

Samen omgevingssensitief bouwen

De omgevingsladder
als instrument



*“Laat deze ladder de gids
zijn voor je project.
Klim samen met het team
naar boven en ontdek hoe
omgevingssensitief
jouw project kan worden!”*

Opdrachtgever
Platform Omgevingsmanagement (POM)

Auteurs
Bart de Jong - Teamleider omgevingsmanagement
Clementine Roest - omgevingsmanager
Marion Poll - omgevingsmanager
BAM Infra Nederland BV

Datum
23 augustus 2024

Inhoudsopgave

1.	Inleiding en achtergrond	3
1.1	De omgevings sensitiviteitsladder met 5 treden	4
2	Toepassing: waar bestaat de ladder uit?	5
2.1	Bouwstenen	5
2.2	Waar passen we het toe?	6
3	Hoe werkt het? Praktische tips en adviezen	6
3.1	Gebruik van de ladder	6
4	Toekomstperspectief	8
5	Literatuurlijst	9

1. Inleiding en achtergrond

Stel je een ladder voor, stevig én hoog. Als een symbool van jouw reis naar je doel. Een ladder die je helpt met hoe en wanneer je omgevings sensitief moet handelen, stap voor stap op jouw project.

Elke trede op deze ladder vertegenwoordigt een bewuste keuze. Een actie, die je dichterbij je doel brengt. Het beklimmen van deze ladder brengt je niet alleen naar nieuwe hoogten, maar stimuleert ook een groter bewustzijn. Je creëert een positief imago voor jouw eigen organisatie en die van de opdrachtgever. Ook draagt het bij aan meer werkplezier en een hoger (sociaal) rendement op jouw project.

Deze ladder gaat verder dan de groei op omgevingsmanagement, het staat symbool voor open innovatie binnen de maatschappij en tussen bedrijven. Het is een model dat ook de principes volgt op veiligheid (de Veiligheidsladder), inclusie (de Participatieladder), en duurzaamheid/biodiversiteit (de Natuurladder). Ook het vakgebied beweegt zich in de richting waarbij omgevingsmanagement meer een organisatiecompetentie is, dan een individuele competentie¹.

Laat deze omgevings sensitiviteitsladder de gids zijn voor je project. Klim samen met het team naar boven en ontdek hoe je je project omgevings sensitief kunt maken.

“Great things in business are never done by one person. They’re done by a team of people.”

Steve Jobs

In de complexe en dynamische wereld van onze projecten, komen verschillende aspecten samen die van cruciaal belang zijn voor succes. De belangrijke pijlers waar het gehele projectteam een bijdrage aan moet leveren zijn, **lef, loyaliteit en leiderschap**.

Lef betekent dat je jezelf kwetsbaar durft op te stellen. Het vraagt moed om contact te zoeken met stakeholders voordat er iets concreets is om te laten zien. Vooral als je met een nieuwe werkmethode aan de slag gaat, zoals de omgevings sensitiviteitsladder. Dit is spannend. Je doet namelijk beloftes over een theoretische aanpak die door de eigen organisatie is bedacht. Hoe zorg je ervoor dat je deze beloftes waarmaakt? Daar gaan we in dit paper op in.

Loyaliteit betekent dat je in de wind gaat staan en daar blijft staan. Het betekent dat je je verantwoordelijk voelt

voor het project en dat je, wanneer er klachten zijn of het proces niet werkt, direct actie onderneemt.



Het is deze toewijding en betrokkenheid die vertrouwen opbouwt en de basis vormt voor sterke relaties met stakeholders.

Leiderschap is de kunst om een projectteam omgevings sensitief te maken en hen aan te moedigen om zich aan te passen aan veranderingen en uitdagingen. Hoe doe je dat?

Samen vormen lef, loyaliteit en leiderschap de fundamentele stappen voor onze omgevings sensitiviteitsladder. Ze zijn de basis geweest voor het ontwikkelen van innovatieve oplossingen en het realiseren van doelstellingen van BAM op de projecten. In de uitdagende en altijd veranderende omgeving waarin we werken, zijn deze kwaliteiten essentieel voor succes.

We nemen onze opdrachtgever mee in de stappen die je zet en door hen te betrekken bij het proces. Lef betekent durven proberen, fouten maken en daarvan leren. Het is de kracht om vooruit te gaan, zelfs wanneer de weg onduidelijk is.

Door als leider een voorbeeld te stellen, vertrouwen op te bouwen en je teamleden te inspireren om te groeien en te excelleren. Leiderschap betekent ook dat je de unieke kwaliteiten en vaardigheden van elk teamlid herkent en benut en hen in staat stelt om omgevings bewust te handelen. Een goede leider begeleidt zijn team door de onzekerheden van een nieuw project en zorgt ervoor dat iedereen zich gehoord en gewaardeerd voelt.

¹ Uit: Marc Wesselink, Handboek Strategisch Omgevingsmanagement 2.0 (2022)

De Omgevings sensitiviteitsladder is gebaseerd op de Safety Culture Ladder, de alom bekende Veiligheidsladder. Deze nieuwe tool is door BAM Infra Nederland ontwikkeld en wordt ingezet op diverse projecten, waaronder PHS Den Bosch - Vught C1 (ProRail), Buurtaanpak PILS energietransitie (Enexis) en het beheer en onderhoudscontract Noordzeekanaal (Rijkswaterstaat).

De tool wordt gebruikt om de benodigde omgevings sensitiviteit te verankeren in de projectorganisatie. Vooraf bepalen we op welke trede van de ladder we acteren. Daarbij kijken we naar de bijbehorende normen, eisen, acties en houding- en gedragscompetenties.

Het effect van deze aanpak is dat alle medewerkers op een project, inclusief de onderaannemers zich bewust zijn van de omgeving waarin zij zich bewegen. De omgevingsbelangen zijn verankerd in de processen van de (omgevings)teams en dagelijks op top of mind. Dit bevordert de naleving van alle omgevingsgerelateerde eisen en afspraken. Daarnaast draagt het bij aan het draagvlak van het project in de omgeving en voorkomt het klachten.

Wat is sensitiviteit?

Het gaat bij omgevings sensitiviteit om het aanvoelen en erkennen van de emoties en behoeften van anderen, en daar actief rekening mee houden in je interacties met de omgeving. Oftewel; Ik houd rekening met jou.

Wat is sociale sensitiviteit?

Dit is gedrag dat getuigt van het onderkennen van de gevoelens en behoeften van anderen. Je kunt je goed

inleven in anderen en bent je bewust van hoe jouw acties hen kunnen beïnvloeden. Oftewel; Hoe houd ik rekening met jou?

Hoe sensitief en onderscheidend je kunt handelen, definiëren we op 5 treden in de omgevings sensitiviteitsladder.

1.1 De omgevings sensitiviteitsladder met 5 treden

De treden verwijzen naar vijf verschillende niveaus van omgevingsmanagement. Iedere trede weerspiegelt een stap in het proces van participatie, communicatie, conditionering, raakvlak met ontwerp en realisatie én samenwerking. Deze stappen zijn essentieel om structuur te bieden aan de diverse activiteiten binnen het vakgebied, waardoor een georganiseerde en systematische aanpak mogelijk wordt. Dit kun je in de planning van je project integreren.

Door deze niveaus te volgen, wordt er een duidelijke leidraad geboden voor omgevingsprofessionals om effectief te navigeren door de complexe aspecten van een project. Het helpt om de samenwerking te stroomlijnen, de betrokkenheid van stakeholders te optimaliseren en ervoor te zorgen dat alle fases van ontwerp en realisatie nauwkeurig worden afgestemd en uitgevoerd. Om de laatste 3 treden van de ladder te kunnen behalen is tijd en inspanning nodig van het hele projectteam. Dit vergt een stuk lef van de hele organisatie, loyaal blijven aan de omgeving én leiderschap vanuit de omgevingsprofessional. (zie figuur)



2. Toepassing: waar bestaat de ladder uit?

Rondom onze projecten, waar elke vierkante meter van waarde is en elke beslissing mensen en bedrijven raakt, liggen veel uitdagingen. Met onze omgevingsensitive aanpak en het laddermodel, geven we hier vorm aan.

Ondanks de vele belangen, eisen en behoeften die rondom de projecten spelen, zien we kansen. Hierbij bewandelen we nieuwe wegen en bedenken we innovatieve oplossingen voor issues die onoplosbaar lijken. Dit betekent het lef hebben om verantwoordelijkheid te nemen, zelfs in uitdagende situaties.

Leiderschap betekent voor ons niet alleen het leiden van projecten, maar ook het inspireren van anderen, het creëren van vertrouwen en het neerzetten van een blijvende impact op de omgeving.

Het vergt ook lef om jezelf de missie mee te geven de meest omgevingsensitive bouwer van Nederland te willen worden (zie figuur). Het realiseren van deze missie vereist echter een solide basis, die wordt gevormd door een projectorganisatie die omgevingsensitive centraal stelt, ondersteund door effectief leiderschap. Maar wat betekent dit in de praktijk? Hoe geef je hier vorm aan?

Het gaat verder dan het vermijden van overlast, zoals het nalaten van luidruchtig gedrag of het strikt naleven van vergunningsvoorwaarden. Het vergt een doordacht plan waarin de ambitie op systematische wijze wordt ingevuld, met aandacht voor gestructureerde aanpak en integratie van omgevingsfactoren in het gehele projectproces.



2.1 Bouwstenen

De omgevingsensitive ladder die door ons is ontwikkeld, bestaat uit vijf treden. Deze wordt ondersteund door vier essentiële bouwstenen die gezamenlijk de basis vormen voor succesvol omgevingsmanagement. Deze bouwstenen zijn verwerkt in een tool (zie Hoofdstuk 2), waarmee een bepaalde score behaald kan worden op basis van de kwaliteit of het aantal activiteiten/processen dat wordt uitgevoerd per bouwsteen.

Conditionering: Deze bouwsteen omvat alle activiteiten en processen die te maken hebben met milieu, ecologie, vergunningen, en bodem. Het is de fundering waarop projecten worden voorbereid, zodat ze voldoen aan de noodzakelijke wettelijke en milieutechnische vereisten. Door zorgvuldig aandacht te besteden aan conditionering, zorgen we ervoor dat projecten niet alleen technisch haalbaar zijn, maar ook duurzaam en sensitief richting de omgeving.



Communicatie en Participatie: Deze bouwsteen richt zich op de interactie met stakeholders, het betrekken van de lokale of bestuurlijke omgeving en het effectief communiceren over het project. Het omvat ook het afhandelen van klachten en meldingen. Door open en transparante communicatie te bevorderen en actief deel te nemen aan participatieprocessen, bouwen we aan vertrouwen en zorgen we ervoor dat alle betrokkenen zich gehoord en betrokken voelen.

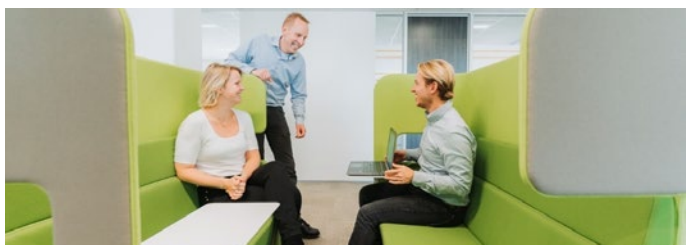


Ontwerp en Realisatie: Dit heeft betrekking op het integreren van sociale en ecologische

verantwoordelijkheden in het ontwerpproces en de realisatiefase van projecten. Dit omvat bijvoorbeeld activiteiten rond social return, waarbij werkgelegenheidskansen voor kwetsbare groepen worden gecreëerd en het in acht nemen van flora en fauna bij het uitwerken van het ontwerp. Het doel is om projecten te realiseren die niet alleen technisch voldoen aan alle eisen, maar ook positief bijdragen aan de lokale gemeenschap en het milieu.



Samenwerken: Deze laatste bouwsteen draait om effectief belangenmanagement en het ontwikkelen van samenwerkings- competenties en processen. Door samen te werken met alle betrokken partijen en hun belangen zorgvuldig te managen, zorgen we ervoor dat projecten soepel verlopen en dat er wederzijds voordeel wordt gehaald uit de samenwerking. Het gaat hierbij om het versterken van de relaties tussen verschillende stakeholders en het bevorderen van een cultuur van samenwerking in het project- of bouwteam.



Elke trede op de ladder bouwt voort op deze vier bouwstenen, wat een stevige en systematische basis creëert voor het succesvol implementeren van omgevingsmanagement op elk niveau.

2.2 Waar passen we het toe?

Buurtaanpak Enexis

Om iedereen nu en in de toekomst van energie te voorzien, wordt ons stroomnet flink uitgebreid. Enexis gaat de komende jaren met het project Buurtaanpak een op de drie straten opengraven. We komen letterlijk voor bijna iedere deur langs. Enexis schakelde binnen een collectief van aannemers onze hulp in om een innovatief en proactief omgevingsmanagementplan te schrijven met aandacht voor de omgeving.

Samen hebben we de omgevingssensitiviteitsladder ingezet om keuzes te maken in de manier hoe we de omgeving proactief informeren met het doel voorspelbaar,

transparant en benaderbaar te zijn. We koppelen innovatieve middelen en processen aan de bouwstenen Conditioneren en Communicatie en Participatie, zodat we trapsgewijs steeds hoger op de ladder klimmen. Zo hebben we in het aannemerscollectief uniform gekozen de BouwApp als primair communicatiemiddel en tevredenheidsmeter, brengen we integraal onze omgeving met GIS in kaart, registreren we stakeholderinformatie centraal in Dialog en gebruiken we de overzichtsrapportages voor het continu verbeteren van onze processen.

Tijdelijk spoor in Vught – ProRail

Het ProRail werk in Vught start met de aanleg van een tijdelijk spoor. Hier spelen individuele belangen, naast belangen met een grote zorgbehoefte in verband met veel kwetsbare doelgroepen. Dit vraagt om een persoonlijke aanpak en gebiedsgericht werken. Daarnaast speelt bij dit project een hoog politiek-bestuurlijke gevoeligheid. Dit vraagt om extra omgevings sensitiviteit. Niet alleen bij de omgevingsmanager en haar team, maar bij alle betrokken medewerkers en partijen.

De gekozen maatregelen in dit project haken daarom maximaal in op trede 5 van de omgevings sensitiviteitsladder. Dat is volgens ons projectteam de enige manier om de juiste bestuurlijke-maatschappelijke condities te scheppen om tot een voorspoedige en beheerste realisatie van het project te komen, waarbij omgevingsrisico's in het proces zijn geborgd.

3. Hoe werkt het? Praktische tips en adviezen

In onze projectorganisaties passen we de omgevings sensitiviteitsladder toe als onderdeel van de strategie. Dit richt zich op de belangrijke bouwstenen van de ladder, zoals reeds benoemd in hoofdstuk 1.1: communicatie en participatie, conditioneren, ontwerpen/realiseren en samenwerken. Om onze groei binnen dit laddermodel te bevorderen, stellen we samen met ons omgevingsteam een gedetailleerd plan op met concrete activiteiten. Onze strategisch omgevingsmanager houdt samen met de omgevingsmanager van de opdrachtgever toezicht op de voortgang van dit plan.

3.1 Gebruik van de ladder

We beginnen met het opbouwen óf voortbouwen van een solide relatie met alle stakeholders binnen ons gebied. We zorgen ervoor dat omgevingsmanagementprocessen stevig zijn ingebed. We maken de belangen en wensen

van de belangrijkste stakeholders inzichtelijk en betrekken deze in het afwegingsproces in het project. Op het moment dat we inzichtelijk hebben wie de stakeholders zijn en wat hun belangen zijn ten opzichte van dit project, toetsen we dit aan het contract en gaan we de tool invullen.

Dit doen we stapsgewijs, per bouwsteen en per trede. Hiermee bepaalt de tool – op basis van een rekenmethode – op welke trede je uitkomt.

De tool bevat in totaal 80 activiteiten, processen of producten die zijn opgesteld óf moeten worden opgesteld voor het project. Hoe hoger op de ladder je komt, hoe belangrijker afstemming óf instemming met stakeholders wordt.

Daarnaast moeten de omgevingsactiviteiten steeds breder worden ingebed in je projectorganisatie, als je hoger op de ladder wil komen. Daarnaast moet je per trede ook een hogere score behalen op de 4 bouwstenen. (zie onderstaand figuur).

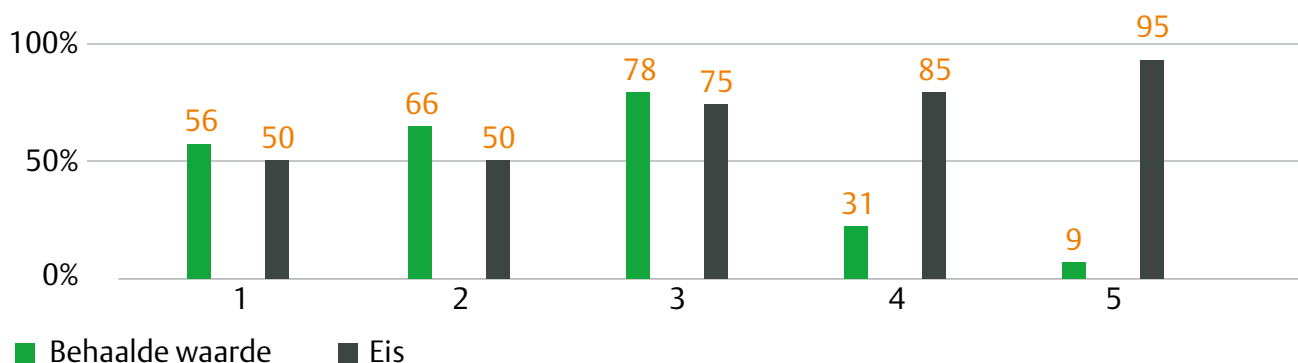
Tabel 1 schematische weergave ladder en voorbeeld uitkomst tool.
A: Conditioneren. B: Communicatie en participatie. C: Ontwerpen en realiseren. D: Samenwerken

Het huidige niveau van omgevingsmanagement wordt bepaald door de behaalde waarde op de laatste trede, waarbij je voldoet aan de minimale score. Zit je daaronder? Dan is de trede die je niet hebt behaald het ambitieniveau voor het project. Op basis van de onderdelen waar je in die trede niet op hebt kunnen scoren, kun je samen met je opdrachtgever bepalen hoe én of het gewenste ambitieniveau behaald kan worden. Dit kun je beschrijven in een managementplan of specifiek plan van aanpak voor je project.

Tot slot, op de hoogste trede van de omgevingssensitiviteitsladder werken we nauw samen met onze stakeholders, waarbij we hun lange termijnambities volledig omarmen. Communicatie en participatie vindt plaats op het hoogste niveau en we zijn transparant naar alle stakeholders in het project. Zij beschouwen ons als een gelijkwaardige, betrokken partner die meedenkt en actief bijdraagt. Ons doel is een sensitieve en vooruitstrevende samenwerking met alle betrokkenen te bevorderen. Alles wat je aandacht geeft, groeit!

	Trede 1	Trede 2	Trede 3	Trede 4	Trede 5
A	Drempel	Drempel	Drempel	Drempel	Drempel
B	>50%	>50%	>75%	>85%	>95%
C					
D	score	score	score	score	score

Voorbeeld: uitkomst tool Omgevingssensitiviteitsladder



4. Toekomstperspectief

Het versterken van het vakgebied omgevingsmanagement door middel van dit laddermodel maakt impact, zowel binnen onze organisatie als in de omgeving van onze projecten. Deze aanpak, die bestaat uit vijf niveaus van omgevingsmanagement en biedt een gestructureerde methode om bouwprojecten te realiseren die niet alleen voldoen aan technische vereisten, maar ook optimaal inspelen op de behoeften van de omgeving.

Elke trede draagt bij aan een steeds hogere standaard in hoe we projecten aanpakken. Door deze gestructureerde aanpak helpen we ervoor te zorgen dat bouwprojecten niet alleen technisch succesvol zijn, maar ook bijdragen aan een betere leefomgeving, wat leidt tot een positieve sociale en maatschappelijke impact.

Call to action

Of je nu een omgevingsprofessional bent die werkt aan infraprojecten of een opdrachtgever die vertrouwt op ons ontwikkelingskader. We nodigen je uit om mee te denken, je kennis te delen en samen te werken aan projecten die omgevingsgevoelig worden uitgevoerd.

De 5 treden van de ladder bieden niet alleen structuur aan het vakgebied omgevingsmanagement, maar ook een routekaart naar de toekomst. Door deze vijf stappen systematisch te volgen, kunnen we projecten realiseren die maatschappelijk verantwoord en meer omgevingsgevoelig worden uitgevoerd. Laten we samen deze kans benutten om een toekomst te creëren waarin omgevingsmanagement niet alleen een vakgebied is, maar een krachtig instrument voor vooruitgang in maatschappelijke projecten. Jouw inzet en betrokkenheid maken het verschil. Samen bouwen we aan projecten die de wereld om ons heen écht verbeteren.



5. Literatuurlijst

- www.safetycultureladder.com
- <https://www.samenvoerbiodiversiteit.nl/natuurladder>
- <https://kennisknooppuntparticipatie.nl/>
- Marc Wesselink. *Handboek Strategisch Omgevingsmanagement 2.0 - Zorgvuldig en effectief omgaan met belangen in complexe opgaven* (2022)