



## Omgevingsmanagement

*Omgevingsmanagement door Rijkswaterstaat in de ogen van partners in de regio*

Afstudeeronderzoek







## Omgevingsmanagement

*Omgevingsmanagement door Rijkswaterstaat in de ogen van partners in de regio*

### **Afstudeeronderzoek**

#### **Auteur**

Malou Swart  
Amsterdamsestraatweg 249 bis  
3551 CD Utrecht  
06-43409809  
[malou.swart@student.hu.nl](mailto:malou.swart@student.hu.nl)  
1531913

#### **Onderwijsinstelling**

Hogeschool Utrecht  
Faculteit Natuur en Techniek  
Ruimtelijke Ordening & Planologie  
TROP-AF08-08

#### **Docentbegeleiding**

Arnold Helfrich - 1<sup>e</sup> begeleider  
Peter Martens - 2<sup>e</sup> begeleider

#### **Afstudeerbedrijf**

Rijkswaterstaat dienst Utrecht  
Griffioenlaan 2  
3562 LA Utrecht  
088-7971111

#### **Externe begeleiding**

Peter Roeters - Omgevingsmanager  
Martijn Bouwman - Omgevingsmanager





*'They are your neighbours,  
they are not going away.  
You have to get along,  
You have to learn to share.'*

Marc J.F. Wesselink - SOM expert





## Voorwoord

Voor u ligt het afstudeeronderzoek 'Omgevingsmanagement van Rijkswaterstaat in de ogen van partners in de regio', in het kader van de opleiding Ruimtelijke Ordening & Planologie aan de Hogeschool Utrecht.

Gedurende deze opleiding ben ik erachter gekomen dat mijn interesse niet zozeer ligt in het ontwerpen van plannen, maar meer in het proces dat daar bij hoort. Enorm blij was ik dan ook toen ik deze opdracht bij Rijkswaterstaat dienst Utrecht kon uitvoeren.

Graag wil ik Peter Roeters en Martijn Bouwman bedanken voor de samenwerking, tips, aanwijzingen, kritiek en hulp tijdens het verrichten van mijn afstudeeronderzoek. Bovendien maakten zij mijn tijd bij Rijkswaterstaat erg aangenaam. Daarnaast wil ik mijn begeleiders vanuit de Hogeschool Utrecht, Arnold Helfrich en Peter Martens, bedanken voor de gesprekken op school die mij weer even op weg hielpen.

Tot slot wil ik alle betrokken partijen bedanken voor hun medewerking. Dit onderzoek staat en valt met de input die ik van hen heb gekregen. Dank daarvoor!

Rest mij nu niets anders dan u veel leesplezier te wensen.

Malou Swart, 6 januari 2012







## Samenvatting

Elk bouwproject kent diverse betrokkenen die, elk vanuit een eigen belang, invloed uitoefenen op het proces. Te weinig inzicht in deze 'omgeving' kan een project onnodige vertraging opleveren met alle financiële gevolgen van dien. Rijkswaterstaat (RWS) wil haar omgeving bij haar planvorming betrekken. Twynstra Gudde heeft hiervoor een instrument Strategisch OmgevingsManagement (SOM) ontwikkeld. Dit instrument wordt tegenwoordig bij verschillende projecten van RWS toegepast. SOM is gebaseerd op het Mutual Gains principe; het zoeken naar creatieve oplossingen waar alle partijen achter staan, gecombineerd met planmatig werken. Meer over deze methode is te lezen in hoofdstuk 3 van het rapport. Over SOM was intern al veel bekend, maar hoe dit werd ervaren door bestuurlijke partners in de regio (provincie, waterschap en gemeenten) was nog een vraagstuk voor RWS Dienst Utrecht.

Dit onderzoek geeft dan ook antwoord op de vraag: 'Hoe wordt omgevingsmanagement van Rijkswaterstaat ervaren door partners in de regio en is de SOM-methode herkenbaar voor deze actoren?'

Volgens bestuurlijke partners (waterschap, provincie en gemeenten) heeft RWS de afgelopen jaren positieve stappen gezet in het betrekken van, en luisteren naar omgevingspartijen. Zij merken een open, transparante houding op en krijgen het gevoel dat ze serieus worden genomen. Zij zijn erg blij met een omgevingsmanager waar zij terecht kunnen. Wanneer de ervaringen van partners die wel- en niet- met SOM te maken hebben gehad naast elkaar worden gelegd, zijn er geen graduele verschillen te onderscheiden. Dit zou te verklaren zijn met het feit dat omgevingsmanagers onbewust al naar de SOM-methode handelen. Het SOM-instrumentarium wordt door partners niet als zodanig herkend.

De ervaringen van partijen met omgevingsmanagement zijn sterk afhankelijk van de omgevingsmanager binnen een project en de complexiteit van een project. Er zijn een aantal aandachtspunten gesignaleerd welke voor verschillende partijen gelden. Deze kunnen vertaald worden naar een aantal aanbevelingen:

- Het grote aantal verschillende medewerkers bij een project wordt als lastig ervaren. Het aanstellen van een accountmanager kan verschillende contacten met dezelfde stakeholder ondervangen.
- De band en basisrelatie met de betrokken partijen is essentieel voor het slagen van een project. Hier zal te allen tijde aandacht aan gegeven moeten worden. Ook kleinere projecten vragen om aandacht.
- Omgevingspartijen moeten zich meer bewust worden van het beleid dat RWS voert. Dit zal meerdere malen bij de omgevingspartijen herhaald moeten worden.
- SOM wordt niet herkend bij partners. Wanneer dit wel geschetst zou worden zal dit een positieve bijdrage leveren aan het imago van RWS doordat zij met een eenduidige werkwijze naar buiten treedt.
- Om omgevingsmanagement nog beter te maken zal er ook intern aan gewerkt moeten worden. Onderlinge uitwisseling van ervaringen kan inzicht geven in moeilijke situaties en zorgt ervoor dat incidenten niet opnieuw voorkomen.





## Inhoudsopgave

<b>Voorwoord</b> .....	<b>7</b>
<b>Samenvatting</b> .....	<b>9</b>
<b>1. Omgevingsmanagement: van containerbegrip naar strategie</b> .....	<b>13</b>
1.1 <i>Hoe wordt omgevingsmanagement door de omgeving ervaren?</i> .....	13
1.2 <i>Doelstelling</i> .....	13
1.3 <i>Probleemstelling</i> .....	13
1.4 <i>Onderzoekopzet</i> .....	14
1.5 <i>Definities</i> .....	15
1.6 <i>Randvoorwaarden en uitgangspunten</i> .....	16
1.7 <i>Leeswijzer</i> .....	16
<b>2. Ambities Rijkswaterstaat op het gebied van omgevingsmanagement</b> .....	<b>17</b>
2.1 <i>Context</i> .....	17
2.2 <i>Ontwikkelingen</i> .....	17
2.2.1 <i>Publiekshuis</i> .....	17
2.2.2 <i>IPM-model</i> .....	18
2.2.3 <i>Contractvormen</i> .....	18
2.3 <i>Aandachtspunten</i> .....	19
2.4 <i>Ambities Strategisch OmgevingsManagement</i> .....	19
<b>3. Beschrijving Strategisch OmgevingsManagement (SOM)</b> .....	<b>21</b>
3.1 <i>Definitie</i> .....	21
3.2 <i>Uitgangspunten</i> .....	21
3.3 <i>De 12 principes</i> .....	23
3.4 <i>Het waarom van SOM</i> .....	25
3.5 <i>SOM in de praktijk</i> .....	25
<b>4. Inventarisatie externe partners</b> .....	<b>27</b>
4.1 <i>Publiekscirkel</i> .....	27
4.2 <i>Bestuurlijke overheden</i> .....	27
4.3 <i>Keuze actoren</i> .....	28
<b>5. Analyse bevindingen externe partners</b> .....	<b>31</b>
5.1 <i>Aanpak</i> .....	31
5.2 <i>Profiel van de respondent</i> .....	31



5.3 Interviews.....	31
5.4 Perceptie.....	32
5.4.1 Rapportcijfer .....	32
5.4.2 Toelichting .....	32
5.5 Communicatie en informatievoorziening.....	33
5.5.1 Rapportcijfer .....	33
5.5.2 Toelichting .....	34
5.5.3 Conclusie communicatie en informatievoorziening .....	36
5.6 Belangen (SOM) .....	36
5.6.1 Rapportcijfer .....	36
5.6.2 Toelichting .....	37
5.6.3 Conclusie belangen.....	38
5.7 Totstandkoming en naleving afspraken.....	39
5.7.1 Rapportcijfer .....	39
5.7.2 Toelichting .....	39
5.7.3 Conclusie totstandkoming en naleving afspraken.....	40
5.8 Overig.....	40
5.8.1 Rapportcijfer .....	40
5.8.2 Toelichting .....	41
5.8.3 Conclusie overig.....	43
<b>6.Aandachtspunten omgevingsmanagement .....</b>	<b>45</b>
6.1 Rapportcijfer.....	45
6.2 Aandachtspunten .....	46
6.3 Terugkoppeling ambities.....	47
<b>7.Herkenbaarheid SOM.....</b>	<b>49</b>
<b>8.Conclusies en aanbevelingen .....</b>	<b>51</b>
8.1 Beantwoording deelvragen.....	51
8.2 Conclusies.....	51
8.2 Aanbevelingen.....	52
<b>9. Vervolg .....</b>	<b>53</b>
<b>Bijlage I : Keuzetabel gemeentes .....</b>	<b>55</b>
<b>Bijlage II: Lijst RWS actoren .....</b>	<b>56</b>
<b>Bijlage III: Verslagen interview .....</b>	<b>57</b>
<b>Bronnen .....</b>	<b>64</b>



## 1. Omgevingsmanagement: van containerbegrip naar strategie

*In dit eerste hoofdstuk worden de aanleiding, doel- en probleemstelling van dit onderzoek omschreven. Vervolgens wordt er ingegaan op de werkwijze en opzet van het onderzoek.*

### 1.1 Hoe wordt omgevingsmanagement door de omgeving ervaren?

Omgevingsmanagement is als onderdeel van grote infraprojecten – maar ook daar buiten – niet meer weg te denken. Binnen ieder project spelen meerdere betrokken partijen een belangrijke rol. Elke partij heeft daarbij een belang waarmee zij invloed kan uitoefenen op het proces. Te weinig inzicht in deze 'omgeving' kan een project onnodige vertraging opleveren met alle financiële gevolgen van dien.

Overheidsorganisaties kiezen bewust voor omgevingsmanagement, omdat zij de waarde inzien van het aangaan van de dialoog met de buitenwereld en rekening willen houden met omgevingsbelangen. Rijkswaterstaat (RWS) wil haar projectomgeving als samenwerkingspartner zien. Zij wil luisteren, overleggen en anticiperen. (Rijkswaterstaat, 2009)

Begin 2007 was het duidelijk dat omgevingsmanagement binnen RWS een containerbegrip was waarover uiteenlopende beelden en verwachtingen bestonden. De behoefte om het vak een stap verder te brengen en te professionaliseren groeide. Hieruit voortkomend is de functie van de omgevingsmanager ingebed binnen het integraal projectmanagement (IPM) model. Oorspronkelijk was dit model ontworpen om te gebruiken bij realisatiestudies, maar inmiddels wordt het ook gebruikt in de planstudiefase van infrastructuurprojecten. (Rijkswaterstaat 2008b) Slechts enkele jaren geleden ontwikkelde Twynstra Gudde een aanpak - Strategisch OmgevingsManagement (SOM) - , welke tegenwoordig wordt toegepast bij verschillende projecten van RWS dienst Utrecht. Intern is hier al veel kennis over verworven, maar hoe deze SOM-methode wordt ervaren door externe partners is nog een vraag.

### 1.2 Doelstelling

Doel van de afstudeeropdracht is het onderzoeken van de ervaringen van regionale overheden met SOM, met als eindresultaat een rapport met daarin bevindingen en adviezen voor het verbeteren van omgevingsmanagement.

### 1.3 Probleemstelling

De centrale hoofdvraag die getracht wordt te beantwoorden luidt:

*Hoe wordt omgevingsmanagement van Rijkswaterstaat ervaren door partners in de regio en is de SOM-methode herkenbaar voor deze actoren?*



Om deze vraag te kunnen beantwoorden wordt er gebruik gemaakt van de volgende deelvragen:

1. Wat zijn de ambities van Rijkswaterstaat dienst Utrecht op het gebied van omgevingsmanagement?
2. Wat is SOM? Wat is de definitie, wat zijn de uitgangspunten en hoe werkt het?
3. Wat zijn belangrijke partners in de regio van Rijkswaterstaat dienst Utrecht?
4. Hoe kijken regionale overheden met het toepassen van SOM tegen omgevingsmanagement aan? Wat gaat er goed en wat gaat er minder goed?
5. Wat heeft SOM opgeleverd en wat kan er verbeterd worden?
6. In hoeverre is de SOM-methode herkenbaar bij regionale partners?

#### 1.4 Onderzoeksopzet

Voor deze opdracht is onderstaande onderzoeksopzet gehanteerd. Per deelvraag is aangegeven welke methoden en technieken zijn gebruikt. Uit deze aanpak zullen de conclusies en aanbevelingen volgen.

Deelvraag	Methoden en Technieken	Deelproduct
1. Wat zijn de ambities van Rijkswaterstaat op het gebied van omgevingsmanagement?	- Beleidsanalyse	- Overzicht ambities (H2)
2. Wat is Strategisch OmgevingsManagement? Wat is de definitie, wat zijn de uitgangspunten en hoe werkt het?	- Literatuurstudie	- Uitgebreide beschrijving SOM (H3)
3. Wat zijn de belangrijke regionale partners van Rijkswaterstaat?	- Intern overleg	- Inventarisatie externe partners (H4)
4. Hoe kijken regionale overheden met het toepassen van SOM tegen omgevingsmanagement aan? Wat gaat er goed en wat gaat er minder?	- Vragenlijsten - Interviews	- Analyse van de vragenlijsten en interviews over de ervaringen van regionale bestuurders (H5)
5. Wat heeft SOM opgeleverd en wat kan er verbeterd worden?	- Confrontatie deelvragen	- Aandachtspunten omgevingsmanagement (H6)
6. In hoeverre is de SOM-methode herkenbaar bij regionale partners?	- Vragenlijsten - Interviews	- Analyse herkenbaarheid SOM

Tabel 1.1: Onderzoeksopzet afstudeeropdracht



## 1.5 Definities

### *IPM-model*

Integraal projectmanagement model waarbij ieder project haar eigen projectmanagementteam met vijf verschillende managers heeft.

### *SOM-methode*

Instrument ontwikkeld door Twynstra Gudde, welke gebaseerd is op het Mutual Gains principe waarbij er met oprechte interesse in het belang van de stakeholders gezocht wordt naar een win-win situatie.

### *Stakeholder*

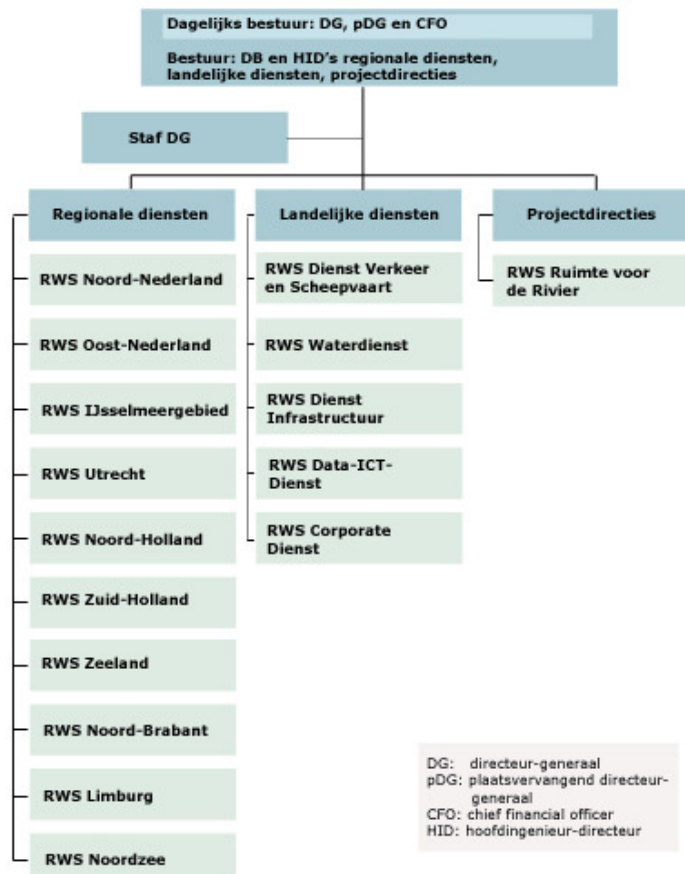
Een persoon of groep mensen die een belang heeft bij een project.

### *Omgevingsmanagement*

Het betrekken van omgevingspartijen bij een project om zo gezamenlijke doelen te vinden, en deze te realiseren.

### *Rijkswaterstaat dienst Utrecht*

Een van de tien regionale diensten van Rijkswaterstaat is Rijkswaterstaat dienst Utrecht. Zij is verantwoordelijk voor onderhoud, beheer en aanleg van snelwegen en hoofdvaarwegen binnen de regio Utrecht. Zie figuur 1.1.



Figuur 1.1: Organogram RWS. Bron: intranet RWS



## 1.6 Randvoorwaarden en uitgangspunten

Dit onderzoek vindt plaats bij RWS dienst Utrecht en wordt uitgevoerd bij externe partners van deze dienst. Het eindresultaat van het onderzoek is toepasbaar op omgevingsmanagement binnen deze dienst, met mogelijk advies voor andere diensten.

Uitgangspunt binnen dit onderzoek is de toepassing van omgevingsmanagement binnen RWS en haar regionaal bestuurlijke partners. Daarbij wordt gekeken naar de ervaringen van SOM van de drie verschillende bestuursorganen; waterschappen, gemeenten en de provincie.

Er is alleen contact gezocht met medewerkers van gemeentes, waterschappen en de provincie op ambtelijk niveau. Op bestuurlijk niveau speelt de politiek een te grote rol wat de uitkomsten van het onderzoek kan vertekenen.

## 1.7 Leeswijzer

Doel van de afstudeeropdracht is het onderzoeken van de ervaringen van regionale overheden met omgevingsmanagement en de herkenbaarheid van SOM, met als eindresultaat een rapport met daarin bevindingen en adviezen voor het verbeteren van omgevingsmanagement.

Om tot dit resultaat te komen wordt er in **hoofdstuk 2** antwoord gegeven op de vraag: 'Wat zijn de ambities van RWS op het gebied van omgevingsmanagement?' Hiervoor wordt eerst gekeken naar hoe het omgevingsmanagement is ingebed binnen de organisatie en naar de ontwikkelingen van de afgelopen jaren. Ook wordt de stap naar het toepassen van SOM gemaakt.

Vervolgens wordt er in **hoofdstuk 3** verder ingezoomd op SOM. Er wordt dan ook antwoord gegeven op de vraag; 'Wat is SOM nou eigenlijk? Wat is de definitie? Wat zijn de uitgangspunten en waarom kiest men voor het toepassen van SOM?' Ook worden er enkele praktijk voorbeelden gegeven.

In **hoofdstuk 4** worden de belangrijke bestuurlijke partners in de regio van RWS dienst Utrecht onder de loep genomen en wordt er een keuze gemaakt in de partners die bij dit onderzoek worden betrokken. Uit de in hoofdstuk 2 & 3 opgedane kennis is een vragenlijst opgesteld welke naar deze partners is verstuurd.

Uit de resultaten van deze vragenlijsten, aangevuld met verdiepende interviews, is een analyse gemaakt in **hoofdstuk 5**. Dit hoofdstuk geeft antwoord op de vraag: Hoe kijken regionale overheden met het toepassen van SOM tegen omgevingsmanagement aan? Wat gaat er goed en wat gaat er minder goed?

In **hoofdstuk 6** worden de gegeven rapportcijfers naast elkaar gelegd en wordt er gekeken of de ambities die in hoofdstuk 2 aan de orde zijn gekomen, zijn behaald.

Tot slot wordt er in **hoofdstuk 7** gekeken of SOM herkenbaar is voor partners in de regio.

In **hoofdstuk 8** worden er conclusies getrokken en aanbevelingen gedaan om omgevingsmanagement te verbeteren.

Tot slot wordt er in **hoofdstuk 9** aandacht gegeven aan wat er al gedaan is met dit rapport.





## 2. Ambities Rijkswaterstaat op het gebied van omgevingsmanagement

*Dit hoofdstuk geeft antwoord op de vraag: 'Wat zijn de ambities van Rijkswaterstaat dienst Utrecht op het gebied van omgevingsmanagement?'*

*Om tot dit antwoord te komen wordt er eerst gekeken naar omgevingsmanagement binnen RWS en de manier waarop omgevingsmanagement is ingebed binnen de organisatie. Vervolgens wordt er ingegaan op de knelpunten die bekend zijn bij RWS en de ambities die zij heeft om het vak verder te professionaliseren. Tot slot wordt de stap gemaakt naar SOM.*

### 2.1 Context

RWS Utrecht heeft een relatief klein beheergebied maar het gebied is door de centrale ligging erg interessant. Niet alleen door het goed gevulde werkpakket van de komende jaren, maar ook door de doorwerking van de mobiliteitsproblematiek op nationaal, regionaal en lokaal niveau. Het wegennet wordt intensief gebruikt en het vaarwegennet is uniek in Europa. De omgeving kent een hoge bestuurlijke dichtheid en heeft zowel een actief bedrijfsleven als actieve maatschappelijke organisaties (Rijkswaterstaat, 2008).

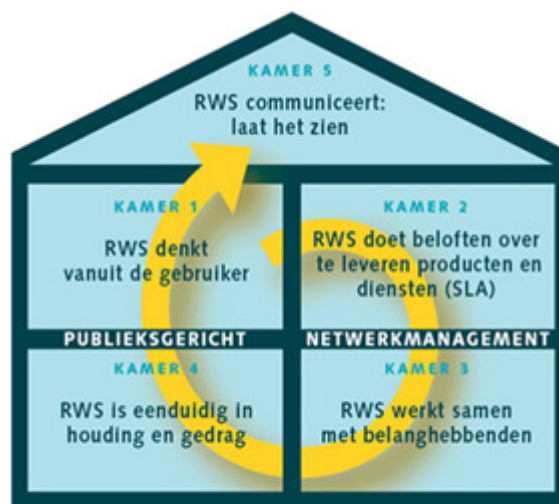
Er is dus sprake van een complexe en dynamische omgeving die hoge eisen stelt aan de uitvoering van taken door RWS Utrecht. De verwachtingen zijn hooggespannen en worden steeds hoger. Informatie is meer dan ooit beschikbaar en burgers worden steeds mondiger. RWS heeft daarom de afgelopen jaren belangrijke verbeteringen doorgevoerd (Rijkswaterstaat, 2011).

### 2.2 Ontwikkelingen

#### 2.2.1 Publiekshuis

RWS heeft de omslag gemaakt van een traditionele beheerder naar een publiekgerichte netwerkmanager. Dit betekent dat zij zich steeds meer op de gebruikers richt. Met behulp van het publiekshuis hebben de gebruikers een belangrijke plaats gekregen in de werkprocessen. RWS wil haar projectomgeving zien als samenwerkingspartner. Zij wil luisteren, overleggen en participeren (Rijkswaterstaat, 2009).

Figuur 2.1 geeft het publiekshuis schematisch weer en laat zien hoe RWS beoogt om te gaan met gebruikers en belanghebbenden.



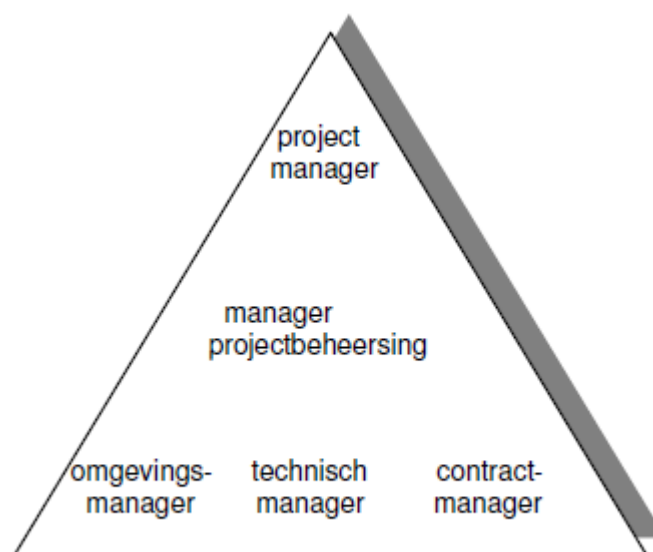
Figuur 2.1: Het publiekshuis van RWS  
(Bron: Rijkswaterstaat 2009)



De omgevingsmanager begint telkens vanuit de gebruiker te denken. Tegelijkertijd houdt hij voor ogen wie zijn opdrachtgever is. Vervolgens werkt hij samen met omgevingspartijen, maakt hij duidelijk wat RWS wel en niet kan en committeert hij zich aan afspraken. RWS treedt eensgezind naar buiten en informeert de omgeving steeds over actuele ontwikkelingen. Het publiekshuis kan gezien worden als de kapstok voor omgevingsmanagement (Rijkswaterstaat, 2009).

### 2.2.2 IPM-model

Om de rol van de omgevingsmanager een plek te geven binnen de organisatie is sinds 2001 het Integraal Project Management Model (IPM-model) in gebruik bij RWS. Hierbij krijgt ieder infrastructuurproject haar eigen managementteam met vijf verschillende managers met ieder hun eigen taakveld. De omgevingsmanager is een van deze rollen. Hij is verantwoordelijk voor de maatschappelijke inbedding van het project en is daarmee de intermediair tussen het projectteam en de omgevingspartijen. Met de invoering van dit model wordt getracht het rendement van het productieproces binnen RWS te vergroten door uniformiteit in de aansturing, organisatie en bemensing van projecten te creëren. Oorspronkelijk was het IPM-model ontworpen om te gebruiken bij realisatiestudies, maar inmiddels wordt het ook gebruikt in de planstudiefase van infrastructurele projecten (Rijkswaterstaat, 2008c). In figuur 2.2 is het IPM-model schematisch weergegeven.



Figuur 2.2: Het IPM-model (Bron: Rijkswaterstaat, 2008b)

### 2.2.3 Contractvormen

RWS wil de komende jaren meer en meer naar de markt brengen en zelf een regierol innemen. Zo is er het streven om bij projecten steeds meer te werken met een zogenoemd DBFM contract. Hierbij wordt de marktpartij voor een lange periode gecontracteerd om, te ontwerpen, bouwen, financieren en beheren. Hiermee worden de verantwoordelijkheden overgedragen aan marktpartijen. Deze verandering heeft gevolgen voor het omgevingsmanagement. Partijen zullen in een vroeg stadium hun belangen kenbaar moeten maken om deze aanpassingen mee te kunnen nemen in het contract. Eventuele aanpassingen zijn erg kostbaar.



Daarnaast wordt de rol van de opdrachtnemer (aannemer of ingenieursbureau) in de communicatie groter. Hij zal vanaf de realisatiefase steeds meer het aanspreekpunt voor derden worden.

### 2.3 Aandachtspunten

Om omgevingsmanagement te professionaliseren is het noodzakelijk dat er inhoudelijke stappen worden gezet om de knelpunten op het gebied van omgevingsmanagement te verbeteren. Uit een stakeholdertevredenheidsonderzoek van Colfield (2010) over het project A2-HO blijkt dat communicatie een belangrijke rol speelt. Partners geven aan dat communicatie vaak te laat plaatsvindt en dat er behoefte is aan proactieve en structurele informatievoorziening. Ook geven de respondenten aan dat zij tijdens het project niet altijd weten waar ze moeten zijn met bepaalde vragen doordat het onduidelijk is wie waar verantwoordelijk voor is. Bovendien treedt RWS niet eenduidig naar buiten.

Deze ervaringen zijn slechts van toepassing op dit specifieke project. Maar ook in het rapport 'Projecten komen, projecten gaan maar de beheerder blijft bestaan' wordt er als algemeen knelpunt de in wisselende samenstelling interactie met gebruikers en belanghebbenden genoemd. Ook heeft het publiek meerdere aanspreekpunten in verschillende projectfasen. Daarnaast wordt er geconstateerd dat de verantwoordelijkheid voor het op orde houden van de relaties met de omgevingspartijen binnen de RWS organisatie niet eenduidig is belegd. Het vindt op diverse plekken binnen de organisatie plaats en is niet gestructureerd.

De genoemde knelpunten kunnen worden omgezet naar een aantal verbeterpunten waar volgens omgevingspartijen nog aan gewerkt kan worden (Rijkswaterstaat, 2008):

- Structurele invulling van communicatiestromen;
- Heldere en eenduidige communicatie;
- Er wordt gewerkt en gehandeld als één herkenbaar RWS;
- Er zijn heldere aanspreekpunten voor publiek en regionale partners;
- Continuïteit in verschillende projectfasen wordt gewaarborgd;
- Er wordt gewerkt aan inhoudelijke coördinatie over diverse contacten met dezelfde stakeholder;
- De belangen van I&M/RWS/RDU worden geborgd;
- Er wordt pro-actief gewerkt.

### 2.4 Ambities Strategisch OmgevingsManagement

Het directieteam (DT) van Dienst Utrecht heeft in 2010 besloten het gebruik van SOM binnen projecten te stimuleren. Meer over deze methode is terug te vinden in hoofdstuk 3. Er is een plan van aanpak gemaakt dat inmiddels in uitvoering is. Dit plan van aanpak staat in het teken van het verder stimuleren van het gebruik van SOM, en de landelijke inbedding van SOM via de Kenniskring OmgevingsManagement (Rijkswaterstaat, 2010b).

Het streven is om SOM zo te implementeren dat het gedachtegoed verweven raakt in het werken en denken van omgevingsmanagers. Daarbij gaat het om houding en gedrag, en het gebruiken van verschillende instrumenten. Aan deze ambitie wordt de komende twee jaar verder vorm en inhoud gegeven (Rijkswaterstaat, 2010b).



Tijdens de netwerkdag omgevingsmanagement in oktober 2010 is door omgevingsmanagers en medewerkers van RWS gesproken over de stappen die er al zijn gezet zijn om omgevingsmanagement te professionaliseren. Volgens de Minister is het zichtbaar dat de focus van omgevingsmanagement binnen Rijkswaterstaat verschuift richting proactief. De omgeving wordt al vroeg in het proces betrokken. Communicatie wordt steeds belangrijker en dit wordt nu dan ook nadrukkelijker opgepakt.

In dit onderzoek zal er gekeken worden hoe omgevingsmanagement tegenwoordig wordt ervaren bij partners in de regio en wordt er gekeken of eerdergenoemde knelpunten zijn verminderd met het toepassen van SOM.



### 3. Beschrijving Strategisch OmgevingsManagement (SOM)

*In dit hoofdstuk wordt er antwoord gezocht op de vraag; wat is SOM nou eigenlijk? Wat is de definitie? Wat zijn de uitgangspunten, waarom kiest men voor het toepassen van SOM?*

#### 3.1 Definitie

Het publiekshuis kan worden gezien als de kapstok van omgevingsmanagement, maar SOM gaat verder dan samenwerken en informeren van omgevingspartijen. SOM staat voor een gezamenlijke zoektocht naar oplossingen. SOM kan worden uitgedrukt in tal van definities. Twynstra Gudde ontwikkelde de volgende definitie:

‘Strategisch Omgevingsmanagement is een op de Mutual Gains-filosofie gebaseerde innovatieve aanpak van omgevingsmanagement. Het brengt met issues als vertrekpunt de belangen en standpunten van stakeholder in beeld en ontwikkelt op basis daarvan, proactief, een strategie waarmee de organisatie- en of projectdoelen worden gerealiseerd en gelijktijdig een duurzame relatie met de omgeving wordt aangegaan.’

Het idee achter SOM is dat de initiatiefnemers en de stakeholders, vanuit een oprechte interesse in de belangen van alle partijen, zoeken naar oplossingen waar de betrokken partijen achter staan en ook willen verdedigen omdat hun belang ermee gediend is.

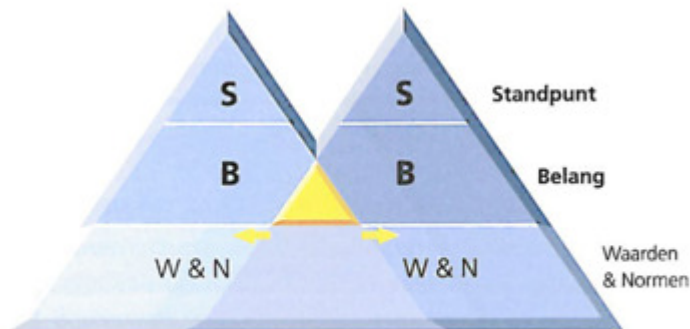
#### 3.2 Uitgangspunten

Het SOM-gedachtegoed is gebaseerd op drie pijlers: (Rijkswaterstaat, 2010b)

- A. De mutual gains approach;
- B. Houding en gedrag;
- C. Projectmatig werken.

##### *A. Mutual Gains benadering*

Het Mutual Gains-gedachtegoed, het zoeken naar een win-win situatie is één van de drie pijlers en is een belangrijk instrument van de SOM-methode. Cruciaal bij de Mutual Gains benadering is het onderscheid tussen standpunt en belang. Het grote verschil tussen deze twee is dat standpunten kunnen veranderen, belangen niet. Daardoor is het maken van een overeenkomst op basis van standpunten beperkt houdbaar. In veel gevallen is het dus beter en effectiever een onderhandeling te voeren op basis van belangen. In figuur 3.1 worden de standpunten, belangen en normen en waarden schematisch weergegeven. De uitdaging is de piramides in elkaar te schuiven en de overlap in belangen van verschillende partijen zo groot mogelijk te maken en zo ‘de taart te vergroten’ (Wesselink 2010).



Figuur 3.1: Standpunt versus belang (Bron: Wesselink, 2010)

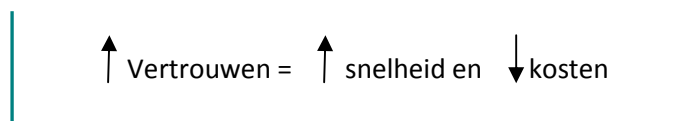
### B. Houding en gedrag

De tweede pijler van de SOM-benadering is houding en gedrag. Bij iedere partij is het belangrijk aandacht te hebben voor de rol, emotie en het gedrag van personen en organisaties. Wat vindt de partij en waarom? Wat is er in het verleden gebeurd? Hoe zijn de verhoudingen zo gegroeid? Welke emoties leven er? Hoe urgent is het probleem voor de stakeholder? De interesse in de situatie levert vaak wederzijdse ideeën op voor oplossingen of oplossingsrichtingen. Het resultaat van een proces wordt in hoge mate bepaald door de mate waarin partijen elkaar begrijpen en elkaar iets gunnen. In de praktijk blijkt dat regelmatig dat de oplossing in principe op tafel ligt, maar dat het menselijk gedrag ervoor zorgt dat die er niet komt. Door vroegtijdig inzicht te krijgen in bepaalde kenmerken, kan inzicht worden verkregen in sociale vaardigheden en karakterkenmerken die van invloed zijn op het gedrag tijdens het onderhandelen. (Wesselink, 2010)

### C. Projectmatig werken

In de praktijk betekent dit een uitwerking van SOM in verschillende fasen, heldere stappen en projectbeheerstingsinstrumenten. Er wordt gewerkt met gestandaardiseerde instrumenten zoals een omgevingsmatrix en stakeholderdossier. Het SOM-instrumentarium levert een bijdrage aan het verkrijgen van inzicht in lopende, onopgeloste kwesties, in mogelijke inspraakreacties en in nieuwe ontwikkelingen die een mogelijk effect kunnen hebben op het project. Daarbij vergroot het de samenhang en eenduidigheid van de wijze waarop het projectteam zijn stakeholders tegemoet treedt. (Rijkswaterstaat, 2010b)

Vertrouwen is cruciaal voor het welslagen van SOM. Covey beschrijft in zijn boek 'The speed of Trust' onder meer dat wanneer het vertrouwen afneemt, de snelheid afneemt en de kosten stijgen. Omgekeerd geldt het ook. Als het vertrouwen toeneemt, neemt de snelheid toe en nemen de kosten af. SOM is op dit uitgangspunt gebaseerd.





### 3.3 De 12 principes

Voor de SOM-methode zijn een aantal uitgangspunten benoemd, die bij het werken ermee in het oog moeten worden gehouden

- 1. Streef naar winst voor alle partijen.**  
Het resultaat moet door alle partijen als winst worden ervaren. Dit principe duidt op het mutual gains gedachtegoed. Met name bij infrastructurele projecten kan dit lastig zijn omdat deze ingrijpende projecten meestal grote gevolgen met zich meebrengen en hier in eerste instantie geen winst voor alle partijen lijkt te behalen. De kunst is om 'de taart te vergroten', waardoor het speelveld waarover wordt onderhandeld wordt vergroot en 'de taart' beter verdeeld kan worden.
- 2. Werk aan oprechte interesse in de belangen van de stakeholders.**  
Het gaat er hierbij de problemen, de pijn van stakeholders te begrijpen. Dat kan alleen door oprechte interesse in de belangen van de stakeholders. Hierdoor wordt de bereidheid om te veranderen vergroot.
- 3. Maak onderscheid tussen standpunten en belangen.**  
Zoals eerder genoemd zijn standpunten vloeibaar. Belangen daarentegen staan vast. Door de gemeenschappelijke belangen helder te krijgen kan er gemakkelijk tot een oplossing gekomen worden.
- 4. Wees betrouwbaar, maak waar wat je zegt.**  
Vertrouwen opbouwen is moeilijk en tijdrovend maar wanneer het opgebouwde vertrouwen geschaad wordt is het zo weer vertrokken. Het is daarom essentieel dat beloftes worden waargemaakt. Bescheidenheid in toezeggingen en fouten durven toegeven horen is hierin erg belangrijk.
- 5. Goede voorbereiding, goede analyse van de eigen situatie, de issues en de stakeholders**  
Het verdiepen in de omgevingsissues en de stakeholders levert inzicht op in de risico's van de issues, in het belang, de macht en de emotie. Ook ontstaat inzicht in posities, coalities, kansen en bedreigingen.
- 6. Inventariseer eerst de issues, dan pas de bijbehorende stakeholders**  
Door niet het bedrijf of organisatie centraal te stellen, maar een issue en daar stakeholders bij te zoeken en de informatie te checken bij die stakeholders, wordt het overzicht completer.
- 7. Maak transparante afwegingen en deel deze tijdig met de betreffende partijen**  
Door informatie vroegtijdig met de stakeholders te bespreken, worden de verwachtingen gemanaged. Eventuele onvrede kan vroeg in het traject worden weggenomen. Hierdoor loop het project minder vertraging en budgetoverschrijding op en wordt de kwaliteit van de plannen beter.



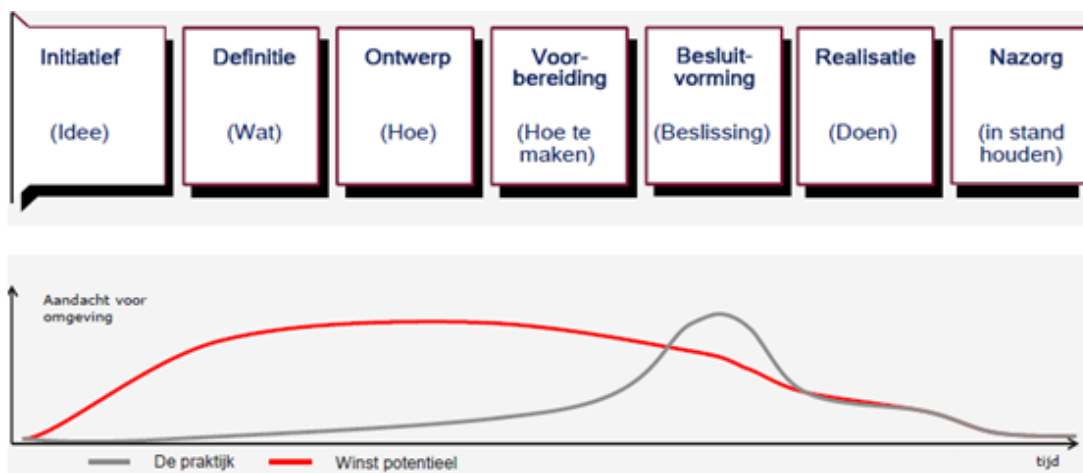
- 8. Besteed de meeste tijd aan de stakeholders met het grootste belang**  
Stakeholders die wel veel aandacht vragen, maar geen of klein belang hebben, kunnen worden verwezen naar de dialoog met de stakeholders die dat wel hebben.
- 9. Maak onderscheid tussen constructief onderhandelen en conflict resolution**  
Het proces van totstandkoming van plannen kan worden verdeeld in twee fases; het constructief onderhandelen en conflict resolution. In de eerste fase wordt er aandacht besteed aan elkaars belangen en ideeën. Na deze fase kunne er onderwerp overblijven waar de partijen elkaar niet in kunnen vinden of zelfs tegenover elkaar staan. Deze onderhandelingen vragen om andere, aangescherpte spelregels en wordt conflict resolution genoemd. Om relaties niet onnodig te schaden, is het belangrijk onderscheid te maken in deze twee fases en de overgang duidelijk te markeren.
- 10. Kies waar mogelijk voor pakketonderhandelingen**  
Vooral tijdens de fase van conflict resolution kunnen de emoties hoog oplopen, omdat de belangen van de stakeholder in geding zijn. Door pakketonderhandelingen aan te gaan kunnen onnodige frustraties worden voorkomen. Pakketonderhandelingen voorkomen dat er slag op slag onderhandeld moet worden en dat de emoties van de ene slag leiden tot gefrustreerde onderhandelingen in de daarop volgende slagen.
- 11. Goede monitoring van gemaakte afspraken**  
Een duurzame, respectvolle dialoog tussen partijen is alleen mogelijk als partijen ook verder kijken dan het concrete resultaat van het project. Door afspraken te maken over de monitoring en borging van de gemaakte afspraken en hoe met eventuele afwijkingen moet worden omgegaan, wordt de kans op een succesvolle uitvoering van de afspraken groter.
- 12. Blijf de SOM-principes trouw**  
Het kan soms verleidelijk zijn om de oprechte interesse in de belangen van de stakeholders te vergeten en een snelle slag binnen te halen.  
De SOM-aanpak is gebaseerd op transparantie en betrouwbaarheid. Blijf de principes dus trouw want het opgebouwde vertrouwen is zo weer verloren. (Wesselink 2010)





### 3.4 Het waarom van SOM

In principe is SOM van toepassing op elk project of bedrijf dat afhankelijk is van de acceptatie van de omgeving. Er wordt veelal voor SOM gekozen als het traditionele omgevingsmanagement niet blijkt te werken, maar ook preventief om te voorkomen dat problemen met de omgeving opspelen. Wanneer partijen een activiteit willen starten en inschatten dat dit de belangen van anderen zal raken of schaden wordt er uit risicobeheersing voor SOM gekozen. Hierdoor kunnen de risico's vroegtijdig worden ingeschat zodat er maatregelen genomen kunnen worden om deze te beperken. In figuur 3.2 worden de planfasen en de mate van aandacht tegen elkaar afgezet. Hierbij is de winst van de SOM methode goed zichtbaar. Door partijen in een vroeg stadium te betrekken wordt de piek tijdens de besluitvorming verminderd en het risico voor overschrijding beperkt.



Figuur 3.2: Het winstpotentieel van SOM (Bron: Wesselink van Zijst)

Aanleiding voor het implementeren van SOM bij Rijkswaterstaat is het idee dat SOM een goede bijdrage kan leveren aan het verder professionaliseren van omgevingsmanagement, doordat het inspeelt op een proactieve houding, het vergroten van planmatig denken en werken, en transparantie. (Rijkswaterstaat, 2010b).

### 3.5 SOM in de praktijk

De uitgangspunten en principes van SOM zijn geschetst. Maar hoe werkt de SOM-methode in de praktijk? In deze paragraaf worden enkele praktische ervaringen met SOM besproken.



### **Vereniging Bewonersbelangen Maarn - Maarsbergen (VBMM)**

Een van de speerpunten van het project A12 LuVe is een tevreden omgeving. In Maarn Maarsbergen is een bewonersvereniging met ruim 600 leden die goed verenigd is. VBMM schreef in de lokale kranten negatieve dingen over RWS en schreef brieven naar de Minister, waardoor RWS een boze DGMO op haar dak kreeg.

Issue: tevreden omgeving

Stakeholder: VMBB (hindermacht en machtig via de pers en politiek)

Betrokken project: A12 LuVe

Er is nagedacht over hoe de energie van de VBMM kan worden omgezet in positieve energie. Er is een gesprek gevoerd om heldere verwachtingen te scheppen. RWS gaf aan dat zij er niet van gecharmeerd is dat de vereniging de minister benadert, maar eerst met haar in gesprek moet gaan. Daarbij is aangegeven dat de alternatieve oplossing die zij voorstellen niet gerealiseerd gaat worden in het kader van bepaalde besluiten. Bovendien is besproken waar de beroepsvereniging nog wel invloed op kan uit oefenen. De vereniging is vervolgens vroegtijdig (vertrouwelijk) informatie verstrekt. Dit werd erg op prijs gesteld en er werd zorgvuldig mee omgegaan. De VBMM heeft een second opinion op het geluidsonderzoek uitgevoerd en de onderzoeken zijn met elkaar besproken. Resultaat: de vereniging heeft besloten om niet in beroep te gaan.

### **Natuurdossier**

In 2008 liepen veel spoedaanpak projecten tegen het probleem aan dat niet duidelijk was wat er gedaan moest worden voor natura 2000 gebieden, beschermde natuurmonumenten en weidevogelgebieden. Op dat moment was de provincie Utrecht nog bevoegd gezag voor de natuurbeschermingswet vergunning. De provincie eiste meer maatregelen en vergunningen dan volgens RWS noodzakelijk, maar was wel een belangrijke partner in het besluitvormingsproces.

Issue: natuur

Een van de stakeholders: provincie (invloedrijk en macht)

Betrokken projecten: alle spoedaanpak projecten

Op basis van deze informatie is een strategie bedacht hoe het issue op te lossen. O.a. gezamenlijk in gesprekken (niet eenmalig, maar regelmatig en continue je afspraken nakomen zodat het vertrouwen toeneemt) met betrokken personen zijn de belangen en invloed van zowel RWS als de provincie in beeld gebracht. Vervolgens zijn gezamenlijk oplossingsvoorstellen gevonden.

Resultaat: de samenwerking is verbeterd en de spoedaanpak projecten weten nu hoe om te gaan met weidevogel gebieden, natura 2000 en beschermde natuurmonumenten.



## 4. Inventarisatie externe partners

*Dit hoofdstuk geeft aan wie deel uitmaken van de omgeving van RWS, welke rollen er te onderscheiden zijn en hoe men met deze verschillende partijen om dient te gaan. Vervolgens wordt er verder ingezoomd op de bestuurlijke belanghebbenden en wordt er een keuze gemaakt in de partners die zullen worden betrokken bij het onderzoek.*

### 4.1 Publiekscirkel

RWS opereert in een dynamisch krachtenveld en heeft met veel partijen te maken. De publiekscirkel van RWS geeft een goed beeld van hoe breed de 'omgeving' van RWS is. Binnen de omgevingspartijen kan onderscheid gemaakt worden tussen gebruikers en belanghebbenden. In figuur 4.1 is de publiekscirkel schematisch weergegeven.

In dit onderzoek zullen specifiek de ervaringen van omgevingsmanagement bij bestuurlijke partners worden onderzocht. Om die reden wordt er in dit hoofdstuk enkel ingezoomd op de (bestuurlijke) 'andere overheden': Waterschap, provincie en gemeentes. De overige gebruikers en belanghebbenden die in aanraking komen met RWS zijn opgesomd in Bijlage I.



Figuur 4.1 Publiekscirkel RWS  
(Bron: Rijkswaterstaat 2009)

### 4.2 Bestuurlijke overheden

#### Provincie

De provincie Utrecht is een belangrijke partner van RWS. De provincie vormt de bestuurslaag tussen het rijk en de gemeenten en functioneert als een gebiedsgerichte regisseur. Het provinciaal bestuur is actief op gemeente overschrijdende zaken zoals ruimtelijke ordening, verkeer en vervoer, economie, milieu, recreatie, natuur en landschap, welzijn, bestuurlijke organisatie en toezicht op de waterschappen. Dit brede takenpakket maakt dat de provincie in veel opzichten raakvlakken heeft met RWS. Wanneer RWS en de provincie samenwerken en hun afzonderlijke plannen integraal aanpakken kan dit schaalvoordelen opleveren en dus kosten besparend zijn.



### *Gemeente*

Gemeenten zijn een logische gesprekspartner. Binnen het beheersgebied van Dienst Utrecht bevinden zich 42 gemeentes. Een goede samenwerking met gemeenten vertaalt zich in een betere doorstroming (minder files), minder ergernissen bij belanghebbenden en minder overlast voor omwonenden. RWS gaat tijdig in overleg met de gemeentes om wegwerkzaamheden op elkaar af te stemmen.

### *Waterschap*

Dienst Utrecht kent een aantal waterschappen waar intensief mee wordt samengewerkt. Dit zijn Waterschap Rivierenland, Hoogheemraadschap De Stichtse Rijnlanden (HDSR), Valei en Eem, en Waternet. De waterschappen zorgen voor regionaal en lokaal waterbeheer in de provincie Utrecht en hebben ieder hun eigen beheersgebied binnen de provincie. De waterschappen dragen zorg voor de waterkering, het waterkwantiteitsbeheer en het waterkwaliteitsbeheer. Ook is zij verantwoordelijk voor het vaarwegenbeheer.

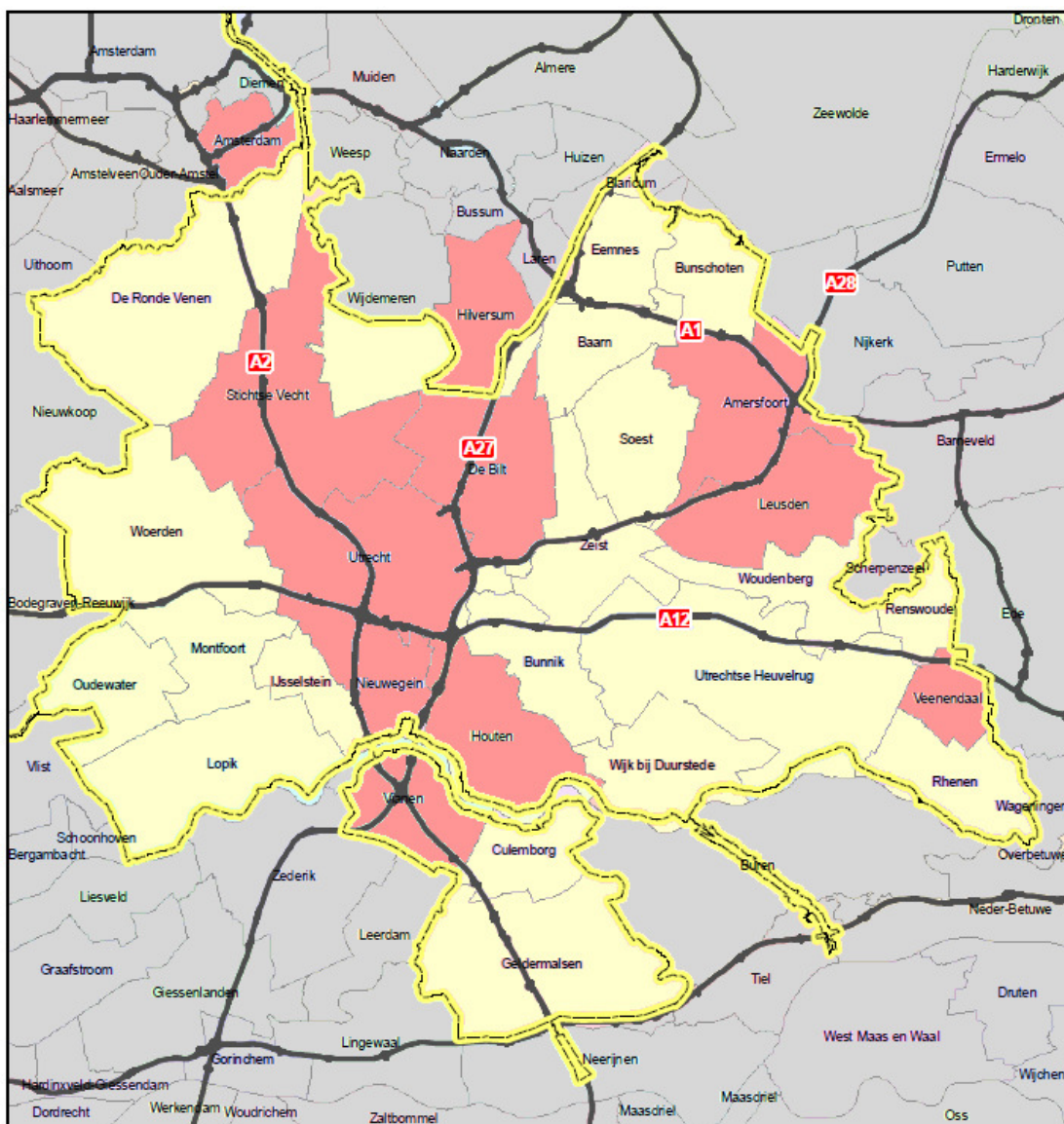
RWS is o.a. beheerder van het hoofdvaarwegennet en het landelijke hoofdwatersysteem. Op deze gebieden gaan zij samen in gesprek.

## **4.3 Keuze actoren**

Omdat er 42 gemeentes binnen het beheersgebied van Dienst Utrecht vallen en het onmogelijk is de ervaringen met omgevingsmanagement van al deze partners te onderzoeken is er een selectie van 11 gemeentes gemaakt. Om tot deze selectie te komen is er een keuze gemaakt aan de hand van de volgende selectiecriteria:

- De aanwezigheid van 'natte' projecten binnen de gemeente;
- De aanwezigheid van 'droge' projecten binnen de gemeente;
- De aanwezigheid van projecten binnen de gemeente behorende bij de spoedaanpak;
- Het toepassen van SOM bij projecten binnen de gemeente.

Wanneer al deze punten terugkwamen binnen een gemeente telde dit als pré. Uiteindelijk is er een mix gemaakt van verschillende aspecten. Weinig droog/ weinig nat – wel SOM/ geen SOM. Hierin zijn ook de ervaringen van medewerkers van RWS meegenomen. Naast deze 11 gemeentes worden de provincie Utrecht en een waterschap betrokken. De keuzematrix en overzichtskaart zijn terug te vinden in bijlage I.



Figuur 4.2: Gekozen gemeentes binnen het beheersgebied van RWS Utrecht





## 5. Analyse bevindingen externe partners

*In dit hoofdstuk wordt een analyse gemaakt van de bevindingen van partners van RWS aan de hand van de ingevulde vragenlijsten en diepte-interviews. Hierdoor wordt er een beeld verkregen van de sterkte- en zwaktepunten van omgevingsmanagement van RWS waarna de volgende deelvraag beantwoord kan worden: Hoe kijken regionale overheden met het toepassen van SOM tegen omgevingsmanagement aan? Wat gaat er goed en wat gaat er minder goed?*

Om de ervaringen van partners in de regio te kunnen inventariseren, is er een vragenlijst opgesteld aan de hand van de ambities van RWS (H1), de principes van SOM (H3), en een eerdere SOM-evaluatie van het project A15 MAVA. Zo wordt er een goed beeld verkregen van omgevingsmanagement in zijn geheel. De vragenlijst is opgebouwd in vijf kopjes/onderwerpen, te weten: perceptie, communicatie & informatievoorziening, belangen (SOM), totstandkoming & naleving afspraken, en overig. Deze kopjes en bijbehorende vragen worden ook als leidraad gebruikt in deze analyse.

### 5.1 Aanpak

Voor het onderzoek zijn in totaal dertien stakeholders aangeschreven, waaronder elf gemeentes, de provincie en een waterschap. Uiteindelijk hebben zij allen de hele vragenlijst ingevuld. Zes stakeholders stonden naast de vragenlijst open voor een verdiepend interview. De vragenlijst is per e-mail naar de respondenten verstuurd. Voorafgaand aan het verzenden van de vragenlijsten is het onderzoek door medewerkers van RWS onder de aandacht gebracht bij contactpersonen van de gekozen partijen. De vragenlijsten zijn op 14 oktober verzonden naar acht contactpersonen en op 1 november naar de overige vijf. Na een aantal herinneringsberichten zijn op 18 november alle onderzoeksresultaten verzameld.

### 5.2 Profiel van de respondent

Alle respondenten zijn op hun eigen manier betrokken bij RWS. Enkele respondenten hebben slechts te maken gehad met een enkele planstudie, terwijl andere ervaring hadden met meerdere RWS projecten. Zoals in de inleiding is vermeld is het onderzoek op ambtelijk niveau uitgevoerd. Onder de contactpersonen bevonden zich twee projectmanagers, vijf projectleiders, vier beleidsmedewerkers, een stadsdeelregisseur en een regiobeheerder.

### 5.3 Interviews

Na aanleiding van de teruggezonden vragenlijsten zijn er verdiepende interviews gehouden. Het ging hier om open interviews waarbij er werd doorgevraagd op de aandachtspunten die er eerder uit de vragenlijsten naar voren kwamen. Ook werd er in de interviews doorgevraagd op aandachtspunten die door andere partners zijn benoemd om te kijken of hier overeenkomsten in zaten. Dit was meestal niet het geval; de issues zijn per gemeente verschillend. Door het houden van de interviews is er meer gevoel en inzicht in omgevingsmanagement verkregen. In bijlage III zijn de korte samenvattingen van interviews weergegeven. Er zijn enkele nieuwe aandachtspunten naar voren gekomen.



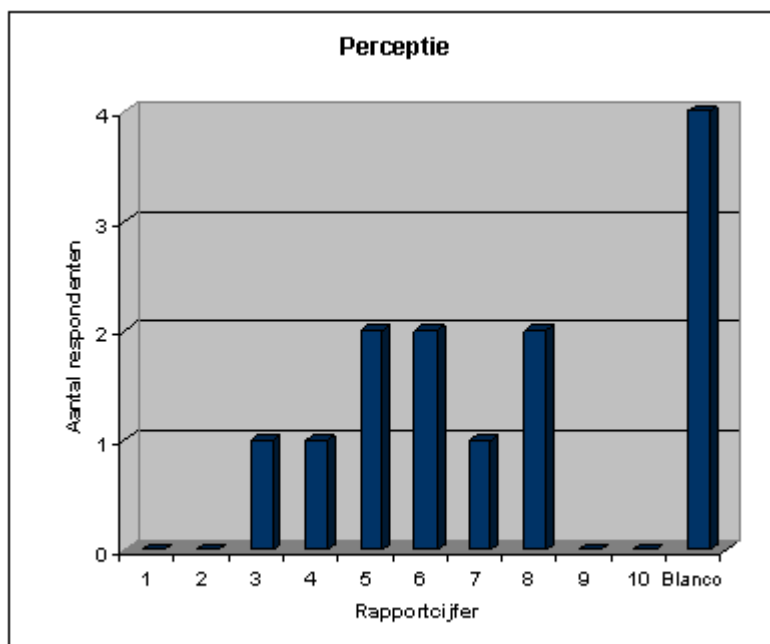
Deze zijn in het volgende hoofdstuk bij de aandachtspunten opgenomen.

## 5.4 Perceptie

### 5.4.1 Rapportcijfer

Op het beeld dat de respondenten van RWS hadden voordat zij in contact kwam met de organisatie scoort RWS gemiddeld een 5,8.

De cijfers zijn erg verdeeld. Zo is het laagste cijfer een 3 en het hoogste een 8. Drie respondenten konden geen uitspraak doen, en één respondent kon de tijd voordat zij in aanraking kwam met RWS niet meer herinneren. Deze stemmen worden weergegeven als blanco. De resultaten zijn weergegeven in figuur 5.1.



Figuur 5.1: Beoordeling perceptie door partners in de regio

### 5.4.2 Toelichting

Alle respondenten die RWS met een onvoldoende beoordeelden geven aan dat zij de organisatie als een groot, log en bureaucratisch orgaan zien. Aandacht voor de omgeving is er maar weinig. 'RWS was een grote organisatie met vele divisies die allemaal wat willen vinden en vooral niet naar elkaar luisteren of afstemmen. 'Jullie bepalen, en wij moeten ons schikken.' Twee respondenten laten zich positief uit over RWS. Zij zagen RWS als een professionele organisatie. Dit positieve beeld is gevormd op basis van de aandacht in de media. De overige respondenten hadden geen oordeel over RWS en kennen RWS als een organisatie die projecten uitvoert die hun interesse hadden en hebben. In onderstaande tagcloud zijn de meest gehoorde termen naar grootte weergegeven.



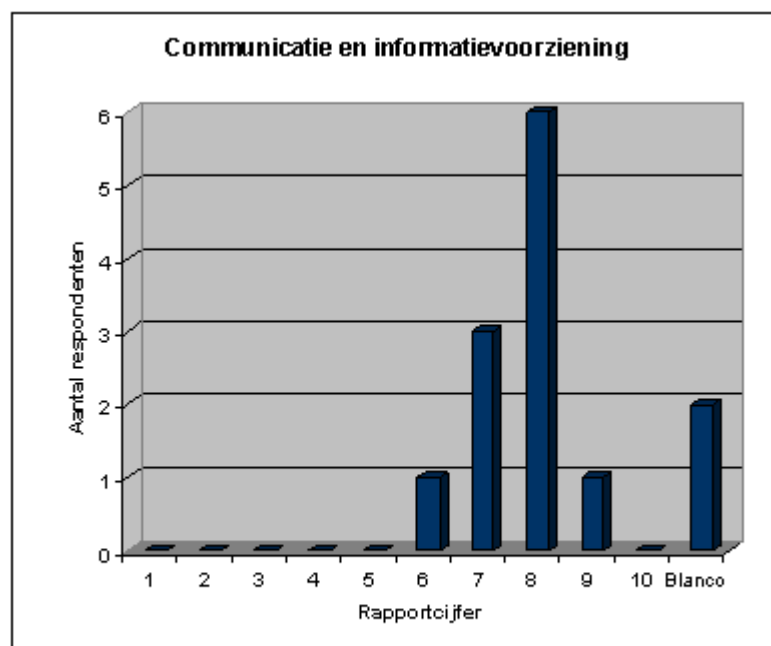


intern gericht, **groot**, niet omgevingsbewust, lastig te benaderen, ivoren toren mentaliteit, positief beeld door media, **bureaucratisch**, weinig inhoudelijke kennis, **log**, niet luisteren, professioneel, vele divisies, professioneel, moeilijk te doordringen, afstandelijk

## 5.5 Communicatie en informatievoorziening

### 5.5.1 Rapportcijfer

Voor de communicatie en informatievoorziening scoort RWS gemiddeld een 7.6. Er zijn door de respondenten enkel voldoende gegeven. Het laagste cijfer is een 6 en de hoogste een 9. Twee respondenten konden hier gaan uitspraak over doen. Deze stemmen zijn weergegeven als blanco. Opvallend is dat bijna de helft de communicatie en informatievoorziening becijfert met een 8. De rapportcijfers zijn weergegeven in figuur 5.2.



Figuur 5.2: Beoordeling communicatie & informatievoorziening door partners in de regio



### 5.5.2 Toelichting

- ***Hoe ervaart u de informatievoorziening vanuit RWS? Ervaart u eenduidigheid in optreden?***

Alle respondenten ervaren de informatievoorziening over het algemeen als goed en eenduidig. Meerdere malen wordt genoemd dat dit met de functie van de omgevingsmanager goed geregeld is, en dat de informatievoorziening open en transparant is. Het is duidelijk dat er hard wordt gewerkt om duidelijkheid te creëren en draagvlak te behouden. Twee respondenten van gemeentes die betrokken zijn geweest bij meerdere projecten, geven aan dat zij de informatie-uitwisseling ook wel eens als wisselend ervaren. Er geldt eenduidigheid bij grootschalige landelijke projecten maar minder in afzonderlijke (deel)projecten met minder prioriteit. Ook wordt er eenmaal aangegeven dat er eenduidigheid is maar dat er per traject opnieuw goede afspraken moeten worden gemaakt over de wijze van afstemming en informatievoorziening doordat veel verschillende mensen van RWS betrokken zijn bij een project.

- ***Wordt u regelmatig en tijdig op de hoogte gehouden van de gemaakte afspraken en de voortgang? Door wie?***

Twaalf respondenten geven aan dat zij tijdig en met regelmaat op de hoogte worden gehouden van gemaakte afspraken en de voortgang binnen een project. Dit gebeurt doorgaans door de omgevingsmanager, soms door de projectmanager of andere medewerkers afhankelijk van de aard van de werkzaamheden. Hier worden geen problemen mee ervaren. Eén gemeente geeft aan dat de informatievoorziening of communicatie intensiever zou kunnen. Voornamelijk de communicatie met inwoners zou beter kunnen worden afgestemd met de gemeente. Zij staan als gemeente immers het dichtste bij hun inwoners. RWS en de gemeente gaan wel met elkaar in gesprek maar het kan eerder en het is weinig concreet. Vaak zijn zaken binnen RWS nog niet helder. De communicatie met inwoners wordt verder bij alle respondenten als prettig ervaren.

- ***Is het voor u te allen tijde duidelijk wie u kunt benaderen?***

Over de duidelijkheid wie respondenten kunnen benaderen zijn de meningen verdeeld. Voor acht van de dertien respondenten is dit helder. Zij weten de omgevingsmanager te vinden en ook bij specifiek inhoudelijke vragen weten zij wie ze kunnen benaderen. Twee respondenten van gemeentes vinden dit juist lastig. 'Het idee van de omgevingsmanager is goed, maar soms blijkt toch dat een ander contactpersoon meer weet of een directere lijn is, dus blijft het af en toe zoeken naar de juiste persoon binnen een grote organisatie als RWS.' Eén respondent geeft aan dat het voor hem wel duidelijk is dat er een omgevingsmanager is bij wie hij terecht kan, maar dat er door persoonswisselingen door persoonlijke omstandigheden verwarring ontstaat. De relatie met de omgeving is belangrijk en om de continuïteit hiervan te waarborgen is dezelfde contactpersoon gedurende een project(fase) wenselijk. Bovendien moet deze persoon weer opnieuw worden ingewerkt wat kan leiden tot een beperkte dossierkennis. Een andere respondent welke betrokken is bij drie planstudies tegelijk geeft aan dat hij voor ieder afzonderlijk project een ander



aanspreekpunt heeft, en dat er ook binnen projecten zelf meerdere betrokken medewerkers zijn. Dit is niet hinderlijk maar wanneer er één contactpersoon vanuit RWS zou zijn voor al deze afzonderlijke projecten zou dit duidelijker zijn. Voor een enkele respondent is het niet helder of zaken via de opdrachtnemer of RWS zelf moeten verlopen. De omgevingsmanager is eigenlijk alleen betrokken bij de planfase, daarna verdwijnt hij uit beeld. Deze procedure is van te voren wel geschetst maar het is wenselijk dat de omgevingsmanager ook in andere fases betrokken is. Wellicht is dit te wijten aan de DBFM-contractvorm waarmee deze respondent te maken heeft, en is het proces voor hem niet helder. Dit geldt ook voor een respondent van een gemeente voor wie het niet duidelijk is bij wie hij moet zijn tijdens de beheerfase.

➤ ***Treedt RWS als één team naar buiten?***

Twaalf respondenten zijn van mening dat RWS als één team naar buiten treedt. Er wordt met één mond gesproken. Ook lijkt het er op dat er meer wordt afgestemd tussen de regio's onderling.

➤ ***Kent de omgevingsmanager zijn dossier? Is hij op de hoogte van eerder gemaakte afspraken met andere contactpersonen bij (andere) projecten? Hoe ervaart u dit?***

Elf respondenten geven aan dat de dossierkennis van de omgevingsmanagers erg accuraat is. Er vindt goede interne informatieafstemming binnen RWS plaats. De omgevingsmanagers kennen hun dossiers of doen moeite alle ins en outs te weten te komen, ook als zij vanuit een andere RWS tak komen. Dit wordt als zeer prettig ervaren.

'Het maakt eigenlijk niet uit bij wie je een vraag neerlegt'. Een respondent ervaart deze zorgvuldige dossierkennis soms in mindere mate. Hier heeft hij geen concreet voorbeeld van maar hij geeft aan dat het belangrijk is dat de omgevingsmanager voorzichtig is in zijn uitspraken. Wanneer verschillende trajecten binnen een gemeente parallel lopen is het soms onduidelijk welke verhalen bij welk project horen. Dit is onduidelijk voor de gemeente maar ook naar de omgeving toe. Een enkele respondent geeft aan dat er rondom de A2/A27 niet goed met elkaar wordt gecommuniceerd als het over verkeersmaatregelen en omleidingsroutes gaat.

➤ ***Heeft de omgevingsmanager naar uw mening voldoende mandaat?***

Over het mandaat van de omgevingsmanager zijn de meningen verdeeld. Voor zover de respondenten dit konden beoordelen, geldt dat de omgevingsmanagers over het algemeen voldoende mandaat hebben. Wel zijn ze voorzichtig in toezeggingen op onderwerpen waar vaak discussies over zijn, of waar het om grote bedragen gaat. Vaak moet een medewerker van RWS de besproken zaken intern bespreken of moet men voor mandaat terug naar het ministerie waardoor de omgevingsmanager weinig kan toezeggen.

Dit wordt echter niet als storend ervaren. RWS is immers een grote organisatie maar mandaat op sommige onderdelen zou gesprekken met de omgeving wat concreter maken. Een respondent geeft aan dat hij af en toe het idee krijgt dat men zich achter hogere, vaak moeilijk bereikbare lagen, probeert te verschuilen.



### 5.5.3 Conclusie communicatie en informatievoorziening

Over het algemeen zijn de respondenten tevreden over de communicatie en informatievoorziening. Zij merken op dat hier intern hard aan wordt gewerkt en men is blij dat er iemand als de omgevingsmanager is waarbij zij terecht kunnen.

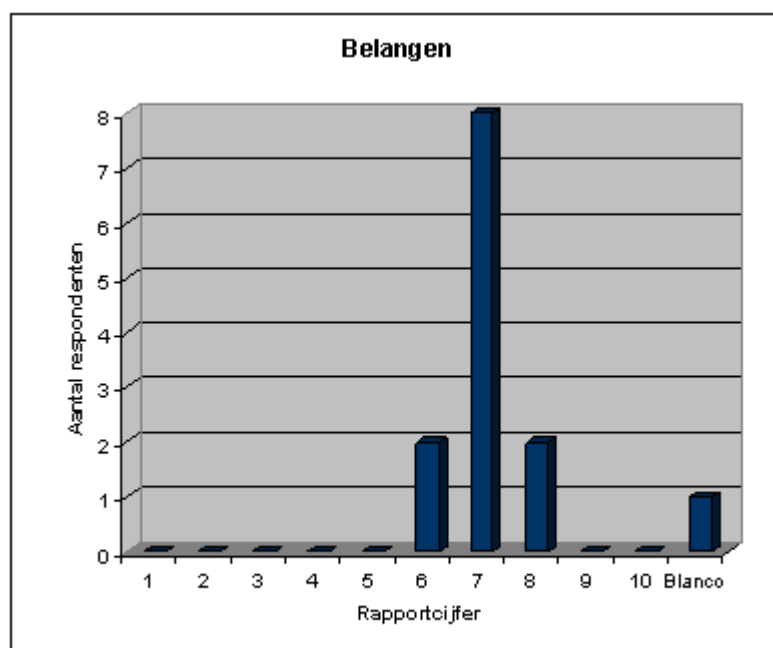
Slechts enkele respondenten zijn in hun projecten wat minder tevreden over de communicatie en informatievoorziening. Wel is het de vraag hoe zwaar deze punten wegen aangezien veel respondenten positief zijn. Enkele punten die benoemd kunnen worden zijn:

- Respondenten lopen nog al eens tegen het grote verschillende aantal projectmedewerkers aan die bij projecten betrokken zijn. Dit leidt in sommige situaties tot onduidelijkheden in wie zij kunnen benaderen. Persoonswisselingen binnen een project maken dit extra lastig. Bovendien moeten zij opnieuw kennis nemen van hun dossier.
- Gemeentes geven meerdere malen aan dat zij minder prioriteit ervaren bij kleinere projecten. Ook aandacht voor deze projecten is wenselijk.
- Het is noodzakelijk dat partijen bewust zijn van het proces waar zij in staan. Wanneer partners bij de opdrachtnemer moeten zijn in plaats van bij de omgevingsmanager omdat dit bij de contractvorm hoort is het belangrijk dat deze procedure bekend is.

## 5.6 Belangen (SOM)

### 5.6.1 Rapportcijfer

Voor de manier waarop verschillende belangen worden gehoord en meegenomen scoort RWS gemiddeld een 7. Ook voor dit onderwerp zijn enkel voldoende gegeven. Het laagste cijfer is een 6 en de hoogste een 8. Eén respondent kon hier geen uitspraak over doen en is weergegeven als blanco. De resultaten zijn weergegeven in figuur 5.3.



Figuur 5.3: Beoordeling 'Belangen' door partners in de regio



## 5.6.2 Toelichting

- ***Ervaart u in algemene zin oprechte interesse in uw belangen? Zo ja, waaruit blijkt dat er met oprechte interesse wordt gehandeld?***

Over het algemeen wordt er met oprechte interesse in de belangen van de respondenten gehandeld. De belangen worden serieus met elkaar besproken en niet gebagatelliseerd. Er wordt oprecht geluisterd en de partijen voelen zich serieus genomen. Er bestaat een sfeer van samenwerking en begrip. 'Het voelt als samenwerken, ook al hebben we in feiten weinig te zeggen'. De omgevingsmanagers hebben een open houding en vragen door. Ze zijn op zoek naar oplossingen buiten de opdracht en zaken die kunnen worden meegenomen.

Een respondent van het waterschap vindt de oprechte interesse in het belang van het waterschap wisselend. Hij geeft aan dat hij binnen de plannen van het waterschap bij grootschalige projecten serieus wordt genomen en dat er zaken worden meegenomen maar dat er in het kader van eigendomsoverdracht of beheerverplichtingen geen oog is voor het belang van het waterschap. Ook de provincie heeft over dit onderwerp gemengde gevoelens; 'RWS moet wat, en heeft de provincie daarbij nodig. Dus het is ook eigenbelang van RWS dat we het samen goed regelen'. Een andere gemeente geeft aan dat men goed probeert mee te denken, maar dat er af en toe nog te makkelijk over belangen heen wordt gekeken. Bijvoorbeeld wanneer de beheerbaarheid van civiele zaken belangrijker wordt geacht dan de veiligheid voor langzaam verkeer.

- ***Hoe vindt u dat uw belangen worden gehoord/meegenomen?***

De wijze waarop belangen worden gehoord en worden meegenomen verschilt van project tot project en is ook afhankelijk van het onderwerp. Voorstellen of suggesties van gemeentelijke kant worden doorgaans vaak gehonoreerd. Ze worden gehoord en waar mogelijk meegenomen. De provincie geeft aan dat de belangen van alle wegbeheerders (RWS, gemeenten en provincie) gelijkwaardig zijn. Voor een respondent geldt dat er goed naar hem wordt geluisterd en wordt meegedacht, maar dat hij wederom af en toe een antwoord krijgt dat wat te 'makkelijk' overkomt.

Het is voor de meeste respondenten begrijpelijk dat RWS zich moet houden aan de opgelegde kaders als regelgeving en budget. Hierdoor kun je nu eenmaal niet volledig aan alle omgevingswensen tegemoet komen. Door direct aan het begin van het proces duidelijk te maken wat de kaders van het project zijn en waar onderhandelingsruimte zit kan veel onrust bij inwoners weg genomen worden. Zo krijgen zij tijdens bewonersavonden niet het gevoel dat het hele plan al vast staat en er toch niks meer aan het oorspronkelijke plan te veranderen is. Dit vraagt om goed verwachtingsmanagement.

- ***Ervaart u dat er breder kan worden gekeken dan het projectbelang?***

Twaalf respondenten ervaren dat er breder kan worden gekeken dan het projectbelang. Eén respondent heeft hier geen ervaring mee. Wel ervaren de meeste respondenten dit slechts in beperkte mate. Er is oog voor zaken die buiten de directe scope van het project vallen maar het belang van het oorspronkelijke project staat voorop. Ook is het weer afhankelijk van de personen waar partners mee te maken hebben. Eén respondent ervaart dat er tot op



zekere hoogte breder gekeken wordt maar dat de nieuwe contractvorm (DBFM) met Poort van Bunnik dat nog maar weinig mogelijk maakt.

- ***Hebben de projectmedewerkers een proactieve houding in het meedenken over oplossingen?***

Alle respondenten ervaren een proactieve houding in het meedenken over oplossingen. Ook hier geldt weer dat de mate waarin partners een proactieve houding ervaren, verschilt van project tot project en persoon tot persoon.

- ***Wordt er in uw beleving met oprechte interesse in uw belang gezocht naar knelpunten en creatieve oplossingen?***

De meeste respondenten ervaren dat er met oprechte interesse naar knelpunten en creatieve oplossingen wordt gezocht. Twee respondenten geven aan dat de speelruimte voor creatieve oplossingen vaak wel beperkt is. RWS is wel bereid om de kaders daar waar mogelijk zo breed mogelijk te interpreteren en in te zetten. Een enkele respondent ervaart wederom dat hij het gevoel krijgt dat zijn wensen te gemakkelijk worden afgeschoten.

- ***Ervaart u het proces als open en transparant?***

Het proces wordt in bijna alle gevallen als open en transparant ervaren. Het is zo open als op dat moment mogelijk is. Er wordt vooraf geschetst wat het proces zal zijn, en de doelen en taken binnen een project zijn duidelijk. Er wordt breed en open gecommuniceerd en afgestemd. 'De projectmedewerkers stralen gewoon openheid uit.' De belangen lijken open op tafel te worden gelegd waardoor een betere afweging gemaakt kan worden. Dit wordt als bevorderlijk voor de samenwerking ervaren.

Twee respondenten ervaren soms geen openheid en transparantie. Dit komt volgens hen doordat RWS een grote organisatie is, en het om langdurige projecten zijn waarbij je soms maanden niets hoort. 'Blijven communiceren, ook als er niks te melden is!'

### **5.6.3 Conclusie belangen**

Over het algemeen is te zeggen dat partners tevreden zijn over de manier waarop hun belangen worden gehoord en worden meegenomen. Er wordt naar hen geluisterd en partijen voelen zich serieus genomen. Het is voor hen logisch dat RWS met kaders te maken heeft en soms niet alle omgevingswensen tegemoet kan komen.

Er kunnen enkele verbeterpunten worden gesignaleerd. Wederom is het de vraag hoe zwaar deze punten wegen, aangezien veel respondenten positief zijn. Enkele aandachtspunten uit het kopje 'belangen' zijn:

- Onduidelijkheden in de kaders van het project kunnen onrust opwekken bij bewoners. Wat kan er wel, wat kan er niet?
- Een gemeente geeft meerdere malen aan dat hij het gevoel krijgt dat hij een 'makkelijk' antwoord krijgt en dat er te makkelijk over belangen wordt heen gekeken.

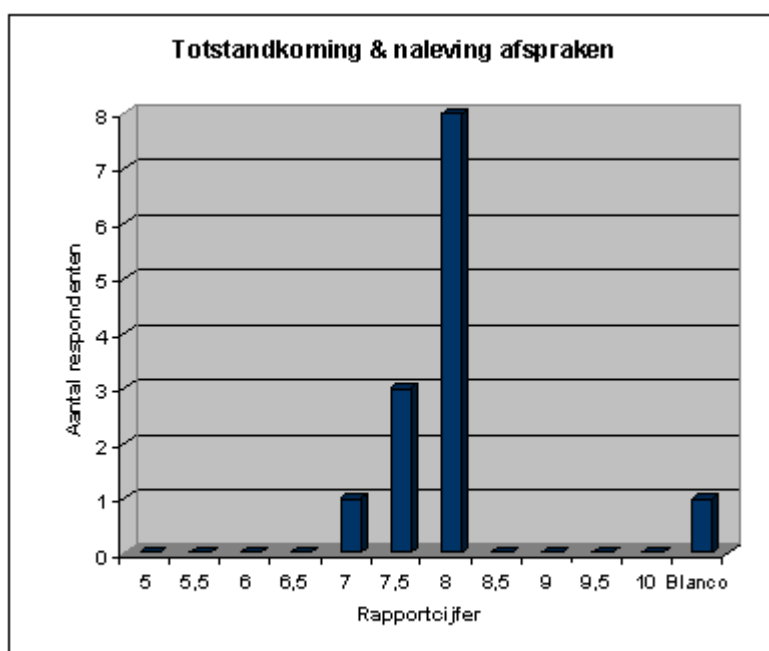


- Het waterschap ervaart weinig oog voor belangen als het gaat om eigendomsoverdracht of beheerverplichtingen.
- RWS projecten hebben doorgaans een lange doorlooptijd. Het structureel blijven informeren van omgevingspartijen is erg belangrijk.

## 5.7 Totstandkoming en naleving afspraken

### 5.7.1 Rapportcijfer

Op het totale beeld van totstandkoming en naleving van afspraken scoort RWS gemiddeld een 7,9. De cijfers liggen niet ver uit elkaar. Zo is het laagste cijfer een 7,5 en het hoogste een 8. Een respondent kon hier geen uitspraak over doen. Deze worden weergegeven als blanco. De resultaten zijn weergegeven in figuur 5.4. Om de grafiek overzichtelijker te maken begint deze bij het rapportcijfer 5.



Figuur 5.4: Beoordeling 'Totstandkoming & naleving afspraken' door partners in de regio

### 5.7.2 Toelichting

- **Hoe ervaart u de samenwerking en totstandkoming van gemaakte afspraken?**

De samenwerking en totstandkoming van gemaakte afspraken wordt positief en prettig ervaren. Er worden zowel procesmatige, communicatieve en projectinhoudelijke afspraken gemaakt. Deze worden vaak in (bestuurs)overeenkomsten, verslagen, afsprakenlijsten, mailtjes en brieven vastgelegd. Een en ander geschied in goed constructief overleg. De samenwerking is goed, omdat beide partijen hier in investeren. Dit geldt ook voor het maken



van afspraken. Voor een respondent geldt dat de totstandkoming van afspraken die te maken hebben met kosten soms moeizaam verlopen. Wanneer respondenten spreken over projecten die in het verleden hebben plaatsgevonden ervaren zij de samenwerking als star. 'RWS moet niet op iedere slak zout gooien', Volgens een andere respondent was het contact voor het realiseren van een fietstunnel onder de A28 in 2009 te formeel. Het mocht meer faciliterend zijn en het was telkens de vraag 'wat er nu weer kwam'.

#### ➤ **Worden de gemaakte afspraken nageleefd?**

De gemaakte afspraken worden altijd nageleefd. Zolang beide partijen de continuïteit bewaken worden hier geen problemen mee ervaren. Zo nu en dan blijven afspraken wat langer liggen. Belangrijke afspraken die van invloed zijn op het proces van het project worden meteen nagekomen, maar zaken met minder prioriteit worden nog wel eens op de lange baan geschoven.

#### **5.7.3 Conclusie totstandkoming en naleving afspraken**

De respondenten zijn tevreden over de totstandkoming en naleving van afspraken. Op dit punt heeft RWS grote vooruitgang geboekt. Ook hiervoor geldt weer dat de totstandkoming en naleving van afspraken per project kan verschillen en bovendien afhangt van de betrokken personen. Uit dit kopje kan een enkele aandachtspunt gefilterd worden;

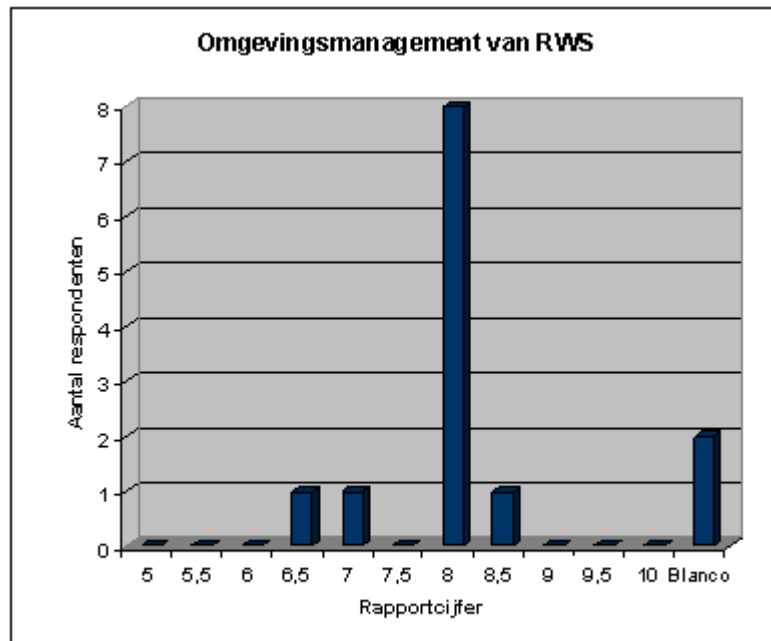
- Er is weinig aandacht voor afspraken met minder prioriteit. Deze blijven vaak lang liggen.
- Afspraken met betrekking tot kosten verlopen soms moeizaam.

### **5.8 Overig**

#### **5.8.1 Rapportcijfer**

Aan de respondenten is gevraagd om het beeld dat partijen tegenwoordig bij het omgevingsmanagement van RWS hebben, te becijferen. RWS scoort hier gemiddeld een 7,8 op. De cijfers variëren van een 6,5 als laagste, tot een 8,5 als hoogste cijfer. Opmerkelijk is dat er acht keer een 8 wordt gegeven. Twee respondenten konden hier geen uitspraak over doen. Deze worden weergegeven als blanco. De resultaten zijn weergegeven in figuur 5.5.





Figuur 5.5: Beoordeling Omgevingsmanagement van RWS door partners in de regio

### 5.8.2 Toelichting

De stijl die RWS tegenwoordig hanteert wordt als positief en prettig ervaren. De grootste verandering die wordt opgemerkt ten opzichte van het RWS van vroeger is dat er meer aandacht is voor de omgeving en dat het persoonlijk contact erg goed is. Dit was eerder vele malen minder. RWS was eerder van het dwingend opleggen en gaat nu in gesprek met de omgeving. In onderstaande tag-cloud zijn de meest gehoorde termen naar grootte weergegeven.

Coöperatief, **professioneel**, pro-actief, traag maar vriendelijk, transparant, deels formeel, klantgericht, doortastend, langzaam aan het moderniseren, efficiënt, **open**, bereid tot samenwerking, deskundig, **betrokken**, breed georiënteerd.

- **Indien u met meerdere projecten van RWS in aanraking bent gekomen; ervaart u verschillen tussen deze projecten op het gebied van omgevingsmanagement en waar dat hem in zit?**



Deze vraag kon slechts beantwoord worden door tien respondenten. Zij geven aan dat er qua werkwijze en opzet geen grote verschillen zijn tussen projecten. Slecht één respondent van de gemeente is van mening dat elk project net iets anders is ingericht. Dit kan te maken hebben met het karakter van het project bijvoorbeeld planstudie versus groot onderhoud. De grootste verschillen tussen projecten zitten hem in de persoonlijke aanpak van de omgevingsmanager. Iedere omgevingsmanager heeft andere kwaliteiten en ook de ene opdrachtnemer is de andere niet.

Daarnaast is de klik die er wel of niet is tussen de omgevingsmanager en de betrokken partij erg belangrijk. 'Wanneer er een klik is en de band is goed, dan is het niet zo erg wanneer er iets mis gaat binnen een project, dan komen we er samen wel uit.'

Het waterschap geeft wederom aan dat er grote verschillen zijn in omgevingsmanagement tussen RWS droog en RWS nat. Bij RWS droog gaat het om realisatie projecten waarvoor nieuwe afspraken gemaakt moeten worden. Bij RWS nat gaat het meer om instandhouding en beheer. In deze tak ontstaan vaker discussies over wie er nou onderhoudsplichtig is voor een bepaald project. Wanneer het om beheer gaat is er geen omgevingsmanager maar een 'beheersclub' waar het waterschap mee te maken heeft. Dit is te verklaren doordat wegendistrict niet conform het IPM-model werkt. Wanneer er tijdens de beheersfase ook één contactpersoon zou zijn, zou dit de samenwerking bevorderen.

- ***Indien u in aanraking bent gekomen met projecten van RWS in verschillende projectfasen; hoe ervaart u het waarborgen van continuïteit bij de overgang van fasen? (planvorming, realisatie en beheer & onderhoud)***

Ook op deze vraag konden slechts acht respondenten een antwoord geven. In drie gevallen is deze overgang ervaren als een geleidelijk proces zonder een formele faseovergang. De omgevingsmanagers uit de planvorming en realisatie vormden gedurende de planstudie een 'tandem' waarbij beide omgevingsmanagers samen optrokken. Hierdoor gaat er geen informatie verloren. Dit wordt als prettig ervaren.

Drie gemeentes geven aan dat zij het lastig vinden dat er veel verschillende mensen vanuit RWS contactpersoon zijn. Een respondent weet na de realisatie niet altijd meer bij wie hij moet zijn. Twee gemeentes geven aan dat dit ook aan hen zelf ligt omdat ook binnen de gemeente andere personen de kar gaan trekken.

- ***Welk beeld heeft u bij de relatie met RWS op dit moment? Wat is uw behoefte hierin?***

Negen respondenten geven aan dat zij een positief beeld hebben van de organisatie. Zij hebben geen extra behoefte behalve het onderhouden van de opgebouwde relatie. Een respondent merkt op dat de projectaansturing verschuift naar een meer centrale aanpak (Dienst Infrastructuur) met een beperktere rol voor de regionale directie. Daardoor wordt het gevoel voor de omgeving minder en meer gefocust op het projectbelang dat met deze centralistischere benadering niet beter af zal zijn. Voor een respondent blijft RWS een relatief lastige organisatie, waarbij lang niet altijd helder is wie verantwoordelijk is voor bepaalde aspecten en wie het mandaat voor de verschillende aspecten heeft.



### **5.8.3 Conclusie overig**

De grootste verschillen tussen projecten zitten hem in de persoonlijke aanpak van de omgevingsmanager. Enkele aandachtspunten uit het kopje 'overig' zijn:

- Er zijn grote verschillen tussen RWS droog en RWS nat. Oog voor instandhouding en beheer is noodzakelijk.
- Het vormen van een 'tandem' tussen de omgevingsmanagers uit verschillende projectfasen is bevorderlijk voor de continuïteit binnen een project.
- Een omgevingsmanager tijdens de beheersfase is wenselijk.



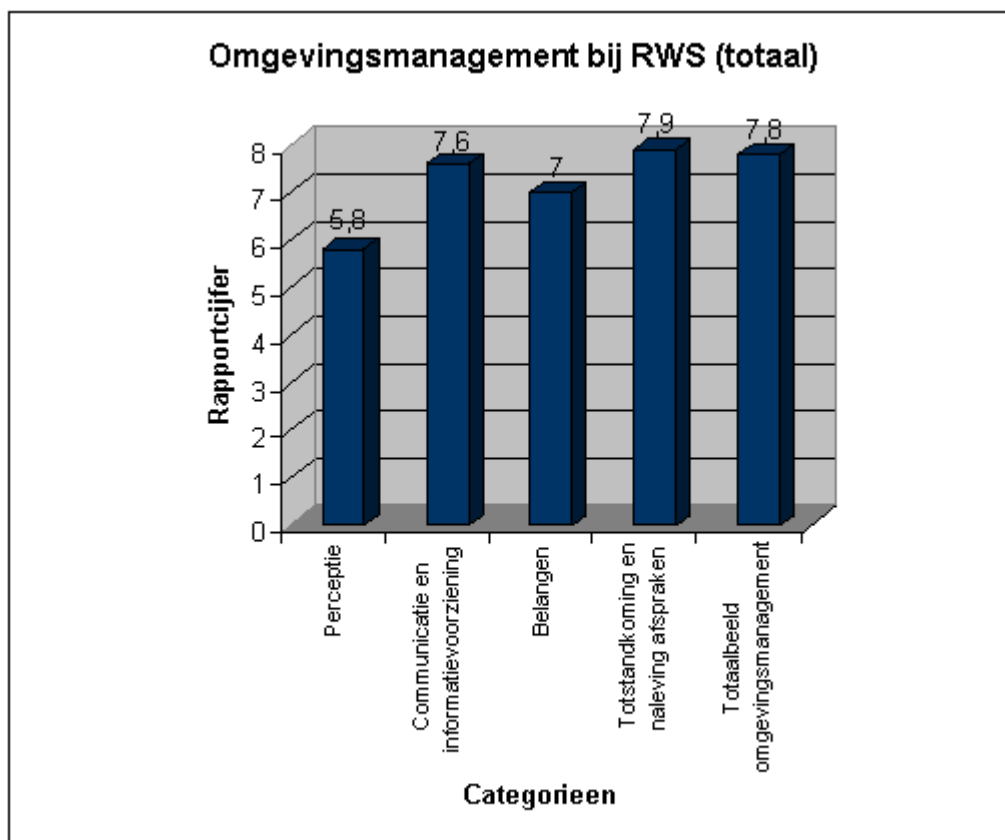


## 6.Aandachtspunten omgevingsmanagement

*Dit hoofdstuk geeft antwoord op de vraag; wat heeft SOM opgeleverd en wat kan er verbeterd worden? Om deze vraag te kunnen beantwoorden worden de scores op ieder onderwerp schematisch weergegeven en worden de aandachtspunten die uit de analyse voortkomen opgesomd. Om te toetsen wat SOM heeft opgeleverd worden de ambities die er voor het omgevingsmanagement van RWS zijn, afgezet tegen de onderzoeksresultaten.*

### 6.1 Rapportcijfer

De indruk die de partners van RWS hadden en het totaalbeeld wat zijn nu bij het omgevingsmanagement hebben is van een 5,8 gestegen naar een 7,8. In figuur 6.1 zijn de cijfers voor de categorieën perceptie, communicatie & informatievoorziening, belangen, totstandkoming en naleving afspraken, en het totaalbeeld van omgevingsmanagement in een totaaloverzicht weergegeven. Het mag duidelijk zijn dat het beeld van RWS aanzienlijk is verbeterd.



Figuur 6.1: Overzicht beoordelingen omgevingsmanagement van RWS



## 6.2 Aandachtspunten

De wijze waarop omgevingsmanagement wordt ervaren is sterk afhankelijk van het onderwerp en de omgevingsmanager op een project. Omgevingsmanagement is mensenwerk en wordt door iedere omgevingsmanager iets anders toegepast. Daarnaast is de band en klik tussen de partner en de omgevingsmanager erg belangrijk. Enkele aandachtspunten die zijn te onderscheiden zijn;

- Het grote aantal verschillende projectmedewerkers zorgt voor onduidelijkheden voor externe partners in wie zij kunnen benaderen. Persoonswisselingen binnen een project maken dit extra lastig. Bovendien moeten zij opnieuw kennis nemen van hun dossier.
- Er wordt minder prioriteit ervaren bij kleinere projecten. Dit zit hem in het nakomen van afspraken en aandacht die er aan de relatie wordt gegeven.
- Het is noodzakelijk dat omgevingspartijen bewust zijn van het proces waar zij zich in bevinden. Wanneer partners bij de opdrachtnemer moeten zijn in plaats van bij de omgevingsmanager omdat dit bij de contractvorm wordt hoort, is het belangrijk dat deze procedure bij hen bekend is.
- RWS projecten hebben doorgaans een lange doorlooptijd. Het blijven informeren, ook als er eigenlijk niks te melden is, is erg belangrijk. Het in stand houden van de basisrelatie is cruciaal. Wanneer de relatie goed is, zijn eventuele problemen samen gemakkelijk op te lossen.

Aandachtspunten die slechts voor enkele gemeentes gelden en waar wellicht per partner aandacht aan geschonken kan worden zijn:

- Het waterschap HDSR ervaart weinig oog voor belangen als het gaat om eigendomsoverdracht of beheerverplichtingen. Er ontstaan vaak discussies over wie waar verantwoordelijk voor is. Dit heeft wellicht minder met omgevingsmanagement te maken, maar vraagt wel om aandacht. Bovendien is een enkel contactpersoon tijdens de beheersfase wenselijk.
- Gemeente de Bilt geeft aan dat er nogal eens onduidelijkheden ontstaan in de kaders van het project. Wat kan er wel, wat kan er niet? Deze onduidelijkheid kan irritatie bij inwoners opwekken.
- Gemeente Vianen krijgt het gevoel dat er soms een 'makkelijk' antwoord wordt gegeven en er te makkelijk over belangen wordt heen gekeken. Bovendien krijgt de contactpersoon het gevoel dat RWS zich achter hogere lagen verschuilt. Ook geeft hij aan dat er op het gebied van verkeersmaatregelen en omleidingsroutes weinig wordt afgestemd.
- Gemeente Utrecht geeft aan dat er weinig begrip is voor democratie binnen de gemeente. De politieke gevoeligheid voor bestuurlijke verhoudingen kan worden verbeterd. Een wethouder moet zich altijd verantwoorden voor de gemeenteraad. De omgevingsmanager zou hier argumenten voor kunnen aanbrengen.
- Gemeente Hilversum geeft aan soms lang op antwoorden te moeten wachten omdat zaken bij RWS intern nog niet helder zijn. Bovendien zou de contactpersoon



de samenwerking intensiever willen zien. De communicatie met inwoners kan bijvoorbeeld beter worden afgestemd.

- De projectaansturing verschuift naar een centrale aanpak via Dienst Infrastructuur. Hierdoor kan het gevoel voor de omgeving verminderen. Dit is niet een concreet verbeterpunt, maar meer een punt tegen verslechtering van omgevingsmanagement.

### 6.3 Terugkoppeling ambities

In hoofdstuk 2 zijn enkele ambities geformuleerd waaraan de afgelopen jaren is gewerkt om omgevingsmanagement binnen RWS te professionaliseren. Om te kijken wat dit heeft opgeleverd worden deze ambities afgezet tegen ervaringen van nu:

- **Structurele invulling van communicatiestromen;**

Partners zijn overwegend tevreden maar het blijven communiceren, voornamelijk gedurende lang lopende projecten, vraagt om aandacht. Dit zal ieder project opnieuw gelden en blijft dan ook een aandachtspunt.

- **Heldere en eenduidige communicatie**

Eenduidigheid in communicatie en informatievoorziening is er met de komst van de omgevingsmanager zeker. Bovendien zijn omgevingsmanagers goed op de hoogte van hun dossier waardoor alle medewerkers eenduidig naar buiten treden. Ook kleinere projecten verdienen de aandacht. Hier zal wellicht nog aan gewerkt kunnen worden.

- **Er wordt gewerkt en gehandeld als één herkenbaar RWS**

RWS treedt als één team naar buiten. Er lijkt volgens partners meer te worden afgestemd tussen regio's. Wel zijn er grote verschillen tussen RWS droog en RWS nat. Dit is overigens niet te wijten aan het omgevingsmanagement.

- **Er zijn heldere aanspreekpunten voor publiek en regionale partners**

Ook dit punt gaat met de komst van de omgevingsmanager steeds beter. Wel is het zo dat bij ieder project veel medewerkers betrokken zijn met ieder hun eigen specialisme. Het blijkt soms complex te weten te komen wie waar verantwoordelijk voor is.

- **Continuïteit in verschillende projectfasen wordt gewaarborgd**

Over dit punt zijn de meningen verdeeld. Voor enkele partners is de overgang vloeiend en bijna onherkenbaar terwijl andere toch weer moeite hebben met het grote aantal betrokken medewerkers. Het vormen van een 'tandem' tussen omgevingsmanagers in verschillende projectfase zorgt voor continuïteit.

- **Er wordt gewerkt aan inhoudelijke coördinatie over diverse contacten met dezelfde stakeholder**

De informatie uitwisseling tussen verschillende medewerkers is erg goed maar aan inhoudelijke coördinatie is niet gewerkt.



- **De belangen van V&W/RWS/RDU worden geborgd**

De belangen van I&M/RWS/RDU staan ondanks het betrekken van de omgevingspartijen altijd voorop en worden gewaarborgd.

- **Er wordt pro-actief gewerkt**

Alle partners geven aan dat er pro-actief gewerkt wordt. Dit streven is dan ook behaald.

De meeste ambities die RWS met omgevingsmanagement had vragen nog steeds om aandacht. Het structureel invullen van informatiestromen, het grote aantal verschillende projectmedewerkers, en de aandacht voor kleinere projecten blijven dan ook aandachtspunten. Het toepassen van SOM zou onder andere een bijdrage moeten leveren aan het professionaliseren van omgevingsmanagement, doordat het inspeelt op een proactieve houding en transparantie. Deze pro-actieve houding en transparante benadering worden zeker ervaren. Er is echter niet te zeggen of dit door het toepassen van SOM komt, want ook gemeentes waarbij niet met SOM wordt gewerkt is dit het geval. Meer over herkenbaarheid van SOM is terug te vinden in hoofdstuk 7.





## 7. Herkenbaarheid SOM

*Dit hoofdstuk geeft antwoord op de deelvraag: In hoeverre is de SOM-methode herkenbaar bij regionale partners? Om hier achter te komen wordt er allereerst gekeken waaraan alle partners omgevingsmanagement herkennen. Deze vraag is hen voorgelegd. Vervolgens zijn de vragenlijsten van partners die in aanraking zijn gekomen met de SOM-methode, en partners die hier geen ervaring mee hebben, naast elkaar gelegd. Voornamelijk de vragen uit het analysekopje 'belangen', zijn vragen die specifiek bij de principes van SOM horen, en waar bij het toepassen van SOM naar gehandeld dient te worden. Naast het signaleren van verschillen en overeenkomsten wordt er gekeken of er specifieke SOM-eigenschappen zijn benoemd.*

Het is voor iedere respondent herkenbaar dat RWS omgevingsmanagement toepast. Dit komt met name doordat de communicatie voor hen via één omgevingsmanager verloopt. Daarnaast vertaalt het omgevingsmanagement zich in een andere werkhouding dan voorheen waardoor respondenten duidelijk herkennen dat er intern iets is veranderd. Drie respondenten die met SOM in aanraking zijn gekomen merken op dat RWS open is naar de omgeving en op zoek naar directe vertegenwoordiging van bewoners en organisaties. Er zijn bredere overleggen en diverse afstemmingsgroepen waarmee breder wordt gekeken dan alleen de eigen organisatie en het eigen project.

Wanneer de beantwoording van de vragenlijsten en input vanuit de interviews naar elkaar worden gelegd is het opmerkelijk dat er geen verschillen zijn op te merken tussen respondenten die wel of niet met SOM te maken hebben gehad. Wel of geen SOM, partners zijn tevreden over de samenwerking en ervaren oprecht interesse in hun belangen. Ze krijgen doorgaans het gevoel dat ze serieus genomen worden. Dit geldt ook voor de openheid en transparantie. Er wordt breed en open gecommuniceerd en afgestemd. Wel verschilt dit weer van project tot project en van persoon tot persoon. De complexiteit van het project en de betrokkenheid van de omgevingsmanager lijkt meer invloed te hebben op het slagen van een project, dan het wel of niet toepassen van SOM.

De slechts beperkte herkenbaarheid van SOM zou te verklaren zijn doordat werknemers onbewust al naar de SOM-methode handelen. Omgevingsmanagement blijft mensenwerk en de pijler 'houding en gedrag' zou ook bij medewerkers van niet-SOM-projecten kunnen gelden. Deze open en oprechte houding wordt dan ook zowel door SOM-partners als door niet-SOM partners benoemd.

De slechts beperkte herkenbaarheid van SOM hoeft overigens niet te betekenen dat het instrument geen waarde heeft. Partners zien dat er netjes gehandeld wordt en zien een verbetering ten opzichte van vroeger maar herkennen dit niet zodanig als instrument. Bovendien gaat SOM gepaard met veel voorbereidingswerk voordat het gesprek met de omgeving wordt aangegaan. Hier merken partners niets van maar dit is wel een essentieel deel van het instrument.





## 8. Conclusies en aanbevelingen

*Na het verkrijgen van inzichten in de voorgaande hoofdstukken is het mogelijk om de centrale hoofdvraag te beantwoorden: Hoe wordt omgevingsmanagement van RWS ervaren door partners in de regio en is de SOM-methode herkenbaar voor deze actoren? Om tot dit antwoord te komen worden de deelvragen beantwoord. Vervolgens worden er aandachtspunten en aanbevelingen gegeven om omgevingsmanagement te verbeteren.*

### 8.1 Beantwoording deelvragen

RWS Utrecht opereert in een dynamisch krachtenveld en heeft met veel partijen te maken. Zowel gebruikers als belanghebbenden hebben dagelijks te maken met het werkveld van RWS. Belangrijke bestuurlijke partners in de regio zijn gemeentes, waterschappen en de provincie. RWS wil deze omgeving bij haar projecten betrekken en laten participeren. Het aanstellen van een omgevingsmanager binnen ieder projectteam is een belangrijke ontwikkeling die RWS heeft doorgevoerd. Om omgevingsmanagement verder te professionaliseren wordt binnen een aantal RWS projecten het door Twynstra Gudde ontwikkelde instrument, SOM, toegepast. SOM is een aanpak op basis van het mutual gains-gedachtegoed om een duurzame dialoog met de omgeving op te zetten. Het implementeren van SOM binnen RWS zou moeten bijdragen aan het transparant, pro-actief en planmatig werken.

### 8.2 Conclusies

Uit het onderzoek blijkt dat er voor gemeentes, waterschappen en de provincie enkele verbeterpunten gelden:

- Binnen ieder project zijn veel verschillende projectmedewerkers werkzaam. Dit zorgt nogal eens voor onduidelijkheden in wie partners kunnen benaderen en wie waar verantwoordelijk voor is. Persoonswisselingen binnen een project maken dit extra lastig. Bovendien moeten zij opnieuw worden ingewerkt in hun dossier.
- Er wordt minder tijd gestoken in de basisrelatie en het naleven van afspraken bij kleinere projecten. Prioriteit voor kleinere projecten is wenselijk.
- Omgevingspartijen zijn zich niet bewust van het proces waar zij in staan. Wanneer RWS bepaald beleid voert (bijv. het werken met DBFM-contracten) is het essentieel dat partijen bekend zijn met het proces wat daarbij hoort.
- Het structureel invullen van informatiestromen zou nog beter kunnen. RWS projecten hebben een lange doorlooptijd waardoor partijen soms lange tijd niks horen. Het blijven informeren, ook als er eigenlijk niks te melden is, is erg belangrijk.

Uit het onderzoek is gebleken dat SOM slechts beperkt herkenbaar is bij bestuurlijke partijen. De wijze waarop omgevingsmanagement wordt ervaren is sterk afhankelijk van het onderwerp en de omgevingsmanager op een project. Omgevingsmanagement is mensenwerk en wordt door iedere omgevingsmanager iets anders toegepast. Daarnaast is



de band en klik tussen de partner en de omgevingsmanager erg belangrijk. Het doel wat er met SOM getracht wordt te halen is openheid, transparantie en een proactieve houding. Dit doeleinde is in alle gevallen behaald.

## 8.2 Aanbevelingen

Om omgevingsmanagement te verbeteren worden de volgende aanbevelingen gedaan:

- Het aanstellen van een accountmanager kan ervoor zorgen dat partijen die betrokken zijn bij meerdere RWS-projecten slechts te maken hebben met één contactpersoon. Op deze manier is het voor partners helder wie hun aanspreekpunt is. Dit vraagt overigens veel van deze persoon, omdat hij de ins en outs van veel projecten moet kennen en persoonlijk contact met de projectleiders of omgevingsmanagers vaak een directere lijn is. De mogelijkheden hiervoor zouden kunnen worden onderzocht.
- De band die de omgevingsmanager met de betrokken partijen heeft is van grote invloed op het project. Wanneer er zich problemen voordoen kunnen deze makkelijker worden opgelost wanneer deze band goed is. Er zal dan ook tijd en aandacht in de basisrelatie gestoken moeten worden om contacten te leggen en onderhouden. Ook bij kleinere projecten zal hierin geïnvesteerd moeten worden.
- Het is noodzakelijk dat omgevingspartijen zich bewust zijn van het beleid dat RWS voert. Omgevingsmanagers zullen dit meerdere malen bij verschillende betrokkenen moeten herhalen en binnen betrokken organisaties moeten laten landen.
- Het toepassen van SOM is voor externe partners niet herkenbaar. Het is de vraag of dit noodzakelijk is, maar door de principes van SOM voorafgaand aan het proces aan te geven wordt SOM herkend en treedt RWS met een eenduidige werkwijze naar buiten. Dit kan een positieve invloed hebben op het imago van RWS. Gedurende het proces kunnen momenten worden ingepland om te kijken of de SOM-principes worden gewaarborgd.
- Om omgevingsmanagement nog beter te maken, zal er ook intern aan omgevingsmanagement gewerkt moeten worden. Onderlinge uitwisseling van ervaringen en knelpunten tijdens maandelijkse clusteroverleggen kan inzicht geven in moeilijke situaties. Bovendien zorgt het leren van elkaars lessen ervoor dat incidenten niet opnieuw voorkomen.



## 9. Vervolg

Voordat dit onderzoek plaatsvond heeft gemeente De Bilt aangegeven dat zij vaker met RWS om tafel willen gaan om zaken af te stemmen. Na het kennisnemen van dit gegeven heeft RWS hier op geanticipeerd door vaker in gesprek te gaan met deze partner. Dit geeft aan dat RWS actief met deze signalen aan de slag gaat.

De uitslagen van de vragenlijsten zijn door een aantal betrokken omgevingsmanagers van RWS onder de loep genomen. Zij hebben de aandachtspunten die 'hun' partners gaven bespreekbaar gemaakt en hebben hier meteen acties aan gekoppeld. Zo is er met de gemeente Hilversum afgesproken dat zij vaker geïnformeerd worden.

Door dit onderzoek zijn knelpunten bespreekbaar gemaakt. De omgevingsmanager kunnen dit onderzoek als een spiegel voorhouden en reageren op de aangegeven knelpunten om omgevingsmanagement te verbeteren. Dit kan wellicht bijdrage aan het versterken van de relatie met partners.

Met dit onderzoek is aangetoond dat partners een verbetering van het omgevingsmanagement merken. Er is echter niet te zeggen of dit te danken is aan het toepassen van SOM.

De SOM methode wordt nog niet zo lang toegepast en de uitkomsten van dit onderzoek kunnen over een paar maanden anders zijn. Bovendien lijkt de succesfactor nu bij de persoonlijke aanpak van de omgevingsmanager te liggen. Aan dit onderzoek zal dan ook een vervolgonderzoek gekoppeld kunnen worden waarbij gekeken wordt naar de oorzaak van de effectiviteit van de omgevingsmanager.



**Bijlage 1: Lijst selectie gemeenten tabel**

**Bijlage 2: Overzicht stakeholders RWS**

**Bijlage 3: Verslagen interviews**



## Bijlage I : Keuzetabel gemeentes

Gemeente	Selectiecriteria				Totaal
	Droog	Nat	Spoedaanpak	SOM (meerdere) projecten	
Abcoude	ja	-	ja	- A2	2
Amerongen	ja	-	ja	ja A12	3
Amersfoort	ja	-	ja	ja A1, A28	4
Amsterdam, zeeburg	-	ja	-	- KARGO	1
Baarn	ja	-	ja	ja A1	3
Blaricum	ja	-	-	ja A27	2
Breukelen	ja	ja	ja	- A2, KARGO	4
Bunnik	ja	-	ja	ja A12	3
Bunschoten	ja	-	-	ja A1	2
Buren	-	-	-	-	0
Culemborg	ja	-	-	- A2	1
De Bilt	ja	-	ja	ja A27, A28	4
De Ronde Venen	ja	-	ja	- A2	2
Diemen	-	-	-	-	0
Doorn	ja	-	ja	ja A12	3
Driebergen-Rijsenburg	ja	-	ja	ja A12	3
Eemnes	ja	-	-	ja A1, A27	3
Geldermalsem	ja	-	-	- A2	1
Hilversum	ja	-	ja	ja A27, A1	4
Houten	ja	ja	ja	ja A27, KARGO	5
Ijsselstein	ja	-	ja	- A2	2
Leersum	ja	-	ja	ja A12	3
Leusden	ja	-	ja	ja A28	3
Loenen	-	ja	-	- KARGO	1
Lopik	-	-	-	-	0
Maarn	ja	-	ja	ja A12	3
Maarssen	ja	-	ja	- A2	2
Montfoort	ja	-	ja	- A12	2
Neerijnen	ja	-	-	- A2	1
Nieuwegein	ja	ja	ja	ja A2, A27, A12, 3e kolk, KARGO	5
Oudewater	-	-	-	-	0
Renswoude	ja	-	ja	ja A12	3
Rhenen	-	-	-	-	0
Soest	ja	-	ja	ja A28	3
Tiel	-	-	-	-	0
Utrecht	ja	ja	ja	ja A12, A2, A27, KARGO	5
Veenendaal	ja	-	ja	ja A12	3
Vianen	ja	-	ja	ja A2, A27	4
Wijk bij Duurstede	-	-	-	-	0
Woerden	ja	-	ja	- A12	2
Woudenberg	ja	-	ja	ja A12	3
Zeist	ja	-	ja	ja A28, A12	4



## Bijlage II: Lijst RWS actoren

Belangenverenigingen en –stichtingen  
Belanghebbenden  
Bewoners en bewonersverenigingen  
Departementen: V&W, VROM, LNV, EZ, Financien  
Drinkwaterbedrijven  
Eigenaren en beheerders van kabels en leidingen: Gasunie, KPN, Casema  
Financiers  
Gemeenten  
Gewesten  
Grondeigenaren  
GWW: aannemers, ingenieurbureaus, leveranciers  
Havenbedrijven  
Hulpdiensten  
Initiatiefnemers: V&W, regionale- of lokale overheid, belangenorganisatie.  
Kaderwetgebieden  
Kamer van Koophandel  
Kenniscentra, o.a. het Kenniscentrum PPS  
Luchthavens  
Media  
Minister I&M, Minister VROM  
Natuurmonumenten  
Natuur & Milieu organisaties  
Omwonenden, bedrijven, particulieren  
Politieke partijen  
ProRail  
Provincies  
Regionale samenwerkingsverbanden.  
Regio's  
ROB, RAAP  
Tweede Kamer  
Vergunningsverleners  
VNO-NCW.  
V&W: RWS, Bouwdienst, DGG, DGW, DGP, HK, AVV  
Waterschappen  
(Weg) gebruikers





## Bijlage III: Verslagen interview

### 1. Verslag interview Maud van der Vliet, Gemeente Hilversum 8 november 2011

#### *Profiel*

Maud van der Vliet is ruim een jaar werkzaam bij de Gemeente Hilversum. Zij is als projectleider betrokken bij de A27 en heeft hiervoor onderhandeld met RWS. Dit is tevens het enige project waar zij in contact is geweest met RWS. Het project bevindt zich nu in de planstudiefase.

#### *Informatievoorziening*

De informatievoorziening vanuit RWS kan volgens Maud van der Vliet intensiever. Dit zit hem met name in het feit dat zij geen zicht heeft op de interne processen binnen RWS. Dit is meestal ook niet noodzakelijk maar wanneer het de gemeente Hilversum aangaat wel, zoals bijvoorbeeld bij projectvertraging. RWS en de gemeente Hilversum gaan op zo'n moment wel met elkaar in gesprek maar het kan eerder en concreter want vaak zijn zaken intern nog niet helder. De gemeente is bij een project als de A27 afhankelijk van RWS en heldere en concrete informatievoorziening is wenselijk. Ook geeft zij aan lang te moeten wachten op beantwoording van zienswijze.

#### *Communicatie met inwoners*

Er is een algemene bijeenkomst voor inwoners geweest. Dit heeft niet in de lokale kranten gestaan. Dit had gemakkelijk afgestemd kunnen worden want de gemeente heeft hier de juiste contacten voor. Verkeersprojecten zijn belangrijke items voor inwoners. Het is belangrijk dat er goede afstemming tussen RWS en RWS is zodat er één verhaal naar buiten gaat. Dit heeft weer te maken met een intensievere samenwerking.

#### *Imago*

Maud van der Vliet merkt op dat het imago van Rijkswaterstaat de afgelopen jaren is verbeterd. Ze vindt het prettig dat er een omgevingsmanager is met wie ze in gesprek kan gaan en ze weet waar ze moet zijn met bepaalde vragen. Dit gebeurt informeel. Het project A27 bevindt zich nu in de planstudiefase. Hier zit ook de omgevingsmanager van realisatie bij. De omgevingsmanagers uit de planstudie- en realisatiefase hebben onderling goed contact en weten van elkaar wat er speelt. De doorverwijzing is ook goed.

Maud zal zich bij vrienden en kennissen neutraal uitlaten over RWS. Zij zal enerzijds voor RWS omdat er wordt onderschat wat er allemaal moet gebeuren, maar anderzijds zal zij zeggen dat het allemaal wel wat sneller kan.



## **2. Verslag interview Dennis van de Waardt, Hoogheemraadschap Stichtse Rijnlanden**

**9 november 2011**

### *Profiel*

Dennis van de Waardt is regiobeheerder bij Hoogheemraadschap Stichtse Rijnlanden. Hij is verantwoordelijk voor het gebied vanaf de A27 naar het Oosten. Het beheersgebied van HDSR is opgedeeld in 4 stukken. De overige stukken en specifieke gedetailleerde projecten worden door andere medewerkers beheerd. Met de werkzaamheden aan de A27 is hij met de omgevingsmanager van RWS in aanraking gekomen.

### *Inhoud*

Er zijn grote verschillen in omgevingsmanagement tussen RWS droog en RWS nat. Bij RWS droog gaat het om echt projecten waarvoor nieuwe afspraken gemaakt moeten worden, deze samenwerking loopt goed. Bij RWS nat gaat het meer om instandhouding en beheer. In deze tak ontstaan vaker discussies over wie er nou onderhoudsplichtig is voor een bepaald project. Dit is bijvoorbeeld het geval in Wijk bij Duurstede. Hier ligt een sloot met bagger welke om onderhoud vraagt. Volgens de legger is RWS onderhoudsplichtig, maar omdat de sloot oorspronkelijk bij Wijk bij Duurstede hoort zijn hier onduidelijkheden over. Inmiddels was de sloot zo bebaggerd dat hij niet meer gebruikt kon worden door de landbouw in dat gebied en heeft HDSR dit opgepakt. De beheers en onderhoudsgrenzen lopen onduidelijk.

Het is voor Dennis van de Waardt onduidelijk of hij nu bij de omgevingsmanager of bij de opdrachtnemer moet zijn. De omgevingsmanager is eigenlijk alleen betrokken bij de planfase, daarna verdwijnt hij uit beeld. Deze procedure is van te voren wel geschetst maar het is wenselijk dat de omgevingsmanager ook in andere fases betrokken is. Wanneer de opdrachtnemer gaat ontwerpen maar daarbij tegen een omgevingsprobleem aanloopt durft hij niet op deze problemen in te spelen omdat dit zo op papier staat. Hier zit weinig bewegingsvrijheid in. Wanneer hier een omgevingsmanager bij zit kunnen omgevingsproblemen worden opgepakt.

Dennis van de Waardt geeft aan dat hij graag op de hoogte wil zijn van afspraken die er met andere worden gemaakt en niet wordt gepasseerd.

Dennis van de Waardt zou zich neutraal uitlaten over RWS bij kennissen en vrienden. Hij vindt het knap hoe RWS grote projecten in een korte tijd aanpakt. Het accent ligt wel op het asfalt en weinig op water. RWS is een professionele club.

Dennis van de Waardt heeft van te voren aangegeven dat RWS weinig kennis in huis heeft. Dit vindt hij verder niet storend zolang RWS maar in beeld blijft, en niet alles via de opdrachtnemer zelf loopt.

Verder is het wel duidelijk wie de om-er is. Als het gaat om beheer heeft hij niet te maken met een omgevingsmanager van een project maar met een 'beheersclub'. Het zou prettig zijn als hier ook een omgevingsmanager op komt die gevoel heeft voor de omgeving.



### **3. Verslag interview Sjaak Boone, Gemeente Leusden 9 november 2011**

#### *Profiel*

Sjaak Boone is beleidsmedewerker bij de gemeente Leusden. Hij houdt zich bezig met de proceskant binnen projecten en niet zozeer de technische aspecten. Hij is in aanraking gekomen met RWS bij de planstudies voor een fietstunnel onder de A28. Dit contact was naar zijn mening te formeel. Het mocht pro-actiever en meer faciliterend. Gedurende het proces was het telkens de vraag 'wat er nu weer kwam'.

Zijn contactpersoon van RWS voor de A28 is momenteel Patricia Hol.

#### *Inhoud*

Het is voor Sjaak Boone soms niet duidelijk wie hij kan benaderen. Het is voor hem wel duidelijk dat er een omgevingsmanager is bij wie hij terecht kan maar door persoonswisselingen door bijv. zwangerschappen ontstaat er verwarring. De relatie met de omgeving is erg belangrijk en hij zou daar graag voor een langere tijd een contactpersoon voor zien om deze continuïteit te waarborgen.

Bij de overgang van verschillende planfasen ervaart hij geen problemen. De continuïteit wordt gewaarborgd. De contactpersonen veranderen maar dat is bij de gemeente zelf ook zo.

De omgevingsmanager is soms niet op de hoogte van gebeurtenissen in andere projecten. Hier heeft Sjaak Boone geen concreet voorbeeld van maar het is belangrijk dat de omgevingsmanager voorzichtig en omgevingsbewust is naar zijn omgeving.

De planstudie voor knooppunt Hoewelaken en de realisatie van de wegverbreding van de A28 lopen nu parallel. Het is soms onduidelijk welke verhalen bij welk project horen, intern bij de gemeente Leusden maar ook naar de omgeving toe. Voorzichtigheid in uitspraken over verschillende projecten is dus belangrijk.

De omgevingsmanagers hebben een pro-actieve houding. Ze maken op tijd zaken kenbaar en hebben een open houding. Het is fijn een vast aanspreekpunt te hebben, hierdoor is het voor hem ook duidelijk dat RWS omgevingsmanagement toepast.

Het is prettig om soms een 'werkuitje' naar de projectlocatie te hebben. Zo leer je de persoon achter de naam kennen. Dit wekt vertrouwen en dit werkt als smeerolie voor een goede samenwerking.

Er zitten geen grote verschillen tussen verschillende projecten qua aanpak of werkwijze. Omgevingsmanagement blijft mensenwerk en is persoonsgebonden. De omgevingsmanager is bij voorkeur iemand met wat meer ervaring en gevoel voor de omgeving. Jonge academici hebben dit nog niet in de vingers.

Sjaak geeft aan dat iemand van RWS minder mandaat heeft dan iemand van de gemeente. Dit is niet zozeer met het werk op straat het geval, maar met name in de planfase. Vaak moet een medewerker van RWS de besproken zaken intern bespreken of langs de HID en kan hierdoor weinig toezeggen. Dit heeft verder geen consequenties voor de gemeente maar het is vooral een puntje voor RWS.



Als aandachtspunt noemt Sjaak Boone dat hij graag ook op de hoogte gehouden wil worden van afspraken die er met andere partijen worden gemaakt. Hij ziet graag dat de communicatie met inwoners in samenwerking gaat met de gemeente en dat RWS niet op haar eigen houtje te werk gaat. Wanneer er namelijk vragen zijn kloppen de inwoners bij de gemeente aan en dit vraagt om een goede communicatie. Dit gaat overigens wel steeds beter.

Sjaak Boone zal zich positief uitlaten over RWS bij vrienden of kennissen.

#### **4. Verslag interview John Kragting, Gemeente De Bilt 11 november 2011**

##### **Profiel**

John Kragting is projectleider gebiedsontwikkeling bij de gemeente De Bilt. Hij is het eerste aanspreekpunt met RWS met betrekking tot de planstudies A27/A1, Ring Utrecht, en A28.

##### **Inhoud**

John Kragting ziet als grootste verbeterpunt dat RWS meer aandacht voor haar omgeving lijkt te hebben en haar omgeving minder het gevoel geeft dat er zaken worden opgelegd. Ook wordt er actiever gekeken of er een mogelijkheid is om werkzaamheden met elkaar te combineren.

De gemeente De Bilt is betrokken bij 3 á 4 trajecten tegelijk. Voor ieder project heeft John Kragting een ander aanspreekpunt, en ook binnen projecten zelf zijn meerdere medewerkers betrokken voor specifieke vragen. Daarom is het misschien een idee om een accountmanager in te schakelen voor alle projecten waar De Bilt mee te maken heeft zodat er ook voor de gemeente één contactpersoon is die op de hoogte is van alle projecten. Dit is misschien lastig omdat dit veel van een persoon vraagt en je met sommige specifieke vragen beter bij de projectleider terecht kunt, maar hier zou naar gekeken kunnen worden.

John Kragting is tevreden over de interne afstemming binnen RWS. De lijntjes binnen RWS zijn erg kort. Iedereen houdt elkaar op de hoogte en het maakt niet uit bij wie je een bepaalde vraag stelt. Dit wordt intern uitgezet en hier komt altijd reactie op. Het is voor hem ook duidelijk bij wie hij moet zijn tijdens de faseovergang van planvorming naar realisatie. Hij weet de omgevingsmanagers te vinden.

Het duurt lang om te weten te komen wat de kaders van het project zijn en waar nog over onderhandeld kan worden. Dit is niet altijd even helder. Als deze helderheid vroegtijdig geschept wordt is dit prettig voor de bewoners en zal dit minder irritatie opwekken. Hetzelfde geldt voor de wijze waarop belangen worden gehoord en worden meegenomen. Het is begrijpelijk dat een project zich moet houden aan de kaders die er zijn opgelegd. Zo moet RWS zich bijvoorbeeld houden aan regelgeving en budget.



Hierdoor kan je nooit volledig aan elkaars wensen tegemoet komen maar zolang je helder bent in wat er allemaal kan en niet kan scheelt dit een hoop. Dit vraagt om goed verwachtingsmanagement.

John Kragting geeft aan dat 'het voelt als samenwerking'. Ook al heeft hij niks in te brengen over een project. Hij heeft het gevoel dat hij serieus genomen wordt. De omgevingsmanager heeft een open houding. Hij wordt niet geïnformeerd over afspraken met andere. Hier is ook niet echt behoefte aan en anders gaat hij er zelf wel achteraan.

Hij zou zich positief uitlaten uitlaten bij kennissen en vrienden.

## **5. Verslag interview Jules Tonneijk, Gemeente Houten 14 november 2011**

### **Profiel**

Jules Tonneijk is senior projectleider bij de gemeente Houten en onderhoudt de contacten met overheidsinstellingen. Hij heeft momenteel te maken met het project KARGO met als omgevingsmanager Jorn Verwoerd, en heeft ook te maken gehad met verbeteringen rond de snelweg. (A27)

De grootste verandering die Jules Tonneijk opmerkt ten opzichte van het RWS van vroeger is dat er meer aandacht is voor de omgeving en dat het persoonlijk contact erg goed is. Dit was eerder vele malen minder. RWS was eerder van het dwingend opleggen en gaat nu in gesprek met de omgeving.

Jules Tonneijk geeft aan dat hij zeer tevreden is over de samenwerking met RWS rondom het project KARGO. Hij wordt goed geïnformeerd en het is voor hem duidelijk wie zijn contactpersoon is. Ook is het redelijk duidelijk of hij bij de omgevingsmanager of bij de opdrachtnemer zelf moet zijn. De omgevingsmanager is er sowieso altijd maar wanneer hij specifieke vragen heeft over de realisatie stelt hij die direct aan de opdrachtnemer. De omgevingsmanager is goed op de hoogte van zijn dossier. Hij weet waar hij het over heeft en zijn houding is gewoon erg professioneel en open. De omgeving wordt vroegtijdig benaderd. Zo worden alle partijen rondom de brug benaderd en ingelicht over de werkzaamheden. Dit levert gevoel en begrip voor de situatie op waardoor er minder klachten komen. De kaders waarover nog te onderhandelen valt zijn duidelijk. Jules Tonneijk krijgt het gevoel dat hij serieus genomen wordt. En er wordt met oprechte interesse naar oplossingen gezocht en in werkzaamheden die met elkaar te combineren zijn.

Bij een eerder project betreffende de aanpassing van rotondes op grondgebied van Houten is de communicatie minder geweest. Hij moest daar om informatie zeuren. Dit komt volgens hem doordat het om een deelproject binnen een groter project ging en er weinig energie in de relatie op korte termijn werd gestoken.

Hij had daar ook te maken met 3 verschillende omgevingsmanagers. Dit schepte veel onduidelijkheden. Er zijn verder geen verschillen in aanpak tussen verschillende projecten. De een is alleen meer begaan dan de ander.



Als de basisrelatie maar goed is en je een klik hebt met de omgevingsmanager is het niet zo erg als er binnen een project iets mis gaat, of dat het minder loopt. Dit los je samen op. Jules Tonneijk zal zich positief over RWS uitlaten bij vrienden en kennissen.

## **6. Verslag interview Paul Scheublin, Gemeente Utrecht, projectbureau Leidsche Rijn 15 november 2011**

### *Profiel*

Paul Scheublin is projectmanager Infrastructuur bij projectbureau Leidsche Rijn. Hij is voor RWS het 1<sup>e</sup> contactpersoon. Hij is nu betrokken bij de werkzaamheden aan de A12 en is daarvoor 1<sup>e</sup> contactpersoon voor RWS. Hij heeft te maken met Jan Terpstra als omgevingsmanager. Hij heeft met verschillende projectvormen te maken gehad. Zo heeft hij bij deelpjorect Hooggelegen een bijzondere samenwerkingsvorm gehad door de aanpak met een Alliantie.

Hij is niet zozeer met natte projecten in aanmerking gekomen.

### *Inhoud*

Paul Scheublin heeft voor alle (deel)projecten van de A12 te maken met 1 contactpersoon. Het is voor hem duidelijk wie de omgevingsmanager is en bij wie hij moet zijn. Deze contactpersoon kent zijn dossier goed, is goed op de hoogte.

In 1992 is er een overeenkomst tussen het projectbureau en Leidsche Rijn gesloten voor de overkapping van de A2. De partijen hebben toen de kosten voor de overkapping samen betaald. Hierdoor zijn zij samenwerkingspartners geworden. De partijen hadden er namelijk beide belang bij. Dit heeft wellicht ook invloed op de verhoudingen en de relatie tussen beiden partijen en de rol van de omgevingsmanager.

Er zijn in het verleden discussies geweest over een geldkwestie betreft de aanleg van een open-dicht tunnel. Paul Scheublin geeft aan dat hij tegen de starheid binnen de organisatie aanliep. 'Zij moeten niet op iedere slak zout gooien'. De omgevingsmanager heeft wel overigens oog voor de omgeving. Doordat deze discussie wel 4 jaar heeft geduurd is deze uiteindelijk door de tijd opgelost doordat de regelgeving anders werd. De omgevingsmanager kan eigenlijk niks aan geld discussies doen. Het is logisch dat RWS ook haar belangen verdedigd. De taak van de omgevingsmanager is de omgeving betrekken, maar kan ook zijn dat hij bijvoorbeeld niet aan de wensen tegemoet kan komen doordat er geen geld is.

Er wordt met oprechte interesse gezocht naar oplossingen en belangen. De gemeente voelt zich serieus genomen. Soms blijven zaken wat lang liggen. Deze zaken hebben minder prioriteit. Belangrijke zaken die van invloed zijn op het project worden wel meteen gedaan, maar zaken met minder prioriteit worden nog wel eens op de lange baan geschoven.

### Verbeterpunten:

- Er is weinig begrip voor democratie binnen de gemeente. De politieke gevoeligheid voor bestuurlijke verhoudingen kan worden verbeterd. Een wethouder moet zich



altijd verantwoord voor de gemeenteraad. Hier wordt te makkelijk over gedacht. De omgevingsmanager zou hier argumenten voor kunnen aanbrengen.

- De projectaansturing verschuift naar een centrale aanpak via Dienst Infrastructuur. Hierdoor kan het gevoel voor de omgeving verminderen. Dit is niet een concreet verbeterpunt, maar meer een punt tegen verslechtering van omgevingsmanagement.



## Bronnen

### Personen

Maud van der Vliet, Gemeente Hilversum, projectleider

John Kragting, Gemeente De Bilt, Projectleider gebiedsontwikkeling

Izaak Boone, Gemeente Leusden, Beleidsmedewerker verkeer en vervoer

Dennis van de Waardt, Hoogheemraadschap De Stichtse Rijnlanden, Regiobeheerder Kromme Rijn.

Jules Tonneijk, Gemeente Houten, Projectleider afdeling projectontwikkeling

Paul Scheublin, Gemeente Utrecht, Projectmanager infrastructuur bij projectbureau Leidsche Rijn

Maurice Kassing, Gemeente Veenendaal, Projectleider Wijk- en stadsbeheer

Paul van de Bovenkamp, Gemeente Breukelen (Stichtse Vecht), Beleidsadviseur verkeer en vervoer

Sip de Jong, Gemeente Amersfoort, Senior Projectmanager

Remy Carton, Gemeente Amsterdam Oost, stadsdeelregisseur, fysieke realisatie en beheer

Christian Ratering, Gemeente Nieuwegein, Beleidsadviseur Verkeer

Mari-Jan de Jongh, Provincie Utrecht, projectleider afdeling wegen

Hans Bomers, Gemeente Vianen, Beleidsmedewerker

### Literatuur & Rapporten

G. Kodde en W. ten Noever Bakker (2006) Een Goed Advies. Utrecht/Zutphen: ThiemeMeulenhoff

M. Wesselink. (2010) Handboek Strategisch Omgevingsmanagement. Deventer: Kluwer

J.F.M. Koppenjan (2010) Omgevingsmanagement: een meervoudige opgave [online]. [Bekeken op 12 september 2011]

Colfield (2010) Stakeholder Tevredenheid Project A2-HO. Rotterdam: Colfield





Rijkswaterstaat (2008) Notitie RWS Utrecht en omgevingsmanagement. Utrecht: Rijkswaterstaat

Rijkswaterstaat (2008b) Omgevingsmanagement in Projecten. Arnhem: Cluster Projecten

Rijkswaterstaat (2008c) Rolprofielen IPM. Utrecht: Expertgroep projectmanagement

Rijkswaterstaat (2009) Omgevingsmanager: de onmisbare schakel tussen buiten en binnen. Den Haag: Programmadirectie Planstudies Droog

Rijkswaterstaat (2010) Handreiking stakeholderanalyse. Utrecht: Rijkswaterstaat

Rijkswaterstaat (2010b) Plan van Aanpak. SOM-toepassing: een verdere verbreding binnen RDU. Utrecht: Rijkswaterstaat

Rijkswaterstaat (2010c) Werkwijzer Aanleg. Utrecht: Rijkswaterstaat Directie Projecten

Rijkswaterstaat (2011) Ondernemingsplan 2015. Utrecht: Rijkswaterstaat

Rijkswaterstaat (2011b) Verslag van de derde Nationale Netwerkdag Omgevingsmanagement

Handreiking Regionale Samenwerking Vereniging Nederlandse Gemeenten (2008) Utrecht: VNG en RWS