

Gemeente Amsterdam

Omgevings- management

Inhoud

Voorwoord	7
1 Over dit boekje	9
2 Wat is omgevingsmanagement?	11
3 Hoe organiseer je het?	19
4 Aan de slag, maar hoe?	33
5 Wat doe je in welke fase?	45
6 En dan de praktijk?!	61
Meer informatie	77
Colofon	79



Voorwoord

De realisatie van een bouwwerk, renovatie of herinrichting van een straat of gebied in een drukke stad als Amsterdam heeft impact op het dagelijks leven van veel mensen. Iedereen heeft er wel eens last van. Wie kent het niet? De tram ligt er uit, je probeert met je fiets over het voetpad toch te komen waar je moet zijn.

Overheid en aannemer worden daarbij regelmatig als een ondoordringbare moloch ervaren. Onbereikbaar voor omwonenden of ondernemers als dingen niet gaan zoals afgesproken. Hiervan zijn voldoende voorbeelden waarbij de publicitaire en politieke gevolgen er niet om logen. Langzaam maar keert het tij. Steeds meer projecten doen expliciet aan omgevingsmanagement.

Omgevingsmanagement is de kunst om projecten in een stedelijke omgeving zo soepel mogelijk te laten plaatsvinden. Meestal is dit een behoorlijke klus. De omgeving van een bouwproject leefbaar, veilig en bereikbaar houden is niet eenvoudig.

Zelf heb ik één belangrijk ding geleerd: omgevingsmanagement betekent altijd dichtbij zijn. Dat je als omgevingsmanager de mensen kent, een luisterend oor hebt en begrip toont voor de hinder die je de mensen bezorgt. Wees bereikbaar, het liefst bovenop het werk. Ik heb zelf bij verschillende projecten ervaren hoe ongelooflijk veel voordelen dit heeft. Openheid en nabijheid voorkomt ook grote koppen in de media. En achteraf repareren kost vaak veel meer inspanning, tijd en geld. Omgevingsmanagement kost geld, maar als je het niet organiseert, is de kans groot dat het je meer kost!

Uiteraard moet je de basis voor omgevingsmanagement op orde hebben. Daar helpt dit boekje bij. Zorg bijvoorbeeld dat de omgevingsmanager een duidelijke positie heeft in je uitvoeringsorganisatie. Laat omgeving gelijkwaardig aan techniek en ontwerp meewegen bij keuzes in je project. Omgevingsmanagement werkt alleen als je ook kunt handelen. Dus zorg dat directievoering en omgevingsmanagement dichtbij elkaar staan. Je moet kunnen verbinden tussen aannemer, directievoering, winkelier en bewoner. Alleen zo blijf je geloofwaardig.

En tot slot: gun elkaar wat, zodat je als het nodig is met de vuist op tafel kan slaan, maar net zo goed even later in de keet weer samen een biertje kan pakken.

Lourens Loeven

Adjunct-directeur PMB en projectdirecteur Rode Loper

1

Over dit boekje

Het vakgebied van de omgevingsmanager is de laatste jaren sterk in ontwikkeling. De belangstelling voor het vak neemt toe en het belang ervan wordt erkend. Grote organisaties als Rijkswaterstaat (RWS) en ProRail werken al een aantal jaar aan het verder ontwikkelen en professionaliseren van omgevingsmanagement. Ook binnen de ruimtelijke sector in Amsterdam wordt gewerkt aan kwaliteitsverbetering en professionalisering van het vak. Onder andere door het delen van opgedane kennis. Bijvoorbeeld via de reeks workshops die georganiseerd zijn rond de '10 Lessen van de Noord/Zuidlijn'. Via deelname van Amsterdamse projecten in het samenwerkingsverband Kennis in het Groot (KING), waar ook RWS en ProRail aan deelnemen. Via de vakgroep omgevingsmanagement van de Dienst Infrastructuur Verkeer en Vervoer (DIVV), die begin 2013 is opgericht. En er wordt gewerkt aan een minisite omgevingsmanagement op het gemeentelijke intranet.

Met dit boekje willen omgevingsmanagers van het Projectmanagementbureau (PMB), DIVV en

Ingenieursbureau Amsterdam (IBA) hun praktijkervaring delen. Dit boekje is bedoeld voor collega's in de ruimtelijke economische sector, stadsdelen en iedereen die verder geïnteresseerd is in de manier waarop omgevingsmanagement vorm krijgt in Amsterdam.

2 Wat is omgevingsmanagement?

Elk plan en elk project dat wordt gerealiseerd heeft een omgeving. Deze omgeving heeft direct of indirect invloed op het besluitvormingsproces en de realisatie van een project. Het voorbereiden en realiseren van projecten kan niet zonder de omgeving er bij te betrekken, te informeren en rekening te houden met belangen en wensen vanuit die omgeving. Als dit proces niet goed verloopt, weten betrokkenen hun onvrede steeds sneller en breder kenbaar te maken aan burgers, politiek en pers. Onder andere via sociale media. Het herstellen van de relaties met een ontevreden projectomgeving kost vaak veel moeite. Het betrekken van de omgeving bij het project zorgt er voor dat mensen hun inbreng kunnen leveren, kunnen meedenken. Lokale kennis kan resulteren in aanpassingen die het project beter maken.

Opdrachtgevers en projectmanagers realiseren zich steeds vaker dat een tevreden omgeving bijdraagt aan een voortvarende uitvoering van een project. Omgevingsmanagement wordt ingezet om de interactie

tussen de omgeving en een project te sturen en coördineren en om de acceptatie voor de realisatie van het project te vergroten.

In dit boekje hanteren we de volgende definitie voor omgevingsmanagement:

het actief benaderen, betrekken, onderzoeken en regisseren van de projectomgeving, om de realisatie van een project mogelijk te maken en te versoepelen, onder andere door:

- overeenkomsten te zoeken
- te informeren en bevragen, te communiceren
- negatieve effecten weg te nemen
- zorgvuldig voor te bereiden.

De omgevingsmanager richt zich op de interactie tussen het project en omgevingspartijen, kweekt wederzijds begrip en vertrouwen en bevordert een effectieve samenwerking met de stakeholders. Ook agendeert de omgevingsmanager proactief onderwerpen vanuit de omgeving binnen het projectteam die invloed kunnen hebben op de kwaliteit, scope of voortgang van het project of op de beeldvorming over het project.

Stakeholders zijn personen en partijen waarvan de belangen kunnen worden beïnvloed door een project, of die zelf de belangen van het project beïnvloeden. Dus omwonenden, belangenorganisaties, ondernemers en gebruikers van de omgeving zoals voetgangers,

fietsers, automobilisten en vervoerders. Vaak zijn er andere projecten die in de directe omgeving worden uitgevoerd en raakvlakken hebben. Verder zijn er meer 'onzichtbare' partijen met belangen in het projectgebied, zoals vastgoedeigenaren, de politiek en natuurlijk de stadsdelen. En projectpartners zoals de kabel- en leidingbedrijven, gemeentelijke organisaties, de Stadsregio en wegbeheerders. Kortom, iedereen die in de directe omgeving van het project een belang of een rol heeft, moet worden gezien als omgeving en daarmee als werkveld van omgevingsmanagement.

Het inventariseren van de omgeving, het ontdekken van belangen en het proces om die belangen af te wegen en waar mogelijk een plek te geven in je project, vormen een belangrijk onderdeel van hedendaags projectmanagement. Goede communicatie is hierbij essentieel.

Om het project daadwerkelijk te kunnen uitvoeren en afspraken ten aanzien van de planning na te komen, moet er van tevoren voor gezorgd worden dat dit ook mogelijk is. Zorgvuldige voorbereiding van de toekomstige bouwwerkzaamheden in het projectgebied is noodzakelijk. Kabels en leidingen moeten verlegd worden, planologisch-juridische procedures moeten doorlopen worden, omleidingen moeten besproken worden met wegbeheerders en belanghebbenden. Samengevat omvat omgevingsmanagement de volgende werkvelden:

Stakeholdermanagement

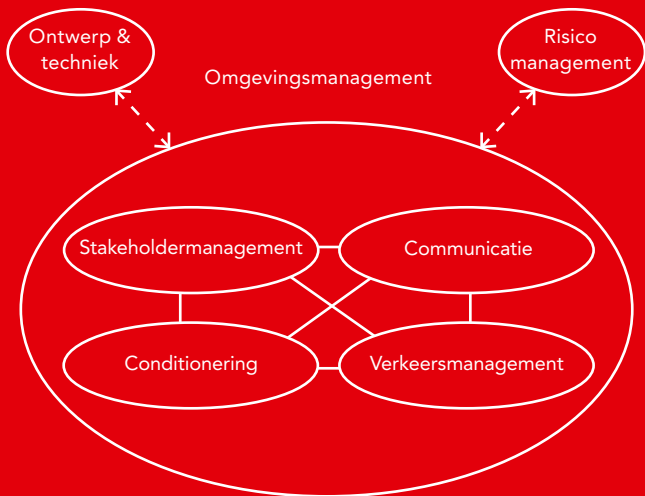
Stakeholdermanagement is het proces om met omgevingspartijen, inclusief de politiek, gecoördineerd en gestuurd te zoeken naar en te werken aan de realisatie van gemeenschappelijke doel(en), compromissen en/of compenserende maatregelen. Hierbij hoort ook het zorgdragen voor de acceptatie van het projectresultaat.

Communicatie

Van de interne communicatie binnen het project tot communicatie met stakeholders en de corporate communicatie met de stad en pers. De omgevingsmanager zorgt dat er een communicatieplan wordt opgesteld waarin actoren, strategie, boodschap, mijlpalen, middelen en afspraken over woordvoering zijn opgenomen. Dit gebeurt in nauwe samenwerking met of door de communicatieadviseur. Iedereen moet tijdig en op de juiste wijze geïnformeerd zijn over het project en het proces. De omgevingsmanager zorgt voor tijdige afhandeling van vragen, klachten en andere inbreng vanuit de omgeving.

Conditionering

Conditionering betreft het planologisch-juridisch mogelijk maken en functievrij maken van een projectgebied voor realisatie van een project. Er zijn diverse



processen die voorbereid of afgerond moeten zijn vòòr de uitvoering van een project kan starten. Hierbij gaat het om het verkrijgen van vergunningen, het verleggen van kabels en leidingen van derden en planologisch-juridische conditionering (onder andere milieu, flora & fauna, bestemmingsplan, archeologie, niet-gesprongen explosieven en grondverwerving).

Verkeersmanagement

De omgevingsmanager moet zorgen voor goede bereikbaarheid, leefbaarheid en (verkeers)veiligheid rond het werkterrein. Al het verkeer moet goed en veilig langs de werkzaamheden geleid worden. De nood- en hulpdiensten moeten overal bij kunnen in geval van nood, winkels en woningen moeten bereikbaar blijven. De maatregelen om het verkeer langs de werkzaamheden te leiden, bereikbaarheid en leefbaarheid te garanderen en de communicatie hierover, worden vastgelegd in een BLVC-plan (Bereikbaarheid, Leefbaarheid, Veiligheid en Communicatie). De omgevingsmanager zorgt dat de werkzaamheden worden afgestemd met het Coördinatiestelsel, Bureau Stadsregie, nood- en hulpdiensten, wegbeheerders, vervoerders en andere gemeentelijke partijen. Het BLVC-plan moet ook worden goedgekeurd door het stadsdeel, voor afgifte van de omgevingsvergunning.

Competenties en kennis

Voor de taken van de omgevingsmanager zijn verschillende competenties van belang. Zo moet een omgevingsmanager goed kunnen netwerken, onderhandelingskwaliteiten en overtuigingskracht hebben en standvastig zijn. Maar een omgevingsmanager moet ook een eerlijke, betrouwbare en open gesprekspartner zijn voor de omgeving en zich goed kunnen inleven. Verder moet hij/zij gevoel hebben voor politieke verhoudingen, goed kunnen luisteren en informatie helder kunnen overbrengen. Een omgevingsmanager is analytisch, omgevingsbewust, ziet raakvlakken, neemt het voortouw en wacht niet af.

Tot slot is kennis van de Amsterdamse organisaties en mensen die er werken, van procedures en regelgeving binnen het Coördinatiestelsel van belang. Evenals planologisch-juridische basiskennis.



TUUTIKKALA KLÄDDIN
KÄSIVÄLÄ
KÄSIVÄLÄ

3 Hoe organiseer je het?

Bij de start van een project of bij een nieuwe projectfase is het belangrijk na te denken over hoe je omgevingsmanagement inricht. Bij wie liggen welke taken, processen, verantwoordelijkheden en mandaat? Is er budget beschikbaar? Is er voldoende ruimte om omgevingsbelangen in te brengen bij het nemen van projectbesluiten? De omgevingsmanager moet hierover goede afspraken maken met de projectmanager en deze vastleggen. Dit kan in het projectplan of je stelt een omgevingsmanagementplan op. Maak duidelijk wat omgevingsmanagement voor het project inhoudt, wat het doel is en welke middelen en producten worden ingezet. Welke activiteiten ga je ondernemen, wanneer en wat is het benodigde budget.

Wel of geen aparte omgevingsmanager?

Of een aparte omgevingsmanager wordt ingezet is afhankelijk van de projectomvang, de aard en omgeving van het project en de manier waarop het project aangestuurd wordt. Bij kleinere projecten is omgevings-

management vaak een onderdeel van het takenpakket van de projectmanager. In dit geval maakt één persoon de afweging tussen het projectbelang en omgevingsbelangen. Daarbij kan de projectmanager soms de schijn tegen hebben in contacten met omgeving. Stakeholders kunnen denken dat het projectbelang altijd voorrang krijgt op belangen vanuit de omgeving. Een goede en eerlijke afweging van eisen, wensen, belangen en communicatie hierover is van groot belang. Maak inzichtelijk voor de opdrachtgever wat de kosten zijn van de wensen of 'verzachtende' maatregelen voor de omgeving en wat het oplevert.

In grotere projecten zie je steeds vaker naast de integrale projectmanager een aparte omgevingsmanager die steeds vroeger in het proces aansluit. Het rapport Elverding 'Sneller en beter' (2008) met aanbevelingen voor de versnelling van de besluitvorming in infrastructuurprojecten, adviseert nadrukkelijk om bij de start van een project al fors in te zetten op omgevingsmanagement. Ga vanaf de verkenning - en planvormingsfase met alle betrokkenen in gesprek. Het voorkomt of beperkt onverwachte en ongewenste interventies in een volgende fase in het planproces - en daarmee vertraging. Het zorgt ervoor dat de omgeving niet onaangenaam verrast wordt.

Naast projectomvang zijn de aard en omgeving van het project bepalend bij de afweging een aparte omgevingsmanager in te zetten. Het ene project heeft meer invloed

op de omgeving dan het andere. Projecten die maatschappelijk gevoelig liggen of een complexe omgeving kennen, vragen vaak meer sturing en aandacht op het gebied van omgevingsmanagement. Een nog explicietere belangenafweging, bijvoorbeeld op speciaal verzoek van de omgeving of de politiek, kan dan een reden zijn een aparte omgevingsmanager aan te stellen.

Project Centrum Amsterdam Noord

Amsterdam Noord krijgt een nieuw centrum: Centrum Amsterdam Noord (CAN). Het CAN-project omvat onder andere de uitbreiding van het winkelcentrum op het Buikslotermeerplein. Door de bouwactiviteiten en het omleggen van wegen was de bereikbaarheid van het winkelcentrum slecht. Voor de omwonenden en ondernemers betekende dit veel hinder. Het gemeentelijk projectbureau stelde daarom een omgevingsmanager aan voor de uitvoeringscommunicatie, klachtenafhandeling en bewaking van BLVC-afspraken met de aannemer over omleidingsroutes en het beperken van bouwlawaai.

IPM-model

De inzet van een omgevingsmanager hangt ook af van de manier waarop een project aangestuurd wordt. Eind 2012 heeft DIVV het Integraal Project Management model (IPM) geïntroduceerd bij de organisatie van infra-



structurele projecten. Rijkswaterstaat en ProRail werken al jaren volgens het IPM-model. Dit model is gericht op samenwerking, spreiding van verantwoordelijkheden en het organiseren van dialoog tussen disciplines binnen binnen projectteams. De aansturing van projecten is hierdoor beter beheersbaar. Ieder projectteam heeft naast de integraal projectmanager een contractmanager, een technisch manager, een omgevingsmanager en een manager projectbeheersing. Ieder met eigen taken en verantwoordelijkheden.

De omgevingsmanager is verantwoordelijk voor stakeholdermanagement, communicatie, conditionering en verkeersmanagement. Veel zaken rondom technische conditionering en verkeersmanagement worden in nauw overleg met of door de technisch manager uitgevoerd. Zoals afstemming en afspraken met het Coördinatiestelsel, netwerkbeheerders en bevoegd gezag over specificaties, inpassing en realisatie van het project. Werkzaamheden op het gebied van communicatie worden in samenwerking met de communicatieadviseur uitgevoerd. Belangrijk is dat alle taken en werkprocessen op het gebied van omgevingsmanagement goed belegd zijn en tegenspraak binnen het project geregeld is. Werken via het IPM model wordt in 2013 verder ontwikkeld en geïmplementeerd binnen DIVV als standaard werkwijze voor infrastructurele projecten in de stad. IBA is bij diverse projecten betrokken in de rollen technisch management of contractmanagement.



Bij RWS en ProRail wordt omgevingsmanagement steeds vaker bij de aannemer neergelegd, in plaats van bij de projectorganisatie. In Amsterdam is de ervaring dat gemeentelijke projectorganisaties vaak beter uitgerust zijn om omgevingsmanagement uit te voeren dan aannemers. Gemeentelijke diensten en vooral stadsdelen hebben een uitgebreid netwerk en een schat aan lokale kennis. Projecten in de stad liggen vaak politiek gevoelig. Bovendien komt, ook als alle verantwoordelijkheden contractueel bij de ontwikkelaar of aannemer zijn neergelegd, onvrede vanuit de omgeving vaak toch via de media en politiek op het bureau van de gemeentelijke projectmanager terecht.

Project Utrechtsestraat

Bij het groot onderhoud van de Utrechtsestraat gaf de aannemer na afloop bij de evaluatie van de uitvoering aan dat het goed was dat het omgevingsmanagement bij de opdrachtgever belegd was. Tijdens de bouw merkte de aannemer dat de omgeving (ondernemers, politiek, lokale media) veel druk zette op het project en veel overleg met ondernemers en met bestuurders nodig was. Hiervoor zou hij zelf veel tijd in het opbouwen en onderhouden van netwerken hebben moeten steken.

Soms wordt bij het opzetten van een projectorganisatie om financiële redenen afgezien van het organiseren of goed beleggen van omgevingsmanagement. Als er dan toch problemen ontstaan, kost het extra moeite en energie om alsnog geloofwaardig en betrouwbaar omgevingsmanagement op te zetten.



Verschillende niveaus

Er zijn grofweg drie niveaus binnen omgevingsmanagement te onderscheiden: strategisch, tactisch en operationeel.

Op het strategische niveau stel je de kaders vast. Wat wil je bereiken? Wat zijn je middelen? Op tactisch niveau ga je bepalen hoe je het organisatorisch aanpakt. Hoe voer je werkzaamheden uit? Welke maatregelen ga je treffen? Het tactisch niveau signaleert problemen en schaal op naar strategische niveau.

Het operationeel niveau houdt zich bezig met uitvoerende taken. Dit niveau spreekt bewoners, schrijft brieven en lost klachten op. Voor alle drie de niveaus wordt de term omgevingsmanager gebruikt. De mandaten en verantwoordelijkheden zijn echter verschillend. Soms zijn de mandaten en werkzaamheden van alle niveaus belegd bij één persoon, soms bij verschillende personen. Onderstaand wordt schematisch weergegeven hoe het omgevingsmanagement via het IPM-model doorgaans is georganiseerd.

	Stakeholdermanagement	Conditionering & Verkeersmanagement	Communicatie
Strategisch	Omgevingsmanager		Communicatieadviseur
Tactisch	Technisch specialist		
Operationeel			

Project herinrichting Wibautstraat

De Wibautstraat, één van de drukste verkeersaders in de stad, moest heringericht worden. Liefst in zo kort mogelijke tijd, zonder uitloop. De algemeen projectmanager nam zelf de leiding bij het inrichten van omgevingsmanagement op strategisch niveau. Een technisch specialist was verantwoordelijk voor de conditionering en verkeersmanagement op tactisch en operationeel niveau. Hij voerde overleg met omgevingsprojecten, kabel- en leidingbedrijven, zorgde voor vergunningen en uitvoering van de BLVC-maatregelen. De omgevingsmanager was verantwoordelijk voor stakeholdermanagement en communicatie met omwonenden, ondernemers en andere belanghebbenden. Schematisch ziet dit er als volgt uit.

	Stakeholdermanagement	Communicatie	Conditionering en BLVC
Strategisch	Algemene Projectmanager		
Tactisch	Omgevingsmanager		Technisch Specialist
Operationeel			

Resultaat

Wat levert omgevingsmanagement op? Het is een vraag die regelmatig gesteld wordt.

Vaak wordt gedacht dat het gaat om het verkrijgen van draagvlak. Dat is echter lang niet altijd het geval. Het draagvlak voor een project hangt samen met de maatschappelijke wenselijkheid van het projectresultaat. Mensen kunnen vóór de realisatie zijn van een project, maar zwaar getroffen worden door de effecten van de aanleg van het project. Goed omgevingsmanagement kan dan helpen het draagvlak voor het project vast te houden.

Mensen die tegen de realisatie van het project zijn, vinden de effecten van de aanleg van een project sneller onacceptabel. In dat geval kan omgevingsmanagement hooguit bijdragen aan het 'acceptabel' maken van de overlast. Tegenstanders worden niet opeens voorstanders, maar dat hoeft ook niet. Bij de Noord/Zuidlijn concludeerde een ondernemer in 2009: "Ik ben nog steeds tegen het project, maar ik ben de afgelopen jaren wel netjes behandeld".

Vaak is het resultaat van omgevingsmanagement moeilijk in geld uit te drukken. De Vlaamse professor dr. Lode Vereeck van de universiteit van Hasselt werkt aan een model om de maatschappelijke kosten van hinder bij



VRACHTTAXI
020-707208

VERHUZEN IS SIMPEL

wegwerkzaamheden te berekenen. Daaruit blijkt dat investeren in een bouwmethode die minder hinder veroorzaakt niet per definitie duurder is als wordt gekeken naar de totale maatschappelijke kosten. Behalve de bouwkosten worden bijvoorbeeld kosten voor het omrijden van omwonenden en omzetverlies van ondernemers meegenomen in het totale kostenplaatje. Omgevingsmanagers worden ook wel oliemannetjes genoemd. Zij zijn de smeerolie tussen het project en de omgeving en maken het daarmee mogelijk dat de bouw relatief ongestoord door kan gaan.

Tot slot, omgevingsmanagement hoeft niet per definitie duur te zijn. In veel gevallen gaat het om het afdwingen van een bepaalde mentaliteit bij bouwers: houd rekening met elkaar, ruim je eigen rommel op en geef even een seintje als 's avonds nog herrie wordt gemaakt.



'Wat doe jij nou? Onze projectgrens is hier!'

4 Aan de slag, maar hoe?

Je bent aangesteld als omgevingsmanager of je hebt besloten invulling te geven aan omgevingsmanagement in je project. De opdracht en afspraken hiertoe zijn helder vastgelegd in een projectplan of je hebt een omgevingsplan opgesteld. En dan aan de slag. Waar begin je? Welke middelen kun je als omgevingsmanager inzetten? Wat moet je vooral doen en wat is handig?

Begin op tijd

Allereerst is het goed om te realiseren dat je niet vroeg genoeg kunt beginnen. In de initiatieffase en planvormingsfase van een project wordt de basis gelegd. Als omgevingsmanager werk je nauw samen met de technisch manager. Een goed ontwerp, dat rekening houdt met de omgeving en het voorkomen van hinder door het voorschrijven van slimme uitvoeringsmethoden is beter en goedkoper dan oplossingen zoeken in de uitvoeringsfase. Vroegtijdig beginnen met het formuleren van een BLVC-plan op hoofdlijnen of een BLVC-kader waarbinnen



'Houd het netjes!'

de werkzaamheden plaatsvinden helpt bij het nadenken over slimme ontwerpen en uitvoeringsmethoden. En stem goed af met het Coördinatiestelsel.

Ken je projectomgeving

De eerste stap als omgevingsmanager is altijd het bepalen van de projectomgeving. Welke partijen zijn belangrijk voor je project? Wie heeft voordeel of nadeel van je project? Wie moeten in ieder geval weten dat je project bestaat en binnenkort uitgevoerd gaat worden? Het in kaart brengen van de stakeholders met hun belangen en invloed kan met een omgevingsscan of stakeholdersanalyse. De straatmanager en de beheerder van het stadsdeel weten vaak veel van de omgeving van je project. Betrek ze bij je analyse. Zij kennen altijd wel bewonersverenigingen en clubs die je moet betrekken bij je project. Vergeet ook de buurtregisseur niet. Maar

nog belangrijker is om buiten te kijken en met mensen te praten. Dit alles vormt de basis voor je stakeholdermanagement, maar ook voor je communicatie.

Luister goed en leef je in

Als je kunt doorgronden wat precies het belang is van een partij, dan is het vaak veel eenvoudiger om oplossingen te vinden. Daarbij is het van belang hoe het voortraject is verlopen. Stakeholders die betrokken zijn geweest bij de totstandkoming van het ontwerp en daarin hun belangen erkend zien, staan vaak positiever ten aanzien van overlast. Zij weten dat het eindresultaat hen iets oplevert. Lastig bij het inventariseren van stakeholders en hun belangen is dat zij zich niet altijd melden naar aanleiding van informatiebrieven of buurtbijeenkomsten. Soms is er pas contact als de eerste bouwhekken verschijnen. Veel mensen kunnen zich in een vroeg stadium moeilijk voorstellen wat de bouw van een project voor hen gaat betekenen. Of zij realiseren zich niet altijd dat zij een belang hebben. Dit is gedeeltelijk te ondervangen door zelf veel informatie over de omgeving te verzamelen. Leef je in in de belangen van stakeholders.

Leg afspraken vast

Leg de informatie die je verzamelt in gesprekken met stakeholders, en vooral de afspraken die je maakt, goed vast. Deze afspraken moeten worden geborgd in het

project. Heb je in de voorbereidingsfase de toezegging gedaan een gehandicaptenparkeerplek te handhaven? Dan moet dit in het contract met de aannemer vermeld staan. Hetzelfde geldt uiteraard voor afspraken die je maakt met partijen als brandweer, politie en kabel- en leidingbedrijven.

Doe wat je belooft

De basis voor je relatie met de omgeving is het nakomen van afspraken. Doe wat je belooft. Het is belangrijk om realistisch te zijn richting partijen. Wees duidelijk wat niet kan. Laat mensen niet onnodig in onzekerheid met "Dat zoek ik uit". Om er vervolgens nooit meer op terug te komen. Hiervoor geldt: 'underpromiss, overdeliver' (weinig beloven, veel doen).

Stel een communicatiestrategie op

Voor de communicatie stel je samen met de communicatieadviseur een communicatiestrategie op. Leg hierin vast op welke manier je de diverse stakeholders informeert en wanneer. De Factor C-methode is daarbij een hulpmiddel. Bij de communicatiestrategie horen vragen als: Wie doet de persvoorlichting en woordvoering? Wie informeert de opdrachtgever, de projectmanager of omgevingsmanager? Spreek af dat iedereen die belangrijke gesprekken voert met stakeholders goed geïnformeerd is over de belangen en risico's. Wat besproken en

afgesproken is, moet teruggekoppeld worden aan de omgevingsmanager. Houd de regie op het relatiebeheer en de communicatie. Focus je niet alleen op de weerstand in je project. Koester en informeer ook de voorstanders en neutrale partijen van het project. Zorg voor een proactieve communicatie voor, tijdens en na de uitvoering van het project. Begin in geen geval met de uitvoering voordat gecommuniceerd is.

Maak omgevingsmanagement zichtbaar

Zorg dat je bereikbaar bent, liefst telefonisch en rechtstreeks. Loop regelmatig rond in de omgeving en wandel eens binnen bij ondernemers of maak een praatje op straat. Door tijdens werktijd aanwezig te zijn, of in ieder geval bereikbaar, vang je klachten en vragen op. Vaak heb je dan al een oplossing of antwoord vóór de klacht groot kan worden. Houd een klachtendossier bij, om goed te kunnen monitoren en eventueel maatregelen te treffen. En natuurlijk een complimentendossier!

Maak de inspanningen die je verricht voor de omgeving zichtbaar. Open en eerlijke communicatie werkt in alle richtingen. Plaats verslagen van buurtbijeenkomsten op een website. Vermeld in buurtbrieven welke maatregelen zijn getroffen om een partij (of buurt) tegemoet te komen.

Project Noord/Zuidlijn

Bij de bouw van de metrostations van de Noord/Zuidlijn in de binnenstad zijn voor het ontgraven van de stations elektrische kranen geplaatst. Deze maken minder lawaai en geven minder stankoverlast dan reguliere (diesel)-kranen. In eerste instantie was hierover niet gecommuniceerd dat dit een maatregel voor de omgeving was. De buurt beklagde zich vervolgens bij de wethouder dat het project geen enkele rekening hield met de buurt, terwijl er juist veel geld geïnvesteerd was in de kranen.

Kijk ook buiten projectgrenzen

Het zoeken naar oplossingen om de belangen van een partij te combineren met je project, gaat soms verder dan de projectgrenzen. Het realiseren van extra parkeerplaatsen in een andere straat kan het verdwijnen van parkeerplekken voor de bouw van het project compenseren. Het lastige van dit soort oplossingen is dat deze soms buiten de projectscope of buiten het bereik van je opdrachtgever liggen. Oplossingen zijn vaak een project(je) op zich. Voor de bouw van de RAI is als compensatie voor de buurt het Beatrixpark uitgebreid.



Gebiedsbeheerder is je beste vriend

De gebiedsbeheerder is je beste vriend

De gebiedsbeheerder of de buurtcoördinator is vaak je belangrijkste bondgenoot. Zij zitten dicht bij de burgers en hebben bevoegdheden in een groter gebied dan jouw werkterrein. Zij kunnen bijdragen aan het verminderen van overlast tijdens de uitvoering. Bijvoorbeeld door tijdelijk een hoger beheerniveau te hanteren. Voorbeelden hiervan zijn vaker vegen, vaker vuil ophalen of actief handhaven op fout geparkeerde fietsen en auto's. Dat kan helpen om de omgeving van een bouwterrein leefbaar en aangenaam te houden. De daadwerkelijke overlast van de bouw wordt hiermee niet weggenomen, maar

de leefbaarheid verbetert. Zeker als dit soort dingen niet goed zijn meegenomen in de opdracht aan de aannemer.

Gebruik het BLVC-plan

Grote werken in de openbare ruimte, of werkzaamheden die van invloed zijn op de hoofdnetten auto, OV of fiets, moeten bij het Coördinatiestelsel en de Werkgroep Werk in Uitvoering (WWU) worden aangemeld. Enerzijds wordt bekeken of het mogelijk is om “werk met werk” te maken. Op zich al een hinderbeperekkende maatregel omdat de straat dan maar één keer open hoeft. Anderzijds wordt strikt gelet op het bereikbaar en leefbaar houden van de stad. Elk project dat is aangemeld bij het Coördinatiestelsel moet een BLVC-plan (Bereikbaarheid, Leefbaarheid, Veiligheid, Communicatie) opstellen. De projectmanager (of de aannemer) wordt zo gedwongen na te denken over de effecten van het project op de omgeving en maatregelen te treffen om de buurt bereikbaar, leefbaar en veilig te houden. Dit maakt de positie van de omgevingsmanager sterker. De afspraken worden uiteindelijk onderdeel van de WIOR-vergunning of omgevingsvergunning, nodig voor het werken in de openbare ruimte. Zo kan het stadsdeel handhaven als afspraken niet worden nagekomen.

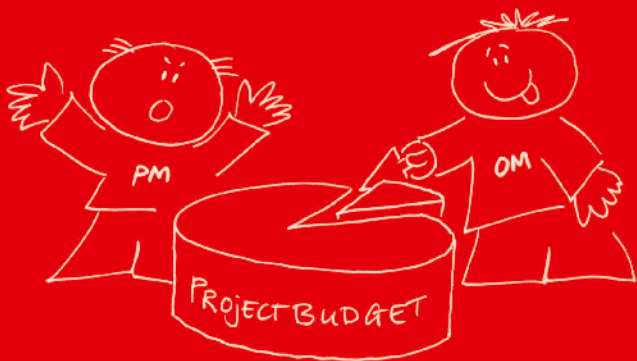
Leg eisen en wensen vast

Als omgevingsmanager kun je preventief voorwaarden laten opnemen in het contract met de ontwikkelaar of de aannemer. Bij een RAW-contract is het mogelijk om een bepaalde oplossing voorschrijven. Bij een innovatief contract kun je een bepaalde eis stellen. Wil je eenheid in de uitstraling van je bouwterrein? Schrijf dan voor dat alle bouwhekken dezelfde kleur hebben. Dat is bijvoorbeeld gebeurd rond het Centraal Station waar alle hekken blauw zijn. Anderzijds kun je ook de eis formuleren dat de bouwhekken een uniforme uitstraling hebben. De aannemer kan dan zelf een goede en mogelijk goedkopere oplossing kiezen.

Creëer gemeenschappelijk belang

Niet alleen de overheid, ook de aannemer heeft een belang bij een goede relatie met de omgeving. Het kan bijvoorbeeld bezwaren op vergunningen voorkomen. Betrek de aannemer actief bij klachten en de communicatie met de buurt. Laat hem in een buurtoverleg toelichten welke werkzaamheden plaatsvinden en waarom. Maar zorg er ook voor dat omwonenden zich gehoord voelen en dat gewerkt wordt op een manier die zo min mogelijk overlast oplevert.

Als er meerdere ontwikkelaars of aannemers in een gebied aan het werk zijn, kan een gezamenlijke beherpot helpen om alle partijen medeverantwoordelijk te maken voor het schoon en leefbaar houden van de



'Ho, niet zo veel!'

omgeving. Uit deze pot worden reparaties en het extra beheer betaald. Geld dat aan het einde van het project overblijft in de beheerpot, wordt teruggestort aan de ontwikkelaars/aannemers. Dit is bijvoorbeeld gedaan bij de ontwikkeling van de Oostelijke Handelskade, de aanleg van de IJ-tram en in het Arenagebied.

Investeer in maatregelen

Kijk altijd wat je kunt doen om de omgeving tegemoet te komen. Doe dit altijd, ongeacht hoe groot het daadwerkelijke hinderbeperkende effect is voor de buurt. Het helpt om te laten zien dat je luistert en de buurt serieus neemt. Soms zorgen eenvoudige maatregelen al voor

veel goodwill. Het is essentieel dat de omgevingsmanager middelen heeft om maatregelen te kunnen treffen. Alleen dan kan zorgvuldig met de belangen van de omgeving worden omgegaan.

Compenseer

Als alle maatregelen om hinder te voorkomen of te beperken niet het gewenste effect hebben gehad, kijk dan naar compenserende maatregelen. Biedt bijvoorbeeld alternatieven aan zoals een hotelovernachting bij nachtwerk. Of bezorg een bloemetje als er toch iets misgaat.

Personen of ondernemingen die vinden dat zij onevenredig zwaar getroffen worden door een project, kunnen een verzoek tot nadeelcompensatie indienen bij het gemeentelijk Bureau Juridische Zaken (BJZ). Dit kan bijvoorbeeld een aanzienlijk winst- of inkomstenverlies zijn, huurderving of schade als gevolg van een lagere opbrengst bij verkoop van een pand of bedrijf. Als BJZ vaststelt dat inderdaad schade vergoed moet worden, moet deze vergoeding vanuit het projectbudget betaald worden.

PLABERUM

1 Strategiefase

Strategiebesluit
*Van verkenning naar
erkenning*



2 Onderzoeksfase

Projectbesluit
*Van theoretisch naar
concreet*



3 Programma & ontwerp

Investeringsbesluit
Van voorlopig naar go/no go



4 Uitvoeringsfase

Uitvoerings- en
overdrachtsbesluiten
Van ontwerp naar uitvoering



PBI

1 Initiatiefase

Principebesluit



2 Uitgangspuntenfase

Voorkeursbesluit



3 Definitiefase

Projectbesluit



4 Ontwerpfase

Uitvoeringsbesluit



5 Realisatiefase



6. Beheer



5 Wat doe je in welke fase?

Omgevingsmanagement is in alle fasen van een project belangrijk, van initiatief tot en met beheer. Maar wat doe je nu wanneer?

In Amsterdam worden twee verschillende systematieken voor het gefaseerd ontwikkelen en realiseren van projecten gebruikt. Voor gebiedsontwikkeling geldt het Plan en Besluitvorming Ruimtelijke Maatregelen (Plaberum) als leidraad en voor infrastructuurprojecten het Plan en Besluitvormingsproces Infrastructuur (PBI). De fasering van deze systematieken komt op hoofdlijnen overeen.

Op de volgende bladzijden staat per projectfase weer-gegeven welke taken, producten en onderzoeken uitgevoerd moeten worden vanuit omgevingsmanagement. Op de website van het Coördinatiestelsel staan meer handige overzichten.

PLABERUM

1 Strategiefase

Strategiebesluit
Van verkenning naar
erkenning



PBI

1 Initiatiefase

Principebesluit



Taken omgevingsmanagement

In deze fase wordt verkennend en inventariserend onderzoek verricht naar het krachtenveld en risico's, om de haalbaarheid van een project te bepalen. Deze fase eindigt met een Strategiebesluit (Plaberum) of een Principebesluit (PBI).

Omgevingsmanagement: vooral op strategisch niveau.

- *Stakeholdermanagement*: in deze fase breng je stakeholders en hun belangen in kaart om inzicht te krijgen in het krachtenveld. Je voert alleen gesprekken met ambtelijke stakeholders en/of stakeholders met een groot belang. Er is nog geen aanleiding om de bredere omgeving, inclusief omwonenden, te betrekken omdat het project nog onzeker is. Neem in de projectrisicoanalyse risico's op voor omgevingsmanagement gerelateerde onderdelen.
- *Communicatie*: de externe communicatie is nog minimaal omdat het project nog in de beginfase is.
- *Conditionering en Verkeersmanagement*: de inventariserende werkzaamheden voor de conditionering worden uitgevoerd. Breng zaken als grondpositie en de juridische status van grond en gebouwen in kaart.

Omgevingsmanagementproducten en -onderzoeken

- Krachtenveld- en stakeholdersanalyse voor de globale haalbaarheidsverkenning
- Notitie betreding percelen & grondverwerving vanwege juridische consequenties
- Gespreksverslagen stakeholders en overzicht gemaakte afspraken bijhouden
- Plan van Aanpak (PvA) omgeving voor volgende fase (vooral strategisch en aanzet tot tactisch)

PLABERUM

2 Onderzoeksfase

Projectbesluit
Van theoretisch naar
concreet



PBI

2 Uitgangspuntenfase

Voorkeursbesluit



Taken omgevingsmanagement

In deze fase vindt nader onderzoek plaats naar de haalbaarheid van het project en de risico's. De fase eindigt met een Projectbesluit (Plaberum) of Voorkeursbesluit (PBI) waarin de scope van het project wordt vastgesteld: de opgave, uitgangspunten, varianten, risico's en een ontwerpverkenning. Aan het eind van deze fase heb je een eerste inventarisatie van benodigde vergunningen.

Omgevingsmanagement: vooral nog op strategisch niveau, tactisch niveau wordt belangrijker.

- *Stakeholdermanagement*: de krachtenveldanalyse wordt verder uitgewerkt naar stakeholderanalyse. Stel met de belangrijkste stakeholders uitgangspunten vast. Organiseer de eerste informatie-, participatie-, inspraakbijeenkomst of voer keukentafelgesprekken met bewoners om de omgeving te peilen. Houd een dossier bij van alle reacties die binnenkomen.
- *Communicatie*: ondersteunend aan stakeholdermanagement.
- *Conditionering en Verkeersmanagement*: breng de hele omgeving in kaart door zoveel mogelijk vooronderzoek

naar conditionering te doen. Bij een D&C-contract start het opstellen van een BLVC-kader. Een oriëntatiemelding bij het Kadaster en Coördinatiestelsel voor kabels en leidingen derden is aan te raden. Hierdoor is het mogelijk om in het ontwerp eerder in te spelen op mogelijke risico's of kan al worden gezocht naar bepaalde oplossingsrichtingen.

Omgevingsmanagementproducten en -onderzoeken

- Input leveren voor de Nota van Uitgangspunten, probleem-analyse, variantenstudie en ontwerpverkenning toegespitst op omgevingsaspecten
- Update krachtenveld- en stakeholdersanalyse vanuit vorige fase
- BLVC-kader voor D&C-projecten
- Oriëntatiemelding bij kadaster voor kabel- en leidingentracés
- Communicatieplan, opzet website, PvA informatieavonden, inspraak, participatie inclusief draaiboek
- Opzetten en bijhouden reactiedossier
- Gespreksverslagen stakeholders en overzicht gemaakte afspraken bijhouden
- PvA omgeving voor volgende fase waarbij dieper op de niveaus (strategisch, tactisch, operationeel) wordt ingegaan

3 Programma & ontwerp

Investeringsbesluit

Van voorlopig naar go/no go

3 Definitiefase

Projectbesluit



Taken omgevingsmanagement

In deze fase wordt het plan concreter en concreter. De programma's, het (stedenbouwkundig) plan en de grondexploitatie worden verder uitgewerkt. Deze fase eindigt met het Voorlopig Ontwerp en het Projectbesluit (PBI).

Omgevingsmanagement: doordat het project concreter wordt, kan dieper worden ingegaan op de verschillende niveaus; strategisch, tactisch en operationeel.

- *Stakeholdermanagement*: Het verplichte inspraakproces voor de omgeving is een belangrijk onderdeel in deze fase. Organiseer inspraakavonden waar iedereen kan reageren op de plannen. De inspraak wordt afgerond met een Nota van Beantwoording. In deze nota staan alle reacties die zijn binnengekomen, de antwoorden en de Nota van Wijzigingen (de wijzigingen op het plan naar aanleiding van de inspraakreacties). Eventueel volgen informatieavonden ter toelichting op de uitkomst inspraak. In de risico-inventarisatie worden risico's vanuit de omgeving aangescherpt. Waar mogelijk wordt gelijk ingezet op beheersing.
- *Communicatie*: het project wordt concreter waardoor meer

te vertellen is aan de omgeving. Organiseer bijvoorbeeld informatieavonden.

- *Conditionering en Verkeersmanagement*: aanmelding project bij Coördinatiebureau van Amsterdam om het project op te nemen in de meerjarenplanning van Bureau Stadsregie. Verder is er vooroverleg met de Werkgroep Werk in Uitvoering (WWU), een BLVC-verkenning, behandeling van de producten in de Centrale Verkeerscommissie (CVC) en Werkgroep Verkeerslichten Amsterdam (WVA). De eisen voor de eindgebruikers worden geformuleerd.

Omgevingsmanagementproducten en -onderzoeken

- Input leveren voor integraal PvE en technisch VO toegespitst op omgevingsaspecten
- Krachtenveld- en stakeholdersanalyse
- BLVC-notitie
- Eisenoverzicht eindgebruiker
- Communicatiekalender en -middelen, PvA inspraak inclusief draaiboek
- Bijhouden reactiedossier
- Gespreksverslagen stakeholders en overzicht gemaakte afspraken bijhouden

vervolg
3 **Programma & ontwerp**



4 **Ontwerpfase**
Uitvoeringsbesluit

Taken omgevingsmanagement

In deze fase worden het Investeringsbesluit (Plaberum) over het programma, het (stedenbouwkundig) plan inclusief de bouwvelop(pen), de grondexploitatiebegroting en een uitvoeringskrediet (indien nodig) gerealiseerd.

Omgevingsmanagement: in deze fase worden tactisch en operationeel niveau uitgediept. Communicatie gaat een grotere rol spelen, vooral richting bewoners en pers.

- *Stakeholdermanagement*: het contact met de omgeving is van groot belang in deze fase. Draagvlak en acceptatie kunnen worden vergroot. Eventuele weerstand bij omgevingspartijen kan door toezeggingen op andere vlakken worden verminderd. Bijvoorbeeld door een geringe scopewijziging of door iets terug te doen voor de omgeving.
- *Communicatie*: ondersteunend aan het stakeholdermanagement, regelt inspraakcommunicatie inclusief de Nota van Beantwoording en wijzigingen.
- *Conditionering en Verkeersmanagement*: overleg met de CVC (of stadsdeel verkeerscommissie) en behandeling uitgewerkte plannen in WVA. Breng de benodigde

verkeersmaatregelen in beeld, overleg met CoördinatieStelsel en betrokken partijen, stel het BLVC-plan op hoofdlijnen op. Start samen met de technisch specialist de (technische) conditionering op, zoals de start van de wenstracéprocedure (procedure om gezamenlijke werkzaamheden in de ondergrond te coördineren). Begin minimaal een jaar voor start uitvoering.

Omgevingsmanagementproducten en -onderzoeken

- Input leveren technisch DO toegespitst op omgevingsaspecten
- PvE inspraak inclusief draaiboek
- Nota van Beantwoording
- Nota van Wijzigingen
- Eventueel herzien voorstel ontwerp
- Gespreksverslagen stakeholders en overzicht gemaakte afspraken bijhouden
- PvA conditionering
- BLVC-hoofdlijnenplan
- Tekeningen voor aanvraag wenstracé (12 maanden voor start)
- Bijhouden reactiedossier
- PvA omgeving voor volgende fase (strategisch en tactisch doorzetten vanuit vorige fasen, operationeel wordt belangrijker)

4 Uitvoeringsfase

Uitvoerings- en
overdrachtsbesluiten
Van ontwerp naar uitvoering

vervolg
4 Ontwerpfase



Taken omgevingsmanagement

In deze fase wordt het bestek geschreven en de aanbesteding en gunning vinden plaats. Het maaiveldontwerp wordt verder uitgewerkt. Aan het einde van deze fase ligt het technisch Definitief Ontwerp klaar.

Omgevingsmanagement: op tactisch en operationeel niveau. In deze fase worden alle werkzaamheden verricht voor de conditionering.

- *Stakeholdermanagement*: de gesprekken met de stakeholders richten zich nu meer op de maatregelen in de uitvoering. Het is belangrijk om de omgeving een zo goed mogelijk beeld te geven van wat er precies gaat gebeuren. Vraag door: Wat is voor de stakeholders belangrijk? Wellicht kan tegemoet worden gekomen aan deze behoeften.
- *Communicatie*: ondersteunend aan stakeholdermanagement en aan conditionering. Het plan van aanpak voor uitvoeringscommunicatie wordt uitgewerkt op operationeel niveau.
- *Conditionering en Verkeersmanagement*: alle conditioneringszaken om het project op tijd te laten start worden geregeld, zoals: vergunningaanvragen, wenstracé akkoord, definitief

tracé akkoord. Het BLVC-detailplan gaat ter goedkeuring naar de WWU. Aan het einde van deze fase moet het werkterrein gereed zijn voor de starten van de werkzaamheden. Vaak wordt gestart met het (ver)leggen van kabels & leidingen.

Omgevingsmanagementproducten en -onderzoeken

- Definitief BLVC-plan (4 maanden voor start uitvoering)
- Verplichte onderzoeken moeten gedaan zijn zoals bodem-, flora & fauna-, historisch onderzoek, et cetera
- Bijhouden reactiedossier
- Gespreksverslagen stakeholders en overzicht gemaakte afspraken bijhouden
- PvA uitvoeringscommunicatie

vervolg
4 **Uitvoeringsfase**



5 **Realisatiefase**



Taken omgevingsmanagement

Het bestek wordt geschreven en de aanbesteding en gunning vinden plaats. Aansluitend volgt de uitvoering van het project. Deze fase sluit af met de oplevering van het project en overdracht aan de beheerder.

Omgevingsmanagement: het operationeel niveau is hier heel belangrijk, wees zichtbaar voor je omgeving.

- *Stakeholdermanagement*: vooral op operationeel niveau. Wees zichtbaar en bereikbaar voor de omgeving. De omgevingsmanager bewaakt de gemaakte afspraken met de omgevingspartijen en maakt nieuwe afspraken als zaken in de praktijk onmogelijk of anders blijken.
- *Communicatie*: handel klachten af en zie toe op een heldere uitvoeringscommunicatie. Een spreekuur geeft buurtbewoners de mogelijkheid op een eenvoudige manier input te leveren.
- *Conditionering en Verkeersmanagement*: nu de bouwhekken geplaatst worden is het zaak de BLVC afspraken in praktijk te brengen. Omgevingsmanagement zorgt ervoor dat wordt gewerkt volgens BLVC-plan, Werken In Openbare Ruimte (WIOR) en het handboek Zo Werken wij In Amsterdam (ZWIA).

Omgevingsmanagementproducten en -onderzoeken

- BLVC-detailplan
- Bijhouden reactiedossier
- Revisietekeningen, conditioneringszaken zoals nieuwe situatie kabels en leidingen
- Gespreksverslagen stakeholders en overzicht gemaakte afspraken bijhouden
- Communicatiemiddelen: website, nieuwsbrieven, persberichten, films en dergelijke.

Taken omgevingsmanagement

Na de oplevering van het project wordt het gebied teruggegeven aan de gebiedsbeheerder.

Omgevingsmanagement: deze fase staat in het teken van de overdracht van het project en belangrijke dossiers aan de beheerder. Verder worden onder andere reactiedossier, overzicht gemaakte afspraken inclusief afwerking en revisietekeningen overgedragen. Deze fase duurt vaak langer dan vooraf gedacht om allerlei afspraken vanuit het verleden te verifiëren. De omgevingsmanager handelt belangrijke uitvoeringszaken die nog spelen af.

- *Stakeholdermanagement*: de zaken die nog spelen met belangrijke stakeholders worden overgedragen aan de gebiedsbeheerder.
- *Communicatie*: over oplevering van het project naar de projectomgeving.
- *Conditionering en Verkeersmanagement*: overdracht van de nieuwe situatie aan de gebiedsbeheerder.

Omgevingsmanagementproducten en -onderzoeken

- Overzicht gemaakte afspraken inclusief de afwerking
- Overdrachtdocument



6 En dan de praktijk?!

Omgevingsmanagement beslaat een breed werkkterrein. Omgevingsmanagement wordt in verschillende projecten op verschillende manieren ingevuld. Dit is afhankelijk van het soort project, de projectfase, de omvang van het project en de specifieke omgeving waarin het uitgevoerd wordt. Maar ook van de mensen die aan het project werken en de visie die zij op omgevingsmanagement hebben. En natuurlijk spelen de mentaliteit, vaardigheden en ervaring van de omgevingsmanager een rol.

In dit hoofdstuk kijken we naar ervaringen bij een aantal gebiedsontwikkelingen en infrastructuurprojecten in de Amsterdamse praktijk. Hoe is het omgevingsmanagement georganiseerd, wat werkt en wat kan beter?

Utrechtsestraat

Het groot onderhoud aan de Utrechtsestraat is zowel een voorbeeld van hoe het mis kan gaan in een project, als van een succesvol verlopen project. De projectscope

was het van gevel tot gevel vernieuwen van de straat, aanbrengen van nieuwe gasleidingen, vernieuwen van de trambaan en renovatie van de bruggen.

In september 2009 is gestart met projectfase 1, de vernieuwing van de Utrechtsestraat tussen het Rembrandtplein en de Herengracht. De uitvoering had te kampen met vertraging en andere tegenslagen. Er ontstond een conflict tussen aannemer en opdrachtgever over de kwaliteit van het geleverde werk. Uiteindelijk kwam het werk stil te liggen.

Het grootste probleem voor de omgevingsmanager was dat afspraken met de omgeving niet werden nagekomen. Meerdere malen werden bewoners en ondernemers in de straat met slecht nieuws geconfronteerd, als wederom de planning niet werd gehaald. De ontevredenheid groeide doordat de tram al die tijd niet door de straat kon rijden. De ondernemers klaagden over omzetverlies, er verschenen negatieve verhalen in de media en het project had ook van de politiek alle aandacht. Fase 1 eindigde met het van het werk sturen van de aannemer in oktober 2010. Het werk was toen al een half jaar uitgelopen.

Met de ervaringen uit fase 1 werd een nieuwe start gemaakt. Gelet op de voorgeschiedenis was projectfase 2 vanaf het begin beladen. Het lag als het ware onder het vergrootglas van de buurt, politiek en media. Tussen

eind 2010 en eind 2011 is een nieuw bestek gemaakt en een nieuwe aanbesteding gehouden. Begin 2012 startte de uitvoering. Op 30 juli werd de vernieuwde straat feestelijk geopend en weer toegankelijk voor alle verkeer. Dit was zelfs een paar maanden eerder dan oorspronkelijk was afgesproken met de buurt.

Belangrijke elementen die de tweede fase van het project succesvol maakten zijn onder andere het opnemen van EMVI-criteria (Economisch Meest Voordelige Inschrijving) over planning en de uitvoeringsfasering in het contract. Werkzaamheden van diensten & bedrijven (vernieuwen gasleiding) zijn integraal meegenomen in het contract met de aannemer. Er is twee maanden voorbereidingstijd opgenomen tussen aanbesteding en start werkzaamheden. Hierdoor was er zekerheid dat de aannemer op de gecommuniceerde datum ook voortvarend van start ging. Vanuit de opdrachtgever is nadrukkelijk ingezet op samenwerking met de aannemer, aan een gedeelde projectdoelstelling. Het projectteam en de aannemer waren zich bewust van de noodzaak 'omgevingsproof' te werken. Hiervoor heeft het projectteam onder andere een Factor C-training gevolgd en een BLVC-presentatie gegeven aan de aannemer.

Verkeersmanagement, de contacten met het Coördinatiestelsel en met kabel- en leidingbeheerders waren belegd bij de directievoering. Er is stevig ingezet op relatiemanagement met ondernemers en winkel-

straatmanager. Afspraken die werden gecommuniceerd zijn ook waargemaakt. Vanuit het project is een aantal zaken opgepakt die buiten de feitelijke projectscope lagen, zoals het dagelijks ophalen van vuilnis, om straat en werkterrein opgeruimd te houden. De fulltime toezichthouder en verkeersbegeleiders in de straat waren zichtbaar en aanspreekbaar. De omgevingsmanager reageerde direct en acteerde op klachten, vragen, e-mails vanuit de omgeving. Dit om te voorkomen dat kleine dingen onnodig groot en daarmee onbeheersbaar worden. De mediastrategie heeft goed gewerkt. Het vertrouwen van de journalisten is herwonnen door ze persoonlijk en proactief te benaderen. Zowel het Parool als de Telegraaf plaatsten een interview met de projectmanager over de nieuwe projectaanpak. Ook bij slecht nieuws werd de media actief vanuit het project benaderd, om zo de regie over de berichtgeving te behouden.

Centrum Amsterdam Noord

In Amsterdam Noord wordt gewerkt aan een nieuw stadscentrum. Winkelcentrum Boven 't Y wordt uitgebreid. Rond het toekomstige metrostation van de Noord/Zuidlijn op het Buikslotermeerplein komen onder andere een scholencomplex, kantoren en een hotel. Een van de eerste bouwactiviteiten was de realisatie van een groot gebouw voor een nieuwe parkeergarage, woningen en winkels. Voorafgaand aan de start van de bouw zijn

heldere BLVC-afspraken gemaakt tussen de ontwikkelaar, het gemeentelijke projectbureau, de ondernemers en omwonenden over de bouwwerkzaamheden. Kenmerkend voor de bouwlocatie was de beperkte ruimte. Het was 'bouwen op een postzegel'.

Tijdens de bouw ontstond een dilemma. De verwachtingen van de omwonenden en ondernemers waren erg hoog. Met de gemaakte BLVC-afspraken zou de overlast voor de omgeving beperkt zijn. In de praktijk was het voor de aannemer lastig zich aan deze afspraken te houden. De ruimte waarbinnen gewerkt moest worden was feitelijk te krap en de aan- en afvoerwegen liepen dwars door de wijk. Voor de beheerder van het stadsdeel was het erg lastig om te handhaven: de bouwer moest immers kunnen bouwen, maar de BLVC-afspraken (gekoppeld aan de bouwvergunning) gaven de bouwer weinig speelruimte. Doordat de uitvoeringscommunicatie bij de gemeente lag, werden klachten van omwonenden en ondernemers geadresseerd aan het stadsdeel en het gemeentelijke projectbureau. De 'pijn van de omgeving' werd hierdoor onvoldoende gevoeld bij de aannemer en de ontwikkelaar.

Uiteindelijk is onder leiding van de omgevingsmanager een aanvullend BLVC-plan opgesteld. Een aantal eisen en wensen van de bewoners en ondernemers zijn daarbij komen te vervallen. De aannemer moest zich volledig aan het BLVC-plan committeren. Conclusie was dat het



oude BLVC-plan uitging van goede intenties maar dat teveel rekening werd gehouden met alle belangen van de omgeving. Dit bleek in de praktijk niet haalbaar. Het nieuwe BLVC-plan was realistischer en daardoor eerlijker, ook al hield het minder rekening met de wensen vanuit de omgeving. Dit plan was goed uit te leggen aan de omgeving en werd geaccepteerd.

OV SAAL

Het project OV SAAL (Openbaar Vervoersverbinding Schiphol – Amsterdam – Almere – Lelystad) omvat een spoorverbreding waarvoor een aantal viaducten gebouwd worden en aardebanen worden verbreed langs de ringweg A10.

Het project wordt gerealiseerd in een gebied met weinig direct omwonenden. Het zijn met name de treinreizigers en de lokale weggebruikers die hinder ervaren. Ook is er veel overlap met omgevingsprojecten, zoals de ontwikkeling van Zuidas en de aanleg van ZuidasDok.

Opdrachtgever ProRail en de aannemer vormen een alliantie. De alliantie stelt in samenwerking het Programma van Eisen en ontwerp op, voorafgaand aan de uitvoering. Het managementteam van de alliantie bestaat uit een alliantiemanager, een technisch manager, een finance & control manager en een omgevingsmanager. Omgevingsmanagement is daarmee een

volwaardige discipline in het project. Binnen het managementteam worden het projectbelang en het omgevingsbelang integraal afgewogen.

De omgevingsmanager verzorgt het stakeholdermanagement. Met een groot aantal partijen zoals Zuidas, gebiedsbeheerders en bestuurders, vindt structureel overleg plaats. Bij andere stakeholders volstaat regelmatig of incidenteel overleg. Wekelijks worden met de risicomanager de knelpunten en beheersmaatregelen doorgenomen. Voor de conditionering (het verleggen van kabels en leidingen door derden en vergunningen) en verkeersmanagement zijn coördinatoren aangesteld. Zij zorgen ervoor dat de randvoorwaarden om te starten met de uitvoering tijdig afgerond zijn. Dit zijn lokale specialisten, in dit geval Amsterdamse ambtenaren, die goed de weg kennen binnen het Amsterdamse Coördinatiestelsel en een uitgebreid netwerk hebben binnen diverse organisaties.

ProRail verzorgt zelf de externe communicatie met bewoners en pers. Interne communicatie en afstemming is binnen het projectteam belegd.

Arena Poort

In het gebied rondom de Arena is de afgelopen jaren flink gebouwd: ZiggoDome, een extra viaduct, renovatie van wegen en inrichting van de openbare ruimte. Om alle projecten te kunnen uitvoeren terwijl het gebied in

gebruik bleef, is een strategisch bouwcoördinator aangesteld. Deze bouwcoördinator vervulde deels taken als directievoerder, deels als omgevingsmanager. Hij hield zich bezig met zowel conditionering als stakeholdermanagement. Zelf beschrijft hij zijn rol als “de Haarlemmerolie in het gebied”.

Tijdens de voorbereidingsfase is een integraal plan opgesteld waarin rechten en plichten van alle partijen zijn opgenomen. Het plan is bestuurlijk vastgesteld om zoveel mogelijk draagvlak te creëren. Het plan maakte bovendien deel uit van het contract met de verschillende partijen.

Wat de bouwcoördinator tot succes maakte, is dat alle partijen zich gecommitteerd hadden aan het aanstellen van een bouwcoördinator. Dit was contractueel vastgelegd. De verschillende partijen deelden in de aanstellingskosten en de ‘spijkerpot’. De bouwcoördinator had hierdoor een onafhankelijke positie. Hij loste problemen op voor de omgeving en voor de bouwers. Dat gaf hem bovendien een breed overzicht van wat er speelde. Met de spijkerpot kon de coördinator indien nodig zelf het een en ander regelen. Zoals het opknappen van de gezamenlijke bouwweg voor aan- en afvoer van materialen. In plaats van in discussie te moeten gaan over welke aannemer moest betalen voor het opknappen van de weg, kon de bouwcoördinator dit uit zijn potje doen.



Van Beuningenplein

In opdracht van stadsdeel West is het Van Beuningenplein tussen 2009 en 2011 geheel heringericht met een ondergrondse garage, een nieuwe speeltuin en een aantal sociale functies. Het ontwerp is integraal aanbesteed met een definitief ontwerp voor het maaiveld, schetsontwerpen voor een tienercentrum, een speeltuin-gebouw met theehuis en een functioneel PvE voor een ondergrondse parkeergarage. Het ontwerp van het speelplein is in samenwerking met bewoners en gebruikers tot stand gekomen en tot een definitief ontwerp uitgewerkt. Behoud van bestaande bomen, een groener plein en beperken van bouwoverlast waren bepalende eisen voor (politiek) draagvlak. Het contract is een mengvorm van Design, Engineering, Construct en Maintain (DECM). De opdrachtnemer heeft het ontwerp verder uitgewerkt en gerealiseerd en is verantwoordelijk voor het onderhoud van de parkeergarage en de buitenkant van de nieuwe gebouwen voor een periode van 10 jaar.

Een van de selectiecriteria bij aanbesteding was de organisatie van het omgevingsmanagement door de aannemer. Bij de aanbestedingsdocumenten zat een uitgebreid BLVC-kader waarin concrete eisen waren opgenomen, zoals een verplichte bouwroute voor bouwverkeer, beperkte werktijden voor het trillen van damwanden en heien (7.30 – 17.00 uur), maximale geluidsgrenzen voor aggregaten en het in stand houden



SUPER
MARKET

DE
WAL

VAN LEEUWEN

3333

2

30

van de speelplaatsfunctie tijdens de bouw. Ook ten aanzien van de communicatie zijn eisen gesteld zoals een herkenbaar meld/-informatiepunt, het aanstellen van een omgevingsmanager, het organiseren van een klankbordgroep, het vieren van mijlpalen en het bijhouden van een klachtenregister.

Dit betekent wel dat je als opdrachtgever in een vroeg stadium moet weten wat je wilt en daarna niet meer willen veranderen. Omdat de afspraken onderdeel zijn van het contract, is het kostbaar om daar wijzigingen in aan te brengen.

De opdrachtnemer moest bij inschrijving een globaal BLVC-uitvoeringsplan aanleveren. Dit werd een contractstuk. In de ontwerpfase moest dit plan verder uitgewerkt worden tot een definitief BLVC-uitvoeringsplan. Bij elke overtreding van de gestelde eisen in het BLVC-plan gold een boete van € 1.000,- per overtreding per dag.

Als er sprake was van overschrijding van de geluidsgrenzen gold zelfs een boete van € 2.500 per dag. Vanuit de opdrachtgever werd dagelijks toezicht gehouden op de gemaakte afspraken. In de beginfase zijn enkele boetes uitgedeeld, maar daarna heeft de opdrachtnemer zich aan de afspraken gehouden. Dit was voor de buurt prettig, omdat zij kregen wat beloofd was. De opdrachtnemer wist bovendien van tevoren precies waar hij aan toe was en kon binnen de gestelde kaders zelf het werk inrichten. Het geeft veel zekerheid aan alle partijen.

De intentie van de opdrachtgever was om zoveel mogelijk werkzaamheden bij de opdrachtnemer neer te

leggen en zo de eigen projectorganisatie zo klein mogelijk te houden. Omdat de omgeving relatief overzichtelijk was, heeft dit goed gewerkt. De opdrachtnemer heeft het werk, de fasering en de logistiek zelf zo slim mogelijk vormgegeven. Voor het aanvragen van vergunningen kreeg de opdrachtnemer advies en hulp vanuit het stadsdeel.

Toch konden niet alle werkzaamheden uit handen worden gegeven aan de opdrachtnemer. Vanuit de opdrachtgever was bijvoorbeeld sturing nodig om te komen tot afspraken met diensten en bedrijven over verleggingskosten van kabels en leidingen.

Bij een groter project of een complexere omgeving is het niet mogelijk om de projectorganisatie zo klein te houden. De taken van de opdrachtgever nemen dan toe. Denk bijvoorbeeld aan afstemming met andere projecten of verkeersomleidingen in een groter gebied. In dat geval verlies je een deel van de voordelen van deze contractvorm en moet je wellicht een andere taakverdeling tussen opdrachtgever en opdrachtnemer overwegen.

Meer informatie

Wil je meer informatie over omgevingsmanagement, dan zijn er verschillende aanvullende documenten, boeken en websites waar interessante informatie te vinden is. Hieronder staat een aantal bronnen die dieper ingaan op de in dit boekje genoemde werkwijze(n) en maatregelen.

Algemeen

De zoektocht naar het vak: Omgevingsmanagement Kennis in het Groot (KING) 2010, www.kennisinhetgroot.nl

Handreiking stakeholdersstrategie bij vitale infraschakels Kennis in het Groot (KING) 2013, www.kennisinhetgroot.nl

Handboek Strategisch Omgevingsmanagement, M. Wesselink, Kluwer Deventer 2010

En nu aan de slag, Quickstart document voor omgevingsmanager in de planfase, Rijkswaterstaat 2009

Sneller en Beter, Commissie Elverding, 2008
www.snellerenbeter.nl

Over het Coördinatiestelsel Amsterdam, BLVC en WIOR
www.amsterdam.nl/coordinatiestelsel

Verdere Amsterdamse regelgeving is te vinden op
www.regelgeving.amsterdam.nl

Amsterdam

Voor ambtenaren van de gemeente Amsterdam is verder nog aanvullende informatie te vinden op de intranetsite www.intranet.amsterdam.nl/omgevingsmanagement.

Hier zijn bijvoorbeeld links te vinden naar

- de Factor C-methode
- Het Plaberum
- De synchronisatie PBI–Plaberum
- De inspraakverordening
- De verordening nadeelcompensatie
- Straatmanagers
- BLVC
- WIOR
- ZWIA (Zo werken wij in Amsterdam op straat)

Vragen? Kennis delen?

Mail ons: omgevingsmanagement@amsterdam.nl

Colofon

Dit boekje is mede mogelijk gemaakt door een financiële bijdrage van de Stuurgroep Kennisdelen Ruimtelijke Sector. De stuurgroep heeft als doel om mensen en kennis te verbinden door kennisvraag en -aanbod bij elkaar te brengen.

Auteurs/eindredactie

Anja Wanningen (PMB), Wendy Schipper (DIVV), Marcel Haak (PMB), Angelika de Hoog (IBA)

Redactioneel advies

Ethel van Kesteren (IBA) en Leonie Peters (PMB)

Beeldmateriaal

Foto's: Gemeente Amsterdam.

Illustraties: Marcel Haak

Ontwerp en productie

CO3, Irma Bannenberg, www.co3.org

Met dank aan Lourens Loeven (PMB), diverse collega's van IBA, DIVV en PMB die hebben meegelezen, de directies DIVV en IBA en het PMB Leerhuis.

