



platform
omgevingsmanagement

Omgevingsmanagement 3.0



‘Wij doen het samen’

Colofon

Uitgegeven door: Platform omgevingsmanagement

Informatie: Vincent Krocké en Frits Verhees

Website: www.platformomgevingsmanagement.nl

E-mail: info@platformomgevingsmanagement.nl

Uitgevoerd door: Wouter Lindenbergh, Fleur Oppelaar, Vincent Krocké, Ingrid Iding, Sven Ossenkoppele, Wendy Akkers, Frits Verhees, Maarten, Ria van der Helm, Caroline Hendriks-Staines

Redactie: Mauk van der Woude, Tekstmaniak

Datum: 24 januari 2019

Versienummer: 5

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	3
Voorwoord	5
Lees mij - een korte inleiding	6
OM 3.0 – een complexe opgave	8
Complexe samenwerking.....	8
Opgavegericht werken.....	8
Maatschappelijke ontwikkelingen	8
<i>Terugtrekkende overheid</i>	8
<i>Openheid en transparantie</i>	9
<i>Integrale en complexe projecten</i>	9
<i>Veranderd opdrachtgeverschap</i>	10
Een nieuw perspectief en een nieuwe aanpak	11
Een continue inspanning.....	11
Omgevingsmanagement – een definitie	12
De ontwikkeling van het vakgebied	13
Van projectgebonden taken naar continue inspanning	13
Omgevingsmanagement 1.0	14
<i>Conditie op orde</i>	14
<i>Eenzijdige communicatie</i>	14
Omgevingsmanagement 2.0	14
<i>Van binnen naar buiten</i>	14
<i>Grote, integrale projecten</i>	15
Omgevingsmanagement 3.0	16
<i>Van buiten naar binnen</i>	16
<i>Gebiedsgerichte ontwikkeling</i>	16
<i>Continue inspanning</i>	17
<i>De rol van opdrachtgever en opdrachtnemer</i>	17
Driemaal de waarde van omgevingsmanagement	18

Omgevingsmanagement 3.0 – Wij doen het samen

<i>De verschillen op een rijtje.....</i>	<i>19</i>
Omgevingsmanagement 3.0 in de praktijk.....	20
Veeleisend en langdurig	20
Stakeholderanalyse	20
Verwachtingenmanagement.....	21
Communiceren.....	21
Voorbeelden van OM 3.0.....	22

Voorwoord

Het is nog niet zo heel lang geleden dat ruimtelijke en infrastructurele opgaven technisch ingericht en gemanaged werden. Inmiddels weten en ervaren we dat dit onvoldoende is om een opgave succesvol te realiseren. De omgeving is een significante factor geworden in onze werkzaamheden. Dat is het bestaansrecht van omgevingsmanagers die in vele gedaanten de projecten bevolken. Het Platform voor Omgevingsmanagement (POM) ondersteunt deze nieuwe tak van sport in haar professionele ontwikkeling op velerlei wijze.

Het vak staat niet stil. Sterker nog, de ontwikkelingen gaan razendsnel. Onze opgaven hebben steeds meer te maken met snelle veranderingen in de omgeving, en partijen stappen in en uit. Ze veranderen van mening en hebben steeds meer invloed. Social media roert zich. Een stabiele basis voor de scope, de tijdplanning en het projectbudget bestaat niet meer.

In dit whitepaper gaan we in op deze toekomst met een dynamische complexiteit. Hoezo: managen van de omgeving? Het is de omgeving die mee aan het stuur zit. Projecten worden opgaven die door een groot aantal partijen in een bepaald gebied gezamenlijk worden gedefinieerd en gerealiseerd. En waarvan bovendien de uitkomst niet op voorhand te voorspellen en te plannen is. ‘Omgevingsmanagers’ (is de naam dan nog juist?) van al deze partijen vormen de verbindende schakel tussen deze belaghebbers.

Dit whitepaper nodigt uit tot discussie over omgevingsmanagement 3.0: de toekomst van ons vak!

Frits Verhees

Lid ‘Raad van wijze lieden’, POM

Lees mij - een korte inleiding

Dit whitepaper is geschreven voor en door omgevingsmanagers. Mensen uit de praktijk die dagelijks met hun vak bezig zijn. Mannen en vrouwen die in hun werk praktische oplossingen zoeken voor de nieuwe werkelijkheid van omgevingsmanagement.

Het doel van dit whitepaper is om u, als collega-omgevingsmanagers, een beeld te geven van de ontwikkelingen in het vak. En om u een handreiking voor uw dagelijkse werk te geven. Heel concreet.

U leest hoe maatschappelijke ontwikkelingen ervoor zorgen dat de rol van omgevingsmanagement continu verandert. Hoe we een opgave een aantal jaren geleden nog in zijn geheel konden plannen, met een budget, een begindatum, een einddatum en een vastgesteld einddoel. U leest hoe steeds meer



partijen hun betrokkenheid lieten gelden en over het eindresultaat wilden meebe-slissen. Ten slotte leest u hoe projecten en programma's vandaag de dag het ge-volg zijn van de inspanningen van een aantal partijen. Partijen die gedurende het proces ook nog eens kunnen in- en uitstappen. Met als gevolg een flexibel budget, een diffuse start, een onzekere termijn en een diffuus eindresultaat.

Is er in deze situatie nog wel plek voor omgevingsmanagement? Meer dan ooit! Omgevingsmanagement is een strategische rol geworden die te maken krijgt met grote, gebiedsgerichte ontwikkelingen. Met projecten die elkaar raken en die in verschillende fases zitten. Met een diversiteit aan partijen die hun belangen ver-tegenwoordigen en die de middelen hebben om dit te doen. De omgevingsmanager beïnvloedt de interne omgeving en de bestuurlijke besluitvorming. Het is een continue, cruciale netwerkrol in de ontwikkeling van ons land.

Aan het einde van dit document vindt u een aantal voorbeelden. We hebben een aantal omgevingsmanagers bereid gevonden hun ervaringen te delen. Zo dragen zij bij aan de verspreiding en de verdere ontwikkeling van het vakgebied. Houdt u vooral de website van POM in de gaten: daar vindt u de komende tijd meer voor-beelden. Daar stimuleren wij ook de discussie over het vak.

Bent u zelf als omgevingsmanager betrokken bij een project? Geef u ons dan uw ervaringen aan ons door. U kunt hiervoor het bijgevoegde formulier gebruiken. Zo helpen wij elkaar en dragen we gezamenlijk bij aan ons vakgebied.

Omgevingsmanagement: Wij doen het samen!

OM 3.0 – een complexe opgave

Gebiedsontwikkelingsinitiatieven komen steeds vaker tot stand vanuit samenwerkende partijen. Overheden, publiek-private samenwerkingen, burgerinitiatieven en maatschappelijke samenwerkingsverbanden. Hierdoor veranderen ook de organisatie, financiering en het verdienmodel van een project, opgave of initiatief. Het aantal betrokken actoren neemt toe, het werkveld wordt breder en het politiek-maatschappelijk krachtenveld complexer.

Complexe samenwerking

Binnen de projectorganisatie hebben we steeds meer te maken met gezamenlijk opdrachtgeverschap en partnerships. Er bestaat meer uitvoeringsvrijheid voor opdrachtnemers of uitvoerende organisaties. Het aantal samenwerkingsvormen neemt snel toe: binnen de opgave- of projectorganisatie kunnen verschillen voorkomen in aandeel, eigenaarschap, belangen, ambities en risicobeleving.



Opgavegericht werken

Er wordt steeds vaker opgavegericht gewerkt. Publieke, private en ‘omgevingspartijen’ proberen elkaar te vinden en samen aan de ontwikkeling van een gebied te werken. Deze samenwerkingen hebben steeds vaker de vorm van een programma. Een aantal initiatiefnemers neemt hierbij het voortouw en ‘werkendeweg’ worden acties en projecten gestart, gestopt en afgerond. Tijdens het proces stappen de diverse partijen in en uit.

Maatschappelijke ontwikkelingen

Omgevingsmanagement 3.0 is het gevolg van een aantal maatschappelijke ontwikkelingen. We stippen de belangrijkste aan.

Terugtrekkende overheid

De overheid laat haar regulerende taken steeds vaker over aan andere partijen. Zij heeft minder middelen tot haar beschikking en treedt in toenemende mate op als facilitator of regisseur.

De benodigde kennis en kunde betreft zij veelal van externen. Bijvoorbeeld door een adviseur in te huren. Of door uitvoerende partijen meer vrijheid te geven bij de invulling van de gebiedsopgave.

Ook bij de vele nieuwe financieringsvormen zien we dat de overheid minder stuurt en minder reguleert. Private investeerders en crowdfunding zijn voorbeelden van financieringsvormen in hedendaagse projecten en programma's.

Openheid en transparantie

De overheid streeft ernaar burgers te betrekken bij het inrichten en beheren van hun eigen leefomgeving. Burgers krijgen ook steeds meer verantwoordelijkheid op dit gebied. Het formele en informele planproces is meer en meer open en transparant. Bovendien krijgen steeds meer partijen ruimte om hun inbreng te geven. Dit start al in de beginfase van het project. Afwegingen en besluiten worden daarom steeds duidelijker onderbouwd.

Voorbeeld: de aanleg van een dorpsplein in de gemeente Heumen.

De gemeente had middelen voor een sobere uitvoering van het plein. De bewoners wilden een inrichting met meer uitstraling en om hiervoor de middelen te hebben, hebben gemeente en burgers de afspraak gemaakt dat zij wekelijks het onderhoud van het plein en met name de beplanting uitvoeren, waardoor de duurdere uitvoering mede vanuit het beheerbudget van de gemeente werd gerealiseerd.

Daarnaast heeft ook het toenemend gebruik van social media invloed op het proces. Mensen zijn via social media makkelijker te betrekken. Ze geven via de social media ook steeds vaker, gevraagd of ongevraagd, hun reactie op ontwikkelingen.

Integrale en complexe projecten

We zien steeds vaker dat initiatieven in onze leefomgeving vanuit een breder perspectief worden geformuleerd en gerealiseerd. Projecten binnen een specifiek domein of werkveld hebben plaats gemaakt voor opgavegericht werken. Of voor denken vanuit een bepaalde maatschappelijke wens. In opgaven en integrale projecten worden verschillende werkvelden gebundeld. Bijvoorbeeld ruimtelijke ordening, duurzaamheid, natuur, recreatie, mobiliteit en infrastructuur. Als gevolg daarvan hebben we steeds vaker te maken met tegengestelde belangen en een complexer, diverser maatschappelijk krachtenveld.

Omgevingsmanagement 3.0 – Wij doen het samen

De omgevingsmanager 3.0 heeft niet alleen activiteiten als verbinden, samenwerken, over de schuttingen heen kijken en handelen in zijn pakket. Ook het managen van dit complexe krachtenveld hoort daarbij. De omgevingsmanager 3.0 moet

Voorbeeld: ontwikkeling hoogfrequent spoor

In het kader van de ontwikkeling van een hoogfrequent spoor werd op een aantal locaties de verkeerssituatie en infrastructuur aangepast. De gemeente, Prorail als uitvoeringsorganisatie van het Ministerie en wettelijk beheerder van het spoor, en de Provincie werkten hierin samen. Deze aanpassing moest dus de gedragen worden door de drie partijen en hun doelgroepen.

goed nadenken over beheersprocessen en organisatie-inpassing. Dit vergt dat omgevingsmanagers op elk niveau goed worden gepositioneerd: strategisch, tactisch en operationeel.

Veranderd opdrachtgeverschap

Initiatieven voor onze leefomgeving komen al lang niet meer alleen vanuit de overheid. Burgers, belangenverenigingen en bedrijven voelen zich meer en meer betrokken bij hun leefomgeving. Zij voelen zich hier ook verantwoordelijk voor en nemen daarom opdrachtgeverschap.

In de gebiedsontwikkeling zien we steeds vaker initiatieven vanuit een gezamenlijk opdrachtgeverschap. Ook aan kant van de uitvoering zien we veelal multidisciplinaire projecten met samenwerkende partijen.

Organisaties zetten zich actief in voor de betrokkenheid met de leefomgeving. We zien bijvoorbeeld dat een groeiend aantal werkgevers zich inzet voor duurzaam ondernemen. We zien ook dat werkgevers hun medewerkers stimuleren vrijwilligerswerk met maatschappelijk belang te doen.

Van een regulerende overheid zijn we gegroeid naar een participatiemaatschappij. We ontwikkelen ons meer en meer naar een netwerkmaatschappij.

Niet voor elke ruimtelijke opgave of voor ieder project spelen deze veranderingen in even grote mate mee. De algehele tendens is echter duidelijk.

Een nieuw perspectief en een nieuwe aanpak

De wisselwerking tussen de maatschappelijke ontwikkelingen en opgavegericht werken vraagt om een andere insteek van omgevingsmanagement. We hebben een bredere blik nodig en een verdere ontwikkeling van ons werkveld.

Doordat er al contact is met de omgeving voordat er een project is gedefinieerd, zal omgevingsmanagement een plek hebben in de staande organisatie. Zo zijn bijvoorbeeld bij Rijkswaterstaat, ProRail, diverse provincies en waterschappen in de regio's relatiemanagers aanwezig, die los van projecten in de omgeving actief zijn.

Van 'standpunten' zijn we gaan kijken naar 'belangen', en verder naar de vraag 'Wat is belangrijk?'. Ook staat bij onze aanpak niet meer automatisch het projectresultaat centraal, maar het gebruikersdoel, de *bedoeling* achter een opgave. Een project kent vele stakeholders, ieder met hun eigen belang. Zij beslissen mee over het resultaat. Hiermee zijn de projectdoelen niet meer de doelen van één organisatie, maar van meerdere partijen.

Een continue inspanning

Omgevingsmanagement is een continue inspanning geworden. Het speelt niet alleen tijdens een project, maar ook daarbuiten. We onderhouden duurzame relaties met stakeholders en belangenorganisaties. Ook als er geen project is, of nog geen project.

Omgevingsmanagement bevindt zich dus in een voortdurend veranderend netwerk. Juist uit dit netwerk kunnen nieuwe projecten en initiatieven geboren worden. Overheden en andere partijen met mogelijk initiatieven zoeken elkaar actief op. Op deze manier wordt er in een vroeg stadium afgestemd over mogelijke opgaven in een gebied. Vaak al voordat er sprake is van een project. Scope, tijd en budget liggen op dat moment nog niet vast: opgaven komen gezamenlijk tot stand.

Dit betekent ook dat de rol van de omgevingsmanager is veranderd van *spin in het web* naar *verbinder* en *netwerkspeler*.

Omgevingsmanagement 3.0 – Wij doen het samen

In de volgende hoofdstukken leest u hoe deze rol zich heeft ontwikkeld en hoe hij binnen omgevingsmanagement 3.0 kan worden ingevuld.

Voorbeeld: gebiedstafel Rijkswaterstaat Oost-Nederland

In Oost-Nederland is een regionale gebiedstafel opgezet. In de gebiedstafel bespreken diverse partijen welke wensen zij hebben en waar zij toekomstige opgaven zien. De ideeën en opgaven van verschillende partijen kunnen op elkaar worden afgestemd.

Omgevingsmanagement – een definitie

Omgevingsmanagement is het verbinden van strategische doelen van het omgevingsmanagement aan operationele taken van de organisatie als geheel.

Omgevingsmanagement verbindt dus mensen en partijen met elkaar. Het verbindt eisen en wensen van stakeholders aan processen en systemen in de organisatie. De omgevingsmanager vertaalt de wensen en eisen vanuit het project naar begrijpelijke taal binnen de organisaties. Omgevingsmanagement zorgt ervoor dat mensen weten wat er vanuit de omgeving aan inspanningen wordt verwacht.

De ontwikkeling van het vakgebied

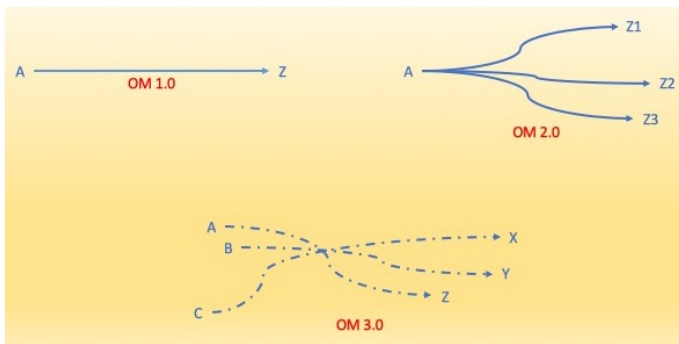
Het vak Omgevingsmanagement is even oud als de ruimtelijke ordening. Met de ontwikkeling van integrale, risicogestuurde contracten is omgevingsmanagement verschoven van een impliciete bezigheid naar een expliciete rol: de rol van Omgevingsmanager.

Van projectgebonden taken naar continue inspanning

Voorheen was het eindstadium van een project vooraf duidelijk. Er was een duidelijk plan en er werd in een 'rechte lijn' naar het eindresultaat toegewerkt. Omgevingsmanagement werd puur *projectgebonden* ingezet.

In de projecten is omgevingsmanagement een onderdeel van het projectteam. Waar een opdrachtnemer actief is, is ongeacht de fase waarin het project zich bevindt, omgevingsmanagement ook bij de opdrachtnemer belegd. Daarnaast zijn er nog meer medewerkers die de rol van omgevingsmanager vervullen naar de stakeholders, los van ontwikkeling van projecten.

Tegenwoordig is het eindstadium diffuus en afhankelijk van een veelheid aan factoren. De druk van de netwerkmaatschappij stijgt en maatschappelijke belangen wegen steeds zwaarder mee. Burgers, bedrijven en maatschappelijke groeperingen participeren steeds actiever om hun belangen te borgen. De rol van omgevingsmanagement is verruimd naar *gebiedsontwikkeling*. Het is bovendien een continue inspanning die investeert in duurzame relaties met de omgeving. Niet alleen als er een project op stapel staat, maar doorlopend. De stappen in deze ontwikkeling noemen we OM 1.0, OM 2.0 en OM 3.0.



Omgevingsmanagement 1.0

Het begin- en eindpunt van een project liggen vast, inclusief de weg ernaartoe. OM 1.0 is projectgebonden.

Conditie op orde

In OM 1.0 heeft de rol van omgevingsmanager een sterke focus op de technisch-inhoudelijke aspecten van een project. De inspanningen van de omgevingsmanager zorgen ervoor dat de conditionering tijdig op orde is: vergunningen, kabels & leidingen, niet-gesprongen explosieven en flora & fauna behoren tot het takenpakket.

De omgevingsmanager verzorgt bovendien de communicatie naar de omgeving van het project, zodat de omgeving op tijd is geïnformeerd over hinder als gevolg van de werkzaamheden.

Eenzijdige communicatie

Communicatie bij OM 1.0 kenmerkt zich door eenrichtingverkeer: veelal zenden. Een project heeft een duidelijk beginpunt en een vast eindpunt. Hier wordt niet van afgeweken. Er wordt verondersteld dat de omgeving meebeweegt. Er is nauwelijks aandacht voor draagvlak *tijdens* de uitvoering van het project. De reden hiervoor is dat het eindpunt van het project is vastgelegd en door de betrokken partijen akkoord bevonden. Het project dient binnen tijd, geld en scope te worden gerealiseerd.

Omgevingsmanagement 2.0

Het beginpunt van een project ligt vast, en ook het eindpunt ligt grotendeels vast. Er kunnen beperkt varianten ingediend worden voor het eindresultaat. De wijze waarop het eindpunt wordt bereikt is deels vastgelegd. Dit leidt tot meer flexibiliteit in planvorming en realisatie. OM 2.0 is strategisch en projectoverstijgend.

Van binnen naar buiten

Bij OM 2.0 richt de omgevingsmanager zich op strategisch handelen met burgers, bedrijven en overheden. De omgevingsmanager inventariseert de belangen en krachten van stakeholders. Op basis daarvan bepaalt deze de wijze waarop de omgeving wordt betrokken bij het project. Er is sprake van een beweging *van binnen naar buiten*.

Grote, integrale projecten

OM 2.0 vindt met name plaats bij grotere, integrale projecten. Hiervoor zijn verschillende redenen:

- *De burger is mondiger.* Hij stelt zich pro-actiever op en wil verantwoordelijkheid nemen voor zijn eigen leefomgeving. Inspraakprocedures die door de omgeving worden geïnitieerd, werken vertragend op projecten. Hierdoor kunnen projecten tijdens de uitvoering te maken krijgen met een juridisch steekspel.
- *Projectbudgetten zijn krap.* Dit leidt vaak tot versobering van projecten en krappe tijdsplanningen. Niet alle eisen en wensen van belanghebbers kunnen worden ingewilligd.
- *De mate van integraliteit in de projecten wordt groter.* Verantwoordelijkheden verschuiven van de opdrachtgever naar de opdrachtnemer. Omgevingsmanagement krijgt een zwaardere rol. Het zorgt ervoor dat het project voldoende in de omgeving kan worden ingepast. Dit gebeurt zowel bij de opdrachtgevers, in de planstudies en voorbereiding, als bij de aannemers in de uitvoering.

We erkennen in grotere trajecten dat de wijze waarop een project wordt uitgevoerd afhankelijk is van belangen in de omgeving. Zo gaan de stakeholders een belangrijker rol spelen in het succes van een project. Deze situatie leidt ertoe dat de weg naar het eindpunt minder vastligt dan voorheen. Hier is OM 2.0 van toepassing.

Voorbeeld: A4 Delft-Schiedam

Eén van de doorslaggevende factoren rondom de doortrekking van de A4 tussen Delft en Schiedam was de toepassing van Strategisch Omgevingsmanagement. Het erkennen van de negatieve effecten van het doortrekken van de A4 leidde tot het IODS-convenant. Hierin zijn met stakeholders afspraken gemaakt over aanvullende projecten ter compensatie van het doortrekken van de A4. Het IODS-convenant droeg bij aan draagvlak voor het project A4 Delft-Schiedam. Door deze toepassing van Strategisch Omgevingsmanagement was het doortrekken van de A4 een feit.

www.iods.nl

Omgevingsmanagement 3.0

Het begin- en eindpunt van een project zijn diffuus, en ook de wijze waarop een eindpunt wordt bereikt. Er is dus geen sprake meer van een vast begin- en eindpunt. OM 3.0 is een doorlopend en gebiedsgericht proces.

Van buiten naar binnen

Projecten zijn steeds vaker het gevolg van participatieprocessen. Gedurende het proces ontstaan er coalities. Hierdoor kan de scope van het project continu wijzigen. Het resultaat is afhankelijk van de verschillende partijen die in het proces aan- of afhaken. Dit zijn private en publieke partijen. Iedere deelnemende partij kijkt naar de omgeving om te zien of er initiatieven zijn die ze kunnen oppikken. Er is sprake van een beweging *van buiten naar binnen*.

Gebiedsgerichte ontwikkeling

Niet alleen de *opgaven* worden integraler, ook wordt er steeds meer gewerkt vanuit *integrale samenhang* tussen verschillende projecten: *gebiedsgerichte ontwikkeling*.

Voorbeeld: Versterking en verduurzaming Afsluitdijk

Rijkswaterstaat is bezig met het versterken van de Afsluitdijk. Tegelijkertijd is er een regionale samenwerking opgezet (DNA), waarbij provincies, gemeentes en lokale partijen op eigen initiatief meerdere projecten hebben opgestart met als doel een versterking van de regio en verdere verduurzaming van de Afsluitdijk. De uitdaging voor Rijkswaterstaat is om in samenwerking met DNA de verschillende projecten tot uitvoering te brengen om de verschillende belangen (waterveiligheid, duurzaamheid, regionale economische belangen) te bedienen. Dit vraagt een houding die initiatieven “van buiten naar binnen” toelaat. Hierbij is ook een gezamenlijke website en social media gestart. www.deafsluitdijk.nl

Deze gebiedsgerichte blik vormt een grote uitdaging voor de omgevingsmanager. De omgevingsmanager krijgt te maken met verschillende projecten en initiatieven in elkaars nabijheid, in verschillende fases, met verschillende overheden, en met mondige partijen als bedrijven en burgers. Deze partijen vertegenwoordigen hun belangen en beschikken over de middelen om dit te doen.

Het is voor de omgevingsmanager dus de uitdaging om breder te kijken dan de scope van een project of opgave. De projecten worden complexer en de onzekerheid neemt toe. Niet alleen het verloop van een project is niet 100% duidelijk, ook het eindresultaat is minder duidelijk.



Continue inspanning

Continuïteit is een belangrijke factor bij OM 3.0. De omgevingsmanager investeert in duurzame relaties, ook als er geen sprake is van een project, of nog geen sprake.

Bij OM 3.0 zijn niet alleen meer technisch inhoudelijke-taken van omgevingsmanagement belangrijk, maar ook taken op het gebied van samenwerken en communicatie. Bijvoorbeeld het gebruik van social media, in samenwerking met de betrokken partijen.

De rol van opdrachtgever en opdrachtnemer

In de nieuwe programma-, project- en contractvormen krijgen opdrachtnemers meer verantwoordelijkheden. En ook de andere partners eisen hun deel op. Omgevingsmanagement wordt vormgegeven in samenwerking tussen alle partijen. Ook richten alle partijen gezamenlijk de communicatie gezamenlijk en dynamisch in.

De *opdrachtgever* heeft een structurele relatie met de omgeving. Het is daarom in haar belang om altijd met de omgeving in contact te blijven.

Een *opdrachtnemer* heeft een veel kortere periode te maken met de omgeving. Het belang van een opdrachtnemer bij de omgeving is de opdrachtgever 'tevreden' en alert houden, bijvoorbeeld om te scoren op emvi-criteria. De opdrachtnemer probeert ook grip te krijgen op de dynamische belangenontwikkelingen die men op operationeel niveau meekrijgt: men speelt de rol van 'kritische vriend'. Aan de andere kant heeft de opdrachtnemer er belang bij het project zo soepel mogelijk te laten verlopen. Dat wil zeggen, zonder de omgeving te hinderen.

Omgevingsmanagement 3.0 – Wij doen het samen

Als gevolg hiervan is de omgevingsmanager aan de opdrachtgeverszijde meer verantwoordelijk is voor *strategisch omgevingsmanagement*, en acteert de opdrachtnemer meer in de *operationele kant* van het omgevingsmanagement.

Ten slotte is de omgevingsmanager aan opdrachtgeverszijde verantwoordelijk voor het managen van de interne omgeving en de bestuurlijke besluitvorming. De opdrachtnemer ondersteunt dit proces door de benodigde informatie te verstrekken en mee te denken over oplossingen en mogelijkheden.

Driemaal de waarde van omgevingsmanagement

Omgevingsmanagement 3.0 is dus een toevoeging op alle kennis en kunde in die wij daarover in Nederland hebben opgebouwd. Omgevingsmanagement 1.0 en 2.0 blijven dus bestaan: omgevingsmanagement 3.0 komt hier bij. Bij OM 3.0 staat met name de wisselwerking tussen opgave en omgeving centraal.

OM 1.0 en 2.0 blijven nog actueel. De vorm van omgevingsmanagement voor een opgave hangt af van een aantal factoren: *de veiligheid, de complexiteit, de stakeholders* en *de omgeving* bepalen wat er vanuit omgevingsmanagement nodig is. Is er sprake van een complexe, integrale gebiedsontwikkeling, dan is OM 3.0 van toepassing. Is er sprake van een 'simpele' rioleringsvervangingsopgave, dan is een beperktere vorm van omgevingsmanagement een veel betere toepassing.

De verschillen op een rijtje

Aspect	OM1.0	OM2.0	OM3.0
Rol	Impliciet, erbij doen	Eigen taakopvatting	Prominente rol
Ontwikkeling	Klein onderdeel van projectteam	Start participatie	Belangrijke gesprekspartner
Communicatie	Zenden	Delen en afstemmen	Samen doen
Oprachtgever – opdrachtne- mer derden	Dienende rol	Verbinder tussen opdrachtgever en opdrachtnemer	Gelijkwaardige gesprekspartner
Inhoud / taak	Technisch, juridisch	Meer op afstemming en delen. Techniek doorvertalen	Voornamelijk relatiebeheer op diverse niveaus
Competenties	Inhoudelijke kennis van zaken	Meer gespecialiseerde kennis	Onderhandelen, gesprekstechniek, politiek-bestuurlijk, verbinden
Imago	Niet zichtbaar	Moet strijden voor een plekje	Belangrijke succesfactor
Verantwoordelijk- heid	Ondergeschikt aan andere leden van werkgroep	Eigen verantwoordelijkheid	Grote verantwoordelijkheid
Zichtbaarheid	Niet zichtbaar	Onderdeel van team	Het gezicht van de organisatie
Risico's	Geen draagvlak van omgeving	Conflicten, bijvoorbeeld tijdens inspraakavonden	De spanning tussen politiek- bestuurlijke gevoeligheden en veilig- heid tegenover initiatieven vanuit de leefomgeving
Taakveld	Project	Projectoverstijgend	Gebiedsgericht

Omgevingsmanagement 3.0 in de praktijk

Hoe je omgevingsmanagement ook organiseert, het is tegenwoordig een breed gedragen misvatting dat strategisch omgevingsmanagement ophoudt strategisch te zijn bij het afronden van de planfase.

Veeleisend en langdurig

Ook in de operatie, dus wanneer het bouwen is begonnen, vraagt de rol van omgevingsmanager in toenemende mate om strategische kwaliteiten. Bovendien moet de omgevingsmanager snel kunnen schakelen. Juist tijdens de bouw worden tegenstelde belangen van project, omgeving en betrokken partijen zichtbaar en voelbaar. Die moeten onder hoge tijdsdruk worden gemanaged. Een enkele, onvoorspelbare inwoner kan meer impact hebben op uw project dan menig andere stakeholder die in de voorafgaande stakeholderanalyse traditioneel is gelabeld met ‘veel invloed’. Het strategisch omgevingsmanagement is dus niet klaar met het opleveren van het document ‘Krachtenanalyse en issuedossier’!

Stakeholderanalyse

Het is belangrijk vroegtijdig een stakeholderanalyse te doen. Het is van groot belang een beeld te hebben van de wensen, ideeën of plannen van de verschillende stakeholders. In hetzelfde of het aangrenzende gebied. Gaat u in een vroeg stadium met deze partijen in gesprek, dan kunt u op basis van uw eigen opdracht en de

Voorbeeld: Geluidshinder

Aan het einde van de realisatiefase 1 Zuidelijke Ringweg Groningen blijkt na de aanleg van een oprit dat het klachten regende van omwonenden. Na onderzoek blijkt dat dit te maken heeft met extra reflecties, de standaard stil asfalt en het gekozen geluidscherm (hard en glad).

Dit is op te lossen door lokaal gebruikt fluisterasfalt (geschikt voor lagere snelheden) en geluidschermen die absorberend zijn. Hierdoor gaat het geluidsniveau op de gevel naar een acceptabel niveau. Dit is ook de grond waarop extra budget beschikbaar is gesteld.

belangen van de overige partijen bespreken wat u gezamenlijk kunt doen. U kunt bepalen waar u uw eigen project eventueel kunt aanpassen op de plannen van andere partijen. Of waar de plannen van andere partijen in die van u kunnen worden ingepast.

Verwachtingenmanagement

Misschien nog wel belangrijker is het om aan te geven waar ruimte zit om mee te denken en te beslissen. En ook waar hier geen ruimte voor is. Verwachtingenmanagement naar de omgeving zorgt voor draagvlak.

Communiceren

Regelmatig communiceren zorgt ervoor dat mensen betrokken blijven en mee willen doen of mee blijven doen. Communicatie kan gaan over de stand van zaken van projecten en programma's. Of over de vraag welke wensen wel, niet of gedeeltelijk worden meegenomen in het proces, en waarom.

Communiceren binnen de organisatie heeft als doel te laten zien hoe we met een bestaand vraagstuk omgaan. Collega's enthousiast maken en uitdagen. Niet sturend zijn en gesloten oplossingen aandragen: wel open en creatief mogelijkheden aanbieden.

Voorbeeld: Natuurcompensatie

In het realisatieproject knooppunt Lankhorst (A28/A32) was er een natuurcompensatieverplichting om 112 bomen te herplanten en had ik de beschikking over een behoorlijk areaal grond (te veel eigenlijk) om dit te kunnen realiseren. Tijdens een meedenksessie met bewoners en andere belanghebbenden komt naar voren dat het gebied onderdeel is van een ottertrekroute en wellicht een steppingstone kan vormen voor de otter.

Vervolgens is met betrokken overheden (twee gemeenten en provincie Overijssel), lokale milieugroepen, prorail, eigen ecooloog en Landschap Overijssel een bijeenkomst belegd. Aangegeven is dat het project grond en beperkt budget heeft en dat in ieder geval het aantal bomen een plek moet krijgen in het gebied. Alle partijen hebben bepaalde kosten en acties nodig voor het ontwikkelen van een ottertrekroute voor hun rekening genomen. Samen met de gemeente is het bestemmingsplan aangepast voor dit gebied naar de functie natuur; de grond is over gedragen naar Landschap Overijssel met een budget. Bij het presenteren van dit plan heb ik vanuit Rijkswaterstaat uitgelegd waarom wij dit deel van het project hebben over gedragen aan Landschap Overijssel. Nu ligt er een mooi pareltje in de hoek van onze snelwegen.

Voorbeelden van OM 3.0

Op de website van POM vindt u voorbeelden van opgavebeschrijvingen. Hierin leest u in een notendop wat de ervaringen van de indiener waren. Doe inspiratie op, of inspireer anderen. Op die manier leren wij van elkaar.

U vindt op de website bovendien een format waarmee u zelf voorbeelden met uw collega's kunt delen. Bedankt alvast, u helpt daarmee de ontwikkeling van uw collega's, en de ontwikkeling van het vakgebied van omgevingsmanagement.

Heeft u vragen of opmerkingen over de voorbeelden? Neem dan contact op met Trusia de Graaff, onze contactpersoon voor dit deel van de POMsite.

E-mail: info@platformomgevingsmanagement.nl.