

Artikel

## De achterkant van omgevingsmanagement

Tijdens de planstudiefase van technisch complexe infrastructurele projecten worden projectorganisaties geconfronteerd met een grote hoeveelheid aan stakeholder belangen. Dit maakt de omgeving waarin deze projecten gerealiseerd worden sociaal complex. Bij het realiseren van complexe infrastructurele projecten worden stakeholders als gemeenten, omwonenden, bedrijven en belangenorganisaties meestal actief betrokken. Dit kan de voortgang van deze infrastructurele projecten echter flink vertragen en de kosten kunnen hoog oplopen.

### Centrale vraag: hoe effectief coördineren?

Gezien de technische complexiteit van deze projecten vraagt de betrokkenheid van verschillende stakeholders, met verschillende soms tegenstrijdige belangen, om goede interne afstemming. Van omgevingsmanagers wordt verwacht dat ze optreden als procesmanagers, ze coördineren en stemmen af tussen de externe belanghebbenden en de interne specialisten. De centrale vraag is daarom welke mechanismen (organisatiestructuur, sociale – en technische systemen) deze coördinatie en afstemming op een effectieve manier ondersteunen.

### Aanpak onderzoek

Met dit onderzoek is aan de hand van inzichten uit relevante academische literatuur en de bestudering van twee grote planstudieprojecten een voorzet gegeven om de centrale vraag te beantwoorden. Grote planstudieprojecten zijn gebaat bij een open organische structuur en ondersteunende sociale en technische systemen. Deze bevinding wordt verder uitgediept, daarnaast gaan wij in op problemen die spelen met betrekking tot de coördinatie van stakeholder issues in planstudies.

### De focus op de interne kant (achterkant) van omgevingsmanagement

De onderzoeksresultaten laten zien dat stakeholder integratie meer is dan het verzamelen van informatie van stakeholders. Zo bleek dat de nadruk bij planstudies nu voornamelijk ligt aan de voorkant van omgevingsmanagement; het verkrijgen van informatie uit de omgeving en het informeren van de omgeving. Echter, wanneer de externe informatiestroom groter wordt, neemt intern de behoefte aan samenwerking en afstemming tussen omgevingsmanagement en technisch specialisten toe. Daarom richten wij ons op het interne aspect van omgevingsmanagement; het coördineren van de behandeling van stakeholder issues binnen de projectorganisatie (de achterkant van omgevingsmanagement).

### Wat kan er beter aan de achterkant van het omgevingsmanagement?

Tijdens het onderzoek kwamen de volgende drie belangrijke problemen met betrekking tot de coördinatie van stakeholder issues aan het licht.

“Wanneer de externe informatiestroom groter wordt, neemt intern de behoefte aan samenwerking en afstemming toe”



### Issue 1

De respondenten gaven aan met name 'borging' als een groot probleem te zien. Het structureren, opslaan en toegankelijk maken van (beslissingen over) stakeholder issues verloopt niet goed. Dit kan problemen geven wanneer men keuzes moet verantwoorden bij de Raad van State of wanneer een Wob-verzoek (Wet openbaarheid van bestuur: een informatieverzoek over een bestuurlijke aangelegenheid) gedaan wordt. Mogelijke oorzaak is de informele communicatie in de projectorganisatie. Veel communicatie verloopt mondeling en veel zaken worden 'in de wandelgangen' afgehandeld. Dit maakt het bijzonder lastig om genomen beslissingen te traceren en te verantwoorden aldus de respondenten.

### Issue 2

Ten tweede gaven de omgevingsmanagers aan dat het bewustzijn van het belang van stakeholder issues binnen de organisatie met name bij de technisch/inhoudelijk specialisten omhoog kan. Bewustzijn is belangrijk, de omgevingsmanager is immers afhankelijk van de kennis en expertise van andere projectorganisatieleden. Door deze organisatie heen moet het bewustzijn onder haar leden groeien van de rol die zij hierin kunnen spelen en de bijdrage die zij kunnen leveren aan het managen van de omgeving.

### Issue 3

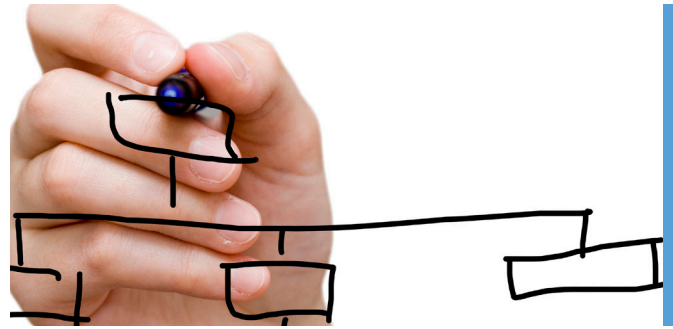
Vanwege de grote sociale en technische complexiteit van infrastructuurprojecten is er veel afstemming nodig tussen verschillende specialisten in de projectorganisatie bij het afhandelen van stakeholder issues. Momenteel verloopt veel communicatie van buiten naar binnen (en vice versa) via de omgevingsmanager, die krijgt als procesmanager grote stromen informatie te verwerken. Ook houdt dit in dat de andere projectorganisatieleden weinig in direct contact met de omgeving treden. Dit maakt het omgevingsbewustzijn lager en vraagt om veel interne afstemming. Hierdoor is de omgevingsmanager veel tijd kwijt met de functie van doorgeliefde tussen stakeholders en relevante leden van de projectorganisatie.

### Omgevingsmanagement met een voor- én achterkant

Om het omgevingsmanagement te verbeteren moet niet alleen rekening gehouden worden met het externe aspect ervan, maar ook met het interne aspect, de coördinatie van de behandeling van stakeholder issues. De resultaten van dit verkennende onderzoek laten zien dat een projectorganisatie met een organische/open structuur met daarbij ondersteunende sociale en technische systemen de coördinatie van stakeholder issues (omgevingsmanagement) kan verbeteren.

### Aanbeveling 1: stem structuur af op omgeving

Een eerste aanbeveling is om de structuur af te stemmen op de externe omgeving. Dit wordt in de bedrijfskunde gezien als een contingentieperspectief. De externe omgeving van in-



frastructuurprojecten is sociaal en technisch zeer complex. Dit betekent dat er grote informatiestromen van buiten bij de organisatie naar binnen komen. De structuur dient dus een grote informatie verwerkende capaciteit te hebben om met deze complexiteit om te gaan. Uit wetenschappelijk onderzoek blijkt dat een organische structuur hier beter geschikt voor is omdat zij meer open, flexibel en naar buiten gericht is. Deze notie sluit aan op het derde probleem dat hierboven is genoemd. In een opener en flexibeler structuur zijn de lijnen 'naar buiten' korter. Op deze manier hoeft niet al het overleg via de omgevingsmanager te lopen. De omgevingsmanager dient overleg tussen de omgeving en relevante projectorganisatieleden te faciliteren zodat belangrijke zaken direct afgehandeld kunnen worden door bijvoorbeeld de juiste technische specialist. Dit zorgt voor meer omgevingsbewustzijn door de gehele projectorganisatie. Daarbij worden stakeholders in direct contact gebracht met voor hun relevante leden van de projectorganisatie.

### Aanbeveling 2: interactie én techniek

De tweede aanbeveling uit het onderzoek onderscheidt twee typen systemen die effectief zijn voor de coördinatie van stakeholder issues:

- o **Sociale systemen** - Sociale systemen richten zich op de omgevingsmanager, andere betrokken leden van de projectorganisatie en het optimaliseren van hun interacties.
- o **Technische systemen** - Technische systemen gebruiken informatie en communicatie technologie (ICT) voor de coördinatie van stakeholder issues. Dit helpt de projectorganisatie om grote hoeveelheden informatie met betrekking tot stakeholder issues te verwerken.

Uit dit onderzoek blijkt dat sociale en technische systemen, zoals prikkels en beloningen, fysieke nabijheid van het projectteam en stakeholder management software, een positief effect kunnen hebben op de coördinatie van stakeholder issues in de projectorganisatie. De sociale en technische systemen vullen elkaar hierin aan. Sociale systemen zorgen voor meer interactie, afstemming en bewustzijn in de projectorganisatie. De genoemde technische systemen helpen om de output van deze interacties te structureren en te borgen.

In figuur 1 zijn de onderzochte mechanismen en hun invloed op de coördinatie van stakeholder issues in planstudies verder uitgewerkt.

### Wie moet hiermee verder?

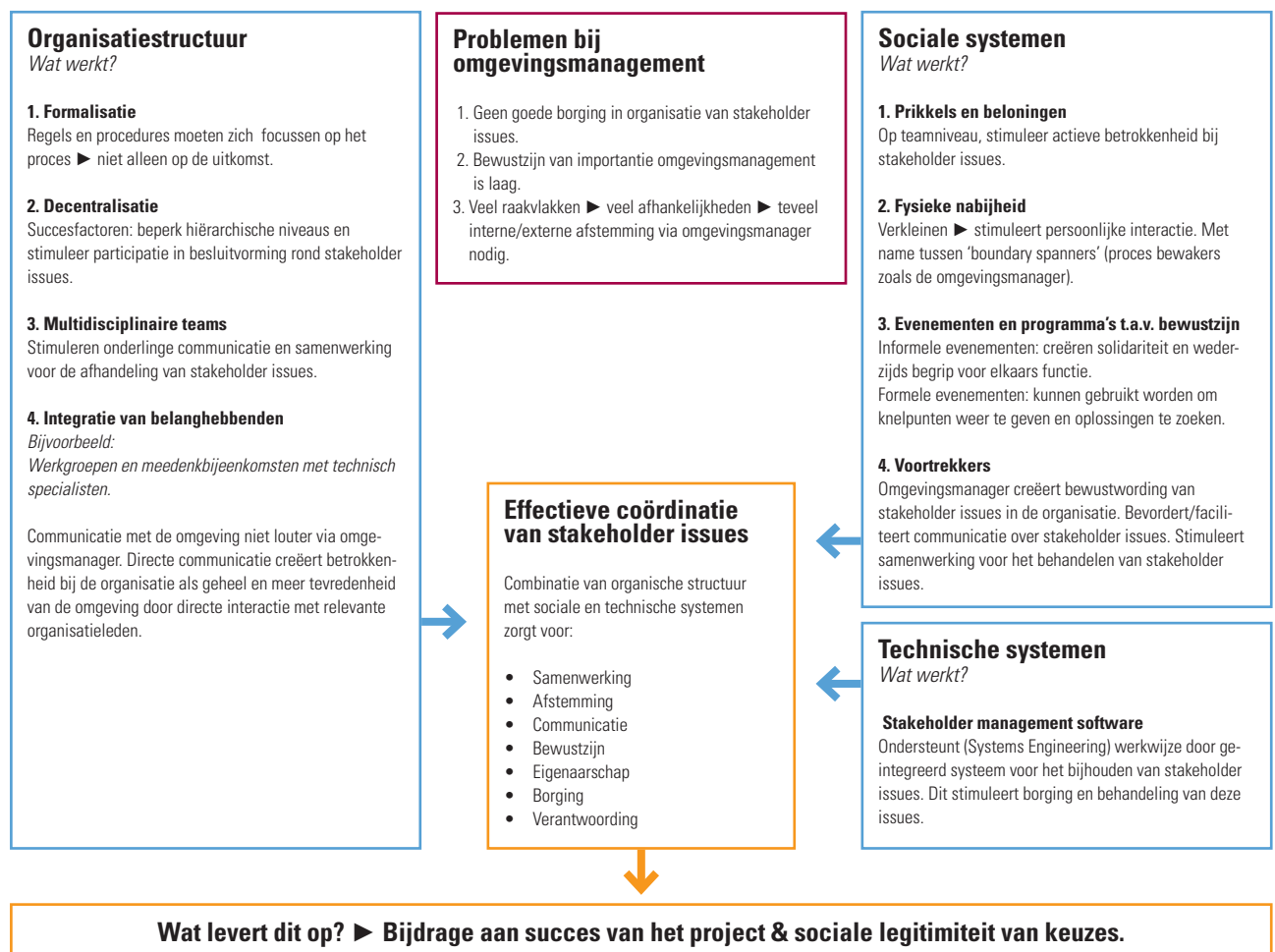
De hier geschetste problemen en aangedragen oplossingen vormen een belangrijke notie voor managers van grote planstudies. Door de toenemende sociale complexiteit wordt het steeds belangrijker om de interne coördinatie af te stemmen op de input vanuit de omgeving. Zonder goed afgestemde mechanismen voor de coördinatie van issues kan omgevingsmanagement alleen 'ceremonieel' plaatsvinden, aan de voorkant. Dit zal voor geen van de betrokken partijen de gewenste uitkomsten opleveren. Dit kan zelfs leiden tot verder toenemende spanningen met de omgeving met grote vertragingen en extra kosten als gevolg. Om deze reden verdient het "aan de achterkant organiseren van omgevingsmanagement" meer aandacht. Hierbij kunnen de in dit artikel besproken coördinatiemechanismen handvatten bieden.

### Contactgegevens

Rogier van Schelven  
 Adviseur (semi-)publieke sector bij Kwink Groep  
 Voormalig stagiaire Twynstra Gudde en Radboud  
 Universiteit Nijmegen  
 rvanschelven@kwinkgroep.nl

Annelies de Ridder  
 Adviseur Strategie & Beleid voor Mobiliteit en Infrastructuur,  
 Twynstra Gudde  
 rid@tg.nl

Bert ter Avest  
 Adviseur Strategie & Beleid voor Mobiliteit en Infrastructuur,  
 Twynstra Gudde  
 bav@tg.nl



Figuur 1: onderzochte mechanismen en hun invloed op de coördinatie van stakeholder issues in planstudies