

'Omgevingsmanagement verdi

Omgevingsmanagement wordt steeds belangrijker. Rijkswaterstaat en veel waterschappen stellen voor grotere projecten vaak een aparte omgevingsmanager aan. Die richt zich vooral op de communicatie. Bij gemeenten, met kleinere projecten, komt de rol van omgevingsmanager vaak automatisch bij de projectleider terecht. Wat dit voor hem betekent en hoe hij invulling aan deze rol kan geven is daarbij niet altijd helder.

ANNA DU PRIE

Van oudsher is de gemeentelijk projectleider degene die leiding geeft aan de voorbereiding en uitvoering van projecten in de openbare ruimte. De spin in het web van ontwerpers, technisch adviseurs, aannemers en, niet te vergeten, de eigen collega's. Vaak zelf ontwerper of adviseur geweest en vanuit die inhoudelijke achtergrond doorgegroeid naar het projectleiderschap.

Inhoudelijk sterk en pragmatisch ingesteld, wat een voordeel is in een omgeving met commerciële partijen zoals adviesbureaus en aannemers.

Onder invloed van ontwikkelingen zoals de toegenomen mondigheid van de burger, de introductie van projectmatig werken en *last but not least* de bezuinigingen, is de rol van de projectleider echter veranderd. De nadruk ligt steeds meer op het managen van de projectomgeving. En niet alleen de communicatieve kant. Want juist in de gemeentelijke situatie spelen ook procedures, vergunningen en ondergrondse aspecten een belangrijke rol. Die zaken vormen daarmee een belangrijk onderdeel van het omgevingsmanagement. "Het managen van de projectomgeving krijgt lang niet altijd de aandacht die het verdient", zegt Jos van de Griend (Van de Griend Management & Advies), adviseur openbare ruimte en infrastructuur. Samen met communicatieadviseur Tanja Eijkelboom (Picobella PR) verzorgt hij cursussen omgevingsmanagement voor gemeentelijke projectleiders.

Drie soorten omgevingen

"Je kunt in de gemeentelijke situatie drie soorten omgevingen onderscheiden: de mensen-omgeving, de juridische omgeving en de ondergrondse omgeving", zegt Van de Griend. De mensenomgeving bestaat uit alle partijen die bij het pro-



Tanja Eijkelboom: "Wat wil ik eigenlijk bereiken met communicatie, is de hamvraag voor elk project."

ject betrokken zijn, zoals burgers, ondernemers en belangenverenigingen. Veel aandacht gaat uit naar de burger, die in toenemende mate een rol opeist in het voorbereidings- en realisatietraject. Gemeenten zien de burger steeds meer als de klant waar het om draait. Dit komt enerzijds tot uiting in de inrichting van de gemeentelijke organisatie met bijvoorbeeld wijkbureaus en wijkmanagers. Ook blijkt deze ontwikkeling uit de actuele thema's op de politieke agenda als 'burger centraal', 'wijkgericht werken' en 'excellente dienstverlening'. Voor de projectleider impliceert dit een grotere en actievere rol in het communicatieproces, bijvoorbeeld bij informatieavonden, klankbordoverleggen en enquêtes.

De juridische omgeving bestaat met name uit de vergunningen, procedures en (nieuwe) contractvormen waar de projectleider steeds meer mee te maken krijgt. Vanwege de toegenomen complexiteit wordt nadrukkelijker een beroep gedaan op zijn procedurele en juridische kennis. Onvoldoende kennis kan leiden tot (te) laat actie ondernemen en bovenal vertraging, gepaard met extra kosten.

Uit risico-inventarisaties blijkt vaak dat de ondergrond veel risico's in zich heeft: van kabels en leidingen en verontreiniging tot archeologische schatten. Vandaar dat de ondergrondse omgeving als derde speerpunt voor de omgevingsmanager geldt.

Effectief communiceren

Communicatie speelt een belangrijke rol bij het omgevingsmanagement en wordt dikwijls als lastig onderwerp beschouwd. "Vaak denkt men dat als men alle beschikbare middelen maar in-

zet, de boodschap wel moet aankomen en het traject goed zal verlopen. Dat zou anders moeten", zegt Eijkelboom. "Wie herkent niet de volgende situaties?"

"Ondanks alle informatieavonden, klankborden, brieven en krantenartikelen is er geen grip en vertrouwen bij de betrokken partijen. Een uitgebreid communicatietraject heeft niet tot het beoogde resultaat geleid: draagvlak bij alle partijen en een vlot lopend project. In plaats daarvan een moeizaam proces. En een klankbord van bewoners met 'kampen' tussen vertegenwoordigers van verschillende straten. Terwijl het klankbord juist was ingesteld om overeenstemming tussen de groeperingen te bereiken. Het voorbereidingstraject duurde hierdoor maanden langer. En niet alleen klankbordleden, maar ook bewoners die tot hun 'achterban' behoorden, gaven zelfs nog tijdens de realisatiefase aan dat zij zich niet gehoord voelden door 'de gemeente'."

"Tot overmaat van ramp moest het uitvoeringsteam bovendien verschillende keren afwijken van het definitieve ontwerp, om tegemoet te komen aan wensen van bewoners. Mede door tussenkomst van de wethouder, die beloftes deed die indruisten tegen de plannen. Ander materiaal op de stoepen, de weg tóch iets breder; het gebeurde en de projectleider kon het niet voorkomen, ondanks de technische bezwaren die er waren."

Eijkelboom: "Je kunt zulke lastige, vaak onverwachte situaties voorkomen door telkens aan het begin van een project een aantal strategische vragen te stellen: wat wil ik bereiken met communicatie, en hoe communiceer ik effectief?"

ent meer aandacht'

Communicatie is niet het afvinken van een checklist met communicatiemiddelen, maar betekent teruggaan naar de kern. De vraag 'wat wil ik eigenlijk bereiken met communicatie' is de hamvraag voor elk project. Op basis van het antwoord op die vraag bepaal je de communicatiestrategie. Het zomaar instellen van een klankbord met bewoners garandeert bijvoorbeeld niet dat alle bewoners begrip krijgen voor een plan. Zeker niet als er sprake is van subgroepen bewoners met verschillende belangen. En is er wel voldoende kennis, ervaring en capaciteit in huis om een interactief proces aan te gaan? Bepaal van tevoren ook heel duidelijk je kaders: over punt A mogen partijen meebeslissen, maar de punten B en C bepaalt de gemeente, omdat anders de veiligheid in het geding komt. Effectieve communicatie is dus vooral een kwestie van vooraf de juiste vragen stellen. Vervolgens bepaal je via welke communicatiemiddelen je het best met partijen kunt converseren. Dit vereist kennis van en gevoel voor het communicatievak. Voor de projectleider betekent dit het belang zien om hierover in de begin van een project na te denken. Maar ook de capaciteit hebben om op het juiste moment ondersteuning van een communicatiedeskundige in te schakelen.'

Nieuwe rol

Volgens Van de Griend en Eijkelboom draait het bij de professionalisering van de projectleider in zijn rol als omgevingsmanager om drie zaken: de houding tegenover de burger, de ontwikkeling van competenties op het vlak van communicatie en juridische en financiële basiskennis, en het effectief gebruik van de juiste instrumenten.

"Het begint vaak al met een andere houding. Nog te vaak zien projectleiders 'de burger' als

een lastig obstakel op weg naar het eindresultaat. Communicatie? Liever niet, want dan maak je wellicht slapende honden wakker. Deze houding is op de lange duur ineffectief. Gelukkig zijn er ook steeds meer situaties waarin men 'de bewoner' als (grootste) belanghebbende, als klant en als ervaringsdeskundige ziet. En probeert men de energie en ideeën van bewoners positief te benutten in projecten."

"Zo zijn wij in de gemeente Utrechtse Heuvelrug betrokken geweest bij diverse herinrichtingsprojecten, waarbij verschillende manieren zijn gebruikt om de kennis van bewoners in het ontwerp te gebruiken. Met onder andere brainstormsessies, klankbordbijeenkomsten en gezamenlijke ontwerpessies zijn bewoners actief bij het ontwerp betrokken. Door de continue interactie met inwoners heeft de gemeente – en hebben wij, hoewel dit niet altijd voorspelbaar is – geleerd wanneer welke inbreng van bewoners wenselijk is. De vraag is namelijk hoe groot de rol van bewoners is in een bepaalde projectfase. Wil je bewoners enkel informeren? Of gaat het bijvoorbeeld om een coproductie? Bedenk dat goed van tevoren!"

Daarnaast vraagt de rol van omgevingsmanager, naast de meer traditionele competenties, nieuwe competenties: communicatieve vaardigheden, maar ook juridische en financiële (basis) kennis. Deze kennis en vaardigheden worden met de inkrimping van juridische en communicatieve afdelingen vanwege bezuinigingen alleen maar urgenter.

Instrumenten

De projectleider kan bij het professionaliseren van zijn nieuwe rol gebruikmaken van diverse instrumenten. Op het gebied van communicatie zijn dit bijvoorbeeld het strategisch communica-

tieplan en de communicatiekalender. "Het communicatieplan is belangrijk aan het begin van een project. Met een lijst met strategische vragen ga je aan de slag en ontwikkel je een visie die staat als een huis. Tijdens de uitvoering blijkt vooral de communicatiekalender nuttig. Dit document is dynamisch en dwingt je gedurende een project continu stil te staan bij alle doelgroepen en bijbehorende communicatieacties en -momenten."

Voor het managen van de juridische omgeving zijn twee instrumenten van belang. Ten eerste de inventarisatie van vergunningen en procedures bij aanvang van het project. "Dit klinkt eenvoudig en logisch, maar in de praktijk gebeurt dit vaak niet, met ongewenste vertragingen en meerkosten als gevolg. Het tweede instrument is het contracteringsadvies voor een gedegen, weloverwogen keuze van de contracten aanbestedingsvorm(en) bij het werk dat je uitbesteedt. In de praktijk kiest men vaak op gevoel of kiest men voor oude vertrouwde oplossingen. Terwijl een rationele keuze wellicht tot een geschiktere keus leidt en een betere uitgangspositie oplevert voor het effectief managen van de omgeving."

Een mooi voorbeeld is een complexe weg/rioolreconstructie waarbij de gemeente, voordat men met de uitwerking van het ontwerp begon, een onafhankelijk advies liet uitbrengen over de meest geschikte aanbestedingswijze en contractvorm. Dit advies had vervolgens invloed op de opzet en inrichting van de volgende projectfase: de ontwerpfase.

Het goed managen van de ondergrondse aspecten, ten slotte, betekent structureel aandacht voor gedegen inventariserend onderzoek in de beginfase van een project: naar kabels en leidingen, en bijvoorbeeld archeologisch en milieukundig bodemonderzoek. Daarbij verdient het aanbeveling om aan de onderzoeken een paragraaf toe te voegen waarin aandacht besteed wordt aan de kans dat bepaalde gebeurtenissen optreden en aan risicobeheersing. "Onderzoeksrapportages bevatten nog te vaak alleen een weergave van de onderzoeksresultaten. Juist de koppeling met de kans op bepaalde risico's en bijpassende beheersmaatregelen maakt dat de projectleider hierop kan anticiperen en de omgeving zo goed mogelijk kan beheersen."

Aanleren

Succesvol omgevingsmanagement wordt deels bepaald door karaktereigenschappen die je hebt of niet hebt, maar is voor een ander deel ook aan te leren. Van de projectleider vergt dit een combinatie van het ontwikkelen van competenties en het effectief toepassen van de juiste instrumenten en soms ook een andere houding. "We willen laten zien dat dit het werk van de projectleider niet alleen breder en interessanter maakt, maar ook nog eens gemakkelijker."



Jos van de Griend: "De burger eist in toenemende mate een rol op in het voorbereidings- en realisatietraject."

FOTO: VAN DE GRIEND MANAGEMENT EN ADVIES