



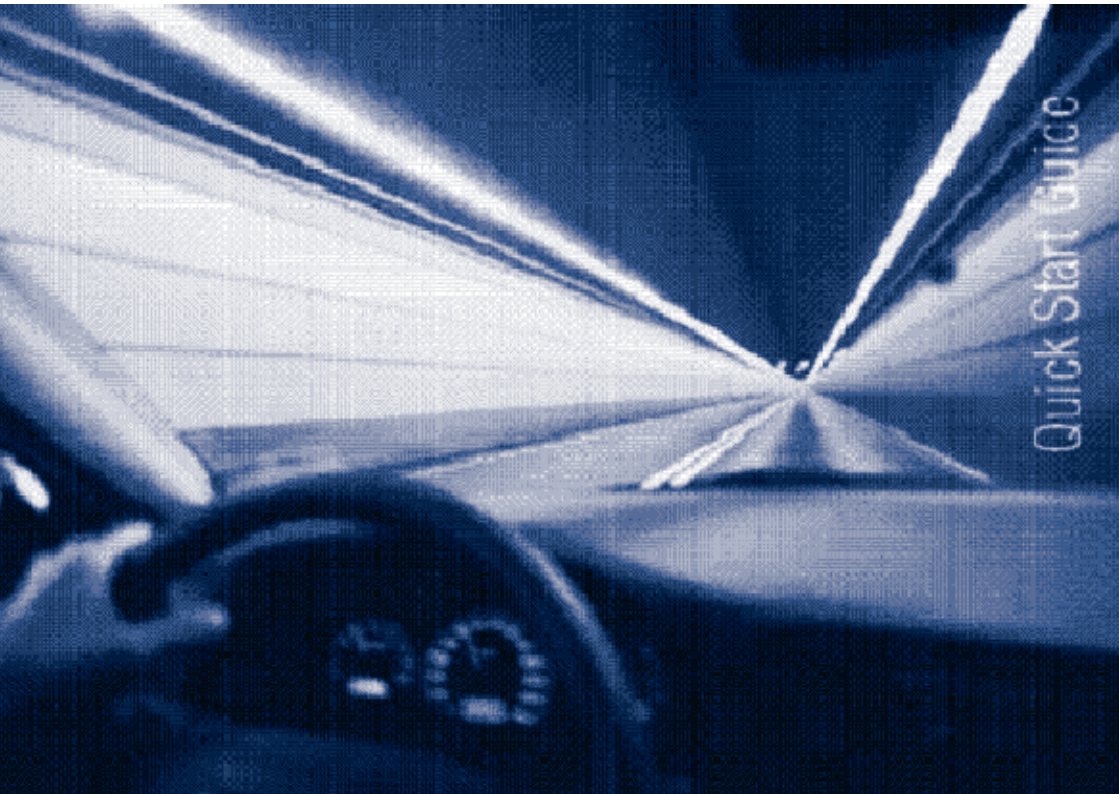
Rijkswaterstaat  
Ministerie van Verkeer en Waterstaat

# En nu aan de slag

Quick Start document voor de  
omgevingsmanager in de planfase

definitieve versie, 01 december 2009

Water. Wegen. Werken. Rijkswaterstaat.



Quick Start Guide



# **Quick Start document voor omgevingsmanagers in de planfase**

Stel je bent net begonnen aan een planstudieproject in de rol van omgevingsmanager. Waarmee begin je dan? Hoe zet je omgevingsmanagement op? Met deze quick start willen we je daarmee op weg helpen in vier delen:

1. het voorbereidende werk;
2. de projectopdracht als ankerpunt;
3. de crux: managen van verwachtingen en speelruimte;
4. tips van je collega's.



## Colofon

Deze quickstart voor omgevingsmanagers in de planfase 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.

### *Regie*

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

### *Projectteam omgevingsmanagement*

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

Bestellen van deze quickstart voor omgevingsmanagers in de planfase kan via [www.tracemer.nl](http://www.tracemer.nl)  
Een digitale openbare ruimte voor omgevingsmanagement is 'under construction' op <http://vpr.intranet.rws.nl/>.

versie 1.0,  
1e druk december 2009  
2e gewijzigde druk februari 2010 (spel- en  
opmaakverbeteringen)

## 1 **Het voorbereidende werk**

De kern van het omgevingsmanagement is dat je belangen en wensen van mensen en organisaties inbrengt in het project en vice versa de mogelijkheden en onmogelijkheden van het project overbrengt naar de omgeving. Zo ontstaat zowel inhoudelijke meerwaarde als draagvlak voor het project.

Voordat je hiermee aan de slag kunt gaan, moet je een basis leggen door een aantal zaken goed op orde te brengen. Deze basis behandelen we aan de hand van drie sporen nl.:

- het informatiespoor: hoe zorg je voor juiste en actuele informatie;
- het organisatiespoor: hoe je je voorbereidt om op het moment suprême door te kunnen pakken;
- het inhoudelijke spoor: hoe krijg je voldoende inhoudelijke kennis?

### **het informatiespoor**

Zorg dat je steeds actuele informatie ontvangt over wat jouw omgevingspartijen beweegt, met name de meest invloedrijke stakeholders. Zorg dat jij de eerste bent, die weet dat er iets is gebeurd (of nog beter: staat te gebeuren). Informatiebronnen zijn er genoeg, maar je moet ze wel aanboren:

#### *1. Internet*

Internet is erg handig voor actuele informatie.

- Google automatisch het internet af laten zoeken op zoektermen die relevant zijn voor jouw project (zie hiervoor [www.google.nl/alerts](http://www.google.nl/alerts)).
- internetsites van gemeenten en provincies presenteren voorstellen zoals deze geagendeerd staan voor raden-

en staten-vergaderingen. Ook de notulen van die vergaderingen kunnen erg informatief zijn. Sla de commissievergaderingen niet over, die zijn vaak het meest interessant. Wanneer is en voor welke vergadering jouw project geagendeerd? Informeer hiervoor bij je contactpersoon bij die gemeente of provincie.

- Particuliere sites van belangengroepen die actief zijn rond je project hebben soms allerlei informatie over het project verzameld.

## 2. Lokale kranten en de RWS-knipsekrant die op intranet verschijnt

### 3. Collega's

Bij collega's is veel bekend over organisaties en personen in de omgeving, dus praat er met elkaar over. Het koffiezetapparaat is een goede ontmoetingsplek. Voor de borging van deze kennis is vaak ook een structuur opgezet. (Zie het voorbeeld van Noord-Brabant in H 2 van het werkboek.) Vergeet het district niet te raadplegen. Het district is de voordeur van Rijkswaterstaat en kent veel van



de mogelijkheden, wensen, klachten en problemen, die er spelen en de organisaties zoals gemeenten waar je mee te maken krijgt. Bovendien kennen zij vaak medewerkers van andere overheden waardoor een eerste contact wat soepeler

kan verlopen: je kunt van de districtmedewerker wat voorgeschiedenis over mens en project meekrijgen. (Meer info over het district rapport "Projecten komen, projecten gaan maar de beheerder blijft bestaan, een visie op het regionale omgevingsmanagement van RWS".) (zie literatuurlijst van het werkboek OM)

#### *4. Gemeente- en provincieambtenaren en medewerkers van belangenorganisaties*

De meeste mensen willen je informatie geven als je er belangstellend naar vraagt. Ga eens bij hen op de koffie en bel ze geregeld. Zo kom je in het informatiecircuit veel voor je project te weten. Ook kun je een raads(commis­sie) vergadering bezoeken, zodat je beter weet hoe een gemeente er bestuurlijk in zit.

#### **het organisatiespoor**

Het is handig om een aantal zaken goed te organiseren voordat spannende fasen aanbreken. Daarbij kun je denken aan:

- 1 Het organiseren van regulier overleg met je projectmanager, met belangrijke actoren en met mensen die voor je werken.
- 2 Het organiseren van mensen die je kunnen helpen met het uitvoeren van werkzaamheden bij drukte.

**TIP:** *Voorzie je dat er 500 inspraakreacties kunnen komen op je OTB, zorg dan dat je een team klaar hebt staan om ze te analyseren en beantwoorden. Er zijn bureaus die informatieavonden kunnen organiseren en het Centrum voor Publieksparticipatie kan je erover adviseren. Zorg wel dat je zelf de regie hebt en dat er een of meerdere Rijkswaterstaters aanspreekbaar zijn op die avond.*

- 3 Het opzetten van een systeem waarin je afspraken/ toezeggingen aan omgevingspartijen registreert. Hoe registreer je belangrijke documenten zodat iedereen ze later terug kan vinden?
- 4 Voldoende budget (en zeggenschap daarover) om kleine problemen snel op te kunnen lossen.

Maar wellicht het belangrijkste wat goed georganiseerd moet zijn, is contact met je collega IPM-rolhouders. Jij hebt hen hard nodig en zij jou.



Het uitspreken van jouw verwachtingen naar de andere IPM-rolhouders en teamleden en het maken van afspraken over hoe je gaat samenwerken, is een belangrijke stap. Toch wordt die in de haast overgeslagen. 'Dat weten we wel' en 'we werken toch vaker samen', klinkt het dan. Op zo'n moment wordt een kans gemist om het project een flitsende (her)start te geven. De Projectstartup (PSU) kan je in zo'n geval helpen. Deze kun je laten organiseren en begeleiden door ervaren procesbegeleiders van het Tracé/ m.e.r.-centrum van DVS.



Jullie reguliere projectoverleg is natuurlijk het geëigende moment om afspraken te maken met meerdere personen tegelijk. Bilaterale overleggen zijn handiger voor zaken waarbij slechts enkele collega's betrokken zijn. Weet voorafgaand aan elk overleg wat je komt brengen en wat je wilt halen. Met welk doel stap je het overleg in? Dat focust je bijdrage en zo kom je sneller tot resultaten.

Zorg dat je goed op de hoogte bent van wat je collega IPM-rolhouders doen en zij van wat jij doet. Eis medezeggenschap op alle zaken die invloed hebben op de speelruimte die jij hebt om met de omgeving te onderhandelen over oplossingen. Verwacht niet dat dit altijd eenvoudig gaat. Als je binnen Rijkswaterstaat wilt divergeren, dan worden mensen ongeduldig want dat kost tijd. Omgevingspartijen vragen hier wel vaak om. Dus zul je regelmatig met een boodschap bij collega's komen, die ze niet willen horen. Het is dan zaak goed te timen: wanneer kan wel worden gedivergeerd in een proces en wanneer is het te laat?

Kort door de bocht zou je de collega IPM-rolhouders zo kunnen benaderen (zie ook: Werkwijzer Aanleg, deel 2, H 7 samenwerking):

Maak van de *manager projectbeheersing* je bondgenoot, want hij heeft veel belang bij het beperken van risico's m.b.t. het uitlopen van de planstudie. En de grootste risico's liggen niet in het uitlopen van een geluid- of luchtonderzoek, maar in de oppositie vanuit de omgeving. Die kan een project jaren vertragen. De manager projectbeheersing kan helpen middelen te vergaren, die jij nodig hebt om die risico's te beperken.

Gebruik de kracht van de *contractmanager*, maar houdt hem ook nauwgezet in de gaten, als het gaat om het sluiten van al dan niet vroegtijdige contracten met marktpartijen. Wat staat er in de marktuitvraag en wat betekent dat voor de speelruimte die je hebt om deals te sluiten met omgevingspartijen? Vaak wordt die er niet groter op. Dus wees heel alert! Gebruik de contractmanager om voorwaarden op te nemen, waar de omgevingsmanager in latere fasen gebruik van kan maken om sturing te geven aan de aannemer.

Trek samen op met de (algemeen) *projectmanager* in overleggen met je opdrachtgever en met belangrijke omgevingspartijen. Zorg dat je erbij bent als hij zaken bespreekt die jou aangaan en vraag hem te participeren in belangrijke bijeenkomsten, waar zijn invloed en verantwoordelijkheid ingezet kan worden, zodat jij er niet alleen voor staat.

De *technisch manager* is je maatje in het zoeken naar creatieve ontwerpoplossingen, die recht doen aan de belangen van omgevingspartijen en die van de opdrachtgever (het project). Als het lukt de creativiteit van je ontwerpers en specialisten in te zetten bij het optimaliseren van het ontwerp om daarmee tegemoet te komen aan de belangen van omgevingspartijen, he je een wereld gewonnen. Samen met de technisch manager vertaal je eisen uit de omgeving en van de opdrachtgever naar een vraagspecificatie, zodat vervolgens een geïntegreerde contractvorm in de markt gezet kan worden.

### **het inhoudelijke spoor**

Om goed beslagen ten ijs te komen zul je ook achtergrondkennis moeten verzamelen over zowel de



inhoud van het project (technische kennis) als over de omgeving en de omgevingspartijen.

Technische kennis verzamelen is meestal eenvoudig. Het goed doornemen van de teksten en ontwerpen, die al zijn gemaakt en daarover van gedachten wisselen met collega's is een goede basis. Je pikt ook al veel op tijdens vergaderingen. Jouw focus ligt echter op andere zaken (de omgeving) dan de focus van anderen in het project. Jij zult veel kennis moeten hebben van bijvoorbeeld mogelijke inpassingsmaatregelen (geluidschermen, verdiepte liggingen, bomen langs de weg, fietstunnels). Welke maatregelen zijn eenvoudig te nemen, weinig kostbaar en dus relatief eenvoudig toe te zeggen en welke maatregelen zijn onmogelijk of te kostbaar? Daar zul je gevoel voor moeten krijgen.

Kennis over de fysieke omgeving krijgen is ook belangrijk. Ken je de straatnamen bijvoorbeeld? Weet je welke percelen van welke boeren doorsneden worden door de weg? En welke adressen last kunnen hebben van geluidhinder? Dat moet je weten als je serieus genomen wilt worden door de omgeving.

***TIP: combineer het leren kennen van mensen met het leren kennen van het gebied door je te laten rondleiden door mensen die daar wonen/werken. Zo sla je twee vliegen in één klap: je leert hen kennen én het gebied. Begin met het benaderen van organisaties/mensen die neutraal tot positief tegenover het project staan, zodat je al wat kennis hebt, voordat je de confrontatie aan gaat met de moeilijkste groepen/mensen.***

Naast technische kennis en kennis over de omgeving wil je ook kennis verzamelen over de mensen en organisaties

waar je mee te maken krijgt. Oriënteer je op de historie van het project. Welke afspraken zijn reeds met omgevingspartijen gemaakt? Wat is er al eerder door RWS naar buiten gebracht en hoe is hierop gereageerd? Oriënteer je ook op de omgevingspartijen: wat voor mensen zijn het, wat zijn hun belangen en welke standpunten nemen ze in? Hoe zijn ze georganiseerd en hoe komen ze tot beslissingen? En hoe belangrijk zijn ze eigenlijk voor het project? Welke machtsmiddelen hebben ze? Kunnen ze het je project lastig maken of hebben ze zoveel macht om het project tegen te houden (bijvoorbeeld vanuit de rol van bevoegd gezag)? Een actorenanalyse is een ideaal kristallisatiepunt voor de kennis die je hierbij opdoet en helpt je ook om blinde vlekken te inventariseren. Verdere kennis van deze partijen en gebeurtenissen kun je bijhouden in een stakeholdersregister.

## 2 **De projectopdracht als ankerpunt**

Het belangrijkste ankerpunt voor je werk is de opdracht die je team heeft gekregen van Directoraat Generaal Mobiliteit (DGMo), mogelijk nog aangescherpt door je interne opdrachtgever, veelal de directeur. De opdrachtgever is de probleemeigenaar. Voor hem doe je het werk met de weggebruiker in het achterhoofd als doelgroep.



De opdrachtgever bepaalt wat voor rol de omgeving krijgt. En als de opdrachtgever daar nog geen visie op heeft, is het jouw taak hiervoor te zorgen. Het begrip 'speelruimte' is daarbij essentieel: hoe meer speelruimte de omgeving krijgt, hoe minder speelruimte de opdrachtgever voor zichzelf overhoudt.

Het verdient aanbeveling om het omgevingsmanagement proces te starten met het bepalen van het doel van omgevingsmanagement. Zo maakt het nogal wat uit of je - bijvoorbeeld - je ten doel stelt om zoveel mogelijk zicht te krijgen op mogelijke inspraak, of dat je je ten doel stelt om de inspraak zoveel mogelijk te voorkómen. Je gaat met een andere bril naar buiten, stelt je prioriteiten anders etc.

Allereerst is het essentieel dat er een vorm van overleg is tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Dit organiseert de projectmanager. Zorg dat jij uitgenodigd wordt voor dit overleg als je wat te melden hebt over omgevingspartijen of als je kaders nodig hebt van je opdrachtgever. Directeuren en DGMO zijn vaak zeer geïnteresseerd in het draagvlak vanuit de omgeving en wijzigingen die daarin optreden. Je directeur spreekt mogelijk regelmatig omgevingspartijen op een hoger ambtelijk/bestuurlijk niveau dan jij doet. En je wilt natuurlijk dat jullie boodschappen op elkaar zijn afgestemd en dat je directeur de laatste informatie heeft. DGMO zal willen weten welke partijen zullen proberen om via de Tweede Kamer vragen te stellen aan de minister. Benader DGMO echter niet buiten je projectmanager en de Programmadirectie Planstudies Droog (PDPD) om. Contacten vanuit de regionale dienst met DGMO lopen altijd via of met medeweten van de PDPD.

**TIP:** *kijk regelmatig in de agenda van je directeur (of vraag dit aan zijn secretaresse) om te weten wanneer hij belangrijke stakeholders tegen komt. Wellicht kan hij via het informele circuit ideeën bij een omgevingspartij onder de aandacht brengen of zelfs zaken regelen die jou goed van pas komen.*

Tot slot is het goed te analyseren of je een projectopdracht hebt gekregen of een procesopdracht. Als je sterk afhankelijk bent van anderen en vooral tot taak hebt om draagvlak te creëren voor je project, heb je een procesopdracht (meer info: bijlage 1 van het werkboek omgevingsmanagement). Laat je in dat geval niet vastpinnen op harde deadlines en resultaatafspraken, want deze kun je niet afdwingen bij een procesopdracht.

### **3 De crux: managen van verwachtingen en van speelruimte**

Als je de tijd hebt genomen om je in te werken en je bent een paar maanden later goed op de hoogte van wat er speelt, loop je het risico dat je te laat bent. Omgevingspartijen hebben zich mogelijk al ingegraven in concrete oplossingen. En door je collega's zijn mogelijk al vraagspecificaties opgesteld en is het ontwerp versoberd waardoor de speelruimte kan zijn verdampt die je dacht te hebben voor de omgeving. Dus als je wilt voorkomen dat omgevingsmanagement vervalt tot het uitleggen van beslissingen, die reeds door je collega's en DGMO zijn genomen, zul je continu de speelruimte moeten bewaken en je in moeten zetten wensen vanuit de omgeving te matchen met de plannen voor het project.

Aan de andere kant zul je verwachtingen van de omgeving moeten managen voor wat nog wel en wat niet meer aangepast kan worden. Timing voor inbreng vanuit de omgeving is essentieel. Jij kunt de omgeving helpen met het juiste moment. Door heel strak neer te zetten wanneer er over de alternatievenkeuze gesproken kan worden en wanneer nog over inpassingvarianten van een reeds gekozen alternatief, help je verwachtingen van omgevingspartijen realistisch te krijgen en teleurstellingen te voorkomen. Communiceer dit bij elke bijeenkomst waar je te gast bent. Zeker bij gemeenteraden en bewonersavonden is het belangrijk telkens aan te geven waar je je in het proces bevindt en met welk commentaar je dan nog iets kunt doen.



Je probeert dus steeds de speelruimte te bewaken voor de omgeving. Je moet echter omgekeerd ook speelruimte van Rijkswaterstaat verdedigen tegenover de omgeving. Dit is de speelruimte die functioneel specificeren in vraagspecificaties aan de markt mogelijk maakt. Jij moet overbrengen (en daarbij kun je anderen om hulp vragen!) waarom Rijkswaterstaat kiest voor functioneel specificeren en niet voor uitgewerkte bestekken. Dat is nog een hele klus. Gemeenten, provincies en burgers zijn dat niet gewend. Zij hebben een beeld voor ogen hoe het project eruit moet komen te zien, terwijl wij dat beeld niet willen tekenen, maar er ontwerpeisen uit willen destilleren. Dit vergt veel uitleg en dan nog zal het niet altijd lukken. Omgevingspartijen willen garanties over hoe het er precies uit komt te zien, dat de bomen blijven staan en andere concrete details. Hier moet je laveren. Over de wijze waarop het managen van verwachtingen kan plaatsvinden kan het CPP adviseren.

## 4 **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 mijlpaalmomenten 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!




De opdracht om 'de omgeving optimaal interactief te betrekken' is betekenisloos als daarbij geen invloedsruimte is bepaald voor de omgeving. Wat gebeurt er als de gemeenten in de regio een dringend advies formuleren? Wordt er geluisterd? Wat zijn de inhoudelijke en financiële kaders waarbinnen dat soort adviezen worden afgewogen? Dat zijn zaken waar de opdrachtgever uitspraken over moet doen.

Niet alleen de formele afspraken over de inbreng van de omgeving zijn van belang, ook het 'geloof' in participatie. Hebben je HID en je directeur het niet zo op 'al dat meepraten want dat kost toch alleen maar tijd en levert niets op', stel je ambities dan naar beneden bij. Niets is slechter voor het draagvlak in de omgeving dan een succesvol en enthousiast participatietraject, gevolgd door een besluit over ontwerp en inpassing dat niets met die participatie doet. Als er weinig mogelijk is en de geesten er nog niet rijp voor zijn, dan kun je beter klein beginnen en kleine succesjes boeken. Als omgevingsmanager moet je dan de verwachtingen van de omgeving temperen. En accepteert de omgeving die beperkte ruimte niet? Dan moeten ze daarover niet met jou in discussie gaan, maar met je opdrachtgever.

Hoe kun je dit handen en voeten geven?

Het verdient aanbeveling om te starten met het inventariseren van de issues. Daarmee haal je welhaast automatisch de buitenwereld naar binnen. Start je met het inventariseren van de stakeholders, dan ben je geneigd om vanuit het project naar buiten te kijken. De mind-set wordt meteen anders.



Dit is een uitgave van

## **Rijkswaterstaat**

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

december 2009 | DVS1209TD026