

Omgevingsmanagement: zo werkt het in de natte infrastructuur

Van planstudie naar realisatie en beheer & onderhoud

Water. Wegen. Werken. Rijkswaterstaat.



Dit is een uitgave van

Rijkswaterstaat

Kijk voor meer informatie op
www.rijkswaterstaat.nl
of bel 06-500-1600
(ma t/m 20.00 - 22.30 uur, gratis)

december 2010 | 095311 vvaarsas

095311 vvaarsas

095311 vvaarsas

Omgevingsmanagement: zo werkt het in de natte infrastructuur

Van planstudie naar realisatie en beheer & onderhoud

Holland

*De hemel groots en grauw.
daaronder het geweldig laagland met de plassen;
bomen en molens, kerktorens en kassen,
verkaveld door de sloten, zilvergrauw.*

*dit is mijn land, mijn volk;
dit is de ruimte waarin ik wil klinken.
laat mij één avond in de plassen blinken
daarna mag ik verdampen als een wolk.*

H. Marsman, uit: Verzameld werk.
Van Dishoeck, Bussum, Querido, Amsterdam, 1948

Colofon

Dit werkboek omgevingsmanagement is tot stand gekomen in samenwerking met de Dienst Verkeer en Scheepvaart (DVS), de kennis/Expertgroep Omgevingsmanagement van RWS en verschillende regionale en landelijke diensten van Rijkswaterstaat. Een belangrijk deel van de informatie in dit werkboek is verkregen door middel van interviews, workshops en interviewbijeenkomsten onder medewerkers van Rijkswaterstaat.

U kunt dit boek bestellen via e-mail dvs-omgevingsmanagement@rws.nl

Opdrachtgevers

Marit de Jong	Rijkswaterstaat SDG
Charlotte Defesche	Rijkswaterstaat Programmadirectie Planstudies Droog

Projectteam omgevingsmanagement

Aad van den Burg	Rijkswaterstaat DVS afd. gebruikers
Alexandra Cramer	Rijkswaterstaat Dienst Zuid-Holland
Kenneth Fikenschier	Movares Nederland BV, afd. Ruimte
Ria van der Helm	Rijkswaterstaat Waterdienst
Jeroen Weertman	Rijkswaterstaat DVS Tracé/MER centrum
Barbara van Offenbeek	Rijkswaterstaat Dienst Noord-Holland/King
André Eversdijk	Rijkswaterstaat Dienst Zeeland
Karen Oostinga	Rijkswaterstaat Dienst IJsselmeergebied
Susanne Post	Kennis in het groot (King)

Klankbordgroep

Arthur van Looij	Rijkswaterstaat Dienst Infrastructuur
Marijke v/d Esschert	Centrum Publiekparticipatie
Dees van Oosterhout	Rijkswaterstaat CLC
Chris Stoffer	Rijkswaterstaat Dienst Utrecht
Jan Rienstra	Rijkswaterstaat Dienst Noord-Holland
Karin van Andel	Rijkswaterstaat Programmadirectie Ruimte voor de Rivier
Ralph van Riel	Rijkswaterstaat DVS, netwerkplanning (minder hinder nat)
Fleur Schreppers	Rijkswaterstaat DVS, afd. Scheepvaart

Definitieve versie, december 2010

Cover

De foto op de cover is van de Maasvlakte 2. Een project dat werkt aan de uitbreiding van de huidige haven met een oppervlakte van 2000 tot 6000 ha, waarmee de capaciteit voor de overslag van containers wordt verdrievoudigd. Tegelijkertijd realiseert men ook natuur-en leefbaarheidsprojecten in Rijnmond ter compensatie.

De Maasvlakte 2 kent een roerige geschiedenis, het PKB besluit ging niet zonder slag of stoot. Uiteindelijk is men er echter wel in geslaagd om draagvlak te creëren en een samenwerking te realiseren met de betrokken partijen, onder meer vormgegeven in overeenkomsten. Een bewuste aanpak van omgevingsmanagement met oog en oor voor de belangen en standpunten van stakeholders is hierin bepalend geweest.

Foto: Ben Wind



Wim Leendertse “Rijkswaterstaat zit helemaal niet meer in de positie om de omgeving te vertellen hoe het moet gebeuren. Er zijn meerdere richtingen, het is niet alleen maar de richting van het project die telt. De omgeving heeft ook zijn eigen doelstellingen.”

Lees verder op pagina 17



André Eversdijk: “Omgevingsmanagement betekent niet dat de omgevingsmanager altijd het woord hoeft te voeren. De omgevingsmanager moet gebruik maken van de staande organisatie.”

Lees verder op pagina 18



René Boeters “Een goede samenwerking tussen Projectmanager en Omgevingsmanager is cruciaal, als het moeilijk wordt moet je rug aan rug staan om het probleem op te lossen. Lukt dat samen niet dan moet je tijdig opschalen en de risico's van een te nemen beslissing aangeven.”

Lees verder op pagina 27



Brenda Pollman is gecharmeerd van de uitspraak: “projecten komen, projecten gaan, maar de beheerder blijft bestaan.”

Lees verder op pagina 23



Theo van de Gazelle benadrukt dat omgevingsmanagement tot één van de kerntaken van RWS behoort. Het is de invulling van het publieksgericht netwerkmanagement waar RWS voor staat. Hiermee neemt omgevingsmanagement een grote rol binnen de organisatie en de projecten in. Het belang van omgevingsmanagement neemt ook steeds meer toe.

Lees verder op pagina 14



Karin van Andel “Een project begint met goed omgevingsmanagement. Uiteindelijk blijft het altijd van belang om goed te kijken naar de standpunten en belangen van stakeholders en van daaruit te zoeken naar passende oplossingen.”

Lees verder op pagina 62



Esther Rijken van het Deltaprogramma:
“het beste beleid is het beleid dat gemist wordt als het er niet (meer) is.”

Lees verder op pagina 44

Voorwoord



Professioneel omgaan met de omgeving is voor alle Rijkswaterstaters een must. Ons werk raakt velen namelijk direct in hun belang. Vandaar dat maatschappelijke partijen steeds vaker en steeds meer betrokken willen worden bij projecten en/of inspanningen van Rijkswaterstaat. Die maatschappelijke omgeving is divers: bestuurlijk (publieke partijen zoals provincies, gemeenten en waterschappen), belangengroeperingen, gebruikers en marktpartijen. Ook intern RWS hebben we te maken met een veelheid aan invalshoeken.

Het organiseren van de verbinding -extern en intern- in deze complexe omgeving is wezenlijk voor het succes van en de waardering voor Rijkswaterstaat.

Het -publieksgericht- managen van de (droge en natte) netwerken is een belangrijke kerntaak van Rijkswaterstaat. Voor de omgeving is Rijkswaterstaat één organisatie,

waarvoor HID's het boegbeeld naar de bestuurlijke omgeving vormen. In het dagelijks Beheer en onderhoud maken districten, als operationele voordeur, en omgevingsmanagers van projecten Rijkswaterstaat zichtbaar. Zij -wij met elkaar- moeten samen eenduidig en consistent naar buiten treden. Dat vraagt – van ons allemaal – een proactieve houding. Omgevingsmanagement draait om het weten wat er speelt en waar in de organisatie relevantie informatie te halen en te brengen is.

Zowel binnen als buiten RWS krijgt de professionalisering van deze rol steeds meer aandacht. Dit werkboek helpt daarbij. Begin 2010 verscheen het eerste werkboek, 'Omgevingsmanager; de onmisbare schakel tussen binnen en buiten' dat vooral in ging op droge planstudieprojecten. Dit tweede werkboek verbreedt het blikveld van de droge naar de natte Waterstaat, en vanuit de projecten ook naar beheer en onderhoud. Een apart werkboek omdat projecten in het natte werkveld effect hebben op de directe omgeving én op het hele watersysteem. De omgeving van dat watersysteem, dat een grootte beslaat van meer dan 65.000 km², is enorm en divers; denk maar eens aan de belangen van alle gebruikers die afhankelijk zijn van schoon water, die recreëren op het water, of het watersysteem beroepsmatig gebruiken.

De natte kerntaken van RWS staan hoog op de agenda, niet alleen op onze "agenda 2012" maar ook bij omgevingspartijen die in de toekomst te maken krijgen met veranderingen die ingezet zijn, zoals het Deltaprogramma, de Toekomst van de Afsluitdijk en Ruimte voor de Rivier. Tijdig en gezamenlijk op de toekomst in kunnen spelen is daarbij van groot belang. Het werkboek geeft inspirerende voorbeelden van hoe omgevingsmanagement in verschillende projecten ingezet en uitgevoerd is.

Ik beveel iedereen dit werkboek van harte aan. Want aan het professioneel omgaan met de omgeving door alle lagen van de organisatie, van Mobiel Verkeersleider tot HID, ontleent Rijkswaterstaat nu én in de toekomst haar bestaansrecht.

*Monique Smeijers
Hoofdingenieur-Directeur
Rijkswaterstaat IJsselmeergebied*

Inhoud

1	Inleiding	10	3	Omgevingsmanagement	16
1.1	Aanleiding	10	3.1	Wat is omgevingsmanagement	16
1.2	Focus van dit boek	10	3.2	Omgevingsmanagement is maatwerk	17
1.3	Voor welke lezer	10	3.2.1	Het publiek beoordeelt Rijkswaterstaat	18
1.4	Binnen welk kader	11	3.3	Publiekscirkel	21
1.5	Leeswijzer	11	3.4	Omgevingsmanagement in districten en projecten	21
1.6	Vraag aan de lezer	11	3.5	De omgeving: gebruikers en belanghebbenden	25
			3.5.1	Gebruikers	25
2	Rijkswaterstaat	12	3.5.2	Belanghebbenden	25
2.1	Natte infrastructuur bij RWS	12	3.5.3	Andere overheden	28
2.1.1	Nationale Wateropgave	12	3.5.4	Formele rollen van partijen	28
2.2	Indeling projecten	13	3.6	De fasen van projecten	29
2.2.1	Watermanagement	13	3.6.1	Overeenkomsten door de fasen heen	29
2.2.2	Vaarwegen	13	3.7	Overgang van fasen	29
2.2.3	Watersystemen	13	3.7.1	Sneller & Beter	30
			3.7.2	Vervlechting en vroege marktbetrokkenheid	33
			3.8	Omgevingsmanagement in de planstudie- en realisatiefase	35
			3.8.1	Planstudie	35
			3.8.2	Realisatie	35

4	Taken en verantwoordelijkheden	38	Literatuurlijst	68
4.1	Stakeholdermanagement	38	Bijlage 1:	70
4.1.1	Omgevingsanalyse	39	Zevenklapper Minder Hinder Scheepvaart	70
4.1.2	Stakeholdersanalyse	40	Digitale planvorming	72
4.1.3	Beheerkader Netwerken RWS: van stakeholder naar shareholder	41	Snel en overzichtelijk	72
4.2	Communicatie en publiekparticipatie	43	Bijlage 2:	72
4.2.1	Communicatie	43	Planvorming met gebruik van moderne hulpmiddelen	72
4.2.2	Participatie	47	Tips en Info Marktbenadering/Vervlechting	73
4.3	Verkeersmanagement bij de Scheepvaart	48	Bijlage 3:	73
4.3.1	Scheepvaart en wegverkeersmanagement	49	Tips en Info Marktbenadering/ Vervlechting	73
4.3.2	Minder Hinder	49	Bijlage 4:	74
4.4	Conditionering	52	Contactpersonen Kenniskring Omgevingsmanagement	74
4.4.1	Fysieke randvoorwaarden	52	Zandmotor Westlandse kust	75
4.4.2	Juridische randvoorwaarden	53	Bijlage 5:	75
5	De omgevingsmanager	58	Voorbeelden van berichten in de pers van project De zandmotor	75
5.1	De rol van de omgevingsmanager	58	Bijlage 6:	76
5.2	Wie is de omgevingsmanager	58	Deltawerken in beeld	76
5.2.1	Competenties	58		
5.2.2	Relatie met andere IPM-rollen in de realisatiefase	60		
5.3	Professionalisering Omgevingsmanagers	61		
6	Ontwikkelingen	64		
6.1	Nationale Wateropgave	64		
6.1.1	Programma Kaderrichtlijn Water (KRW)	65		
6.2	Deltaprogramma	65		

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

Om het vak omgevingsmanagement verder te professionaliseren binnen RWS is dit werkboek omgevingsmanagement, specifiek voor de natte sector, geschreven. Eind vorig jaar is het 'werkboek Omgevingsmanagement: de onmisbare schakel tussen binnen en buiten' voor de droge sector in de plan- en uitwerkingsfase uitgebracht. In navolging hierop ontstond de behoefte aan een werkboek specifiek voor de natte sector en meer gericht op de realisatiefase en het beheer & onderhoud.

1.2 Focus van dit boek

Omgevingsmanagement is breed en divers. Daarom is ervoor gekozen om de focus op een aantal projectfasen te leggen. Het werkboek richt zich met name op de realisatiefase en het beheer en onderhoud, maar maakt zijdelings stappen naar de verkenningsfase of planstudie. Deze keuze is gemaakt omdat veel projecten zich momenteel juist in de overgang van verkenning of planstudie en beheer &

onderhoud bevinden. De overgang tussen deze fasen verloopt lang niet altijd even vlekkeloos. RWS onderscheidt in de Werkwijzer Aanleg vier fasen die een project doorloopt. Met de komst van het Deltaprogramma kun je zeggen dat er een fase bij is gekomen, namelijk het MIRT onderzoek voorafgaand aan de fase verkenning. Tezamen met deze fase bestaat het geheel dan uit vijf fasen, zoals weergegeven in figuur 1.

1.3 Voor welke lezer

In eerste instantie is dit boek zeer geschikt voor omgevingsmanagers en -adviseurs. Het is echter ook geschreven voor relatiemanagers, netwerkmanagers en projectleiders, die werkzaam zijn in de planstudie-, realisatiefase en het beheer & onderhoud. Extra aandacht gaat uit naar het beheer & onderhoud. De districten zijn hiervoor verantwoordelijk, gekeken wordt hoe het omgevingsmanagement daar wordt vormgegeven en hoe dit zich vertaalt naar de projecten in het algemeen en de fasen in het bijzonder.



Figuur 1: RWS en de verschillende projectfasen

Dit maakt het werkboek interessant voor een ieder die betrokken is bij activiteiten in de natte sector en te maken heeft met stakeholders. Bedoeld voor zowel de beginnende als ervaren omgevingsmanagers in de natte infrastructuur om het werk gemakkelijker te maken. Het biedt achtergrond informatie en beschrijft best practices voor de activiteiten van RWS voor vaarwegen, watersystemen en watermanagement over de gehele linie. De verschillende verhalen van omgevingsmanagers geven een interessant inzicht in de praktijk. Procedures worden nader toegelicht, wordt verwezen naar bruikbare literatuur of speciaal ontwikkelde tools en methodes ter ondersteuning van de werkzaamheden.

Het vormt geen strikte handleiding voor omgevingsmanagers en hoe zij hun werk zouden moeten inrichten. Het is vooral bedoeld om te inspireren, bestaande ervaringen te delen zodat deze breder benut worden en als spiegel voor de manier waarop omgevingsmanagers werken. Een basis voor een later op te stellen kader omgevingsmanagement nat.

1.4 Binnen welk kader

Dit werkboek is tot stand gekomen in opdracht van de Staf van de Directeur Generaal (SDG) en de Kenniskring Omgevingsmanagement en ontwikkeld om het omgevingsmanagement als vakgebied verder te ontwikkelen. Voor de totstandkoming van dit boek zijn interviews met deskundigen en specialisten uit alle geledingen van RWS gehouden. Daarnaast is een aantal workshops en intervisie-bijeenkomsten georganiseerd bij diverse regionale diensten en projectdirecties. Verder wordt in de tekst regelmatig verwezen naar interessante literatuur, achtergrondinformatie of websites.

1.5 Leeswijzer

Er is bewust voor gekozen om het werkboek zo in te delen, dat de lezer makkelijk de onderwerpen kan vinden die hij

zoekt, zonder dat hij het hele boek hoeft door te lezen. Het werkboek is opgedeeld in zes hoofdstukken welke hier even kort worden toegelicht.

Hoofdstuk 2 Om meer inzicht te geven in de activiteiten in de natte sector wordt hier een beeld gegeven van hoe de natte infrastructuur binnen RWS is ingericht.

Hoofdstuk 3 Alvorens in te gaan op specifieke werkzaamheden van omgevingsmanagement wordt de aanpak van omgevingsmanagement belicht. De stakeholders en de fasen planstudie en realisatie worden beschreven. Specifieke aandacht gaat uit naar de samenwerking met de districten.

Hoofdstuk 4 Dit hoofdstuk gaat in op de werkzaamheden die tot het takenpakket van een omgevingsmanager behoren. Stakeholdersmanagement, communicatie en publieksparticipatie, verkeersmanagement en hinder en conditionering komen hier aan de orde.

Hoofdstuk 5 Hiervoor is het werkveld van de omgevingsmanager beschreven, nu wordt nader ingegaan op de omgevingsmanager zelf. Wie vervult deze rol, met welke competenties en wat is de relatie met anderen?

Hoofdstuk 6 Huidige ontwikkelingen als klimaatveranderingen werken door op zowel de kwaliteit als de kwantiteit van water en beïnvloeden de natte sector. Dit hoofdstuk brengt de integrale aanpak in kaart die RWS samen met andere partijen als antwoord hierop voor ogen heeft. Op intranet is actuele informatie te vinden evenals diverse achterliggende documenten en links naar relevante websites.

Dit is vormgegeven in een Virtuele Project- ruimte 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.

1.6 Vraag aan de lezer

We willen de lezers van dit boek vragen hun kennis en ervaringen over omgevingsmanagement te delen. De kennis van het collectief is immers groter dan de kennis van het individu. Wil jij jouw kennis delen? Stuur dan een mail naar dvs-omgevingsmanagement@rws.nl of bel de servicedesk Omgevingsmanagement bij de dienst Verkeer en Scheepvaart (DVS) en draag zo bij aan het actueel houden van dit werkboek.

2 Rijkswaterstaat

Meer dan 200 jaar staat RWS voor een leefbaar, bereikbaar en veilig Nederland. Voor de natte infrastructuur is men verantwoordelijk voor een vaarwegen-netwerk met kanalen, rivieren en een omvangrijk watersysteem. Continu wordt gewerkt aan een vlotte en veilige doorstroming en een veilig, schoon en gebruikersgericht landelijk watersysteem met droge voeten.

Voordat we nader ingaan op omgevingsmanagement bij projecten in de natte infrastructuur, kijken we in dit hoofdstuk naar deze specifieke tak binnen RWS. Hoe draagt RWS zorg voor het totale vaarwegen-netwerk en beheerst men de risico's van het water? Beschreven wordt welke thema's en projecten een rol spelen en op welke wijze de natte infrastructuur is ingericht.

2.1 Natte infrastructuur bij RWS

Projecten als Ruimte voor de Rivier, dijkversterkingsprojecten of de bouw van een nieuwe sluiscomplex zijn voorbeelden van projecten in de natte infrastructuur. Maar ook ervoor zorgen dat bruggen op afstand kunnen worden bediend, het uitbaggeren van een kanaal zodat de doorvaartdiepte en waterkwaliteit gewaarborgd worden. Tevens valt het veranderen van een zoetwatermeer met ongewenst veel algengroei naar een zout estuarium onder de natte infrastructuur van RWS. Al deze activiteiten bij elkaar zorgen voor een vlotte, veilige verkeersdoorstroming, schoon water en droge voeten.

2.1.1 Nationale Wateropgave

Om aan deze doelstelling te voldoen, op korte en lange termijn, heeft RWS voor de natte infrastructuur de Nationale Wateropgave opgesteld. Hieronder vallen de beleids-agenda's Beheer- en ontwikkelplan Rijkswateren (BPRW) en het Deltaprogramma met de daarbij horende uitvoerings-programma's die het water beheersbaar en leefbaar maakt voor nu en in de toekomst.

Deltaprogramma

Het Deltaprogramma bevat maatregelen om op korte en lange termijn de veiligheid van onze delta, die door de klimaatveranderingen in het geding komt, op orde te krijgen en houden, maakt daarmee een belangrijk onderdeel uit van dit geheel. Het uitgangspunt moet zijn om in een vroeg stadium een intensieve samenwerking met stakeholders te starten en dit gedurende het project in de verschillende fasen in stand te houden. Het Deltaprogramma heeft daarmee invloed op de projecten en het omgevingsmanagement



Figuur 2: Projecten RWS Nat

De deltacommissaris



De deltacommissaris functioneert als regeringscommissaris, onder rechtstreekse verantwoordelijkheid van de coördinerend bewindspersoon. Dat is de minister van Infrastructuur en Milieu. De deltacommissaris is centraal in het bestuurlijke veld rond het delta-programma gepositioneerd. Hij zal de coördinerend

bewindspersoon zelfstandig adviseren, bijstaan en vertegenwoordigen. Tevens is hij adviseur van de Ministeriële Stuurgroep Deltaprogramma (MSD), waarvan de minister-president voorzitter is. In de ministeriële stuurgroep zijn de ministeries van Infrastructuur en Milieu, Economische Zaken, Innovatie en Landbouw, Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, en Financiën vertegenwoordigd. De deltacommissaris neemt als deskundige met raadgevende stem deel aan de Ministeriële Stuurgroep. Hij kan de leden van deze stuurgroep zelfstandig adviseren en zonedig voorstellen hun bevoegdheden in te zetten als de voortgang van het deltaprogramma dreigt te stagneren.

De deltacommissaris stuurt op samenhang en voortgang van het deltaprogramma en op draagvlak binnen alle bestuurslagen voor maatregelen en het programma als geheel. Hij richt zich daarbij niet alleen tot het Rijk, maar tot alle bij het deltaprogramma betrokken partijen. De deltacommissaris voert daartoe regelmatig overleg met betrokken bestuursorganen. De regeringscommissaris kan hen – indien nodig – voorstellen hun bevoegdheden in te zetten als er vertraging dreigt voor het deltaprogramma. De deltacommissaris bevordert het draagvlak voor het deltaprogramma via contacten met alle betrokken overheden en maatschappelijke organisaties.

binnen RWS. Zo is in het kader van het Deltaprogramma het begrip 'MIRT onderzoek' geïntroduceerd. MIRT staat voor Meerjarenprogramma Infrastructuur Ruimte en Transport. De uitkomst van een MIRT onderzoek kan aanleiding zijn om een MIRT verkenning te starten. Momenteel wordt binnen MIRT de verkenning aangemerkt als de eerste fase van een project. MIRT onderzoek kan gezien worden als een voorfase van de verkenning, waarbij omgevingsmanagement dus nog eerder aan de orde is.

2.2 Indeling projecten

De projecten van RWS in de natte infrastructuur kunnen worden verdeeld volgens de drie pijlers:

- Watermanagement
- Vaarwegen
- Watersystemen

2.2.1 Watermanagement

Het watermanagement, ook wel waterbeheer genoemd, omvat alle activiteiten die nodig zijn voor een veilige afvoer

van water. Maar ook sediment en ijs, wat door de rivieren wordt aangevoerd. Daarnaast moet er voldoende schoon oppervlakte- en grondwater zijn voor een gezonde leefomgeving.

2.2.2 Vaarwegen

Bij de projecten vaarwegen staat over het algemeen een mobiliteitsvraagstuk centraal. Hierdoor zijn er ook veel parallellen met droge mobiliteitsvraagstukken te trekken. De vaarwegen projecten gaan in het algemeen over:

- De aanleg
- Het verkeersmanagement (onder meer het beperken van hinder)
- Beheer & onderhoud

Een groot deel van de uit te voeren projecten bestaat uit beheer & onderhoud, tegenwoordig assetmanagement genoemd. RWS is voor verantwoordelijk dat de vaarwegen goed begaanbaar en veilig zijn, maar ook dat de reistijden over het water voor de gebruikers betrouwbaar zijn. RWS is

ook verantwoordelijk voor de aanleg van bestaande vaarwegen, havens en ligplaatsen. Hoewel de aanleg van vaarwegen minder vaak voorkomt.

Daarnaast moet het hoofdvaarwegennet voldoen aan de gewenste kwaliteit om de groei van het goedertransport over water mogelijk te maken. Ook het op peil houden van het aantal en de kwaliteit van de ligplaatsen hoort hierbij. De scheepvaart is hier nauw bij betrokken.

2.2.3 Watersystemen

Een andere indeling dan bij watermanagement is op watersysteem. Hierbij gaat het om waterkeren en waterbeheren. Bij waterkeren heb je te maken met dijken, duinen, kunstwerken zoals een schutsluis, gemaal of duiker en combinaties (en waterberging). Waterbeheren zijn vistrappen, (bagger)speciedepots, gemalen en doorlaatmiddelen voor het heropenen van de zoet-zout verbinding. Maar ook waterbodemsaneringen en (natte) natuurontwikkelingsprojecten waaronder natuurvriendelijke oevers en natuurgebieden.

Theo van de Gazelle, Plaatsvervangend Directeur-Generaal RWS



Partijen verbinden staat centraal in de ruimtelijke ordening van Nederland

‘Een unieke kans voor omgevingsmanagers van RWS’

Omgevingsmanagement behoort tot één van de kerntaken van RWS. Het is de invulling van publieksgericht netwerkmanagement waar RWS voor staat. Hiermee neemt omgevingsmanagement een grote rol binnen de organisatie en de projecten in. Het belang van omgevingsmanagement neemt ook steeds meer toe.

Sinds het kabinet Rutte zijn intrede deed maakt RWS deel uit van het departement voor Infrastructuur en Milieu. Hiermee zijn we nu ook verantwoordelijk geworden voor Ruimte. De boodschap van de minister (mobiliteit en bereikbaarheid) en staatssecretaris (veiligheid) is dat het gaat om verbinding. Dit betekent dat er werk aan de winkel is voor omgevingsmanagers. Deze kans moet gegrepen worden. Het is zichtbaar dat de focus van

omgevingsmanagement binnen RWS verschuift richting pro-actief. De omgeving wordt al vroeg in het proces betrokken, zie ook de aanpak van Sneller & Beter.

Extern én intern verbinden

De verbinding moet echter niet alleen naar buiten worden gelegd. Om extern goed verbonden te kunnen zijn, moet je eerst intern goed verbonden zijn. Je moet als omgevingsmanager weten wat er in de eigen organisatie speelt en wie daar mee bezig zijn. Voordat je voor een project aan de slag gaat, is het verstandig altijd eerst het district te vragen over de relatie die je aangaat. Zodat je weet hoe men ons ziet. Op dit niveau begin je immers voordat je de inhoud ingaat. Gedurende het project is het ook verstandig dat het project het district voedt om het district op de hoogte te houden. Bij de overdracht gaat het niet enkel om de technische tekeningen, maar zeker ook om de informatie over de verschillende stakeholders.

Een andere trend, mede gestimuleerd door het kabinet Rutte, is het inzetten van de markt bij publieksgerichte taken. Hiervoor zullen we echter onze publieksgerichte bedoelingen nadrukkelijk duidelijk moeten maken aan de markt die het voor ons gaat doen. Ook dat is een belangrijk element van de samenwerking. Er zijn echter ook grenzen. De verantwoordelijkheid voor een goed verloop kunnen we nooit aan de markt overlaten. Dat moet RWS blijven doen, dat is helder.

Wise omgevingsmanagement

De ontwikkelingen gaan snel. Dan is het goed om te bedenken dat omgevingsmanagement een betrekkelijk nieuwe tak van sport is binnen ons departement.

De afgelopen jaren hebben we echter al veel bereikt. We hebben een visie ontwikkeld op omgevingsmanagement die we stevig zullen doorontwikkelen. Dat doen we op drie fronten:

1. werken aan effectief verwachtingenmanagement
2. de interactie met de omgeving steeds beter managen
3. interne processen steeds beter managen.

Dit lukt echter niet als omgevingsmanagers acteren als eenzalgangers die alles zelf oplossen. De aard van het werk verschilt sterk per fase. Voor elke fase geldt dat omgevingsmanagers de regisseurs zijn die zowel de inhoud als het proces en de relaties van het werkveld moeten beheersen. Om hier invulling aan te geven hebben omgevingsmanager zeker een goed ‘fingerspitzengefüh!’ nodig.

* gebaseerd op de openingstoespraak tijdens de landelijke Omgevingsmanagementdag op 26 oktober 2010 op kasteel Groeneveld te Baarn.

Kustlijnzorg: Zandsuppletie voor een betrouwbare kust

Elk jaar wordt door RWS de kustlijn van Nederland onderhouden. Door middel van zandsuppleties (het opspuiten van zand) wordt het zand op de stranden en onder water vlak voor de kust weer aangevuld. De suppleties bestrijden het teveel afkalven van de kust.

Een betrouwbare kust beschermt het achterliggende land en daarmee waterwingebieden en natuurgebieden. Daarnaast heeft een goed onderhouden kust economische waarde. Recreatie en toerisme, land- en tuinbouw en andere bedrijvigheid kunnen niet zonder een stevige zeewering.

Nederlandse kust

De Nederlandse kust is 340 kilometer lang en bestaat uit strand, duinen en dijken. De Nederlandse kust beschermt ons tegen de zee. Daarom is het belangrijk de kust goed te onderhouden, anders zou de kustlijn landinwaarts verschuiven door invloed van wind, golven en stroming en verliezen we dus land aan de zee.

Bij kustsuppletie is communicatie richting gebruikers van het strand van groot belang.



Kustlijnzorg

In 1990 heeft de regering besloten dat de kustlijn, zoals die toen bestond, niet verder landinwaarts mag verschuiven. De kustlijn van 1990 noemen we de basiskustlijn en wordt sindsdien in stand gehouden. Bovendien zorgen we er sinds 2001 voor, dat het zogenoemde 'kustfundament' meestijgt met de zeespiegelstijging. Het kustfundament is het gebied dat begint in zee, waar de bodem 20 meter onder Normaal Amsterdams Peil (NAP) ligt en dat zich uitstrekt tot achter de duingebieden. Het onderhouden van de basiskustlijn en het kustfundament samen noemen we kustlijnzorg. Hiervoor wordt per jaar 12 miljoen kuub zand gebruikt.

Zandsuppleties

Het geleidelijk, door natuurinvloeden verdwijnen van het zand langs de kust, wordt ook wel erosie genoemd. Om het verdwenen zand weer aan te vullen voert RWS zandsuppleties uit. Hierbij wordt zand ver uit de kust van de zeebodem gehaald en vervolgens aangebracht op plaatsen waar te veel zand is weggespoeld of weggewaaid.

Soorten zandsuppleties

Er zijn twee soorten zandsuppleties: strandsuppleties en vooroever-suppleties. RWS voert elk jaar opnieuw zandsuppleties uit. Meestal start de uitvoering van de zandsuppleties in maart of april en eindigt in november of december. Strandsuppleties vinden bij voorkeur van april tot oktober plaats. Dit hangt af van de plannings en het weer. Vooroever-suppleties kunnen het hele jaar door gebeuren. Bezoekers van het strand moeten er bij strandsuppleties in de werkperiodes rekening mee houden dat het strand voor een gedeelte niet toegankelijk is vanwege de werkzaamheden, drijfzand of pijpleidingen.

De geplande suppleties hebben een tweejarige uitvoerings-termijn. Het kan dus voorkomen dat de suppleties uit het programma van een bepaald jaar pas het jaar daarna worden uitgevoerd.

Wendy van den Pangaard is Omgevingsmanager bij de dienst Noordzee van RWS. Zij coördineert het omgevingsmanagement van de verschillende kustlijnzorgprojecten. Dit gebeurt in nauwe samenwerking met de omgevingsmanagers van de betrokken regionale kustdiensten. Dat is belangrijk omdat de uitvoering van het gehele kustlijnzorgprogramma door Noordzee wordt gedaan, maar de individuele suppletieprojecten zich natuurlijk in de omgeving van de betrokken kustdiensten afspeelen. Alleen met die specifieke regionale kennis en ervaring kan het omgevingsmanagement goed worden ingevuld."



3 Omgevingsmanagement

Het werken aan een goed onderhouden, veilige en toekomstbestendige natte infrastructuur doet RWS niet alleen. RWS is een publieksgerichte organisatie waarbij de focus ligt op de gebruiker, belanghebbenden en alle andere partijen die betrokken zijn. Een nauwe samenwerking met stakeholders, overheden en marktpartijen staat daarbij voorop.

Omgevingsmanagement is bij RWS de laatste jaren steeds belangrijker geworden omdat het kan bijdragen aan minder bezwaren vanuit de omgeving en zorgt voor versnelling van de voorbereidingstijd van een project. Bij elk project is omgevingsmanagement in het IPM team vertegenwoordigd. Afhankelijk van de omvang en complexiteit van een project is het een aparte rol of gecombineerd met bijvoorbeeld de rol projectmanager.

Hoewel de uitgangspunten van omgevingsmanagement sterk overeenkomen, zorgt de wisselende complexiteit van projecten ervoor dat omgevingsmanagement bij geen enkel project hetzelfde is. Projecten in de natte sector hebben een specifiek karakter. Alle activiteiten in de natte sector zijn van invloed op het gehele watersysteem, zowel in kwaliteit als kwantiteit en beperken zich niet tot de grenzen van ons land. Tevens leven veel 'gebruikers' (flora en fauna) van het watersysteem in de natuur, maar hebben geen stem en zijn daarom geen gebruikelijke gesprekspartner te noemen. Specialisten signaleren dat de biodiversiteit afneemt, maar

de doorsnee gebruiker ziet dit niet. Dit terwijl op het wegennetwerk snel duidelijk is waar de knelpunten zitten en voor wie dit problemen oplevert.

Verder is het project zelf van invloed. De fasen die het project doorloopt zijn niet duidelijk afgebakend en gaan vaak in elkaar over. Sommige fasen lopen zelfs gedeeltelijk parallel zoals bij vervlechting waar de planologische en aanbestedingsprocedures (deels) gelijk worden doorlopen. Dit alles heeft invloed op de werkzaamheden van omgevingsmanagers.

In dit hoofdstuk belichten we de aanpak van omgevingsmanagement specifiek bij natte projecten. Gekeken wordt naar stakeholders zowel extern als intern en de relatie daarmee. Tevens worden de verschillende fasen die een project doorloopt, specifiek de planstudie- en realisatie, behandeld.

3.1 Wat is omgevingsmanagement

Wanneer je het hebt over omgevingsmanagement zijn er verschillende begrippen die worden gehanteerd om aan te geven hoe om te gaan met de omgeving. 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 gebruikers en de



Screenshot van WOW water, de website voor waterbeheerders.

andere keer meer op contacten met andere overheden, de marktpartijen of belangenorganisaties. Overeenkomst is de omgang met de omgeving. Of het nu gaat om de versterking van een dijk, een nieuw sluiscomplex of het beheren van een vaarweg: RWS heeft altijd te maken met stakeholders.

3.2 Omgevingsmanagement is maatwerk

Projecten binnen de natte sector van RWS zijn heel verschillend en lopen uiteen van de aanleg van een relatief eenvoudige golfbreker tot grote gebiedsontwikkelingen met zowel natte als droge infrastructuur, waterkeringen, recreatie en natuur. Daarnaast zijn er andersoortige projecten zoals het bedienen van sluisen en bruggen op afstand.

Dit betekent dat elk project een specifieke aanpak vraagt. De omgeving is steeds weer anders, de belangen wisselen en het water kent vele verschillende verantwoordelijken en gebruikers. Gemeenten zijn verantwoordelijk voor het water in steden en dorpen. Dit water staat in verbinding met de beken, kanalen, plassen en boezems, waar waterschappen en hoogheemraadschappen verantwoordelijk voor zijn. De provincie is niet meer verantwoordelijk voor het grondwater, is overgegaan naar waterschap. RWS beheert de grote rivieren en kanalen, het IJsselmeergebied, de Zuidwestelijke Delta en de Nederlandse delen van de Noordzee en Waddenzee. Daarbij heb je bij natte projecten niet alleen te maken met partijen in Nederland, maar ook met internationale partners en overheden zoals een haven in een buurland. De uitvoering van het werk kan RWS niet alleen. Daarom werkt RWS nauw samen met provincies, waterschappen, gemeenten en met de buurlanden en overlegt regelmatig met de belangenorganisaties. Er zijn ook samenwerkingsovereenkomsten getekend met onder meer Dienst Landelijk Gebied en met verschillende Waterschappen (waterakkoorden). Veel werk wordt gedaan door aannemers, uitvoerders en adviesbureaus.

Zowel de kwaliteit als de kwantiteit van water eisen de nodige aandacht op omdat natte projecten niet alleen op de directe omgeving, maar ook op het hele watersysteem invloed hebben. Je moet voorkomen dat door werkzaamheden aan vaarwegen de waterkwaliteit afneemt door bijvoorbeeld baggeren of extra algengroei. Ook de bergingscapaciteit wordt door klimaatverandering steeds belangrijker. Op een aantal plaatsen in Nederland is daarom extra ruimte gecreëerd om water tijdelijk te bergen. In de watertoets (nu onderdeel van de waterwet) wordt bepaald of de bergingscapaciteit van een project aan de eisen voldoet.

Toekomst Afsluitdijk: Interactie is de kern Wim Leendertse, voormalig projectdirecteur



Wim Leendertse is voormalig projectdirecteur Toekomst Afsluitdijk.

Luisteren is daarbij het sleutelwoord. Dat betekent volgens Wim dat je ook iets moet doen met wat de omgeving zegt. Bereid zijn om te luisteren en een open houding zijn cruciaal.

Volgens Wim moet je ook dingen organiseren. Laat ruimte voor de omgeving om ideeën in te brengen en doe daar iets mee. Zelfs als je er niets mee kunt in je project, kun je toch zoeken naar mogelijkheden om het idee verder te brengen. Ook buiten de projectkaders. Wim geeft aan dat bij de Toekomst Afsluitdijk in het begin een aantal ateliers georganiseerd is waarin iedereen zijn idee kon inbrengen. Deze ideeën zijn in een ideeënbox verzameld en onderzocht. In principe bleef elk idee staan totdat bleek dat het niet gebruikt kon worden, wat dan ook werd teruggekoppeld. Dit liep parallel aan het ontwerpproces. "Lang niet alle ideeën zijn in het project geland, maar we hadden daarover wel heldere afspraken. Voor het proces was het ook erg nuttig, omdat we 80% van de ideeën al gebundeld aan de voorkant kregen. Ook als we er niets mee konden in het project zelf, dan gaven we het bijvoorbeeld mee aan de TU Delft om eventueel verder uit te werken. Op die manier werd met de ideeën toch iets gedaan."

"Omgevingsmanagement heeft eigenlijk niets met managen te maken. Als omgevingsmanager moet je in essentie het omgaan met je stakeholders organiseren. Je kunt vervolgens wel discussiëren over wat dat organiseren dan is en wat je met je stakeholders wilt in het kader van de doelstelling van je project, maar dat is geen management." Het project is onderdeel van de omgeving. Wat je zoekt is de interactie met die omgeving.

Wim geeft aan dat de klassieke benadering van vertellen, reacties ophalen en weerleggen langzaam verdwijnt. "Rijkswaterstaat zit helemaal niet meer in de positie om de omgeving te vertellen hoe het moet gebeuren. Er zijn meerdere richtingen, het is niet alleen maar de richting van het project dat telt. De omgeving heeft ook zijn eigen doelstellingen." Volgens Wim moeten we zoeken naar een maatschappelijk gedragen oplossing.

'Modernisering Objecten Bediening Zeeland'

André Eversdijk, omgevingsmanager



RWS is sinds 2005 bezig met bediening op afstand van bruggen en sluisen in corridors en het inrichten van gekoppelde, nautische centrales.

Bovendien wordt de

bediening uniform om te komen tot efficiënte, veilige en betrouwbare bediening. Het doel van het project Modernisering objectenbediening Zeeland (MOBZ) is om binnen enkele jaren alle 'natte' objecten, die in beheer zijn van RWS Zeeland, op afstand te kunnen bedienen. Hierdoor zal de bediening, begeleiding, toezicht, handhaving en regelgeving van het vaarwegennet efficiënter worden, wat de gebruikers ten goede komt. De DG heeft besloten het project tot pilot te maken, waarmee landelijk kader wordt ontwikkeld in samenwerking met specialistische en regionale diensten van RWS.

De realisatie van bediening op afstand kent een technisch traject, maar ook een traject voor de reorganisatie van de bedieningsorganisatie. Beide trajecten vallen onder het project MOBZ. Het zogenaamde 'verandertraject' zorgt voor opleiding van alle bedienaars. Dit zal in 2011 afgerond zijn. Voor het gehele project geldt, dat de 'mens' (zowel bedienaars als gebruikers) centraal staat! Een goede stakeholderanalyse is van groot

belang, het project strekt zich immers uit over de gehele dienst Zeeland en heeft raakvlakken met veel organisaties zoals provincie, gemeenten en havenbedrijven zowel in Nederland als in Vlaanderen. Er zijn dan ook diverse samenwerkingsverbanden met deze organisaties om gezamenlijk belang te bewaken. Zo zijn er plannen met enkele gemeenten en de provincie om samen op te trekken in de bediening van de diverse kunstwerken om op deze wijze openingstijden maximaal te kunnen benutten en het toepassen van verkeersmanagement niet te beperken tot één organisatie maar integraal toe te kunnen passen. Met het Havenbedrijf Antwerpen wordt nauw samengewerkt op zowel technisch vlak als de HRM aspecten zowel op technisch als op hrm aspecten.

De politieke aandacht voor dit project, zowel landelijk als regionaal, richt zich vooral op de veiligheid voor de bewoners en (vaar) weggebruikers. De economische belangen voor de havens in Zeeland en Vlaanderen spelen een grote rol zodat het verkeersmanagement veel aandacht behoeft. Voor de vaarweggebruikers is een klankbordgroep waarin zowel organisaties uit de recreatievaart als de beroepsvaart zijn vertegenwoordigd. Door pro actieve inspanningen richting de omgeving wordt de mogelijke weerstand tegen bedienen op afstand in een vroeg stadium gesignaleerd en verminderd.

Door deze diversiteit moet je als omgevingsmanager continu schakelen tussen verschillende bevoegd gezagen, samenwerkingspartners, risico's, wensen en eisen. Werken op de automatische piloot is er niet bij. Dit betekent dat de uitvoering van omgevingsmanagement verschilt per project. Maatwerk is nodig, ook door de verschillende fasen van projecten die steeds weer vragen om een passende invulling van omgevingsmanagement. De mate van samenwerking met andere overheden wisselt ook sterk: van puur door RWS getrokken projecten tot projecten waarbij primair de regiopartijen de lead hebben met RWS alleen in de rol van co-financier of subsidiegever. Door deze diversiteit moet een omgevingsmanager creatief zijn om het gewenste resultaat te behalen.

3.2.1 Het publiek beoordeelt Rijkswaterstaat

RWS hecht veel waarde aan de omgeving waarbinnen zij acteert. Eén van de belangrijke aandachtspunten is daarom de publieksgerichtheid. Dit geldt ook voor omgevingsmanagers, zij zijn immers het gezicht naar de buitenwereld. Om deze ambitie waar te kunnen maken, is het belangrijk dat op projectniveau steeds weer gekeken wordt of het project goed loopt op dit gebied.

Gedurende de looptijd van een project legt RWS daarom op een aantal momenten vast hoe het publiek hen beoordeelt. Hiervoor gebruikt men het publiekswaardemodel. In figuur 4 ziet u een uitgewerkt publiekswaardemodel voor de natte sector. Het geeft een overzicht van de tevredenheidsscore per ondervraagd aspect van het model.

Dit model maakt inzichtelijk hoe het publiek RWS beoordeelt op hoe het werk is afgehandeld, of het op tijd klaar is, hoeveel hinder het heeft geleverd en hoe de informatie is verspreid. In het hele proces speelt emotie een grote rol. 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 (lange wachttijden voor sluisen, geblokkeerde vaarroutes, route-informatie).

In de praktijk blijkt dat RWS goed scoort op resultaat, maar veel minder op afhandeling. Het streven is om in de publiekswaardering hier ook hoog op te scoren. Daar is nu de meeste winst te behalen. Ook zal geprobeerd

Het publiekswaardemodel

Dit figuur geeft een overzicht van de tevredenheidsscores per ondervraagd aspect, gegroepeerd naar thema uit het Publiekswaardemodel. De kleuren geven weer welk deel van de recreatievaarders (zeer) tevreden is over een aspect waarbij geldt:

- 80% of meer (zeer) tevreden: groen
- 60-79% (zeer) tevreden: oranje
- minder dan 60% (zeer) tevreden: rood



Figuur 4: Het publiekswaardemodel

Resultaat	Afhandeling	Emotie
Diepte vaarweg 83%	Marifoon tijdens reis 76%	Varen geeft mij vrijheid 91%
Breedte vaarweg 81%	Internet bij voorbereiding reis 73%	Varen is voor mij pure ontspanning 88%
RWS als beheerder van de Rijksvaarwegen 79%	Verkeersaanwijzingen van verkeersposten 73%	Wanneer ik op het water ben, kom ik volledig tot rust 82%
Markering (betonning en kribbens) 74%	Snelheid juiste autoriteit aan tele-/marifoon 73%	In de recreatie-/pleziervaart gelden goede waarden en normen 61%
Onderhoud kribbens en taluds, kunstwerken 69%	Marifoon bij voorbereiding reis 69%	Water brengt regelmatig stress met zich mee 18%
Maatregelen om gevaarlijke situaties te voorkomen 60%	Bedieningstijden van sluisen 66%	Ik voel mij wel eens angstig op het water 16%
Locaties van overnachtingsplaatsen 55%	Bedieningstijden van bruggen 65%	
Aantal overnachtingsplaatsen 53%	Snelheid waarmee hulpdiensten ter plaatse zijn 62%	
Aantal wachtplaatsen bij sluisen 52%	Informatievoorziening (samengesteld) 62%	
De situering van wachtplaatsen 49%	Aanmeldprocedure bij bruggen en sluisen 62%	
Aantal wachtplaatsen bij bruggen 48%	Afstemming beheer & onderhoud 60%	
Veiligheid van overnachtingsplaatsen 47%	Passeertijden bij bruggen 60%	
Aantal patrouillevaartuigen RWS op het water 45%	Communicatiemiddelen tijdens reis 59%	
Voorzieningen op overnachtingsplaatsen 45%	Passeertijden bij sluisen 58%	
	Internet tijdens reis 58%	
	Communicatiemiddelen bij voorbereiding reis 57%	
	Afstemming bij evenementen zodat de vaarweg minimaal gestremd is 54%	
	Zorg van RWS voor veiligheid op water bij incidenten/calamiteiten 50%	
	Afstemming bruggen en/of sluisen (groene golf) 50%	
	Toezicht patrouillevaartuigen RWS 45%	
Prijs		Moeite
RWS biedt waar voor geld 36%		Aansluiting hoofdwegennet op onderliggend vaarwegennet 73%
		Wachttijd bij sluisen 53%
		Wachttijd bij bruggen 52%

Figuur 3: Een ingevuld publiekswaardemodel



worden positiever te scoren op emotie. Aspecten waar vanuit omgevingsmanagement een belangrijke bijdrage aan kan worden geleverd.

3.3 Publiekscirkel

Bij een publieksgerichte organisatie speelt omgevingsmanagement bij alle projecten en activiteiten van RWS en alle stakeholders die hierbij betrokken zijn een rol. Voor een consistent geheel binnen RWS en een eenduidig beeld naar buiten met synergie in de uitvoering, kent RWS verschillende vormen van omgevingsmanagement, zowel projectgebonden als niet-projectgebonden strategisch en operationeel omgevingsmanagement. In figuur 5, de publiekscirkel, is de werkwijze van RWS om de omgeving continu te betrekken en positionering van de verschillende vormen ten opzichte van elkaar mooi weergegeven.

Publieksgericht netwerkbeheer en strategisch relatiemanagement bestrijken beiden het gehele netwerk en hebben een doorlopend karakter. Dit terwijl project-omgevingsmanagement en gebiedsgerichte samenwerking juist onderwerp- en 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. Deze vormen van omgevingsmanagement zijn terug te vinden in de buitenste cirkel van de publiekscirkel en benadrukken de onderlinge relaties binnen RWS bijvoorbeeld tussen districten en projecten. De binnencirkel heeft betrekking op gebruikers en belanghebbenden. Zij spelen een belangrijk rol bij de projecten en activiteiten van RWS, maar zijn niet zozeer bekend met de verschillende vormen van omgevingsmanagement. Zij kennen RWS als één partij. In de onderstaande subhoofdstukken wordt de publiekscirkel nader toegelicht, te beginnen bij de buitenste cirkel en vervolgens de binnenste cirkel.

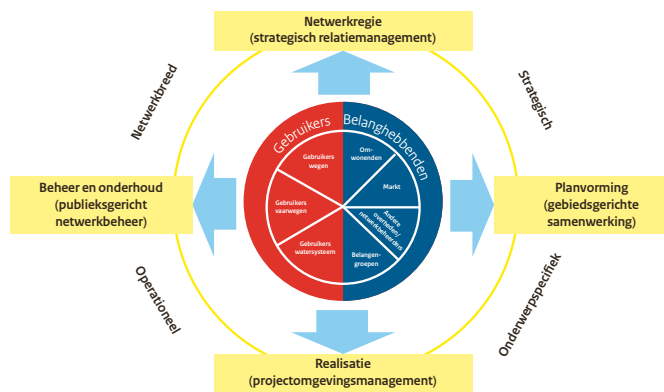
3.4 Omgevingsmanagement in districten en projecten

Het contact tussen RWS en de betrokken stakeholders loopt voornamelijk via de districten en via de projecten. Al deze contacten zijn van belang bij de werkzaamheden, de omgeving ziet RWS immers als één partij.

Projecten en districten zijn daarom nauw met elkaar verbonden. Het gebruik van de kennis van de (bestuurlijke) omgeving en het lokale netwerk bij de diensten van RWS draagt in een belangrijke mate bij aan een constructieve omgang met de omgeving en dus aan het succes van de projecten. Een project kan nooit los gezien worden van eerdere contacten en initiatieven in de regio en communicatie hierover naar de omgeving. Of zoals men binnen RWS zegt: 'Het district is de voordeur'.

Basisrelatiemanagement

RWS is opgebouwd uit Staf DG, landelijke diensten met specifieke kennis en regionale diensten. De regionale diensten zijn elk hebben een aantal natte en droge districten. Het district is verantwoordelijk voor de instandhouding van de werken, de omgeving en het basisrelatiemanagement. Het basisrelatiemanagement staat voor het onderhouden van de regionale contacten met de omgeving. Het kan daarbij gaan om verschillende partijen zoals gemeenten, waterschappen of natuurverenigingen. Projecten worden vanwege de complexiteit en de omvang niet door districten uitgevoerd. Wel gaat een aantal projecten voor het beheer & onderhoud over naar een district. Doordat de districten verantwoordelijk zijn voor het contact met hun omgeving, beschikken zij over veel kennis die belangrijk is voor de omgevingsmanager van projecten.



Figuur 5: Vier soorten omgevingsmanagement in relatie met elkaar



Haven Texel: bevolking van het eiland is nauw betrokken bij projecten.

Het district vormt de front-office voor de gebruikers en belanghebbenden waardoor een jarenlange relatie met districtmedewerkers is ontstaan.

Ze spreken als het ware 'elkaars' taal en vormen zo de voordeur voor de regio.

Voor projecten is het daarom goed het water- of wegendistrict vanaf het begin bij het project te betrekken en te luisteren naar de argumenten die worden ingebracht. In de praktijk blijkt vaak dat men wel wil luisteren, maar dat er verschillende talen worden gesproken. En ook al spreek je dezelfde taal, is het nog de vraag of je ook hetzelfde bedoelt. Wat een districtsmedewerker van belang acht, wordt niet altijd door de projectorganisatie op de juiste waarde geschat. De omgevingsmanager kan dit soort zaken signaleren en later nog eens in het projectteam bespreken. De kans is anders groot dat partijen uit elkaar drijven en er later bij het overdragen of bij het beheer & onderhoud van het project onnodige problemen (meerkosten of meer hinder) ontstaan. Ook andersom komt het voor dat er

vanuit districten onvoldoende inlevingsvermogen is dat het project nu eenmaal noodzakelijk is en dat het er beter op zal worden. Begrip of ervaring bij projecten door districtsmedewerkers draagt bij aan de onderlinge verstandhouding en leidt tot een beter resultaat bij de totstandkoming en uiteindelijk ook bij het beheer & onderhoud.

Ook naar buiten toe is het van belang dat de omgevingsmanager en de andere diensten van RWS, zoals het waterdistrict, gezamenlijk naar buiten optreden en overkomen als een betrouwbare partner. Het is niet wenselijk als betrokkenen via omwegen, bijvoorbeeld via de directeur of HID, iets voor elkaar krijgen wat ze eerder bij de omgevingsmanager niet is gelukt. Beslissingsruimte en interne rugdekking bij contacten met de omgeving zijn essentieel. Het vastleggen van algemene taken, rollen en verantwoordelijkheden van de omgevingsmanager gedurende het project zijn daarom noodzakelijk.

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

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

Basisrelatie- en omgevingsmanagement bij de RDU

Brenda Pollman, RD Utrecht



Omgevingsmanagement krijgt bij het RD Utrecht mede invulling door basisrelatiemanagement. Hierbij proberen de natte en droge districten elkaar zoveel mogelijk te vinden door contact te houden met de belangrijkste stakeholders. Het contact met de omgeving/

stakeholders vindt plaats op structurele basis, dus niet alleen bij concrete projecten. Het doel hiervan is dat het district goed benaderbaar blijft voor de omgeving en dat problemen in vroegtijdig stadium worden gesignaleerd. Dit alles komt voort uit de filosofie van het boekje: "Projecten komen, projecten gaan, maar de beheerder blijft bestaan." Met deze filosofie probeert RWS een positief beeld als beheerder in het district bij de omgeving te vormen. De omgeving heeft vaak een collectief geheugen, waarbij een negatief beeld van RWS lang blijft hangen. RWS werd vroeger gezien als een stug en log orgaan dat alles zelf regelde. Door de omgeving op te zoeken laat RWS zien dat het vandaag de dag vernieuwend is en de ambitie heeft om de omgeving te laten mee denken.

De stakeholders van het district Utrecht zijn onder te verdelen in de drie onderstaande groepen:

1. Burgers / gebruikers
2. Beroepsbinnenvaart
3. Overheidsorganen

Ad 1: De groep burgers bestaan voornamelijk uit waterrecreanten en mensen die langs het water wonen. Deze groep kenmerkt zich vooral door een sterk opkomen voor het eigen belang. De benadering van burgers vindt plaats via persberichten en informatiebijeenkomsten, maar ook door ze zelf op te zoeken en 'op de koffie te gaan'. De laatste jaren is een trend bij het RDU ingezet om burgers pro-actief te laten meedenken in actuele projecten. Dit heeft de relatie met deze groep sterk verbeterd.

Ad 2: Waterdistrict Utrecht heeft 4 keer per jaar een omgevingsoverleg met Schuttevaer. Nieuw voor RWS is dat in sommige gevallen het omgevingsmanagement door de aannemer zelf wordt gedaan. RWS stelt hierbij als randvoorwaarden dat de scheepsvaart goed moet worden geïnformeerd en dat de omgeving zo min mogelijk last heeft van de werkzaamheden. RDU neemt dan de rol van omgevingsregisseur in. RDU heeft met het uitbesteden van omgevingsmanagement op deze manier goede ervaringen. Ook hier komt het basisrelatiemanagement om de hoek kijken. Hiermee wordt getracht om de drempel van benadering van RWS zo laag mogelijk te houden zodat problemen bespreekbaar blijven en zo veel mogelijk gezamenlijk worden opgelost.

Ad 3: Met betrekking tot alle stakeholders, maar helemaal richting gemeenten, heeft RWS de ambitie om met één gezicht naar buiten te treden. Zeker bij projecten waar meerdere districten bij betrokken zijn. De informatievoorziening richting de betrokken gemeente mag dan niet verschillend zijn. Dit betekent dat de districten elkaar goed op de hoogte moeten houden. Het kan niet zo zijn dat de districten met een andere (eigen) 'boodschap' bij de betrokken gemeenten komen. Houd de 'gelederen' gesloten dus! De Waterschappen hebben een hele belangrijke taak als het gaat om het waterbeheer in Nederland. In de natte sector zijn ze daarom heel vaak betrokken.

Digitaal klantensysteem

De waardevolle informatie bij de districten die van nut is voor de projecten is niet altijd goed inzichtelijk. Het blijkt soms lastig om een overzicht te hebben van alle contacten en bijbehorende informatie waar de districten over beschikken. Diverse regio's werken daarom aan het beter in kaart hebben van informatie over de omgeving en de betrokken stakeholders. Bijvoorbeeld door gebruik te maken van software. Veelal zijn dit systemen specifiek voor regio's, maar sommige regio's overlappen. Het nadeel echter van het landelijk inzetten hiervan is dat het minder bruikbaar wordt. Reden dat gekozen is om het regionaal op te pakken. Daarnaast geldt voor elk systeem dat het pas bruikbaar is als het goed wordt gebuikt.

Momenteel wordt gewerkt aan een tool waar de contacten met stakeholders systematisch worden geregistreerd. Door het gebruik van software kunnen projecten via een digitaal klantensysteem inzicht krijgen in de informatie bij de districten die van belang zijn voor de desbetreffende projecten. Hiermee kunnen omgevingsmanagers knelpunten of de samenhang van projecten signaleren en inzicht krijgen in de historie. Op basis van deze signalen kunnen de betrokken omgevingsmanagers handelen. Om de toegevoegde waarde van een dergelijke tool in de praktijk te testen is er een pilot gestart bij het project Haringvliet. Nadrukkelijk wordt gezocht naar een bruikbare tool. Door het eerst in een pilot uit te testen kan vroegtijdig worden gekeken hoe een dergelijke tool het best voldoet en waar nodig moet worden aangepast.

Karen van Burg:
Pilot klantensysteem (CRM), project Haringvliet



Bij de voorbereiding van gesprekken met omgevingspartijen zoals gemeenten, provincies en waterschappen ten behoeve van strategische omgevingsmanagement, projecten en basisrelatiemanagement blijkt dat het verzamelen van juiste en relevante informatie over deze partijen erg moeilijk kan zijn.

De vele contacten op verschillende niveaus van BHID tot planvorming, districten en afdelingen maken het moeilijk om relevante informatie naar boven te halen. Daarnaast is het ook belangrijk dat informatie vastgelegd wordt zodat dit behouden blijft voor de organisatie. Met vertrek van een medewerker is specifieke informatie soms ook vertrokken. Professioneel relatiemanagement is daarom gebaat bij een laagdrempelig, bereikbaar relatiesysteem (CRM) als ondersteuning van het (basis)relatiemanagement. Doel van het systeem is het professioneel en uniform organiseren van het omgevingsmanagement.



3.5 De omgeving: gebruikers en belanghebbenden

RWS wil in contact zijn met de omgeving. Maar wie is die omgeving? De binnenste cirkel van de publiekscirkel van RWS geeft een goed beeld van hoe breed het begrip 'omgeving' is. De invloed van al die verschillende partijen is echter 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 onder meer met behulp van een stakeholderanalyse in kaart worden gebracht (zie 4.1.2).

3.5.1 Gebruikers

Bij de planvorming en realisatie van een nat project zijn er diverse groepen gebruikers en belanghebbenden betrokken. Denk maar aan de bouw van een brug of een sluis of de aanleg of reconstructie van een vaarweg. Ook weggebruikers, zwemmers of vissers hebben daar belang bij. Zij vallen immers onder de groep van de direct 'getroffenen' bij hinder. Maar ook weten zij precies wat het gebruik

bevordert of hindert en kunnen daardoor een goede bijdrage leveren aan de planstudiefase.

Gebruikers vaarwegen

Op de rivieren, kanalen, meren, plassen, de Waddenzee en de kuststrook begeeft zich een breed aanbod van gebruikers. Tussen de beroepsvaart waar de passagiervaart, binnenvaart en zeevaart onderdeel van uitmaken, varen ook recreanten met jachten, zeilboten of roeiboten. Maar je kunt er ook kitesurfers, duikers en vissers aantreffen.

Gebruikers watersysteem

De groep gebruikers van het watersysteem is groot, het betreft eigenlijk een ieder die gebruik maakt van het water. Wanneer je kijkt naar het drinkwater, heb je het al over 16 miljoen gebruikers. Daarnaast wordt het water, maar ook de oevers en uiterwaarden, gebruikt door recreanten zoals sportvissers, dagjesmensen, wandelaars, watersporters en natuurliefhebbers. Tevens hebben deze natte projecten te maken met beroepsvissers, omwonenden, agrariërs,

Dijkbewoners willen kost wat het kost hun uitzicht en bedrijfsvoering behouden.

bedrijven en natuurorganisaties. Kortom de groep gebruikers van het watersysteem is omvangrijk en divers. Waarmee tegelijkertijd ook weer de complexiteit benadrukt wordt.

3.5.2 Belanghebbenden

Omwonenden

Bij natte projecten zijn grondeigenaren, bijvoorbeeld bewoners of agrariërs, niet altijd belanghebbenden. Wanneer deze groep echter wel tot één van de stakeholders behoort, is hun rol cruciaal. Burgers zijn zich tegenwoordig meer bewust van de verworven rechten en juridische mogelijkheden. Voor de grondverwerving zorgt dit nogal eens voor problemen omdat grondeigenaren het proces kunnen belemmeren of niet gauw tot overeenstemming komen over de compensatie. Ook speelt het bekende fenomeen NIMBY, 'Not in my backyard', een rol en is men emotioneel betrokken. Het werken aan de waterveiligheid is natuurlijk mooi, maar wat als je daarvoor je huis of zelfs je levenswerk moet opgeven?



Door mogelijke verzilting van het Volkerak Zoommeer worden alternatieven gezocht voor zoetwatergebruikers het Westland.

Een mondige omwonende vraagt om een overheid die luistert, begrip toont en een betrouwbare partner is. De omwonenden betrekken bij het project levert een duidelijke bijdrage aan het succes. Bewoners hebben vaak ook goede gebiedskennis, kunnen politiek draagvlak bevorderen en zo uiteindelijk zelfs een breed gedragen besluit tot stand brengen. En omwonenden kunnen waardevolle ideeën toevoegen. In tabel 1 een overzicht van enkele herkenbare voorbeelden die een rol spelen bij het uiteindelijke draagvlak.

Belangengroepen

Een land als Nederland kent vele belangengroepen. Er zijn regionale en landelijke belangengroepen zoals provinciale landschappen, Stichting Natuur en Milieu, Milieudefensie, Natuurmonumenten, de ANWB. Een voordeel van belangengroepen is dat er een duidelijk aanspreekpunt is waardoor men makkelijker kan worden betrokken. Belangengroepen die veel te maken hebben met natte projecten zijn: ondernemersverenigingen, Kamer van Koophandel, LTO, de Koninklijke Schuttevaer voor de binnenvaart en de verladingsorganisatie EVO.

Voorbeelden van zorgpunten van omwonenden bij projecten

- Effect dijkverzwaring op de woonomgeving
- Onderhoud dijken in het kader van waarborgen veiligheid
- 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
- Aantasting van groengebied/kwaliteit woonomgeving
- Slechte bereikbaarheid van de eigen woning tijdens realisatiefase
- Bouwhinder (geluid, trilling, stof, stank, bouwverkeer)
- Schade door bouwactiviteiten
- Beheersregime van natuurgebieden versus landbouw

Tabel 1: voorbeelden van zorgpunten van bewoners

Best Practice Volkerak Zoommeer

René Boeters (projectmanager) en Kees-Jan Meeuwse (omgevingsmanager) project Volkerak Zoommeer



René Boeters en Kees-Jan Meeuwse zijn projectmanager respectievelijk omgevingsmanager voor het project Volkerak Zoommeer (VZM). In dit project staat de verzilting van het nu zoete Zeeuwse Volkerak Zoommeer centraal. Een project met diverse ingrijpende consequenties voor natuur, milieu én omgeving. Het studiegebied is zeer omvangrijk en loopt van het tuinbouwgebied het Westland (jaaromzet circa 4 miljard Euro) tot aan het havengebied van Antwerpen (internationale gevoeligheid).

Voor het VZM zijn in feite twee grote projecten aan de gang: waterkwaliteit en waterberging. Deze deelprojecten maken gebruik van dezelfde klankbordgroep. Dat resulteert in een herkenbare aanpak voor de omgeving. De RD heeft hierbij structureel overleg met de gemeenten en andere groepen. Door het opzetten van de klankbordgroep - die bestaat uit gebruikers van het VZM en de vertegenwoordiging van de landbouw-, natuur-, milieu-, scheepvaart- en recreatieorganisaties - kan het omgevingsbelang op een gedegen manier meegenomen worden in het proces. De belangen van de omgeving

worden ook in een formeel advies aan het Bestuurlijk Overleg Krammer Volkerak (BOKV) doorgegeven. Deze (formele) implementatie van omgevingsbelangen in het bestuurlijke proces is vruchtbaar.

De gebruikers van het VZM zijn goed en actief georganiseerd (van landbouw tot recreatie). Zo is de glastuinbouw georganiseerd in het LTO Noord Glaskracht. De verzilting van het VZM heeft namelijk ingrijpende gevolgen voor de glastuinbouw in de aangrenzende gebieden van het meer en in het tuinbouwgebied het Westland. Via deze organisatie worden de belangen van de aangesloten glastuinbouwondernemers vertegenwoordigd. LTO Noord Glaskracht is een belangrijke partner in de klankbordgroep voor het VZM. Er is een gezamenlijk doel: tot een oplossing komen om de zoetwatervoorziening van deze gebieden in stand te houden na de verzilting van het VZM.

Kees-Jan (foto rechts): "als een proces goed loopt zoals het initiatief van LTO glaskracht moet je daar als Omgevingsmanager goed van op de hoogte zijn en de resultaten inbrengen bij je achterban. Je moet je er niet te veel in mengen en zeker niet als trekker van het proces op gaan treden."

Het project waterkwaliteit VZM heeft in het kader van het omgaan met de omgeving een specifieke ontstaansgeschiedenis. Al in 1987 ontstond er een overlegstructuur. Toen werd in een vroeg stadium een internationaal gezelschap van bestuurders opgericht. De zogenaamde Regenboogalliantie. Deze alliantie is zich gaan bezighouden met de ruimtelijke ordening in en rond het VZM. De voorwaarden voor het betrekken van de omgeving waren dus in een vroeg stadium al aanwezig. Mede hierdoor is er nu minder weerstand.

Rene (links op foto): "een goede samenwerking tussen Projectmanager en Omgevingsmanager is cruciaal, als het moeilijk wordt moet je rug aan rug staan om het probleem op te lossen. Lukt dat samen niet dan moet je tijdig opschalen en de risico's van een te nemen beslissing aangeven."

Het waterschap	Het waterschap of hoogheemraadschap is een belangrijke speler bij natte projecten. Ze vertegenwoordigen veel bedrijven en ingezetenen en hebben een aanzienlijke gebiedskennis die nodig is om lokale wateropgaven uit te kunnen voeren. Men is bezig met het waterbeheer, onderhoudt waterkeringen en dijken en beheert soms ook vaarwegen. Naast nauw contact heb je met het Waterschap te maken bij de watertoets, de effecten van afwatering van regenwater op de waterkwaliteit en eventueel effecten op waterwingebieden. Verder is zij bevoegd gezag inzake keurvergunningen.
De (stads)regio	In verschillende stedelijke gebieden werken gemeenten intensief met elkaar samen in regionale samenwerkingsverbanden, een goed voorbeeld is regio Rijnmond met het project Maasvlakte 2. De regio heeft een eigen bestuur en besluitvormingsprocessen en zijn soms ook financieel partner.
Hulpdiensten	Hulpdiensten moeten tijdens de uitvoering, maar ook daarna, overal snel kunnen zijn. Bereikbaarheid over vaarwegen, het goed kunnen aanmeren en goed kunnen overbrengen van patiënten op de wal is voor hen van belang. Maar ook de bereikbaarheid van bluswater voor de brandweer is een voorwaarde.
Andere ministeries	Het ministerie van Infrastructuur en Milieu en het ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie kunnen participeren met eigen doelstellingen welke soms ook gelden in gebiedsontwikkelings-trajecten. Het ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie 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.
De provincie	Provincies spelen op veel verschillende vlakken een rol. Zo zijn provincies betrokken bij vergunningen, het beheer & onderhoud en het natuuronderhoud. Maar men treedt ook op als bevoegd gezag en is betrokken bij de handhaving.
Gemeenteraad	Gemeenten zijn een logische gesprekspartner. In de praktijk betekent dat overleg met de desbetreffende portefeuillehouder, maar uiteindelijk beslist de gemeenteraad. Het is niet uitzonderlijk dat de gemeenteraad een ander standpunt inneemt dan de portefeuillehouder die de omgevingsmanager heeft gesproken in het bestuurlijk overleg. Contact met de raadscommissies, in afstemming met de wethouder, is dan raadzaam.

Tabel 2: Overzicht andere overheden

3.5.3 Andere overheden

Van de andere overheden is niet een eenduidig beeld te geven. Er zijn verschillende soorten en grote verschillen tussen overheden intern en tussen kleinere overheden en grotere overheden. Zowel in omvang als werkzaamheden, maar ook aangaande bestuurlijke cultuur. Sommigen werken intensief samen en anderen zijn meer op zichzelf gericht. Een algemeen beeld is daarom niet zo gauw te geven. Dit maakt dat een omgevingsmanager nooit meteen weet met welke specifieke overheden het project te maken heeft.

Tabel 2 geeft een overzicht van verschillende overheden met een beknopte uitleg, waarom zij een rol spelen. 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? Wanneer de wethouder steeds wordt overruled is dat goed om te weten en ervan uit te gaan dat gemaakte afspraken met die persoon niet altijd overeind zullen blijven. Inzicht in de opvattingen binnen de arena's en in de spanningsverschillen tussen de verschillende arena's (ambtelijk, politiek, journalistiek en maatschappelijk) zijn relevant. Hierover is overigens bij de (water)districten van RWS vanuit operationeel omgevingsmanagement en relatiebeheer ook vaak al veel informatie beschikbaar.

3.5.4 Formele rollen van partijen

Nederland is een 'decentrale eenheidsstaat', wat betekent dat de rijksoverheid decentrale overheden nodig heeft voor de uitvoering van haar beleid. De formele rollen zijn in Nederland niet altijd aan dezelfde bestuurslaag toebedeeld. Het rijk zal vaak trekker zijn van een project aan het vaarwegennet, 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 betrokkenen moet daarbij steeds helder blijven wat RWS bepaalt, waar zij op aangesproken kan worden en wat de ruimte is waarbinnen de marktpartij keuzes mag maken. Voor het indienen van bezwaren is het belangrijk dat helder is bij wie het bevoegde gezag ligt. Dit is bij projecten van RWS in de meeste gevallen de Minister van Infrastructuur en Milieu. Het bevoegd gezag beslist over wat er, hoe moet worden onderzocht en binnen welke kaders het plan kan worden uitgevoerd.

Dubbelrollen

Gemeenten en provincies hebben vaak dubbelrollen, waarbij zij bijvoorbeeld enerzijds co-maker en financier zijn van het project en anderzijds belanghebbenden beschermen met persoonlijke belangen, die tegenover het algemeen projectbelang staan. Dit kan aanleiding geven tot lastige situaties. Het maken van een stakeholderanalyse schept dan helderheid.

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 RWS vanzelfsprekend is, is voor een belanghebbende niet altijd vanzelfsprekend. Eén duidelijk aanspreekpunt bij het project lost veel op. Dit geldt ook voor de stakeholders. Wanneer zij per groepering telkens één aanspreekpunt hebben aangewezen, werkt dit een stuk makkelijker in de afstemming en communicatie.

3.6 De fasen van projecten

Projecten van RWS worden ingedeeld in de vier fasen verkenningen, planstudie, realisatie en beheer & onderhoud. Met de komst van het Deltaprogramma kun je zeggen dat er een fase bij is gekomen, namelijk het MIRT onderzoek. De onderzoeksfase die plaatsvindt voor de verkenning. In dit werkboek wordt echter vastgehouden aan de Werkwijzer Aanleg van RWS die uitgaat van de vier

hierboven genoemde fasen. In tabel 3 staan specifiek karakteristieken van de vier fasen kort beschreven.

3.6.1 Overeenkomsten door de fasen heen

De afspraken die in samenspraak met de omgeving in de verschillende fasen worden gemaakt, worden vastgelegd in overeenkomsten. Binnen de natte sector wordt in principe de MIRT procedure gevolgd. Projecten vaarwegen en hoofdwatersysteem zijn niet altijd m.e.r.-plichtig. Uitgaande van het nieuwe MIRT spelregelkader voor 2009 en de adviezen van de Commissie Versnelling Besluitvorming Infrastructurele Projecten ziet het er uit zoals weergegeven in figuur 6:



Figuur 6: Overeenkomsten als ankers voor de verschillende fasen

Voor de hierboven genoemde overeenkomsten geldt dat ze telkens als basis dienen voor het werk in de volgende fase. De uitvoeringsovereenkomst vindt bijvoorbeeld zijn basis in de uitkomst van de planfase, waar staat hoeveel de voorkeursvariant kost en hoe die gerealiseerd gaat worden. In de op te stellen uitvoeringsovereenkomst kan de omgevingsmanager vervolgens zaken vastleggen over hoe omgegaan wordt met hinder tijdens de realisatie.

Na afloop van elke fase wordt door RWS een Gate Review afgenomen om te kijken of het project klaar is voor de volgende fase en of het werk goed kan worden overgedragen. RWS beoordeelt zo op elk toetsmoment of binnen het project de scope, planning, geld (budget), organisatie (samenstelling team, verantwoordelijkheden) en de kwaliteit op orde zijn. Het gaat daarbij vooral om het abstractieniveau. De Gate Review kan gezien worden als een processtoets op de projectbeheersing.

3.7 Overgang van fasen

Hoewel een project wordt gekenmerkt door vier verschillende fasen is er niet echt sprake van een harde overgang van de ene naar de andere fase. De fasen lopen eigenlijk in elkaar over. Voor elke fase geldt dat de fase begint waar de vorige ophoudt. Dit betekent in de praktijk dat wat zich in de vorige fase heeft afgespeeld, van belang is voor de volgende. Maar ook dat processen door fasen heen kunnen lopen. Om deze overgang beter te faciliteren en meer gebruik te maken van elkaars kennis en expertise door het project heen, is een goede overdracht en het borgen van continuïteit bepalend. Om dit te realiseren kan onder meer gedacht worden aan:

- Het opstellen van een overdrachtsdocumenten waarin duidelijk staat omschreven wat bepalende gebeurtenissen of overeenkomsten zijn geweest. Of wie binnen de omgeving een voornamelijk rol speelt. Het gaat hierbij dan vooral ook om het beschrijven van het informele netwerk dat niet in andere documenten staat.
- Het borgen van het collectief geheugen door medewerkers

van het begin tot het eind te betrekken bij het project, zoals bijvoorbeeld een IPM team die het gehele project doorloopt.

- Het voorkomen van een harde overgang door medewerkers in de overgang van fasen mee te laten lopen.
- Districten betrekken bij de scopevorming in de planstudie.

3.7.1 Sneller & Beter

Een belangrijke ontwikkeling bij projecten is het aansturen op versnelling, grotendeels ook ingegeven door de Commissie Versnelling Besluitvorming Infrastructurele Projecten (commissie Elverding). Deze commissie stelde dat de besluitvorming over infrastructuurprojecten in Nederland te lang duurt door beperkte en te late betrokkenheid van stakeholders, een bestuurscultuur met voortdu-

rend gewijzigde inzichten en onduidelijkheden over budget, planning en organisatie. Daarnaast vond men dat juridische factoren, vooral op het gebied van natuur- en milieuwetgeving, zorgen voor vertraging. De projectorganisatie Sneller & Beter is in 2010 ingesteld om met verbeteringsvoorstellen het gedachtegoed van de commissie in de praktijk te brengen. Voorstellen op het gebied van de bestuurlijke samenwerking, de voorbereidingen op ambtelijk niveau, betrokkenheid van belanghebbenden en de wetgeving zijn vervolgens nader uitgewerkt om zo de doorlooptijden van nieuwe infrastructuurprojecten te halveren en van bestaande projecten te versnellen. Sneller & Beter is inmiddels als projectorganisatie opgeheven, maar de voorstellen zijn geïntegreerd in de Werkwijzer Aanleg van RWS.

In eerste instantie waren deze verbetervoorstellen vooral gericht op de droge sector van RWS en minder op de natte sector. Voor natte projecten zijn de verbeteringsvoorstellen niet zomaar toe te passen omdat deze projecten niet altijd m.e.r. plichtig zijn. Voor natte projecten ligt daarom de focus op MIRT. Voor versnelling wordt hierbij gewerkt aan verbetering van de organisatie, de structuur en de kwaliteitstoets. Daarnaast is er in de natte sector vaak sprake van een ander bevoegd gezag, zoals het waterschap of een gemeente wat zorgt voor een andere machtsverhouding en een andere besluitvormingsdynamiek. Toch zijn de principes van Sneller & Beter wel degelijk bij natte projecten ingevoerd. Neem het programma Kaderrichtlijn Water (KRW), zie 6.1.1. Dit programma heeft als doel de kwaliteit van oppervlakte- en grondwater in Europa te waarborgen, is

Accenten binnen omgevingsmanagement in verschillende projectfasen		
Fase	Rol Rijkswaterstaat	Rol omgevingsmanager
Verkenning	Strategisch relatiemanagement	Het onderhouden van strategische contacten gericht op het proactief afstemmen van belangen, intenties en gevoeligheden.
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.
Realisatie	Projectomgevingsmanagement	Het scheppen van fysiek-ruimtelijke en bestuurlijk-maatschappelijke condities om tot een voorspoedige en beheersbare realisatie van een afgebakend project te komen.
Beheer & onderhoud	Publieksgericht netwerkbeheer	Het optreden als benaderbare netwerkbeheerder voor vragen en signalen van netwerkgebruikers en belanghebbenden en gericht op verlenen van adequate service.

Tabel 3: omgevingsmanagement in de verschillende projectfasen



De jaarlijkse functioneringssluiting van de Maeslandkering in september is een test voor RWS en een evenement voor het publiek.

heel bewust in een vroeg stadium contact gezocht met betrokken partijen. Samen is in de verkenningen gekeken naar oplossingen zodat in principe de planuitwerkingen met alleen uitvoeringsvarianten de planstudiefase zijn ingegaan. Daarnaast zie je dat bij KRW in de planvorming al contact gezocht wordt met de markt voor een snelle en realistische uitvoering van het project. (Natte Verkenningen en Planstudies: bewust sneller en beter.)

Deze investering in het creëren van draagvlak aan het begin, zorgt voor versnelling in de realisatie. Dit betekent dat de omgevingsmanager eerder naar buiten toe moet met ideeën, ook als die ideeën nog niet helemaal uitgewerkt zijn. Het trechteren van ideeën gaat sneller en is dan gebaseerd op meningen en niet zozeer op basis van feiten. Dit is soms wel lastig als de omgeving sneller is dan RWS of wanneer er een andere samenwerking wordt verlangd. Het is dan beter om vooral duidelijk te zijn over de samenwerking en soms moet je als RWS water bij de wijn doen om

tot een gedragen variant te komen. Voor een optimale samenwerking met de stakeholders kan ook een externe partij in het projectteam worden opgenomen.

Daarnaast zullen processen worden versneld door de crisis- en herstelwet. De wet was ingevoerd om de economische crisis de baas te worden, maar zal mogelijk een permanent karakter krijgen. De wet voorziet in kortere administratieve en bezwaarprocedures voor onder meer de natte infrastructuursector.

'Klantgericht werken over de disciplines heen'

Vincent Hermens en Laurens Ebberink, KRW-projecten Limburg, Noord-Brabant en Gelderland



Vincent Hermens



Laurens Ebberink

Vincent Hermens, handhaver bij de dienst Limburg hoorde drie jaar geleden dat een project voor veiligheid en natuur nagenoeg gereed was om de uitvoering in te gaan. Vanuit de gedachte om ook handhaving publieksgericht in te vullen zocht hij contact met het projectteam.

"Wij zaten midden in de aanbesteding van het project Batenburg waar we rivierverruiming met ecologisch herstel van de rivier combineren" zegt Laurens Ebberink, projectmanager bij dienst Limburg. *"We hadden net alle vergunningen rond en dachten dat het goed voor elkaar was. Eerlijk gezegd kreeg ik gelijk zo'n gevoel van, zitten ze nu al achter ons aan? Het tegenovergestelde bleek waar. Vincent zocht contact om bij voorbaat te investeren in een goede relatie en wilde met ons meedenken hoe het project soepel door de uitvoering kon lopen."*

Vincent: *"Ik wil anders naar het werk kijken en inspelen op het proces dat gaat plaatsvinden, ik wil vooraf problemen voorkomen in plaats van achteraf het recht afdwingen. De vergunningen en*

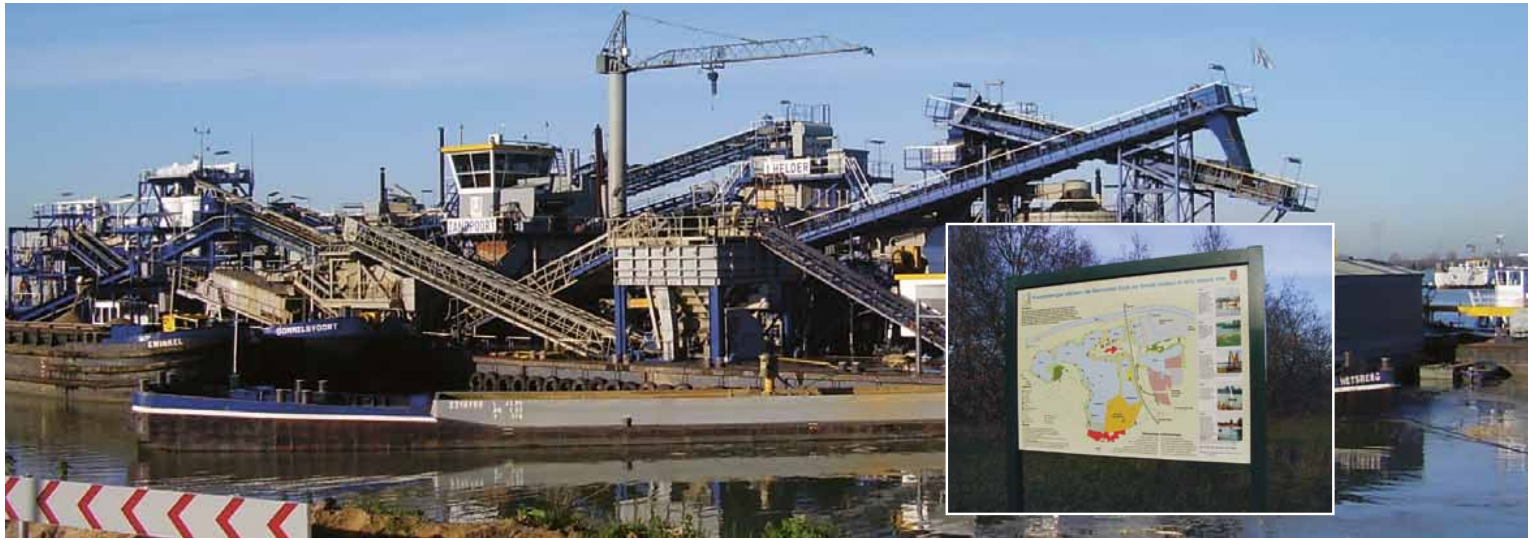
projectinformatie had ik al opgezocht en wilde met het projectteam doorgronden waar eventuele risico's voor de continuïteit zouden kunnen zitten."

Zo belegde hij het eerste handhavingsoverleg, waarbij alle mogelijke bij dit project betrokken bevoegde gezagen uitgenodigd werden. Gemeente, Provincie, Waterschap en zelfs KLPD waren aanwezig. In dit overleg zijn de visies op de vergunningen en op het werk gedeeld en afgestemd. In een volgend overleg was het projectteam aanwezig om op voorhand al uitleg te geven waarom voor bepaalde werkmethodes gekozen was. Open en eerlijk zijn risico's gedeeld. *"Voor ons gaf dit overleg meteen het vertrouwen dat we zelf de kans kregen om met de toekomstige aannemer op voorhand de juiste maatregelen te treffen"*, zegt Laurens.

Later is bij de handhaversoverleggen de aannemer aangeschoven en hoefde de directie UAV niet meer zo nodig erbij te zijn. *"Het ging overigens niet helemaal zo soepel als het klinkt"*, zegt Vincent. *"Het initiatief om de club bijeen te houden moest steeds van ons komen. Maar de grote winst was toch dat alle betrokkenen leerden elkaar goed kennen en daarom de barrière om afspraken te maken én de drempel om elkaar aan te spreken, verlaagd was. We hebben als handhavers onderling de grenzen en de overlap in onze taken opgezocht en konden zo voorkomen dat we allemaal achter elkaar op het werk verschenen, we namen steeds meer de waarnemingen voor elkaars vakgebied mee. Dat spaart tijd en ergernissen"*.

Laurens: *"Ondanks de gescheiden belangen hebben we eigenlijk nauwelijks 'last' van elkaar gehad. Ook als het mis ging tijdens het werk wisten we elkaar zeer snel te vinden, dat wekte vertrouwen*

waardoor een oplossing gevonden werd nog voor dat het probleem escaleerde. Op kritische momenten nodigde de aannemer vooraf al de handhavers uit om aanwezig te zijn, een perfect idee!"



3.7.2 Vervlechting en vroege marktbetrokkenheid

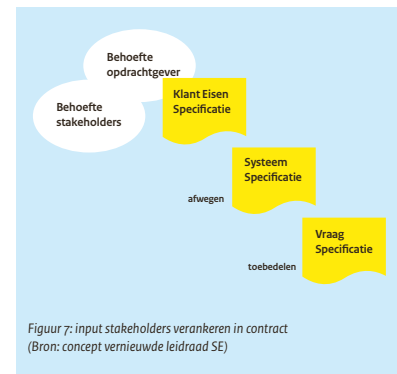
Binnen de projecten van RWS is ook veel aandacht voor vervlechting, mede gestimuleerd door Sneller & Beter. Door de vroegere inschakeling van de markt lopen de planvormings- en aanbestedingsprocedure bij vervlechting (deels) parallel. Dit levert tijdswinst op en meer ruimte voor passende oplossingen.

Globaal gezien kan de markt op drie manieren meerwaarde leveren: op tijd (sneller), op kosten (goedkoper of meer kwaliteit voor het zelfde bedrag) en op techniek (innovatieve oplossingen of uitvoeringswijzen). RWS hanteert het markt-tenzij principe. Zoveel als mogelijk wordt de markt ingeschakeld en daar waar nodig verzorgt RWS zelf de taken. Daarom is het op projectniveau nodig om vroeg na te denken welke rol de markt gegeven kan worden en welke rol en taken zelf uitgevoerd kunnen worden.

Al in de verkenningfase, bij vaststelling van een bestuurlijk voorkeursalternatief, kan gekeken worden welke meerwaarde de markt kan leveren. In de meest

vergaande marktbetrokkenheid wordt in deze fase de aanbesteding al gestart. Het vroeg betrekken van de markt betekent dat de markt een grotere rol dan voorheen speelt: 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 bestuurs-overeenkomsten, wordt hiermee de ontwerpvrijheid in principe ingeperkt. Dat hoeft niet erg te zijn, als dit maar via een bewuste keuze (aanwijsbare redenen) van RWS 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. Een methode om hier vorm aan te geven is System Engineering (SE). SE kan gebruikt worden voor input vanuit de stakeholders voor het ontwerp of als controle op de gemaakte keuzes. Steeds vaker wordt SE met succes toegepast binnen project-

Waterberging, natuurbouw en grondstofwinning in de Kraaijenbergse plassen in Limburg. De MER afspraken worden na de aanleg ook gecontroleerd.



Figuur 7: input stakeholders verankeren in contract (Bron: concept vernieuwde leidraad SE)



management en ook binnen de dynamische wereld van omgevingsmanagement. Vaak zie je dat stakeholders geneigd zijn allerlei eisen neer te leggen, maar wanneer het wordt geplaatst in het licht van beheer & onderhoud wordt het dan toch een ander verhaal. Het is dan belangrijk om aan de voorzijde de eisenset compleet te hebben en de stakeholders gedurende het gehele proces mee te nemen. De gehele weg die een 'klanteneis' aflegt om het tot contracteis te maken.

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 RWS als naar de interne organisatie. Uit inzicht in faalen succesfactoren van vroege marktbenadering blijkt dat niet alleen de externe omgeving moet worden geïnformeerd en voorbereid. Dit geldt ook in sterke mate voor RWS. Zowel de opdrachtgever, de inkoopafdeling als de overige afdelingen die een rol spelen moeten actief betrokken zijn.

3.8 Omgevingsmanagement in de planstudie- en realisatiefase

3.8.1 Planstudie

De verkenningen worden afgerond met een voorkeursvariant of bestuursovereenkomst op basis van een uitgebreide dialoog met betrokkenen, waarbij de omgevingsmanager een centrale rol heeft gespeeld. In de fase erna, de planstudiefase, wordt deze overeenkomst verder uitgewerkt tot een realiseerbaar plan, het projectbesluit. Hiervoor inventariseert de omgevingsmanager de wensen en eisen van de omgeving en vertaalt deze naar een haalbaar project, passend binnen de randvoorwaarden van de opdrachtgever. De omgevingsmanager onderhoudt daarbij nauw contact met de technisch manager om te verifiëren of de wensen en eisen te realiseren zijn en passen binnen de scope van het project.

Een onderdeel van deze fase is het doorlopen van de inspraak- en besluitvormingsprocedures, waarbij een duidelijke rol is weggelegd voor de omgevingsmanager. Hij of zij inventariseert de bijbehorende posities en belangen en voert van daaruit de regie over de contacten tussen project en omgeving. De focus ligt op het creëren van draagvlak om te komen tot een gedragen besluit. Een interessante opgave want het krachtenveld is groot, met veel dynamiek. Veranderingen brengen altijd onzekerheden met zich mee en de stakeholders willen graag precies weten wat hen te wachten staat. Dit levert interessante discussies op, maar kan ook lastig zijn als de antwoorden nog niet concreet genoeg zijn. Het managen van verwachtingen is dan een taak van de omgevingsmanager.

Een goede analyse van de omgeving geeft hiervoor nuttige inzichten. Dit is het voorwerk, waarna het contact kan worden gezocht met de partijen zelf. Daarnaast is het belangrijk om de districten hierbij te betrekken. De basisrelatiemanager van een district, die verantwoordelijk is voor de contacten met de omgeving van het district, heeft nuttige informatie. Tevens is het verstandig om het district te betrekken bij de scopevorming, aangezien zij als verantwoordelijke voor het beheer & onderhoud hier een waardevolle bijdrage aan kunnen leveren.

De conditionering vindt plaats in de realisatiefase. Toch kan er in deze fase al wel een inventarisatie worden gedaan door de omgevingsmanager voor bijvoorbeeld kabels & leidingen of verborgen explosieven om hier alvast op voorbereid te zijn. Deze inventarisatie is ook van nut ter voorbereiding op de aanbesteding en contractvorming die in de realisatiefase plaats vindt.

Hoewel in de praktijk meer tijdens dan in de planstudie wordt nagedacht over het beheer & onderhoud, is het wel beter dit aan het begin te doen. Zeker wanneer het gerealiseerde werk over wordt gedragen naar andere partijen, zoals natuurorganisaties/Staatsbosbeheer. Het

borgen van beheer is echter lang niet altijd een gemakkelijke opgave. De financiering van het beheer kan tot problemen leiden en het proces belemmeren. Hierover afspraken maken in de voorfase van het project kan dit voorkomen.

3.8.2 Realisatie

In deze fase wordt toegewerkt vanuit het besluit naar de realisatie van hetgeen in de vorige fasen is besproken. In de realisatiefase analyseert de omgevingsmanager welke omgevingsaspecten voor het project relevant zijn en welke activiteiten en producten nodig zijn om de voortgang en een voorspoedige uitvoering van het project te borgen en te garanderen. In de praktijk komt dit neer op twee taken:

- Conditionering: het wegnemen van alle belemmeringen (juridische en fysieke) voor het realiseren van het project.
- Communicatie en relatiebeheer: interactie met stakeholders en belanghebbenden en informatieverstrekking.

Hiervoor onderhoudt de omgevingsmanager de contacten met de stakeholders op ambtelijk, bestuurlijk of maatschappelijk niveau. Afhankelijk van de aard en context kan dit overleg ook gevoerd worden door de projectmanager en/of de opdrachtgevende directeur of HID. De fase van de realisatie is in de Werkwijzer Aanleg van RWS opgedeeld in voorbereiding en uitvoering.

Voorbereiding

In de voorbereiding wordt gestart met de conditionering, zoals bestuurlijke overeenkomsten, planologie, kabels en leidingen, vergunningen, vastgoed, schade, explosieven, archeologie, verkeersmanagement en beheersovereenkomsten. Enig voorwerk is vaak al gerealiseerd in de vorige fase. Op basis hiervan kan nu de conditionering daadwerkelijk worden uitgevoerd. Een gedegen samenwerkingsproces met de betrokken omgevingspartijen is hierbij essentieel.

Bestuursovereenkomst



Om committent van de betrokken partijen te bestendigen kan al in een vroeg stadium van een project toegewerkt worden naar een overeenkomst. Of een intentieverklaring wanneer RWS niet de lead heeft of geen hoofdfinancier is. Van belang is dan dat de afspraken, zowel over de inhoud van het project als het proces, ook daadwerkelijk worden bewaakt en uitgevoerd. Het is dus ook goed om afspraken te maken over bijvoorbeeld hoe besluiten worden genomen, hoe wordt omgegaan met wijzigingen of kosten.

De omgevingsmanager staat dan aan de lat om dit proces in goede banen te leiden en de afspraken met de omgeving goed te verankeren. Een groot beroep zal dan worden gedaan op de kwaliteiten van de omgevingsmanager als procesmanager en niet zozeer op de kwaliteiten als projectmanager. Binnen RWS wordt al snel van een project gesproken en worden instrumenten ingezet, die bij projectmatig werken horen zoals actieplanningen, budgetbeheersing en faseringen. Maar veelal is het werk van een omgevingsmanager niet onder te verdelen in strakke taken met duidelijke termijnen en benodigde middelen. 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 visa versa en kan er optimaal worden samengewerkt.

Daarnaast worden de contracten voorbereid. Hetgeen in de planstudie is afgesproken moet worden geborgd in contracten. En ook de inventarisatie van eisen die door de omgeving tijdens de uitvoering gesteld worden, moet worden omgezet in contracteisen. EMVI is een instrument waarmee omgevingsaspecten kunnen worden geborgd bij de marktpartij. Deze afspraken moet de omgevingsmanager dan wel in de realisatie goed bewaken. De trend is om meer samen te werken. Dit vergt een andere houding van de projecten en de markt, maar ook van stakeholders. Het vragen van een counterpart bij de contracterende partij kan de samenwerking bevorderen en de aandacht voor omgevingsaspecten bij beide kanten borgen. Bij het project MOBZ heeft men er zelfs voor gekozen om ook fysiek dicht bij elkaar te zitten. Door 'shared office' wil men de onderlinge contacten optimaliseren. Uiteraard zijn de belangen verschillend, maar dit hoeft een constructieve samenwerking niet in de weg te staan.

Uitvoering

In de uitvoering gaat daadwerkelijk 'de schop in de grond'. De scope is bepaald, de contracten zijn gereed, het voorwerk is gedaan. Nu kan de rivier worden verbreed, de kade worden verbeterd of de watergang worden gebaggerd. De uitvoering kenmerkt zich meer door het bewaken van de gemaakte afspraken met de betrokken partijen en de uitvoeringsgerelateerde zaken als communicatie en verkeers-/ mobiliteitsmanagement te organiseren.

De scope van het project is al eerder bepaald en de besluitvormingstrajecten zijn afgerond. Alhoewel het voor de omgeving vaak nu pas duidelijk wordt wat er gaat gebeuren. Zo kunnen er nog wensen en eisen vanuit de omgeving opkomen. In sommige gevallen kan hier nog gehoor aan worden gegeven, maar soms ook niet. In ieder geval vraagt dit om duidelijke onderbouwing richting de omgeving. Tevens staat het beperken van de hinder gedurende de bouwwerkzaamheden in deze fase centraal. De omgevingsmanager zorgt ervoor dat de gebruikers goed en tijdig



Omgevingsmanagement draagt bij aan minder hinder: snelle reparatiemethode van de bodembescherming in het kanaal van Gent naar Terneuzen.

worden geïnformeerd. Het kan zijn dat het beperken van de hinder al in de contracten is geborgd en dat er maatregelen door de aannemer worden uitgevoerd. De taak van de omgevingsmanager is dan om de gemaakte afspraken te bewaken en mogelijke problemen tijdig te signaleren.

Tips uit de praktijk

In het najaar 2010 is een tweetal workshops gehouden over de rol van de omgevingsmanager in de realisatiefase met omgevingsmanagers uit de verschillende diensten. De tips die opgenomen zijn in de onderstaande tabel zijn afkomstig van deze bijeenkomsten.

	Interne omgeving	Externe omgeving
Informatie vergaren	<ul style="list-style-type: none"> - Maak gebruik van het bestaande netwerk: het district is de voordeur! - Raakvlakmanagement is belangrijk, betrek de raakvlakken die risico's voor het project betekenen en borg zo ook de overdracht tussen de projectfasen. - Zorg in elke faseovergang dat je samenwerkt met mensen uit de verschillende fasen. 	<ul style="list-style-type: none"> - Projecten in de natte sector hebben andere kenmerken. Zo zijn belangen niet altijd zichtbaar voor iedereen (congestie op zee zie je niet) en hebben activiteiten ingrijpende gevolgen voor de ecologie en de natuur op korte en lange termijn. - Geef niet alleen aan waar je de stakeholders voor nodig hebt, maar vraag ook waarvoor zij RWS nodig hebben. - Blijf geloofwaardig met de beloften en de toezeggingen die je doet.
Samenwerking	<ul style="list-style-type: none"> - Kijk bij omgevingsmanagement naar alle projectfasen: betrek het district al bij de planstudie - Overdracht bevat niet alleen technische informatie maar ook –of eigenlijk juist- informatie over stakeholders en het netwerk eromheen. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ga creatief om met problemen en maak een probleem het voordeel van een ander - Investeer in de samenwerking met andere partijen ook in het uitleggen van de RWS methode, dit schept duidelijkheid.

Tabel 4: omgevingsmanagement in de verschillende projectfasen

4 Taken en verantwoordelijkheden

Omgevingsmanagement betekent onder meer de belangen en wensen van stakeholders vertalen naar het project binnen de kaders van het projectbelang. Zodoende ontstaat er een inhoudelijke meerwaarde als draagvlak voor het project.

In dit hoofdstuk zoomen we in op een aantal inhoudelijke werkzaamheden waar de omgevingsmanager in de dagelijkse praktijk veel mee van doen heeft. De vier werkzaamheden die hierbij worden onderscheiden zijn:

1. Stakeholdersmanagement
2. Communicatie en publieksparticipatie
3. Verkeersmanagement en hinder
4. Conditionering

Deze componenten worden beknopt behandeld, waarbij stakeholdersmanagement bewust als eerste wordt genoemd. Dit begrip omvat waar het bij omgevingsmanagement voornamelijk om gaat: het pro-actief betrekken van relevante omgevingspartijen. Het is de bindende factor. Communicatie is relevant vanwege de interactie met de buitenwereld. De derde component verkeersmanagement richt zich op het beperken van hinder die de scheepvaart ondervindt van projecten tijdens de realisatie en is van direct belang voor de gebruikers. De conditionering tot slot speelt een rol als belangrijke grondlegger voor de uitvoering.

De werkzaamheden van de omgevingsmanager lijken logischerwijs veelal betrekking te hebben op de buitenwereld, toch is de blik ook naar binnen gericht. Het gaat immers om de verbinding tussen de binnen- en buitenwereld. Aan het begin van het project is de omgevingsmanager meer naar binnen gericht om het project intern te borgen. Tijdens de realisatiefase verschuift dit en richt de omgevingsmanager zich meer op de buitenwereld.

4.1 Stakeholdermanagement

Het contact met stakeholders behelst een groot deel van de werkzaamheden van de omgevingsmanager. Een goede relatie met de omgeving vanaf het begin draagt bij aan een soepeler verloop van het project. Het maakt van RWS bovendien een sterke en betrouwbare partner.

Een goed inzicht in de stakeholders is daarbij continu van groot belang. Geen project of omgeving is hetzelfde. Globaal valt er vaak wel een beeld te geven. Zo zijn de stakeholders van natte projecten vaak verspreid en bestaan

deze uit verschillende en kleinere belangengroepen. Belangrijke terugkerende belangengroepen zijn gebruikers als de scheepvaartsector, waterrecreanten en de visserij. Verder zijn er nog gebruikers zoals flora en fauna die je niet altijd kent, aangezien de natuur geen stem heeft. Spelers op bestuurlijk niveau zijn provincies, waterschappen en gemeenten. Op het gebied van vergunningen heeft men vaak te maken met lokale overheden zoals gemeenten en provincies. Bij natte projecten gaat het ook vaak om natuurgebieden waardoor natuurorganisaties vaak al vroegtijdig worden betrokken. Bewoners en grondeigenaren spelen een rol als het project betrekking heeft op de grond waarop zij wonen en werken, het project Ruimte voor de Rivier is hier een goed voorbeeld van. In dit soort projecten zijn grondeigenaren van cruciaal belang voor het creëren van draagvlak en de voortgang van het project. Met name de grondvererving kan een lastige factor zijn. Kortom: natte projecten vertonen een diverse groep stakeholders. Projecten met water zijn ook zeer omvangrijk door de impact van projecten op het gehele watersysteem.

Zowel de kwantiteit als kwaliteit van het hele systeem kan worden verstoord door een simpele ingreep.

Om de gehele omgeving steeds weer goed te kunnen betrekken is het in kaart brengen van stakeholders een eerste stap. Vragen als wie heeft invloed op het project, op wie heeft het project invloed en wat zijn hun belangen geven richtlijnen voor hoe om te gaan met de betrokken partijen.

4.1.1 Omgevingsanalyse

Gebleken is dat binnen RWS iedereen een eigen methode hanteert voor de inventarisatie van de stakeholders, het bijhouden en actualiseren van de gegevens en het visualiseren van deze uitkomsten. Het principe is gelijk, maar de uitvoering verschilt. Binnen DVS is daarom gezocht naar een standaard checklist voor de inventarisatie van stakeholders, een standaard database voor het bijhouden van die gegevens en een standaardmethode om de stakeholdersanalyse in beeld te brengen. Hierbij wordt uitgegaan van het model in figuur 8.



Figuur 8: De omgevingsanalyse.



RWS publieksgericht: stewards bieden recreatievaarders in hoogtijdagen een helpende hand bij het aanmeren



Te droge veendijken in Wilnis zorgen voor problemen: kennisontwikkeling en een goed collectief geheugen kan dit voorkomen.

De omgevingsanalyse is hiervoor de overkoepelende term, hierbij kan ook worden gedacht aan een omgevingscan. Onder de omgevingsanalyse vallen:

- **Stakeholderanalyse of actorenanalyse:**
Wie hebben een rol? Welke personen, organisaties, instanties zijn betrokken?
- **Krachtenveldanalyse:**
Welke kracht/invloed oefent een stakeholder op andere stakeholders of op project uit?
Wat is het belang van stakeholders?
- **Netwerkanalyse:**
Welke relaties hebben stakeholders met andere stakeholders?
- **Shareholdersanalyse:**
Wie zijn aandeelhouders, wie zijn financieel betrokken bij het project?

4.1.2 Stakeholdersanalyse

Voor dit werkboek lichten we de stakeholdersanalyse nader toe. Een stakeholdersanalyse maakt inzichtelijk wie de relevante stakeholders zijn en hoe zij in het project staan. Het uiteindelijke doel is om te bepalen hoe je hen gaat benaderen en op welke wijze zij bij de uitvoering van het project kunnen worden betrokken. Hierna kunnen passende acties en maatregelen worden benoemd. Bij de analyse wordt voor een goed beeld gekeken naar de vier dimensies: invloed of macht, belang, vertrouwen en aard van het belang (gelijk of tegengesteld). Om ontwikkelingen goed te kunnen volgen, worden deze analyses regelmatig opnieuw gehouden.

De stakeholdersanalyses kunnen per projectfase verschillen. De eerste analyse wordt uitgevoerd in de verkenningfase waar relatief veel ruimte is voor oplossingen. In de planuitwerkingsfase en de realisatiefase wordt de stakeholdersanalyse vervolgens geactualiseerd en mogelijk aangevuld. In de realisatiefase is door het reeds gekozen

alternatief de onderhandeling- of oplossingsruimte kleiner geworden. Dit is echter ook minder relevant, de focus ligt nu op hoe er wordt gebouwd wat is afgesproken. En hoe de belangen van de stakeholders daarbij worden geborgd.

Om een goed beeld te krijgen is het handig om de inventarisatie samen met het projectteam te doen. Het contact met stakeholders beperkt zich immers niet tot omgevingsmanagers. Ook kunnen de stakeholders hierbij worden betrokken. Bij het project Modernisering Objectenbediening Zeeland (MOBZ) heeft men er bewust voor gekozen om in samenspraak met de stakeholders de analyse in te vullen. Met als resultaat een betrokken omgeving en een adequate analyse. Naast het betrekken van de stakeholders zelf kan ook informatie worden gehaald uit de betrokken districten, de (periodieke) overleggen, stakeholderdossiers, interne kennisoverdracht via relaties en kennissen van stakeholders of via collega's.

Visualiseren van een analyse

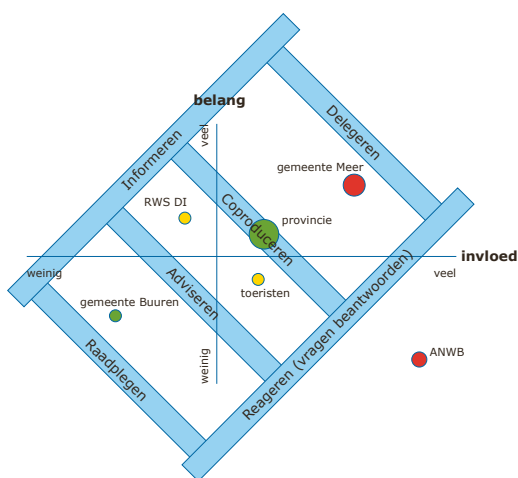
De vier dimensies – invloed of macht, belang, vertrouwen en aard van het belang (gelijk of tegengesteld) – kunnen in één visualisatie op een assenkruis terug komen. Belangrijk hierbij is wel dat hoe minder informatie je in beeld brengt, hoe overzichtelijker het wordt. De omgevingsmanager bepaalt welke van de vier aspecten belangrijker zijn, waar concessies kunnen worden gedaan en welke mogelijk niet in beeld hoeft te worden gebracht. Deze analyses kunnen ook worden verdiept, bijvoorbeeld door de mate van participatie toe te voegen. Wanneer je de stappen van de participatieladder er aan toevoegt, krijg je een visualisatie met een duidelijk beeld van de ruimte van de omgevingspartijen om te kunnen participeren, zie figuur 9.

Om alle vier de dimensies te kunnen plaatsen wordt in figuur 9 naast het visualiseren van voor- en tegenstanders door groene en rode stippen, gevarieerd met de grootte van de stip. Hoe kleiner de stip hoe kleiner het belang, de invloed of het vertrouwen. De kleine groene stip linksboven is bijvoorbeeld een voorstander met een klein belang en weinig invloed. Deze partner kun je als project vooral raadplegen.

4.1.3 Beheerkader Netwerken RWS: van stakeholder naar shareholder

Het 'Beheerkader Netwerken RWS' geeft richting aan de gewenste opstelling van RWS naar de omgeving over de drie netwerken en de primaire processen van RWS heen. Het biedt daarmee een kader voor regionale inbreng in bijvoorbeeld gebiedsprocessen. Het onderscheidt de drie rollen – meedenken, meekoppelen en meewerken – in gebiedsprocessen. De invulling van deze rollen wordt begrensd door het Rijksbeleid, de scopes van projecten en de inhoudelijke en financiële kaders in de afgesproken SLA's.

De Meerwaardescan sluit aan op de beschreven rollen in het Beheerkader. De scan is specifiek ontwikkeld voor de rol Meekoppelen omdat er ruimte wordt geboden aan publieke of private stakeholders op basis van een businesscase. Het gaat hierbij niet enkel om de aanleg, maar ook om het vinden van meekoppelkansen voor het beheer & onderhoud. Bij het project Prinses Beatrixsluiscomplex (BXS) in het Lekkanaal heeft dit al geleid tot het verder uitwerken van interessante businesscases op het gebied van water en natuur, recreatie en duurzame energie nadat door RWS en stakeholders gekeken is naar meekoppelkansen.



Figuur 9: Stakeholderanalyse gekoppeld aan participatieladder

Meerwaarde-Scan: 'Beheerkader Netwerken' startschot voor meerwaarde

De opdracht voor RWS is om te sturen op tijd en geld: zo snel mogelijk en binnen het budget het werk realiseren. Maar naast tijd en geld heeft RWS ook de ambitie om binnen de randvoorwaarden een bijdrage te leveren aan duurzame gebiedsontwikkeling, om meerwaarde te creëren. Het in de zomer 2010 vastgestelde 'Beheerkader Netwerken Rijkswaterstaat' beschrijft het kader, met de trits 'Meedenken, Meekoppelen en Meedoen'. De Meerwaarde scan geeft invulling aan 'het meekoppelen' en biedt een werkwijze die samen met projecten is ontwikkeld.

Van Stakeholders naar Shareholders

RWS is al goed in het informeren en meenemen van stakeholders bij aanlegprojecten. Wat echter nog te weinig wordt benut, zijn de plannen van de stakeholders. Plannen voor de nabije en de iets verdere toekomst, plannen waarvoor stakeholders inzet en budget voor hebben gereserveerd. En plannen die door ze te koppelen aan RWS projecten winst kunnen opleveren voor beide partijen en voor het gebied. Meerwaarde van de scan is simpel gezegd niets anders dan op gestructureerde wijze met stakeholders in gesprek gaan over meekoppelkansen, en zo van stakeholders naar shareholders te komen. Om in het planproces publieke en private partijen te zoeken die samen met RWS meer willen bereiken dan los van elkaar mogelijk is. Uiteindelijk levert dit dan kansen op om kosten te besparen, beroepsprocedures te minimaliseren, een betere kwaliteit te leveren en eventueel zelfs

opbrengsten te genereren. Voorwaarde is wel een open houding en het project als business beschouwen die samen met anderen sterker kan worden. Door samen op zoek te gaan naar regionale en lokale combinaties kunnen budgetten bijeen worden gebracht om gezamenlijk te ontwerpen. Maar ook de planologische procedures kunnen dan samen worden doorlopen. En met shareholders gaat dat over het algemeen makkelijker dan met stakeholders.

De meerwaardescan

De meerwaardescan structureert het vinden van mogelijke business ideas rondom een project. Dit gebeurt in twee sessies met stakeholders en bij voorkeur in het begin van de planuitwerkingsfase. In de eerste sessie identificeer je samen met het projectteam en de stakeholders welke kansrijke combinaties en dus business ideas er zijn. Na de eerste sessie worden deze business ideas uitgewerkt, om te zien of ze ook daadwerkelijk haalbare businesscases opleveren. In de tweede sessie worden de meest kansrijke business cases opnieuw met elkaar bekeken en worden afspraken gemaakt voor een mogelijk vervolg dat op een (bestuurlijk) mandaat kan rekenen. Zodoende ontstaat een springplank om met stakeholders gezamenlijk shareholders te worden van kansrijke businesscases.

Voor meer informatie over de Meerwaarde-Scan kun je contact opnemen met Ireen Röling, steunpunt gebiedsgericht werken DVS.



Transport over water is veilig; zeventig procent van de brandstof wordt over het water vervoerd.

4.2 Communicatie en publieksparticipatie

Bij het creëren van draagvlak is veel aandacht voor communicatie en participatie. Communicatie schept duidelijkheid over het belang, informeert betrokkenen over de voortgang en mogelijke calamiteiten en levert zo een bijdrage aan de interactie over de inhoud en aanpak van het project. Participatie zorgt dat de stakeholders kunnen meedoen en zich daadwerkelijk betrokken voelen en worden.

4.2.1 Communicatie

Het zichtbaar maken van belangen kan soms lastiger zijn bij natte projecten. Waar het bij het aanleggen van wegen duidelijk is dat hiermee de files worden aangepakt, is het belang bij het verdiepen van vaarwegen en verhogen van dijken minder makkelijk voor het voetlicht te krijgen. Veiligheid is wel een duidelijk belang, maar de gevaren van overstromingen staan pas weer na een overstroming op het

netvlies. En de kansberekeningen van dijkdoorbraken zijn vaak zo cijfermatig dat ze te ver afstaan van de stakeholders. De doelgroep daarentegen is vaak wel specifiek en daardoor gericht te benaderen.

In ieder geval is het belangrijk dat de omgevingsmanager al in een vroeg stadium de algemene en specifieke belangen vertaalt naar de stakeholders. De inhoud en het gebruik van communicatiemiddelen luistert daarbij nauw en verschilt ook per projectfase en betrokken partij. Bepalend voor een effectieve communicatie is het tweerichtingsverkeer, dit voorkomt dat communicatie beperkt blijft tot zenden. Communicatie is dus niet enkel een operationeel middel, maar zeker ook een strategisch middel.

Rollen en taakverdeling binnen RWS

RWS kent drie communicatieactoren die samenwerken bij projecten: Bureau HID (BHID), Corporate Dienst (CDR) en de omgevingsmanager (vanuit het project). Een duidelijke taakverdeling hierbij voorkomt verwarring en mogelijke

miscommunicatie. In de RWS Werkwijzer projectcommunicatie bij uitvoeringsprojecten staan in de Handreiking Communicatie bij realisatie de rollen en taakverdeling omschreven voor de realisatiefase, alsmede een uitwerking van de te ondernemen communicatieactiviteiten. Voor de planstudiefase staan deze omschreven in de Handreiking Communicatie bij Planstudies als onderdeel van de Werkwijzer Planstudies Droog. Hoewel het hierbij gaat om droge projecten kan er ook veel informatie uit worden gehaald voor natte projecten. Om hier in het kort de rolverdeling toe te lichten, wordt in tabel 5 een beknopte taakverdeling weergave gegeven van de omgevingsmanager (RD), de communicatieregisseur (BHID) en de communicatieadviseur corporate dienst (CDR).

Externe communicatie met andere partijen

Buiten RWS hebben partners zoals gemeenten, provincies en waterschappen en opdrachtnemers allen ook hun eigen communicatie over het project. Helderder afspraken over het proces, de taken en verantwoordelijkheden geeft dan

'Het beste beleid is het beleid dat gemist wordt als het er niet (meer) is.'
Esther Rijken, omgevingsmanager bij het Deltaprogramma



Het Deltaprogramma bestaat uit drie generieke en zes gebiedsgerichte deelprogramma's. Deze bevinden zich ook allemaal in een andere fase van het proces en (dus ook) van de fase in participatie. Omdat interactie van groot belang is, zijn de regionale

deelprogramma's ook apart in de regio georganiseerd. De deelprogramma's hebben ook hun eigen omgevingsmanagement en -manager(s). Door regelmatig met elkaar te overleggen, worden ervaringen en kennis van een bepaald deelprogramma benut door anderen.

Wim Kuijken is als Deltacommissaris aangesteld door het kabinet. Hij is de bindende factor tussen rijk, provincies, waterschappen en gemeenten. Wim heeft het altijd over de driehoek ministeries, regionale overheden en samenleving & politiek. Hij adviseert of hakt knopen door, daar waar nodig. Juist op bestuurlijk niveau is samenbindend vermogen en autoriteit van essentieel belang om ingewikkelde vraagstukken in overleg, gemeenschappelijk, op te lossen. Esther Rijken is manager externe relaties bij de Staf Deltacommissaris. Deze Staf ondersteunt Wim Kuijken in zijn rol als Deltacommissaris.

Overeenkomsten tussen nat en droog

Voorbeeld Deltaprogramma: het Deltaprogramma is een zeer langlopend traject, het strekt zich uit over tientallen jaren. Daarnaast is het Deltaprogramma een programma waarbij samengewerkt wordt tussen gemeenten, provincies, waterschappen en de rijksoverheid. En mét inbreng van maatschappelijke partijen en het bedrijfsleven. Dit betekent dat het van belang is dat er in een vroeg stadium al inzicht is in de belangen van de stakeholders op bestuurlijk en maatschappelijk niveau. Een ander verschil met droog: het watersysteem is één groot samenhangend systeem. Voorbeeld: verandering in de afvoer van de Rijn heeft invloed op de IJssel, het IJsselmeergebied, de Waddenzee, Rijnmond en de Zuidwestelijke Delta. Alles staat in verband met elkaar en grijpt op elkaar in.

Bovenstaande vereist een gedegen aanpak en een mentaliteitsset. Ook voor het omgevingsmanagement. Al in de onderzoeksfase (die nog vóór een eventuele verkenningfase van het MIRT plaatsvindt) speelt omgevingsmanagement een belangrijke rol.

Uitdagingen in natte projecten

Kijkend naar het deltaprogramma zijn de grootste uitdagingen:

- De relevante kennis en expertise dusdanig aanboren dat je besluitvorming in kwaliteit wint en je je draagvlak vergroot. 'Joint Fact Finding' (het gebruiken van kennis, zonder discussie over de wijze waarop dit is verkregen) speelt hierbij een rol: dankzij Joint Fact Finding beschik je over gedeelde en geaccepteerde kennis die als basis voor de onderbouwing van beleid kan dienen, waardoor je ook je draagvlak vergroot.
- Belanghebbenden helderheid bieden omtrent de fasen in het proces en de rol die ze in dat proces kunnen spelen.
- Bereiken van consensus over het proces.
- Omgevingsmanagement is participatie. Participatie van bestuurders, maatschappelijke organisaties en (in een later stadium dan de onderzoeksfase) van burgers. Dit om 2 redenen:
 - Kwaliteit van besluiten en projecten vergroten door gebruik te maken van kennis en expertise.
 - Het vergroten van het draagvlak.

duidelijkheid over zowel het project als omgeving. Dit geldt ook voor bijeenkomsten. Het is goed om te weten wie welk deel voor zijn rekening neemt, wie welke vragen beantwoordt en wie eindverantwoordelijk is. In principe ligt die eindverantwoordelijkheid bij RWS. Wanneer activiteiten worden overgenomen door de aannemer, wordt dit vooraf duidelijk vastgesteld in het contract. Het ligt voor de hand om de communicatie over de bouw uit te besteden en de projectcommunicatie bij RWS te houden.

Hulpmiddelen

Binnen RWS maken omgevingsmanagers gebruik van verschillende hulpmiddelen om de communicatie richting

de omgevingspartijen vorm te geven. In de handreiking projectcommunicatie wordt een groot aanbod van geschikte middelen beschreven. Voor dit werkboek wordt specifiek ingegaan op het middel visualisaties. Dit heeft zich de laatste jaren steeds meer ontwikkeld tot een goed bruikbaar communicatiemiddel.

De ontwikkeling van visualisatie-instrumenten gaat snel. Naast animaties, fotomontages en digitale maquettes zijn er ook 3D-simulaties en ontwerptafels. Deze instrumenten kunnen de communicatie met de stakeholders sterk verbeteren. Allereerst kan de opgave duidelijk worden gevisualiseerd. Ten tweede kunnen mogelijke oplossingen

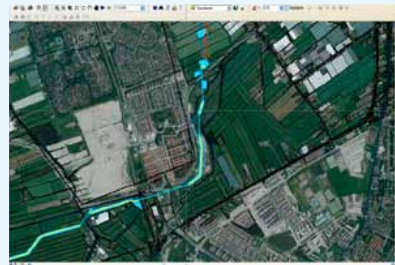
en ingrepen worden getoond en ten derde kunnen ook de daarvan te verwachten effecten op de omgeving zichtbaar worden gemaakt. Zo ontstaat een tool waarmee het effect van een project in een gebied gevisualiseerd kan worden. Hierdoor is goed zichtbaar wat een suggestie doet voor het probleem, de oplossing en de stakeholders. Daarmee kan ook worden voorkomen dat stakeholders zich te veel en te lang richten op een oplossing die niet voordelig blijkt te zijn.

Communicatieactor	Taak
De omgevingsmanager	Bepaalt wat, wanneer naar welke groepen gecommuniceerd wordt. Zijn of haar focus ligt bij de inhoud van de communicatie en hij of zij voert de regie op het werkproces met de projectomgeving.
De communicatieregisseur (BHID)	Bewaakt en toetst de projectcommunicatie binnen de regionale context en de Rijkswaterstaat Corporate Communicatiestrategie. Tevens is hij of zij 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.
Communicatieadviseur Corporate Dienst (CD)	Kijkt vanuit het perspectief van de verschillende doelgroepen en adviseert van daaruit de omgevingsmanager over wat, wanneer naar wie gecommuniceerd moet worden. Tevens bepaalt hij of zij – binnen de kaders van de Corporate Communicatiestrategie – het hoe van de communicatie en coördineert de productie van de middelen.

Tabel 5: communicatieactoren binnen Rijkswaterstaat



Digitale planstudie: op de landelijke omgevingsmanagementdag 2010 wordt de mapsuptafel gedemonstreerd.



DVS presenteert hier begin 2011 een onderzoeksrapport over, in opdracht van de projectdirectie Sneller & Beter, waarmee richting gegeven kan worden aan een (beleids-) keuze hoe in een verkenning- of planstudiefase om te gaan met visualisatie-instrumenten.

Nieuwe media

Een onderbelicht aspect bij veel RWS projecten is het actief gebruiken van de media. Het kan schadelijk zijn voor het project wanneer hier geen aandacht aan wordt besteed. Zeker als blijkt dat er allerlei beelden over het project worden geschetst die niet kloppen. Dit soort beelden gaan dan een eigen leven leiden en beïnvloeden de beeldvorming en vaak ook het draagvlak van een project. 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 goed om in een vroeg stadium als RWS zelf initiatief te nemen en media te voeden met goede informatie. In de Corporate communicatiestrategie is zelfs vastgesteld dat RWS een

meer pro-actief persbeleid gaat voeren. Uiteraard gebeurt dit in samenwerking met de communicatieregisseur (BHID).

Naast de vertrouwde media, maakt men ook steeds meer gebruik van nieuwe media. Deze media, beter bekend als social media, bestaan uit online platformen waar iedereen gebruik van kan maken voor informatie of interactie. Bekende voorbeelden zijn weblogs, fora, LinkedIn en Twitter. Hoewel altijd de uiteindelijke toegevoegde waarde van belang is, kan het zeker interessant zijn. In de voorbereidende fase kan social media worden ingezet om issues in een gebied te monitoren of middels 'crowdsourcing' (het ontwikkelen van plannen met een niet-vooraf geselecteerde massa mensen) een open platform te organiseren om stakeholders mee te laten denken. Tegenwoordig hebben veel projecten een website om te informeren. Aangevuld met twitter, blogs en een forum ontstaat een interactief karakter. Naast het halen van informatie kunnen belanghebbenden zo hun ideeën en emoties kwijt en

ontstaat er een tweerichtingsverkeer tussen het project en de stakeholders. Social media kan ook worden ingezet om snel informatie te verspreiden onder een groot aantal geïnteresseerden. Twitter is hier een goed voorbeeld van. Het project Ruimte voor de Rivier twittert allerlei interessante projectinformatie, wat onder meer zichtbaar is via de site. Ook kan via Twitter de mogelijke hinder worden vermeld. Zo twittert RWS al de verkeershinder via tweets, maar verwijst ook via dit medium door naar persberichten.

Een mooi voorbeeld van het gebruik van deze nieuwe media is de pilot digitaal klantenpanel bij het project A4 Burgerveen-Leiden om de Minder Hinder-maatregelen te evalueren. Via de digitale nieuwsbrief en een huis-aan-huisbrief zijn zoveel mogelijk omwonenden gevraagd zich aan te melden voor het klantenpanel om hun mening te geven. Na aanmelding ontving men een vragenlijst via de mail die op een geschikt tijdstip kon worden ingevuld. Het aantal deelnemers was groot en de resultaten met het panel waren positief. Tijdens deze pilot is men geadviseerd en

ondersteund door het Steunpunt Publieksgericht Netwerkmanagement van DVS.

Bij het gebruik van nieuwe media is het wel belangrijk om bewust te zijn van de mogelijke risico's. Informatieverspreiding en beeldvorming gaan zo heel snel, zo ook foutieve berichtgeving of weerstand. Het is dan vooral belangrijk om hier alert op te zijn en indien wenselijk op te reageren.

Voor de communicatie richting gebruikers van vaarwegen is binnen RWS een richtlijn opgesteld. Voor het informeren van betrokkenen wordt gebruik gemaakt van:

- De centrale verkeerspost/centrale meldpost
- De website van 'A naar beter'
- De Schuttevaer
- Het RWS informatie nummer 0800 8002

4.2.2 Participatie

Het betrekken van de omgeving is een oude traditie in de natte sector. Het begrip 'polderen' stamt uit de middeleeuwen toen boeren, edelen en burgers moesten samenwerken om dijken te bouwen. Eeuwen later staan omgevingsmanagers in de natte sector nog steeds voor dezelfde taak. Er is echter wel het een en ander veranderd. De formele inspraak deed in de jaren zeventig zijn intrede en werd later uitgebreid tot het stimuleren van betrokkenheid onder de noemer participatie. Tezamen met de aanbevelingen van de Commissie Elverding en ontwikkelingen als het Deltaprogramma, maakt dat participatie een grote rol speelt in de projecten en werkzaamheden van RWS.

Participatie op maat

In alle fasen van een project is participatie aan de orde. Soms strikt volgens de wet, soms vrij vorm te geven. De kunst voor de omgevingsmanager is vooral om die twee vormen goed op elkaar af te stemmen, waarbij steeds van belang is hoe publiekparticipatie het beste kan bijdragen aan de kwaliteit van de besluitvorming. Participatie betekent ook vooral maatwerk. Soms is een intensieve consultatie nodig, soms is een toets van het ontwerpbesluit door het indienen van een zienswijze voldoende. Naast de vorm is ook de ruimte die aan de betrokken partijen kan worden gegeven van belang. Gaat het om informatie, een toets door het indienen van zienswijzen of om consultatie? Om de verwachtingen hierover ook helder te hebben bij de betrokken is het goed als hierover vooraf duidelijkheid is zodat men weet of men wordt geïnformeerd, geraadpleegd of dat er nog adviezen kunnen worden ingebracht.

Vroege intensieve participatie

Gerichte participatie vergt soms tijd, maar dit kan later zeker weer worden terugverdiend. Eén van de uitgangspunten van de projectorganisatie Sneller & Beter is dan ook dat een vroege intensieve participatie een kortere doorlooptijd in met name de realisatiefase tijd oplevert. Of het voorkomt vertraging door hardnekkige bezwaarprocedures zoals bij het project Batenburg, onderdeel van het project Herstel & Inrichting Maas. Door een intensieve participatie van bewoners in een vroeg stadium is er uiteindelijk geen enkel juridisch bezwaar gemaakt tegen de benodigde vergunningen. Daarnaast heeft men met de bewoners de EMVI criteria zoals het beperken van hinder, het versnellen van de uitvoering en natuurtechnisch uitvoeren goed helder kunnen krijgen. Gevolg, een strakke planning en zo min mogelijk hinder. (Rivierverruiming Limburg: van tegenstanders medestanders maken)

Meer informatie over participatie is te vinden in 'Open', een magazine van Sneller & Beter met openhartige verhalen over participatie bij infrastructurele en ruimtelijke projecten vol ideeën, noties en gedachten bedoeld ter inspiratie. Open, projectdirectie Sneller & Beter, februari 2010.

Passende participatie

Het Centrum voor Publieke Participatie (CPP) houdt zich bezig met het betrekken van belanghebbenden en heeft de term passende participatie geïntroduceerd. Het gaat hierbij om participatie gedurende alle fasen van een project met alle belanghebbenden. Voor het creëren van draagvlak hanteert het CPP de verschillende fasen van probleem(h) erkenning, het genereren van oplossingen en het afwegen van de verschillende oplossingen. Waarbij voor het creëren van draagvlak voor de oplossingen een gedeeld probleem-besef volgens het centrum essentieel is. Verder is het belangrijk dat de participatie van de belanghebbenden logisch aansluit bij de betreffende fase om zo goed te kunnen doorwerken in de besluitvorming. Dit vereist ook dat de verschillende participatiemomenten logisch en

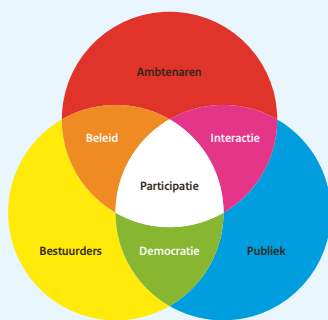
integraal samenhangen en dat vormvrije en verplichte participatieonderdelen goed worden geïntegreerd en goed op elkaar zijn afgestemd. Hiervoor hanteert het CCP enkele uitgangspunten die zijn weergegeven in tabel 6.

Participatie, hoe zorgvuldig ook ingestoken, is niet altijd een makkelijke opgave. Het is zeker wenselijk en draagt bij aan een effectiever en doelbewuster besluitvormingstraject. Maar het risico bestaat dat participatie onvoldoende is ingebed waardoor de opvattingen van de belanghebbenden onvoldoende doorwerken. En waardoor de resultaten niet voldoen aan de verwachtingen van de deelnemers aan het participatieproces. Het betrekken van de omgeving vergt dus altijd een goed overwogen proces.

Voor vragen over participatie kunt u terecht bij het Centrum Publiekparticipatie (CPP), www.centrumpp.nl

4.3 Verkeersmanagement bij de Scheepvaart

Verkeersmanagement richt zich op het beperken van de hinder. De omgevingsmanager heeft hierbij de rol om de verschillende eisen, wensen en raakvlakken met andere projecten bij elkaar te brengen, zodat deze afgestemd kunnen worden met de verschillende behorende organisaties.



Figuur 10: participatie is samenspel

Uitgangspunten voor een passende publiekparticipatie

1	Publiekparticipatie 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 publiekparticipatie is maatwerk. De gekozen participatievormen passen bij de verwachte impact van de plannen, de beleidsruimte en de doelgroepen van participatie.
3	Publiekparticipatie kan alleen succesvol zijn bij goed samenspel van bestuurders, ambtenaren en publiek. Bestuurders moeten het nut van publiekparticipatie inzien en het enthousiast ondersteunen, ambtenaren moeten het proces vakkundig regisseren en het publiek moet constructief meedenken.
4	Publiekparticipatie 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 6: uitgangspunten uit de Code Publiekparticipatie

De praktijk leert dat de overlast tijdens de realisatie van natte projecten over het algemeen gering genoemd mag worden. De grote meerderheid van de vaarweggebruikers is tevreden of neutraal over de werkzaamheden op de vaarwegen. Een goede score, maar RWS ziet dit ook als een uitgangspunt om dit niveau te kunnen handhaven of verbeteren. Continu kijken naar maatregelen om de overlast zoveel mogelijke te beperken blijft dus aan de orde.

4.3.1 Scheepvaart en wegverkeersmanagement

Bij verkeersmanagement wordt een onderscheid gemaakt tussen scheepvaart- en wegverkeersmanagement. Bij de scheepvaart gaat het om vaarweggebruikers veilig, vlot en goed geïnformeerd over de vaarwegen te loodsen. Betrouwbaarheid is daarbij van wezenlijk belang. Alles wat daarbij nodig is, zoals omleidingroutes, bij uitvoering van nieuwbouw of onderhoud, afstemmingsoverleg over verschillende projecten die elkaar in tijd en/of ruimte beïnvloeden valt onder scheepsverkeersmanagement. Al hoewel het op het eerste oog niet direct voor de hand ligt bij natte projecten, is kennis van wegverkeersmanagement van het wegendistrict ook noodzakelijk. Veel waterwegen kruisen de wegen. Wanneer een brug aangepast moet worden of onderhoud nodig heeft, kan dat in sommige gevallen leiden tot wegomleidingen en gelden de regels van het wegendistrict.

4.3.2 Minder Hinder

Om de hinder bij werkzaamheden zoveel mogelijk te beperken is door RWS het project Minder Hinder (voorheen Groot Onderhoud aanpak) opgestart. De projecten zijn opgedeeld in een droge en een natte tak, maar zijn op een vergelijkbare manier opgebouwd en werken nauw samen. Minder Hinder maakt onderdeel uit van publieksgericht netwerkmanagement. Het publieksgericht netwerkmanagement behoort tot de taak van de omgevingsmanager, maar Minder Hinder is een taak van

het hele IPM team. Het beperken van hinder speelt meer in de realisatiefase dan in de planstudiefase. Dit komt omdat in de voorbereiding van de realisatiefase het beperken van hinder kan worden geborgd in de contracten. Daarbij gelden de maatregelen zelf voor de uitvoering van het project. Wel kan de omgevingsmanager al in een eerder stadium rekening houden met het beperken van de hinder en hier op anticiperen.

Een belangrijk element is het managen van onzekerheid. Wat heeft wanneer welke impact? En hoe ga je om met emoties? Lastig omdat dit vaak betrekking heeft op de zachte kant van omgevingsmanagement en dat laat zich moeilijk vertalen naar SMART producten. De beleving van gebruikers is vaak ook anders dan bij droge projecten. Men beschouwt veiligheid en zoetwatervoorziening als een verworven recht waar RWS aan werkt zonder dat het hinder oplevert voor de gebruiker. Dit in tegenstelling tot bijvoorbeeld het onderhoud van asfalt.

Zevenklapper

Specifiek voor natte projecten is er een werkwijzer voor vaarwegen, 'Werkwijzer Minder Hinder bij werken aan de Vaarwegen: korte klappen, snel door'. Deze werkwijzer bestaat uit twee delen, deel A dat de hoofdlijnen beschrijft van de werkwijze (management samenvatting, in boekje verkrijgbaar) en een uitgebreider deel B, beiden beschikbaar via <http://corporate.intranet.rws.nl/Projecten/Overig/MinderHinder/>. Deel B van de werkwijzer zal dynamisch zijn, waarbij het Scheepvaartverkeerscentrum (svc) het document in zijn beheer heeft. Op deze wijze blijft het document actueel en kan optimaal van elkaar worden geleerd. Samen vormen deel A en B hét rwsbrede kader voor MinderHinder bij werken aan de vaarweg. Het kader is gebaseerd op de ervaringen die rws de afgelopen jaren heeft opgedaan. Voor het verkeersmanagement van de scheepvaart ligt de komende jaren de focus op het garanderen van betrouwbare reistijden, veiligheid en het leveren van

bruikbare informatie. Dit komt neer op het werken aan een vlotte en veilige vaart met minimale hinder en het standaardiseren van de Minder Hinder aanpak RWS breed.

Het beperken van de hinder op de vaarweg gaat in zeven thematische klappen: slim plannen, slim ontwerpen, operationeel verkeersmanagement, vervoersmanagement, doelgericht informeren van de gebruiker, regionale samenwerking en contracten en financiën. Keuzes bij het plannen, ontwerpen en het management van scheepvaartverkeer bepalen de beschikbare capaciteit tijdens de uitvoering en dus in grote mate de hinder. De planning bepaalt direct de omvang en tijdsduur van de hinder. Door werkzaamheden op slimme tijdstippen te kiezen en slimme bouwmethodes te introduceren kan de hinder die het project veroorzaakt, worden gereduceerd. Als hinder niet te voorkomen is, kan operationeel verkeersmanagement worden ingezet om het scheepvaartverkeer zo optimaal mogelijk te blijven afwickelen, bijvoorbeeld door gebruik te maken van alternatieve routes (regelscenario's.) De drie klappen die onder de directe invloedssfeer van het project vallen zijn in de onderstaande figuur weergegeven in horizontale rijen. Behalve binnen het project, kunnen ook buiten de directe invloedssfeer van het project maatregelen worden genomen om de hinder te reduceren. Om deze maat-



Figuur 11: De zevenklapper Minder Hinder Scheepvaart



Overslaghaven voor containers in Nijmegen

De Vereniging Inland Terminals (VITO) is een brancheorganisatie van barge- en railoperators en vertegenwoordigt vrijwel alle (middel)grote operators in Nederland. In bijna elke Nederlandse regio is een opstappunt voor containervervoer aanwezig.

De VITO terminals in het achterland van Rotterdam zijn goed georganiseerd en werken nauw samen aan een continue kwaliteitverbetering voor de klant (verlader) in het achterland. Water en rail hebben de toekomst: de klant in het achterland wil punctualiteit, betrouwbaarheid en zekerheid voor een scherpe prijs. Om zo goed mogelijk tegemoet te komen aan de wensen van de klanten (klantspecifieke producten, tijdkritische producten) en tegelijkertijd oog te hebben voor het aspect leefbaarheid, levert de VITO een voortdurende bijdrage aan een duurzaam transport, namelijk:

- het doorvoeren van logistieke efficiëntie, gericht op het verbeteren van de afhandelcondities, zoals wachttijden en doorlooptijden
- vermindering van milieuemissies (fijnstof e.d.) door lading in grote hoeveelheden te bundelen via water en railvervoer
- optimale benutting van water en rail. Deze infrastructuur beschikt over voldoende capaciteit om de congestie in het wegtransport op (middel)lange afstand op te vangen

Gezamenlijk hebben 25 rail- en binnenvaarterminals, aangesloten bij de VITO, vorig jaar ruim 1,8 miljoen TEU overgeslagen. Dit is ca. 30% van het totale Nederlandse containervervoer. Meer info: www.vito-nederland.nl

regelen te implementeren is interactie met de omgeving noodzakelijk. Hier is (afhankelijk van de mate van hinder) een intensief communicatietraject essentieel. De drie klappen die buiten de directe invloedssfeer van het project vallen, maar wel belangrijk zijn voor het beperken van hinder, staan in de onderstaande tabel 1 verticaal weergegeven. Contracten en financiën omvatten alle andere klappen. De zorgvuldig afgewogen Minder Hinder-maatregelen dienen vastgelegd te zijn in contracten en budgetten.

Kosten

De kosten van de Minder Hinder-maatregelen zijn van uiteenlopende aard afhankelijk van de hinderklasse, het type vaarweg waar het werk plaatsvindt en de aard van het werk. In de regel geldt dat het verschil tussen bruto en netto hinder (in maatschappelijke kosten) minstens twee tot vier maal zo hoog moet zijn als de kosten van de MinderHinder-maatregelen. Voor alle maatregelen geldt dat wanneer in een vroeg stadium van een project wordt nagedacht over minder hinder maatregelen, de kosten hiervoor ook eerder kunnen worden gedekt.

Minder hinder door de markt

Binnen projecten worden MinderHinder-maatregelen steeds meer belegd bij de aannemer. Bij het uitbaggeren van het Amsterdam- Rijnkanaal heeft men hier goede ervaringen mee. Zo heeft de aannemer het publiek continue op de hoogte gehouden van de werkzaamheden en mogelijke hinder middels een website. Hiervoor is gekozen om dat toen de capaciteit bij RWS onvoldoende was. Verder heeft de aannemer gezorgd voor een constante scheepvaart begeleiding. Om het kanaal van 1,5 km niet te hinderen met werkzaamheden was constante begeleiding noodzakelijk. Dit was echter een te grote aanslag op de capaciteit van RWS. Aangezien het dertig jaar geleden was dat een dergelijke grote klus was gerealiseerd, is het voor te stellen dat RWS niet op deze taak was ingericht. Om de hinder zoveel mogelijk te beperken heeft de aannemer het uit handen genomen. Hier moest men zelfs de benodigde diploma's voor verwerven om gemandateerd te zijn. Het uitbesteden van deze werkzaamheden was één van de criteria waarop het werk is gegund.

Publieksgerichtnetwerkmanagement Hoogwaterbeschermingsprogramma

Met succes is bij het Groot Onderhoud (GO) aan de snelwegen het publiekgericht werken in concrete maatregelen uitgewerkt in de GO-aanpak. Om deze ervaringen breder binnen RWS toe te passen zijn binnen de Waterdienst het Hoogwaterbeschermingsprogramma (HWBP) en de KRW pilotprojecten aangewezen om de GO-aanpak in te voeren. Net als bij de GO aanpak voor de weg en de vaarweg is deze samengevat in een 7-klapper, zeven concrete stappen om hinder bij het werken aan waterkeringen zoveel mogelijk te beperken of zelfs te voorkomen. De 7-klapper voor HWBP gaat

vooral dieper in op de gebruikerswensen en hoe daar mee om te gaan. Uit een analyse van de startsituatie binnen het HWBP bleek dat de bedrijfsmatige kant van publiekgericht werken binnen het HWBP goed op orde is. Vooral het identificeren van gebruikerswensen en de doorvertaling daarvan naar het doen van beloften (omgevingsanalyse) in de startsituatie is voor verbetering vatbaar. De inhoud is voornamelijk opgesteld op grond van ervaringen die door waterschappen en RWS-diensten zijn ingebracht. Momenteel is de 7-klapper in ontwikkeling.



Projectleider geeft uitleg aan belanghebbenden bij de opslag van baggerspecie in geotubes.

4.4 Conditionering

De conditionering zorgt voor een juridische en fysieke grondslag en legt een stevige basis voor de realisatie van een project binnen de randvoorwaarden. De samenwerking met de betrokken omgevingspartijen is bepalend voor een soepel proces. De conditioneringsactiviteiten bij natte projecten zijn te verdelen in:

- fysieke randvoorwaarden
- juridische randvoorwaarden

4.4.1 Fysieke randvoorwaarden

Natuur, hydrologie, rivierkunde zijn verschillende randvoorwaarden die aan bod komen. Geluid en fijnstofproblematiek daarentegen komen minder vaak voor bij natte projecten. In de overgang van de planfase naar de realisatiefase gaat het met name om de fysieke risico's voor het project inzichtelijk te krijgen en stakeholders hierbij te betrekken. Bij grote projecten zie je dat de omgevingsmanager hiervoor deskundigen inschakelt die kennis en ervaring hebben van deelaspecten, zoals bijvoorbeeld de vergunningencoördinator.

Hij of zij is dan verantwoordelijk voor de volledigheid en inhoudelijkheid van de noodzakelijke vergunningen. De omgevingsmanager houdt de regie en het overzicht op het proces en de noodzakelijke activiteiten. Voor het benaderen van specialisten kun je kijken op de lijst van specialisten die te vinden is op de Virtuele projectruimte VPR op het RWS intranet: vpr.intranet.rws.nl/Algemeen/Omgevingsmanagement/Lists/lijst

Water

De waterhuishouding is een onderwerp waar de omgevingsmanager zich mee bezig houdt. De watertoets is hierbij een verplicht onderdeel. Deze toets heeft een integraal karakter, in samenhang wordt gekeken naar de impact die een project heeft op verschillende waterthema's zoals hoeveelheid, kwaliteit en veiligheid. Het gaat om alle wateren, waaronder 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 worden ingezet. Een overheid is en blijft 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 te kijken waar compensatie mogelijk is. De omgevingsmanager is vervolgens verantwoordelijk voor het verkrijgen van de ontheffing eerste keur.

Natuur en landschap

De natuurlijke en landschappelijke waarden van een gebied kunnen belangrijke restricties opleggen aan de planvorming. Gebieden met hoge natuurlijke en landschappelijke waarden, in het bijzonder de zogenaamde Natura2000-gebieden, worden daarom zoveel mogelijk ontzien. Ook

diverse soorten dieren en hun habitats zijn wettelijk beschermd, voorbeeld is de Flora en Fauna wet en Natuurbeschermingswet. Het uitvoeren van de hiervoor benodigde onderzoeken is specialistisch en vaak seizoensgebonden. Zo kunnen broedvogelpopulaties alleen in kaart gebracht worden in de periode april - juni. De omgevingsmanager is verantwoordelijk voor het opstellen van de inventarisatieonderzoeken en de aanvraag van benodigde Flora en Faunawet ontheffingen. Hij of zij voert het nodige overleg met de betrokken partijen over compensatie of maatregelen die nodig zijn ter bescherming van de flora en fauna tijdens de uitvoering. Maar initieert ook het opstellen van een Natuurcompensatieplan, Landschapsplan en Waterbeheersplan.

Kabels en leidingen

Al in de planfase moet bekeken worden waar de belangrijkste kabels en leidingen liggen. Het kan hierbij gaan om transportleidingen, distributieleidingen en telecommunicatie- en omroepkabels. Omdat verleggen behoorlijk kostbaar kan zijn, kan de ligging hiervan een 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. Daarbij wordt door RWS onderscheid gemaakt tussen weggebonden en niet weggebonden kabels en leidingen. De omgevingsmanager onderhoudt de contacten met de eigenaren van de ondergrondse infrastructuur en overlegt met de technisch manager over de ligging van kabels en leidingen. Tevens doet de omgevingsmanager voorstellen om de kosten- en planningstechnische gevolgen van de ligging van kabels en leidingen voor het project te minimaliseren. Daarnaast draagt de omgevingsmanager zorg voor de klik-melding en organiseert overleg indien verlegging aan de orde is.

Archeologie en cultuurhistorie

Op basis van wettelijke regelingen zoals de Monumentenwet en internationale verdragen zoals het

verdrag van Malta moeten archeologische en cultuurhistorische waarden worden beschermd en behouden. Waar dit niet mogelijk is, zullen maatregelen genomen moeten worden zoals opgravingen van vondsten of verplaatsingen van cultuur-historische monumenten. 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.

Bodem en niet gesprongen conventionele explosieven

Het onderzoeken van de bodem op explosieven is van groot belang voor de veiligheid. De omgevingsmanager initieert deze onderzoeken. In eerste instantie zal dit gaan om verkennend onderzoek op basis van literatuur en archieven. Bij grote risico's wordt verder gekeken met een veldonderzoek. Het onderzoek vindt plaats in de realisatiefase. In de planstudie kan al wel een verkennend onderzoek worden gestart.

4.4.2 Juridische randvoorwaarden

De omgevingsmanager heeft tot taak om in interactie met het bevoegd gezag en de stakeholders tot een sluitend, juridisch bindend plan te komen. Mogelijk met behulp van convenanten. Deze meer juridische conditioneringstaken doen een beroep op de precisie, juridische kennis en schrijverskwaliteiten van de omgevingsmanager. Omdat de taak nogal omvangrijk is en specialistische kennis vraagt kunnen ook hier specialisten van bijvoorbeeld andere afdelingen binnen de dienst worden ingeschakeld. Zo kan men te rade gaan bij Corporate Dienst (CDR) of Hoofddirectie Juridische Zaken (HDJZ) Dit moet wel vroegtijdig worden geregeld om de capaciteit en het budget te borgen. De omgevingsmanager bepaalt wel steeds de

strategie, houdt de regie in handen en is verantwoordelijk voor de benadering van de stakeholders en de te maken afspraken.

Planologie en milieueffectrapportage (publiekrechtelijk)

In de planfase wordt beleid vertaald naar formele juridisch bindende plannen die het kader bieden voor de uitvoering. Wanneer het project veranderingen in het onderliggende (vaar)wegennet veroorzaakt, is een 'inpassingsplan' noodzakelijk. Dit plan 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. In deze fase wordt ook een inventarisatie gemaakt van de te volgen vergunningprocedures.

Meer informatie over deze wettelijke kaders is te vinden op: www.infomil.nl. InfoMil is een opdracht van het ministerie van Infrastructuur en Milieu en onderdeel van Agentschap NL en informeert overheden over milieubeleid.

Overeenkomsten (privaatrechtelijk)

Naast het publiekrechtelijke spoor waarin plannen worden gemaakt en juridisch worden vastgelegd, zijn er concrete afspraken nodig met betrokkenen waaronder grondeigenaren en decentrale overheden. De omgevingsmanager draagt zorg voor het voorbereiden, sluiten en bewaken van deze overeenkomsten en de interactie met betrokken partijen bij de uitwerking. Het kan hierbij gaan om afspraken over het meebetalen door andere overheden aan specifieke wensen en eisen die in de bestuursovereenkomsten of convenanten worden vastgelegd (zie ook 2.4). Maar het kan ook betrekking hebben op afspraken met particulieren over het tijdelijk gebruik van gronden voor werkzaamheden. Deze beheersvergoeding is van tijdelijke aard en moet vooraf



Omgevingsmanagement met oog voor de natuur: het slib wordt ontwaterd met een slibverdringingspomp en via een drijvende leiding door het natuurgebied getransporteerd.

worden geregeld. Grote risico's op vertraging ontstaan als hier te laat over wordt nagedacht, bijvoorbeeld na vaststelling van een inpassingsplan. De samenwerking met juristen 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 vertaling van alle gemaakte afspraken in het contract met de opdrachtnemer valt ook onder verantwoordelijkheid van de omgevingsmanager. Hij of zij 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. In de fase van beheer & onderhoud worden de overeenkomsten overgenomen door het betrokken district of een andere beheerder zoals een natuurorganisatie.

Grondvererving en vastgoed

Vererven van gronden komt niet vaak voor bij natte

projecten aangezien water onder beheer staat van RWS. Voor de aanleg of verbreding van een kanaal is de verwerving van gronden wel nodig en verloopt op basis van het Tracébesluit en/of het inpassingsplan. Met de verwerving van gronden zijn grote belangen en grote bedragen gemoeid. De omgevingsmanager inventariseert in samenwerking met de interne afdeling die de verwerving op zich neemt welke gronden nodig zijn, in hoeverre verwerving daarbij nodig is en welke eigendommen (op termijn) niet meer nodig zijn voor RWS. Hij of zij faciliteert verder bij onderhandelingen met externe partijen en bewaakt de planning van de grondvererving. Daarnaast geeft hij of zij aan wanneer de gronden beschikbaar moeten zijn voor uitvoering. In het proces van grondvererving worden onder meer oriënterende metingen uitgevoerd om het gebied in kaart te brengen. Hierbij is veelal sprake van direct contact met de omgeving en dat vraagt om aandacht, communicatie en zorgvuldigheid bij de uitvoering. Kennismakingsgesprekken van de omgevingsmanager met de grondeigenaren kunnen positief werken. Het kan nuttig

zijn vooraf de volgende informatie te verzamelen:

- Eigendomsposities van de te verwerven grond (via RWS archieven, kadaster, waterschap of gemeente).
- Leeftijdsopbouw van de grondeigenaren. Misschien overwegen ze al grond te verkopen, gezien hun leeftijd.
- Door welke koepel politieke partij men wordt vertegenwoordigd; wie de voor- en wie de tegenstanders zijn en waarom.

Planschade en nadeelcompensatie

Bij schade door maatregelen op het gebied van de ruimtelijke ordening kunnen mensen benadeeld worden. De woning kan in waarde gedaald zijn of er is sprake van verlies van inkomen. Als dit het geval is komt men in aanmerking voor vergoeding van zogenaamde planschade. De juridische basis voor planschadeclaims ligt in de wet ruimtelijke ordening (Wro). De afwikkeling van planschade- en nadeelcompensatieclaims (regeling nadeelcompensatie) vindt plaats via de juridische afdeling en de Corporate Dienst (CDR). Om een goed beeld te krijgen van aard en

'Casus Beheerplan Natura 2000 Deltawateren'

Harm Verbeek, omgevingsmanager



Om de Europese natuur te behouden, heeft de Europese Unie het initiatief genomen voor Natura 2000, een samenhangend netwerk van beschermde natuurgebieden. Voor Nederland zijn dat er 162 in totaal. Hiervoor zijn in de Deltawateren verantwoor-

delijk: het Ministerie van Economische zaken, Landbouw en Innovatie, Ministerie Infrastructuur en Milieu en De Provincies.

Voor de bescherming van het Natura 2000-netwerk zijn drie acties van belang: aanwijzing van het gebied, het opstellen van een beheerplan en het toekennen van vergunningen. Het ministerie van EL&I wijst de Natura 2000-gebieden in Nederland aan. Vervolgens moet in een beheerplan aangegeven hoe de beschermde natuurdoelen gehaald of bewaard worden. Het beheerplan wordt door de grootste beheerder van een gebied opgesteld samen met belanghebbenden zoals eigenaren, beheerders, gemeenten, waterschappen, boeren en (recreatie) ondernemers. Rijkswaterstaat is verantwoordelijk voor het beheerplan in de Deltawateren (Oude Maas, Haringvliet, Hollands Diep, Grevelingen, Krammer-Volkerak, Zoommeer, Oosterschelde, Veerse Meer en Westerschelde & Saeftinghe).

Complex en diffuus

Dit alles maakt Natura 2000 tot een complex project. De totstandkoming van het Beheerplan is diffuus omdat het meerdere opdrachtgevers kent: EL&I is over het geheel de beleidsverantwoordelijke, maar RWS krijgt als grootste beheerder de voortrekkersrol. Tevens hebben de provincies wat betreft de vergunningen van de Natuurbeschermingswet een bevoegdheid. Daarnaast heeft RWS het proces om te komen tot beheerplannen landelijk georganiseerd vanuit de Waterdienst qua inhoudelijke component. De rol van voortouwnemer is belegd in 4 regionale teams: Grensmaas, Noordzee/Waddenzee, IJsselmeergebied en Deltawateren. De regionale trekkers en de landelijke trekker treffen elkaar maandelijks om met elkaar te overleggen over de inhoudelijke voortgang, waarvoor in feite de Waterdienst van RWS verantwoordelijk is. De regionale processen worden hier wel gedeeld, maar zijn onderling verschillend van opzet. Alleen de Deltawateren kent naast de projectmanager ook nog een bestuurlijk secretaris.

Deze complexiteit maakt het lastig voor Harm Verbeek, secretaris van het bestuurlijk overleg Deltawateren. 'Mijn dilemma hierin is dat ik als Rijkswaterstater verschillende partijen vertegenwoordig in verschillende overlegsituaties. Deze rol is erg diffuus, omdat de partijen onderling niet echt eensluidend zijn en ook verschillende belangen kennen. Zelf heb ik deze diffuse taak ingevuld als de spreekbuis van het Bevoegd Gezag. Ik ben coördinator, regisseur, voortouwnemer, verbinder van partijen, verpersoonlijking van het probleem, bemiddelaar en intermediair. Maar wat het precies is, is niet duidelijk te maken.'

Gezamenlijk commitment

RWS voelt zich verantwoordelijk voor een goed proces. Maar zij is geen expliciete natuurbeheerder, alleen beheerder van de Deltawateren, en voelt zich inhoudelijk alleen verantwoordelijk voor het afstemmen van haar eigen werkzaamheden ten opzichte van het beheerplan. Het beheerplan is uiteindelijk het resultaat van de inhoudelijke studies (in opdracht van RWS), de advisering van de maatschappelijke partijen hierover en de beoordeling van de bevoegde partijen. EL&I is over het geheel verantwoordelijk. Opvallend is de afwachtende houding van de andere bevoegde partijen. Zij beschouwen het Beheerplan Deltawateren als een RWS probleem. Dit is vanuit de provincies wel te begrijpen, zij nemen immers het voortouw voor andere beheerplannen. De opvallende afwezige is LNV, die uiteindelijk beleidsverantwoordelijk is voor het Natura 2000 dossier. Tel daar het negatieve beeld van Natura 2000 bij op en de complexiteit is helder.

Reden dat Harm Verbeek ervoor heeft gekozen partijen open en transparant bijeen brengen 'vanuit een gezamenlijk commitment van bevoegd gezag'. Wanneer partijen de meerwaarde van het proces zien, kan ook gewerkt worden aan draagvlak in de maatschappelijke omgeving. Daarnaast moet concreet worden gemaakt waar het over gaat én waarover niet. Vervolgens moet je partijen blijven betrekken bij mening- en oordeelsvorming en mede probleem eigenaar maken. Al met al dus een uitdagende taak voor een omgevingsmanager.

omvang van mogelijke planschadeclaims als gevolg van het te ontwikkelen plan, wordt onder verantwoordelijkheid van de omgevingsmanager een risico inventarisatie uitgevoerd op basis waarvan een budget voor de afwikkeling van de claims kan worden bepaald. Wanneer zeer omvangrijke claims te verwachten zijn, is een planaanpassing het overwegen waard. Tevens kunnen bedrijven en burgers in aanmerking komen voor nadeelcompensatie.

Het verschil tussen nadeelcompensatie en planschade is dat de vergoeding van planschade in de wet is geregeld. Door de jaren heen heeft de overheid echter ingezien dat belanghebbenden door (rechtmatig) handelen van de overheid ook schade kunnen lijden. Deze schade is vaak niet via de wet verhaalbaar, maar de overheid is van mening dat deze schade niet ten laste van de belanghebbende hoeft te komen en vergoedt dit dan in de vorm van nadeelcompensatie.

Omgevingsvergunning (WABO)

De Wabo, ingevoerd op 1 oktober 2010, regelt de omgevingsvergunning. Dit is één geïntegreerde vergunning voor bouwen, wonen, monumenten, ruimte, natuur en milieu die nu bij één loket bij de gemeente kan worden aangevraagd. Hiervoor gaat vervolgens ook één procedure gelden waarop één besluit volgt. Voor beroep tegen dat besluit zal er één beroepsprocedure zijn. Het inhoudelijke

toetsingskader verandert niet of nauwelijks ten opzichte van het huidige toetsingskader. De verantwoordelijkheid voor de afstemming tussen de diverse juridische kaders ligt echter vanaf de 1 oktober 2010 bij de overheid.

Omgevingsmanagers moeten zich niet wenden tot het ministerie, maar tot de gemeente. Wanneer het gaat om grote projecten zal de gemeente advies inwinnen bij het ministerie. Hoewel je als project dus nu te maken hebt met een loket, zal in de praktijk toch blijken dat voor het doorlopen van de procedure de omgevingsmanager ook andere stakeholders zal moeten benaderen zoals bijvoorbeeld een ministerie. Omdat de wet recent is ingevoerd, zullen projecten in de beginfase nog moeten ontdekken wat de Wabo concreet betekent voor de werkzaamheden.

Veel gemeenten en provincies experimenteren al voor 2010 met de Wabo. Ervaringen zijn gebundeld op de website www.omgevingsvergunning.vrom.nl en er is door het ministerie een folder uitgebracht ter ondersteuning bij de invoering.



Aanleg kustverdediging, natuurcompensatie, ecologische verbindingzone en herstructurering van de glastuinbouw gaan hand in hand bij versterking van de kust van het Westland.

5 De omgevingsmanager

Het realiseren van een project is in de praktijk een grote opgave met stakeholders zowel binnen als buiten RWS. RWS heeft oog voor de omgeving, de omgevingsmanager maakt onderdeel uit van het IPM team. Dit betekent dat de omgevingsmanager vanaf het begin op zowel bestuurlijk als operationeel niveau meedraait. De persoonlijkheid en eigenschappen die de zachte kant van het projectmanagement benadrukken maken daarbij het verschil.

In de voorgaande hoofdstukken zijn we nader ingegaan op het werkveld van de omgevingsmanager en de bijbehorende taken en verantwoordelijkheden. In dit hoofdstuk wordt nader ingegaan op de omgevingsmanager zelf. Wie is bij RWS de omgevingsmanager en wat doet hij of zij? Welke persoonlijke eigenschappen en kwaliteiten bezit de omgevingsmanager die de projecten in de natte sector tot een succes maken? En hoe staat hij of zij in relatie tot anderen binnen het projectteam.

5.1 De rol van de omgevingsmanager

Idealer streeft de omgevingsmanager naar een situatie waarbij alle partijen binnen een project voordeel hebben bij de gekozen oplossing. Door te luisteren en rekening te houden met ieders wensen en belangen, probeert hij of zij zo creatieve oplossingen en consensus te bereiken. En uiteindelijk het project met alle betrokkenen te realiseren binnen de vooraf vastgestelde randvoorwaarde. Hiervoor staat de omgevingsmanager in nauw contact met de omgeving, maar ook met de andere rollen binnen het IPM

team en RWS breed. 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. Marktpartijen kunnen daarbij ondersteunen, maar niet de eindverantwoordelijkheid nemen.

5.2 Wie is de omgevingsmanager

Gedurende het gehele project is de omgevingsmanager betrokken. Aan het begin van het project houdt hij of zij zich bezig met het naar bovenhalen van de wensen en eisen. In de realisatiefase zorgt de omgevingsmanager dat de klanteisen uit de planstudiefase worden vertaald naar vraagspecificaties, worden vastgelegd in het contract en uiteindelijk ook goed worden uitgevoerd. Dit alles vraagt om samenwerking op ambtelijk, bestuurlijk en maatschappelijk niveau. Daarnaast vraagt het om een constructieve samenwerking met de aannemer en een goede uitwisseling met de diensten binnen RWS.

Binnen het IPM model is de rol van omgevingsmanager vooral beschreven als verantwoordelijk voor het 'bewerken' van de omgeving om het project gerealiseerd te krijgen binnen de randvoorwaarden en de conditionering. Hiervoor is intensief contact en overleg nodig, afhankelijk van de aard en context zal dit worden gevoerd door de omgevingsmanager, de projectmanager en/of de opdrachtgevende directeur of HID. De omgevingsmanager houdt steeds het overzicht en de regie, maar neemt niet altijd alles op zich. Bij grote projecten is dat ook onmogelijk. Tijdig opschalen naar een hoger niveau en het delegeren van specialistische taken aan adviseurs of aannemers is dan essentieel. [Werkwijzer Aanleg van RWS]

5.2.1 Competenties

Omdat omgevingsmanager een rol is en geen functie, is er geen formeel competentieprofiel voor de omgevingsmanager. Wel is er een beeld over de benodigde competenties. Omgevingsmanagement heeft grotendeels betrekking op de zachte kant van het projectmanagement. Vaardigheden die

binnen het van oudsher technisch georiënteerde RWS overigens minder vertegenwoordigd zijn en ook nog wel eens minder belangrijk werden gevonden. De persoonlijkheid van een omgevingsmanager kan het verschil maken, het is dus belangrijk om de juiste persoon aan de juiste situatie te koppelen. Algemene karaktereigenschappen zijn inlevingsvermogen en omgevings sensitiviteit. Daarnaast moet hij of zij ook een doortastende onderhandelaar en vasthoudende communicator zijn. Vaak is de speelruimte beperkt en moeten zaken met charme en de juiste toonzetting worden uitgelegd. De manier waarop de boodschap wordt gebracht, is dan bepalend.

De benodigde competenties van een omgevingsmanager kunnen verschillen per fase. Kortweg gezegd kun je stellen dat de omgevingsmanager aan het begin veel meer gericht is op het samenbrengen van wensen en eisen, het meenemen van verschillende partijen en het creëren van draagvlak. De omgevingsmanager is dan vooral strategisch bezig, hij of zij luistert en onderhandelt en houdt zich veel bezig met het managen van verwachtingen. Dit vraagt van de omgevingsmanager een bestuurlijke sensitiviteit en oog voor de gehele omgeving en wat zich daarin, zichtbaar of niet, afspeelt. In de realisatiefase gaat het bij de voorbereiding meer om de concrete vertaling van de eisen naar specifieke contracteisen en het beperken van hinder voor gebruikers. De omgevingsmanager schakelt daarbij constant en toetst of datgene wat is afgesproken ook in de contracten is terug te vinden en andersom. Bij de uitvoering moet omgevingsmanagement meer operationeel worden opgepakt. Afspraken moeten worden bewaakt, calamiteiten moeten in de kiem worden gesmoord, risico's moeten worden beheerst en overlast moet worden voorkomen.

De website www.stakeholders.nl geeft onder meer informatie over competenties van de omgevingsmanager.

Maasvlakte 2



Rainbow-methode Maasvlakte 2: aanleg nieuw land in zee biedt nieuwe kansen voor natuur(compensatie).

Bij Maasvlakte 2 heeft men de omgeving op basis van Strategisch Omgevingsmanagement (SOM) intensief betrokken bij het project. SOM is een aanpak voornamelijk gebaseerd op het 'Mutual Gain' gedachtegoed van Fisher en Ury: zorgvuldig voorbereiden van een dialoog of onderhandeling met de omgeving is een cruciale factor voor succes. Met oprechte interesse in het belang van de partijen wordt gezocht naar winst voor alle betrokkenen. Om hier te komen wordt een omgevingsstrategie bepaald en verankerd in het project. Tevens worden er analyses, dialogen en onderhandelingen opgezet. De aanpak is ontwikkeld door Twynstra Gudde. Voor meer informatie: www.twynstragudde.nl

5.2.2 Relatie met andere IPM-rollen in de realisatiefase

De omgevingsmanager werkt in het projectteam samen met de andere teamrollen. De scheidslijnen binnen het team zijn niet altijd helder en soms moet de omgevingsmanager hiërarchische lijnen doorkruisen. Met voldoende creativiteit, inzet en vrijheid hoeft dit echter een goede samenwerking met de andere IPM rollen niet in de weg te staan. Zoals bij elk team geldt ook hier dat het respecteren en betrekken van elkaars rol de samenwerking bevordert en dus daarmee ook het succes van het project beïnvloedt. Hieronder volgt een korte beschrijving van de samenwerking per IPM rol.

De projectmanager

De projectmanager is verantwoordelijk voor het projectresultaat en stuurt het projectteam aan. Hij of zij is dus ook verantwoordelijk voor het goed functioneren van de omgevingsmanager. De omgevingsmanager overlegt met de projectmanager en legt verantwoording af over zijn werkzaamheden.

De manager projectbeheersing

Projectbeheersing zorgt voor de projectbrede beheersing van het project op de aspecten scope, tijd, geld, risico, informatie, documentatie en rapportage. De risico's die de omgevingsmanager signaleert, bespreekt hij of zij met de manager risicobeheersing. Hierbij wordt gekeken naar de mogelijke gevolgen voor de planning, de kosten en de

kwaliteit. Samen stellen zij maatregelen op om de risico's te beheersen.

De contractmanager

Samenwerking met de contractmanager is essentieel. De afspraken die door de omgevingsmanager met omgevingspartijen zijn gemaakt, moeten in het contract worden geborgd en door de aannemer worden uitgevoerd. De omgevingsmanager draagt zorg voor de monitoring hiervan. Tevens is het belangrijk om in deze fase de aannemer aan te spreken wanneer zaken anders lopen dan in de contracten staan omschreven om uiteindelijke escalatie zoveel mogelijk te voorkomen. Wanneer taken van omgevingsmanagement zijn uitbesteed aan de marktpartij, zal de omgevingsmanager vooral de vorderingen bewaken.

Specifieke competenties omgevingsmanagers

Goed kunnen luisteren en empathie	Kunnen inleven in de belangen en standpunten 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	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. Door de taal van de belanghebbende te spreken, ontstaat eerder vertrouwen. Daarnaast is het belangrijk projectgerelateerde zaken goed te kunnen verwoorden en beschrijven.
Organisatiesensitiviteit/timing	Gevoel hebben voor timing van processen en de omgeving op het juiste moment inbrengen. Als het te vroeg gebeurt kan men er nog niets mee, gebeurt het te laat is er geen ruimte meer.
Bestuurlijk/politieke sensitiviteit en omgevings sensitiviteit	Gevoel hebben voor het politieke 'spel' in de regio en tussen de regio's en de ministeries en je houden aan de daarvoor geldende spelregels. Goede voelhorens hebben voor wat er in de regio speelt en bekend zijn 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	Deals kunnen sluiten en weten wat je daarbij wel en niet kan beloven.
Helicopterview	In staat zijn de situatie snel te overzien: een globaal overzicht, waarbij je hoofdzaken van bijzaken weet te onderscheiden.
Coördineren	In staat zijn verschillende inhoudelijke terreinen te betrekken en ervoor kunnen zorgen dat op tijd output wordt geleverd.

Tabel 7: Belangrijke competenties voor omgevingsmanagers

De technisch manager

De primaire taak van de technisch manager is het beheersen van het technisch proces en het aansturen van de technische disciplines. Gedurende het project is hij of zij verantwoordelijk voor de inhoudelijke kwaliteit en veiligheid van het project. De technisch manager levert de technisch inhoudelijke input aan de rolhouders voor de producten waar zij verantwoordelijk voor zijn. Aan de omgevingsmanager levert hij of zij onder meer input voor bestuurlijke besluitvormingsdocumenten en overige afstemming/communicatie met partijen.

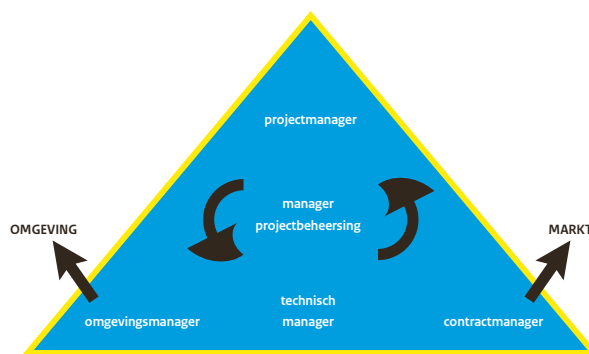
Regiocoördinatoren

De Regiocoördinatoren vallen niet onder het IPM-rollenmodel, maar vanwege hun belang, worden zij hier wel behandeld. In complexe bestuurlijke situaties zijn zij volledig op de hoogte van de bestuurlijke context en zorgen zij voor een eenduidige communicatie. 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 om 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. De dienst Zuid-Holland en Noord-Holland maken gebruik van regiocoördinatoren.

Projectdirecteuren

Ook de projectdirecteuren behoren niet tot het IPM-rollenmodel. Omdat een aantal projecten werkt met projectdirecteuren is het zinvol hen hier te benoemen. In deze projecten, zoals projecttoekomst Afsluitdijk, zullen de externe relaties door hem of haar worden onderhouden. De projectmanager zal zich in deze situatie met de interne relaties bezighouden. Voor de omgevingsmanagers betekent dit dat zij de projectdirecteur goed informeren en terugmelding van hem vragen betreffende de ontmoetingen met externen.



Figuur 12: IPM model RWS projecten

5.3 Professionalisering Omgevingsmanagers

Om binnen RWS de kwaliteit van omgevingsmanagement goed te borgen, wordt op verschillende niveaus gewerkt aan de professionalisering van het vak. Zo is er een opleidingstraject van het Corporate Learning Center (CLC) en wordt er ondersteuning geboden bij het zoeken van de juiste omgevingsmanager bij het juiste project. Daarnaast zijn er verschillende kennisuitwisselingmogelijkheden. Bij de Dienst Verkeer en Scheepvaart (DVS) wordt elk jaar een afgestemd jaarprogramma opgesteld ter ondersteuning van de professionalisering van de omgevingsmanager. Een van de producten is dit werkboek Omgevingsmanagement Nat. Tevens wordt gewerkt aan andere producten om de omgevingsmanager te helpen in het goed kunnen uitvoeren van zijn taak. Dit gaat in overleg staf DG en andere landelijke diensten en de Kenniskring/Expertgroep Omgevingsmanagement. In de Kenniskring zijn regionale en landelijke diensten van RWS vertegenwoordigd die regelmatig bij elkaar komen om de kennisuitwisseling te borgen. Eén van de doelstellingen van de Kenniskring is het ontwikkelen van een netwerk van omgevingsmanagers die elkaar makkelijk kunnen vinden voor advies of ondersteuning. Daarnaast participeert RWS in het kennisprogramma Kennis in het groot (King). Dit programma stimuleert de kennisuitwisseling tussen grote projecten op het gebied van projectmanagement. Ook het kennisdomeinen Omgevingsmanagement is hier een onderdeel van.

De omgevingsmanager moet:

- strategisch kunnen denken en van zowel de zachte als de harde kant het nodige af moet weten;
- een vertaling kunnen maken van buiten naar binnen naar contract en omgekeerd;
- marktpartijen (adviesbureaus en/of aannemer) kunnen aansturen;
- de regierol kunnen voeren en een 'risicodenker' kunnen zijn.

'Oog en oor voor de omgeving met een risicogestuurde aanpak'

Caren Hoekstra en Karin van Andel, Programma Ruimte voor de Rivier



Caren Hoekstra



Karin van Andel

Het programma Ruimte voor de Rivier (PDR) werkt aan het beter beschermen van het rivierengebied tegen overstromingen. Dit gebeurt door de rivier meer ruimte te geven en daar waar dit niet mogelijk is de dijken te verbeteren. Hoofddoelstellingen van het programma zijn veiligheid en ruimtelijke kwaliteit. Het programma kent een risicogestuurde aanpak op programma- en op projectniveau. Op beide niveaus is een rol voor omgevingsmanagement weggelegd.

Programmadirectie Ruimte voor de Rivier

Het programma RvR bestaat uit 39 maatregelen. Een groot deel van deze projecten wordt vorm gegeven en uitgevoerd door andere overheden zoals waterschappen, gemeenten en provincies en een aantal door RWS zelf. De voortgang, inhoud en samenhang van alle maatregelen

wordt bewaakt door de Programmadirectie Ruimte voor de Rivier (PDR). Het cluster riviertakmanagement is binnen de directie de linking pin tussen de projecten en het programma. Eén van de riviertakmanagers is Caren Hoekstra, aanspreekpunt voor een viertal projecten. *'Als riviertakmanagers fungeren we als intermediair tussen de PDR en de projecten. Je bewaakt de vlotte voortgang van het proces, de samenhang met andere maatregelen en allerlei complexe deelprocessen en hebt daarvoor veel contact met de initiatiefnemers, realisatoren en de opdrachtgever (de Tweede Kamer en de staatssecretaris). We hanteren een risicogestuurde aanpak waarbij zaken die een belemmering kunnen gaan vormen voor de scope, tijd en geld vroegtijdig worden gesignaleerd en aangepakt om te voorkomen dat de projecten hier in een later stadium hinder van ondervinden.'*

De initiatiefnemers van de projecten van Caren Hoekstra zijn een provincie en een aantal waterschappen. De partijen zijn zelf verantwoordelijk voor hun project, maar de riviertakmanager is nauw betrokken en kijkt waar behoefte is aan facilitering vanuit de PDR. De projecten doorlopen de SNIP-systematiek, waarbinnen op vastgestelde momenten wordt getoetst aan de afgesproken kaders. Hoekstra: *'De riviertakmanager heeft veelvuldig contact met de initiatiefnemer of realisor van een maatregel. Wederzijds vertrouwen is hierbij een bepalende factor voor een goede relatie. De projectteams moeten het werk doen en daarin moet jij ze vrijlaten, maar zeker niet loslaten. Je moet er zijn op de juiste momenten.'*

Kribberlaging Waal

Eén van de projecten die valt onder het programma RvR is 'Kribberlaging De Waal'. Langs de Waal worden 750 kribben verlaagd om de afvoer van water te bevorderen. Karin van Andel is omgevingsmanager 'Kribberlaging De Waal' en heeft veel contact met de PDR en de riviertakmanager. *'Samen proberen we zoveel mogelijk hindernissen voor te zijn. Neem bijvoorbeeld de adviesnota SNIP 3, hier hebben wij met de riviertakmanager gekeken naar mogelijke belemmeringen om problemen later te voorkomen. Ook schuift de riviertakmanager aan bij overleggen met de omgeving als we dat nodig vinden. Bij een overleg van de klankbordgroep kan dit bijvoorbeeld heel verhelderend werken omdat het totale plaatje van het programma RvR zo beter in beeld wordt gebracht. Tevens geeft het de PDR een beter beeld van de verschillende belangen.'*

Het project is opgedeeld in drie fasen. De eerste fase betreft de verlaging van 100 kribben. In de tweede fase van het project worden nog eens 150 kribben verlaagd, deze fase is bijna gereed voor de aanbesteding. De derde fase betreft de verlaging van de laatste kribben en bevindt zich in de planstudiefase. Omdat het de eerste keer is dat er op zo'n grote schaal kribben worden verlaagd, zijn in eerste instantie 100 kribben verlaagd. De effecten volgt men op de voet en de resultaten worden direct meegenomen bij de verlaging van de overige kribben. *'Snelheid is belangrijk, maar we hebben nu wel het maximale bereikt'*, benadrukt Karin van Andel. *'Het team speelt hierin een grote rol. Het grote winstpunt is dat wij de planstudie en realisatie als 1 team doen. Dit*

werkt merkbaar goed en leidt tot snelheid. Daarnaast moet je als team creatief en flexibel zijn en kunnen presteren onder hoge druk. Je kunt zien dat het team goed op elkaar is ingespeeld en dat er aandacht is geweest voor de teamsamenstelling.' Het team onderhoudt veel contacten met de omgeving, maar de overleggen worden niet altijd door RWS zelf gedaan. Volgens Karin van Andel kan dit prima. 'Afhankelijk van het onderwerp of de verantwoordelijkheid van een ieder kunnen stakeholders ook door een adviesbureau of aannemer worden benaderd. Als je hierover vooraf goede afspraken maakt met de stakeholder en de verwachtingen naar elkaar helder hebt, hoeft dit geen probleem te zijn. Uiteindelijk blijft het altijd van belang om goed te kijken naar de standpunten en belangen en van daaruit te zoeken naar passende oplossingen.'

Ruimte voor de Rivier: aandacht voor veiligheid en ruimtelijke kwaliteit.



6 Ontwikkelingen

Nederland is de delta van West-Europa en het Nederlandse landschap is voor het grootste deel geënt op de loop van waterstromen. Geen wonder dat het water van grote invloed is op ons leefklimaat. Met de huidige ontwikkelingen in het klimaat staat de natte sector van RWS samen met andere partijen voor een duidelijke opgave: droge voeten en voldoende zoet water.

Het klimaat verandert, de verwachting is dat de zeespiegel sneller gaat stijgen en er meer regen zal vallen dan de rivieren aankunnen. En achter onze kustlijn ligt een dichtbevolkt gebied met mensen en dieren die kwetsbaar zijn voor overstromingen. Tel daar bij op de stijgende



De gevolgen van de klimaatverandering dringen door in Den Haag en verder, samen wordt gewerkt aan een doeltreffende aanpak.

temperatuur en de droge zomers die de zoetwatervoorziening in gevaar brengen en de urgentie is duidelijk. Nederland staat samen met provincies, gemeenten, waterschappen, maatschappelijke organisaties, bedrijfsleven en kennisinstituten voor de taak ons land te beschermen tegen hoog water en te zorgen voor voldoende schoon en zoet water.

Het is cruciaal om op alle niveaus samen te werken. Daarnaast zullen processen worden versneld mede ingegeven door de crisis- en herstelwet. De wet is ingezet om de economische crisis de baas te worden, zal mogelijk een permanent karakter krijgen. De wet voorziet in kortere administratieve en bezwaarprocedures voor onder meer de natte infrastructuursector.

In deze wateropgave speelt RWS tezamen met andere partijen onmiskenbaar een rol en draagt bij door een integrale aanpak van programma's en maatregelen. In dit hoofdstuk brengen we deze aanpak nader in kaart.

6.1 Nationale Wateropgave

Er is voor de beheersing van het water op korte en lange termijn een Nationale Wateropgave beschreven. Hieronder vallen de beleidsagenda's Beheer- en ontwikkelplan Rijkswateren (BPRW) en het Deltaprogramma met de daarbij horende uitvoeringsprogramma's. Een van de uitvoeringsprogramma's van BPRW is Kader Richtlijn Water (KRW).

Er zijn diverse indelingen in het watersysteem. Voor de (landelijke) begroting en opname in het MIRT-boek wordt de verdeling waterkeren en waterbeheren gehanteerd.

De gangbare verdeling volgens het BPRW is de functionele indeling:

1. veiligheid
2. voldoende water
3. schoon en (ecologisch) gezond water
4. scheepvaart
5. gebruikers

KRW valt onder schoon en (ecologisch) gezond water. Er zijn al meer programma's benoemd in het verleden, zoals NURG (nader uitgewerkt rivierengebied, gestart in 1993 voor realiseren natte natuur, met in 2000 aanvullende doelstelling veiligheid) en PDR (Ruimte voor de rivier, ook veiligheidsdoelstelling, waterstandsverlaging of waterstand-neutraal). Momenteel worden projecten uit deze programma's die on hold gezet waren, met synergie-budget KRW en samenvallende doelstellingen (toch) gerealiseerd.

Zoals bij droge projecten de districten een onmisbare rol spelen, is dit bij de natte projecten vaak een derde partij, zoals de waterschappen en provincies. RWS heeft niet altijd het voortouw of is initiatiefnemer of alleen financier. Er zijn veel natte projecten die in co-beleid en/of co-financiering plaatsvinden. Of zelfs alleen maar een financiële bijdrage van RWS ontvangen. RWS heeft een eigen toetsbeleid, maar door deze verregaande samenwerking, wordt ook dit afgestemd met de andere partijen. Omdat meerdere regio's met dezelfde waterschappen te maken hebben, zullen ook de regio's met elkaar moeten afstemmen wat voor afspraken er gemaakt worden en het liefst landelijk consistent. De voortgang van een proces en/of project wordt niet alleen getoetst door RWS, maar door deze constructie ook of juist door derden. RWS wil hier overigens wel invloed op uit kunnen (blijven) oefenen. Relatiebeheer is hier dus heel belangrijk en regelmatig afstemmen over de voortgang van het proces en hoe naar buiten te treden met informatie (en onder welke vlag)

6.1.1 Programma Kaderrichtlijn Water (KRW)

De Kaderrichtlijn Water (KRW) is een Europese richtlijn die verlangt dat de kwaliteit van het oppervlakte- en grondwater in Europa in 2015 op orde is. De Europese Unie stelt hoge eisen aan de Europese landen om de waterkwaliteit te verbeteren door een natuurlijker inrichting en door verontreinigde stoffen in het water terug te dringen. Een internationale aanpak is belangrijk. Water stopt niet bij de landsgrens.

Daarom werkt RWS samen met de waterbeheerders regionaal, nationaal en internationaal, maar ook met natuurbeheerders en belangenorganisaties aan de kwaliteit van onze wateren. Omdat er veel werk in korte tijd verzet moet worden is er voor RWS een landelijk coördinatiepunt: het programmabureau KaderRichtlijn Water. Het programmabureau faciliteert de Regionale Diensten bij de uitvoering van de KRW maatregelen op onderdelen waarbij landelijke afstemming of afspraken nodig zijn.

Meer weten over het BPRW? Zie intranet en internet:

- BPRW op www.rijkswaterstaat.nl
- Relevante BPRW Documenten

6.2 Deltaprogramma

Er wordt in een andere context ook gesproken over 6 watersystemen: Rivieren, Kanalen, IJsselmeergebied, Wadden, ZW Delta en Noordzee. In het Deltaprogramma onderscheiden ze 4 programma's: Rivieren, Wadden/Kust, IJsselmeergebied en Zuid Westelijke Delta. Het doel van het Delta programma is om Nederland ook voor de volgende generaties te beschermen tegen hoogwater (veiligheid) en te zorgen voor voldoende zoetwater.

Het advies van de Deltacommissie die betrekking heeft op de bescherming van Nederland tegen de effecten van klimaatverandering, heeft grote invloed gehad op het Nationaal Water Plan. De adviezen zijn daarin echter niet zonder meer overgenomen. Om te komen tot een klimaatbestendige inrichting van Nederland heeft de Deltacommissie het Deltaprogramma opgesteld. Dit programma wordt financieel (Deltafonds) en politiek-bestuurlijk verankerd in een vernieuwde Deltawet. Het is een nationaal programma waarin Rijksoverheid, provincies,

waterschappen en gemeenten met elkaar samenwerken. Maatschappelijke organisaties, kennisinstellingen en het bedrijfsleven worden actief betrokken. Het Deltaprogramma staat onder regie van de deltacommissaris, de regeringscommissaris die door het kabinet is aangesteld voor dit programma. In het Deltaprogramma wordt de besluitvorming over de aanbevelingen van de Deltacommissie voorbereid.

Onder verantwoordelijkheid van de Deltacommissaris wordt jaarlijks het Deltaprogramma opgesteld. Dit is een beleidsstuk als bijlage bij de rijksbegroting. Het Deltaprogramma 2011 is de eerste en is verschenen in september 2010.

Kosten

Met de uitvoering van het Deltaprogramma is tot 2050 een bedrag van 1,2 à 1,6 miljard euro per jaar gemoeid en voor de periode 2050 - 2100 een bedrag van 0,9 à 1,5 miljard euro per jaar. Binnen het Deltaprogramma wordt voor de waterveiligheid zandsuppletie aan de kust toegepast. Als deze zandsuppletie wordt vergroot om de Hollandse en Zeeuwse Noordzeekust met bijvoorbeeld 1 km uit te breiden om zo ruimte te scheppen voor functies als recreatie en natuur, is een aanvullend bedrag nodig van 0,1 à 0,3 miljard euro per jaar.

Indicatie extra kosten per jaar (miljard euro)	Periode		Gemiddeld
	2010 - 2050	2050 - 2100	2010 - 2100
Deltaprogramma	1,2 tot 1,6	0,9 tot 1,5	1,0 tot 1,5
Deltaprogramma, met extra ruimte aan de kust voor andere functies	1,3 tot 1,9	1,2 tot 1,8	1,2 tot 1,8

Bedragen zijn uitgedrukt in prijspeil 2007 en zijn inclusief BTW

Figuur 13: Kosten Deltaprogramma



Figuur 14: Deltaprogramma

'Sanering Ketelmeer-West'

Lyndy Volkers, omgevingsmanager, RWS IJsselmeergebied



Als Omgevingsmanager is Lyndy Volkers (werkzaam bij Rijkswaterstaat IJsselmeergebied) betrokken bij één van de grootste waterbodemsaneringsprojecten in uitvoering in Nederland, te weten Sanering Ketelmeer-West. Landelijk gezien is dit project in haar ogen een voorbeeld van hoe je binnen een Design &

Construct (D&C)-contract grote contractuele onzekerheden kunt borgen, die vervolgens effect hebben op de dagelijkse uitvoering van het project, zonder dat Omgevingsmanagement daardoor bekneld raakt tussen techniek en contract.

Op het moment van aanbesteden (medio 2009) was niet bekend om hoeveel kuub specie het ging, wat de vervuilingsgraad was en waar de specie naar toe zou moeten gaan. Daarnaast was er sprake van een zeer korte voorbereidingstijd (7 maanden) voor de benodigde vergunningen. Tot slot is er gediscussieerd over de gevolgen van de nieuwe Waterwetgeving in relatie tot de saneringsgrondslag. Er werd door deze benadering van kansen en risico's een sterke dynamiek gecreëerd, die nog eens werd versterkt door de (vergaande) uitbesteding naar de markt van alle rollen uit het IPM-model. En dus ook van OM.

De markt is in dit geval een (tactisch opererend en toetsend) adviesbureau, alsmede de (operationele) aannemer. RWS kan zich daardoor bezighouden met de strategische procesvoering, die op verschillende schakborden plaatsvindt. In het contract zitten niet alleen de bovengenoemde onzekerheden (rondom kuubs, berging en saneringsgrondslag), maar heeft men er daarnaast voor gekozen om een zogenoemde 'consideransregeling' op te nemen. Hiermee gaan opdrachtnemer en opdrachtgever tijdens de voorbereiding en realisatie gezamenlijk op zoek naar project- en procesoptimalisaties, en valt er voor beide partijen een win-win-situatie of meerwaarde te bereiken (financieel of anderszins).

In de aanbestedingsperiode konden aannemers bovendien inschrijven op een drietal zogenoemde 'plusprojecten', projecten die naast de contractscope ook mee aangeboden mochten worden. Hiervoor was door middel van de EMVI-systematiek een forse kwaliteitswaarde te behalen waarmee de extra kosten weer terug te verdienen waren in een soort 'EMVI-korting'. Zodoende was het mogelijk om met het extra werk toch een lagere 'fictieve' inschrijfsom te bereiken waarmee de opdracht was te verkrijgen. Ook deze plusprojecten (tweemaal een sanering, en eenmaal de aanleg van een vaargeul) waren onderdeel van het schakbord van het projectteam van RWS.

"Voor mij als Omgevingsmanager betekent dit dat ik continu alert ben op de vraag 'wie doet wat wanneer en hoe?'. Je wilt namelijk als Omgevingsmanager in een dergelijk realisatieproject op basis van integraal risicomanagement een goede balans zoeken tussen de zakelijk-contractuele kant van het project en de mensgerichte focus van Omgevingsmanagement. Dat 'harde' contract botst dus wel eens met het 'zachte' omgevingsmanagement. We hebben de aannemer via stevige EMVI-criteria op Omgevingsmanagement de opdracht gegund, waarna een uitvoeringsplan voor OM geschreven moest worden. Daarnaast hebben we in het contract een bonus/malusregeling voor klachten opgenomen.

Ik besteed veel tijd aan het duidelijk maken van de RWS-belangen en de (bestuurlijke) risico's. Een aannemer of adviesbureau heeft nu eenmaal andere belangen. Daarnaast blijft het lastig voor externe bureaus en voor opdrachtnemers om de interne belangenafweging van RWS goed te doorzien en in te schatten. Een aantal schakborden blijft lastig zichtbaar. Uiteindelijk blijf je wel als RWS'er eindverantwoordelijke voor een tevreden omgeving. Bovendien: meer schakels tussen jou en het eindproduct, betekent meer raakvlakken en een grotere kans op kwali'tijds'verlies. Voor ons project kost dat aardig wat investeren in elkaar, en daar zetten we dus sterk op in. Maar het heeft ook resultaat. De belangrijke mijlpaal "start werk" is op tijd gehaald en de omgeving staat positief ten opzichte van het project!"

Als tips zou Lyndy willen meegeven:

- denk goed na wat jijzelf onder 'de regierol van RWS' verstaat (wat doe je zelf, wat laat je de markt doen, en wie bet(p)aalt wat?); de taken bevoegdheden en verantwoordelijkheden moeten helder belegd zijn;
- denk goed na over hoe je 'zachte' OM-aspecten op een 'harde' manier verwoordt in het contract (en hoe je dat vervolgens toetst via SCB);
- houd marktpartijen een interessante (contractuele) wortel voor ook op het gebied van omgevingsmanagement, zodat OM op de agenda blijft staan!

Literatuurlijst

RWS bronnen

- Aan het water, zo divers is water publiek, Samenwerkingsverband Waterzaken (RWS-WD), RWS 2009
- Aan het roer.... wat Rijkswaterstaat weet van vaarweggebruikers, RWS Dienst Verkeer en Scheepvaart (DVS) 2008
- Beheer- en ontwikkelplan voor de Rijkswateren 2010-2015, RWS december 2009
- Werkwijzer aanleg, RWS
- IPM rollen, RWS
- Projecten komen en projecten gaan, maar de beheerder blijft bestaan 'Een visie op het regionale omgevingsmanagement van RWS', RWS DUO werkgroep Omgevingsmanagement
- Kwaliteitplan nat: Onderzoek naar de kwaliteit van natte planstudies, Willem Koetsenruijter, Paul Jongenjan, e.a, RWS maart 2006
- Nederland in Zicht, water en ruimtelijke ontwikkeling in Nederland: de diagnose, Pieter Schengenga, Liesbeth Jorna e.a, RWS
- Omgevingsmanager: de onmisbare schakel tussen buiten en binnen, RWS december 2009
- Werkwijzer Minder Hinder Scheepvaart, RWS
- Notitie Stakeholdersanalyse, Jeroen Weertman, RWS Dienst Scheepvaart en Verkeer (DVS)
- Inventarisatie Brede Publiekparticipatie binnen RWS, Astrid Paulussen, Dienst Verkeer en Scheepvaart afdeling Gebruikers Verkeer en Vervoer, maart 2009

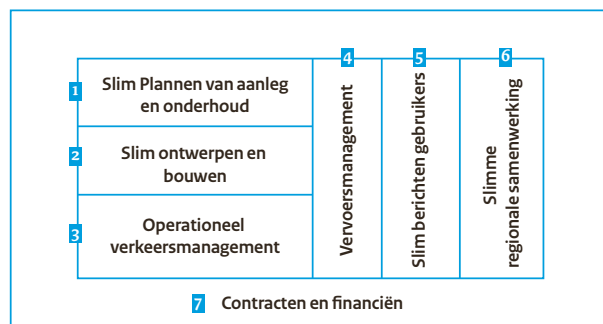
- Open, Projectdirectie Sneller & Beter, februari 2010
- Beheerkader Netwerken Rijkswaterstaat, RWS juni 2010
- Werkwijzer projectcommunicatie bij uitvoeringsprojecten, RWS
- Werkwijzer Planstudies Droog, RWS
- Achteruitkijkspiegel: Terugblik op 30 jaar spiegelaanpak, RWS Scheepvaart Verkeerscentrum (SVC)
- Inspraak bij planvorming: Van 'Nee'denken naar 'Mee'denken, januari 2008
- Natte Verkenningen en planstudies: bewust sneller en beter, MER-nieuws, nr 71
- Rivierverruiming Limburg: van tegenstanders medestanders maken, MER-nieuws, nr 71
- De bijdrage van Rijkswaterstaat aan Sneller & Beter aanlegproces van droge en natte infrastructuur, Sieben Poel, Suzan Vos, Arjan van Moorsel en Erik Koopman

Niet-RWS bronnen

- Samen werken met water 'Een land dat leeft, bouwt aan zijn toekomst', Deltacommissie 2008
- Handboek Strategisch Omgevingsmanagement, Marc Wesselink, Ronald Paul, 2010

Bijlage 1:

Zevenklapper Minder Hinder Scheepvaart



De zevenklapper

Klap 1: Slim plannen

Bij de planning kan hinder worden voorkomen door bijvoorbeeld het werken op de vaarwegen wanneer het rustig is, het niet gelijktijdig werken op hoofdroutes en de bijbehorende alternatieve routes en een goede en tijdige communicatie.

Voor een actueel overzicht van alle werken aan de vaarweg kan gebruik worden gemaakt van Planning Landelijk Onderhoud Vaarwegen (PLOV). In deze database worden alle hinder veroorzakende projecten bijgehouden.

Klap 2: Slim bouwen

Het minimaliseren van hinder kan ook door slimme bouwmethoden. Dit moet dan echter goed worden opgesteld in de contracten aangezien RWS tegenwoordig de inhoudelijke ontwerpwerkzaamheden dikwijls aan de aannemer overlaat. Mogelijke methoden zijn het slim definiëren van het project, waardoor toekomstige hinder kan worden voorkomen. Of sluizen/vaarwegen dusdanig ontwerpen, zodat onderhoud gepleegd kan worden met minimale of geen hinder.

Klap 3: Operationeel verkeersmanagement

Het operationele verkeersmanagement omvat alle maatregelen die genomen worden om het verkeersaanbod op de vaarweg vlot en veilig te laten doorstroom, zoals een regelscenario. Dit is een standaard set van maatregelen die kan worden ingezet bij schaarste of onveiligheid, bijvoorbeeld door het prioriteren van verkeer en het instellen van toerbeurten bij lange wachttijden. Op dit moment is binnen RWS geen uniforme aanpak voor het opstellen van regelscenario's, maar deze is wel in ontwikkeling.

Klap 4: Vervoersmanagement

Samen met verladers en vervoerders kunnen afspraken worden gemaakt voor oplossingen om de hinder te beperken. Idealiter start dit vijf tot één jaar voor de uitvoering van grote werken.

Klap 5: Slim berichten van de (vaarweg)gebruiker

Communicatie is vooral effectief om de beleving te beïnvloeden. Duidelijk en op tijd communiceren is dan noodzakelijk. Afhankelijk van de hinder kan een aantal communicatiemiddelen worden ingezet.

Voorbeelden zijn:

- Landelijke informatielijn
- Website VanAanarBeter.nl
- Bouwborden en advertenties
- BAS-berichtgeving

Voor elke hinderklasse is bij RWS een gedetailleerde communicatieplanner uitgewerkt. Hierin staan de verplichte communicatiemomenten, maar ook andere momenten waarop communicatie met internen of externen handig is. De planner is terug te vinden in het Handboek 'Communicatie bij werkzaamheden aan de vaarweg'.

Klap 6: Slimme regionale samenwerking

Om Minder Hinder te realiseren is het van belang op het juiste moment met relevante regionale partijen als wegbeheerders, hulpverleningsorganisaties, de Schuttevaer, vervoerders en verladers in gesprek te treden en ze goed te informeren. Ook kan gedacht worden aan een permanente samenwerking met regionale partijen waar projecten periodiek kunnen worden doorgenomen en communicatie op elkaar kan worden afgestemd.

Klap 7: Contracten en financiën

Door de 'innovatieve contracten' verschuift een deel van de ontwerpverantwoording naar de aannemer. Omdat Minder Hinder maatregelen meer geld kosten zal de aannemer dit over het algemeen niet automatisch meenemen.

Maatregelen kunnen dan worden geborgd middels EMVI. De praktijk leert dat hiermee niet altijd het verminderen van hinder is afgedekt, het beschrijven van scenario's voor kritieke momenten kan de schade dan beperken wanneer een vaarweg onverhoopt toch ongaanbaar blijkt te zijn.

Bijlage 2:

Planvorming met gebruik van moderne hulpmiddelen

Digitale planvorming

Binnen RWS is, mede ingegeven door de commissie Versnelling Besluitvorming Infrastructurele Projecten, behoefte aan versnelling van de planvorming. Het gebruik van moderne middelen kan hier een waardevolle bijdrage aan leveren.

Tegenwoordig is veel informatie die we nodig hebben voor de planvorming digitaal, net als de publicatie van de formele plannen. Ontwikkelingen op dit gebied zijn de afgelopen jaren in een stroomversnelling geraakt. Om beter zich te hebben op het gebruik hiervan binnen RWS, inventariseert DVS welke projecten gebruik maken of hebben gemaakt van moderne middelen om de planvorming te versnellen.

Geografische informatie systemen (GIS) heeft tegenwoordig elke overheid. Vaak wordt GIS gebruikt om kaarten te maken voor rapporten. GIS kan echter ook toegepast worden als centraal informatie-systeem voor de plan-

ontwikkeling. Bij hoogspanningsorganisatie Tennet wordt GIS sinds 2007 voor alle grote nieuwbouwprojecten op deze manier ingezet.

Snel en overzichtelijk

In 2007 kreeg Tennet de opdracht binnen 2 jaar een MER, Rijksinpassingsplan en alle vergunningen te maken voor het Randstad380 kV project: een nieuwe 'electrische snelweg' van Delft naar Amsterdam. Dit is gelukt door het hele planproces van begin tot einde met GIS te ondersteunen.

Het planproces begon met een startnotitie m.e.r. Binnen één maand werd alle informatie nodig voor het maken van een startnotitie digitaal verzameld door Tennet en voor een quick scan aan onderzoeksbureau's voor ecologie en landschap toegezonden. De resultaten van deze onderzoeken werden ook weer digitaal verzameld en vertaald naar digitale kaartbeelden. Vervolgens werd in één dag een decisionroomsessie georganiseerd met de vier betrokken

voormalige ministeries (EZ, VROM, LNV en V&W). Met als resultaat:

Aan het einde van de dag overeenstemming over de inhoud van de startnotitie. Er was zelfs zoveel vertrouwen bij de ministeries dat er een 'voorlopig voorkeursalternatief' werd vastgesteld, waarna de startnotitie werd uitgeschreven. Op eenzelfde wijze werden de m.e.r.-onderzoeken en tracéafwegingen gemaakt en is uiteindelijk het tracébesluit genomen. Ook de vergunningen en de grondverwerving werd op basis van GIS-informatie uitgevoerd.

Door het gebruik van digitalisering en visualisering in het planproces was het mogelijk veel beter en sneller inzicht te krijgen in belangrijke aspecten van het project. Waardoor er ook minder fouten zijn gemaakt. Goede en snelle informatie geeft vertrouwen bij alle betrokkenen, zowel binnen als buiten het project. Deze manier van werken sluit goed aan op de bestaande planvorming, maar maakt het beter en sneller en spaart daarmee tijd en geld.

Bijlage 3:

Tips en Info Marktbenadering/ Vervlechting

Tips en Info Marktbenadering/Vervlechting

De Monitor Nieuwe Marktbenadering/Vervlechting 2009 en het bijbehorende Voorbeeldenboek geven inzicht in de faal- en succesfactoren van vroege marktbenadering. In dit voorbeeldenboek is ook een aantal natte projecten beschreven. Diverse Rijkswaterstaartpartijen 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 vervlechtingsprojecten
- DI, afdeling IMG (Inkoopmanagement) kaders en contractenbuffet

Overige aanbevolen literatuur:

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



Bijlage 4:

Contactpersonen Kenniskring Omgevingsmanagement

Karin van Andel (PDR)
Diederik Bijvoet (DI)
Aad van den Burg (DVS)
Amber van Dam (DZH)
Charlotte Defesche (CDR)
Andre Eversdijk (DZL)
Sandra Faessen (DON)
Peter van der Ham (DZH)
Pierre Hawinkels (DLB)
Arthur Kors (WD)
Jacqueline te Lindert (WVR)
Arthur van Looij (DI)
Maarten Merks (DNB)
Jörgen van der Meer (DZH)

Barbara van Offenbeek (DNH)
Karen Oostinga (IJG)
Carmen Peletier (CDR)
Brigitta Petras (DNN)
Auke Regeling (DNH)
Jan Rienstra (DNH)
Rolf-Jan Sielcken (CDR)
Andre Sluiter (DNH)
Christiaan Stoffer (RDU)
Ilkel Taner (DNH)
Bert Verhage (DZL)
Krijn Verwey (DNN)
Ferry de Waard (DZH)
Elly van Welie (CDR)
Kirsten van Zalinge (RDU)

Bijlage 5:

Voorbeelden van berichten in de pers van project De zandmotor

Zandmotor Westlandse kust

Het proefproject de Zandmotor houdt in dat er op één locatie voor de Delflandse kust een enorme hoeveelheid zand wordt gestort (miljoenen kubieke meters), waarna de natuur het werk zal doen. Geduld is daarbij wel noodzakelijk, het kan

een jaar of vijftig duren voordat al het zand geleidelijk afgezet is op de kustlijn. Tussentijds worden de ontwikkelingen goed in de gaten gehouden, en wanneer nodig aangepast. Het resultaat zal naar verwachting een 'natuurlijk' aangegroeide kustlijn zijn die bescherming tegen de zee, en ook ruimte

biedt aan recreanten en natuurliefhebbers. Als het proefproject voor de Delflandse kust slaagt, zullen 'zandmotoren' ook verderop langs onze zandige kust ingezet kunnen worden. Het project is nu in het stadium dat er een uitgewerkt plan, hetgeen de omgeving niet is ontgaan.

Negatieve reactie:

'Rijkswaterstaat gooit 70 miljoen in zee'

WESTLAND • Heulemaar A. Wijnands vindt het onbegrijpelijk dat Rijkswaterstaat met een zandopplee-project 70 miljoen euro aan belastinggeld sommar in de Noordzee kiepert.

Wijnands stapte gisteren naar de Raad van State om een blokkade voor het project zandmotor op te werpen. Het gaat om een zogenaamd pilot-project waarbij in korte tijd een heleboel zand voor de smalle Delflandse kust wordt gestort. Een woordvoerder van Rijkswaterstaat zei met deze proef te willen onderzoeken of de afzinking van de kust op die plek kan worden vertraagd.

GELDERKWIJSTING

Wijnands noemt het project een toonbeeld van geldverkwisting. „Wat heb je eraan om 70 miljoen euro aan zand in de zee te snijten?“ vroeg Wijnands zich gisteren hardop af. „Daardoor wordt de strooming alleen maar sterker, zal het zand nog sneller verdwijnen en ontstaan er levensgevaarlijke stromingen aan het strand. Uit onderzoek blijkt dat je veel beter basaltblokken kan afzinken of helmgras planten om duinvorming te stimuleren en zand vast te houden. Dat is goedkoper en duurzamer, maar nu de overheid heeft blijkbaar belastinggeld zat om het in de Noordzee te kieperen,“ zei Wijnands.

Overigens is de kans klein dat de Raad van State de bezwaren van Wijnands inhoudelijk gaat beoordelen, omdat hij te laat was met zijn wijzen tegen het project.

Uitpraak volgt binnen twee weken. (Cerberus)

Voorbeeld van weerstand vanuit de omgeving

Positieve reactie:

Scholieren schilderen hun Delflandse kust

WESTLAND • De Delflandse kust wordt vanaf deze week door Westlandse scholieren voreuwendig op het doek. Het schilderij is onderdeel van het project 'Zandzakken voor de kust'.

Initiatiefnemer is het Amsterdamse XXI Art. „We hebben de kust al laten schilderen door professionele kunstenaars vanaf een boot,“ vertelt Sandra Kucukten-Everts van XXI Art. „Maar we wilden de bevolking ook meer betrekken bij het project. Toen kwam het idee om dat met scholieren te doen, het gaat ten slotte ook om hun kust. Daarvoor hebben we Rijkswaterstaat en het hoogheemraadschap Delfland benaderd. Die zagen het wel zitten om hiernaar mee te werken. We hebben dit ook al in Zeeland gedaan en daar werkte het ontzettend goed,“ vervolgt ze.

Scholieren uit groep 6 van de basisschool gaan naar het informatiecentrum over de Delflandse kust in Kijkduin. Daar komen ze van alles te weten over de kustversterking tussen Hoek van Holland en Scheveningen waaraan gewerkt wordt. De scholieren gaan uiteindelijk zelf ook een schilderij maken van de kust en hoe die er in de toekomst uit komt te zien.

Aan het project doen vijf Westlandse scholieren mee: De Regenboog en de Rebooth uit Naaldwijk, de Wateringse Mariaschool, Het Palet uit Honselersdijk en de Monisterse Willemsschool.

Daarnaast doet ook een school uit Haarlemwade-Deerp mee. „Dat komt omdat mijn dochter op die school zit,“ vertelt Karukken-Everts lachend. „De 146 leerlingen maken ieder een schilderij van 60 bij 20 centimeter. De mooiste drie portretten van elke school worden tentoongesteld in de bibliotheek in 't Gravensande.“

Voorbeeld van het creëren van draagvlak vanuit de omgeving

Bijlage 6:

Deltawerken in beeld

Voorbeeld van een innovatief idee van basisrelatiemanagement bij waterdistricten (Bureaus HID Zeeland en Zuid Holland werken dit in 2011 uit)

Publieksgericht werken met 'De Blauwe lijn'

Bij het waterdistrict Haringvliet is het idee opgevat om de deltawerken in zuidwest Nederland beter op de kaart te zetten. Onder de werktitel 'De blauwe lijn' wordt gekeken naar een verbinding tussen 12 Deltawerken in Zuid-Holland en Zeeland. Een initiatief dat goed past in Publieksgericht netwerkmanagement. Het speelveld van RWS kent veel spelers zoals alle betrokken gemeenten, beide provincies, Staatsbosbeheer, belangengroepen.

Het verwezenlijken van het idee vereist een zorgvuldige aanpak. Er zal een begin gemaakt moeten worden met het opstellen van een korte startnotitie of een projectplan met een overall visie waarin alle doelstellingen vermeld staan met de daarbij behorende planning. Bij de doelstellingen gaat het bijvoorbeeld om het opknappen van de publieke tentoonstelling Haringvliet Expo (uit 1955) én de professionalisering van de betreffende rondleidingen voor de circa 30.000 bezoekers per jaar. De rondleidingen zullen door

een ondernemer worden verzorgd. Vervolgens zal een betrokken opdrachtgever voor het project moeten worden gezocht, waarna een startbijeenkomst van het project gehouden kan worden waar zowel RWS (DZH en DZL) als marktpartijen aanwezig zijn. Hierbij is van belang dat vanaf dit moment onder meer de deltawerken die toegankelijk zijn voor het publiek (ic Deltaexpo en Haringvliet Expo, Keringshuis Maaslandkering) en belanghebbenden erbij betrokken worden en blijven.

Na de startbijeenkomst zal duidelijk zijn of dit een haalbaar project is en of een gezamenlijke uitvoering van het projectplan tot het gewenste resultaat zal leiden: de 12 deltawerken beter bekend maken bij het publiek. Uiteraard is budget van vitaal belang. Het is wenselijk dat iedere partij die zich aansluit bij de uitvoering van dit project, financiële middelen beschikbaar stelt waardoor kwalitatief goede resultaten behaald kunnen worden. In ruil daarvoor kunnen participanten meelifen met de voordelen van dit project.



Voor meer informatie:

Karen van Burg en Marjan Daenen, Waterdistrict Haringvliet DZH
Allard Hiddink en Aad van den Burg, team omgevingsmanagement DVS