutaal. Dat heeft zijn wissel getrokken op de betrokken medewerkers.
7. Het voorschrijven van een blowdowncommissie heeft wonderwel goed uitgepakt. Buiten de eigen verantwoordelijkheden naar het proces kijken is een noodzaak voor een goede afloop.

Beleid & kaders

Verwonderpunt/advies:

1. Een sloopmelding is niet voldoende om zo'n grote sloop goed te kunnen reguleren. Het is echter de enige regelgeving die voorhanden is. Improvisatievermogen is vereist.
2. Maak bij omvangrijke project inzichtelijk met wat voor bedrijf je te maken hebt.
 - Zijn er eerder problemen of voorvallen bekend?
 - Was het bedrijf meewerkend?
 - Wanneer dit niet het geval is moet vroegtijdig worden opgeschaald.
3. Zorg er voor dat je geen toestemming geeft voor vervolgstappen als nog niet aan de randvoorwaarden is voldaan.
4. Zorg dat voor alle medewerkers de spanning tussen uitvoering en politieke keuzes goed wordt gecommuniceerd.
5. Betrek andere disciplines eerder bij lastige zaken. Je kunt als medewerker niet op alle vlakken beschikken over de juiste kennis. Extra verbeterpunt hierbij is dat de medewerkers die betrokken worden, zich ook verantwoordelijk moeten voelen.
6. Ga moeilijke gesprekken met bedrijven met meerdere collega's aan. Zo heb je een 4-oren principe en een back-up indien nodig.
7. Bij complexe zaken is er meer tijd nodig om zaken beter uit te zoeken. In dit geval hadden we meer achtergrondkennis van het slopen met explosieven op willen doen.
8. Geluidontheffingen zijn niet structureel belegd. Dit moet nog worden geregeld (werkinstructie, toewijzen verantwoordelijke). Actie OD40.

Tot slot. Onderzoek of er vergelijkbare gevallen bekend zijn. Ga het wiel niet opnieuw uitvinden en voorkom om niet in dezelfde valkuilen te vallen. De ODRN kan in dit geval ook zelf kennisdeler worden en daarmee anderen helpen.

Bijlage I: Lijst geïnterviewden en meelezers

Vergunningverlening BRIKS	
☐	Projectleider
☐	Afdelingsmanager
Vergunningverlening Milieu	
☐	Adviseur bodem
☐	Adviseur water
☐	Adviseur lucht
Toezicht Briks	
☐	Toeziethouder asbest
☐	Afdelingsmanager
Toezicht Milieu	
☐	Afdelingsmanager
Accountmanagement	
☐	Accountmanager

Bijlage 2
EvaluatievragenStart:

Hoe was de beginsituatie?

Was alles goed gepland?

Zijn de juiste personen/partijen tijdig bij het project betrokken?

Was duidelijk wat je rol/taak in het proces was?

Verloop:

Hoe verliep het proces? Is er voor de juiste aanpak gekozen?

Hoe verliep de communicatie? Intern en extern.

Kon iedereen zijn afspraken nakomen?

Waren er onverwachte gebeurtenissen? Hoe is hiermee omgegaan? Wat kun je de volgende keer doen om dit te voorkomen? Kun je het beter aan zien komen?

Wat heb je nodig om het volgende keer beter te doen?

Welke relevante ontwikkelingen voor volgende projecten hebben zich voorgedaan?

Is de besluitvorming in het project goed verlopen?

Resultaat:

In hoeverre was het gewenste resultaat je duidelijk?

Op welke onderdelen vind je dat het resultaat is behaald?

Hoe heb de gewenste resultaten kunnen gebruiken?

Wat kun je zeggen over de kwaliteit die je hebt geleverd?

Met welke resultaten was je tevreden en met welke minder tevreden?

Vindt je dat het project goed heeft ingespeeld op behoeften uit de omgeving en waarom zeg je dat?