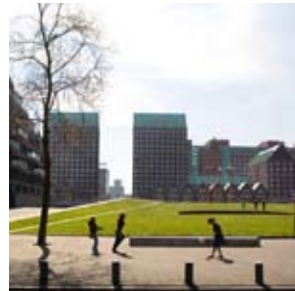




Gemeente Rotterdam

dS+V, Gemeentewerken, Ontwikkelingsbedrijf

Omgevingsmanagement

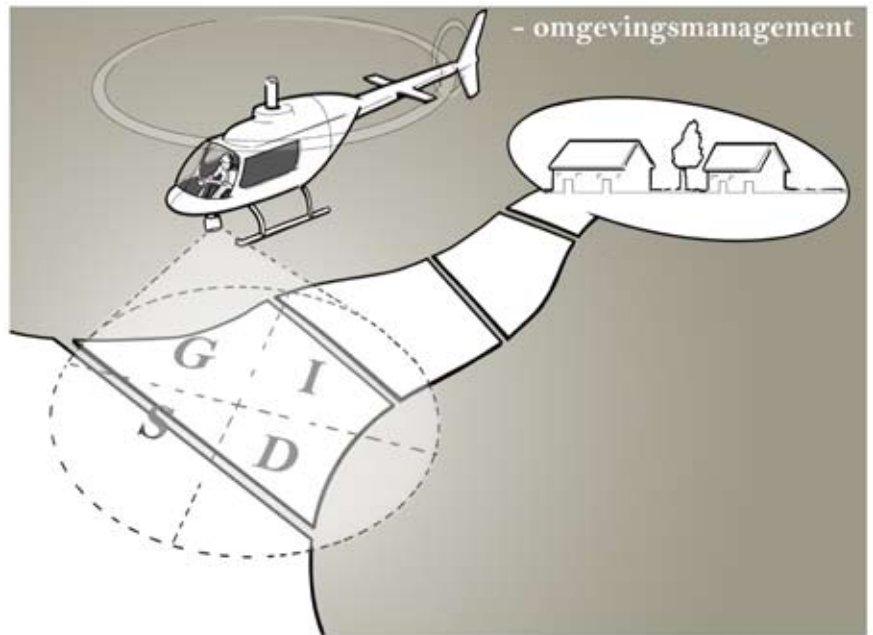


De Rotterdamse Standaard  
voor projectmatig werken

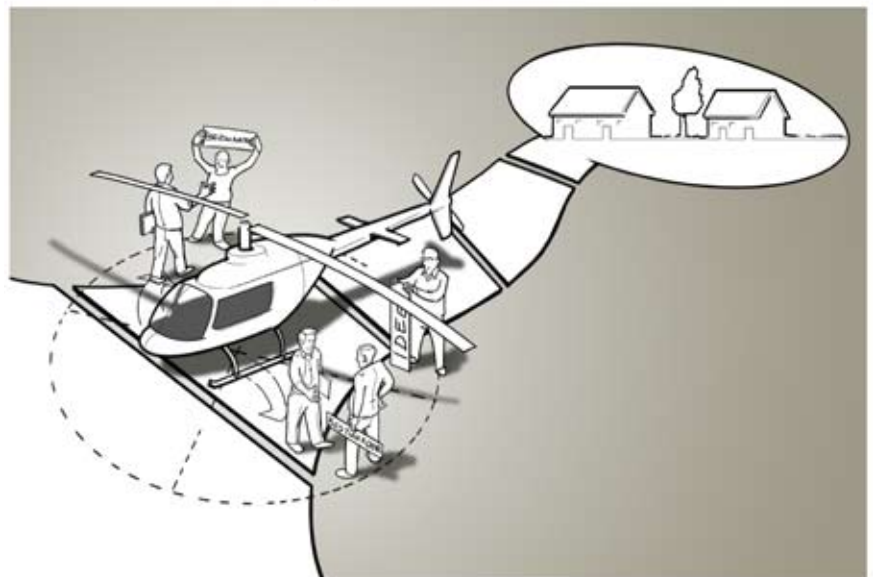


# Handleiding RSPW

“Werken aan fysieke projecten op z'n Rotterdams”



1. Elk project is van invloed op zijn omgeving!



2. Bepaal hoe je met je omgeving omgaat

# “Een ideaal zonder plan zal een droom blijven”

**Wie de Stadsvisie – de ruimtelijke ontwikkelingsstrategie 2030 – leest, wordt blij. Het stuk staat bol van ambitie en heeft het potentieel van de stad scherp voor ogen. Ons bestuur zet daarmee een positief en gedurfd statement neer in toekomstig tegenwoordige tijd. *This day is the first day of the rest of your life*, is het credo. We have a dream! Hoe bereiken we dat gedroomde beeld? Een ideaal zonder plan zal immers een droom blijven. De drie fysieke diensten slaan de hand aan de ploeg. Zij hebben dat plan en willen aan de slag. Met elkaar. Voor de stad waarin en waarvoor zij werken.**

Elke dienst heeft in de loop der jaren zijn eigen domein tot bloei gebracht. Ruimtelijke ontwikkeling, projectontwikkeling en timmeren aan de stad, ze groeiden uit tot vakken apart, compleet met opdrachtgever – opdrachtnemer verhoudingen waarmee de stad Rotterdam niet altijd was gediend. We zijn door ervaring wijzer geworden en weten nu dat denken in domeinen door de tijd is achterhaald. Collega's van dS+V, OBR en Gemeentewerken vonden elkaar

in een eenduidige aanpak waarin ze het beste uit elkaars ervaringswereld hebben gestopt. Zij doen dat onder *de noemer van de Rotterdamse Standaard voor projectmatig werken*. En ze presenteren die methode met gepaste trots en broodnodige ambitie. Allereerst aan degenen die dat moeten waarmaken.

Wat er door lijnmanagers en projectmedewerkers in alle echelons van de betrokken diensten is bedacht, lees je in deze handleiding. Let wel: wat geschreven is mag het eigen gezonde verstand nooit terzijde schuiven. Reageer waar jouw kennis en ervaring je tot een andere aanpak zouden brengen. Deel die bevinding met je collega's. Verrijk het geheel met wat je er zelf van vindt. En houd je zonder tegenbericht aan de lijnen die we bij dezen hebben uitgezet.

Ron Voskuilen  
GMT Fysiek

# Inhoudsopgave

Omgevingsmanagement	5
Samenvattend: hekken, petten en mensen	10



# Omgevingsmanagement

## Waar gaat dit thema over?

De omgeving waarin we fysieke projecten uitvoeren, wordt steeds complexer. Een projectmanager zal zijn project dan ook meer en meer vanuit een brede context moeten bekijken. Daarnaast moet hij ervoor zorgen dat relevante actoren en factoren tijdig en goed betrokken zijn. Omgevingsmanagement helpt de manager bij het in kaart brengen van de omgeving. Zo kan het project adequaat in zijn omgeving worden geplaatst en kan de projectmanager, in afstemming met zijn opdrachtgever, bepalen welke maatregelen nodig zijn om dit eventueel te versterken.

## Wat willen we hiermee bereiken?

Door een goede toepassing van omgevingsmanagement willen we bereiken dat:

- bewust wordt omgegaan met de projectomgeving (de relevante actoren en factoren); specifieke aandacht vraagt hierbij de relatie met het bestuur gezien hun verantwoordelijkheid voor projecten;
- betrokkenen (met name de projectmanager en de opdrachtgever) steeds goed op de hoogte zijn van relevante ontwikkelingen in de omgeving en een visie daarop hebben;
- tijdig maatregelen worden genomen om het project af te stemmen op die omgeving en ervoor te zorgen dat de relevante actoren en factoren op de juiste manier worden betrokken in het project;
- projectmanagers en opdrachtgevers komen zo minder voor verrassingen te staan en kunnen proactief de omgeving beïnvloeden.

## Wie heeft welke rol om deze doelen te bereiken?

De projectmanager is verantwoordelijk voor het ontwikkelen van een visie op de projectomgeving en voor het uitvoeren van het omgevingsmanagement. Hij informeert de opdrachtgever tijdig over relevante ontwikkelingen, stuurt bij en/of doet voorstellen voor bijsturing aan de opdrachtgever. De opdrachtgever neemt over bepaalde aspecten besluiten en stelt zichzelf actief op de hoogte van relevante ontwikkelingen.

## Wat reikt de Rotterdamse Standaard aan?

Binnen de Rotterdamse Standaard is het GIDS-model ontwikkeld, een methodiek voor de ontwikkeling van een zogenoemd 360-gradenbeeld van een project. Aan de hand van vier perspectieven kan een project vanuit een brede context worden bekeken: Gebiedsgericht, Integraal, Duurzaam, Stakeholders. Het GIDS-model reikt een vragenlijst met vragen op de vier perspectieven aan.

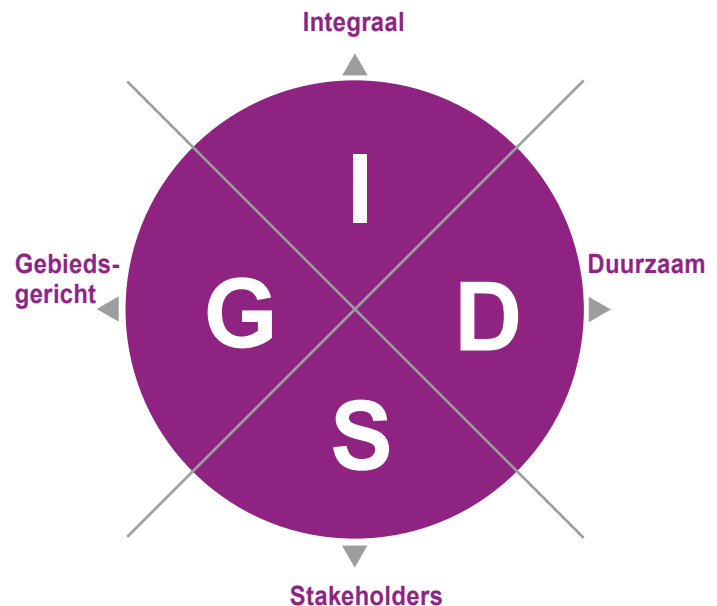


# Inleiding: van idee naar georganiseerd project

**‘Rotterdam staat dagelijks voor de nodige opgaven gesteld – van mega-groot tot klein maar gecompliceerd. Dat je als stad niet kunt achterblijven in de vaart der volken mag duidelijk zijn. Je moet echter handelen op een doelmatige en bij voorkeur duurzame manier. In een sterk verstedelijkt gebied dat om multifunctioneel ruimtegebruik vraagt, terwijl het dagelijkse leven doorgang vindt.’ Vier zinnen uit de inleidende tekst van het thema Besturing en organisatie die naadloos aansluiten bij het laatste thema dat de *Rotterdamse Standaard voor projectmatig werken* aanreikt. Het zegt iets over de samenhang van de projectmethode waarop de drie fysieke diensten inzetten. Het is tevens het thema waarin het om samenhang draait. Samenhang van projecten en processen in wat door de Rotterdammers wel eens *Bouwen op een postzegel* wordt genoemd. Hoe dicht staan de bouwhekken in onze multi-projectenomgeving op elkaar? Welke prioriteiten stel je? Welke belangen spelen er en voor wie? De antwoorden vergen een verkenning en daarbij gebruik je GIDS. Viel hier een lidwoord weg? Wie dat wil weten leest vooral verder.**

Ooit waren de projecten doorgaans simpel. Je zette ergens een hek omheen, ging vrolijk aan de slag en belde de opdrachtgever als het klaar was. Een dergelijke aanpak mocht dan passen in de tijd dat de schepen van hout waren en de mannen van ijzer, nu is niet alleen het stedelijke landschap voller, doch wenst de opdrachtgever ook voor vol te worden aangezien, net als de andere projectbetrokkenen en belanghebbenden. We kwamen dit gegeven vooral tegen in het thema over risicomanagement. Het is ook een van de elementen in het 360-graden-beeld dat is ontwikkeld om de projectomgeving in zijn geheel te verkennen – rondom, zoals een wijze uil zijn kop draait - en

daarbij geen dode hoek te laten zitten. Vier perspectieven zijn er, te weten Gebiedsgericht, Integraal, Duurzaam en Stakeholders. Deze vier perspectieven leveren een set van vragen op, waarmee de projectmanager met zijn team kan bepalen in hoeverre het project (nog steeds) goed verankerd is in een bredere context en goed op koers ligt. Met deze GIDS bij de hand stelt het voortraject van een project je ongetwijfeld voor minder verrassingen. Het vragenoverzicht dat wij aanreiken, dient niet als keurslijf maar is bedoeld ter inspiratie.



## Gebiedsgericht

**Hoofdvraag:** *Wat zijn de belangrijkste opgaven in het gebied waar dit project betrekking op heeft? Welke oplossingen biedt dit project daarvoor?*

**Subvragen:**

- In welk gebied of in welke gebieden in Rotterdam ligt je project?
- Welke relevante ontwikkelingen zijn er in het gebied (geweest)?
- Wat zijn de kenmerken en belangrijkste uitdagingen van het gebied?
- Welke (beleids)plannen en initiatieven zijn er voor het gebied? Van wie zijn die?
- Hoe speelt jouw project in op deze ontwikkelingen, uitdagingen en plannen?
- Met welke projecten en programma's in het gebied heeft dit project een relatie?
- Hoe verhouden deze projecten en programma's zich tot elkaar (strijdig, complementair, versterkend)?
- Wat wil(len) de gebiedsmanager(s) met het project?
- Willen de burgers en bedrijven in het gebied het project?

## Integraal

**Hoofdvraag:** *Is het project voldoende afgestemd met andere diensten en/of beleidsterreinen om de doelstellingen te bereiken? Wat is nog meer nodig? Hoe wordt daarin voorzien?*

**Subvragen:**

- Wat is de bijdrage van het project aan de doelen op andere beleidsterreinen?
- En hoe beïnvloeden deze andere beleidsterreinen het project?
- Welk (beleids)perspectief moet leidend zijn? Wie wil het project het liefst hebben?
- Met welke diensten werk je samen en hoe heb je de samenwerking vormgegeven? Wanneer sprak je ze voor het laatst?
- Welke bestuurders zijn betrokken of moeten dit zijn?
- Bekijken de bestuurders en de ambtelijk opdrachtgever de opgave integraal?
- Welke andere bestuurslagen zijn betrokken of moeten dit zijn?
- Moet het niet eventueel een programma zijn in plaats van een project?
- Hoe duidelijk is het voor de betrokkenen wat de scope van het project is?
- Kunnen de beoogde gebruikers het resultaat gebruiken zoals het bedoeld is?

## Duurzaam

**Hoofdvraag:** *Welke effecten/doelen moet het project realiseren? In hoeverre zijn dat effecten/doelen waar we over 10 jaar nog steeds gelukkig mee zijn?*

### Subvragen:

- Aan welke doelen/effecten in de omgeving draagt het project bij?
- In welke mate draagt het project aan deze doelen/effecten bij?
- Hoe duurzaam is deze impact van het project op de omgeving?
- Welke doelen/effecten zijn positief en welke negatief, en vanuit welk perspectief?
- In welke mate wil de opdrachtgever iets met deze doelen/effecten? Zo ja, wat dan?
- Wat gaat er mis of wat wordt verergerd als dit project niet wordt uitgevoerd?
- Waarom is dit het juiste moment om het project te doen? Wat is de urgentie?
- Zijn we over 10 jaar nog steeds gelukkig met de effecten van dit project?
- Ben je duidelijk over welke verwachtingen je in welke mate kunt inlossen?
- Wegen de kosten op tegen de baten en zo ja, in welke mate? En vanuit wiens perspectief?

## Stakeholders

**Hoofdvraag:** *Welke steun en weerstand zal het project ondervinden? Hoe ga je daar mee om?*

### Subvragen:

- In hoeverre en op welke manier zijn het bestuur, de markt, bewoners/ bedrijven en overige bestuurlijke partijen bij het project betrokken?
- Wie wil(len) het project, het resultaat en de effecten ervan hebben? En wie niet?
- Welke stakeholders zijn betrokken of moeten betrokken worden? Waarom?
- Welke mogelijke rol(len) en welke invloed hebben zij? En hoe is dat voor ons?
- Hoe is de historie en hoe zijn de relaties tussen de betrokken stakeholders?
- Welke standpunten, belangen en doelen zijn er? Hoe verhouden zich die onderling?
- Welke issues spelen er nu en welke invloed hebben die op de voortgang?
- Hoe gaan we de stakeholders betrekken, welke strategie hanteren we daarbij?
- Ben je oprecht geïnteresseerd in de stakeholders? Hoe vaak spreek je ze?
- Welk maximum aantal bezwaren en beroepen stel je je ten doel?
- Stel je met deze manier van omgevingsmanagement je bestuurder tevreden?



Deze vragen zijn op zich niet nieuw en dat is eigenlijk maar goed ook. Ze komen op dit moment al op verschillende plekken voor, bijvoorbeeld in het projectplan of in een stakeholder- of omgevingsanalyse voor een project. Het GIDS-model brengt de belangrijkste vragen voor het maken van een goed 360-graden-beeld echter overzichtelijk bij elkaar. Diverse reeds beschikbare instrumenten op onder meer het gebied van stakeholder- of omgevingsmanagement en communicatie zijn goed bruikbaar om de genoemde vragen te beantwoorden of overzichtelijk in kaart te brengen. Op deze plek verwijzen wij naar die instrumenten.

Op onder meer de volgende plekken voorafgaand aan, en tijdens het project kan het GIDS-model een plek krijgen om het project in zijn omgeving te plaatsen en op koers te houden of krijgen:

- bij de intake tussen opdrachtgever en projectmanager;
- gedurende de Project Start-Up bij het analyseren van het project;
- in het projectplan bij de start van het project en de volgende fases;
- in de presentatie van het project aan de bestuurlijk en ambtelijk opdrachtgever (of nog breder: aan het College);
- in de presentatie van het project aan andere stakeholders;
- in de beslis- en fasedocumenten gedurende het project;
- bij projectevaluaties, reviews of audits;
- ten behoeve van de Monitor Grote Projecten;
- bij het managen van de samenhang van projecten in een programma.

### Hulpmiddel

Het 360-graden-beeld is een hulpmiddel bij het initiëren, opstarten, analyseren, inrichten en uiteindelijk presenteren van een project vanuit een brede context. Het is niet bedoeld als nieuw instrument, maar wel als een aanscherping op bestaande instrumenten die betrekking hebben op

de omgeving waarin projecten plaatsvinden (denk aan instrumenten op het gebied van bijvoorbeeld communicatie, stakeholdermanagement en omgevingsmanagement).

Initieel is het 360-graden-beeld bedoeld om projecten aan het College vanuit een brede context te presenteren en het te betrekken bij de wijze waarop het project is ingepast of zou moeten worden ingepast in zijn omgeving. Dit vindt plaats op het moment dat er nog mogelijkheden zijn om politieke sturing te geven. De daarvoor geijkte momenten zijn aan het begin van de planvorming en tijdig voordat er bestuurlijke besluitvorming wordt gevraagd voor het in uitvoering brengen van het project (realisatiefase). Het bestuur wordt naast de inhoud van het project (resultaat, scope, beheersaspecten, stand van zaken), wat dus ook daadwerkelijk onderdeel van de presentatie is, met name geïnformeerd over de wijze waarop de omgeving van het project betrokken is en hoe met knelpunten wordt omgegaan.



# Samenvattend: hekken, petten en mensen

**Tijdens een audittraject waarin Rotterdam Centraal District onder de loep werd genomen, kwamen al gauw drie kernthema's naar voren: hekken, petten en mensen. Bij Hekken ging het om de fysieke samenhang van de projecten in een omgeving waar de bouwhekken letterlijk tegen elkaar aan leunen. Bij Petten draaide het om verantwoordelijkheden, bevoegdheden, mandaten en stakeholders. Bij Mensen stonden zaken als houding, gedrag, vertrouwen en communicatie centraal: zenden en ontvangen. In GIDS komen al die elementen terug. Het model biedt onze projectmanagers en projectleiders de kans om de omgeving rond de nieuwe opgave vroegtijdig op de kaart te zetten.**

GIDS verdient een bredere toepassing dan alleen het bieden van een ruggengraat voor presentatie van het project aan het College. Op elk moment is het voor de betrokkenen bij een project (minimaal de bestuurlijk opdrachtgever, de ambtelijk opdrachtgever en de projectmanager met zijn team) belangrijk om te weten hoe het project in zijn omgeving past en welke maatregelen eventueel nodig zijn om dit te verbeteren.

De aandacht die op dit moment in de projecten aan aspecten als communicatie, stakeholdermanagement en omgevingsmanagement wordt gegeven, is sterk toegenomen maar behoeft nog verbetering. Het gebruik van GIDS geeft hieraan ongetwijfeld een impuls.





