



Rijkswaterstaat
Ministerie van Verkeer en Waterstaat

Omgevingsmanager: de onmisbare schakel tussen buiten en binnen

Werkboek omgevingsmanagement voor de planstudie- en uitwerkingsfase
definitieve versie, 01 december 2009

Water. Wegen. Werken. Rijkswaterstaat.





Rijkswaterstaat
Ministerie van Verkeer en Waterstaat

Omgevingsmanager: de onmisbare schakel tussen buiten en binnen

Werkboek omgevingsmanagement voor de
planstudie- en uitwerkingsfase

Colofon

Dit werkboek omgevingsmanagement is tot stand gekomen in een samenwerkingsverband tussen de Programmadirectie Planstudies Droog en de organisatieonderdelen Tracé/m.e.r.-centrum, afdeling Gebruikers en het steunpunt Gebiedsgericht werken van de Dienst Verkeer en Scheepvaart. Veel informatie is verkregen door middel van workshops en interviews onder Rijkswaterstaat medewerkers.

Regie:

Carmen Peletier	Rijkswaterstaat Programmadirectie Planstudies Droog
Tilly Post	Rijkswaterstaat Programmadirectie Planstudies Droog

Projectteam omgevingsmanagement:

Aad van den Burg	Rijkswaterstaat DVS afdeling Gebruikers Verkeer en Vervoer
Charlotte Defesche	Rijkswaterstaat DVS Programmadirectie Planstudies Droog
Jack de Vries	Rijkswaterstaat DVS Steunpunt Gebiedsgericht werken
Jeroen Weertman	Rijkswaterstaat DVS Tracé MER centrum
Jim van Wingerden	Movares, team omgevingsmanagement
Frans Merckx	Rijkswaterstaat DVS afdeling Gebruikers Verkeer en Vervoer

Klankbordgroep:

Christine Davidse	Rijkswaterstaat Dienst Zuid-Holland
Luis Martins Dias	Rijkswaterstaat DVS Tracé MER centrum
Vicky Zuiderwijk-Groenendijk	Rijkswaterstaat Dienst Zuid-Holland, district Haaglanden
Peter van der Ham	Rijkswaterstaat Dienst Zuid-Holland
Erik van Berge	
Henegouwen	Rijkswaterstaat Dienst Oost-Nederland
Kim Hofhuis	Rijkswaterstaat DVS Steunpunt PNM
Marit de Jong	Rijkswaterstaat staf DG
Rudy Klunder	Rijkswaterstaat Dienst Utrecht
Arthur van Looij	Rijkswaterstaat Dienst Infrastructuur
Melanie Nissink	Rijkswaterstaat Dienst Infrastructuur
Dees Oosterhout	Oosterhout en partners /Rijkswaterstaat CLC
Ilkel Vlaar-Taner	Rijkswaterstaat Dienst Noord-Holland
Steven Wouda	Centrum Publieksparticipatie V&W
Kirsten van Zalinge	Rijkswaterstaat Dienst Utrecht

Bestellen van dit werkboek kan via www.tracemer.nl

Een digitale openbare ruimte voor omgevingsmanagement is 'under construction' op <http://vpr.intranet.rws.nl/>.

Februari 2010 tweede druk. Er zijn enige spel- en opmaakverbeteringen doorgevoerd, waardoor de paginanummering t.o.v. de eerste druk iets kan zijn gewijzigd.

Voorwoord

Omgevingsmanagement staat volop in de belangstelling en is ook bij Rijkswaterstaat sterk in ontwikkeling. De commissie Versnelling Besluitvorming Infrastructuurele Projecten (ook wel commissie Elverding genoemd) heeft aangegeven dat we hier nog meer op moeten inzetten. Dat is goed omdat het tijdig betrekken van de omgeving bij infrastructurele werken veel voordeel oplevert.

Rijkswaterstaat streeft ernaar om omgevingsmanagement verder te professionaliseren. Samen met andere landelijke- en regionale diensten heeft de Dienst Verkeer en Scheepvaart de kennis en ervaring over omgevingsmanagement vastgelegd. Met dit werkboek willen we invulling geven aan de implementatie van een landelijk kader voor omgevingsmanagement.

Dit werkboek Omgevingsmanagement is opgesteld in samenwerking met omgevingsmanagers in de plan- en realisatiefase van droge infrastructurele projecten. Een deel van de informatie is ook geschikt voor projecten in de natte infrastructuur. Zowel ervaren als beginnende omgevingsmanagers krijgen hiermee een overzicht van de belangrijkste activiteiten en best practices, evenals andere medewerkers die actief zijn op het gebied van omgevingsmanagement of die met omgevingsmanagers samenwerken. Daarnaast kan het werkboek gebruikt worden voor training en opleiding.

Enkele recente voorbeelden van succesvol omgevingsmanagement zijn het project A2, passage Maastricht, de doortrekking van de A15 bij Arnhem en de verbreding van de A12 Waterberg-Velperbroek. Daar pakt Rijkswaterstaat het omgevingsmanagement al heel professioneel aan. Maar ook op andere plaatsen zoals bij Maasvlakte II en A4 Midden Delfland is men goed op weg. Belangrijk is dat de omgevingsmanager binnen de rolverdeling van het Integraal ProjectManagement model (IPM) volwaardig meedraait en vanaf het begin van het project zowel bestuurlijk als operationeel betrokken wordt. Alleen dan kan de kennis van omgevingsmanagement ten volle benut worden.

Verzamelen van kennis en ervaring binnen de eigen organisatie en leren van andere organisaties vind ik belangrijke ingrediënten om Omgevingsmanagement verder te professionaliseren bij Rijkswaterstaat. Daar gaan we ons de komende tijd samen met andere landelijke- en regionale diensten voor inzetten.

Ik wens u veel leesplezier!



drs. G.J.A. (Joris) Al
Hoofdingenieur-Directeur
Rijkswaterstaat Dienst Verkeer en Scheepvaart

Inhoud

Colofon	— 3
Voorwoord	— 5
Mensen aan het woord	— 9

1	Inleiding — 11
1.1	Aanleiding — 11
1.2	Dit rapport — 12
1.2.1	Wat staat erin? — 12
1.2.2	Voor wie? — 12
1.2.3	Wat is de context? — 12
1.2.4	Leeswijzer — 13
1.3	Vraag aan de lezer — 13
2	Omgevingsmanagement — 15
2.1	Wat is omgevingsmanagement? — 15
2.2	Maatwerk — 15
2.2.1	Assenkruis van belangen en beslisruimte — 16
2.2.2	Het publiek beoordeelt Rijkswaterstaat — 18
2.3	Vier vormen van omgevingsmanagement — 19
2.4	Omgevingsmanagement in de planfase — 22
2.5	De interne cultuur en de probleemeigenaar — 23
3	Inhoudelijk — 27
3.1	Stakeholdersmanagement — 27
3.2	Communicatie — 29
3.3	Participatie — 32
3.4	Verkeersmanagement — 35
3.5	Conditionering — 36
4	De buitenwereld — 43
4.1	Wie is de omgeving? — 43
4.1.1	Omwonenden — 43
4.1.2	De markt: vroege marktbetrokkenheid/vervlechting — 44
4.1.3	Andere overheden — 46
4.1.4	Belangengroepen — 47
4.1.5	Interne omgeving — 48
4.2.	Formele rollen van partijen — 49
5	De omgevingsmanager — 51
5.1	De rol van omgevingsmanager — 51
5.2	Wie is de omgevingsmanager? — 52
5.2.1	Relatie met andere teamrollen (in theorie en praktijk, IPM-rollen) — 52
5.2.2	Competenties — 55
5.3	Omgevingsmanagers bij Rijkswaterstaat — 56
Bijlage 1	Project- of processturing — 57
Bijlage 2	Overzicht participatiegerichte middelen en methoden binnen Rijkswaterstaat — 58
Bijlage 3	Checklisten bij de kamers van het publiekshuis — 61
Bijlage 4	Extra informatie en hulpmiddelen — 64
Bijlage 5	Tips uit de omgevingsmanagement workshops — 68
Bijlage 6	Gebruikte Literatuur — 69

Mensen aan het woord over omgevingsmanagement

Sander Wegbrans geeft aan dat hij zich voorheen ergerde aan de ongecoördineerde contacten. **21**



Donné Slangen bepleit bij bestuurders dat ze hun 'love baby' even aan de kant zetten zodat ruimte ontstaat voor echte participatie. **24**

Plannen worden beter als ze open staan voor inbreng van anderen zegt Henk Visée. **33**



Ben Viveen's motto: Gratis bestaat niet, er staat altijd iets tegenover! **38**



Theo van de Gazelle heeft als tip te beginnen en te eindigen bij het district. **47**

Bart Spaargaren wil ruim voor het OTB weten hoe de omgevingspartijen er in zitten. **48**



Deze creatieve oplossingen bij omgevingsmanagement maken het echt leuk voor René Scholtes. **48**



Christine Davidse: " Voor ons project Rijksweg A4 Delft-Schiedam hebben we het omgevingsmanagement volgens Strategisch Omgevingsmanagement (SOM) ingericht. Dit werkt goed!" **51**

Krijn Verwey: De omgevingsmanager moet door zijn hele team gezien worden als een belangrijke schakel, die voor veel winst kan zorgen: minder weerstand, of zelfs medefinanciering van delen van het project. **52**



1 Inleiding

1.1 Aanleiding

Omgevingsmanagement is voor het succesvol laten verlopen van projecten een belangrijke factor. Zowel uit onderzoek als uit enquêtes onder omgevingsmanagers, die de Programmadirectie Planstudies Droog (PDPD) in het voorjaar van 2008 heeft afgenomen, blijkt dat er behoefte bestaat aan ontwikkeling, opleiding en kennisdeling. Dit geldt zowel voor omgevingsmanagers in de plan- als in de realisatiefase. De PDPD heeft daarom de Dienst Verkeer en Scheepvaart (DVS) verzocht een praktisch werkboek over omgevingsmanagement in de planfase¹ op te stellen.

Deze opdracht sluit aan bij de uitgangspunten van Rijkswaterstaat voor de komende jaren (Agenda 2012). Rijkswaterstaat wil haar projectomgeving als samenwerkingspartner zien. Zij wil luisteren, overleggen en anticiperen. De 'Publieksgerichte netwerkmanager' en 'betrouwbare en efficiënte partner' zijn daarbij speerpunten. Het Publiekshuis (fig 1.1) geeft schematisch aan hoe Rijkswaterstaat beoogt met gebruikers en belanghebbenden om te gaan.

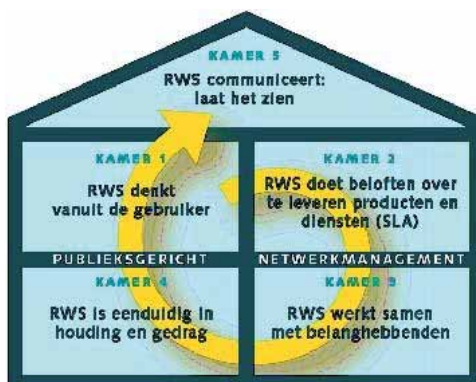


Fig. 1.1 Het Publiekshuis van Rijkswaterstaat

De omgevingsmanager begint telkens vanuit de gebruiker (kamer 1) te denken. Tegelijkertijd houdt hij voor ogen wie zijn opdrachtgever is (kamer 2). Vervolgens werkt hij professioneel samen met omgevingspartijen, maakt hij duidelijk wat Rijkswaterstaat wel en niet kan en committeert hij zich aan afspraken (kamers 2 en 3). Rijkswaterstaat treedt eensgezind naar buiten (kamer 4) en informeert de omgeving steeds over actuele ontwikkelingen (kamer 5). Kortom: het publiekshuis is de kapstok voor Omgevingsmanagement. Handige checklisten, die opgesplitst zijn per publiekshuiskamer staan in bijlage 3.

¹ De term 'planfase' bestaat niet in de Rijkswaterstaatterminologie; het is planstudiefase (gekoppeld aan bestaande MIT-projecten) of planuitwerkingsfase (gekoppeld aan MIRT spelregelkader). Voor het gemak spreken we in dit werkboek over planfase.

1.2 Dit rapport

1.2.1. *Wat staat erin?*

Het onderwerp omgevingsmanagement is te breed om hier in al zijn facetten te behandelen. Daarom is gefocust op de planfase. Voor de verkenningenfase wordt door het project Sneller en Beter gewerkt aan een handleiding Publieksparticipatie. Voor de uitvoeringsfase heeft de Directie Projecten de Werkwijzer Aanleg opgesteld. Overigens worden – daar waar dit tot verduidelijking leidt – ‘uitstapjes’ gemaakt naar zowel de verkenningen- als de uitvoeringsfase. Verder focust dit rapport zich op weginfrastructuur en niet op de ‘natte’ projecten, vaarwegen of de railinfrastructuur.

Focus van het werkboek binnen het werkveld van Rijkswaterstaat:

	HWN	HVWN	HWS
Verkenningenfase	ZIJDELINGS		
Planfase	FOCUS	ZIJDELINGS	
Realisatiefase	ZIJDELINGS		
Beheer en onderhoud			

Fig 1.2 Projectfasen en begeleidende producten

Dit werkboek maakt de belangrijkste zaken over omgevingsmanagement binnen Rijkswaterstaat toegankelijk en overzichtelijk. Het is een theoretische basis, aangevuld met praktische tips, voorbeelden en structurerende analytische reflecties.

Het werkboek maakt onderdeel uit van vier delen over omgevingsmanagement:

1. het werkboek als theoretische basis;
2. een beknopt praktisch gedeelte met tips en voorbeelden als je van start gaat als omgevingsmanager;
3. de werkloper: een poster, waarop in één oogslag omgevingsmanagement staat uitgelegd met een praktische checklist voor aan de muur;
4. een website, waarop de actuele ontwikkelingen op het gebied van omgevingsmanagement worden bijgehouden en digitale informatie wordt ontsloten.

1.2.2 *Voor wie?*

Dit werkboek is bedoeld voor omgevingsmanagers, -adviseurs en projectleiders, die werkzaam zijn in de planfase. Beginnende omgevingsmanagers worden op weg geholpen en meer ervaren omgevingsmanagers/projectleiders vinden tips, ervaringen en verwijzingen naar literatuur en internet voor nadere verdieping. Hoewel het werkboek omgevingsmanagement gericht is op de planfase, zal deze voor omgevingsmanagers in de verkenningenfase, de realisatiefase en voor beheer & onderhoud ook interessant zijn. Daarnaast geeft dit werkboek een ieder, zeker ook lijnmanagers en projectleiders die een omgevingsmanager aansturen, een goed beeld van wat van een omgevingsmanager verwacht mag worden in de planfase.

1.2.3 *Wat is de context?*

Dit werkboek biedt een basis waaruit verder onderzocht kan worden, gelezen en gepraat om zodoende kennis over omgevingsmanagement te verbreden. Regelmatig wordt verwezen naar andere stukken, achtergrondinformatie en websites.

1.2.4

Leeswijzer

Dit werkboek kan in volgorde van hoofdstukken gelezen worden of kan in willekeurige volgorde, al bladerend bekeken worden, waarbij bijvoorbeeld alleen de kaders met tips, verwijzingen of interviews gelezen worden. De interviews bevatten citaten en zijn dus in een andere stijl geschreven dan de hoofdtekst. Zij bevatten ervaringen en meningen van mensen, die niet altijd in elke situatie zijn over te nemen.

Hoofdstuk 1 ; inleidend en geeft aan voor wie dit document bedoeld is, wat er instaat, wat de context is en hoe het gelezen kan worden.

Hoofdstuk 2 ; geeft weer wat bij Rijkswaterstaat verstaan wordt onder omgevingsmanagement, op welke niveaus omgevingsmanagement wordt bedreven en welke cultuuraspecten daarbij een rol spelen.

Hoofdstuk 3 ; gaat in op de werkzaamheden die tot het takenpakket van een omgevingsmanager behoren.

Hoofdstuk 4 ; gaat over de buitenwereld, waarbij de omwonenden, belangengroepen, andere overheden en interne omgeving van Rijkswaterstaat worden besproken alsmede de formele rollen van partijen.

Hoofdstuk 5 ; geeft weer wat voor mens de omgevingsmanager is, wie de rol vervult, met welke competenties en wat de relatie is met andere teamrollen.

Op intranet is actuele informatie te vinden evenals diverse achterliggende documenten en links naar relevante websites. Dit is vormgegeven in een Virtuele Projectruimte voor Omgevingsmanagement. Deze VPR Omgevingsmanagement is vanuit elk AD-account te benaderen via <http://vpr.intranet.rijkswaterstaat.nl>. Je vindt de VPR Omgevingsmanagement in de rechterkolom 'Openbare sites'. Hier kun je ook deelnemen aan een discussieforum om met collega's van gedachten te wisselen.

1.3

Vraag aan de lezer

Tot slot van deze inleiding willen we de lezer vragen om actief ervaringen en best practices te delen met de schrijvers van dit werkboek en daarmee met andere omgevingsmanagers. Te zijner tijd zal er een actualisering plaatsvinden van het werkboek omgevingsmanagement en dan kan deze input worden meegenomen. Bovendien kan nieuwe input worden gebruikt voor de website. Ideeën, best practices, tips en reacties kunnen worden gemaild naar dvs-loket@rws.nl.

2 Omgevingsmanagement

Overheidsorganisaties kiezen bewust voor omgevingsmanagement, omdat zij de waarde inzien van het aangaan van de dialoog met de buitenwereld en rekening willen houden met omgevingsbelangen. Dit hoofdstuk geeft weer hoe Rijkswaterstaat het begrip omgevingsmanagement invult en hoe dit in de planfase wordt gehanteerd.

2.1 **Wat is omgevingsmanagement?**

Er worden verschillende begrippen gebruikt die verwijzen naar de relatie met de buitenwereld. Naast het overkoepelende begrip omgevingsmanagement worden ook publieksparticipatie, publieksgericht netwerkmanagement, interactieve beleidsvorming en gebiedsgericht ontwerpen gebruikt. Met deze verschillende begrippen wordt de ene keer meer de focus gelegd op contacten met burgers en de andere keer meer op contacten met andere overheden, de marktpartijen of belangenorganisaties, of soms op het landschap en de fysieke projectomgeving.

In dit werkboek wordt voornamelijk de term omgevingsmanagement gebruikt en wel in de volgende betekenis: "Omgevingsmanagement is het geheel van activiteiten, gericht op verkennen en betrekken van alle omgevingspartijen, met als doel de eigen en gezamenlijke doelen te onderkennen en te realiseren en de regie te houden op de uitvoering van het eigen stakeholdersmanagement" (bron: OM in projecten en Inspraak bij planvorming Rijkswaterstaat DVS jan. 2008 p. 8).

2.2 **Maatwerk**

Projecten zijn heel verschillend en lopen uiteen van een relatief eenvoudige en monodisciplinaire wegaanpassing tot grote gebiedsontwikkelingen met infrastructuur, waterkeringen, recreatie, natuur en vastgoedontwikkeling. De mate van samenwerking met andere overheden is ook sterk verschillend: van puur door Rijkswaterstaat getrokken projecten tot projecten die primair door de regiopartijen worden getrokken met Rijkswaterstaat enkel in de rol van financier. De omgevingsmanager kan dus niet op de automatische piloot werken; maatwerk is nodig door in de verschillende projectfasen steeds op een andere manier invulling te geven aan omgevingsmanagement.

2.2.1

Assenkruis van belangen en beslisruimte

Een handig hulpmiddel om vast te stellen hoe maatwerk kan worden geboden, is het assenkruis van belangen en beslisruimte, waarop het project gepositioneerd kan worden.

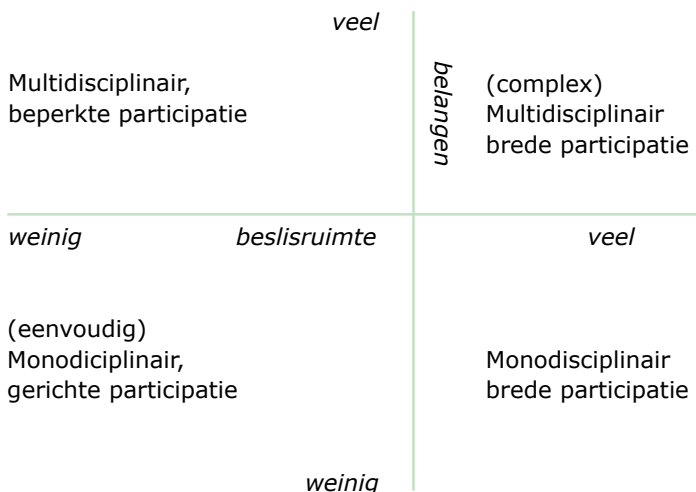


Fig. 2.1 Assenkruis van belangen en beslisruimte

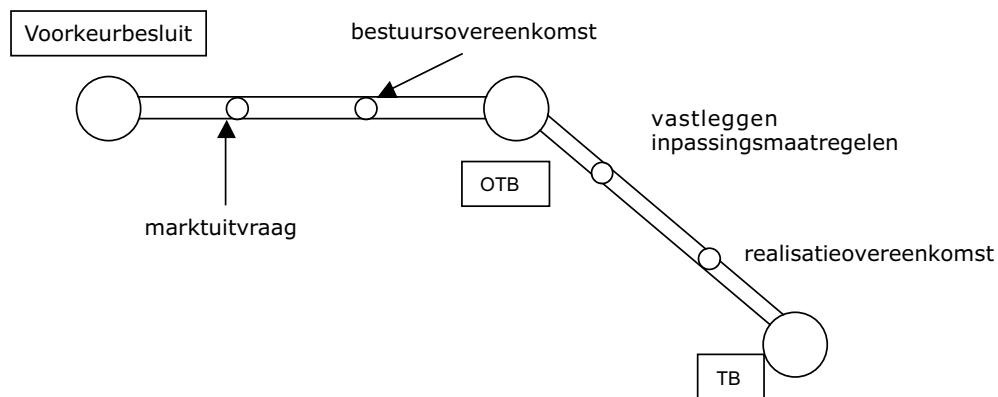
Bevindt het project zich linksonder in de figuur, dan gaat het om een eenvoudige vaak monodisciplinaire opgave met een enkele partij, waarbij gerichte participatie van toepassing is. Wanneer het zich echter rechtsboven bevindt, dan valt het in de categorie waarbij interactie met de omgeving essentieel is en zal waarschijnlijk voor een brede, gebiedsgerichte participatie gekozen worden.

Ter illustratie: het heeft bijvoorbeeld geen zin (en kan zelfs tegenwerken!) om een groot participatietraject op te starten met klankbordgroepen, ontwerpateliers en een internetenquête als het project eenvoudig is er weinig ruimte is om het ontwerp wezenlijk aan te passen aan de wensen van de diverse partijen. Bij de afweging om een groot participatietraject op te starten speelt de mate van beslisruimte die aanwezig is dus een belangrijke rol.

Ondanks dat maatwerk belangrijk is bij omgevingsmanagement, is er ook een aantal algemeen geldende beginselen dat voor alle fasen geldt. Deze beginselen staan in paragraaf 3.3 genoemd bij de Code Publieksparticipatie.

Vormgeving van het proces

Het is belangrijk om met elkaar afspraken te maken over de route die wordt bewandeld naar het nemen van belangrijke besluiten. Dit kun je zien als een spoorboekje: welke hoofdstations worden aangedaan en bij welke tussenliggende stations wordt gestopt? De hoofdstations staan voor de belangrijke besluiten en de formele besluiten die worden genomen in het kader van de spoed- en tracéwet. De tussenliggende stations zijn de tussenliggende besluiten over producten die nodig zijn om tot een besluit te komen. Het vrijgeven van een startnotitie, van een kosten-batenanalyse of het bepalen wat in de marktuitvraag komt te staan, kan zo'n tussenstation zijn.



De metafoor met de stations gaat nog op een ander punt op: je kunt ook afspreken op welke momenten partijen kunnen in- en uitstappen. Het is niet reëel om van partijen te verlangen dat ze aan het begin al overzien of ze het hele traject mee willen werken. Het kan zijn dat partijen halverwege afhaken als helder wordt dat ze niet voldoende van hun inbreng niet meer nodig is omdat hun belang al goed geborgd is. De hoofdstations vormen de meest logische plekken om in- en uitstappen mogelijk te maken; dan maakt men de balans op met zijn achterban en stelt vast of men akkoord kan gaan met de genomen besluiten.

Onderstaande tips zijn afkomstig van omgevingsmanagers van verschillende RWS diensten die deel genomen hebben aan een serie van drie workshops in het najaar 2009 over de rol van de omgevingsmanager in het bestuurlijke krachtenveld.

Tips van collega's in vier kwadranten:

	Interne omgeving	Externe omgeving
Informatie vergaren	<ul style="list-style-type: none"> - Houd goed contact met regiocoördinatoren binnen je dienst. Wellicht kunnen ze via hun contacten wel iets voormasseren of kunnen ze je belangrijke informatie geven. - Informatie inwinnen bij het district - Wees niet bang om te vragen naar persoonlijke omstandigheden van mensen waarmee je werkt. Het kan van groot belang zijn om te weten van welke politieke kleur iemand is, welke nevenfuncties iemand heeft of in welk dorp of stad een gedeputeerde woont. Ga er wel prudent mee om. Je HID wil dit ook graag weten. - Coördineer de 0800-informatie bij één persoon. 	<ul style="list-style-type: none"> - Houd goed voeling met de (ambtelijke) laag die direct onder de bestuurders valt van je omgevingspartijen. Via hen kun je veel gevoeligheden te weten komen en zaken 'voorkoken'. Zo voorkom je dat ze zich overvallen voelen of dat je net de verkeerde accenten aanbrengt. Soms kom je via hen makkelijker achter de belangen die de partij heeft. - check bij de ambtenaren van de omgevingspartijen feiten en standpunten: heb je het goed begrepen? Vaak ligt het genuanceerder dan het in eerste instantie lijkt.

<p>Samenwerking</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Neem de rust met je team om 'what if'-scenario's door te denken op omgevingsrisico's. Wat doe je als die gemeente op zijn strepen gaat staan en verdere medewerking weigert? En wat als Milieudefensie brieven naar de Tweede Kamer gaat sturen? Door je hierop voor te bereiden word je minder overvallen door gebeurtenissen en kun je pro-actiever reageren. - Voordat je een deal sluit met omgevingspartijen moet je heel zeker weten dat die deal standhoudt bij je interne opdrachtgever (HID) en staf DG/DGMO. Dus eerst met hen afstemmen voordat je belangrijke toezeggingen naar de omgeving doet. - Haal de marktpartijen naar binnen, spreek bijvoorbeeld 1 dag in de week vast af met marktpartijen op kantoor van RWS om samen te werken aan producten. 	<ul style="list-style-type: none"> - Organiseer gezamenlijk start ups of werkbezoeken met omgevingspartijen zodat je ook eens in een lossere setting met elkaar van gedachten kan wisselen. - Maak gebruik van klankbordgroepen voor specifieke onderwerpen van het project (bv. de geluidsvoorzieningen rond een bepaalde woonkern). Laat hen in beeld brengen welke belangen er allemaal spelen. Zij kunnen een deel van het werk voor je doen. En gooi niet alle belangen door elkaar in één groep, want dan wordt het heel diffuus. Wel kan het heel goed werken om voor- en tegenstanders met elkaar in gesprek te brengen.
----------------------------	--	--

2.2.2

Het publiek beoordeelt Rijkswaterstaat

Om beter grip te krijgen op de vraag hoe de relatie is met het publiek, kan Rijkswaterstaat gedurende de looptijd van een project een aantal momenten vastleggen waarop het publiek Rijkswaterstaat beoordeelt. Het publiekswaardemodel maakt inzichtelijk hoe publiek naar een organisatie kijkt.



Fig. 2.3 Het publiekswaardemodel (Bron: Publieksgericht netwerkmanagement)

Er wordt een waardeoordeel over het resultaat van dienstverlening van Rijkswaterstaat gegeven (ligt er een goed wegdek en is het werk goed afgehandeld, op tijd klaar, weinig hinder, tijdige informatie). Die waardering gaat gepaard met emotie (blij zijn met, zich ergeren aan). In het publiekswaardemodel staan tegenover resultaat, afhandeling en emotie: de prijs van de dienstverlening (miljoeneninvesteringen en het ambtenarenapparaat) en de moeite waarmee het publiek wordt geconfronteerd (omrijden, file-informatie zoeken, wachten).

Rijkswaterstaat scoort meestal goed op resultaat, maar veel minder op afhandeling. Het streven is nu om in de publiekswaardering ook hoog te scoren op afhandeling en laag op prijs en moeite. Daar is de meeste winst te behalen. Daarbij moet ook geprobeerd worden positiever te scoren op het aspect emotie.

2.3

Vier vormen van omgevingsmanagement

De cyclus van de grote Rijkswaterstaat wegenprojecten kent vier fasen, waarbij het project zijn oorsprong vindt in de verkenningsfase (strategisch). Het daadwerkelijke project doorloopt de planfase en realisatiefase (projectgebonden). Na de realisatiefase wordt het project afgerond en overgedragen. Vanaf dan wordt van de beheerfase gesproken (operationeel). Omgevingsmanagement kent hierbij verschillende accenten, die in de volgende tabel benoemd worden.

Accenten binnen omgevingsmanagement in verschillende projectfasen		
Fase	Rol Rijkswaterstaat	Rol omgevingsmanager
Verkenning	Strategisch relatiemanagement	het onderhouden van permanente veelal strategische contacten met de regionale netwerkpartners, ter ondersteuning van de HID als netwerk regisseur, gericht op het proactief afstemmen van belangen, intenties en gevoeligheden. Startpunt is een gezamenlijk probleembesef van waaruit gezamenlijke doelen worden geformuleerd die richting geven aan de planfase. Hoewel de uitvoering van verkenningen, in lijn met het advies van de commissie Versneling Besluitvorming Infrastructurele Projecten, niet meer onder de verantwoordelijkheid van Rijkswaterstaat valt, zal Rijkswaterstaat hier wel in participeren als netwerkbeheerder, als deskundige en kenner van de regio. De kennis van de (bestuurlijke) omgeving en het lokale netwerk bij de regionale diensten van RWS is een belangrijke bijdrage aan het succes van een verkenning.
Planstudie- of planuitwerking	Gebiedsgerichte samenwerking	het in samenspraak met de omgeving uitwerken van de voorkeursbeslissing tot een realiseerbaar plan dat meerwaarde oplevert voor de omgeving. Begrippen hierbij zijn ontwerpkeuzes, gekozen kwaliteit en eisen vanuit het project en eisen, wensen en randvoorwaarden vanuit de projectomgeving.
Realisatie	Project-omgevingsmanagement	het scheppen van fysiek-ruimtelijke en bestuurlijk-maatschappelijke condities om tot een voorspoedige en beheerste realisatie van een afgebakend project te komen.
Beheer & onderhoud	Publieksgericht netwerkbeheer. De districten zijn voor regionale ambtenaren (bestuurders) en belanghebbenden de voordeur voor operationele zaken.	het optreden als benaderbare netwerkbeheerder, die gevoelig is voor vragen en signalen van netwerkgebruikers en belanghebbenden, servicegericht als het gaat om het beantwoorden van vragen en consistent bij de vertaling daarvan naar de netwerkprestaties.

Tabel 2.1 Omgevingsmanagementaccenten in verschillende projectfasen

Rijkswaterstaat kent zowel projectgebonden omgevingsmanagement als niet-projectgebonden strategisch en operationeel omgevingsmanagement. Een project kan nooit los gezien worden van eerdere contacten en initiatieven in de regio en communicatie hierover naar de omgeving. Dit geldt ook voor de bestaande contacten en relaties van de districten. Het is belangrijk verder te kijken dan het project. Hoewel het omgevingsmanagement hierboven gescheiden wordt weergegeven, is het omgevingsmanagement in de ene projectfase niet los te zien van de andere projectfase en ook niet van het continue strategische en operationele relatiemanagement. Zo ontstaat een consistent geheel binnen Rijkswaterstaat, een eenduidig beeld naar buiten en synergie.

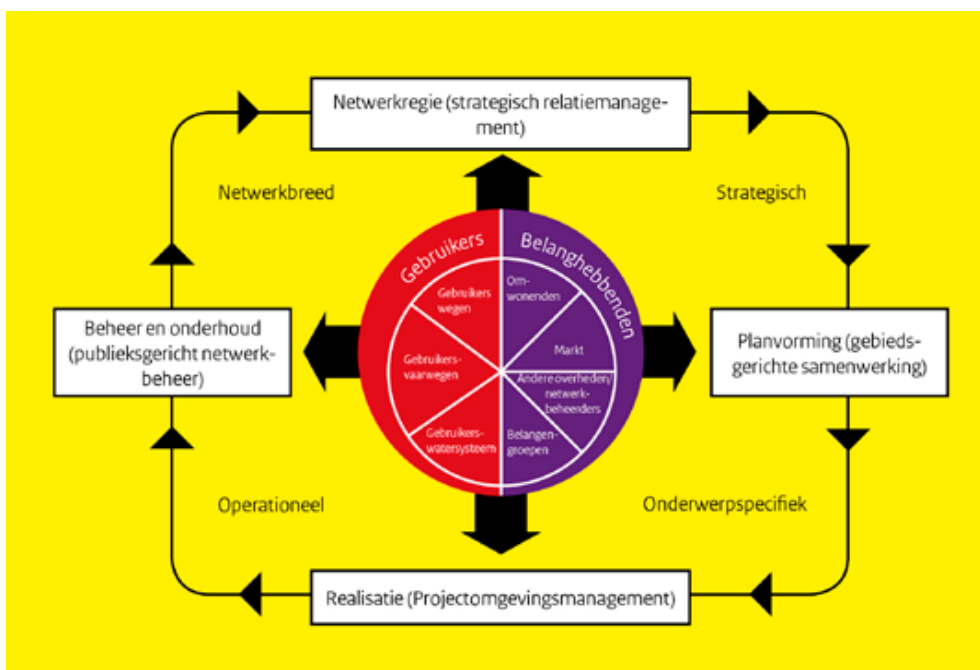


Fig. 2.4 Vier soorten omgevingsmanagement in relatie met elkaar (Bron: Werkwijzer Aanleg)

Bovenstaande figuur positioneert de vier soorten omgevingsmanagement ten opzichte van elkaar. Publieksgericht netwerkbeheer en strategisch relatiemanagement bestrijken beide het gehele netwerk en hebben een doorlopend karakter, terwijl projectomgevingsmanagement en gebiedsgerichte samenwerking juist onderwerpen gebiedsspecifiek zijn. Het strategisch relatiemanagement en de gebiedsgerichte samenwerking richten zich op het strategische niveau, terwijl het publieksgericht netwerkmanagement en het projectomgevingsmanagement zich op operationeel niveau afspelen. Voor de omgevingspartijen die in de publiekskring in het midden staan, zijn al die verschillende begrippen minder interessant: bij hen komt het allemaal samen.



Voorbeeld van strategisch omgevingsmanagement

Sander Wegbrans: "Bij de dienst Noord-Brabant zijn we de interactie tussen de verschillende soorten omgevingsmanagement gaan organiseren." Sander Wegbrans geeft aan dat hij zich voorheen ergerde aan de ongecoördineerde contacten, vooral met gemeenten in Noord-Brabant. "Zo gebeurde het dat ik bij een gemeente kwam voor een wegproject en daar geconfronteerd werd met uitspraken van collega's over dat wegproject, die haaks stonden op wat ik wilde. Onze dienst was kwetsbaar om uitgespeeld te worden en handige gemeenten maakten daar gebruik van."

De eerste stap voor verandering bij de dienst Noord-Brabant was het in beeld brengen wie contacten onderhoudt met welke omgevingspartijen. Dat bleken soms wel 10 collega's per gemeente te zijn en wel 20 per autosnelweg. Door veranderingen in takenpakketten en personeelwisselingen verandert dat ook nog eens voortdurend. *"Nu is dit aardig in beeld, maar het vergt continu alertheid om wijzigingen bij te houden."*

De tweede stap was het bij elkaar brengen van collega's, die in dezelfde gebieden bezig zijn en met dezelfde omgevingspartijen contacten hebben. Het bleek praktisch om Noord-Brabant op te delen naar de vier wegendistricten die de provincie hier kent, zodat de districtshoofden niet naar meerdere afstemmingsoverleggen hoefden. Sander Wegbrans: *"Inmiddels draait deze afstemming steeds beter en wordt beter tegenwicht geboden tegen ervaren wethouders en ambtenaren die het spel goed beheersen. Ook worden wederzijdse successen geboekt. Zo kon door met de gemeente Heusden slim werkzaamheden te combineren, geld worden uitgespaard voor een dure omleidingsroute en kon de gemeente kosten besparen voor een rotonde die ze wilde aanleggen."*

De derde stap was alle belangrijke issues in kaart te brengen die er in een gebied spelen en hierover een gezamenlijk standpunt in te nemen. Dit is gebeurd in de vorm van regioscans, waarmee het managementteam van de dienst Noord-Brabant een uniforme lijn bepaalt voor deze issues.

Sander Wegbrans vertelt verder: *"Inmiddels wordt binnen DNB ook informatie verzameld en gedeeld over de minder 'harde' kanten van omgevingsmanagement: de mensen waar we mee te maken hebben in onze contacten met de omgeving en de meer informele ontmoetingsmomenten, buiten het vergadercircuit om. Zo wordt wekelijks de agenda van de directieleden gescand om te achterhalen of er nog kansen zijn voor de directieleden om op informele momenten bestuurders uit de regio te spreken. Als dat het geval is, wordt nagegaan welke onderwerpen zich ervoor lenen om dan te bespreken."*

Daarnaast wordt informatie over bestuurders verzameld zodat de HID en de directeuren, waar het strategisch omgevingsmanagement vooral is belegd, ook iets weten van de achtergrond van deze mensen. Het is bijvoorbeeld heel belangrijk om te weten dat iemand net in het ziekenhuis heeft gelegen. Als je dat weet, dan begin je een gesprek heel anders. Ook dat iemand van wielrennen houdt, kan helpen snel een goed gesprek te krijgen, zodat inhoudelijke zaken ook soepeler bespreekbaar worden." Sander Wegbrans ervaart dat veel medewerkers dat soort

informatie niet snel doorgeven. "Ik merk dat juist dat soort informatie zeer op prijs wordt gesteld door onze HID en directeuren."

Sander Wegbrans is clustercoördinator bij de afdeling Ruimte, Bestuur en Verkeer van de dienst Noord-Brabant van Rijkswaterstaat.

Meer informatie over de verschillende vormen van omgevingsmanagement en hun onderlinge relaties:

- Basisrelatiemanagement en Omgevingsmanagement in de Zeeuwse Districten
- Duo-rapport 'Projecten komen projecten gaan maar de beheerder blijft bestaan'
- District als 'Voordeur', 15 april 2009, wegendistrict Zeeland, waterdistrict Westerschelde en waterdistrict Zeeuwse Delta

2.4 Omgevingsmanagement in de planfase

Een belangrijk aspect in omgevingsmanagement is het vastleggen van afspraken met de omgeving. Veelal wordt hierbij gekozen voor overeenkomsten. Idealiter ziet dit er als volgt uit (uitgaande van het nieuwe MIRT spelregelkader voor 2009 en de adviezen van de commissie Versnelling Besluitvorming Infrastructurele Projecten):

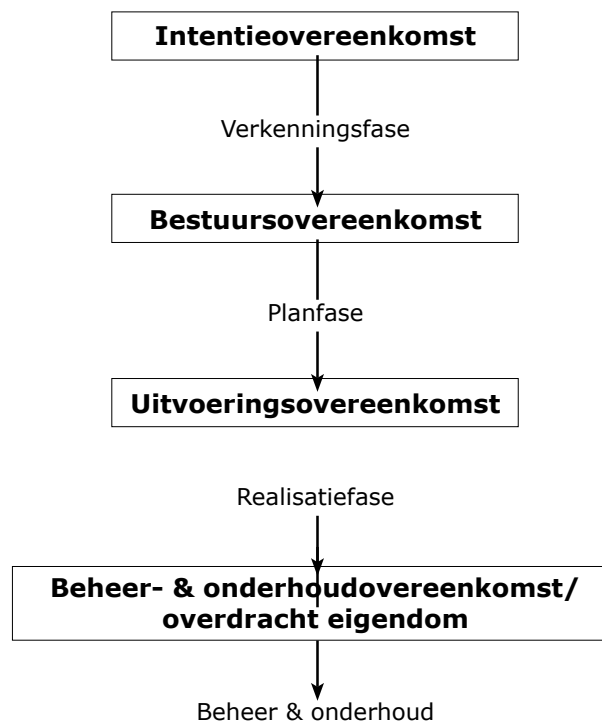


Fig. 2.5 Overeenkomsten als ankers voor de verschillende fasen.

Een overeenkomst vormt telkens de basis voor het werk in de daarop volgende fase. Zo wordt bij de startbeslissing een intentievereenkomst afgesloten met de omgevingspartijen, waarin bepaald is hoe het proces wordt ingericht om te komen tot een gedragen voorkeursbeslissing. Welke onderzoeken worden daarvoor uitgevoerd? Wie participeert in het projectteam en wie betaalt? In veel verkenningen heeft de regio een prominente rol gekregen.

De Verkenningfase moet conform de adviezen van de commissie Versnelling Besluitvorming Infrastructurele Projecten (Commissie Elverding) uitmonden in een gedragen voorkeursbeslissing (als het project doorgezet wordt door Verkeer en Waterstaat). Daarbij moet helder zijn wie financieel gaat bijdragen aan het project en

globaal hoeveel (zie het MIRT-spelregelkader voor de eisen die gesteld worden aan een voorkeursbeslissing en het starten van de planfase). Dit wordt vastgelegd in een bestuursconvenant of -overeenkomst. Daarin wordt ook afgesproken wat er in de planfase gaat gebeuren en wie welke verantwoordelijkheden daarbij neemt. De uitkomst van de planfase is niet alleen dat er een duidelijk omschreven en concrete variant wordt gekozen, maar ook hoeveel die kost en hoe die gerealiseerd gaat worden. In een uitvoeringsovereenkomst kan de omgevingsmanager dan ook zaken vastleggen over hoe omgegaan wordt met hinder tijdens de realisatie.

Ondertussen is ook nagedacht wie het gerealiseerde gaat beheren. Vaak worden hier al in een vroeg stadium afspraken overgemaakt. Er bestaat immers een relatie tussen realisatiekosten en onderhoud- en beheerkosten. Hier moeten dus strategische keuzes en afspraken gemaakt worden met projectteam en de beherende organisatie. In sommige gevallen kan het betekenen dat er eigendomsoverdracht plaatsvindt van bepaalde onderdelen.

De omgevingsmanager staat aan de lat om het proces van het sluiten van overeenkomsten in goede banen te leiden en de afspraken met de omgeving daarin goed te verankeren (zie meer hierover in paragraaf 3.5). Overeenkomsten dwingen een ieder om concreet te worden en kleur te bekennen. Bovendien vormen ze een stabiele basis waarop teruggevallen kan worden als er nieuwe inzichten ontstaan bij omgevingspartijen of bijvoorbeeld de gemeenteraad van een belangrijke omgevingspartij na verkiezingen van kleur verschiet.

Bij het opstellen van overeenkomsten zal een groot beroep worden gedaan op de kwaliteiten van de omgevingsmanager als procesmanager en niet zozeer op kwaliteiten als projectmanager. Binnen Rijkswaterstaat wordt al snel van een project gesproken en worden instrumenten ingezet, die bij projectmatig werken horen zoals gedetailleerde actieplanningen, budgetbeheersing en faseringen. Echter: veelal is het werk van een omgevingsmanager niet onder te verdelen in strakke taken met duidelijke termijnen en benodigde middelen (zie voor onderscheid tussen project en proces bijlage 1). Van tevoren is niet te voorzien hoe lang het zal duren voordat een bestuursovereenkomst wordt getekend. Het is van groot belang dat dit helder in het IPM-team wordt neergezet. Zo zal de manager projectbeheersing input nodig hebben van de omgevingsmanager over het risico op vertraging bij het uitlopen van de planning van een overeenkomst. Het is de uitdaging om als projectteam procesmatige en projectmatige aspecten naar elkaar te vertalen. Zo wordt duidelijk welke invloed procesmatige aspecten hebben op projectmatige aspecten en vice versa en kan er optimaal samengewerkt worden.

2.5 De interne cultuur en de probleemeigenaar

Minstens zo belangrijk als de structuur, is de cultuur voor het slagen van omgevingsmanagement. Van oudsher kent Rijkswaterstaat een technische cultuur: deskundigen definiëren zelf een probleem en bedenken hierbij de beste oplossing. Het gevaar van deze cultuur is dat er weinig of geen ruimte is voor probleempercepties van burgers en decentrale overheden. En dat er geen bereidheid is te luisteren naar voorstellen van oplossingen, want die zijn niet door deskundigen verzonnen.

Inmiddels is er een omslag gaande naar een meer open opstelling, waarbij deskundige inbreng dienstbaar wordt gemaakt aan de problematiek, zoals die door omgevingspartijen wordt ervaren. Dat betekent dat macht moet worden gedeeld met de omgeving, dat invloed gegeven moet worden. En dat tijd en geld geïnvesteerd moeten worden in participatie en de daaruit voortvloeiende wensen en eisen. Hoe serieuzer de omgeving wordt genomen en hoe beter participatie wordt ingezet, des te meer bruikbare inbreng van de omgeving kan worden verwacht en ook des te

positiever de feedback op het proces zal zijn. Door het publiek te betrekken bij het hele proces middels het inzichtelijk maken van het probleem en het openstaan voor oplossingen uit de omgeving, wordt een breed draagvlak gecreëerd. Dit komt de besluitvorming ten goede zoals de commissie Elverding voor ogen had.



De rol van de professionals

Donné Slangen van de Projectdirectie Sneller en Beter: *"Als ambtenaar sta je niet te springen om de omgeving te betrekken bij een plan dat eigenlijk al vast ligt. Dan is participatie puur instrumenteel en staat het niet meer in dienst van een goede besluitvorming. Ik vind het cruciaal om er bij bestuurders op te hameren dat je soms je 'lovebaby' even moet neerleggen. Zo ontstaat er ruimte voor de omgeving en dat betaalt zich later in het traject beslist uit."*

"Wat mij opvalt is dat professionals zich dikwijls vastbijten in de kwaliteit van hun eigen plannen. Er is weinig neiging anderen te betrekken bij het zoeken naar een oplossing. 'Als we genoeg onderzoek doen, kunnen we de inspraak wel weerleggen', is doorgaans het credo. Dat heb je niet zomaar weggepoetst."
(Lit. Nieuwsbrief Sneller en Beter, nr. 7, 30 juni 2009)

Ook buiten Rijkswaterstaat vinden experts het moeilijk om hun oude rol van 'degene die het het beste weet' los te laten. Zo schrijven Marc Rijnveld en Mike Duijn van TNO:

"Het is fascinerend om te zien dat deskundigen vaak vanuit één enkel vakgebied algemene uitspraken doen over lastige publieke opgaven. Dat kan simpelweg niet, omdat de meeste grote ruimtelijke vraagstukken zo complex zijn dat niemand het totale overzicht heeft. Daarbij zijn onzekerheid en verandering eerder regel dan uitzondering. Inzichten in probleemsituaties veranderen voortdurend. Net zoals wat mensen wel of niet acceptabel vinden als oplossing." "Ons pleidooi is dat experts voorzichtig moeten zijn met dé waarheid te verkondigen."
(Lit. Binnenlands Bestuur nr. 27/2009)

De kern van het cultuurvraagstuk ligt waarschijnlijk in de vraag wie zich opstelt als de 'probleemeigenaar'. Is dat Rijkswaterstaat, of is dat de regio? Als Rijkswaterstaat zich opstelt als probleemeigenaar en meteen met de zelf bedachte oplossingen komt (de doorstroming is onvoldoende, we moeten de weg verbreden!), dan schiet de regio al snel in de rol van criticaster. Maar stelt Rijkswaterstaat zich op als een facilitator van een probleem dat de regio heeft, dan stimuleert dit een veel actievere, meedenkende houding van de regio waardoor een veel positievere setting ontstaat. Dit vergt echter wel dat Rijkswaterstaat eigen oplossingen en probleemdefinities kan loslaten.

Een tweede noodzakelijke cultuurvoorwaarde is dat er binnen de dienst een cultuur heerst van kennisdelen, elkaar informeren over contacten met de omgeving en elkaar ook aanspreken als dat niet gebeurt.

Sander Wegbrans (DNB) ervaart het delen van kennis en elkaar informeren over contacten met de omgeving en elkaar hierop aanspreken als dit niet gebeurt als het belangrijkste punt bij omgevingsmanagement: hij wil geïnformeerd worden wanneer een collega net een afspraak heeft gemaakt met een gemeente die hij die dag gaat

bezoeken. "Rijkswaterstaat staat in zijn hemd als de ene medewerker iets anders zegt dan de andere of niet op de hoogte is van belangrijke afspraken met een gemeente."

De 'tien geboden' voor contact met de omgeving:	
1	Stel je dienstverlenend op
2	Weet je collega's te vinden
3	Deel informatie en contacten
4	Weet wat er speelt op hoofdlijnen
5	Maak beloftes waar
6	Zorg vooraf voor heldere en eenduidige standpunten
7	Schaal tijdig op
8	Voorzie (media)aandacht
9	Verplaats je in de ander
10	Stel je publieksvriendelijk op

Tabel 2.2 De 'tien geboden' van de dienst Noord-Brabant voor contact met de omgeving

Het is aan de omgevingsmanager om continu kritisch te zijn op deze cultuuraspecten van openheid en informatie-uitwisseling zowel binnen het projectteam als ook bij het bestuur. Past de werkwijze bij de regisserende rol die Rijkswaterstaat in de Agenda 2008-2012 wil spelen? Is Rijkswaterstaat inderdaad de regisseur en niet de probleemeigenaar? Uiteraard is het daarbij wel van belang om de fase van het project in het oog te houden en het onderwerp waar het op dat moment over gaat. Het is niet de bedoeling de discussie over het te kiezen alternatief opnieuw te openen in de planfase, als zojuist in de verkenningfase een voorkeursalternatief is vastgesteld. Maar als een omgevingspartij dan begint over de lengte en ligging van een geluidsvoorziening, dan moet daar nog wel flexibel op ingespeeld kunnen worden.

Zie voor een handzame analyse van dit cultuuraspect 'Prepare for landing!, Publieksparticipatie op de automatische piloot', geschreven door Thomas van Egmond, Youssef Hsani, Tessa de Kort en Nanda Ramjiawan, 2009.

3 Inhoudelijk

In dit hoofdstuk wordt ingezoomd op het inhoudelijke werk dat valt onder omgevingsmanagement in de planfase. Daarbij worden vier componenten onderscheiden: stakeholdersmanagement, communicatie, verkeersmanagement en conditionering. Deze componenten worden beknopt behandeld, waarbij stakeholdersmanagement niet voor niets als eerste wordt genoemd, want dit begrip omvat waar het bij omgevingsmanagement voor het leeuwendeel om gaat: het proactief betrekken van omgevingspartijen. Het is de samenbindende factor.

Het inhoudelijk werk overziend kan geconcludeerd worden dat er veel komt kijken bij omgevingsmanagement. Of zoals Christine Davidse, omgevingsmanager bij de A4 Delft-Schiedam het formuleert:

"Het is gewoon waanzinnig veel werk als je alles goed wilt doen. Daarbij zul je een spreekwoordelijk goed fundament moeten maken en zul je vooral in het begin heel veel tijd en energie moeten steken in het intern goed afstemmen van standpunten en je speelruimte voor inbreng van de omgeving. Als je het niet goed geregeld hebt kan het 70% van je tijd gaan innemen. Bij ons was dat in het begin het geval en was er slechts 30 procent over voor contacten met de omgeving. Na drie jaar hebben we dat weten om te buigen naar 70 procent extern en 30% intern. Een tip die ik hierbij graag wil geven is: laat intern zien dat je de boel in de hand hebt met de omgeving!"

Christine Davidse is werkzaam als omgevingsmanager bij de Dienst Zuid-Holland van Rijkswaterstaat en is betrokken bij het project A4 Delft-Schiedam.

3.1 Stakeholdersmanagement

Stakeholdersmanagement richt zich op de belanghebbende partijen in de projectomgeving, waarbij in kaart gebracht wordt wie invloed heeft op het project, op wie het project op haar beurt invloed heeft en wat hun belangen zijn. Bij deze belanghebbende partijen kan het gaan om externe en interne stakeholders.

Een stakeholdersanalyse is een onmisbaar middel voor de omgevingsmanager bij het in kaart brengen van de diverse stakeholders en de belangen die zij vertegenwoordigen.

Globaal zijn er drie typen van partijen te onderscheiden:

1. co-makers die bijdragen aan het project,
2. formele belanghebbenden die bezwaar kunnen maken tegen het plan of project en
3. overige belanghebbenden die niet ontvankelijk zijn in formele procedures, maar wel gevolgen ondervinden van het project en via politieke kanalen of de media invloed kunnen uitoefenen.

Naast het in kaart brengen van de totale stakeholderomgeving, het inventariseren van de bijbehorende posities en belangen, dient de omgevingsmanager regie te voeren op het onderhouden van een goede relatie met deze omgevingspartijen. Aan de hand van de resultaten van de analyse wordt hiervoor een strategie bepaald. Een continu contact (niet per definitie een dialoog) met de omgevingspartijen en een analyse van hen is cruciaal, dit met het doel project- en omgevingsbelangen zo goed mogelijk op elkaar af te stemmen, dan wel effectief verwachtingenmanagement uit te oefenen. Voor goed stakeholdermanagement is intensief contact en overleg op ambtelijk en bestuurlijk niveau noodzakelijk. Afhankelijk van de aard en omvang van het project en de (politieke) context zal het overleg met de omgevingspartijen

gevoerd worden door de omgevingsmanager, de projectmanager en/of de opdrachtgevende directeur of Hoofd Ingenieur Directeur (HID).

Het is van belang om regelmatig een update uit te voeren van de actoren analyse en de krachtenveldanalyse. Er kunnen nieuwe spelers op het krachtenveld verschijnen en de belangen en machtspositie kunnen verschuiven.

De omgevingsmanager heeft als taak deze gesprekken voor te bereiden, gemaakte afspraken te bewaken en de consistentie te bewaken tussen deze gesprekken en de keuzes die binnen het project worden gemaakt. Het is belangrijk dat hij over kennis, achtergronden, ervaringen etc. beschikt die elders binnen Rijkswaterstaat zijn opgedaan met relevante stakeholders (relatiebeheer, districten, bureau HID). (Lit. rapport Projecten komen, projecten gaan, maar de beheerder blijft bestaan)

De omgevingsmanager zorgt tevens voor de interne samenwerking en afstemming met de Rijkswaterstaat-districten, aanpalende projecten en natte directies. Dit geldt ook voor de samenwerking en afstemming met andere beheerders van infrastructuur. Hoofdstuk 4 over de buitenwereld gaat hier verder op in.

[Uitgebreide stakeholdersmanagement informatie en -technieken zijn te vinden op www.stakeholders.nl](http://www.stakeholders.nl)

De kennis die de omgevingsmanager opdoet over wie welke invloed heeft op het project, kan overzichtelijk worden samengevoegd in een actoren- of krachtenveldanalyse.

Figuur 3.1 geeft een eenvoudig voorbeeld van zo'n krachtenveldanalyse weer. Partijen worden gerangschikt naar de mate waarin zij invloed kunnen uitoefenen op het project. In Nederland heeft meestal geen van de partijen doorzettingsmacht (binnenste cirkel), maar zijn er wel veel partijen die een project kunnen blokkeren (middelste cirkel) of beïnvloeden (buitenste cirkel).

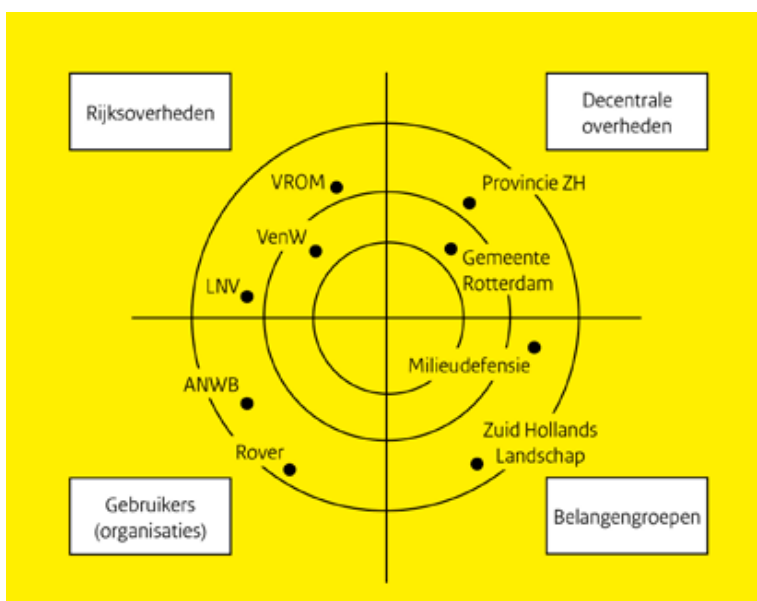


Fig. 3.1 Voorbeeld van een krachtenveldanalyse

Speciaal toegespitst op de spoedprojecten is een algemene krachtenveldanalyse opgesteld voor heel Rijkswaterstaat. Deze is bruikbaar als startanalyse voor wegprojecten in het algemeen en spoedwetprojecten in het bijzonder. (Lit. De analyse is opgesteld door bureau Dietz Communicatie in opdracht van de afdeling communicatieadvies van CD Rijkswaterstaat)

Natuurverstoring bij Vlieland opgelost door in gesprek te gaan met stakeholders.

Anco van den Heuvel: *"Zowel verschillende milieubewegingen als het ministerie van landbouw, natuur en visserij (LNV) hadden vooraf bedenkingen over de verstoring van de rust bij Vlieland, die zou optreden tijdens een geplande geulwandbestorting. Vooral vogels zouden hinder kunnen ondervinden van deze werkzaamheden.*

Wij hebben toen een bijeenkomst belegd. Bij het laten zien van het probleem aan de betrokken stakeholders werd hen duidelijk dat het aanbrengen van een geulwandbestorting echt noodzakelijk was. Vervolgens is samen gekeken hoe de mogelijke overlast en verstoring in beeld gebracht konden worden.

De geluidsoverlast en verstoring, die zouden optreden op de locatie, zijn ter plaatse lastig vast te leggen, doordat in deze omgeving al verstorende activiteiten worden verricht (scheepvaart en kraanwerkzaamheden). Wij hebben toen afgesproken de verstoring tijdens de werkzaamheden te monitoren door middel van vogeltellingen. Uiteindelijk bleek tijdens realisatie van het werk, dat de vogels ter plaatse geen hinder ondervonden, omdat ze al gewend waren aan verstoring op het stuk wad."

Lessons learned: Beschouw een probleem niet alleen theoretisch en op afstand. Maak kennis met de stakeholders. Organiseer een bijeenkomst. Plan een werkbezoek of zorg op andere wijze, dat men bekend is met de actuele situatie en omstandigheden. Dit werkt vaak heel verhelderend. Wederzijds begrip biedt kansen voor praktische oplossingen en gezamenlijk draagvlak daarvoor.

Anco van den Heuvel is werkzaam als omgevingsmanager bij de Dienst Noord-Nederland van Rijkswaterstaat en was betrokken bij dit project.

3.2

Communicatie

Voor het onderwerp communicatie wordt allereerst verwezen naar de (in ontwikkeling zijnde) Handreiking Communicatie bij Planstudies als onderdeel van de Werkwijzer Planstudies Droog. Hierin staan duidelijke rollen, taakverdelingen en te ondernemen acties uitgewerkt. Voor de realisatie bestaat zo'n document al (lit. Rijkswaterstaat Werkwijzer projectcommunicatie bij uitvoeringsprojecten, 2-3-2009). Aan een paar aspecten wordt hier toch kort aandacht besteed.

Drie communicatieactoren binnen Rijkswaterstaat

Rijkswaterstaat kent drie communicatieactoren die samenwerken bij projecten: Bureau HID, Corporate Dienst en de omgevingsmanager (vanuit het project). Een duidelijke taakverdeling is belangrijk om verwarring en daardoor mogelijk miscommunicatie te voorkomen.

Communicatieactor	Taak
De omgevingsmanager	Bepaalt wat, wanneer naar welke groepen gecommuniceerd wordt. Zijn focus ligt bij de inhoud van de communicatie en hij voert de regie op het proces met de projectomgeving.
De communicatie-regisseur BHID	Bewaakt en toetst de projectcommunicatie binnen de regionale context en de Rijkswaterstaat Corporate Communicatiestrategie. Tevens is hij persvoorlichter en bepaalt in overleg met de omgevingsmanager wanneer een persbericht wordt uitgegeven. Hoe groter het afbreukrisico van een project, hoe groter de betrokkenheid van BHID.
Communicatie-adviseur Corporate Dienst (CD)	Kijkt vanuit het perspectief van de verschillende doelgroepen en adviseert van daaruit de omgevingsmanager over wat, wanneer naar wie gecommuniceerd zou moeten worden. Tevens bepaalt hij – binnen de kaders van de Corporate Communicatiestrategie – het hoe van de communicatie (m.b.v. communicatieplan dat hij opstelt) en coördineert de productie van de middelen.

Tabel 3.1 Communicatieactoren binnen Rijkswaterstaat

De omgevingsmanager is het gezicht van Rijkswaterstaat en het is dan ook een voorwaarde dat hij communicatief vaardig is. Communicatie is niet enkel het verstrekken van informatie, maar is voor de omgevingsmanager ook een strategisch middel dat doelbewust kan worden inzet. Zo is het handig een lijst samen te stellen met mijlpalen, risico's en kansen en die te gebruiken om strategische communicatiemomenten te benoemen. Wanneer de omgeving geïnformeerd wordt, zorg er dan voor dat de belangrijkste partners en stakeholders van het project als eerste deze informatie ontvangen. Voorkom dat het nieuws hen via een plaatselijk krantje moet bereiken.

Externe communicatie afstemmen met andere partijen

Buiten Rijkswaterstaat hebben partners (gemeenten, provincie e.d.) en opdrachtnemers (tijdens de planstudiefase advies- en ingenieursbureaus) allen eigen doelstellingen waarover zij communiceren. Het is noodzakelijk gezamenlijk afspraken te maken over wie, wat, wanneer, aan wie naar buiten brengt. Maak voor informatieavonden duidelijke afspraken, wie welk deel voor zijn rekening neemt, wie welke vragen beantwoordt en wie eindverantwoordelijk is. In principe ligt die eindverantwoordelijkheid bij Rijkswaterstaat. Deze rolverdeling opdrachtgever-opdrachtnemer wordt in het contract in de communicatieparagraaf geregeld.

Middelen

Voor de verschillende middelen wordt verwezen naar de handreiking projectcommunicatie, waarin een ruim aanbod aan middelen beschreven wordt. Niet elk middel is geschikt voor elke projectfase. Hier wordt specifiek ingegaan op het middel visualisaties, dat zich de laatste jaren steeds verder ontwikkelt en goed bruikbaar is als communicatiemiddel en op de aloude bewonersavonden.

Er zijn steeds meer en betere visualisatie-instrumenten op de markt gekomen. Voorbeelden hiervan zijn 3D-simulaties, animaties, fotomontages, digitale maquet-

tes en ontwerptafels. Deze instrumenten kunnen de communicatie met het publiek (maar zeker ook met bijvoorbeeld statenleden, raadsleden en lokale bestuurders) sterk verbeteren. Allereerst kan de opgave (probleem of kans) worden gevisualiseerd. Ten tweede kunnen mogelijke oplossingen en ingrepen worden gevisualiseerd en ten derde ook de daarvan te verwachten effecten op de omgeving. Zo bestaat er een applicatie waarmee met een paar simpele instellingen het effect van een verdiepte ligging of ondertunneling op de luchtkwaliteit in een gebied gevisualiseerd kan worden.

Het is dus mogelijk om in beeld te brengen wat een idee of suggestie betekent voor het probleem, de oplossing en de belanghebbenden. DVS presenteert hier begin 2010 een onderzoek over, dat is uitgevoerd in opdracht van de projectdirectie Snel(er) en Beter. Hiermee kan richting worden gegeven aan een (beleids-)keuze hoe in een verkenning of planfase om te gaan met visualisatie-instrumenten. Maar ook kan een omgevingsmanager met deze informatie naar verwachting een onderbouwde keuze maken voor visuele ondersteuning van consultatie- en besluitvormingsprocessen en gericht marktpartijen benaderen. Een verwacht voordeel is dat door het visualiseren van aspecten van planvorming, deze beter uit te leggen zijn en daarmee kan worden voorkomen dat belanghebbenden zich te veel en te lang richten op een oplossing die niet voordelig blijkt te zijn.

Bewonersavonden vormen een goed moment waarop Rijkswaterstaat en de 'buitenwereld' bij elkaar naar binnen kunnen kijken. Maar dan moeten de mensen wel komen. Veel mensen die niet direct geraakt (denken) te worden door een plan, komen niet opdagen. Ook al hebben zij mogelijk kennis die relevant is voor het plan. Ook komen veel mensen niet omdat ze niet op de hoogte zijn van de bijeenkomst, terwijl ze wel geïnteresseerd zijn. Alleen een aankondiging op p. 25 van het lokale krantje is niet voor iedereen genoeg.

Om ervoor te zorgen dat de omgeving betrokken raakt, is een actieve benadering nodig. Voorkom dat mensen achteraf zeggen dat ze niet op de hoogte waren van de bewonersavond of de plannen.



Fig. 3.2 Bewonersavond

En dan de media...

Een onderbelicht aspect bij veel Rijkswaterstaatprojecten is het actief gebruiken van de media. Het kan schadelijk zijn voor het project, wanneer geen aandacht wordt besteed aan de media, zeker als er allerlei beelden over het project worden geschetst die niet kloppen. Die beelden gaan een eigen leven leiden en de reacties op het project en het draagvlak beïnvloeden. Positieve, maar onjuiste beelden,

kunnen overigens ook nadelig zijn voor het project omdat uiteindelijk niet aan die positieve verwachtingen voldaan kan worden. Daarom is het belangrijk in een vroeg stadium als Rijkswaterstaat zelf initiatief te nemen en de pers te voeden met goede informatie. In de Corporate communicatiestrategie is zelfs vastgesteld dat Rijkswaterstaat een meer proactief persbeleid gaat voeren. Uiteraard gebeurt dit vanuit een samenwerking met de communicatieregisseur BHID. Vraag altijd het conceptartikel over het project ter goedkeuring, voordat het wordt geplaatst. Realiseer daarbij dat journalisten meestal werken met zeer krappe deadlines voor de aanlevering van hun kopij. Zelden is er meer dan een halve dag responstijd.

Christine Davidse: "De pers buiten de deur houden is uiteindelijk onmogelijk. Dat hebben we wel geleerd. Voorheen hadden we te kampen met onderbezetting en mensen met competenties die niet aansloten bij het vak omgevingsmanagement. Het gevolg was dat we gepiepeld zijn door de media. Er kwam negatieve berichtgeving. Nu zijn we op sterkte en nemen we een actieve houding in. We bellen zelf naar journalisten. Ook dit is een leerschool. Eén keer heeft het heel goed gewerkt en één keer minder goed. Het beste wat je kan overkomen om positieve media-aandacht te krijgen is een belangenorganisatie als 'Vrienden van de A4', die start met een positieve lobby voor het project."

3.3 Publieksparticipatie

Een van de aanbevelingen van de Commissie Elverding is dat de omgevingspartijen een grotere rol moeten krijgen bij het ontwerp van nieuwe infrastructuur en de beslissing of een stuk weg al dan niet wordt aangelegd. Besluiten worden beter door publiek te laten meedenken en hun ideeën en belangen mee te nemen in keuzes van bestuurders. Participatie is daarmee een belangrijke aanvulling op bestaande relaties tussen bestuurders, ambtenaren en publiek.



Fig. 3.3 Participatie = samenspel

Welke stappen zijn belangrijk voor een succesvolle publieksparticipatie?

1. Afwegen of en hoe publieksparticipatie bij kan dragen aan een betere besluitvorming.
2. Vanuit het besluitvormingsproces kijken wanneer en waar participatievragen spelen, en dit gedurende het hele proces bewaken.
3. De participatiemomenten uitwerken in een participatieplan: wie worden wanneer en hoe betrokken voor welke participatievragen?
4. De participatiemomenten (consultatie of toets) voorbereiden.
5. De participatiemomenten uitvoeren.
6. De bevindingen verwerken in de besluitvorming en in het vervolgproces.
7. De bevindingen en de verwerking ervan naar het publiek verantwoorden.
8. Bij elk volgend participatiemoment zorgen voor een logische koppeling met het vorige moment.

Snellere besluitvorming door groter draagvlak is het streven. De ruimte voor participatie van stakeholders moet binnen het project als eerste bepaald worden. Voor het Omgevingsmanagement betekent dit maatwerk: bekijk per moment en project het doel van participatie en wat de meest effectieve manier is om de omgeving bij de planvorming te betrekken. Soms is een intensieve consultatie in de verkenningsfase nodig, soms is een toets van het ontwerpbesluit door het indienen van een zienswijze voldoende.



Activeer je omgeving

Henk Visée: *"Organiseer en faciliteer inbreng en tegenspel van buiten in een zo vroeg mogelijk stadium van je project. Want hoe eerder je weet waar de pijn zit, hoe beter je ermee om kunt gaan. Rijkswaterstaat studeert vaak veel te lang binnenskamers op plannen waardoor je op een te laat moment, bijvoorbeeld pas bij het OTB, weerstand creëert bij je omgeving. Die weerstand kun je niet meer goed kanaliseren. Maar het gaat verder.*

Plannen worden beter als we open staan voor inbreng van anderen. Dat vinden we vooral lastig bij het doorkomen van niet-georganiseerde creativiteit en al helemaal bij (nog) niet-georganiseerde weerstand. Maatschappelijke participatie verloopt niet altijd voorspelbaar en komt vaak niet op het voor jou meest handige moment."
Henk Visée is strategisch adviseur bij 42morrow.

Het is een misvatting dat tegenstanders in de publieksparticipatie domineren. Kritische meedenkers en tegenstanders zijn over het algemeen gelijk verdeeld, zo blijkt uit onderzoek van de Universiteit van Twente. Wel laten tegenstanders zich gemakkelijker horen tijdens inspraakbijeenkomsten en kan er sprake zijn van een gevoel van sociale druk waardoor voorstanders geen steun durven geven.

Er is een aantal algemeen geldende beginselen, die voor alle fasen gelden. Daarover gaat de 'Code Publieksparticipatie Sneller & Beter' (april 2009), Hierin staan de vijf door het kabinet vastgestelde uitgangspunten voor een passende publieksparticipatie centraal:

Uitgangspunten voor een passende publieksparticipatie	
1	Publieksparticipatie staat ten dienste van besluitvorming en is altijd logisch ingebed in het besluitvormingsproces. De bestuurlijke, beleidsmatige en procedurele kaders rond het project zijn het vertrekpunt.
2	De vorm van publieksparticipatie is maatwerk. De gekozen participatievormen passen bij de verwachte impact van de plannen, de beleidsruimte en de doelgroepen van participatie.
3	Publieksparticipatie kan alleen succesvol zijn bij goed samenspel van bestuurders, ambtenaren en publiek. Bestuurders moeten het nut van publieksparticipatie inzien en het enthousiast ondersteunen, ambtenaren moeten het proces vakkundig regisseren en het publiek moet constructief meedenken.
4	Publieksparticipatie staat of valt bij de juiste houding, competenties en kennis. Dit gaat zowel om de regie en de verbinding van de bestuurlijke, planmatige, maatschappelijke en juridische werkelijkheid, als om een juiste bejegening van het publiek.
5	Het publiek verdient heldere en betrouwbare communicatie. Het publiek kan alleen maar in een plan of project participeren als het ook op de juiste momenten over alle relevante informatie beschikt.

Tabel 3.2 Uitgangspunten van de Code Publieksparticipatie.

De Code Publieksparticipatie biedt houvast bij het bepalen van een eigen houding en ook voor het stellen van grenzen aan wat wel en niet kan binnen het participatieproces. Handig om op terug te vallen in contact met bestuurders en collega's.

Meer informatie over de vijf door het kabinet vastgestelde uitgangspunten voor een passende publieksparticipatie is te vinden op de site van het centrum publieksparticipatie (CPP) : <http://www.centrumpp.nl/publieksparticipatie/uitgangspunten/>

Mate van meedoen

In alle voorbereidende fasen van een project – initiatief, verkenning, en planuitwerking – is publieksparticipatie aan de orde. Soms strikt volgens de wet, soms vrij vorm te geven. De kunst voor de omgevingsmanager is om die twee vormen goed op elkaar af te stemmen. De focus moet daarbij steeds gericht zijn op de vraag hoe publieksparticipatie het beste kan bijdragen aan de kwaliteit van de besluitvorming. Voordat je daarbij nadenkt over vormen als ontwerpateliers, informatiemarkten en bewonersbrieven, moet je de ruimte bepalen die aan het publiek gegeven kan gaan worden.

Voor een deel is de beschikbare participatieruimte afhankelijk van de projectfase. Het maakt nogal wat uit of het tracé en de oplossingsrichting (bv. uitbreiden van de weg aan de noordzijde) vastligt, of dat daar nog over gepraat kan worden. De opdracht die vanuit het Directoraat Mobiliteit (DGMO) is gegeven voor de planfase is leidend voor het bepalen van deze ruimte. Is deze te krap of juist te ruim, dan moet eerst met DGMO de discussie aangegaan worden, voordat het publiek wordt benaderd.

Een algemeen en beeldend hulpmiddel om te kijken hoeveel invloed stakeholders kunnen uitoefenen met welke vorm van participatie is de participatieladder. Het idee van dit hulpmiddel is dat de omgevingsmanager met het projectteam per deelonderwerp en per fase van het project bepaalt hoeveel invloed gegeven kan worden aan omwonenden, andere overheden en belangenorganisaties.

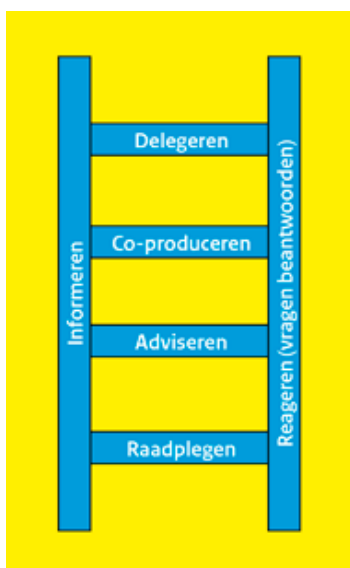


Fig. 3.4 De participatieladder
(bron afbeelding: <http://www.kei-centrum.nl>)

De eerste trede, het minimumniveau, is het informeren van de omgeving over de voortgang van het project. De tweede trede is raadplegen. Dit is vaak wettelijk verplicht. Denk hierbij aan de mogelijkheid voor het indienen van zienswijzen op bijvoorbeeld het ontwerp tracé besluit (OTB), ontwerp-wegaanpassingsbesluit (OWAB) of Trajectnota/MER.

Rijkswaterstaat wil steeds vaker verder gaan in participatie en wordt de derde, vierde of zelfs vijfde trede bestegen. De derde trede is adviseren, waarbij ontwerp-workshops en klankbordgroepen passende instrumenten zijn. Bij trede vier, coproduceren, is het belangrijk dat er een balans is in de inbreng van Rijkswaterstaat en de omgevingspartijen. Ben je afhankelijk van de medewerking van een partij, bijvoorbeeld omdat die het bevoegd gezag is voor een aantal essentiële vergunningen, dan is deze trede een logische. Echter: perk het onderwerp van samenwerking dan wel in tot die zaken waarbij samenwerking nodig is. En kies lagere treden als er minder ruimte is voor de omgeving. Want hoe hoger de ladder betreden wordt, hoe hoger de verwachtingen zijn die worden gecreëerd bij de omgevingspartijen. Hoe hoger hoe beter is dus niet van toepassing. Het gaat om het vinden van een goede match. De treden vier, coproduceren, en vijf, (mee)beslissen, worden nog relatief weinig gebruikt.

Bijlage 2 geeft een overzicht van diverse participatiemethoden met voor- en nadelen.

Managen van verwachtingen

Publieksparticipatie is een verzamelterm. Het is daarom altijd belangrijk heldere kaders te geven, waarbinnen participatie mogelijk is. Het nakomen van afspraken is van wezenlijk belang om een vertrouwensrelatie te krijgen en te behouden.

Het publiek moet vooraf duidelijk gemaakt worden of het gaat om informatie, een toets door het indienen van zienswijzen of om consultatie. Met andere woorden: wordt het publiek geïnformeerd, geraadpleegd of mogen zij adviseren. Verwachtingenmanagement speelt hierbij een belangrijke rol: 'de teleurstelling schuilt meer in de verwachting dan in het resultaat'.

Beter te laag inzetten waarna het resultaat boven verwachting is, dan dat halverwege verteld moet worden dat het niet gaat lukken. Denk hierbij ook aan het uitwisselen van onderwerpen. Bijvoorbeeld: punt a is helaas niet gelukt, ik heb daarentegen wel voor u bereikt dat... Ook een toelichting op de fase waarin het project zich bevindt is essentieel. De gemiddelde Nederlander weet niet wat een MER of een Startnotitie is. Dit leidt tot vervelende misverstanden zoals het idee dat alles al in kunnen en kruiken is en dat hun ideeën er niet meer toe doen terwijl het plan zich nog maar in de fase van de startnotitie bevindt.

3.4

Verkeersmanagement

Om een goed doorstromend en veilig wegennet te garanderen is verkeersmanagement één van de hoofdtaken van Rijkswaterstaat. Al in een vroeg stadium, op strategisch niveau en in de vroege planfase speelt dit onderwerp. In de planfase wordt het nut en de noodzaak van een wegverbinding bepaald en zal uiteindelijk een maakbaarheidstoets uitgevoerd worden. Altijd zal er een deel van het teveel aan verkeersaanbod via vraagombuiging (doorsluiting naar overige verkeerssysteem of niet op reis) weggewerkt kunnen worden.

Rijkswaterstaat heeft de ToeKan-methodiek ontwikkeld om in te schatten in hoeverre met dergelijke vraagombuiging (in een goed samenspel tussen maatregelen op het gebied van Verkeersmanagement (VM), Mobiliteitsmanagement (MM) en Communicatie) de afwikkelingsproblemen reeds opgelost kunnen worden. Hierbij wordt ook bekeken of het verkeer op een andere wijze afgewikkeld kan worden.

Daarnaast wordt bekeken of het oplossend vermogen van een verbinding voldoende is. Als bijvoorbeeld de A4 aangelegd wordt om de A13 te ontlasten moet een deel van het verkeer wel over de nieuwe verbinding gestuurd kunnen worden. (plaatsing van Drips etc)

In de planfase wordt verder ook bekeken welke andere projecten gelijktijdig in uitvoering gaan en wat het gevolg is voor het verkeersmanagement.



Fig 3.5 Gebruik van Drips en tekstkarren



Fig. 3.6 Wegomleidingen

De omgevingsmanager heeft hierbij de rol om de verschillende eisen, wensen en raakvlakken met andere projecten bij elkaar te brengen, zodat dit als input voor zijn project kan dienen en dat de eisen en wensen vanuit zijn project, afgestemd kunnen worden met de wegbeheerders en andere projecten. Overleg vindt plaats met de verkeersmanager van Rijkswaterstaat, de wegbeheerders van de districten waarbinnen het project ligt, omgevingsmanagers van andere van invloed zijnde projecten, de infraprovider, netwerkbeheerders van het onderliggende wegennet en gemeenten, die gevolgen ondervinden.

De 7-klapper van de Minder Hinder-aanpak wordt ter voorbereiding op de uitvoeringsfase toegepast.

De 7-klapper	
1	Slim plannen
2	Slim bouwen
3	Mobiliteitsmanagement
4	Verkeersmanagement
5	Communicatie
6	Publieksgerichte uitvoering
7	Regionale samenwerking

Tabel 3.3 De 7-klapper van de Minder Hinder-aanpak

3.5 Conditionering

Naast de stakeholders, communicatie en het verkeersmanagement verdienen de juridische en fysieke randvoorwaarden rond een project aandacht. Het in beeld brengen van deze randvoorwaarden en het uit de weg ruimen van de eventuele belemmeringen die daaruit voortvloeien, heet conditioneren.

Het kan zijn dat vergunningen, vrijstellingen, ontheffingen, toestemmingen e.d. noodzakelijk zijn, voordat het werk uitgevoerd kan worden. De omgevingsmanager heeft de rol zich in te spannen dat dit voor elkaar komt. In de planfase gaat het er met name om risico's voor het project inzichtelijk te krijgen en stakeholders te betrekken. Maar: doe niet alles zelf; zorg dat jij de omgevingsmanager blijft en

schakel deskundigen in die kennis en ervaring hebben van deelaspecten. De omgevingsmanager houdt de regie en het overzicht op de activiteiten.

De omgevingsmanager heeft de taak om in interactie met de bevoegde gezagen en de stakeholders tot een sluitend, juridisch bindend plan te komen. Daarbij spant hij zich in om overeenkomsten af te sluiten over de wijze van realisatie van het project. Deze conditioneringstaken doen een beroep op andere kwaliteiten van de omgevingsmanager. Precisie, juridische kennis en goed kunnen schrijven zijn hiervoor gewenste eigenschappen. Gezien de omvang van deze taak en gezien de andere kwaliteiten die hierbij gevraagd worden, wordt deze taak nog wel eens gedelegeerd. Specialist van andere afdelingen binnen de dienst worden hiervoor ingeschakeld. Denk erom dat hier tijdig capaciteit voor ingepland moet worden en budgetten geregeld. De omgevingsmanager heeft de regie en bepaalt de strategie in de benadering van de stakeholders en de te maken afspraken. De verschillende aspecten van conditionering waarmee de omgevingsmanager zich in de planfase bezig houdt, komen hieronder aan bod.

René Scholtes, omgevingsmanager bij de A74 Limburg.

“Op het gebied van omgevingsmanagement hebben wij een opsplitsing gemaakt tussen het procesmatige werk (omgevingsmanager) en de inhoudelijke deskundigheid (adviseur omgevingsmanagement). Dit laatste betreft met name de conditionerende zaken. Het procesmatige werk richt zich op de interne en externe stakeholders.”

Christine Davidse, omgevingsmanager bij de A4 Delft Schiedam

“Het is een duivels dilemma om het niet te gedetailleerd te krijgen, terwijl iedereen in de omgeving in concrete beelden denkt. Bestuurders willen graag kunnen zwaaien met een plaatje: ‘zo gaat het worden’. En dan mogen wij het ombouwen in functionele eisen zonder dat die bestuurder zijn plaatje er niet meer in herkent.”

planologie en milieueffectrapportage (publiekrechtelijk)

In de planfase wordt beleid vertaald naar formele juridisch bindende plannen die het kader bieden voor de uitvoering. Voor het hoofd(vaar)wegennet is de Tracéwet de belangrijkste juridische basis. Wanneer het project ook veranderingen in het onderliggende (vaar)wegennet veroorzaakt, dan zul je vaak ook een ‘inpassingsplan’ nodig hebben. Zo’n inpassingsplan is gebaseerd op de wet ruimtelijke ordening en kan opgesteld worden door het rijk, de provincie of een gemeente. In dat laatste geval wordt het inpassingsplan een bestemmingsplan genoemd.

Of gebruik gemaakt wordt van de Tracéwet, de Wet ruimtelijke ordening (Wro) of beide, in alle gevallen kan tevens een milieueffectrapportage (m.e.r.) nodig zijn. Dat is al snel het geval, wanneer een auto(snel)weg wordt aangelegd. De omgevingsmanager draagt zorg voor een goede hantering van deze wettelijke kaders en de daaruit voortvloeiende procedures. In deze fase wordt ook een inventarisatie gemaakt van de te volgen vergunningprocedures. Waar mogelijk en noodzakelijk worden die in de Tracéwet procedure geïntegreerd.

[Meer informatie over deze wettelijke kaders: www.infomil.nl](http://www.infomil.nl)

overeenkomsten (privaatrechtelijk)

Naast het publiekrechtelijke spoor waarin plannen worden gemaakt en juridisch vastgelegd, zijn veelal ook concrete afspraken nodig met burgers, bedrijven (veelal agrariërs) en decentrale overheden voor de aanleg van de weg(verbreding). De omgevingsmanager draagt zorg voor het voorbereiden, sluiten en bewaken van deze overeenkomsten en de interactie met betrokken partijen bij de uitwerking. Denk

daarbij aan afspraken over het meebetalen door andere overheden aan specifieke door hen gewenste inpassingsmaatregelen of aansluitingen. Deze worden in bestuursovereenkomsten of convenanten vastgelegd (zie ook paragraaf 2.4). Maar het kan ook gaan om afspraken met particulieren over het tijdelijk gebruik van gronden voor een bouwweg. Grote risico's op vertraging ontstaan als hier pas over nagedacht wordt na de vaststelling van het Tracébesluit (of inpassingsplan).

De samenwerking met juristen en het team vastgoed (voor onteigeningen) is essentieel voor het sluiten van overeenkomsten. De omgevingsmanager heeft daarbij steeds de lead over wat er geregeld moet worden in de overeenkomst en de jurist adviseert dan hoe dit het beste kan worden verwoord.

De omgevingsmanager bewaakt dat de vertaling van alle gemaakte afspraken in het contract met de opdrachtnemer plaatsvindt. Hij zorgt er daarbij voor dat de opdrachtnemer zoveel mogelijk ruimte behoudt om het werk in afstemming met de technisch manager uit te voeren op de door hem gekozen wijze. De wisselwerking met de contractmanager in het team is dan erg belangrijk.



Gratis bestaat niet

Projectmanager Ben Viveen: *"Het project SAA is als volgt samen te vatten: Het was of de A6-A9 aanleggen of de bestaande wegen verbreden. De weerstand voor de A6-A9 was enorm. We kunnen als Rijkswaterstaat heel veel leren van hoe goed de protesterende omgeving zich bij dit project georganiseerd heeft en ze de media en bekende Nederlanders hebben gebruikt om hun doelen te bereiken. Daarbij was het moment van verkiezingen cruciaal. Wij mochten alleen communiceren als er iets nieuws was. We mochten geen campagne voeren. Rijkswaterstaat moest 'neutraal' zijn. Rijkswaterstaat had dit spel verloren. Maar toen hebben we het vervolgens wel krachtig ingestoken: "Als jullie dan hiervoor kiezen, moeten jullie niet meer zeuren en zet dan nu je handtekening onder de overeenkomst". Ik leg het liefst alle uitkomsten van onderhandelingen vast in overeenkomsten. Gratis bestaat niet, er staat altijd iets tegenover!"*

Maar Ben geeft tegelijkertijd ook aan dat er bij project SAA afwegingen voor de stakeholders werden gemaakt of ze er nu echt bekaaid vanaf komen of niet. Als dit het geval is, dan kun je op bepaalde terreinen best eens iets extra's voor ze doen. Met name voor de kleine gemeenten was dit essentieel, want die dreigden te worden vergeten. Hierbij houd je in het oog, dat je ze graag als medestanders wilt blijven zien. Let wel: een omgevingsmanager kan geen Sinterklaas zijn. Hij moet goed beseffen wat hij kan beloven en waarmaken en wat niet.

Ben geeft aan dat je als omgevingsmanager een zekere beslissingsbevoegdheid moet hebben. Die krijg je alleen niet vaak direct. Meestal moet je terug naar het projectteam.

Vooraf doorspreken van scenario's en een onderhandelingsruimte (budget) mee kunnen nemen op pad, is een goede werkwijze, waarbij de projectmanager toch de touwtjes in handen houdt. Wat vaak ook werkt, is als de omgevingsmanager in een omgevingsgesprek stelt: *"Als ik nu dit en dit voor elkaar krijg, waar staan we dan?"* Of: *"...hebben we dan een deal? U begrijpt natuurlijk wel dat ik voor dit soort bedragen eerst nog een handtekening moet krijgen van de projectmanager"*. De commissie Elverding had het idee om 10% van het projectbudget te reserveren voor onderhandelingsruimte voor wensen uit de omgeving. Dit heeft geen doorgang gevonden.

Tips van Ben Viveen:

- Ga naar recepties, zorg voor een kraampje bij open dagen van verenigingen, ga naar het afscheid van wethouders.
- Ga de problemen niet uit de weg, maar leg ze juist in een vroeg stadium bloot.
- Werk met overeenkomsten: "Dat kunnen we voor u doen, maar dan onder de volgende voorwaarden", of: "Wij willen dan ook wat, en vragen een financiële bijdrage" of "wij vragen nu wij uw probleem oplossen, dat u zich dan neerlegt bij dit besluit en dat u vervolgens geen zienswijze meer indient."
- Geef presentaties bij Rijkswaterstaat. Wissel met elkaar uit hoe je de dingen doet.
- Geef op bewonersavonden mondelinge insprekers geen uitgebreid podium om hun gal te spugen. Vertel ze dat daar het kamertje is waar ze de projectmanager kunnen spreken.
- Een bijzonder element om de sfeer te verbeteren is een gezamenlijke excursie, in ons geval naar de aanleg en verbreding van snelwegen rond Stockholm. Van de 15 uitgenodigde bestuurders kon iedereen!
- Betrek de minister bij je project, bijvoorbeeld door hem uit te nodigen voor een werkbezoek of ga een keer bij hem op audiëntie.
- Kies de gedeputeerde als "neutrale" voorzitter van bestuurlijk overleg.

Designaleerde trends: vroeger ging de aandacht van het publiek vooral uit naar het aantal auto's e.d. nu vooral naar hoe het eruit ziet, de inpassing. Dat zie je ook terug in de wethouders die betrokken zijn. Vroeger waren dit vooral wethouders verkeer, nu wethouders ruimtelijke ordening. Op het gebied van milieu is de nieuwste ontwikkeling dat het om gezondheid gaat. Wat betekenen geluidcontouren en dB's voor mijn gezondheid?! Rijkswaterstaat laat nu gezondheidsrapporten opstellen.

Ben Viveen is projectmanager van de planstudie Schiphol-Amsterdam-Almere bij Rijkswaterstaat Dienst Noord-Holland te Haarlem.

grondverwerving en vastgoed

Voor de aanleg of verbreding van een weg is de verwerving van gronden nodig. Grondverwerving gebeurt op basis van het Tracébesluit en/of het inpassingsplan. Met de verwerving van gronden zijn grote belangen en grote bedragen gemoeid. De omgevingsmanager inventariseert welke gronden nodig zijn voor de uitvoering van projecten, in hoeverre verwerving daarbij nodig is en welke eigendommen (op termijn) niet meer nodig zijn voor Rijkswaterstaat.

Hij heeft tijdig contact en werkt samen met de interne afdeling die de verwerving op zich neemt. Hij is betrokken bij onderhandelingen met externe partijen. De omgevingsmanager bewaakt de planning van de grondverwerving en geeft in relatie daarmee in het contract met de opdrachtnemer aan wanneer de gronden beschikbaar zullen zijn voor uitvoering.

In het proces van grondverwerving worden onder meer oriënterende metingen uitgevoerd om het gebied in kaart te brengen. Dit heeft directe gevolgen voor de omgeving en vraagt de nodige aandacht, communicatie en zorgvuldigheid bij de uitvoering.

Het kan nuttig zijn de volgende informatie te verzamelen:

- eigendomsposities van de te verwerven grond (via Rijkswaterstaat archieven, kadaster, waterschap of gemeente);
- leeftijdsopbouw van de grondeigenaren. Misschien overwegen ze al grond te verkopen, gezien hun leeftijd;

- door welke koepel of politieke partij etc worden ze vertegenwoordigd;
- wie de voor- en wie de tegenstanders zijn en waarom (hun achterliggend belang).

Kennismakingsgesprekken van de omgevingsmanager met de grondeigenaren kunnen positief werken. Belangrijk is bij zo'n gesprek dat vooraf de mogelijke vragen en antwoorden worden opgesteld en dat de informatie, die gegeven wordt eenduidig is (duidelijke teksten, niet te veel jargon). Ook de afbakening van wat wel en niet gezegd mag worden is van belang (geen toezeggingen doen die niet nagekomen kunnen worden).

planschade en nadeelcompensatie

Door het ontwikkelen van (ruimtelijke) plannen kan zogenaamde planschade ontstaan. Deze schade ontstaat doordat er voor de benadeelde partij(en) als gevolg van een ruimtelijke ingreep een in planologische zin nadelige situatie ontstaat (b.v. uitbreidingsmogelijkheden worden beperkt). Planschade komt voor vergoeding in aanmerking. De juridische basis voor planschadeclaims ligt in de wet ruimtelijke ordening (Wro). De afwikkeling van planschade- en nadeelcompensatieclaims vindt plaats via de juridische afdeling en de CD.

Om een goed beeld te krijgen van aard en omvang van mogelijke planschadeclaims als gevolg van het te ontwikkelen plan, wordt onder verantwoordelijkheid van de omgevingsmanager een risico-inventarisatie uitgevoerd. De omgevingsmanager vraagt aan de hand van een risico-inventarisatie een budget voor de afwikkeling van de claims. Blijkt dat zeer omvangrijke claims te verwachten zijn, dan is te overwegen om over te gaan tot een planaanpassing.

kabels en leidingen

Al in de planfase moet bekeken worden waar de belangrijkste kabels en leidingen liggen. Omdat verleggen behoorlijk kostbaar kan zijn, kan de ligging van de kabels en leidingen bijvoorbeeld argument zijn om een (vaar)weg niet aan de noordzijde, maar aan de zuidzijde te verbreden.

De ondergrondse infrastructuur is in eigendom van vele beheerders. Projecten hebben te maken met langsliggende en kruisende kabels en leidingen. Het kan gaan om transportleidingen, distributieleidingen en telecommunicatie- en omroepkabels. Daarbij wordt door Rijkswaterstaat onderscheid gemaakt tussen weggebonden en niet weggebonden kabels en leidingen. De omgevingsmanager heeft tot taak contacten te onderhouden met de eigenaren van de ondergrondse infrastructuur. De omgevingsmanager overlegt met de technisch manager over de ligging van kabels en leidingen en doet voorstellen om de kosten- en planningstechnische gevolgen van de ligging van kabels en leidingen voor het project te minimaliseren.

lucht, geluid, externe veiligheid en gezondheid

De omgevingsmanager initieert onderzoeken om de gevolgen op de luchtkwaliteit, externe veiligheid, geluidsoverlast en gezondheid van mensen in het algemeen als gevolg van het werk te bepalen. Aan de hand van de rapportages zorgt hij voor toepassing en naleving van de relevante wet- en regelgeving en voor de bijdragen op dit gebied aan het MER.

Vooral geluid is een item dat van oudsher leeft bij omwonenden. Discussies over de keuze voor een geluidsscherm, geluidsaarm asfalt, een verdiepte ligging of overkapping zijn gangbaar. Steeds moet daarbij worden afgewogen wat kostenefficiënt is. Daarnaast spelen lucht en gezondheid een steeds belangrijkere rol in de publieke opinie en daarmee in de zienswijzen en beroepsprocedures rond projecten. Vooral rond tunnelmonden vinden nogal eens overschrijdingen van de normen plaats. Het Nationaal Samenwerkingsprogramma Lucht (NSL) biedt wel oplossingen voor lucht-

problematiek in het algemeen, maar dat betekent niet dat de lucht er op alle plekken schoner van wordt bij een wegverbreding, laat staan bij nieuwe aanleg.

natuur/ecologie, landschap

De natuurlijke en landschappelijke waarden van een gebied kunnen belangrijke restricties opleggen aan de planvorming. Het is in het algemeen het beste om gebieden met hoge natuurlijke en landschappelijke waarden zoveel mogelijk te ontzien, in het bijzonder de zogenaamde Natura2000-gebieden. Ook diverse soorten dieren en hun habitats zijn wettelijk beschermd (o.a. Flora en Fauna wet en Vogelrichtlijn). Het uitvoeren van de hiervoor benodigde onderzoeken is werk voor specialisten. Let er wel op dat deze onderzoeken vaak seizoensgebonden zijn. Broedvogelpopulaties kunnen alleen in kaart gebracht worden in de periode april-juni. De omgevingsmanager is verantwoordelijk voor het opstellen van de inventarisatie-onderzoeken en de aanvraag van benodigde Flora en Fauna-wet-onthefingen. Hij voert daartoe het nodige overleg met de betrokken partijen en initieert het opstellen van een Natuurcompensatieplan, Landschapsplan en Waterbeheersplan.

archeologie en cultuurhistorie

Op basis van wettelijke regelingen (Monumentenwet) en internationale verdragen (verdrag van Malta) dienen archeologische en cultuurhistorische waarden te worden beschermd. Uitgangspunt bij infrastructurele projecten is het behouden en beschermen van deze waarden. Waar dit niet mogelijk is, zullen maatregelen genomen moeten worden zoals het opgraven van archeologische vondsten of het verplaatsen van een cultuur-historisch waardevolle molen. De kosten hiervan kunnen substantieel zijn. De omgevingsmanager richt zich op het coördineren van de onderzoeksactiviteiten en voert overleg met de betrokken partijen zoals de Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed (RCE, voorheen RACM). Naar aanleiding van het uitgevoerde onderzoek zorgt de omgevingsmanager in overleg met de Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed voor het opstellen van een programma van eisen dat wordt opgenomen in het contract met de opdrachtnemer.

water

Ook de waterhuishouding is een onderwerp waar de omgevingsmanager zich mee bezig houdt. De watertoets is hierbij een verplicht onderdeel.

De watertoets heeft een integraal karakter hetgeen betekent dat er in samenhang wordt gekeken naar verschillende waterthema's zoals veiligheid, kwaliteit etc. en het gaat om alle wateren, dus ook grondwater. De naam Watertoets suggereert een toets achteraf, maar dit is niet het geval. De Watertoets is vooral een procesinstrument dat water vroegtijdig en integraal betreft in ruimtelijke planvorming. Toetsing vindt plaats, maar deze is het

resultaat van de interactie tussen de initiatiefnemer, waterbeheerder en de planbeoordelaar.

De Watertoets moet bij alle ruimtelijke plannen en besluiten ingezet worden.

Een overheid is verantwoordelijk voor het doorlopen van de Watertoets, ook als het oorspronkelijke initiatief genomen is door een private partij.

Geregeld komt het voor dat er waterhuishoudkundige maatregelen getroffen moeten worden zoals watercompensatie. De omgevingsmanager heeft dan de taak met het waterschap de plannen door te nemen en een keurvergunning te verkrijgen.

bodem en niet gesprongen conventionele explosieven

De omgevingsmanager initieert onderzoeken om de milieutechnische kwaliteit van de bodem te bepalen en of in de bodem nog explosieven aanwezig zijn. In eerste instantie zal dit gaan om verkennend onderzoek op basis van literatuur/archieven.

Bij grote risico's wordt in de planstudie verder gekeken met veldonderzoek. Voordat gestart wordt met de realisatie moeten de plannen voor sanering van bodemverontreinigingen en het explosieven onderzoek afgerond zijn. Bij constatering van explosieven, dienen deze verwijderd te zijn.

Verder is hij verantwoordelijk voor de aanvraag van vergunningen en voor de afstemming met omliggende projecten.

4 De buitenwereld

Rijkswaterstaat wil in contact zijn met de omgeving. Dit hoofdstuk geeft aan wie deel uitmaken van de omgeving, welke rollen vallen te onderscheiden en wat de invloed van de buitenwereld op een project kan zijn.

4.1 Wie is de omgeving

De publiekscirkel van Rijkswaterstaat geeft een goed beeld van hoe breed het begrip 'omgeving' is.



Fig 4.1 Publiekscirkel Rijkswaterstaat

Deze figuur geeft weer hoe Rijkswaterstaat naar de buitenwereld kijkt en welke partijen of stakeholders daarbij te onderscheiden zijn. De invloed van al die verschillende partijen is niet even groot, evenmin als hun belangen. Het is aan de omgevingsmanager in te schatten hoe zwaar de belangen van de één wegen ten opzichte van de belangen van de ander. Dit kan met behulp van een stakeholdersanalyse in kaart worden gebracht (zie paragraaf 2.3.1). De meest actieve en spraakzame personen hebben niet per definitie de meest zwaarwegende belangen. Stakeholders zijn niet per definitie lastig, kijk in welke zin zij positief kunnen bijdragen aan het project! In dit werkboek wordt de kant van de belanghebbenden toegelicht. De linker helft van de publiekscirkel, de gebruikers, spelen met name richting realisatie een rol en worden hier niet nader toegelicht omdat dit buiten de scope van de opdracht valt.

4.1.1 Omwonenden

De omwonende van nu is mondig en heeft door wet- en regelgeving en jurisprudentie steeds meer rechten verworven. Hij is assertiever, hoger opgeleid en maakt gebruik van de beroepsmogelijkheden. Bovendien hebben de omwonenden zich meer en meer verenigd in belangengroepen. Omwonenden laten zich vooral horen vanwege zorgen dat hun belangen geschaad worden bij veranderingen in hun directe omgeving.

Voorbeelden van zorgpunten van omwonenden bij aanpassingen van infrastructuur
Geluid- en trillingsoverlast tijdens en na realisatie project
Onzekerheid of omwonende weg moet en gevolgen (grondverwerving, sloop woningen)
Slecht verkoopbare woning in de periode van planvorming en/of daarna
Slechte luchtkwaliteit en negatieve effecten op gezondheid
Onveiligheid (sociale veiligheid en verkeersveiligheid)
Aantasting van groengebied/kwaliteit woonomgeving
Slechte bereikbaarheid van de eigen woning tijdens realisatiefase project
Bouwhinder (geluid, trilling, stof, stank, bouwverkeer)
Schade door bouwactiviteiten
..... etc.

Tabel 4.1 Voorbeelden van zorgpunten van omwonenden

Omwonenden kunnen een maatregel wel steunen maar hebben liever niet dat die in hun spreekwoordelijke achtertuin wordt gerealiseerd. Dit heet het NIMBY-effect: not in my backyard. Ze zijn vaak wel voor rede vatbaar; zien het algemeen belang wel in, maar vragen zich terecht af waarom het in hun directe woonomgeving plaats moet vinden. Nimby reacties nemen toe wanneer de voorgenomen besluiten concreter worden. (Lit. Rijkswaterstaat + Publiek p 41-42)

Best practice: Verkeersknooppunt Kunderberg in Zuid-Limburg

Bij Kunderberg wordt een half klaverblad volledig gemaakt. Bij deze ingreep zullen verbindingsbogen over particulier terrein gaan lopen. De bewoner heeft aangegeven dat dit mogelijk is op voorwaarde dat de wettelijk noodzakelijke geluidswal aan zijn eisen voldoet.

Door deze prettige, open onderhandelingen hoeft Rijkswaterstaat niet te onteigenen en legt de particulier in eigen beheer een geluidswal aan.

Kortom: Rijkswaterstaat heeft geen vertraging qua procedures en de omwonende heeft een geluidswal zoals hij deze zelf wil.

Een mondige omwonende vraagt om een overheid die luistert, rekening met hem houdt en een betrouwbare partner is. De omwonenden betrekken bij het project kan bijdragen aan het projectsucces, doordat ze vaak goede gebiedskennis hebben, politiek draagvlak kunnen creëren, uiteindelijk zelfs een breed gedragen besluit tot stand kunnen brengen en soms zelf waardevolle ideeën hebben ontwikkeld om een project anders of beter uit te voeren.

4.1.2 De markt: vroege marktbetrokkenheid/vervloechting

De Markt (waarbij hier de marktpartijen bedoeld worden die niet primair bijdragen aan de Rijkswaterstaat belangen, zoals de realisatie van weginfrastructuur, maar die een eigen belang in relatie tot de weginfrastructuur hebben, bijvoorbeeld vastgoedontwikkelaars) wordt hier buiten beschouwing gelaten, om niet een te kolossaal boekwerk te maken.

In de verkenningfase van het project is van een probleemanalyse gekomen tot een bestuurlijk voorkeursalternatief. Al in de verkenningfase wordt op basis van de probleemanalyse een marktscan uitgevoerd, waarbij onderzoek wordt gedaan naar de meerwaarde van vroege marktbetrokkenheid van bouwende marktpartijen. Wanneer deze meerwaarde is geïdentificeerd/ingezien, is het zaak om de doelen van deze mogelijke meerwaarde vast te blijven houden en de keuze voor vroege marktbetrokkenheid in het bestuurlijk voorkeursalternatief te verankeren. Daarmee wordt de basis gelegd om bouwende marktpartijen al in de planstudiefase bij de uitwerking van het bestuurlijk voorkeursalternatief te betrekken.

Het vroeg betrekken van de markt betekent dat de markt een grotere rol dan voorheen kan gaan spelen: de markt bepaalt in meer of mindere mate de oplossing. Cruciaal hierbij is het om als opdrachtgever bewust om te gaan met de oplossingsruimte, die men de markt wil geven. Wanneer er vanuit de opdrachtgever oplossingen en details vastgelegd gaan worden in bijvoorbeeld bestuursovereenkomsten, wordt hiermee de ontwerpvrijheid in principe ingeperkt. Dat hoeft niet erg te zijn, als dit maar via een bewuste keuze (aanwijsbare reden) van Rijkswaterstaat plaatsvindt. Vanuit het projectmanagement/omgevingsmanagement kan hiermee omgegaan worden door niet te snel aan te sturen op oplossingen, maar om voorafgaand eerst de behoefte, de randvoorwaarden en overige wensen of voorkeuren helder te formuleren. Onderstaande figuur geeft weer dat deze input vanuit de stakeholders uiteindelijk zijn beslag krijgt in het contract.

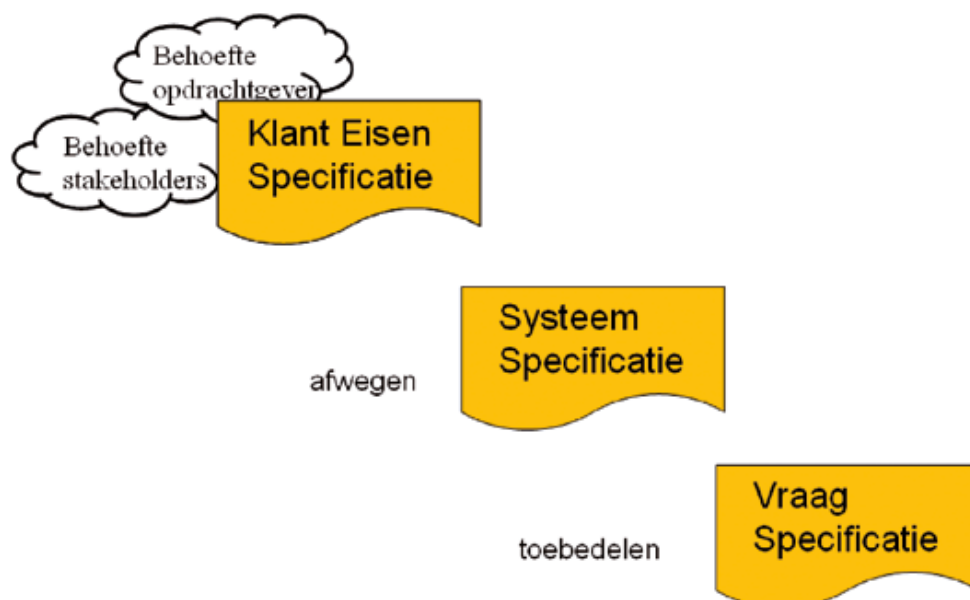


Fig 4.3 Input stakeholders verankeren in contract (Bron: concept vernieuwde leidraad SE (in prep))

Dit bewust omgaan met eisen en oplossingsruimte is bepalend voor de houding en het gedrag, die de omgevingsmanager gaat aannemen naar zowel de externe omgeving van Rijkswaterstaat als naar de interne organisatie. Uit inzicht in faal- en succesfactoren van vroege marktbenadering blijkt dat niet alleen de externe omgeving moet worden geïnformeerd en voorbereid, maar dat geldt ook in sterke mate voor de eigen Rijkswaterstaatorganisatie. Zowel de opdrachtgever, de inkoopafdeling en de overige afdelingen die een rol spelen moeten actief betrokken zijn.

Tips en info:

De Monitor Nieuwe Marktbenadering/Vervlechting 2009 en het bijbehorende Voorbeeldenboek geven inzicht in de faal- en succesfactoren van vroege marktbenadering.

Diverse Rijkswaterstaatpartijen kunnen behulpzaam zijn bij het identificeren van de meerwaarde van vroege marktbetrokkenheid/vervlechting en de verdere uitwerking hiervan:

PPS Kennispool: uitvoeren marktscan
BIO inkoopafdeling: doorvertaling marktscan naar inkoopplan
DVS Tracé-MER Centrum: Project Startup en kennis planstudies
DI, afdeling Ontwikkeling: Infrastructuur (OI): advisering over vervlechtigingsprojecten

Overige aanbevolen literatuur:

- PPS Kennispool: Handleiding marktscan
 DVS: Handreiking vervlechting (2005)
 DI, afdeling OI: Monitor Vervlechting 2007
 Monitor Nieuwe Marktbenadering/Vervlechting 2009
 intranetsite Vervlechting

4.1.3

Andere overheden

Er zijn verschillende soorten andere overheden, grote cultuurverschillen tussen overheden intern en grote verschillen tussen kleinere overheden en grotere overheden (in omvang van het aantal werknemers en wat zij dagelijks doen). Eén algemeen beeld is daarom niet te geven. De omgevingsmanager moet altijd onderzoek doen naar de specifieke overheden, waarmee hij te maken krijgt. Wat is daar de bestuurlijke cultuur? Welke politieke kleur heeft het bestuur? Wordt er intensief samengewerkt met anderen of is de overheid sterk op zichzelf gericht?



Fig 4.4 Probeer inzicht te krijgen in opvattingen binnen de relevante arena's

Tabel 4.2 geeft een overzicht van verschillende overheden met een beknopte uitleg, waarom zij een rol spelen. N.B: De andere overheden zijn vaak bevoegd gezag voor bepaalde aspecten van het project.

Overheid	Rollen
waterschap	Het waterschap of hoogheemraadschap komt om de hoek kijken bij de watertoets voor extra waterberging, effecten van afwatering van regenwater op de waterkwaliteit en eventueel effecten op waterwingebieden. Zij is bevoegd gezag inzake keurvergunningen.
(stads)regio	In verschillende stedelijke gebieden werken gemeenten intensief met elkaar samen in regionale samenwerkingsverbanden. Deze hebben hun eigen bestuur en besluitvormingsprocessen. Het zijn mogelijke partners, ook financieel. N.B: wel een verkeer&vervoerrol, maar geen wegbeheerder.
hulpdiensten	Hulpdiensten moeten ook tijdens de uitvoering van de werkzaamheden overal snel kunnen komen en natuurlijk ook als de weg gereed is. Vooral bij benuttingsmaatregelen als spitsstroken is dit extra gecompliceerd. Dan is een calamiteitenplan zeker nodig.

andere ministeries	VROM, EZ en LNV kunnen participeren met eigen doelstellingen en soms ook gelden in gebiedsontwikkelingstrajecten. LNV is daarnaast een belangrijke vergunningverlener rond Natura 2000-gebieden. Financiën is belangrijk als het om de kosten/batenverhouding van het project gaat en bij het bepalen van het budget.
provincie	De provincie wordt niet snel vergeten, maar soms wel dat deze ook eigen regels en vergunningstelsels heeft voor bijvoorbeeld bescherming van bepaalde vogels. Per provincie kan daardoor het natuuronderzoek verschillend ingestoken moeten worden.
gemeente	Gemeenten zijn een logische gesprekspartner. In de praktijk betekent dat overleg met de portefeuillehouder verkeer en vervoer en steeds vaker ook met de portefeuillehouder ruimtelijke ordening. Maar uiteindelijk beslist de gemeenteraad. Het is niet uitzonderlijk dat de gemeenteraad uiteindelijk een ander standpunt inneemt dan de portefeuillehouder die de omgevingsmanager heeft gesproken in het bestuurlijk overleg. Zorg er dus ook voor contact te hebben met de raadscommissies, maar doe dit niet buiten de wethouder om.

Tabel 4.2 Overzicht andere overheden

Daarnaast moet de omgevingsmanager de actuele situatie rond het project in beeld krijgen: welke wethouder of welke gedeputeerde heeft het project in zijn portefeuille en wat is zijn positie binnen het bestuur en de ambtelijke organisatie? Wordt de wethouder steeds overruled, dan is dat goed om te weten, want dan kan er niet vanuit gegaan worden dat gemaakte afspraken met die persoon altijd overeind zullen blijven. Probeer inzicht te krijgen in de opvattingen binnen de relevante arena's en in de spanningsverschillen tussen de verschillende arena's (ambtelijk, politiek, journalistiek en maatschappelijk). Bij de districten van Rijkswaterstaat zal vanuit operationeel omgevingsmanagement en relatiebeheer vaak al veel informatie beschikbaar zijn.



Theo van de Gazelle: *"In een project is het goed om te beginnen vanuit de basis, vanuit wat er binnen het district bekend is. Gedurende het project is het ook verstandig dat de omgevingsmanager het district voedt, zodat de informatie daar ook actueel blijft. En dat de omgevingsmanager na het einde van het project ook de relatie-informatie overdraagt, en niet alleen de technische tekeningen."*

Theo van de Gazelle is plaatsvervangend directeur-generaal (pDG) van Rijkswaterstaat.

4.1.4

Belangengroepen

Tegenwoordig verenigt de burger zich niet meer alleen in de kerk of de politieke partij, maar ook in belangengroepen, die gelijkgestemden aan zich weten te binden. Onder het kopje omwonenden kwam dit al even ter sprake: belangengroepen die opgericht worden door omwonenden om specifieke lokale belangen te behartigen. Daarnaast zijn er regionale en landelijke belangengroepen (o.a. provinciale landschappen, Stichting Natuur en Milieu, Milieudefensie, Natuurmonumenten, ANWB etc.). Ook voor belangengroepen geldt, dat wanneer zij betrokken worden bij het project, dit kan bijdragen aan het projectsucces. Er is veel specialistische kennis aanwezig en ook zijn er niet zelden waardevolle ideeën ontwikkeld. Daarnaast is het creëren van draagvlak van grote waarde.

Betrek ook mogelijke medestanders bij het project, zoals ondernemersverenigingen, Kamer van Koophandel, Transport en Logistiek Nederland (TLN) en verladingsorganisatie EVO. Wees je ervan bewust dat zij in andere situaties ook tegenstanders kunnen zijn.



Bart Spaargaren tijdens de eerste landelijke omgevingsmanagementdag op 9 maart 2009:

"Soms zie je dat belangengroepen pas bij het OTB bezwaar gaan maken, terwijl ze al veel eerder in het proces zijn uitgenodigd om mee te denken. Dan proberen ze het politieke draagvlak dat voor de plannen in de regio is ontstaan, weer aan het wankelen te brengen. Ik wil ze eerder aan tafel hebben, wanneer we nog serieus iets met hun inbreng kunnen doen. Daarom stimuleer ik de oppositie juist vroeg in het project. Laat maar zien waarvoor je staat, dan kunnen we zaken doen."

4.1.5

Interne omgeving

In de publiekcirkel uit het begin van dit hoofdstuk staat de interne omgeving niet genoemd, want de cirkel is extern gericht en kijkt dus naar buiten. Maar de omgevingsmanager moet deze complexe interne omgeving van het projectteam, waarvan hijzelf deel uit maakt evenals, diverse diensten, andere afdelingen en districten niet vergeten.

Rijkswaterstaat is bijvoorbeeld geen betrouwbare partner als een goede afspraak tussen de omgevingsmanager en een omwonende over de aankoop van een deel van zijn grond in combinatie met een toezegging over de vormgeving van een geluidsschermbaan door interne perikelen niet nagekomen wordt. Ook is het niet wenselijk als burgers via omwegen (via bijvoorbeeld de directeur of HID) voor elkaar krijgen, wat ze eerder bij de omgevingsmanager niet is gelukt. Beslissingsruimte en interne rugdekking bij contacten met de omgeving zijn essentieel. De algemene taken, rollen en verantwoordelijkheden van de omgevingsmanager moeten bij aanvang van het project en bij de faseovergangen projectspecifiek worden vastgelegd.



Omgevingsmanagers René Scholtes (foto) en Pierre Hawinkels: *"Voor de aanleg van de rijksweg A74 moet Rijkswaterstaat grondaankopen doen. Eigenaren (zoals een ruitervereniging) wilden geen grond kwijtraken omdat het perceel dan te klein zou worden om hun activiteiten uit te kunnen voeren. In de nabijheid van de ruitervereniging lag ook een Schutterij (traditionele Limburgse schietvereniging). De gemeente wilde deze schutterij overplaatsen naar een ander gebied in verband met de loodvervuiling van de bodem door de loden kogels die gebruikt worden. De Schutterij wilde hier in eerste instantie niet aan meewerken omdat daar meerkosten mee gemoeid waren. De gemeente kon daar op dat moment ook geen budget voor vrijmaken"*.

In samenwerking met de gemeente en de schutterij heeft Rijkswaterstaat een nieuwe locatie gezocht. Voordeel van deze locatie is dat deze dicht bij de bevolking ligt waardoor de bereikbaarheid voor leden (én mogelijk nieuwe leden) beter wordt.

Daarnaast was het mogelijk om een nieuw clubhuis te bouwen en een voorziening ter voorkoming van bodemvervuiling (met subsidie) te realiseren. Vervolgens heeft Rijkswaterstaat de terreinen van de oude locatie van de schutterij aan-

gekocht en als ruilgrond aangeboden bij de eigenaren die als gevolg van de aanleg van de Rijksweg A74 grond kwijtraakten.

Door deze vorm van samenwerking zijn vervelende en dure onteigeningsprocedures voorkomen en zijn alle betrokkenen zeer tevreden met de geboden oplossingen.

René Scholtes: Dit is wat je met goed omgevingsmanagement kan bereiken. Belangrijk is dat je goed op de hoogte bent van de wensen van verschillende partijen en dat je een oplossing bedenkt die voor alle partijen acceptabel is.

4.2

Formele rollen van partijen

Nederland is een 'decentrale eenheidsstaat' is een bekende typering. Dit betekent, dat de rijksoverheid decentrale overheden nodig heeft voor de uitvoering van haar beleid. Met de Tracéwet en de Wet op de ruimtelijke ordening van 1964 heeft het Rijk formeel wel instrumenten in handen om haar beslissingen door te drukken. In 2008 is dit nog eenvoudiger gemaakt in de wet ruimtelijke ordening (Wro) die de Wet van 1964 vervangt. Een dergelijke werkwijze strookt echter niet met de Nederlandse bestuurscultuur en wordt in de praktijk dan ook (nog) weinig toegepast. Ook de formele rollen zijn in Nederland niet altijd aan dezelfde bestuurslaag toebedeeld. Het rijk zal vaak trekker zijn van een project aan het hoofdwegennet, maar ook de provincie kan dat doen. Het meest complex wordt het als overheden een samenwerkingsverband hebben gesloten met elkaar én met marktpartijen in een PPS-constructie, zodat zowel publieke als private belangen de drijfveer vormen. Voor het publiek moet daarbij steeds helder blijven wat Rijkswaterstaat bepaalt, waar zij op aangesproken kan worden en wat de ruimte is waarbinnen de marktpartij keuzes mag maken. Voor de burger is het van belang te weten wie het bevoegde gezag is, want alleen daar kan hij immers zijn eventuele bezwaren indienen. Dit zijn bij Rijkswaterstaatsprojecten veelal de Minister van Verkeer en Waterstaat samen met de Minister van VROM. Het bevoegd gezag beslist over wat er, hoe moet worden onderzocht (in het kader van de milieueffectrapportage) en binnen welke kaders het plan kan worden uitgevoerd.

Gemeenten en provincies hebben vaak dubbelrollen, waarbij zij bijvoorbeeld enerzijds co-maker en financier zijn van het project en anderzijds burgers beschermen met persoonlijke belangen, die tegenover het algemeen projectbelang staan. Dit kan aanleiding geven tot erg lastige situaties. Het maken van een actorenanalyse kan hier een goed hulpmiddel zijn om meer helderheid te krijgen.

Omdat de formele rollen van alle betrokkenen niet vast liggen en per project en per projectfase kunnen verschillen is hier altijd aandacht voor nodig in de vorm van heldere en open communicatie. Wat voor Rijkswaterstaat vanzelfsprekend is, is dat voor een burger of bijvoorbeeld een gemeenteraadslid vaak niet. Eén duidelijk aanspreekpunt bij het project lost veel op. Probeer dit ook bij de stakeholders te realiseren, zodat per groepering telkens één aanspreekpunt aanwezig is.

5 De omgevingsmanager

Wie is bij Rijkswaterstaat de omgevingsmanager en wat doet hij? Welke persoonlijke eigenschappen en kwaliteiten bezit de omgevingsmanager die de projecten van Rijkswaterstaat tot een succes maken?

5.1 De rol van de omgevingsmanager

De omgevingsmanager brengt de belangen van Rijkswaterstaat en die van de omgevingspartijen in kaart. Hij probeert door te luisteren en rekening te houden met ieders wensen en belangen, creatieve oplossingen en consensus te bereiken. Idealiter streeft hij naar een situatie waarbij alle partijen voordeel hebben bij de gekozen oplossing. Dit laatste is de basis voor de Mutual Gains Approach. Veel Rijkswaterstaat omgevingsmanagers hebben aangegeven dankbaar gebruik te maken van de Strategisch Omgevings Management (SOM) die gebaseerd is op de Mutual Gains Approach. Deze methode is onder andere succesvol toegepast bij het Havenbedrijf voor het Maasvlakte II project.

Tip: Strategisch Omgevings Management (SOM): Twynstra en Gudde ontwikkelde een aanpak (SOM) om ófwel een duurzame dialoog met de omgeving op te zetten, dan wel problemen van een organisatie met haar omgeving proactief het hoofd te bieden. Het onderliggende principe van SOM, de mutual gains approach, houdt in het kort in dat met oprechte interesse in het belang van de stakeholders wordt gezocht naar winst voor alle betrokkenen.

<http://www.twynstragudde.nl/pdf/Artikelen/Strategischomgevingsmanagement.pdf>



Christine Davidse: "Voor ons project Rijksweg A4 Delft-Schiedam hebben we het omgevingsmanagement volgens SOM ingericht. Dit werkt goed. Het betekent onder andere dat je open en transparant bent naar je omgeving. Meld terug wat je wel of niet met eisen uit de omgeving doet en leef je in de ander in. SOM vereist een bepaalde methodiek. Zo werken we met issue- en stakeholderdossiers. Deze worden door het team omgevingsmanagement beheerst. Wij werken met een front- en een backoffice.

Omgevingsmanagement is met vijf personen sterk bemenst. Er is goed in geïnvesteerd, want Rijksweg 4 Delft-Schiedam is een zwaar politiek project en het moet gewoon goed lopen. De risico's zijn groot en dat is nogal duidelijk als je beseft dat het project in 40 jaar nog geen enkele keer geslaagd is."

De omgevingsmanager houdt zich primair bezig met het goed op elkaar afstemmen van de belangen vanuit de omgeving (andere overheden, bewoners, gebruikers etc.) op de richting die het project op gaat. Het gaat erom de "buitenwereld" binnen te brengen en collega's/projectteamleden op een zodanige manier in contact te brengen met de "buitenwereld", dat ze elkaar beter begrijpen en er gezamenlijk naar betere oplossingen kan worden gezocht. Hij houdt daarbij steeds het overzicht en de regie. Het is niet de bedoeling dat de omgevingsmanager alles zelf gaat doen. Dat is bij wat grotere projecten ook onmogelijk. Op tijd opschalen naar directie niveau voor omgevingsmanagement op bestuurlijk niveau en delegeren aan adviseurs of aannemers is essentieel.

In de planfase is de omgevingsmanager verantwoordelijk voor het binnen het projectteam brengen van eisen en wensen uit de omgeving. Binnen het projectteam worden deze vervolgens getoetst op haalbaarheid (technisch, scope, tijd, geld, draagvlak). Vervolgens worden deze opgenomen in de eisenspecificatie en wordt deze (bestuurlijk) vastgesteld.

Tegenwoordig wordt veelvuldig gewerkt met het specificeren volgens de methodiek van systems engineering in de GWW sector.

5.2 Wie is de omgevingsmanager?

"De omgevingsmanager is geen functie, maar een rol", aldus Theo van de Gazelle, plaatsvervangend directeur-generaal (pDG) van Rijkswaterstaat.

Omgevingsmanager René Scholtes: *"De omgevingsmanager is niet de enige die aan omgevingsmanagement doet. Ook de projectmanager, de HID, de directeur, de minister doen het."*

Wie de rol van omgevingsmanager op zich neemt is onder andere afhankelijk van de aard en omvang van het project en de effecten van het plan op de projectomgeving (zie ook paragraaf 3.4.2). Marktpartijen kunnen daarbij ondersteunen, maar niet de eindverantwoordelijkheid nemen.

5.2.1 Relatie met andere teamrollen (in theorie en praktijk, IPM-rollen)

De omgevingsmanager werkt in het projectteam samen met de andere teamrollen. Dat samenwerken is niet altijd makkelijk omdat de scheidslijnen niet altijd helder zijn. De omgevingsmanager kan hier invloed op uitoefenen door het voeren van regie, door lijntjes met elkaar te verbinden. De omgevingsmanager moet lef hebben om de regie te pakken, ook al worden daarbij hiërarchische lijnen doorkruist.



Krijn Verwey constateert wel knelpunten als je hem naar omgevingsmanagement vraagt: *"Er is vanaf de start van projecten een achterstand in de waardering voor omgevingsmanagement binnen het projectteam. Dit resulteert in het te laat betrekken van de omgeving wat veel weerstand veroorzaakt. Meestal wordt de omgevingsmanager gezien als verantwoordelijke voor conditionerende zaken als kabels en leidingen. Ik vind dat pas met een project gestart moet worden als alle IPM-rollen gelijkwaardig bezet zijn. Dan is de beschikbare speelruimte nog goed te verdelen."*

De omgevingsmanager moet door het hele team gezien worden als belangrijke schakel tussen projectteam en omgeving. Die schakel is echt belangrijk, want er is namelijk veel winst te halen; van minder weerstand vanuit de omgeving tot zelfs medefinanciering van delen van het project.

Een ander knelpunt is dat het contact met de opdrachtnemer op het gebied van omgevingsmanagement niet goed verloopt. Een van de oorzaken is dat de taken en verantwoordelijkheden voor de opdrachtnemer niet helder zijn. Dit leidt geregeld tot fouten en miscommunicatie. Bij de N33 wordt dit nu op een goede manier belegd."

Krijn pleit voor een goed organisatiemodel voor omgevingsmanagement met verantwoordelijke personen voor communicatie, techniek en juridische aspecten. De omgevingsmanager stuurt dit team dan aan. Er is best al veel op het gebied van omgevingsmanagement. Alleen moet er nog 'een touwtje om'.

Met betrekking tot inzet van de markt is Krijn duidelijk: *"Omgevingsmanagement is een kerntaak van Rijkswaterstaat. Ervaren Rijkswaterstaters kunnen die taak goed uitvoeren, die moet niet uitbesteed worden."*

Krijn Verwey is omgevingsmanager bij Rijkswaterstaat Dienst Noord Nederland voor de projecten N33 en Eemsgeul.

De projectmanager

De projectmanager (PM) is verantwoordelijk voor het projectresultaat. Planstudie en besluitvorming zijn daar belangrijke stappen in. De projectmanager stuurt het projectteam aan. De omgevingsmanager overlegt met en legt verantwoording over zijn werkzaamheden af aan de projectmanager.

De manager projectbeheersing

De manager projectbeheersing. De manager projectbeheersing zorgt voor de projectbrede beheersing van het project op de aspecten scope, tijd, geld, risico, informatie, documentatie en rapportage. De omgevingsmanager bespreekt de door hem gesignaleerde risico's met de manager projectbeheersing; wat zijn de mogelijke gevolgen voor planning, kosten en kwaliteit. Samen stellen ze maatregelen op om de risico's te beheersen. De adviseur kostenraming van BIO valt onder de manager projectbeheersing.

De contractmanager

Samenwerking met de contractmanager is essentieel, omdat de afspraken die de omgevingsmanager met omgevingspartijen maakt, goed moeten worden doorvertaald in het contract met de aannemer. Aan de andere kant zal de contractmanager, ondersteund door de afdeling BIO/Inkoop optimale ruimte willen geven aan de opdrachtnemer, zodat die creatieve goedkope oplossingen kan vinden. Dat is een spanningsveld.

De technisch manager

Een ander belangrijke teamrol om mee samen te werken is de technisch manager. Wat is er technisch allemaal mogelijk? En wat zijn de beperkingen? Dat is van belang om goed voor ogen te hebben wanneer met de omgeving wordt gesproken. Of het nu om kabels en leidingen gaat of om geluidsvoorzieningen. De meeste interne adviseurs (o.a. milieu, water, rivierkunde, scheepvaart, infrastructuur en verkeer) hangen in het IPM-model onder de technisch manager. Ook voor de adviseur ontwerp is de technisch manager het aanspreekpunt. Deze draagt ook zorg voor de inbreng van kennis over toepassen van System engineering (SE) en de mate van uitwerking van het ontwerp in relatie tot een D&C-contract. De omgevingsmanager stuurt de juridische-, vastgoed- en communicatie adviseur aan en is contactpersoon voor de verschillende interne bevoegde gezagen (WVO, Wbr, BBK, Wbb).

"In één van mijn projecten was er sprake van bodemvervuiling. Uit onderzoek bleek dat de grond tot één meter diep vervuild was. De ingenieurs stelden dat het voldoende effectief was de bovenste dertig centimeter van de vervuiling af te graven en vervolgens aan te vullen met schone grond. Omwonenden zagen dit niet zitten en wilden de volle meter afgegraven hebben. Dit zou betekenen dat er drie keer zoveel vervuilde grond afgegraven moest worden en drie keer zoveel schone grond aangevoerd moest worden. Een kostbare zaak, die volgens de milieukundigen onnodig was. De plaatselijke wethouder stelde voor vijftien centimeter grond af te graven. Ben Viveen begreep in eerste instantie niet wat hem overkwam. Hoe komt hij aan vijftien centimeter. Waarop is dat gebaseerd. Uiteindelijk is vijftien centimeter grond gesaneerd en bleek de wethouder een politiek wijs voorstel gedaan te hebben: er was geen patstelling ontstaan. De omgeving vond de vijftien centimeter een winst die ze behaald hadden en Rijkswaterstaat hoefde niet tot een meter te ontgraven en had bovendien tevreden burgers".

Lessons learned: *"Handel niet altijd puur vanuit onderzoek, maar doe soms voorstellen, die daar niet op gebaseerd zijn".*

Ben Viveen, projectmanager

Regiocoördinatoren

De Regiocoördinatoren vallen niet onder het IPM-rollen model, maar vanwege hun belang, worden die hier wel behandeld. In het DUO rapport Projecten komen, projecten gaan, wordt aan de diensten de mogelijkheid geboden regiocoördinatoren te benoemen. In complexe bestuurlijke situaties zijn zij volledig op de hoogte van de bestuurlijke context en zorgen zij voor een eenduidige communicatie. Zowel de Dienst Zuid-Holland als de Dienst Noord-Holland maken gebruik van deze functie. De coördinator fungeert in deze rol als een spin in het web en heeft in deze hoedanigheid zeer intensief contact met het district als basisrelatiemanager, en met andere betrokkenen, teneinde de netwerkregisseur i.c. de HID goed te kunnen assisteren. Het spreekt voor zich dat de regiocoördinator en de omgevingsmanagers elkaar moeten voeden met informatie om optimaal te kunnen functioneren.

Bij Ben Viveen's project SAA wordt gebruik gemaakt van een regiocoördinator. Hij bewaakt de verschillende belangen en verschillende stijlen van omgevingsmanagement bij Rijkswaterstaat. Regiocoördinatoren gaan mee met de HID naar bijvoorbeeld de gedeputeerde en zijn hun vervanger bij verhindering. De omgevingsmanager praat dan niet met bestuurders, dat doet de regiocoördinator. Daarnaast heeft de regiocoördinator de rol van accountmanager. *"Regiocoördinatorschap is projectduur overstijgend en daarmee het geheugen van de bestuurlijke relaties en afspraken."* aldus Ben.

Projectdirecteuren

Ook de projectdirecteuren behoren niet tot het IPM-rollenmodel, maar omdat een aantal projecten, waar omgevingsmanagement een essentiële rol speelt, werkt met projectdirecteuren, is het zinvol ze hier kort te bespreken. In die projecten waar een projectdirecteur is aangesteld, zullen de externe relaties door hem onderhouden worden. De projectmanager zal zich in deze situatie met de interne relaties bezighouden. Voor de omgevingsmanagers betekent dit, dat zij de projectdirecteur goed informeren en vervolgens terugmeldingen na externe ontmoetingen van hem vragen.

5.2.2

Competenties

Omdat omgevingsmanager een rol is en geen functie, is er ook geen formeel competentieprofiel voor de omgevingsmanager. Maar er is wel over nagedacht hoe dat eruit zou moeten zien. Allereerst dient de omgevingsmanager te beschikken over de managementcompetenties van een projectleider of projectmanager zoals beschreven in de werkwijzer aanleg.

Omgevingsmanagers specifieke competenties	
Goed kunnen luisteren en empathie (inlevingsvermogen)	Je in kunnen leven in de belangen en standpunt en van anderen, zonder deze te veroordelen.
Betrouwbaar en integer	Mensen kunnen van je op aan; je komt je afspraken na en als dat niet lukt, communiceer je daarover.
Olifantenhuid	Je moet er tegen kunnen dat je af en toe de wind van voren krijgt.
Een open geest en openheid van zaken	Open staan voor oplossingen die mogelijk anders zijn dan je eigen eerste voorstellen. Openheid geven over zaken en open naar buiten treden.
Communicatief vaardig	Verplaats je in de wereld van de belanghebbende. Bij een bestuursorgaan is een ander vocabulaire gebruikelijk dan in de interactie met 'Jan met de pet'; Door de taal (woordenschat en intelligentieniveau) van de belanghebbende te spreken voelt hij zich gerespecteerd en ontstaat eerder vertrouwen. Je moet goed kunnen verwoorden/schrijven over projectgerelateerde zaken.
Organisatiesensitiviteit/timing	Gevoel hebben voor timing van processen: de inbreng van de omgeving moet op het juiste moment ingestoken worden in het project. Gebeurt het te vroeg dan kan men er nog niets mee; gebeurt het te laat dan is er geen ruimte meer voor aanpassingen
Bestuurlijk/politieke sensitiviteit en omgevingssensitiviteit	Je moet gevoel hebben voor het politieke 'spel' in de regio en tussen de regio en de ministeries en je houden aan de daarvoor geldende spelregels. Je moet goede voelhorens hebben voor wat er in de regio speelt. Wees bekend met de procedures.
Netwerker/bruggenbouwer	Makkelijk nieuwe contacten leggen en bestaande contacten onderhouden. Partijen met elkaar in contact kunnen brengen zodat een productieve dialoog ontstaat.
Onderhandelaar	Je moet deals kunnen sluiten en weten wat je daarbij wel en niet kan beloven.
Helicopterview	Je moet in staat zijn de situatie snel te overzien: een globaal overzicht, waarbij je hoofdzaken van bijzaken weet te onderscheiden.
Coördineren	Je moet in staat zijn verschillende inhoudelijke terreinen te betrekken en ervoor kunnen zorgen dat op tijd output wordt geleverd.

Tabel 5.1 Belangrijke competenties voor omgevingsmanagers

Daarnaast doet omgevingsmanagement een beroep op vaardigheden die binnen het van oudsher technisch georiënteerde Rijkswaterstaat minder vertegenwoordigd zijn en nog weleens minder belangrijk werden gevonden dan zaken als technische deskundigheid. Hieronder volgt een opsomming van die competenties, gebaseerd op de ervaringen van omgevingsmanagers zelf.

In de verschillende fasen van een project worden er andere competenties van een omgevingsmanager verwacht. De persoonlijkheid van een omgevingsmanager kan het verschil maken, het is dus belangrijk om de juiste persoon aan de juiste situatie te koppelen om zo een maximaal resultaat te kunnen behalen.

René Scholtes: "*Competenties zijn belangrijker dan de inhoud!*"

De verkenningfase vraagt iemand die heel breed kan kijken en alle opties kan overzien, een generalist. (COMMUNITY OM 18 SEPT 2008). In de planfase ligt het accent op het faciliteren van besluitvorming, het uit de weg ruimen van eventuele belemmeringen die de realisatie in de weg staan (conditioneren/onderhandelen) en het opbouwen en onderhouden van een relatienetwerk rond het project. (bron: COBOUW) Het gaat om het krijgen van draagvlak en het vastleggen (in overeenkomsten/convenanten).

"Ontwerpen vergt ruimte, los zijn van belangen en vertrouwen. Dit strookt niet met de realiteit van het 'beslissen' dat inperkend is, gericht op concrete doelen en belangen." aldus Ad de Rooij, hoogleraar aan de Universiteit van Rotterdam.

De website www.stakeholders.nl geeft o.a. informatie over competenties van de omgevingsmanager.

5.3 Omgevingsmanagers bij Rijkswaterstaat

Eerder is aangegeven wat belangrijk is voor de uitvoering van de rol van omgevingsmanager. Door het Traject van Eigen Kansen (TREK)², dat onderdeel uitmaakt van het Rijkswaterstaat-brede Talentprogramma in het kader van de Vlootshouw is in 2009 geconstateerd dat er qua aantal en kwaliteit toen onvoldoende omgevingsmanagers waren.

Hier wordt nu aan gewerkt met een opleidingstraject door het CLC, ondersteuning bij het zoeken van de juiste omgevingsmanager bij het juiste project, meer kennisuitwisselingsmogelijkheden (zoals de landelijke omgevingsmanagementdagen georganiseerd door de kenniskring en expertgroep Omgevingsmanagement) en natuurlijk dit werkboek omgevingsmanagement en de handreiking omgevingsmanagement in de verkenningfase. Kortom: omgevingsmanagement gaat de komende jaren professioneler en beter worden.

Verwacht wordt dat er over enige tijd minder behoefte zal zijn aan omgevingsmanagers vanwege een afname van het aantal projecten.

² Zie voor meer informatie: Melanie Nissink en Lisette Versteeg, Omgevingsmanagement: kwalitatieve matching in baselineprojecten, een opdracht in het kader van het Talentprogramma 2008-2010, onderdeel 'Kwalitatieve matching Projectgebonden Omgevingsmanagers', Utrecht, juli 2009.

Bijlage 1 Project- of processturing

	Projectsturing:	Processturing:
1. Waarvoor bedoeld	Hiermee worden dingen gemaakt	Hiermee worden dingen mogelijk gemaakt
2. Vaardigheden	Plannen, bewaken, controleren	Vertrouwen, respect, aandacht, urgentie
3. Probleem	Er is een probleem	Er zijn probleempercepties
4. Doelstelling	Doel is vastgesteld en bepaalt richting en koers: Beheersing van tijd, geld, kwaliteit	Doelstelling is gerelateerd aan partijen en kan veranderen: een onwrikbaar doel blokkeert. Draagvlak, acceptatie, effectiviteit, legitimiteit, commitment
5. structureren	Opknippen maakt beheersbaar Organisatie, informatie, faseren, beslissen, opdelen	Verbreden geeft nieuwe mogelijkheden en creëert ruimte Procesanalyse en -ontwerp
6. Informatie	Geobjectiveerd, robuust, analyseerbaar	Subjectief, partijgebonden, onderhandelbaar
7. Besluit	Besluit borgt resultaat en bepaalt volgende fase	Besluit is momentopname, houdbaarheid is afhankelijk van bevestiging in volgende fase
8. Uitvoeren	Volgens besluit. Terugkoppeling bij oplevering. Deadline is prikkel voor prestatie	Geleidelijk committent opbouwen. Zorgvuldig proces houdt partijen erbij. Blijven letten op inhoud en voortgang

(Bron: Training project- en proces management voor adviseurs en senioradviseurs van Rijkswaterstaat)

Bijlage 2 Overzicht participatiegerichte middelen en methoden binnen Rijkswaterstaat

Binnen Rijkswaterstaat worden de volgende methodes gebruikt om mensen te betrekken bij projecten:

- Participerende observatie: participerende observatie heeft tot doel om het 'lidmaatschap' te verwerven van een groep die je wilt bestuderen. Daardoor leer je het perspectief kennen van waaruit deze groep denkt en handelt ('insiders view'). Participerende observatie is vooral geschikt voor de verkenningen- en plan-/beleidvormingsfase;
- Diepte-interviews: een interview dient om inzicht te verkrijgen in:
 - ideeën, mogelijkheden en wensen van betrokkenen ten aanzien van het project;
 - motieven en achtergronden van bepaalde houdingen en gedrag van betrokkenen;
 - mogelijke problemen en valkuilen bij de implementatie van een project;
 - de door respondenten ervaren voor- en nadelen van een project. Diepte-interviews zijn in principe bruikbaar in alle fasen van een project. De methode is echter vooral geschikt voor de verkenningfase, omdat hiermee nieuwe ideeën gegenereerd kunnen worden;
- Enquêtes: een enquête dient om bij een grote groep betrokkenen inzicht te verkrijgen in hun mening over, waardering voor en wensen ten aanzien van bestaande ideeën, plannen en situaties. Enquêtes kunnen in alle fasen van een project worden ingezet. Ze worden echter vooral gebruikt bij de plan-/beleidsvorming en het beheer en onderhoud. Dit omdat met enquêtes goed bestaande ideeën/situaties kunnen worden getoetst bij het grote publiek;
- Panelonderzoek: panelonderzoek kent twee verschillende doelen:
 1. Een panel wordt gevormd wanneer je veranderingen wilt meten in waarden, houdingen en gedragingen. Een voorbeeld is de zogenaamde 0- en 1-meting. Daarbij vindt zowel een meting plaats voorafgaand als na aan een gebeurtenis/actie (bijvoorbeeld het invoeren van tolheffing bij een tunnel). Aan de hand van de verschillen tussen de 0- en de 1-meting is te zien in hoeverre houding en/of gedrag zijn veranderd naar aanleiding van die gebeurtenis/actie. Je evalueert zo als het ware de effecten van de gebeurtenis/actie;
 2. Een panel wordt gevormd wanneer je wilt dat een vaste groep mensen meedenkt met of feedback geeft op een diversiteit aan onderwerpen. Dit kunnen bewoners van een bepaalde wijk of van een bepaalde stad zijn die periodiek bij elkaar komen. Vaak worden dit klantenpanels genoemd. Panelonderzoek om veranderingen te meten worden vooral ingezet in de plan-/beleidvormingsfase (0-meting) en de evaluatiefase (1-meting). Een vast panel dat meedenkt en feedback geeft kan gedurende het gehele project zinvol zijn;
- Belevingswaardenonderzoek: een belevingswaardenonderzoek dient om inzicht te verkrijgen in:
 - de kwaliteit van de leefomgeving vanuit het perspectief van de burger;
 - de effecten van de voorgenomen ingreep op de kwaliteit van de leefomgeving vanuit het perspectief van de burger. Belevingswaardenonderzoek is specifiek gericht op de planvormingsfase. Delen van het belevingswaardenonderzoek kunnen echter ook interessant zijn in andere fasen, zoals de verkenning en het beheer en onderhoud;

- **Inspraak:** inspraak is een wettelijk voorgeschreven vorm van maatschappelijke consultatie. Burgers, overheden, belangengroepen en bedrijven krijgen hierbij op verschillende momenten de gelegenheid om hun zienswijze over voorgenomen besluiten kenbaar te maken. Op basis van de ervaring met honderden inspraak-procedures, ziet het Inspraakpunt van Verkeer en Waterstaat inspraak als een 'functioneel' instrument. Inspraak kan bijdragen aan de kwaliteit van besluitvorming. Dit kan zowel de inhoud betreffen – inhoudelijke verrijking van de besluitvorming - als de proces-kwaliteit. Dat laatste betekent bijvoorbeeld dat er meer begrip ontstaat voor het uiteindelijke besluit.
Mits goed ingezet, kan inspraak fungeren als instrument van:
 - voorlichting (uitleggen van de voornemens);
 - verrijking (van de inhoud van de voornemens);
 - verantwoording (over de belangenafweging, die mede op basis van de informatie uit inspraak wordt gemaakt);
 - voorkomen van beroepsschriften (in de fase van inspraak kan nog teruggekomen worden op het voorgenomen besluit).Inspraak vindt plaats in de plan-/beleidsvormingsfase;
- **Groepsdiscussie:** een groepsdiscussie (ook wel focusgroep genoemd) dient om inzicht te krijgen in:
 - ideeën, mogelijkheden en wensen van een bepaalde groep over een project;
 - gedragingen, ervaringen, opvattingen van of binnen een bepaalde groep;
 - mogelijkheden, kansen, problemen en valkuilen bij de implementatie van een project;
 - de door respondenten ervaren voor- en nadelen van een project;
 - de woordenschat van een bepaalde groep en de door een bepaalde groep gebruikte begrippen. Groepsgesprekken zijn vooral nuttig in het begin van een project. Ze kunnen helpen om zicht te krijgen op de problematiek (verkenning) of om oplossingen te genereren (plan-/beleidsvorming). In de evaluatiefase kunnen groepsgesprekken ook helpen om na te gaan hoe de betrokkenen het project hebben ervaren;
- **Creatieve sessie:** het doel van een creatieve sessie (ook wel werkconferentie of ontwerpatelier genoemd) is om met een groep tot innovatieve, creatieve ideeën en/of oplossingen te komen. Creatieve sessies zijn vooral nuttig in de verkenningen- en plan-/beleidsvormingsfase;
- **Excursie/schouw:** een excursie is een goed middel om de blik te verbreden en samen kennis op te doen. Je gaat met een stel mensen op pad om te zien wat ze elders doen en hoe ze dat doen. Een gemeenschappelijke ervaring kan bovendien de betrokkenheid bij elkaar bevorderen. Het is mogelijk een soortgelijk project te bezoeken om te voorkomen dat dezelfde wielen steeds opnieuw worden uitgevonden. Het is soms ook nuttig om naar een heel ander project te gaan. Dit kan helpen om het thema eens vanuit een heel andere context te bekijken. Deze methode kan ook worden gebruikt om in het begin van een interactief proces een beeld te krijgen van de lokale opvattingen over belangrijke elementen van een probleemomschrijving. Daarnaast is de excursie zeer geschikt om de betrokkenheid van organisaties of burgers op te sporen en te stimuleren. Excursies zijn dan ook vooral geschikt voor de verkenningenfase;
- **Joint fact finding:** het doel van joint fact finding is het verkrijgen van gedeelde en geaccepteerde kennis voor de onderbouwing van plannen, beleid en politieke keuzes. Het streven is om onderzoeksresultaten onder belanghebbenden en andere betrokkenen zo gezaghebbend mogelijk te laten zijn. Daardoor kan strijd rond onderzoeksrapporten zoveel mogelijk worden voorkomen. Joint fact finding vindt

evenals de actoren- en krachtenveldanalyse plaats tijdens het opstellen van het projectplan. Dus eigenlijk nog voor de verkenning;

- Interactieve planvorming: interactieve planvorming of beleidsvorming kent vele gedaanten. Het staat voor een manier van werken waarbij belanghebbenden (burgers, maatschappelijke organisaties, andere overheden, bedrijfsleven) intensief worden betrokken bij een project, plan of beleid. Wisselwerking, samenwerking en communicatie zijn daarbij belangrijke begrippen. De betrokkenheid kan in alle fasen van het project tot uiting komen: van verkenning tot en met de evaluatie. Het overkoepelende doel is altijd om participatie van belanghebbenden te organiseren. Interactieve planvorming is niet zozeer een op zichzelf staande methode, maar een combinatie van methoden die samen de procesaanpak vormen. De actoren, hun mate van betrokkenheid en de keuze van methoden variëren per project.

(Bron: Inspraak bij planvorming, van 'Nee'denken naar 'Mee'denken / Rijkswaterstaat en het publiek - Stand van zaken publieksparticipatie, november 2004)

N.B. inspraak heet nu zienswijze en beroep.
Het inspraakpunt heet tegenwoordig Centrum Publieksgerichte Participatie:
www.centrumpp.nl

Bijlage 3 Checklisten bij de kamers van het publiekshuis

Deze bijlage is afkomstig van Dees van Oosterhout die deze checklisten als trainer bij het Corporate Learning Centre van Rijkswaterstaat hanteert tijdens de training van omgevingsmanagers.

Kamer 1 Checklist Denken vanuit de gebruiker

Neem 1 project in gedachten en beantwoord de volgende vragen.

- 1 Wie is voor dit project intern en extern ons publiek?
Wie is specifiek in mijn rol mijn directe publiek?
- 2 Wat weten we over de wensen en verwachtingen van deze publieksgroepen?
Wat vinden deze echt belangrijk in dit project?
Wie zijn bondgenoten van elkaar?
Hoe zijn we dat te weten gekomen?
Wat is in mijn rol specifiek belangrijk om rekening mee te houden?
- 3 Houden we rekening in ons werk met deze wensen en verwachtingen?
Waarop is het besluit om wat te doen gebaseerd: op eigen inzicht en ervaring of is het echt maatwerk op basis van de behoefte van de klanten?
Zo ja waaruit blijkt dat. Zo nee, waarom niet?
Waar houd ik persoonlijk rekening mee?
- 4 Welke informatiebronnen hebben we tot onze beschikking om meer over ons publiek te weten te komen?
Over welke informatiebronnen beschik ik zelf?
- 5 Wat is de taak van elke IPM- rol in dit traject?
Waar zit ieders kracht en aandachtspunt?
Hoe kunnen we elkaar versterken en wat is belangrijk om uit te wisselen in dit stadium?

Kamer 2 RWS doet beloften over te leveren producten en diensten

- 1 Welke beloften doen we in dit project aan interne en externe gebruikers?
Welke service leveren we en wat is het ambitieniveau dat we nastreven wat betreft de service die we willen leveren?
Welke beloften moet ik zelf nakomen?
Op welk moment in het project hebben we deze beloften gedaan?
Hoe leggen we deze afspraken vast en maken we deze transparant?
- 2 Kunnen we onze beloften nakomen?
Kan ik dit zelf?
Wat maakt dat ik dit kan of niet kan?
- 3 Hoe laten we de gebruikers weten wat wel en niet mogelijk is?
Welke rol heb ik hier zelf in?
- 4 Is dit voor de gebruikers voldoende duidelijk?

- 5 Wat kunnen we ondernemen om spanning tussen beloven en waarmaken te voorkomen of te verminderen?
- 6 Wat is de taak van elke IPM- rol in dit traject?
Waar zit ieders kracht en aandachtspunt?
Hoe kunnen we elkaar versterken en wat is belangrijk om uit te wisselen in dit stadium?

Kamer 3 RWS werkt samen met de belanghebbenden

- 1 Wie zijn de belangrijkste samenwerkingspartners?
Zoeken we in ons werk regelmatig contact met andere partijen?
Welke rol heb ik hierin en welk initiatief neem ik hierin?
Welke ruimte krijgen we hiervoor van onze opdrachtgever en wat is zijn rol hierin?
- 2 Wat is onze ambitie ten aanzien van het project en de mate van PNM?
Wat betekent dat voor de samenwerking en wat moet die samenwerking dan vervolgens in gaan houden en opleveren?
- 3 Welke instrumenten gaan we derhalve inzetten om de samenwerkingspartners te verkennen en te selecteren?
Wat is samenwerken eigenlijk en hoe geven we dat vorm als RWS, wat deed ik vroeger zelf en wat doe ik dus nu niet meer zelf?
- 4 Hebben we een duidelijk beeld van onze rol als professioneel opdrachtgever en hoe vullen we die rol in?
Welke rol heb ik hier zelf in?
- 5 Zijn er verbeterpunten?
Zijn er randvoorwaarden te benoemen die een goede samenwerking met anderen mogelijk maken?
Wat kan ik hier zelf aan doen- verbeteren -handhaven?
- 6 Wat is de taak van elke IPM- rol in dit traject?
Waar zit ieders kracht en aandachtspunt?
Hoe kunnen we elkaar versterken en wat is belangrijk om uit te wisselen in dit stadium?

Kamer 4 Eenduidigheid in houding en gedrag

- 1 Zoeken we regelmatig contact voor uitwisseling met eigen collega 's of collegae van andere diensten?
Zoek ik dat, waarom?
- 2 Welke corporate afspraken gelden voor het werk op onze afdeling?
- 3 Wat betekenen de kernwaarden dienstverlenend, aanspreekbaar, professioneel en integer voor ons werk?
- 4 Hoe maken wij de producten en diensten van onze afdeling inzichtelijk voor anderen?
Kijk ik daar zelf wel eens naar?
- 4 Wat kunnen we nog verbeteren aan het delen en stroomlijnen van de werkmethoden op onze afdeling?

Kamer 5 Communicatie, laat zien wat je doet

- 1 Op welk moment of bij welke gelegenheid in het project nemen we voor in/en externe communicatie contact op met bureau HID of Corporate dienst afdeling communicatie?
- 2 Stellen we een communicatieplan op en op welke tijdstip in het project doen we dat?
Waar denken we in ieder geval aan het begin van het project over na ten aanzien van zaken waarover we aan wie gaan communiceren.
Sta hierbij stil bij de
 - formele communicatie intern en extern en de
 - de informele communicatie intern en extern.
- 3 Hoe bereiken we dat wat we belangrijk vinden bij de doelgroepen bekend wordt? Welke verwachtingen willen we hiermee wekken en wat is mijn rol hierin?
- 4 Zijn we in staat om in begrijpelijke woorden met ons publiek te communiceren?
- 5 In welke gevallen roepen we de hulp in van communicatie/adviseurs?

Bijlage 4 Extra informatie en hulpmiddelen

Algemeen

Werkwijzer Aanleg met als bijlage Planstudies Droog

IPM rollen:

Relevante kaders en handreikingen

Werkwijzer Aanleg versie 2.1/2.2, Rolprofielen IPM; kader voor de rolprofielen;

<http://componenten.applicatie.ad.rws.nl/attachment.cgi?id=10558>

Werkwijze IPM bij planstudies RWS ON, Memo

Juridisch advies:

De handleiding infrastructuur beschrijft op praktische wijze de bestuurlijke en juridische procedures rondom infrastructurele projecten.

<http://intranet.rijkswaterstaat.nl/rws/dww/home/richtlijnen/jurinfra/index.htm>

Per dienst kent Rijkswaterstaat afdelingen/clusters Bestuurlijk-Juridische Zaken, die zorg dragen voor de ondersteuning van infrastructurele werken (toetsing van overeenkomsten/convenanten, privaat- en publiekrechtelijke begeleiding), advies rondom innovatieve contractvormen, afhandeling van bezwaar- en beroepsprocedures, advies rondom vergunningverlening en handhaving en eventuele juridische gedingen bij gerechtelijke instanties. Dit alles uiteraard in nauw overleg met de afdelingen bedrijfsinkoop ondersteuning (BIO), inkoopmanagement GWW (IMG), de Corporate Dienst (CDR, de staf Directoraat Generaal (SDG) of de Landsadvocaat (LA).

Grondverwerving:

Kaderstellende documenten, het Handboek Vastgoed voor infrastructuur en een brochure voor informatie aan belanghebbenden zijn te vinden op de pagina publicatie vastgoed van het kenniscentrum.

[http://intranet.rijkswaterstaat.nl/binary/cd/Handboek Vastgoed voor infrastructuur_tcm114-45946.pdf](http://intranet.rijkswaterstaat.nl/binary/cd/Handboek_Vastgoed_voor_infrastructuur_tcm114-45946.pdf)

http://intranet.rijkswaterstaat.nl/cd/kenniscentrum/070_publicaties/publicaties_bjv/publicaties_vastgoed.jsp

Kabels en leidingen:

In het structuurschema buisleidingen zijn tracés voor (hoofd)transportleidingen vastgelegd en afstandstabellen opgenomen voor een verantwoorde ruimtelijke ontwikkeling langs deze leidingen.

<http://www.relevant.nl/download/attachments/2563/Structuurschema+buisleidingen?version=1>

In de Wet Informatie-uitwisseling ondergrondse netten is de informatie-uitwisseling tussen gravers en netbeheerders in detail geregeld. Het Kadaster is de dienst die deze wet uitvoert.

Bij de invoering van de Grondroedersregeling is de, stichting KLIC, die dit belang behartigde, overgaan naar het Kadaster.

<http://appz.ez.nl/publicaties/pdfs/06ET28.pdf>

<http://www.kadaster.nl/klic/>

Ten aanzien van eisen die gelden voor zorgvuldig graven heeft de wetgever aangegeven dit aan de sector over te laten. De CROW-richtlijn Zorgvuldig Graafproces

voorziet hierin door het hele proces in beeld te brengen: vanaf het eerste initiatief tot het 'dichtgooien van de sleuf'.

Afspraken en richtlijnen voor de aannemer:

Ook de opdrachtnemers werken aan verbeteren van de relaties met de omgeving en hebben afspraken en richtlijnen opgesteld waar ze zich aan willen gaan houden zodat de bouwhinder tot een minimum wordt beperkt. Bronverwijzing: Checklist de attente aannemer: <http://www.omgevingsmanagement.nl/documents/Deattente-aannemermei2008.pdf> en de bewuste bouwer <http://bewustebouwers.nl/>

Monitor Publieksgerichtheid:

Het monitoren van belanghebbenden is onderdeel van de monitor PNM (in ontwikkeling voor Directie Projecten). Daarnaast wordt binnen Directie Projecten een aparte monitor voor marktpartijen opgezet.

Pers:

Wanneer er mediavragen komen stemt de omgevingsmanager dit altijd af met Bureau HID (communicatie). Wanneer het een zeer gevoelig onderwerp betreft met eventuele politieke consequenties vindt afstemming plaats tussen het hoofd BHID en persvoorlichting Bureau DG, vervolgens eventueel met de Directie Communicatie (DCO) van het ministerie van Verkeer en Waterstaat. Raadpleeg hier verder de Handreiking projectcommunicatie bij Planstudies voor.

Informatie- en klachtenlijn:

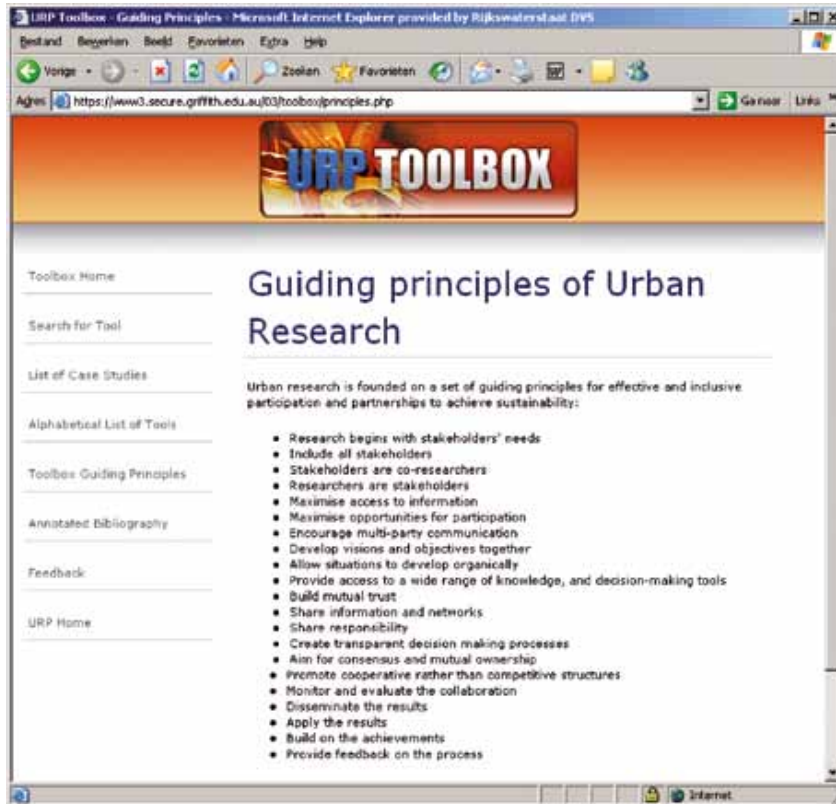
De landelijke informatielijn 0800-8002 is het gratis informatienummer van Rijkswaterstaat. Via dit nummer leggen gebruikers vragen, klachten, meldingen en ideeën over de weg of vaarweg of alles wat daarmee samenhangt neer bij Rijkswaterstaat. Voor een adequate beantwoording van de publieksinbreng is de omgevingsmanager aanspreekbaar. Daarbij zorgt hij ook voor analyse van de binnengekomen informatie ter evaluatie van de effectiviteit van de omgevingscommunicatie en publieksgerichtheid van het project.

Tools:

- actorenanalyse voorbereiden
- actoreninventarisatie
- gedragscode publiek opdrachtgeverschap
- krachtenveldanalyse
- mediascan
- netwerkanalyse
- participatieladder
- ringen van invloed
- samenwerken kun je niet alleen
- standpunten belangengroepen

http://intranet.rijkswaterstaat.nl/dvs/producten_en_diensten/steunpunten/Steunpunt_Publieksgericht_Netwerkmanagement/Toolkit/index.jsp

- <https://www3.secure.griffith.edu.au/03/toolbox/index.php>



Deze uitgebreide Australische (Engelstalige) website (met erg handige zoekmachine) beschrijft allerlei methoden en principes die nuttig zijn bij het betrekken van stakeholders.

- Participatieladder

http://intranet.rijkswaterstaat.nl/dvs/producten_en_diensten/steunpunten/Steunpunt_Publieksgericht_Netwerkmanagement/Publiekshuis/kamer1/Tools/Participatieladder.jsp

http://www.kei-centrum.nl/view.cfm?page_id=2534

<http://samenwerken.rijksweb.nl/exec/startpageread/bebaiaffhgg?id=717783-766f666f6666>

- Publieksparticipatie, stapsgewijze aanpak

http://www.centrumpp.nl/publieksparticipatie/aanpak_van_publicksparticipatie_bij_projecten/

- Koffietafelgesprekken

Beeldend artikel hoe dit in zijn werk gaat in GEEL! Maandblad voor medewerkers van Rijkswaterstaat 7/2009, RWS gaat op de koffie, blz 8-10

- SOM (Strategisch Omgevings Management)

Korte beschrijving van 7 bladzijden die helpt bij het uitoefenen van omgevingsmanagement.

Twynstra en Gudde ontwikkelde deze aanpak (SOM) om dan wel een duurzame dialoog met de omgeving op te zetten, dan wel problemen van een organisatie met haar omgeving proactief het hoofd te bieden. Het onderliggende principe van SOM, de mutual gains approach, houdt in het kort in dat met oprechte interesse in het belang van de partijen wordt gezocht naar winst voor alle betrokkenen.
<http://www.twynstragudde.nl/pdf/Artikelen/Strategischomgevingsmanagement.pdf>

3D-technieken en promotiemateriaal:

Om het omgevingsmanagement te ondersteunen zijn er diverse praktische hulpmiddelen beschikbaar die bij andere projecten al eerder zijn toegepast. Hieronder is een willekeurige selectie gemaakt uit de digitale informatie en documenten die beschikbaar zijn.

Driedimensionale Virtuele Reality (3DVR) is een presentatiemethode om toekomstige projecten met een derde dimensie te presenteren. Met deze presentatietechniek kunnen zowel de ruimtelijke aspecten (esthetische vormgeving) als de technische aspecten (verkeersveiligheid en verkeersmanagement) worden gepresenteerd.



3DVR is een product van het bedrijf Revicom. Bedrijven die 3D presentaties en virtual reality verzorgen zijn o.a.: MCW, VIA Drupsteen, Visuals van Movares en Green Dino.

TASK/TNO bieden een combinatie van omgevingsmanagement aangevuld met visualisering van op GIS gebaseerde berekeningen m.b.t. lucht en geluid.

Promotiemagazine voor project MVII

In het kader van het omgevingsmanagement voor het project Maasvlakte II wordt een magazine uitgegeven dat verspreid wordt onder bedrijven en instellingen in de omgeving van het project. Bedoeling is om via de leestafel informatie over de verschillende aspecten van het project te verspreiden. Er wordt zelfs een speciale speelfilm over het project gemaakt.



Bijlage 5 Tips uit de omgevingsmanagement workshops

(Rotterdam, Haarlem, Arnhem aug-sept 2009):

- Check 'de feiten'.
- Als OM-er ben je de link van buiten naar binnen, én van binnen naar buiten.
- Heb aandacht voor het belang erachter: waarom wil iemand iets? Kijk meer naar de eisen/wensen, en spring niet te snel naar oplossingen.
- Meerwaarde van omgevingsmanagement aan de bestuurders meegeven; ga met je portfolio "langs de deuren".
- Houd voeling met de ambtenaren die "net onder" de bestuurders opereren en bereid je zaken met hen voor, dit loont de moeite.
- Maak duidelijke afspraken met Staf DG en DGMo alvorens tot overeenstemming te komen met de regio.
- Let op de andere organisaties waar je mee samenwerkt, die hebben misschien een ander tempo. Bedenk hoe je daarop invloed uit kunt oefenen bij de mijlpaal-momenten die je voor ogen hebt.
- Zorg dat je in het krachtenveld op het juiste niveau insteekt.
- Ken de agenda van je bestuurder, en "vul zijn/haar tas", ofwel: voed hem/haar met de juiste informatie.
- Manage zo de interne omgeving, en maak je HID/directeur/... attent op zijn/haar OM-rol, ook in de wandelgangen.
- Ken de MENSEN in de omgeving; probeer te weten of ze uit hetzelfde dorp komen, of ze net geopereerd zijn of een (klein)kind hebben gekregen.
- Soms heb je als RWS een dienende rol in andermans projecten: gun die ander partij de eer, en wees als het cement van een bouwwerk.
- De Rijksbouwmeester kan de aanjager zijn voor een gezamenlijke gebiedsvisie.
- Een metafoor: richt je proces in met hoofd- en tussenstations waarom heen je commitment afspreekt. Op een hoofdstation is het mogelijk voor partners om in te stappen, of worden besluiten genomen, misschien ook door de minister. Hierbij hoort dan ook een spoor-dienstregeling met heldere vertrektijden!
- Voorzie de mogelijk brandjes, en geef jezelf de tijd om daar VOORAF over na te denken en scenario's te ontwikkelen.
- Coördineer 0800-info bij één persoon.
- Wees een persoon i.p.v. het instituut Rijkswaterstaat en handel daarnaar!

Bijlage 6 Gebruikte Literatuur

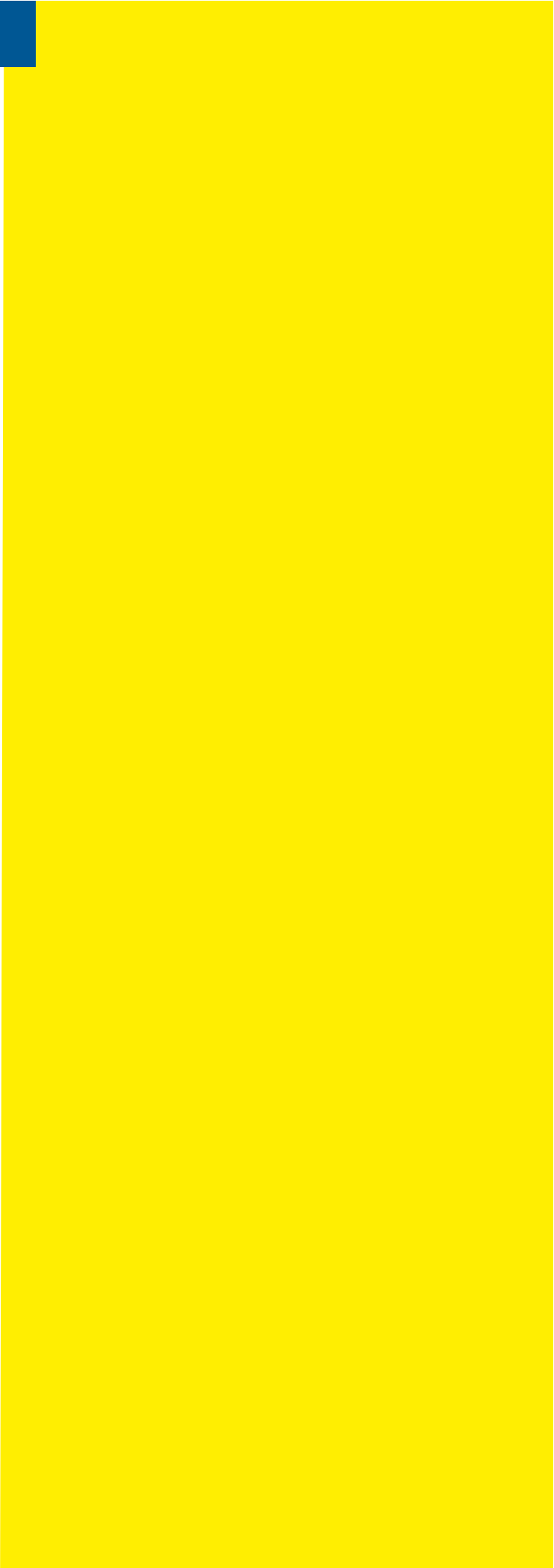

Rijkswaterstaat:

- Titel: Werkwijzer Aanleg versie 2.1/2.2, kader voor de rolprofielen;
H4 Omgevingsmanagement
Auteur: Rijkswaterstaat, vastgesteld door DT-RWS d.d.27 juni 2008
Informatie: <http://componenten applicatie.ad.rws.nl/index.cgi?site=505>
- Titel: Werkwijze IPM bij planstudies RWS ON, Memo inclusief toelichting,
Auteur: Rijkswaterstaat, 10 december 2008,
- Titel: krachtenveldanalyse
Auteur: Bureau Dietz Communicatie in opdracht van de communicatieafdeling van CD Rijkswaterstaat.
- Titel: Stenvork
Subtitel: De toepassing van mediation in het contact met stakeholders bij de uitvoering van planstudies
Auteur: Rijkswaterstaat, Tracé Mer Centrum (TMC), maart 2008
- Titel: TREK onderzoek (Traject van Eigen Kansen, onderdeel van Rijkswaterstaat-brede Talentprogramma 2008-2010 in het kader van de Vlootschouw)
Kwalitatieve matching in baselineprojecten, onderdeel 'kwalitatieve matching projectgebonden omgevingsmanagers'
Auteur: Rijkswaterstaat, Melanie Nissink en Lisette Versteeg, juli 2009
- Titel: Werkwijzer projectcommunicatie bij uitvoeringsprojecten
Auteur: Rijkswaterstaat, 02-03-2009
- Titel: Publieksgericht netwerkmanagement
Auteur: Rijkswaterstaat, Programma Publieksgericht Netwerkmanagement: Hans Wesseling en Roelof Oldenburger, 25 juni 2007
Versie: Definitief
Informatie: <http://intranet.rijkswaterstaat.nl/publieksgerichtnetwerkmanagement>
- Titel: Projecten komen, projecten gaan maar de beheerder blijft bestaan.
Subtitel: Een visie op het regionale omgevingsmanagement van RWS
Auteur: Rijkswaterstaat, DUO Werkgroep Omgevingsmanagement, Henk Bruinewoud, Angeliën van Boxtel, Eric Eussen, Danny de Jonge, Frank Steyaert, 29-09-2007
Versie: Definitief concept
- Titel: Inspraak bij planvorming
Subtitel: Van 'Nee'denken naar 'Mee'denken
Auteur: Rijkswaterstaat, Astrid Paulussen, januari 2008
- Titel: Rijkswaterstaat en het publiek - Sland van zaken publieksparticipatie
Auteur: Mireille van Twuyver en Kim Hofhuis, november 2004
- Titel: Training project- en proces management
Subtitel: voor adviseurs en senioradviseurs van Rijkswaterstaat
Auteur: Rijkswaterstaat i.s.m. AT Osborne, Berenschot, KSG Berenschot

- Titel: Basisrelatiemanagement en Omgevingsmanagement in de Zeeuwse Districten
Auteur: Rijkswaterstaat, wegendistrict Zeeland, waterdistrict Westerschelde en waterdistrict Zeeuwse Delta, 15 april 2009
- Titel: District als 'Voordeur'
Auteur: Rijkswaterstaat, wegendistrict Zeeland, waterdistrict Westerschelde en waterdistrict Zeeuwse Delta, 15 april 2009
- Titel: Nieuwsbrief Sneller en Beter nr. 7
Auteur: Rijkswaterstaat, Projectdirectie Sneller en Beter, Donné Slangen en Guine Moerman, 30-06-2009
- Titel: Rijkswaterstaat + Publiek
p 41-42
- Titel: GEEL! Maandblad voor medewerkers van Rijkswaterstaat 7/2009
Artikel: RWS gaat op de koffie.
(Een koffietafelgesprek door omgevingsmanagers) p 8-10
- Titel: GEEL! Maandblad voor medewerkers van Rijkswaterstaat 8/2009
Artikel: Omgevingsmanagers zijn spinnen in het web p 14-15

Niet-Rijkswaterstaat bronnen:

- Titel: Strategisch Omgevings Management (SOM)
Subtitel: Factsheet (extended version) (pdf van 7 bladzijden)
Auteur: Twynstra en Gudde, Drs. Marc J.F. Wesselink, 24-09-2007
Informatie: <http://www.twynstragudde.nl/pdf/Artikelen/-Strategischomgevingsmanagement.pdf>
- Tijdschrift: Binnenlands Bestuur nr. 27/2009
Artikel:
Auteur: Marc Rijneveld en Mike Duijn van TNO
- Tijdschrift: MER-nieuws nr. 50, juli 2005
Artikel: Rijkswaterstaat is een professionele organisatie



Dit is een uitgave van

Rijkswaterstaat

Kijk voor meer informatie op
www.rijkswaterstaat.nl
of bel 0800 - 8002
(ma t/m zo 06.00 - 22.30 uur, gratis)

december 2009 | DVS1209TD025