

Wat zijn de kosten en baten van omgevingsmanagement voor de opdrachtgevers van het Ingenieurs- en Adviesbureau Antea Group?

Een afstudeeronderzoek naar de kosten en baten van omgevingsmanagement bij dijkversterkingsproject van waterschappen



Afstudeerder: Vincent Okhuijzen

Studentnummer: 1632849

Opdrachtgever: Antea Group

Opleiding: Ruimtelijke Ordening & Planologie

Onderwijsinstelling: Hogeschool Utrecht

Cursuscode: TROP-V15AFO-14

1^e Begeleider: Drs. Bas Ouwehand

2^e Begeleider: Ir. Ellen van Keeken

Datum: 31-05-2016



TITELPAGINA

Afstudeerder: Vincent Okhuijzen

Adres: Maashavenkade 17, 3072 ES Rotterdam

Tel: 0638111491

E-mail: Vincent.Okhuijzen@anteagroup.com

Studentnummer: 1632849

Opdrachtgever: Antea Group, Rivium Westlaan 72, Capelle aan den IJssel

Cursuscode: TROP-V15AFO-14

Onderwijsinstelling: Hogeschool Utrecht

Afstudeerbegeleiders Antea Group:

Jesse Stammers MSc

Tel: 06 - 50563013

E-mail: Jesse.Stammers@anteagroup.com

Eelke Dute

Tel: 06 - 20135650

E-mail: Eelke.Dute@anteagroup.com

1^e afstudeerbegeleider Hogeschool Utrecht: Drs. Bas Ouwehand

2^e afstudeerbegeleider Hogeschool Utrecht: Ir. Ellen van Keeken

VOORWOORD

Voor u ligt de scriptie ‘De kosten en baten van omgevingsmanagement voor de opdrachtgevers van Antea Group.’ Het onderzoek naar de kosten en baten van omgevingsmanagement is uitgevoerd bij Antea Group en gaat in op twee casussen bij twee waterschappen in Nederland. Deze scriptie is door mij geschreven in het kader van mijn afstuderen aan de opleiding Ruimtelijke Ordening en Planologie aan de Hogeschool Utrecht in opdracht van Antea Group. Deze scriptie kwam tot stand in de periode februari 2016 tot en met mei 2016.

Gezamenlijk met mijn bedrijfsbegeleider, Jesse Stammers, ben ik gekomen tot de onderzoeksvraag voor deze scriptie. Onderzoek doen naar een relatief nieuw element in het ruimtelijk vakgebied is interessant en uitdagend. Uiteindelijk heb ik mij het onderwerp eigen gemaakt. Tijdens het onderzoek kon ik met mijn vragen steeds terecht bij de begeleiding van Antea Group en de Hogeschool Utrecht.

Bij dezen wil daarom ik mijn bedrijfsbegeleiders Jesse Stammers, Eelke Dute en René van Delden bedanken voor de goede en prettige begeleiding. Ook wil ik mijn begeleiders van de Hogeschool Utrecht, Bas Ouwehand en Ellen van Keeken bedanken voor hun bijdrage en voor het behouden van het overzicht gedurende het onderzoek.

Daarnaast wil ik mijn overige collega’s bij Antea Group bedanken omdat ik altijd voor vragen bij hen terecht kon. Ik wil de medewerkers van Waterschap Amstel, Gooi en Vecht en Waterschap Vallei en Veluwe bedanken voor hun uitgebreide medewerking aan de interviews en aan het onderzoek in het algemeen. Ik kijk terug op een leuk en leerzaam onderzoek waarin ook voor mij gebleken is:

‘De omgeving van de mens is de medemens.’ J.A. Deelder.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Vincent Okhuijzen

Rotterdam 31 mei 2016

SAMENVATTING

Achtergrond

Omgevingsmanagement gaat om het managen van projecten zodat ze binnen tijd en budget gerealiseerd kunnen worden waarbij stakeholders op een efficiënte manier betrokken worden; van strategie tot uitvoering. Met de komst van de nieuwe omgevingswet in 2018, waarin participatie van de omgeving een prominente rol speelt, hangt er aan omgevingsmanagement een zekere mate van urgentie. Het is van belang dat Antea Group op deze ontwikkeling inspeelt. Vanzelfsprekend kunnen investeringen in een project alleen worden verantwoord als de baten de kosten overstijgen. Echter, het is voor opdrachtgevers in het ruimtelijk werkveld vaak niet duidelijk wat omgevingsmanagement hen oplevert met oog op kosten en baten. Deze zijn tot op heden nog niet goed in kaart gebracht. Het is voor zowel de opdrachtgevers als voor Antea Group zelf van belang om meer inzicht te krijgen in de effectiviteit van omgevingsmanagement. In deze studie wordt hierin een eerste stap gezet.

Doel

Het doel van dit onderzoek is het inzichtelijk maken van de kosten en baten van omgevingsmanagement in twee dijkversterkingsprojecten. Antea Group kan met de resultaten van dit onderzoek naar partners toe duidelijkheid scheppen in de kosten en baten van omgevingsmanagement. Deze resultaten kunnen bijdragen aan het verder verbeteren van de dienstverlening aan de opdrachtgevers. Daarnaast levert dit onderzoek ook kennisvergroting op voor Antea Group zelf.

Methode

Er is een casestudie uitgevoerd bij twee verschillende opdrachtgevers van Antea Group, namelijk de waterschappen 'Amstel, Gooi en Vecht' en 'Vallei en Veluwe'. Er is onderzocht hoe waterschappen bij dijkversterkingsprojecten omgevingsmanagement toepassen en welke kosten en baten hieruit voortvloeien. Dit is gedaan door het analyseren van bestaande dossiers zoals (openbare) projectplannen, evaluatierapporten en inspraakverslagen. Vervolgens zijn er vijf diepte interviews afgenomen bij betrokken medewerkers. In de interviews lag de focus op de rol van werknemers bij het project, het verloop van het project en de ervaringen van medewerkers met omgevingsmanagement. Daarnaast zijn de medewerkers van de waterschappen en van Antea Group gevraagd om een enquête in te vullen over de nut en noodzaak van omgevingsmanagement. In totaal hebben 14 medewerkers deze enquête ingevuld.

Resultaten en conclusie

Uit het dossieronderzoek blijkt dat de belangrijkste baat van omgevingsmanagement in deze twee casussen te maken heeft met tijd: één opdrachtgever gaf aan dat door het toepassen van omgevingsmanagement de beoogde deadline werd behaald; de andere opdrachtgever gaf aan dat door het toepassen van omgevingsmanagement de doorlooptijd van de plan- en voorbereidingsfase zelfs werd verkort. Deze bevindingen brengen kostenbesparingen met zich mee. Daarnaast is een belangrijke bevinding van het dossieronderzoek en de interviews dat doordat de omgeving vanaf de planfase nauw betrokken werd, er draagvlak voor het project werd gecreëerd. Hierdoor werden er relatief weinig bezwaar- en beroepschriften ingediend. Als gevolg daarvan hoefden er nauwelijks juridische procedures met stakeholders te worden doorlopen. Dat zorgde voor een besparing van proceskosten, onderdeel van de zogenaamde 'vermeden kosten'.

Uit de interviews blijkt dat de belangrijkste uitkomst in beide casussen rondom de kosten van omgevingsmanagement te maken heeft met het budget. De kosten van omgevingsmanagement blijken in de plan- en voorbereidingsfase relatief hoog zijn. Dit kan volgens de geïnterviewde worden verklaard doordat er 1) meer personeel moet worden ingezet, 2) er een grotere vraag is naar informatie (waarvoor aanvullend onderzoek nodig is) en 3) als gevolg daarvan vaker externe partijen moeten worden ingeschakeld. We weten echter vanuit het dossieronderzoek (evaluatierapport) in de casus van het waterschap 'Amstel, Gooi en Vecht' dat deze kosten niet per se hoger zijn dan bij vergelijkbare projecten waarbij niet de methodiek van het omgevingsconvenant is toegepast.

Daarnaast laten de interviews, afgenomen in beide waterschappen, en de enquêtes, afgenomen in beide waterschappen en Antea Group, zien dat de kosten van omgevingsmanagement niet opwegen tegen de baten die die omgevingsmanagement financieel en maatschappelijk oplevert. De medewerkers schatten in dat de ‘vermeden kosten’ hoger zijn dan de kosten die omgevingsmanagement met zich meebrengt. Het dossieronderzoek, de interviews en de enquêtes laten zien dat er veel maatschappelijke baten verbonden zijn aan omgevingsmanagement: 1) het draagt bij aan het draagvlak voor het project, 2) het versterkt de legitimiteit van de ingreep en 3) door gebruik te maken van deze manier van benaderen wordt er gebruik gemaakt van lokale kennis, waardoor er een breed gedragen plan ontstaat.

Aanbevelingen voor praktijk en toekomstig onderzoek

Op basis van de resultaten van dit onderzoek kan omgevingsmanagement aan mogelijke opdrachtgevers worden aanbevolen. Daarnaast is het belangrijk voor opdrachtgevers om de omgeving van een project zo snel mogelijk, dus al in planfase van het project, te betrekken. Dus voordat besluitvorming plaatsvindt. Op deze manier kunnen stakeholders een rol spelen en/of inspraak hebben in het definitieve ontwerp van het project. Door omgevingsmanagement toe te passen waarbij de omgeving zeer nauw wordt betrokken (dat wil zeggen volgens het hoogste niveau van de participatieladder), kan er worden voldaan aan de eisen die worden gesteld aan de opdrachtgevers in het ruimtelijk speelveld in de nieuwe omgevingswet in 2018. Eventueel vervolgonderzoek kan zich richten op het verder in kaart brengen van zogenoemde ‘vermeden kosten’ die gepaard gaan met omgevingsmanagement. Daarnaast is het aan te bevelen om vervolgonderzoek naar omgevingsmanagement uit te voeren bij opdrachtgevers in andere gebieden van het ruimtelijk speelveld, bijvoorbeeld grote infrastructurele projecten.

SUMMARY

Background

Environmental management concerns the management of projects with a special focus on time and budget, where connectedness with stakeholders plays a crucial role; from start to finish. With the arrival of the new environmental law in 2018 in which participation of the environment takes centre stage, environmental management is an issue of increasing concern. For Antea Group, it is important to anticipate to this development. Naturally, investments can only be justified if the benefits exceed the costs. However, for many clients in this work field it is often unclear what the output is of environmental management in terms of costs and benefits. Up till now, the costs, and particularly the benefits of environmental management are not perfectly mapped. For both Antea Group and their clients, it is important to gain more insight in the effectiveness of environmental management. In this study, a first step is taken towards transparency.

Aim

Goal of this study is to determine the costs and benefits of environmental management in two dike reinforcement projects. Using the outcomes, Antea Group can offer transparency to its clients with regard to costs and benefits of environmental management. This can help to further enhance the service to its clients. Also, the results will strengthen the development of knowledge internally.

Methods

A case study has been conducted at two different clients of Antea Group, namely regional water authorities ‘Vallei en Veluwe’ and ‘Amstel, Gooi en Vecht’. Goal of this study was to examine how regional water authorities implement environmental management within dike reinforcement projects and, subsequently, which costs and benefits arise from this. As a first step, for both regional water authorities, existing data (such as open-access project plans, evaluation reports and reports of public participation) have been analyzed. As a next step, five in-depth interviews were held with involved employees. In the interviews, the focus was on the role of the employees within the specific projects, the course of the project, and their experiences with environmental management. Also, employees of both clients and Antea Group itself were asked to fill in a questionnaire on the utility and necessity of environmental management. In total, 14 employees participated.

Results and conclusion

The existing data showed that the most important *benefit* of environmental management in both cases is time related: one of the client expressed that by implementing environmental management the project has been finalized within the expected timeframe; the other client expressed that by implementing environmental management the lead time of the planning and preparation phase of the project was even shortened. These outcomes go hand in hand in with cost reduction. Another key finding of the existing data and the interviews is that by involving the environment in the planning phase, support was created for the project. As a result, a small amount of petitions and appeals from stakeholders were submitted. Avoiding legal procedures saved the clients the associated legal costs, part of the so-called ‘avoided costs’.

It was found in the interviews that the most important result in both case studies with regard to the *costs* of environmental management was related to the budget. The costs of environmental management appear to be relatively high in the planning and preparation phase of the project. According to the interviewees this can be explained by the fact that 1) more personnel was required, 2) there was a need for more information (for which additional research was needed), and 3) as a results of this, more often external parties had to be brought in. However, the existing data (evaluation reports) showed that in case of the regional water authority ‘Amstel, Gooi en Vecht’, these costs were not necessarily higher than other comparable project that did not implemented the methods of the environmental convention.

Further, the interviews (conducted in both regional water authorities) and the questionnaires (filled in by members of both the two clients and Antea Group) showed that the costs of environmental management were outweighed by the benefits of environmental management. The employees seem to think that the so-called 'avoided costs' are higher than the costs of environmental management. The existing data revealed that there are many public benefits associated with environmental management, namely 1) it creates support for the project, 2) it strengthens the legitimacy of the intervention and 3) by using this approach, local knowledge is used, which generates a broadly supported plan.

Implications for practice and future research

Based on the results of this study, environmental management can be recommended to potential clients. Further, it is advised to involve stakeholders in the early stages of the project. They should be involved in the planning phase, before decisions are being made. By doing so, stakeholders can actively participate and have a say in the final design of the project. By implementing environmental management in which stakeholders are fully involved (according to the highest level of the participation scale), the requirements that are made in the new environmental law (2018) can be met by potential clients. Future studies can focus on gaining more in depth insight into the so-called 'avoided costs' that are associated with environmental management. Also it is recommended to further examine the outcomes of environmental management for other clients in other domains of the work field, such as large infrastructural projects.

INHOUD

Titelpagina	1
Voorwoord	2
Samenvatting	3
Summary	5
1. Inleiding	9
1.1 Aanleiding	9
1.2 Doelstelling	9
1.3 Probleemstelling	9
1.4 Verantwoording werkwijze	10
1.4.1 Onderzoeksmethoden	11
1.4.2 Dataverzameling en bronnen	11
1.4.3 Analyse	12
1.5 Afbakening	13
1.6 Kennisvraag	13
1.7 Leeswijzer	14
2. Literatuuronderzoek//Context	15
2.1 Omgevingsmanagement bij Antea Group	15
2.2 Wat is omgevingsmanagement en hoe heeft het zich Ontwikkeld	15
2.3 de omgevingsmanager	17
2.4 Wat is de verhouding tussen burgers, ontwikkelaars en de overheid?	18
2.5 Welke verandering met betrekking tot omgevingsmanagement brengt de nieuwe omgevingswet	18
3. Casus vechtdijken	19
3.1 Algemene omschrijving casus 1 Dijkverbeteringsplan Vechtdijken	19
3.2 De opdrachtgever	19
3.3 Doel van de opdrachtgever	20
3.4 Projectgebied	20
3.5 Het proces	21
3.6 Onderzoeksresultaten en analyse	24
3.7 Eindanalyse project Vechtdijken	27
4. Casus Veiligheid Zuidelijke randmeren en eem	30
4.1 Algemene omschrijving casus	30
4.2 De opdrachtgever	30
4.3 Doel Opdrachtgever	30
4.4 Projectgebied	31
4.5 De stakeholders	31

4.6 Het proces	32
4.7 Onderzoeksresultaten en analyse.....	34
4.4 Eindanalyse Project Zuidelijke Randmeren en Eem	36
5. Conclusies en Aanbevelingen	38
5.1 Conclusies	38
5.2 Belangrijkste uitkomsten.....	42
5.3 Aanbevelingen.....	42
5.4 Beantwoording Kennisvraag	43
Literatuurlijst.....	45
Begrippenlijst.....	48
Bijlagen	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Bijlage 1 Interviews	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Bijlage 2: Enquête – resultaten.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.

1. INLEIDING

In de inleiding van dit afstudeeronderzoek wordt de aanleiding besproken. Vervolgens komen achtereenvolgens doelstelling en probleemstelling aan bod. Daarna volgen de manier van werken met de daarbij horende hoofd- en deelvragen. Gevolgd door de onderzoeksmethoden en de afbakening van het onderzoek.

1.1 AANLEIDING

De aanleiding om te onderzoeken wat omgevingsmanagement oplevert en kost is enerzijds een verdere professionaliseringslag van een vakgebied dat zeer in ontwikkeling is. Deze professionaliseringslag komt voort uit de urgentie die omgevingsmanagement heeft in hedendaagse projecten. Omdat het vakgebied pas een korte tijd als apart onderdeel van ruimtelijke ontwikkelingen wordt gezien, is verdere doorontwikkeling wat betreft toepasbaarheid en werking noodzakelijk. Ten tweede heeft de komst van de nieuwe omgevingswet in 2018 hier invloed op. Deze nieuwe wet zorgt ervoor dat gemeenten, provincies, waterschappen en ontwikkelaars meer nadruk op participatie van burgers moet gaan leggen. Deze partijen krijgen meer bewegingsvrijheid om het omgevingsbeleid dat zij voeren af te stemmen op de eigen doelstellingen. De nieuwe omgevingswet zorgt ervoor dat participatie, communicatie en klantgericht werken de boventoon gaan voeren. Het doel hiervan is om een snellere en zorgvuldigere besluitvorming te laten plaatvinden. Deze ontwikkelingen hebben ertoe geleid dat het ingenieurs- en adviesbureau Antea Group meer inzicht wil verschaffen in wat de meerwaarde van omgevingsmanagement is.

Omgevingsmanagement is de laatste jaren steeds meer in de belangstelling geraakt. Om beter om te gaan met de complexer wordende omgeving is ontwikkeling van dit vakgebied noodzakelijk. De projectomgeving (gemeenten, omwonenden, belangengroepen) kan ruimtelijke ontwikkelingen frustreren of juist vooruithelpen. Omdat er een zekere urgentie bestaat rondom omgevingsmanagement, is het onderzoeken van de kosten en baten relevant omdat dit zorgt voor meer inzicht in de toegevoegde waarde van omgevingsmanagement.

Omgevingsmanagement is een relatief nieuwe term die vaak door verschillende partijen anders wordt gedefinieerd. In dit onderzoek zal de definitie van Antea Group worden aangehouden: *Omgevingsmanagement gaat om het managen van projecten zodat ze binnen tijd en budget gerealiseerd kunnen worden waarbij stakeholders op een effectieve manier betrokken worden; van strategie tot uitvoering* (Antea Group, z.j.).

Antea Group is een ingenieurs- en adviesbureau dat wereldwijd actief is. Het bedrijf levert een breed scala aan ingenieurs- en uitvoeringsdiensten. Antea Group Nederland bestaat uit verschillende businesslijnen. Beheer & Data, Infra, Milieu, Realisatie, Sport, Veiligheid en Ruimte. Deze businesslijnen bestaan uit verschillende afdelingen. Dit afstudeeronderzoek wordt uitgevoerd bij de afdeling Ruimtelijke Management dat onder de businesslijn Ruimte valt. In het hoofdstuk context wordt omgevingsmanagement bij Antea Group nader besproken.

1.2 DOELSTELLING

Als organisatie wil Antea Group duidelijk krijgen wat de toepassing van omgevingsmanagement oplevert en welke kosten daar tegenover staan. Tot nu toe zijn de kosten en baten nog niet goed inzichtelijk gemaakt en dit onderzoek moet hier verandering in brengen. Antea Group kan met de resultaten van het onderzoek duidelijkheid scheppen over de kosten en baten van omgevingsmanagement. Enerzijds voor de eigen kennisontwikkeling en anderzijds voor het verbeteren van de dienstverlening naar de klant.

1.3 PROBLEEMSTELLING

Wat is het probleem of de uitdaging?

Voor opdrachtgevers is het lang niet altijd duidelijk wat omgevingsmanagement hen kost en oplevert. De kosten die zij maken voor omgevingsmanagement, kunnen pas worden verantwoord wanneer duidelijk is wat de inzet ervan heeft opgeleverd. Wanneer inzicht wordt verschaft in de baten kan de effectiviteit van omgevingsmanagement worden bepaald. Dit inzicht kan Antea Group weer inzetten om hun diensten hierop in te richten en daarmee een goede businesscase te kunnen bieden aan de opdrachtgevers.

Wie heeft het probleem en in welke uitdaging is het te vertalen?

Als projectorganisatie vraagt Antea Group zich af wat de toepassing van omgevingsmanagement kost en oplevert voor de opdrachtgever. Opdrachtgevers krijgen in de toekomst meer en meer te maken met de participatie van hun projectomgeving en willen weten op welke manier hiermee kan worden omgegaan. De

uitdaging is het bepalen van de kosten en baten van omgevingsmanagement door te analyseren welke aspecten hierop invloed hebben om dit aan klanten van Antea Group voor te leggen. Dit zijn met name ontwikkelaars, gemeenten en waterschappen.

Wanneer is het probleem ontstaan?

Omgevingsmanagement neemt het huidige ruimtelijk speelveld een steeds belangrijkere plaats in. Dit komt door grote ontwikkelingen op allerlei maatschappelijke terreinen. Wesselink (2010, p. 13) zegt hierover: *“In de afgelopen dertig jaar is de samenleving op een aantal punten fundamenteel veranderd. Zo is het opleidingsniveau van de gemiddelde Nederlander veel hoger dan 30 jaar geleden, is de burger mondiger geworden en het respect voor de overheid navenant afgenomen. Door de vergrijzing hebben groepen burgers meer vrije tijd gekregen om zich met de plannen van de overheid en de bedrijven uit de omgeving te bemoeien. Tegelijkertijd is de wet- en regelgeving in Nederland en Europa veel complexer geworden.”*

Voor projecten is de projectomgeving zo belangrijk geworden dat deze een aparte plaats heeft gekregen in het ruimtelijk proces. Het is voor zowel het bedrijfsleven als overheden van belang om het omgevingsmanagement verder te optimaliseren en te doorgronden. Dit omdat omgevingsmanagement nog niet lang bestaat als aparte discipline en de omgeving steeds beter in staat is zich te verweren. Tevens zal in 2018 met de komst van de nieuwe omgevingswet de afstemming met de omgeving alleen nog maar belangrijker worden. Daar komt bij dat de rol van de overheid de afgelopen jaren verschoven is. Het Ruimtelijk Planbureau (2006) zegt hierover: *“de invloed van de overheid op ruimtelijke ontwikkelingen is de afgelopen jaren flink afgenomen. Ruimtelijke ontwikkelingen worden steeds meer bepaald door het gedrag en de voorkeuren van bedrijven en burgers en steeds minder door het ruimtelijk beleid van de overheid”* Bedrijven hebben de rol van de overheid als initiator van ruimtelijke ontwikkelingen steeds meer overgenomen. Bij het bedrijfsleven is er dus veel meer urgentie ontstaan om omgevingsmanagement verder te optimaliseren.

Waarom is het een probleem en uitdaging?

Als bedrijf is het belangrijk te weten wat de instrumenten die ingezet worden kosten en opleveren. Voor Antea Group is de kennisontwikkeling op het gebied van omgevingsmanagement belangrijk. De omgevingsmanagers van Antea Group zijn gespecialiseerd in de conditionering van projecten en hebben gaandeweg veel ervaring opgebouwd in het ruimtelijk speelveld. Echter de wisselwerking tussen project en omgeving is een almaar evoluerend proces. Door te evalueren op omgevingsmanagement ontstaat meer inzicht in de al dan niet succesvolle werkwijze. Dit inzicht levert uiteindelijk voordelen voor zowel de opdrachtgevers als voor Antea Group. De eerste scan van de literatuur over omgevingsmanagement laat de verschillende toepassingen en de vaak positieve werking zien. Echter het uiteindelijke harde resultaat ervan wordt minder besproken. In de planvormings- en voorbereidingsfase moet budget vrij moeten worden gemaakt voor omgevingsmanagement. Het is van wezenlijk belang dat inzichtelijk wordt gemaakt wat dit onderdeel gedurende het project gaat kosten en welke baten er voor de opdrachtgever tegenover staan. De uitkomsten laten zien hoe efficiënt de gekozen werkwijze is geweest en welke onderdelen een positieve of negatieve invloed hebben gehad.

1.4 VERANTWOORDING WERKWIJZE

In de paragraaf ‘verantwoording werkwijze’ wordt de onderzoeksmethode en de manier van dataverzameling beschreven. Gevolgd door de manier waarop de analyse is gedaan en de leeswijzer.

Dit onderzoek is gestart met schrijven van een Plan van Aanpak. Het Plan van Aanpak (bijlage 3) is tot stand gekomen door gesprekken met de begeleiders en collega’s van Antea Group en met behulp van de begeleiders van de Hogeschool Utrecht. Vanwege de concrete vraag van Antea Group en gesprekken daarna met collega’s werd de relevantie van het onderzoek snel duidelijk. Deze gesprekken vormde de basis voor de scope van het onderzoek. Nadat de scope was vastgesteld is begonnen met een eerste scan van de bestaande literatuur. Aan de hand van de gesprekken met collega’s en de scan, zijn de hoofdvraag en de deelvragen definitief gemaakt.

Hoofdvraag

- Wat zijn de kosten en baten van omgevingsmanagement voor de opdrachtgevers van Antea Group?

Deelvragen

- Wat was de doelstelling van de opdrachtgever en hoe was omgevingsmanagement hierop afgestemd?
- Wat waren de belangen van de stakeholders?
- Hoe groot was het draagvlak van stakeholders gedurende het project?
- Hoe groot was de participatie van stakeholders gedurende het project?

- Hoe verliep de communicatie met de stakeholders gedurende het project?
- Is er een duurzame relatie opgebouwd met de stakeholders?
- Welke aspecten zijn van invloed geweest op de kosten en baten van omgevingsmanagement
- Welke invloed heeft omgevingsmanagement gehad op de kosten en baten van het project?

1.4.1 ONDERZOEKSMETHODEN

Case study en interviews met betrokken medewerkers

Dit onderzoek naar de kosten en baten van omgevingsmanagement is opgezet aan de hand van een case study. Twee casussen zijn onderzocht, om inzichtelijk te maken wat omgevingsmanagement bij verschillende toepassingen een opdrachtgever kost en welke baten eruit voortkomen. De casussen zijn onderzocht aan de hand van de hiërarchische methode. Beide casussen zijn daarbij eerst afzonderlijk en onafhankelijk van elkaar bestudeerd. De casussen zijn beide als één onderzoekseenheid beschouwd. Deze onderzoekseenheden zijn geselecteerd op basis van vergelijkbaarheid. Het gaat om reeds afgeronde planvormings- en voorbereidingstrajecten van dijkverbeteringsprojecten uitgevoerd door waterschappen. Het doel hiervan is om op basis van dezelfde typen stakeholders, landschappelijke waarden, omvang en uit te voeren werkzaamheden iets te zeggen over de manier waarop omgevingsmanagement in 'dezelfde' omstandigheden in verschillende projecten wordt uitgevoerd en wat dit heeft opgeleverd en gekost.

De casestudymethode is de meest geschikte onderzoeksmethode voor het beantwoorden van de hoofdvraag. De casussen bieden de mogelijkheid om stap voor stap na te gaan hoe de opdrachtgever omgegaan is met de omgeving waarin hij het project wil gaan uitvoeren. Wat vervolgens de reactie van de omgeving was en wat de toepassing van omgevingsmanagement de opdrachtgever uiteindelijk heeft opgeleverd en gekost. De resultaten worden in een beschrijving uiteengezet. Elke casus is beschreven en geanalyseerd in een eigen hoofdstuk. Dit om verwarring tussen beide casussen te voorkomen. In de conclusie is een één op één vergelijking gemaakt door de uitkomsten per project in overzichtelijk schema samen te brengen.

Naast het onderzoek op basis van de beschikbare documenten van het project, wordt met behulp van interviews een verdere verdiepingsslag gemaakt. Het uitvoeren van de interviews is daarbij ook een manier om het literatuuronderzoek te toetsen. Medewerkers van beide projecten zijn bevraagd over de werkwijze tijdens het project en hoe zij het proces hebben beleefd. Zij zijn met behulp van een open vragenlijst geïnterviewd. De vragenlijst begint met een korte inleiding in het onderwerp en het onderzoek als geheel. Daarna volgen interviewvragen over de algemene werkzaamheden van de medewerker en de wijze waarop hij of zij betrokken is geraakt bij het project. Vervolgens zijn inhoudelijke vragen over de casus gesteld en om de persoonlijke mening van de medewerker gevraagd. De interviews zijn, na goedkeuring van de geïnterviewde, opgenomen en daarna uitgeschreven, geanalyseerd en de resultaten zijn verwerkt in de conclusies van het onderzoek. Bij één interview konden geen opnames gemaakt worden. Er zijn daarom notities bijgehouden. De transcripten van de interviews zijn terug te vinden in bijlage 1.

Aanvullend op de casestudy en de interviews is er een enquête uitgestuurd naar de geïnterviewde medewerkers van de waterschappen als naar medewerkers van Antea Group. Een groot deel van deze medewerkers komen in het dagelijkse werk in aanraking met omgevingsmanagement. Zij zijn bevraagd op de noodzaak en de voor- en nadelen van omgevingsmanagement. De enquêteresultaten zijn uiteengezet in bijlage 2.

Literatuuronderzoek

Ondersteunend aan de casestudy, is een literatuuronderzoek uitgevoerd. Dit onderzoek omvat een beschrijving van de hedendaagse praktijk van omgevingsmanagement en hoe het vakgebied zich in de loop der jaren heeft ontwikkeld.

1.4.2 DATAVERZAMELING EN BRONNEN

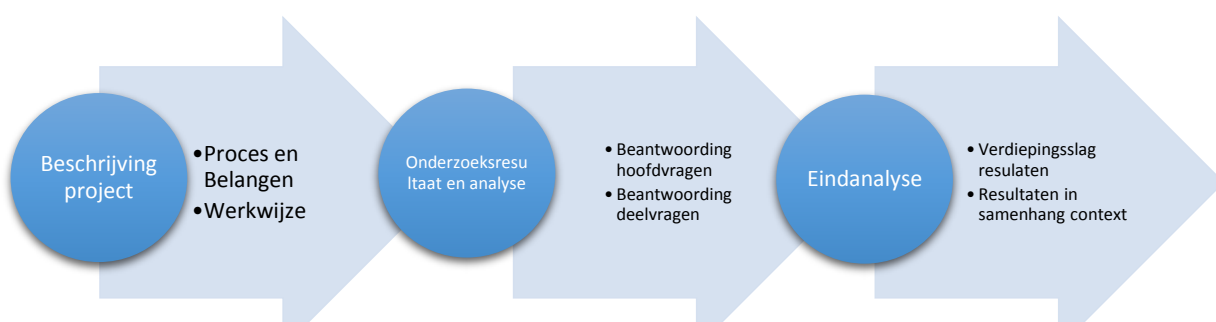
Bij de start van het onderzoek hebben er een aantal gesprekken met medewerkers van Antea Group plaatsgevonden. Deze gesprekken hadden tot doel om de scope van het onderzoek duidelijk te krijgen. In samenwerking met de begeleiding vanuit de Hogeschool Utrecht en de bedrijfsbegeleiding zijn de criteria voor de case study bepaald. Om de eerder genoemde doelstelling te behalen zijn een aantal kwaliteitscriteria geformuleerd. Hieronder de belangrijkste criteria waaraan het onderzoek moet voldoen met de bijbehorende beheersingsinstrumenten.

Kwaliteitscriterium	Norm	Kwaliteitsbeheersingsinstrument
Casus dient op gebiedsniveau te zijn	Project in een groter gebied	Scan van data interviews experts
Casus had grote impact op omgeving	Grote impact op de omgeving waardoor er een gevarieerde stakeholdersamenstelling is. En er onderzoek kan worden gedaan naar de maatschappelijke kosten en baten	Scan van data en interviews experts
Voldoende kwalitatieve als kwalitatieve data om te onderzoeken	De opgestelde documenten aangaande het project bevatten doelstellingen, werkwijze, planning en andere relevante data.	Interviews experts, rapporten, verslagen
De plan- en voorbereidingsfase is inmiddels voltooid	Plan en-voorbereidingsfase is afgerond en er kan ex post analyse plaatsvinden.	Criterium vooraf bij aannemen casus
Context geeft een goed beeld van huidige speelveld omgevingsmanagement	De context behandelt de vooraf benoemde gebieden en toets de literatuur hierover aan de praktijk	De context wordt meegenomen in interviews met interne en externe experts en aan antwoorden getoetst

De case study en het literatuuronderzoek is gedaan door middel van deskresearch waarbij gebruik gemaakt is van verschillende typen informatiebronnen. Voor de case study is gebruik gemaakt van de beschikbare informatie van de Waterschappen Amstel, Gooi en Vecht en Vallei en Veluwe. Hiervoor is medewerking van de waterschappen gekregen. Het ging hierbij om projectplannen, evaluatierapporten, inspraakverslagen en informatie via de websites van de waterschappen. Naast de informatie die voor de casussen beschikbaar zijn gesteld, heeft verdere verdieping plaatsgevonden door middel van interviews met de betrokken medewerkers. Vervolgens zijn de betrokken medewerkers gevraagd om mee te werken aan een enquête. Het literatuuronderzoek vond plaats aan de hand van artikelen, internetbronnen en passages uit boeken.

1.4.3 ANALYSE

De analyse van de case study vindt plaats aan de hand van ex post evaluatie. Waarbij het gaat om meten en verklaren. Er wordt onderzocht wat de vooraf gestelde doelen waren en welke werkwijze werd toegepast. Aan de hand van de analyse wordt er nagegaan of deze doelen zijn bereikt en of met deze werkwijze de doelstelling wel of niet is gehaald. De beide casussen zijn volgens vooraf vastgestelde onderwerpen beschreven. Dit om de vergelijkbaarheid zo groot mogelijk te maken. Onder andere de opdrachtgever, de stakeholders en het verloop van het proces wordt beschreven. Nadat beide casussen volgens een vast stappenplan beschreven zijn, worden de gegevens geanalyseerd aan de hand van de hoofd- en deelvragen. De verzamelde data uit de interviews wordt getoetst aan de beschikbare informatie over de casus en verwerkt in zowel de beschrijving als de uitkomsten. De uitkomsten worden in de eindanalyse ook in bredere zin geanalyseerd door terug te grijpen op de bekende literatuur, methoden en hedendaagse werkwijze. Deze uitkomsten zijn zoveel mogelijk verklaart en onderbouwd met de resultaten uit interviews, enquête. Hieruit zijn conclusies getrokken.



Figuur 1: opbouw analyse casestudy Bron: eigen bron

1.5 AFBAKENING

De afbakening of scope bepaald wat er wel en niet binnen het onderzoek valt. Hieronder volgt hiervan een beschrijving.

Er wordt onderzoek gedaan naar de kosten en baten van omgevingsmanagement voor de opdrachtgevers van Antea Group. De focus ligt op het onderzoeken van de gekozen strategie van de opdrachtgever. Op welke wijze worden de stakeholders door de opdrachtgever geïnformeerd, betrokken en gezien als partner bij een ruimtelijke ingreep.

Dit wordt onderzocht aan de hand van een case study uitgevoerd bij twee waterschappen. Ondersteunend hieraan wordt een literatuuronderzoek uitgevoerd. Aan de hand van verkregen informatie door middel van deskresearch, interviews en een enquête wordt een onderzoeksrapport opgeleverd dat globaal het volgende bevat:

- De context waarin omgevingsmanagement zich in Nederland afspeelt
- Een case study waarin de kosten en baten van omgevingsmanagement worden onderzocht
- Interviews en een enquête afgenomen bij betrokkenen

Het uiteindelijke projectresultaat is niet een beschrijving van meerdere manieren om omgevingsmanagement toe te passen. Het projectresultaat geeft geen antwoord op de vraag hoe omgevingsmanagement wordt toegepast bij Antea Group. De focus ligt niet zozeer op de directe conditionering (vergunningaanvraag, kabels en leidingen etc.) maar op de bredere kenmerken van de benadering van de omgeving.

1.6 KENNISVRAAG

Naast de hoofdvraag/praktijkvraag, heeft de kennisvraag een aparte plaats in het onderzoek. De kennisvraag luidt: *welke overlast ervaren omwonenden bij bouwprojecten*. Deze vraag is in samenwerking met het Lectoraat Vernieuwing van de bouwketen van de Hogeschool Utrecht tot stand gekomen. De kennisvraag is beantwoord aan de hand van de twee casussen binnen dit onderzoek, namelijk de Vechtprojecten van het waterschap Amstel, Gooi en Vecht en het project Veiligheid Zuidelijke randmeren en Eem van waterschap Vallei en Veluwe. Aan de hand van de onderstaande hoofdvraag en de daarbij behorende deelvragen wordt antwoord gegeven. De hoofdvraag wordt hieronder uiteengezet. De beantwoording van de twee deelvragen wordt in het hoofdstuk Conclusies en Aanbevelingen gedaan. Hieronder wordt kort uiteengezet met welke overlast stakeholders tijdens de dijkversterkingsprojecten werden geconfronteerd.

- Welke overlast ervaren omwonenden bij bouwprojecten?
 - o Welke strategieën zijn er om met deze overlast om te gaan?
 - o Hoe kan de overlast al in de aanbestedingsfase worden verminderd?

Overlast bij dijkversterkingsprojecten

Tijdens de beide dijkversterkingsprojecten is er sprake van overlast bij de bouwwerkzaamheden die daarmee gepaard gaan. Degene die hiervan de meeste overlast ondervinden zijn de direct aanwonenden van de dijk en de agrariërs die in het gebied bedrijfsactiviteiten uitvoeren. Omwonenden zien overlast soms alleen als ergerlijk. Echter wanneer overlast een lange tijd aanhoudt kan het de houding van de betrokkenen over het gehele project dusdanig veranderen. Overlast is er in vele vormen. geluidsoverlast, beperkte of slechte bereikbaarheid en hinder door bouwmaterialen op en rond het erf, zijn enkele voorbeelden.

Bij het project Zuidelijke Randmeren en Eem strekken de werkzaamheden zich uit over een groot gebied (22 kilometer van de 33 kilometer lange dijk wordt aangepakt). De werkzaamheden vinden daarom soms plaats in dichtbevolkte kernen. Zoals bij de werkzaamheden in Bunsschoten/Spakenburg waar rekening moet worden gehouden met meer omwonenden, de jachthaven, bungalowparken en de aanwezige toeristen.

De overlast zal tijdens de daadwerkelijke uitvoer van het project grotendeels bestaan uit hinder van het bouwverkeer, de daarmee gepaarde afnemende bereikbaarheid, trillingshinder en aanvoer van grond ten gevolge van ingrepen aan de dijk. De werkzaamheden kunnen ook in financiële zin voor overlast zorgen. Wanneer er tijdens de uitvoering directe schade ontstaat aan (on)roerend goed of economische schade door slechte bereikbaarheid moet de initiatiefnemer hiermee ook omgaan. In hoofdstuk 5 worden strategieën hiervoor uiteengezet.

1.7 LEESWIJZER

Dit onderzoek gaat in op de kosten en baten van omgevingsmanagement voor twee waterschappen in Nederland. Om deze twee cases beter te kunnen doorgronden wordt in **hoofdstuk 2** ingegaan op de context waarin Omgevingsmanagement zich vandaag de dag afspeelt. Wat is omgevingsmanagement en welke ontwikkeling heeft het vakgebied en ‘de omgeving’ doorgemaakt. In **hoofdstuk 3** wordt de eerste casus beschreven. In de beschrijving wordt onder andere ingaan op het plangebied, de opgave en bijbehorende doelstelling en het uiteindelijke verloop van het plan- en voorbereidingsproces. Met behulp van deze data en de uitkomsten uit de interviews wordt antwoord gegeven op de vooraf opgestelde deelvragen. Tevens worden de gegevens geanalyseerd met behulp van de bevindingen van het literatuuronderzoek. In **hoofdstuk 4** wordt de tweede casus op dezelfde manier uiteengezet en geanalyseerd. Tot slot worden in **hoofdstuk 5** de twee casussen met elkaar vergeleken, worden er conclusies getrokken en aanbevelingen gedaan aan Antea Group.

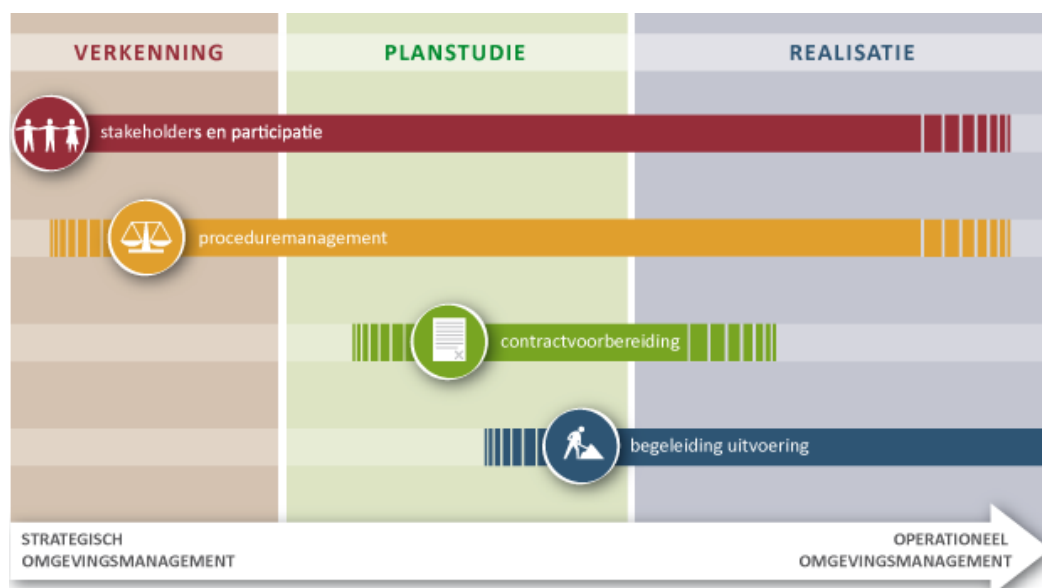
2. LITERATUURONDERZOEK//CONTEXT

In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe de hedendaagse Nederlandse ruimtelijke context van projecten met betrekking tot omgevingsmanagement eruit ziet. Er wordt onder andere ingegaan op de rol van Antea Group, wat omgevingsmanagement is en welke ontwikkeling het heeft doorgemaakt.

2.1 OMGEVINGSMANAGEMENT BIJ ANTEA GROUP

Antea Group begeleidt overheden, waterschappen, aannemers met omgevingsmanagement. Zij bieden hiervoor omgevingsmanagers en omgevingsadviseurs aan. Deze bekijken voorafgaand aan een project welke stakeholders er bij het project betrokken zijn. Deze stakeholders worden vaak zo vroeg mogelijk betrokken. Er wordt een omgevingsstrategie ontwikkeld waarbij ook participatie van stakeholders aan de orde komt. Verder helpt Antea Group bij het in kaart brengen van de benodigde vergunningen en de te doorlopen procedures.

Omgevingsmanagement bestaat bij Antea Group uit: Stakeholders en participatie; De omgeving van een project wordt in kaart gebracht, daaruit vloeit een omgevingsstrategie voort. Hieruit blijkt in welke mate en in welke fases stakeholders betrokken moeten worden. Vergunningen, ontheffingen en procedures: Voor er daadwerkelijk gestart kan worden met een project moet er een vergunningentrajec worden doorlopen. Antea Group zorgt voor een overzicht van de te doorlopen procedures en de aan te vragen vergunningen. De doorlooptijden worden afgestemd en de benodigde vergunningen aangevraagd. Daarnaast maken verkeersmanagement, archeologie en explosieven, moderne contracten en kabels en leidingen onderdeel uit van omgevingsmanagement bij Antea Group.



Figuur 2: Overzicht omgevingsmanagement bij Antea Group. Bron: anteagroup.nl

2.2 WAT IS OMGEVINGSMANAGEMENT EN HOE HEEFT HET ZICH ONTWIKKELD

Omgevingsmanagement gaat om het managen van projecten zodat ze binnen tijd en budget gerealiseerd kunnen worden waarbij stakeholders op een effectieve manier betrokken worden; van strategie tot uitvoering. (Antea Group, z.j.). Deze definitie wordt gedurende dit onderzoek aangehouden, maar er zijn verschillende partijen die er een andere definitie op nahouden (zie begrippenlijst).

Omgevingsmanagement is als apart onderdeel in het ruimtelijk werkveld is nog niet erg oud. Pas in de jaren '90 wordt deze term voor het eerst gebruikt. Ook voordat de naam bestond hadden projecten al te maken met de 'omgeving'. Hiermee moest altijd al rekening worden gehouden. Uit de literatuur en de interviews blijkt dat het omgaan met de omgeving tot voor kort onder het takenpakket van de projectmanager of projectleider viel. Hieronder een overzicht van hoe de omgeving door de jaren heen invloed uitoefent en hoe de invloed van de omgeving in Nederland steeds meer toeneemt.

De stadsuitbreiding van Amsterdam in de zeventiende eeuw

Tijdens de derde en vierde uitleg van Amsterdam speelde één enkele stakeholder al een grote rol. Amsterdam had ruimte nodig om de toestroom van migranten aan te kunnen. Daarnaast wilde de rijke kooplieden hun geld in de stad investeren. De plannen voor de stadsuitbreiding waren in 1610 in volle gang toen er zich een probleem voordeed met de omgeving. J.E. Abrahamse (2010) schrijft in zijn proefschrift 'De grote uitleg van Amsterdam: stadsontwikkeling in de zeventiende eeuw' het volgende: *'Op 4 september 1610 werd de stadsuitbreiding opnieuw besproken in de vroedschap. Er bleek zich een complicatie te hebben voorgedaan die zou leiden tot vertraging. Het Hoogheemraadschap van Rijnland had in zijn hoedanigheid van beheerder van de zeedijk buiten de Haarlemmerpoort bij de burgemeesters bezwaar ingediend tegen de stadsuitbreiding. Het eerbiedwaardige college van dijkgraaf en heemraden (dat het stadsbestuur van Amsterdam in anciënniteit en status ver achter zich liet) had het recht van schouw over de dijk en het recht om de buitendijks gelegen grond te gebruiken voor dijkonderhoud. De stadsuitleg zou leiden tot een inbreuk op deze rechten. De burgemeesters hadden de besluitvorming over de stadsuitbreiding stopgezet om nog voor de eerstkomende vergadering van de Staten van Holland in overleg te treden met Rijnland'*

Het conflict met het Hoogheemraadschap van Rijnland zou pas in 1611 worden opgelost door de bemiddeling van de burgemeesters van Leiden. Hoewel het hier gaat over een conflict tussen twee organisaties en niet zozeer om bewoners, laat het wel zien dat de omgeving ook vierhonderd jaar geleden al een rol speelde bij ruimtelijke ontwikkelingen. Wanneer er van tevoren geen afstemming was met andere stakeholders konden belangentegenstellingen uitmonden in een conflict. In dit voorbeeld leidde dat dus tot een dusdanig vertraging van het project.

De inspraak in de jaren '60 en '70

In de jaren '60 begint de democratiseringsbeweging in Nederland op te komen. Burgers werden zich meer bewust van hun eigen rechten en de welvaart nam steeds meer toe. Deze democratiseringsbeweging was een antwoord op de strakke regievoering van de overheid op onder andere het ruimtelijk domein in de jaren na de Tweede Wereldoorlog. Burgers gaan zich meer en meer roeren en willen iets te zeggen hebben over de ontwikkelingen in hun eigen leefomgeving. Het recht van inspraak uit de jaren '60 was mogelijk op grond van de Wet op de Ruimtelijke Ordening (WRO). De WRO bood de mogelijkheid bezwaarschriften in te dienen tegen streek-, structuur- en bestemmingsplannen.

In het decennium daarna zet het proces van inspraak zich voort. *'In de jaren '70 legt de wetgever veel nadruk op inspraak als middel om de besluitvorming te democratiseren'* (Vucsán, 1995). *'Het betekent dat het recht op inspraak aan iedereen moest worden toegekend'* (Commissie Duk, 1974). In de jaren '60 was moest men om te kunnen inspreken hun belang aantonen. In de jaren zeventig gaat dit op de schop: *'Insprekers waren dus niet langer verplicht om hun belang aan te tonen om te kunnen participeren.'* (Coenen, van de Peppel, & Woltjer, 2001). De Raad van Advies voor de Ruimtelijke Ordening (RARO) zegt in 1970 dat burgers te laat bij ruimtelijke besluitvorming worden betrokken. De RARO stelt zich in een volgend rapport de vraag welke mogelijkheden er zijn om de bevolking op verschillende overheidsniveaus te betrekken bij de vorming van het ruimtelijk beleid (Coenen, van de Peppel, & Woltjer, 2001).

De inspraak die burgers op dat moment hebben zorgt er volgens de RARO voor dat burgers niet nog langer voor voldongen feiten werden gesteld. De inmenging van burgers zorgde er echter wel voor dat de besluitvorming langer duurde. De RARO alsmede de Commissie Biesheuvel zeggen hierover: *'dat het nadeel van een eventuele verlenging van de besluitvorming door inspraak niet opwoog tegen het voordeel van een openbare discussie over beleidsvoornemens'* (Coenen, van de Peppel & Woltjer, 2001). Uit de literatuur blijkt dat ook in de jaren zestig en zeventig al werd ingezien dat mensen iets te zeggen moeten kunnen hebben over de eigen omgeving. Ook in deze eerste jaren van inspraak werd al gezocht naar een goede wisselwerking tussen project en omgeving.

Omgevingsmanagement vandaag de dag

Een belangrijk moment in de ontwikkeling van omgevingsmanagement is het verschijnen van het rapport van de Commissie Elverding (2008). In opdracht van de ministeries van VROM en Verkeer en Waterstaat werden de oorzaken van vertragingen bij grote infrastructurele projecten onderzocht. De commissie kwam tot de conclusie dat de besluitvorming rond deze projecten veel sneller kon. Daar was echter dan wel een andere aanpak in het eerste stadium van het project voor nodig. De commissie adviseerde een brede verkenningsfase waarin bewoners, decentrale overheden en milieuorganisaties eerder en ruimer bij het project worden betrokken. Om deze verkenningsfase uiteindelijk af te sluiten met een gedragen voorkeursalternatief. Dit geeft aan de commissie in 2008 al de noodzaak ziet om stakeholders zo vroeg mogelijk te betrekken bij een project en niet bijvoorbeeld pas in de uitvoeringsfase. Vanaf dat moment is de aandacht voor omgevingsmanagement alleen maar gegroeid. Rijkswaterstaat bijvoorbeeld, begon steeds meer energie te steken in omgevingsmanagement. Dit kwam uiteindelijk tot uitdrukking in het feit dat omgevingsmanagement een aparte plaats kreeg in het Integraal

Projectmanagement Model (IPM). Rijkswaterstaat erkende hiermee dat het omgevingsmanagement als apart onderdeel ziet binnen een projectteam.

In vergelijking met de jaren zestig en zeventig van de vorige eeuw is de opstelling van de overheid veranderd. De overheid heeft zich steeds meer teruggetrokken en veel meer aan burgers en de markt overgelaten. De verhouding tussen burgers en overheid is niet meer dezelfde als voorheen. Burgers hebben een hoger opleidingsniveau en meer vrije tijd. Door de komst van internet toegang tot veel meer informatie. En burgers zijn beter in staat zich te organiseren. Door deze ontwikkelingen is het verwachtingspatroon dat burgers van de overheid hebben, ook wezenlijk anders geworden. Wesselink (2014) noemt een gevolg van deze ontwikkelingen: *‘De afgelopen decennia is de roep om transparantie alleen maar toegenomen. De overheid is een glazen huis komen te zitten.’* Echter heeft niet alleen de overheid te maken met de ‘mondige’ burger, ook de markt moet hiermee zien om te gaan. Dit uiteraard vaak wel in opdracht of samenwerking met de overheid. Het gevaar van deze ontwikkelingen is dat projecten vastlopen omdat er bij de start te weinig rekening is gehouden met de belangen en wensen van de omgeving. Dit resulteert in burgers die zich - al dan niet georganiseerd - gaan verzetten waardoor projecten uitlopen en de kosten hoger worden dan vooraf begroot was.

2.3 DE OMGEVINGSMANAGER

Voor ruimtelijke ontwikkelingen is de omgeving zo belangrijk geworden dat deze een aparte plaats heeft gekregen in het ruimtelijk proces. Maar wat is omgevingsmanagement nu precies? Zoals eerder benoemd is er geen eenduidige definitie van de term omgevingsmanagement. Rijkswaterstaat, gemeenten, bedrijven, allemaal hanteren zij een andere definitie (Begrippenlijst).

Omgevingsmanagement wordt uitgevoerd door een omgevingsmanager. Maar net als er geen eenduidige definitie van de term omgevingsmanagement bestaat, bestaan er ook verschillende manieren waarop de omgevingsmanager werkt. Soms is dit een aparte functie, soms is het een rol die door bijvoorbeeld een projectleider wordt vervuld. Eijnden, (2015) zegt hierover: *‘Is een omgevingsmanager eigenlijk niet dezelfde persoon als de communicatieadviseur?’* Er bestaat vaak nog veel verwarring over de wat de omgevingsmanager nu precies is.

Het eerder genoemde Integraal Projectmanagement Model (IPM) wordt in de Nederlandse praktijk veel toegepast. Het IPM is in 2006 opgezet door Rijkswaterstaat en heeft tot doel om te zorgen voor standaardisatie en uniformiteit. Dit om de complexiteit van nieuwe contractvormen en de almaar complexer wordende omgeving te kunnen opvangen. Het uitgangspunt van werken volgens het IPM, is om de interne en externe samenwerking goed te laten verlopen. Het model bestaat uit vijf processen, elk proces kent een eigen rol. Deze rollen kunnen door een of meerdere werknemers worden vervuld. Vaak is er in iedere rol, ook sprake van een ondersteunend team. De rollen zijn: projectmanagement, risicobeheersing, technisch management, contractmanagement en omgevingsmanagement. Doordat de verschillende disciplines met elkaar samenwerken in de verschillende fases van een project, sluiten de projectfases beter op elkaar aan. Wat opvallend is dat in dit model omgevingsmanagement en de daaraan gekoppelde functie omgevingsmanager als aparte functie wordt beschouwd. De Omgevingsmanager is de intermediair tussen de projectorganisatie en de stakeholders in de omgeving van het project. (Rijkswaterstaat, z.j.)

De inpassing van omgevingsmanagement als aparte rol met een daaraan gekoppelde volwaardige functie, geeft aan dat het vakgebied omgevingsmanagement en daarbij horende functie omgevingsmanager, door Rijkswaterstaat belangrijk wordt gevonden. Het laat zien dat omgevingsmanagement zich in de grote projecten van Rijkswaterstaat bewezen heeft als belangrijke component. Dit heeft ook te maken met de omvang van de projecten die Rijkswaterstaat uitvoert. Deze beslaan vaak een groot gebied en hebben een grote impact op de omgeving. Bij kleinere projecten ligt dit vaak anders, de gemeente Amsterdam (2011) zegt hierover: *‘Bij kleinere projecten is omgevingsmanagement vaak een onderdeel van het takenpakket van de projectmanager.’* Niet alleen Rijkswaterstaat werkt met het IMP-model. Tijdens de interviews voor de twee casussen bij de waterschappen kwam naar voren dat ook hier veel volgens de IPM-methodiek gewerkt wordt.

In de ontwikkeling van omgevingsmanagement staat Rijkswaterstaat niet alleen. Tijdens de aanleg van Maasvlakte 2 is gewerkt met Strategisch Omgevingsmanagement, de zogenaamde SOM-aanpak. Deze aanpak is geïnspireerd op het Mutual Gains-gedachtengoed van Fisher, Ury en Patton. Het uitgangspunt hiervan is draagvlak vormen door elkaars belangen te respecteren en deze belangen zoveel mogelijk te dienen. De SOM-aanpak staat voor het betrekken van belanghebbenden. Met de partijen die een aantoonbaar belang hebben wordt gekeken of er op een dusdanige manier waarde aan het plan kan worden toegevoegd, zodat er voor elke partij winst is te behalen.

2.4 WAT IS DE VERHOUDING TUSSEN BURGERS, ONTWIKKELAARS EN DE OVERHEID?

De ‘omgeving’ van een ruimtelijke ontwikkeling kent verschillende soorten stakeholders met ieder hun eigen belang en positie in het projectgebied. Globaal is de omgeving in te delen in drie verschillende groepen: burgers, de overheid en het bedrijfsleven. Zij vormen samen de democratische driehoek.

In Nederland verlopen ruimtelijke ontwikkelingen altijd via de overheid. Een ontwikkelaar stelt een plan op dat door de betreffende gemeente wordt getoetst en ten inzage wordt gelegd. Burgers kunnen dan bij de gemeente of waterschap een zienswijze indienen wanneer zij op- of aanmerkingen hebben op het plan. De zienswijzen worden verwerkt, waarna er een bestuurlijk besluit over wordt genomen. Uiteindelijk kunnen burgers na vaststelling van het plan, als zij nog steeds bezwaren hebben, beroep aantekenen bij de rechtbank.

De initiatiefnemer van het project en de stakeholder die zijn omgeving ziet veranderen of waarbij de belangen worden geschaad. Communiceren en procederen via de overheid. Dit systeem is reactief en weinig flexibel. Het is ingericht op de traditionele manier van participatie en niet voldoende op de meer intensieve manier van participatie die de nieuwe omgevingswet voorstaat. Er wordt daarom geëxperimenteerd met nieuwe vormen van participatie die de tussenkomst van de overheid zoveel mogelijk beperken. Het omgevingsconvenant wat toegepast is in hoofdstuk 3 is hiervan een voorbeeld.

2.5 WELKE VERANDERING MET BETREKKING TOT OMGEVINGSMANAGEMENT BRENGT DE NIEUWE OMGEVINGSWET

De nieuwe omgevingswet gaat in 2018 in. De Omgevingswet is onderdeel van de stelselherziening van het omgevingsrecht. De wet verenigt 26 wetten tot één omgevingswet. Op dit moment is echter nog de Wet ruimtelijke ordening van kracht. De nieuwe Omgevingswet moet ervoor zorgen dat ruimtelijke projecten makkelijker kunnen worden gerealiseerd. *“Voor de overheid door meer samenhang tussen verschillende plannen, waardoor de kaders voor projecten eenduidiger worden en initiatieven sneller kunnen worden gerealiseerd. Voor ondernemers en burger omdat vergunningen, die nu nog los van elkaar worden verstrekt, in één vergunning worden ondergebracht”*. (BRO, z.d.).

De nieuwe omgevingswet gaat ook in op participatie en draagvlak. Beiden zijn binnen omgevingsmanagement een belangrijk aspect. Wanneer een recent project over een te bouwen windmolenpark wordt bekeken, blijkt het volgende: *“Wanneer er gestart wordt met een project moet het voldoen aan het toetsingskader van een bestemmingsplan, inpassingplan of omgevingsvergunning komt erop neer dat de besluiten die het windpark planologisch mogelijk maken in overeenstemming moeten zijn met een goede ruimtelijke ordening.”* (Aerts, van der Ven, 2015). Uit een recente uitspraak blijkt dat het gebrek aan draagvlak van de omgeving bij dit betreffende project (AbRvS 27 mei 2015, nr201409190/1) niet mag worden gebruikt als argument om het vaststellen van het plan of het verlenen van de omgevingsvergunning te weigeren”. (Aerts, van der Ven, 2015). Hieruit blijkt dat het aanvoeren van een gebrek aan draagvlak bij de bestuursrechter op dit moment nog niet wordt meegenomen in de besluitvorming.

Vanaf december 2018 zal deze situatie anders zijn. Nijenhuis (2015) zegt hierover; *“De Omgevingswet stelt die participatie bij projectbesluiten voor grotere projecten verplicht. Bij besluitvorming in ander verband. Bijvoorbeeld bij omgevingsvisie en omgevingsplan wordt de participatie van alle betrokkenen stevig gestimuleerd.”* Aerts en van der Ven (2015) zeggen hierover het volgende: *“De Omgevingswet laat de procedurele inrichting van het participatie verder zo veel mogelijk over aan de bevoegde overheden, zodat per gebied en geval kan worden gekeken naar het meest passende proces van besluitvorming. Dit is geen vrijblijvende opdracht. Bij de besluitvorming moet het bestuursorgaan verantwoording afleggen over het participatieproces. Kortom in de Omgevingswet krijgen participatie en maatschappelijk draagvlak een volwaardige plaats in de besluitvorming.”*

3. CASUS VECHTDIJKEN

In dit hoofdstuk zal het project Vechtdijken van het waterschap Amstel, Gooi en Vecht onder de loep worden genomen. De analyse wordt gedaan aan de hand van de beschikbare data over de casus en de resultaten uit de interviews. De analyse wordt eerst gedaan op basis van de vooraf vastgestelde deelvragen. Daarna wordt in de eindanalyse - in combinatie met de context en de uitkomsten van de deelvragen - dieper op de resultaten ingezoomd.

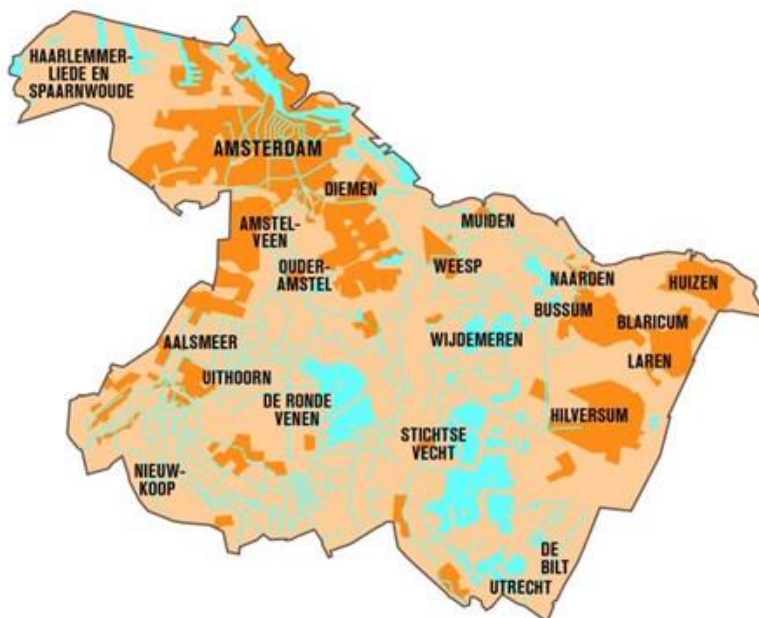
3.1 ALGEMENE OMSCHRIJVING CASUS 1 DIJKVERBETERINGSPLAN VECHTDIJKEN

De eerste casus betreft een reeks dijkversterkingen langs de Vecht. De zogenaamde Vechtdijken. Initiatiefnemer van dit project was het waterschap Amstel, Gooi en Vecht (AGV). Het Vechtdijkenproject bestond uit werkzaamheden aan de (Lage) Klompweg en de Vreelandseweg in de gemeenten Weesp en Stichtse Vecht.

Aanleiding voor het project is dat de dijken in het gebied tussen Weesp en Stichtse Vecht op diverse plaatsen niet sterk genoeg of te laag zijn. Om de veiligheid in het gebied te waarborgen moeten de dijken worden verbeterd.

3.2 DE OPDRACHTGEVER

De opdrachtgever van het project is het Waterschap Amstel, Gooi en Vecht. Het waterschap is verantwoordelijk voor schoon en voldoende water in het onderstaande gebied (zie figuur 3). Daarnaast zorgt het waterschap voor de waterveiligheid. De provincie heeft de veiligheidsnormen vastgesteld waaraan de dijken moeten voldoen. Het waterschap is verantwoordelijk voor het halen van deze normen. AGV controleert de staat van de dijken en grijpt in wanneer dit nodig is. Het waterschap heeft een bestuur. Dit bestuur bestaat uit het Algemeen Bestuur en het Dagelijks Bestuur. Het Algemeen Bestuur stelt de begroting vast, het Dagelijks Bestuur behandelt de lopende zaken en bereidt de besluiten voor het Algemeen Bestuur voor. Het projectteam voor dit project bestond uit een projectmanager, een assistent-projectleider, een omgevingsmanager, juriste en een interne geotechnisch adviseur. Daarnaast werden veel werkzaamheden uitbesteed aan externe bureaus, waaronder onderzoeksbureau Tertium, dat mede vorm gaf aan het omgevingsconvenant.



De voorbereiding van het dijkverbeteringsproject is in handen van Waternet. Waternet is de uitvoeringsorganisatie van het Waterschap Amstel, Gooi en Vecht en de gemeente Amsterdam. De plan- en voorbereidingsfase bestaat uit het opstellen van de startnotitie om tot een ontwerp-dijkverbeteringsplan te komen. De termijn voor inspraak en de verwerking van zienswijzen. Daarna volgt de voorbereiding tussen het definitief dijkverbeteringsplan en de start van de uitvoer.

Figuur 3: Het beheergebied van het Waterschap Amstel, Gooi en Vecht Bron: AGV.nl

3.3 DOEL VAN DE OPDRACHTGEVER

Dit project is in de voorbereidingsfase gestart met een pilot. Deze pilot is opgezet om vooruit te lopen op de komst van de nieuwe omgevingswet in 2018. Om voor de invoering van deze nieuwe wet te kunnen experimenteren met nieuwe werkwijzen heeft het Ministerie van Infrastructuur en Milieu het programma ‘Nu al eenvoudig beter’ opgezet. Dit programma bevat voorbeelden van projecten waarbij al volgens de nieuwe wet gewerkt wordt. Zoals eerder in dit onderzoekrapport besproken is aantoonbaarheid van participatie en daarmee de ontwikkeling van het draagvlak een belangrijk onderdeel van de nieuwe omgevingswet. In aanloop naar de nieuwe wet is waterschap Amstel, Gooi en Vecht het experiment aangegaan door middel van het ‘omgevingsconvenant’. Het omgevingsconvenant is een nieuwe systematiek die ingaat op het betrekken van bewoners en belanghebbenden. AGV heeft in het verleden al eerder de nadruk gelegd op het eerder betrekken van de omgeving. Er werd echter nog niet gewerkt met het omgevingsconvenant.

Het omgevingsconvenant is gebaseerd op de methode van het Amerikaanse Community Benefits Agreement. (Omgevingsconvenant Vechtdijken – evaluatie van het totstandkomingsproces) Het Nederlandse onderzoeks- en strategiebureau Tertium (z.j.) zegt hierover: *Bij normale planningsprocedures in Nederland lopen de onderhandelingen via de gemeente/stadsbestuur. De lokale gemeenschap wordt daarbij beperkt betrokken. Bij CBA's onderhandelt de gemeenschap direct met de ontwikkelaar. Dit resulteert in een sneller en een meer maatschappelijk gedragen resultaat.*

De onderhandelingen tussen het Waterschap en de omgeving moeten uiteindelijk worden afgesloten met harde afspraken aangaande het dijkversterkingstraject. Tertium heeft AGV/Waternet geholpen via de systematiek van het omgevingsconvenant dat is toegespitst op de Nederlandse praktijk. De afspraken in het omgevingsconvenant gaan niet voorbij aan het bestuur van het Waterschap Amstel, Gooi en Vecht. De eindverantwoordelijkheid en beslissingsbevoegdheid blijft uiteindelijk bij het bestuur van het Waterschap.

Kostenraming

De kosten van het project Vreelandseweg worden geraamd op € 650.000, dit is inclusief 21% omzetbelasting en 10% onvoorziene projectkosten. Het bedrag is inclusief de eventuele kosten voor vergoedingen volgens de Richtlijnen voor medegebruik bij verbetering van secundaire dijken en exclusief de eventuele kosten voortvloeiend uit de ‘Verordening Schadevergoeding’. De kosten voor het waterschap AGV worden betaald uit het krediet voor de uitvoering van het Programma voor de verbetering van de regionale waterkeringen. (Hoogheemraadschap Amstel, Gooi en Vecht, Ontwerp Dijkverbeteringsplan Vreelandseweg – definitief, 3 december 2014)

De kosten van het project Klompweg en Lage Klompweg worden geraamd op € 2.200.000, dit is inclusief 21% omzetbelasting en 10% onvoorziene projectkosten. Het bedrag is inclusief de eventuele kosten voor vergoedingen volgens de Richtlijnen voor medegebruik bij verbetering van secundaire dijken en exclusief de eventuele kosten voortvloeiend uit de ‘Verordening Schadevergoeding’. De kosten voor het waterschap AGV worden betaald uit het krediet voor de uitvoering van het Programma voor de verbetering van de regionale waterkeringen. (Hoogheemraadschap Amstel, Gooi en Vecht, Dijkverbeteringsplan Lage Klompweg en Klompweg, 12 mei 2015)

3.4 PROJECTGEBIED

Het projectgebied betreft de dijken langs de Vecht langs de (Lage) Klompweg en de Vreelandseweg. De (Lage) Klompweg bevindt zich in de gemeente Weesp. De Vreelandseweg ligt in de gemeente Stichtse Vecht, tussen de dorpen Nigtevecht en Overmeer. De dijkverbetering aan de Lage Klompweg en de Klompweg bedraagt in totaal 4780 meter. De dijkverbetering aan de Vreelandseweg bedraagt 3012 meter. Het dijkgebied

Figuur 4: Projectgebied langs de Klompweg en Lage Klompweg bron: AGV.nl



kenmerkt zich door lintbebouwing langs de dijk met een groot aantal bewoners en andere belanghebbenden.

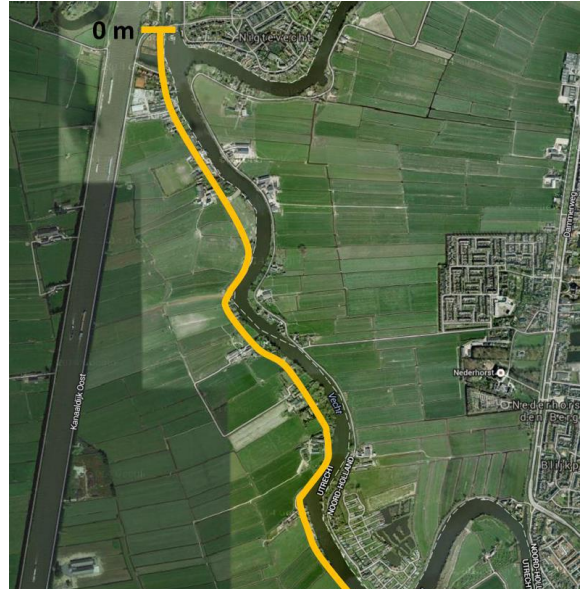
3.5 HET PROCES

AGV/Waternet heeft vanaf de start van het project gewerkt met de methodiek omgevingsconvenant. Deze methodiek kent een vast stappenplan.

De doelstelling van het omgevingsconvenant vooraf was om ‘‘met behoud van ieders verantwoordelijkheid, tot een dijkverbetering te komen waarbij ieders belangen zoveel mogelijk worden gerespecteerd’’.

Om tot het omgevingsconvenant te komen, zijn de volgende stappen gezet. Deze stappen bestaan steeds uit een aantal activiteiten en deze worden afgesloten met mijlpalen. Het stappenplan van het omgevingsconvenant ziet eruit als volgt:

- Vaststellen van reikwijdte van overeenkomst
- Publicatie van voornemen om convenant af te sluiten
- In kaart brengen van de projectcollectiviteit door middel van een omgevingsanalyse
- Organisatiefase
- Onderhandelingsfase
- Ondertekening van de Overeenkomst
- Uitvoeren van het omgevingsconvenant



Figuur 5: projectgebied langs de Vreelandseweg bron: AGV.nl

Er werd begonnen met het opstellen van de startnotitie door AGV, hierin worden de aanleiding, planning, uitvoering en het budget aan de orde gesteld. Voordat de notitie wordt vastgesteld door het Dagelijks Bestuur moet eerst de omgeving in kaart worden gebracht. Het gaat dan om afstemming met stakeholders wat betreft planning, vergunningen en landschappelijke/culturele aspecten.

De gesprekken met de omgeving werden vooraf gegaan met het bepalen welke partijen betrokken moesten worden. In dit stadium werd met het bestuur afgestemd wat onderhandelbaar is en wat niet. Het Dagelijks Bestuur heeft toen besloten wat wordt gezien als het eigen mandaat en wat aan de omgeving overgelaten mag worden. De afweging tussen wat is politiek en wat niet is onderdeel van de politieke besluitvorming. Het bestuur van het waterschap gaat over welke ingrepen noodzakelijk zijn, op welke manier en hoeveel budget hiervoor beschikbaar is. De niet-politieke randvoorwaarden worden geregeld in Keur en legger. Het bestuur besloot echter dat de omgeving ruimte kreeg om te participeren en afspraken vast te leggen in een omgevingsconvenant.

De stakeholders zijn tijdens een informatiebijeenkomst op de hoogte gebracht van de dijkverbetering en de manier waarop de omgeving hierbij zou worden betrokken. Hierna is begonnen met een reeks van interviews met alle betrokken partijen. Dit had tot doel om inzicht te krijgen in hoe de omgeving aankeek tegen de plannen van het waterschap. Uit deze gesprekken moest blijken welke belangen er speelden en wat door de omgeving wordt gezien als het meest belangrijk. Dit alles zodat het waterschap in een vroeg stadium op de hoogte is van wat de omgeving belangrijk vindt zodat het hierop kan inspelen. Het van belang om een zo goed mogelijke vertegenwoordiging van de omgeving te spreken te krijgen. De stakeholders bestonden niet alleen uit de bewoners en overheden, er zijn ook diverse belangengroepen in het gebied actief. Zij zetten zich onder andere in voor de natuur, cultuurhistorisch erfgoed en woonwijken in het gebied.

Omgevingsanalyse

Door een brede afvaardiging van het gebied te spreken ontstond een volledig beeld van de belangen en pijnpunten van bewoners en belangengroepen. De gesprekken werden door AGV/Tertium ingestoken vanuit het belang van de stakeholders. Zij kregen uitgebreid de tijd om te spreken over de waarde die het gebied waarin zij leven voor hen heeft. Uit de gesprekken bleek dat bewoners redelijk positief stonden tegen de voorgestelde aanpak. Wel leefden er twijfels of deze aanpak ook haalbaar is of er daadwerkelijk geluisterd zou worden naar stakeholders.

De partijen in het projectgebied welke betrokken zijn en belang hebben of vertegenwoordigen zijn uiteengezet:

Overheden	Stichting/Vereniging	(Nuts)bedrijven	Individuele
Waterschap Amstel Gooi en Vecht <i>Zorgen voor waterkwaliteit en waterveiligheid. Het uitvoeren van werkzaamheden aan de Vechtdijken om de veiligheidsnormen te halen in nauwe samenwerking met de omgeving</i>	Land en Tuinbouw Organisatie Noord (LTO) <i>Als belangenbehartiger voor agrariërs komt LTO op voor deze groep die het grootste economische belang heeft in het gebied.</i>	Liander (Electra en gas) <i>Zorgt als netwerkbeheerder voor aanleg van kabels en leidingen.</i>	Bewoners/eigenaren van grondgebonden woningen of woonarken, niet aangesloten bij een vereniging of stichting <i>Hebben een grondpositie. Project raakt aan belangen als planschade, bereikbaarheid, overlast, aantasting van het gebied</i>
Gemeente Weesp <i>Uitvoeren van het gemeentelijk beleid, verantwoordelijk voor toetsing en vergunningverlening</i>	Woonarkenvereniging VWGV <i>Komt op voor de belangen van de woonarkbewoners aan de rivier de Vecht. In dit project over planschade, waterputten, herplant van bomen. Deelgenomen aan de Vechttafel.</i>	Stedin (Electra en gas) <i>Heeft kabels en leidingen in het gebied liggen en zorgt voor transport van elektriciteit en gas. Ingreep aan de dijk raakt aan deze ondergrondse infrastructuur en daarmee het leveren van de dienst</i>	Agrariërs <i>De agrariërs hebben het grootste economische belang in het gebied. Belangen omtrent planschade, compensatie van verlies aan grond, bereikbaarheid bedrijf</i>
Gemeente Stichtse Vecht <i>Uitvoeren van het gemeentelijk beleid, verantwoordelijk voor toetsing, vergunningverlening en riolering</i>	Vechtplassencommissie <i>De commissie waakt over het behoud en versterking van kwaliteit in de Vechtstreek. Komt voor deze belangen op door te adviseren, in te spreken en wanneer nodig te procederen.</i>	Vitens (Drinkwater) <i>Heeft leidingen in het gebied liggen en zorgt voor transport van water. Ingreep aan de dijk raakt aan deze ondergrondse infrastructuur en daarmee het leveren van de dienst</i>	Huurders en Pachters <i>Hebben een grondpositie. Project raakt aan belangen als planschade, bereikbaarheid, overlast, aantasting van het gebied.</i>
	Dorpsraad Nigtevecht <i>De dorpsraad komt op voor de belangen van het dorp (onderdeel gemeente Stichtse Vecht) en haar inwoners o.a. op het gebied van ruimtelijke ordening, bereikbaarheid en huisvesting)</i>	PWN (Drinkwater) <i>Verantwoordelijk voor levering van drinkwater. Ingreep aan de dijk raakt aan de ondergrondse infrastructuur en daarmee het leveren van de dienst</i>	
	Stichting Flora en Fauna Bescherming Weesp <i>De stichting stelt zich ten dienste van de bescherming van flora en fauna in de gemeente Weesp. Wanneer deze belangen in het geding zijn komt de stichting hiertegen in actie</i>	KPN (Telecom) <i>Verantwoordelijk voor levering van telecom- en ICT diensten. Ingreep aan de dijk raakt aan de ondergrondse infrastructuur en daarmee het leveren van de dienst</i>	

Belang	Algemeen Belang	Belang	Belang
Voldoen aan wettelijke verplichtingen binnen het mandaat	Het behartigen van de belangen van de specifieke doelgroep of het thema	Voldoen aan de eisen omtrent kabels en leidingen en verantwoordelijk voor omlegging/aanpassing Combinatie van werkzaamheden diverse partijen kan financieel interessant zijn.	Belangen omtrent woongenot, waardevermindering vastgoed, hinder in uitvoeringsfase, economisch belang

Onderhandelingsfase

Toen de groepen in beeld waren en de standpunten min of meer duidelijk. Werden de stakeholders uitgenodigd om bij de onderhandelingen over het convenant aanwezig te zijn. Er is in deze fase zoveel mogelijk geprobeerd om groepen met een specifiek belang te verenigen.

De onderhandelingen werden door AGV zelf gefaciliteerd. Tijdens de inventarisatie is bekeken welke organisaties een specifieke achterban in het gebied vertegenwoordigden en welke werkzaamheden zij eventueel zouden gaan uitvoeren. Vervolgens of partijen geïnteresseerd waren in het ondertekenen of in ieder geval meewerken aan het omgevingsconvenant. Uiteindelijk werd er een afvaardiging van de hierboven genoemde stakeholders gevonden. Vanwege het grote aantal vragen over de verbeteringsprojecten heeft het projectteam gevraagd of een aantal organisaties en individuen deel wilde nemen aan de zogenaamde Vechttafel. Om zich op die manier te verenigen.

Tijdens de onderhandelingen was naast het projectteam ook de portefeuillehouder vaak aanwezig. Volgens de projectleider (Bijlage 1.2, 2016) ontstond er tijdens de onderhandelingen een goede onderlinge sfeer: *‘Ik merkte ook dat door zo’n onderhandelings tafel mensen ook weer meer idee kregen voor elkaars belangen. Een woonarkbewoner ging ineens begrijpen dat het voor een boer ook belangrijk is dat er geen struiken over de weg groeien zodat ie er met zijn tractor niet doorheen kan.’*



Figuur 6: Onderhandelingsmoment met de omgeving Bron: Platform31.nl

Er wordt met de stakeholders onderhandeld over plan- en ontwerpaspecten als bomen en landschap, flora en fauna. Over compensatie voor grondeigenaren, verharding en inrichting van de openbare weg, nutsvoorzieningen, bereikbaarheid en afspraken over de uitvoeringsfase. Deze afspraken worden opgenomen in het convenant.

Waar het projectteam tegenaan loopt zijn de moeilijkheden rondom de ondertekening van het convenant. Het blijkt lastig om stakeholders die niet juridisch verenigd zijn, te laten tekenen. Daarnaast ervaart het team dat onder andere de Vechtplassencommissie en Woonarkenvereniging enige tekenangst hebben. De projectleider

(Bijlage 1.2, 2016) zegt hierover: *‘Maar je merkt toch dat er een soort tekenangst is in Nederland. Ze weten dan ook niet in hoeverre ze hun achterban echt achter zich hebben. En er waren wat groepen die niet als juridisch rechtspersoon waren verenigd.’* Dit werpt de vraag op of het omgevingsconvenant dan wel een geschikt instrument is. De Projectleider vervolgt: *‘Het is onderdeel geworden van het plan. Als bijlage, maar de mensen wilde niet tekenen. Dus in die zin heeft het alleen status dat het waterschap heeft gezegd, nou dit is met de omgeving afgesproken, zo gaan we met elkaar om in de planvorming en de uitvoering. En het waterschap heeft het als bijlage bij het plan vastgesteld. Dus wij hebben ons er juridisch aan gecommitteerd.’*

Omdat de betrokkenen de dijkversterking toch eerst de verantwoordelijkheid van het waterschap vonden wordt de term convenant geopperd (in eerste instantie wordt het convenant, contract genoemd). Betrokken bewoners geven aan dat de ingreep primair de verantwoordelijkheid is van het waterschap. De projectleider (Bijlage 1.2, 2016) herkende wederom een tekenangst bij de omgeving: *“Toch een soort van angst, nu leg ik me vast. Nu verkoop ik mijn ziel aan de duivel zal ik maar zeggen.”*

Bomenparagraaf

In het convenant wordt een paragraaf over bomen opgenomen. Veel bomen moeten wijken voor de dijkverbetering omdat ze de stabiliteit van de dijk kunnen bedreigen. Omdat dit dossier zeer gevoelig ligt bij stakeholders besluit de projectleider met leden van de Vechttafel een fietstocht over de dijk te maken. Hij legt de stakeholders de noodzakelijkheid van het verdwijnen van sommige bomen uit. Sommige bomen kunnen uiteindelijk toch blijven staan, de projectleider (Bijlage 1.2, 2016) zegt hierover: *“op een gegeven moment heb ik gezegd nu gaan we fietsen. En ik had zelf ook bij sommige bomen, voor mij staan ze niet in de weg. Dan ga je er zelf ook nog anders naar kijken.”* Voor bomen die kunnen blijven staan wordt uiteindelijk een juridisch bindende beheerovereenkomst wat betreft het onderhoud van bomen met eigenaren gesloten.

Het Dagelijks Bestuur van het waterschap stelt uiteindelijk twee omgevingsconvenanten – voor Vreelandseweg en Lage Klompweg en Klompweg – vast als bijlage van het dijkversterkingsplan. Daarmee kan het projectteam starten met de keukentafelgesprekken. Om met alle individuele eigenaren afspraken te maken over hun persoonlijke situatie.

3.6 ONDERZOEKSRESULTATEN EN ANALYSE

Het Vechtdijkenproject aan de Vreelandseweg en de Lage Klompweg en Klompweg wordt aan de hand van de vooraf in het plan van aanpak opgestelde deelvragen geanalyseerd. Aan de hand van de beantwoording van de deelvragen wordt hierna een eindanalyse uitgevoerd.

Wat was de doelstelling van de opdrachtgever en hoe was omgevingsmanagement hierop afgestemd?

Waterschap Amstel, Gooi en Vecht heeft in samenwerking met onderzoeksbureau Tertium de plan en voorbereidingsfase van het project Vechtdijken gewerkt volgens de methodiek van het omgevingsconvenant. Het eerste belang vanuit de beheersfunctie van het waterschap is het zorgdragen voor de waterveiligheid in het eigen gebied. AGV heeft een programma van dijkversterkingsprojecten dat eind 2016 gereed moet zijn. Uit interviews met het projectteam bleek dat het waterschap - ook vanwege ervaringen in vorige vergelijkbare projecten - het belangrijk vindt dat de dijkversterkingen in goed overleg met de omgeving gaan.

Er is gekozen voor een nieuwe manier van het betrekken van de omgeving bij een dijkversterkingsproject. Namelijk volgens de methodiek van het omgevingscontract (later omgezet in omgevingsconvenant). Het waterschap is met behulp van onderzoeksbureau Tertium in gesprek gegaan met de omgeving en heeft de stakeholders gevraagd naar welke elementen uit hun eigen omgeving belangrijk zijn. Uiteindelijk moet uit de gevoerde gesprekken een convenant komen met afspraken die gemaakt zijn met de omgeving. Daarnaast moest het omgevingsconvenant leiden tot projectcollectiviteit. Het uitgangspunt hiervan is; dat het startpunt van het proces is dat een project een gemeenschap creëert van mensen en organisaties die zonder het project niet zou bestaan. (Omgevingsconvenant Vechtdijken-evaluatie van het totstandkomingsproces, 2015). Naast het feit dat het waterschap het dijkversterkingsprogramma op tijd moet hebben voltooid wilde het dit - met behulp van het omgevingscontract - met een zo groot mogelijk draagvlak vanuit de omgeving doen.

Het project is in de plan- en voorbereidingsfase begeleidt door een projectmanager, een assistent projectleider, een omgevingsmanager, juriste en een geotechnisch adviseur. Veel werkzaamheden als aanvullende onderzoeken werden uitbesteed. Daarnaast werd omdat het project een pilot betrof het onderzoeksbureau Tertium in de arm genomen om de methodiek van het omgevingscontract uit te zetten.

Wat waren de belangen van de stakeholders?

De belangen zijn uiteengezet in de casestudy en gebleken is dat er diverse samenstelling van belangen was onder de stakeholders. De belangen van de stakeholders liepen uiteen van individuele belangen tot collectieve belangen. De individuele belangen hadden betrekking op het eigen erf. Het ging hierbij dan om compensatie bij grondverlies. Deze zaken zijn uiteindelijk privaatrechtelijk geregeld. Uit het verslag van inspraak (2015) blijkt dat belangen soms ook verder ging dan het eigen erf. Het betrof hierbij het kappen van bomen in het gebied, herstel van opritten, een verplaatsing van een sloot of het terugbrengen van parkeerplaatsen. Op sommige punten heeft het waterschap besloten om naar aanleiding van de zienswijze het dijkverbeteringsplan aan te passen.

Het grootste economische belang hadden de agrariërs die voor de uitoefening van hun bedrijf afhankelijk zijn van de hoeveelheid beschikbare grond en de bereikbaarheid van deze gronden. Daarnaast waren er meerdere belangengroepen actief op het gebied van flora en fauna, landschap en leefbaarheid en nutsbedrijven met een

belang omtrent hun kabels en leidingen en de daarvan afhankelijke dienstverlening. Door de vele tegengestelde belangen ontstond er ruimte om met deze partijen te onderhandelen omdat zij tot het inzicht kwamen dat het waterschap niet met iedere wens of belang rekening gehouden kon worden. Hierdoor ontstond begrip en partijen begonnen elkaar meer ruimte te gunnen.

Hoe groot was het draagvlak van stakeholders gedurende de planvormings- en voorbereidingsfase van het project?

Volgens de geïnterviewde betrokken medewerkers van het project stonden de meeste betrokkenen redelijk positief over de manier waarop het Waterschap de omgeving bij het project wilde betrekken. Al vroegen veel individuele bewoners zich af of deze manier van werken ook in de praktijk iets op zou leveren. Inspraak is één ding, maar wat en of er vervolgens iets mee wordt gedaan door het projectteam is een tweede. Naarmate het proces vordert blijkt dat het projectteam serieus naar de omgeving luistert. Opmerkingen en wensen worden serieus in overweging genomen en kunnen uiteindelijk leiden tot opname in het omgevingsconvenant.

Gedurende het proces en na afloop hebben ook de betrokken belangenverenigingen positief gereageerd. Zij prijzen de helderheid die het omgevingsconvenant biedt aan de achterban en de breedte van het convenant. De afspraken die worden gemaakt zijn helder en er is ruimte om nadruk te leggen waardevolle kenmerken van het gebied.

Om tijdens het project iets over de draagkracht te kunnen zeggen heeft het projectteam een analyse van de e-mails tussen de omgeving en het waterschap gemaakt. Hieruit blijkt de scepsis van het begin van het proces gaandeweg te verdwijnen. Veel stakeholders laten onder andere via e-mail weten, tevreden te zijn met de aanpak van het waterschap. Zowel de projectleider als de betrokken juriste gaven tijdens de interviews aan dat het draagvlak op dit moment in de uitvoeringsfase nog steeds erg groot is.

Hoe groot was de mate van participatie van stakeholders gedurende het project?

De stakeholders zijn op een zeer intensieve manier betrokken bij het project. Zij zijn bij het opstellen de startnotitie en voordat het plan daadwerkelijk werd vastgesteld door het bestuur van het waterschap betrokken bij het project. Doordat via de methodiek van het omgevingsconvenant is de omgeving op een voor Nederland nieuwe manier betrokken. Aan deze afspraken gaat een intensief traject vooraf waar de omgeving wordt ingelicht, er met de initiatiefnemer wordt onderhandeld en waar uiteindelijk een breed gedragen plan uit moet voortkomen.

Wanneer teruggekeken wordt op dit proces kan niet anders worden geconcludeerd dat de omgeving een grote rol heeft gespeeld in de totstandkoming van het uiteindelijke plan. Het ging hier om een brede vertegenwoordiging van grondeigenaren, agrariërs, bewoners van woonarken, belangenorganisaties voor het lokaal belang, ideële belangenorganisaties, overheden en nutsbedrijven. De hoeveelheid vragen van betrokkenen over de brede kenmerken van het plan werden zo groot dat het projectteam het initiatief heeft genomen voor het instellen van de Vechttafel. Het projectteam heeft af en toe wel moeten bijsturen omdat sommige belangengroepen oververtegenwoordigd waren. De Vechttafel werd uiteindelijk een samenvoeging van een aantal individuele bewoners en belangengroepen. Duidelijk werd dat overheden en nutsbedrijven minder happig waren om hierbij aan te schuiven. Concluderend kan worden gesteld dat de participatie van de omgeving bij de totstandkoming van dit dijkversterkingsproject zeer groot was.

Hoe verliep de communicatie met de stakeholders gedurende het project?

De communicatie met de stakeholders verliep vanaf het begin op zeer intensieve wijze. Het waterschap heeft bij het uitvoeren van deze pilot samengewerkt met het onderzoeksbureau Tertium. Tertium heeft gezorgd voor de vormgeving van de pilot. Zij deden de interviews met de stakeholders, hebben de avonden voorbereidt en begeleidt en de verslaglegging gedaan. Het projectteam had nauw contact met stakeholders via de e-mail.

Wat verder nieuw was in dit project is dat de portefeuillehouder van het waterschap nauw betrokken was bij het contact met de omgeving. Deze betrokkenheid kwam vooral tot uiting vanwege de aanwezigheid van de bestuurder bij de contactmomenten.

Is er een duurzame relatie opgebouwd met de stakeholders?

Op basis van de interviews met betrokken medewerkers en de eigen enquête van AGV die na de plan- en voorbereidingsfase is toegezonden aan de stakeholders blijkt dat het grootste deel van de betrokkenen het proces als zeer positief hebben ervaren. Er is op zeer vernieuwende wijze samengewerkt met het projectteam. Zoals blijkt uit de interviews en de documentatie rondom dit project gingen stakeholders zich hierdoor steeds meer 'ambassadeur' van het project voelen. Het project heeft geleidt tot een samenwerking die ook na het project doorgaat. In de vorm van een beheersovereenkomst die met een aantal bewoners is gesloten aangaande het onderhoud van bomen op de dijk. Andere bijkomstigheden als werk met werk en daarmee de aanleg van nieuwe

voorzieningen hebben er toe bijgedragen dat de relatie tussen waterschap en stakeholders, goed en duurzaam mag worden genoemd.

Welke invloed heeft omgevingsmanagement gehad op de doorlooptijd van het project?

Uit het interview met de projectleider bleek dat de doorlooptijd van de planvormings- en voorbereidingstijd veel korter was dan bij vergelijkbare projecten.



Figuur 7: Vergelijking doorlooptijd projecten AGV Bron: Omgevingsconvenant Vechtdijken – Evaluatie van het totstandkomingsproces

Deze vergelijking is gemaakt in het evaluatierapport van het omgevingsconvenant Vechtdijken. Uit het interne onderzoek van Waternet en uit de gesprekken met medewerkers blijkt dat de baten vooral in tijd zitten. Hierover wordt hieronder verder uitgeweid bij de beantwoording van de hoofdvraag.

Wat waren de baten van omgevingsmanagement?

Het omgevingsconvenant heeft er voor gezorgd dat door de betrokkenheid van de stakeholders vanaf het begin de grootste pijnpunten in beeld zijn gebracht, hier is over onderhandeld en uiteindelijk heeft dit geresulteerd in het omgevingsconvenant met afspraken dat draagvlak had onder de stakeholders. De positie en verantwoordelijkheden van het waterschap waren hierdoor snel duidelijk. Door het intensieve contact tussen alle omgevingspartijen ontstond er begrip en vertrouwen in elkaar. Dit begrip en vertrouwen heeft er toe geleid dat veel stakeholders zich ‘ambassadeur’ van het project gingen voelen. Dat heeft er mede toe bijgedragen dat het project relatief weinig zienswijzen en beroepsschriften heeft binnengekregen. Daardoor heeft de opdrachtgever relatief weinig kosten hoeven maken wat betreft het verweer rond bezwaar- en beroepsschriften. Wat heeft geresulteerd in een korte doorlooptijd. Volgens de medewerkers van AGV (Bijlage 1.2, 2016) zit de grootste baat hem vooral in tijd: *“De baten zitten hem vooral in tijd” en het wordt in ieder geval niet duurder, omdat je in korte tijd veel doet. En tijd is geld. Tijd is de belangrijkste winst.*”

Omdat de nadruk lag om alle omgevingspartijen zo vroeg mogelijk aan tafel te krijgen, kwam het project vroeg in contact met overheden en nutsbedrijven. De projectleider (Bijlage 1.2, 2016) gaf hierbij aan: *“de nutsbedrijven hebben hier ook de rekensom gemaakt is het rendabel. Omdat wij bezig waren met de dijk hebben zij besloten om gas aan te leggen. In die zin zijn we ook linking pin geweest.”* Het project fungeerde als katalysator voor andere projecten die hiermee van de grond kwamen. Dit werk met werk maken zorgde voor de uitvoerende partijen dat er werkzaamheden op een efficiënte manier konden worden gecombineerd.

De afspraken in het omgevingsconvenant zorgde voor vertrouwen bij de stakeholders. Het omgevingsconvenant heeft gezorgd voor heldere afspraken over het beheer. Omdat tijdens de onderhandelingen de kaders duidelijk waren kon er tijdens de keukentafelgesprekken eerder worden overgegaan tot het sluiten van bijvoorbeeld een beheersovereenkomst met bewoners omdat de randvoorwaarden in deze fase al duidelijk waren.

Wat waren de kosten van omgevingsmanagement?

Onderzocht zijn de kosten in de planvormings- en voorbereidingskosten tot de uiteindelijke uitvoering van het project. In de volgende analyse van de kosten zijn de interne ambtelijke kosten als de externe kosten meegenomen: Kosten ten behoeve van de verkenningsfase (scopebepaling, nadere geotechnische onderzoeken, onderzoeken en- inventarisaties). Kosten ten behoeve van planvormingsfase (opstellen startnotitie en dijkverbeteringsplan, inspraak, nadere onderzoeken en- inventarisaties, communicatie). En de kosten ten behoeve van voorbereidingsfase (opstellen ontwerp en contractdocumenten voor de aannemer, individuele bewonersgesprekken, aanbesteding).

In de een eigen evaluatie (2015) die is opgesteld door Waternet blijkt dat de kosten van de Vechtprojecten in verhouding tot vier vergelijkbare projecten lager liggen. Ondanks dat de doorlooptijd van de Vechtprojecten veel korter was, zijn de projecten Amstelkade-Nessersluis en Winkeldijk Noord zijn niet veel duurder. Volgens de projectleider ligt dit aan de extra kosten die gemaakt zijn om het onderzoeksbureau Tertium in te huren voor de

begeleiding van het Omgevingsconvenant. De kosten zijn bepaald door het aantal uren, zowel intern als extern bij elkaar te nemen en deze te delen door de lengte van het traject. De hoge kosten bij met name het Gein-project hadden te maken met problemen met de omgeving. Pas toen de omgeving goed betrokken werd, begon het project te lopen.

Naam dijkverbeteringsproject	Kosten per m1
Holendrechteweg-Koningin Julianalaan	€ 484
Het Gein	€ 427
Amstelkade-Nessersluis	€ 382
Winkeldijk Noord	€ 342
Vechtprojecten	€ 341

Figuur 8: Vergelijking kosten projecten AGV per strekkende meter Bron: Omgevingsconvenant Vechtdijken – Evaluatie van het totstandkomingsproces

3.7 EINDANALYSE PROJECT VECHTDIJKEN

De onderstaande analyses zijn gedaan op basis van de uitkomsten van de deelvragen. In samenhang met de context van omgevingsmanagement.

Werkwijze, tijd en kosten

Omgevingsmanagement is voor het waterschap in deze casus een bijzonder belangrijk onderdeel van het project geweest. Het feit dat er geëxperimenteerd is met een nieuwe werkwijze geeft aan dat er gezocht is naar nieuwe manieren om met de omgeving van een project om te gaan. Uit interviews met de betrokken medewerkers bleek dat het waterschap voor dit project vaak te maken kreeg met vastlopende projecten omdat er problemen waren met de omgeving. Aangegeven werd dat het waterschap in het verleden teveel vanuit een ivoren toren opereerde: *‘‘Kijk het Waterschap was best een hecht instituut en die kwamen vertellen wat er ging gebeuren en wij bedenken wel wat goed voor u is.’’* (Bijlage 1.2, 2016). In eerdere projecten merkten de medewerkers dat wanneer er een ‘kant en klaar’ plan in de brievenbus werd gegooid dat dit vaak een zeer slechte start voor het project betekende. Stakeholders gingen zich verzetten waardoor projecten vertraging opliepen. Doordat deze projecten vertraging opliepen stegen de kosten en duurden zij langer dan was voorzien. Het waterschap heeft met het Vechtdijkenproject een nieuwe koers uitgezet door de omgeving op een intensieve wijze te betrekken. Ondanks dat de kosten in de plan- en voorbereidingsfase hierdoor hoog waren door de inzet van meer personeel en inhuur van werk. Heeft omgevingsmanagement dusdanig bijgedragen aan het draagvlak dat de doorlooptijd significant korter is geweest dan bij vergelijkbare projecten.

Betrekken van de omgeving voor de vaststelling van het plan

Het moment van benaderen van de omgeving is belangrijk voor het verdere verloop van het draagvlak van de stakeholders. Door de stakeholders zo vroeg in het proces te benaderen, is de omgeving als het ware meegegroeid in het project. Op het moment van starten krijgt de omgeving te horen dat het waterschap de intentie heeft om de dijk te versterken. Er ligt dan nog geen kant en klaar plan waarmee stakeholders worden geconfronteerd. Er is nog ruimte voor inspraak en een zekere mate van invloed voor de stakeholders. Hierdoor ontstaat bij stakeholders het gevoel dat ze meebeslissen en dat niet alles voor hen beslist wordt. Wanneer vervolgens blijkt dat hun inbreng serieus wordt genomen door de opdrachtgever. Ontstaat er meer draagvlak voor het project.

Werken volgens een vooraf bepaalde structuur

Omgevingsmanagement volgens de methodiek van het omgevingsconvenant werkt met een directe communicatie tussen opdrachtgever en stakeholder. De opdrachtgever heeft hiermee gekozen voor een communicatieve oriëntatie. Toen het waterschap het project bekend maakte ontstonden er bij de omgeving als vanzelf zorgen over de eigen situatie; welke impact heeft dit project op mijn situatie? De opdrachtgever heeft hierop gereageerd door directe interactie met stakeholders te zoeken. Hierbij is op een transparante wijze informatie uitgewisseld tussen opdrachtgever en stakeholders. Anders dan bij veel reguliere projecten heeft de opdrachtgever niet alleen opgetreden als zender, maar ook als ontvanger van informatie. De intentie van het waterschap om een omgevingsconvenant met de stakeholders af te sluiten, geeft aan dat er sprake was van wederzijdse afhankelijkheid.

Deze intentie is mijns inziens samen te vatten in de volgende bewoordingen: *“Wij als waterschap moeten de dijk waarop u woont versterken maar dit willen we alleen doen als we met u tot overeenstemming kunnen komen hoe we dit precies gaan doen.”*

De werkwijze van het omgevingsconvenant past binnen wat Bryson (2004) in zijn artikel over stakeholdermanagement een ruime stakeholdersbenadering noemt. De ruime stakeholdersbenadering gaat uit van stakeholders als diegene die door het project geraakt worden. Dit zorgt voor een grote groep stakeholders die het projectteam zal moeten benaderen. Het op deze wijze benaderen van stakeholders draagt volgens Bryson bij aan sterke en robuuste legitimiteit van het project, maar levert meer interactiekosten op en vergt het meer van het omgevingsmanagement.

De intentie van het waterschap vooraf en de daarbij horende methodiek van het omgevingsconvenant zorgde ervoor dat de stakeholders een zekere mate van burgermacht hadden. Wanneer de werkwijze langs participatieladder van Arnstein wordt gelegd durf ik te stellen dat er in deze casus met burgers/stakeholders is samengewerkt als erkend medebelanghebbende (partnership). Met name vanwege de onderhandelingspositie die de stakeholders kregen. Deze positie resulteerde in een gedragen omgevingsconvenant. Dat deze manier van participatie werd gewaardeerd door stakeholders blijkt uit de lovende berichten die binnenkwamen via e-mail en de enquête na afloop van de plan- en voorbereidingsfase.

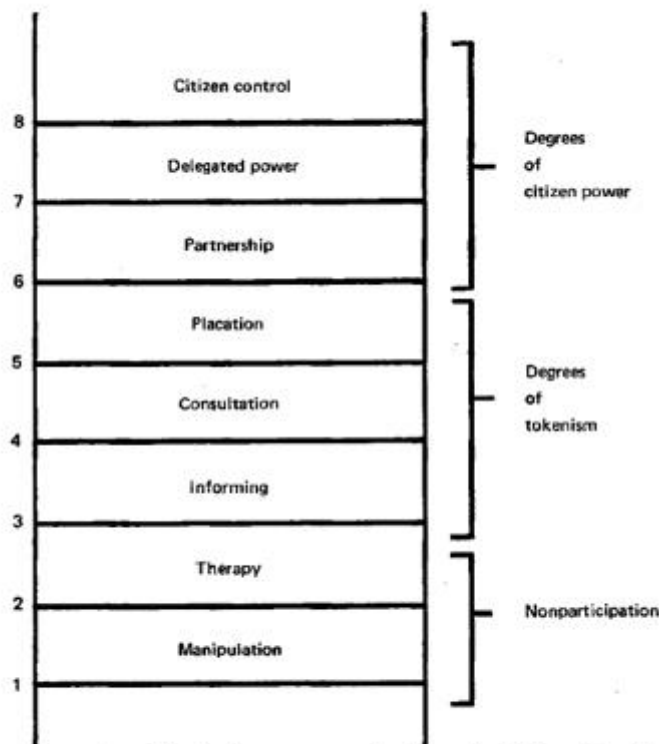


FIGURE 2 *Eight Rungs on a Ladder of Citizen Participation*

Figuur 9: Participatieladder van Arnstein Bron: canonsociaalwerk.eu

Ondanks dat het juridisch niet lukte om de omgeving te laten tekenen heeft het waterschap het convenant als bijlage in het plan opgenomen en zich hieraan geconformeerd. Hiermee stonden de afspraken die met stakeholders gemaakt waren zwart op wit. De stakeholders konden hier op ieder moment op terugvallen. Dit zorgde voor vertrouwen. Het laat zien dat participatie pas kan bestaan op het moment dat partijen elkaars belangen onderkennen. Het waterschap nam de zorgen en wensen van de omgeving serieus en communiceerde duidelijk over wat wel en niet onderhandelbaar was.

Collectieve afspraken en individuele afspraken

In het omgevingsconvenant zijn afspraken gemaakt met de omgeving over de bredere aspecten van het plan. Deze gesprekken werden in de planfase opgestart. Het projectteam hoopte om in de beginfase heel wat zaken te kunnen regelen die het eigen erf van bewoners aangingen. Omdat het juridisch niet lukte om het

omgevingsconvenant af te sluiten is dit niet volledig gelukt. Echter veel aspecten die bij zogenaamde keukentafelgesprekken ter sprake komen konden wel opgenomen worden in het convenant. Het ging hierbij over compensatie en overeenkomsten met grondeigenaren. In de beginfase ontstonden al de kaders waarbinnen de privaatrechtelijk gesprekken met individuele grondeigenaren zouden lopen. In dit geval heeft vroegtijdige intensieve samenwerking met de omgeving ook kostbare tijd gescheeld in de gesprekken waarin privaatrechtelijk overeenstemming bereikt moet worden. Omdat de kaders al in een vroeg stadium collectief duidelijk waren.



Figuur 10: Dijk langs de Vreelandseweg Bron: Waternet.nl

4. CASUS VEILIGHEID ZUIDELIJKE RANDMEREN EN EEM

In dit hoofdstuk zal het project Veiligheid Zuidelijke randmeren en Eem van waterschap Vallei & Veluwe worden onderzocht. De analyse wordt gedaan aan de hand van de beschikbare data over de case en de resultaten uit de interviews. De analyse wordt eerst gedaan op basis van de vooraf vastgestelde deelvragen. Daarna wordt in de eindanalyse - in combinatie met de context en de uitkomsten van de deelvragen - dieper op de resultaten ingezoomd.

4.1 ALGEMENE OMSCHRIJVING CASUS

De tweede casus binnen dit onderzoek betreft het dijkversterkingsproject Veiligheid Zuidelijke randmeren en Eem. Na het uitvoeren van een toets op de keringen en de bijbehorende kunstwerken is gebleken dat er 22 kilometer aan dijken en de daarbij horende kunstwerken voor verbetering in aanmerking komen. Vanwege de grootschaligheid van het project en de te verwachten impact voor de omgeving, zijn bewoners en gebruikers van het gebied intensief betrokken bij de planvorming. Tijdens de analyse van de casus zal met name worden ingezoomd op het verloop van het proces in Eemdijk. Hier is de impact van de werkzaamheden het grootst voor de inwoners omdat de dijk bij hen door de achtertuin loopt.

4.2 DE OPDRACHTGEVER

De opdrachtgever en uitvoerder is het Waterschap Vallei en Veluwe. Het waterschap is verantwoordelijk voor het veilig houden van het eigen beheergebied. In 2003 is gestart met het toetsen van de dijk en kunstwerken aan de gestelde veiligheidsnormen die passen binnen het programma van de provincies Gelderland en Utrecht en het Hoogwaterbeschermingsprogramma (HWBP 2) van Rijkswaterstaat. Het HWBP zorgt ook voor het beschikbaar stellen van de financiering van het project. Tijdens dit project treedt de Provincie Utrecht op als coördinerend bevoegd gezag voor het betreffende dijkkringgebied en zorgt in samenwerking met de Provincie Gelderland voor het toezicht op het project.

De kostenraming voor de plan en voorbereidingsfase (de startnotitie, MER fase1 en MER fase 2) is uiteindelijk geraamd op 2.350.000. (Waterschap Vallei en Eem, voorstel aan algemeen bestuur, 25 juni 2009)

4.3 DOEL OPDRACHTGEVER

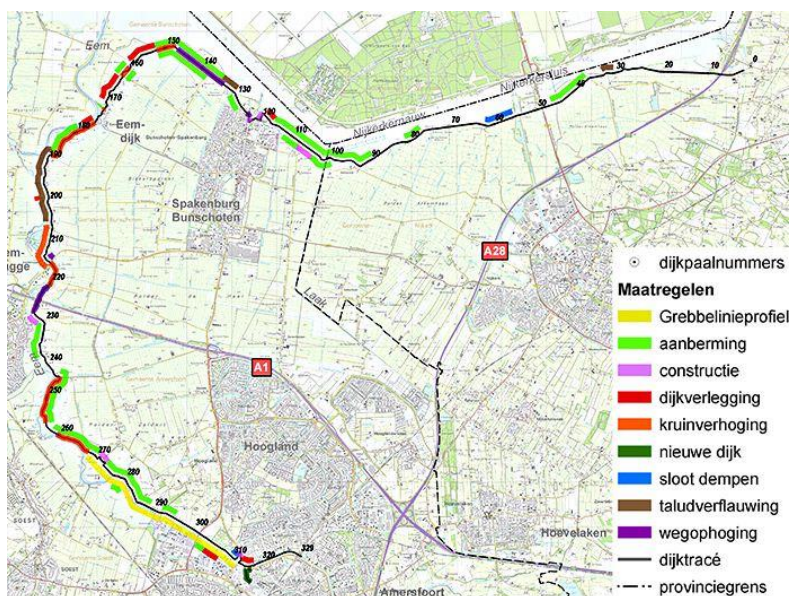
Het waterschap Vallei en Veluwe streeft ernaar om de kans op overstromingen in het dijkkringgebied 45 te verminderen. Op basis van de veiligheidsnorm uit de Waterwet van 1/1.250 per jaar. Deze veiligheidsnorm moet uiterlijk in 2017 zijn gehaald. Naast het zorgdragen voor de waterkeringen moet het plan ook zoveel mogelijk de huidige kwaliteiten van het gebied behouden en waar mogelijk versterken. Het gaat hierbij onder andere om natuur, landschap en de gebruiksfuncties als wonen, werken, ontsluiting en recreatie.

Omdat het project een groot gebied beslaat en een grote impact heeft, heeft het Waterschap ingezet op een nauwe samenwerking met de omgeving. Delen van het project lopen door de achtertuinen van bewoners. Omdat volgens het dijkverbeterplan de grond onder de dijk in eigendom moet zijn van het waterschap moet hiervoor grond worden aangekocht. Er is daarom besloten om een serie gesprekken aan te gaan met de stakeholders in het gebied.

4.4 PROJECTGEBIED

De werkzaamheden omtrent het project vinden plaats langs het traject Putterpolder naar Amersfoort. Van dit traject van 33 kilometer voldoet 22 kilometer niet aan de gestelde eisen. In het noorden sluiten de dijken aan op de zuidelijke randmeren en deze lopen langs de Eem in zuidelijke richting naar Amersfoort.

In het projectplan bestaat uit een aantal deeltrajecten. De werkzaamheden bestaan uit het ophogen en versterken van de dijk en het vernieuwen van dijklichamen.



Figuur 11: Overzicht traject dijkverbeteringen. Bron: Waterschap Vallei en Veluwe

4.5 DE STAKEHOLDERS

De partijen in het projectgebied welke betrokken zijn en belang hebben of vertegenwoordigen

Overheden	Stichting/Vereniging	(Nuts)bedrijven	Individuele, gebruikers en grondeigenaren
Waterschap Vallei & Veluwe: bestuur, medewerkers afdeling Beheer Watersystemen, overige medewerkers. Zorgen voor waterkwaliteit en waterveiligheid. Het uitvoeren van werkzaamheden aan de dijken om de veiligheidsnormen te halen in nauwe samenwerking met de omgeving	Dijkcommissie Eemdijk <i>De commissie waakt over het behoud en versterking van kwaliteit in Eemdijk. Komt voor deze belangen van bewoners van Eemdijk bij de dijksversterkingen.</i>	Eigenaren van kabels en leidingen in de Dijk waaronder: Gasunie, Nuon, Vitens, KPN, UPC. Vitus zorgt als netwerkbeheerder voor aanleg van kabels en leidingen. Gasunie, Nuon, UPC en KPN hebben kabels en leidingen in het gebied liggen en zorgt voor transport van elektriciteit en gas. Ingrijp aan de dijk raakt aan deze ondergrondse infrastructuur en daarmee het leveren van de dienst	Aanwonenden <i>Hebben een grondpositie. Project raakt aan belangen als planschade, bereikbaarheid, overlast, aantasting van het gebied</i>
Provincies Utrecht en Gelderland: gedeputeerde RO en beleidsmedewerkers	LTO Noord <i>Als belangenbehartiger voor agrariërs komt LTO op voor deze groep die het grootste economische belang heeft in het gebied.</i>	Ingenieursbureaus Witteveen + Bos en Grontmij Verplichtingen aangaande uitbesteedde werkzaamheden	Agrariërs <i>De agrariërs hebben het grootste economische belang in het gebied. Belangen omtrent</i>

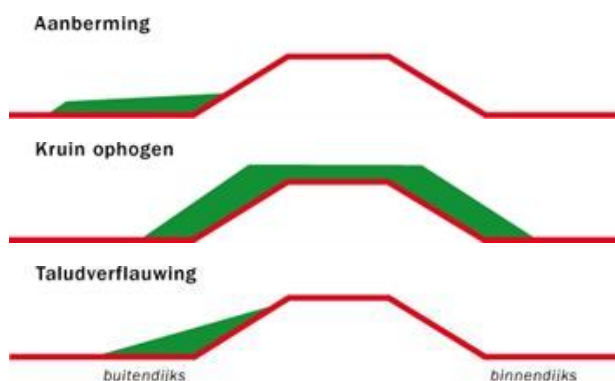
			<i>planschade, compensatie van verlies aan grond, bereikbaarheid bedrijf</i>
College van B&W en beleidsmedewerkers van de gemeenten Amersfoort, Bunschoten, Baarn, Nijkerk en Putten	Natuur- en Milieufederatie Utrecht <i>Belangenbehartiging op gebied van milieu en natuur</i>	Aannemerscombinatie <i>Uitvoeren van werkzaamheden volgens vastgesteld plan</i>	Woonbootbewoners <i>Belangen rondom de bereikbaarheid en woongenot</i>
Staatsbosbeheer <i>Beheerder van bos en natuur in het gebied</i>	Gelderse Milieufederatie <i>Belangenbehartiging van milieuzaken</i>		
	Roeiersvereniging <i>Belangen aangaande de uitoefening van sportactiviteiten en bereikbaarheid</i>		
Belang	Belang	Belang	Belang
Voldoen aan wettelijke verplichtingen binnen het mandaat	Vertegenwoordiging en meewegen van het specifieke belang van de achterban van de organisatie	Voldoen aan de eisen omtrent kabels en leidingen en verantwoordelijk voor omlegging/aanpassing	Belangen omtrent woongenot, waardevermindering vastgoed, hinder in uitvoeringsfase

Bron: communicatieplan uitvoeringsfase dijkverbetering Zuidelijke Randmeren en Eem 2013-2016

4.6 HET PROCES

Vaststelling probleem

Nadat was vastgesteld dat een groot deel van de waterkeringen niet voldeden aan de normen van het Rijk is tussen 2004 en 2007 - tijdens de eerste fase van de Milieu Effect Rapportage - onderzocht welke manier het meest geschikt was om de doelstellingen te behalen. In 2007 werd de Milieu Effect Rapportage door het waterschap vastgesteld waarin naar voren kwam dat het verbeteren van de dijken de beste optie was. Na vaststelling werd begonnen met MER fase 2. Deze werd in 2011 vastgesteld. Uiteindelijk werd in 2013 door het algemeen bestuur van het waterschap het dijkverbeterplan vastgesteld.



Figuur 12: Drie typen maatregelen om de dijk te versterken. Bron: vallei-veluwe.nl

Impact voor de omgeving

De werkzaamheden aan de waterkeringen beslaan een groot gebied met een groot aantal stakeholders. Daarom is in de voorbereidingsfase gestart met gesprekken met bewoners en andere belanghebbenden. Het meest ingrijpend zijn de werkzaamheden in Amersfoort, Spakenburg en Eemdijk. De bewoners in Eemdijk krijgen te maken met werkzaamheden in de achtertuinen. Hiervoor moet grond worden onteigend en er dienen onderhoudsovereenkomsten opgesteld te worden voor het gebruik van de dijk door bewoners. Naast het directe belang van inwoners van het gebied heeft het project te maken met het plegen van ingrepen in een Natura 2000-gebied. Vanwege de hoge natuurlijke waarde van het gebied volgen belangengroepen het project met op de voet.

Het uitgangspunt van het waterschap is dat de dijkverbetering niet op zich staat. Maar dat er een duidelijke meerwaarde voor het gebied mee wordt gecreëerd. Het gebied heeft een hoge gebruikswaarde. Het dagelijks gebruik door de bewoners en veelvuldig gebruik door toeristen. Bij de start van het project is gebleken dat bewoners de nut en noodzaak van de dijkverhoging niet zien. De norm waaraan de dijk moet voldoen gaat voor belanghebbenden vaak de eigen verbeelding te boven.

Er is daarom tijdens de planfase door het projectteam van het waterschap intensief ingezet op het betrekken van de omgeving. Er werd contact gelegd met bewoners, eigenaren en belangengroepen. Het projectteam wilde 'laagdrempelig' in het gebied aanwezig zijn. Het uitgangspunt was om niet alleen met de stakeholders in gesprek te gaan maar ook open te staan voor de aanwezige lokale kennis en kunde van de inwoners. Het waterschap heeft informatieavonden georganiseerd, stakeholders konden meedoen met ontwerpateliers en het medewerkers van het Waterschap hebben honderden keukentafelgesprekken gevoerd met bewoners. Er is voor gekozen om een afvaardiging van de omgeving bij elkaar te brengen in een klankbordgroep. Naast de klankbordgroep werd een stuurgroep in het leven geroepen met daarin de gemeenten Amersfoort en Bunschoten, de provincies Utrecht en Gelderland en het Waterschap Vallei en Veluwe. In het communicatieplan Dijkverbetering langs randmeren en Eem (2013) wordt over deze fase het volgende geconcludeerd: *Er is een goede communicatiebasis gelegd door transparant te zijn, voldoende gelegenheid te bieden aan bewoners en gebruikers om kennis te nemen van de ontwikkelingen en er is voldoende gelegenheid gegeven om ideeën en zienswijzen met het waterschap te delen.*

Eemdijk

De projectleider (bijlage 1.3, 2016) gaf na de eerste gesprekken aan dat hij het zeer nodig achtte om fors op omgevingsmanagement in te zetten. *“Met name het dorp Eemdijk was kritisch.”* We zijn door middel van de ontwerpateliers op zoek gegaan naar wat belangrijk was voor de inwoners. We hebben een aantal oplossingsprincipes voorgelegd en zijn daar mee aan de slag gegaan met de betrokkenen. In die fase heeft met het bestuur van het waterschap voor de ontwikkelende lijn gekozen, samen met de bewoners.

De projectleider (bijlage 1.3, 2016) doet hiervan verslag: *“We zijn gestart met gesprekken met alle individuele bewoners die werden geraakt door het project in Eemdijk. Voor we deze gesprekken zijn gestart hebben de betrokken medewerkers van het waterschap samen met het ingenieursbureau communicatietrainingen gehad om ons voor te bereiden op de gesprekken. De gesprekken zouden worden gedaan door iemand van het waterschap en een medewerker van het ingenieursbureau. De gesprekken waren bijzonder tijdrovend. We hebben ongeveer 200 gesprekken gevoerd van twee uur. Het was tijdens deze gesprekken de insteek om de bewoners goed te informeren, hen inbreng te geven en ook een zekere mate van invloed. De inwoners kregen op deze manier inzicht in welke impact de werkzaamheden hadden voor hun persoonlijke situatie.”*

Grondverwerving en zienswijzen

In 2010 is de grondverwerving gestart. De grondverwerving was een grote opgave in het voortraject. In totaal zijn 190 mensen benaderd om met hen tot overeenstemming te komen over de verkoop van grond. Vanwege het grote risico dat er geen minnelijke verwerving van de grond kon worden bewerkstelligd en het project hierdoor zou worden vertraagd. In het communicatieplan wordt benoemd dat er ingezet moet worden op persoonlijke gesprekken met de betrokkenen. Tijdens de eerste gesprekken tussen de rentmeester en de bewoners is ook een medewerker van het waterschap aanwezig. Zo worden de in een eerdere fase besproken zaken direct overgedragen aan de rentmeester. Deze constructie geldt ook voor huurders en pachters. In dit geval kan worden overeengekomen om ondanks het opzeggen van de pacht of huur de grond te blijven gebruiken tot de daadwerkelijke werkzaamheden.

Vertraging

In 2011 krijgt het project met een ernstige vertraging te maken. Er bleken fouten voor te komen in de geotechnische berekeningen waardoor deze opnieuw moeten worden uitgewerkt. Hierdoor wordt de besluitvorming opgeschort. Het project komt stil te liggen en blijft stil liggen tot 2013. In deze periode loopt de draagvlak voor het project enorm terug. Bij de bewoners ontstond onrust en onduidelijkheid over het vervolg. Met name de informatievoorziening door het waterschap schiet te kort. Door deze ontwikkelingen ontstaat er een

dijkcommissie, waarin ontevreden bewoners zich verenigen. In de media verschijnen de eerste berichten waarin bewoners hun onvrede uitspreken.

Herstellen van het vertrouwen

Er wordt uiteindelijk door het waterschap veel energie gestoken om de relatie met de omgeving weer op het oude niveau te krijgen door de toenemende onzekerheid weg te nemen. De projectleider (bijlage 1.3, 2016) zegt hierover: *“We hebben als Waterschap de situatie beeldend gemaakt. We hebben uitgetekend wat er daadwerkelijk ging gebeuren. Ik merkte dat er in die periode een enorme informatiebehoefte en contactbehoefte bestond bij de omgeving.”* In 2013 worden een aantal informatieavonden aangekondigd op verschillende locaties in het projectgebied. De avonden worden drukbezocht door met name de inwoners uit Eemdijk. Het waterschap erkent dat de informatievoorziening niet altijd voldoende en tijdig was. Er ontstond verwarring door de benadering door een rentmeester voor de aankoop van grond. Dit gebeurde terwijl het dijkverbeteringsplan nog niet was vastgesteld. Tijdens de bijeenkomst worden de gevolgen van de ingrepen en grondaankopen inzichtelijk gemaakt. Uiteindelijk heeft de lijmpoging van het waterschap succes. Echter de belanghebbenden blijven het project met argusogen volgen.

4.7 ONDERZOEKSRESULTATEN EN ANALYSE

Beide casussen zijn dijkversterkingsprojecten met een grote impact voor de stakeholders in het gebied. De casussen lijken op elkaar omdat ze globaal dezelfde werkzaamheden omvatten en omdat de omgevingen waarin ze plaatsvinden enigszins met elkaar overeenkomen. Tijdens de analyse zal een vergelijking worden gemaakt tussen de manier waarop omgevingsmanagement in beide projecten is toegepast en wat de uiteindelijke resultaten hiervan zijn. De analyse wordt gedaan aan de hand van de beschikbare data over de case en de resultaten uit de interviews. De analyse start met de beantwoording van de vooraf vastgestelde deelvragen. Daarna wordt in combinatie met de context en de uitkomsten van de deelvragen dieper op de resultaten ingezoomd.

Wat was de doelstelling van de opdrachtgever en hoe was omgevingsmanagement hierop afgestemd?

De doelstelling van het waterschap Vallei en Veluwe was het versterken van 22 kilometer van een deel van dijkkring 45. Dit omdat deze dijken niet voldoen aan de nieuwste normen van het Rijk. Omdat de dijkversterkingen een groot gebied beslaan en veel omwonenden persoonlijk geraakt werden, was het voor het bestuur en de projectleider duidelijk dat hier niet zonder meer een kant en klaar plan bij mensen door de brievenbus gegooid kon worden. De uitvoering kon alleen soepel verlopen als er wordt gecommuniceerd met stakeholders waardoor een blijvend goede relatie kon worden bewerkstelligd. In samenwerking met het Algemeen Bestuur van het waterschap is uiteindelijk besloten om de omgeving nauw te betrekken. De projectleider (Bijlage 1.3, 2016) zei hierover: *“Het projectteam heeft ingezet op goed informeren, inbreng en invloed geven.”* Hieraan is vorm gegeven door het organiseren van informatiebijeenkomsten en ontwerp ateliers. Toen de strategie wat betreft de omgeving duidelijk was begon het waterschap met het opstellen van een plan van aanpak in samenwerking met andere overheden. Zodra dit plan van aanpak was afgerond zijn bewoners op de hoogte gesteld van de plannen. Het projectteam schakelde voor het traject met de stakeholders gebruik van een externe communicatiespecialist. Medewerkers die de gesprekken met de omgeving zouden gaan voeren hebben communicatietrainingen gevolgd om de communicatie met de omgeving zo effectief mogelijk te laten zijn.

Bij de start van het project is gekozen voor een heldere strategie in hoe de omgeving betrokken werd. Echter van een vastomlijnde methodiek (zoals is de eerste casus) voor de toepassing van omgevingsmanagement was geen sprake.

Wat waren de belangen van de stakeholders?

De belangen van stakeholders zijn wederom in te delen in individuele belangen die het eigen perceel aangaan. Het zwaartepunt ligt hierbij in het dorp Eemdijk en in mindere mate bij de dijkverleggingen in Amersfoort en Spakenburg. Hier had de dijkversterking de meeste impact op de leef- en werkomgeving van de stakeholders. De bewoners van met name Eemdijk krijgen te maken met een dijkverlegging op het eigen perceel. Hiervoor moet grond worden onteigend omdat de grond onder de dijk in eigendom van het waterschap moest zijn. Wanneer dit niet het geval is, krijgen bewoners te maken met onteigening van grond. Deze ingrijpende maatregelen zorgen ervoor dat stakeholders in hun belangen worden geschaad en moeten worden gecompenseerd. Hetzelfde gold voor de agrariërs, bedrijven, jachthaven en horeca langs het dijktraject. Zij zijn van afhankelijk van de gronden en bereikbaarheid van het gebied voor het uitvoeren van bedrijfsactiviteiten.

Veel individuele belangen zijn daarnaast vaak ook collectieve belangen. Veel stakeholders krijgen te maken met eenzelfde type impact op hun leefomgeving en verenigen zich in hun collectieve belang. Het gaat hierbij om

belangengroepen die opkomen voor het milieu, landschap en recreatie. Verder zijn er langs de dijk veel sportverenigingen die gebruik maken van het water en de dijk.

Hoe groot was het draagvlak van stakeholders gedurende de planvormings- en voorbereidingsfase van het project?

Vanaf het begin heeft het project te maken gehad met een grote mate van scepsis vanuit de omgeving. Uit het interview met de projectleider blijkt dat de grootste kritiek vanaf de bekendmaking van de plannen uit Eemdijk kwam.. Voor veel stakeholders is vooral de nut en noodzaak van de plannen niet duidelijk. De nieuwe normen vanuit het Rijk gaan uit van een waterhoogte die niemand zich echt kan voorstellen. Door de duidelijke communicatie en vanwege de vele keukentafelgesprekken ontstaat rond 2010 bij de belangengroepen en bewoners steeds meer begrip voor de ingreep. Dit komt mede doordat het waterschap de belangen van de omgeving zorgvuldig meeweegt (communicatieplan uitvoeringsfase, 2013). Hierdoor gaan stakeholders de voordelen van het plan zien. In samenwerking met andere partijen werpt de brede aanpak van het waterschap ook zijn vruchten af voor de omgeving. Het plan voorziet in de komst van nieuwe fietspaden, herstel van landschapselementen en er wordt nieuwe natuur aangelegd.

Echter er blijft een grote groep stakeholders sceptisch. In 2011 wordt het plan ter inzage gelegd en er komen 68 zienswijze binnen bij het waterschap. Volgens de projectmanager is dat voor een project met deze omvang niet veel. Hij bemerkte ook dat de zienswijzen anders van aard waren. *“Deze gingen veel meer over de uitvoeringsoverlast dan over de nut en noodzaak van het plan.”* Er zijn bij dit project 5 beroepsschriften ingediend, waarvan er twee inhoudelijk zijn behandeld en uiteindelijk allebei zijn afgewezen.

De wijze van communiceren met en het betrekken van de omgeving heeft dus een positief effect gehad op het aantal zienswijzen dat moest worden beantwoord. Uit de aard van de zienswijzen blijkt verder dat deze niet zozeer tegen het project zelf gericht zijn, maar over de uitvoeringsoverlast gaan.

Het opgebouwde vertrouwen en draagvlak van de omgeving loopt later in 2011 flink terug. Het project komt stil te liggen door fouten die niet te wijten zijn aan het omgevingsmanagement. Er ontstaat in die periode onrust en onduidelijkheid over wat er gaat gebeuren. De projectleider (Bijlage 1.3, 2016) geeft aan dat op dat moment er niet genoeg is gedaan om de omgeving te blijven informeren. Door deze onduidelijkheid neemt het draagvlak verder af. Als er al informatie wordt verstrekt is deze vaak tegenstrijdig. In Eemdijk wordt de Dijkencommissie opgericht. Deze groep stakeholders uit Eemdijk wil zich verenigen om sterker weerstand te kunnen bieden en om gezamenlijk de belangen van het gebied te behartigen. De dijkcommissie laat zich ook juridisch bijstaan en heeft als uitgangspunt dat zij vanaf nu een gesprekspartner is van het waterschap.

De projectleider (bijlage 1.3, 2016) geeft aan dat er na de periode van onduidelijkheid veel energie is gestoken in het verbeteren van de relatie met de stakeholders: *“Het waterschap heeft de situatie beeldend gemaakt. Laten zien wat er daadwerkelijk ging gebeuren, er was een enorme informatie- en contactbehoefte.”* De relatie is er sindsdien weer op vooruit gegaan maar de Dijkencommissie blijft iedere stap van het waterschap nauwlettend volgen.

Hoe groot was de mate van participatie van stakeholders gedurende de plan-en voorbereidingsfase van het project?

De mate van participatie van stakeholders is in dit project groot te noemen. Dat blijkt uit het feit dat het waterschap vanaf het begin getracht heeft de omgeving zoveel mogelijk te betrekken door het houden van keukentafelgesprekken, ontwerpateliers, informatieavonden en de oprichting van een klantbordgroep. Het bestuur van het waterschap heeft de keuze gemaakt om niet voor een behoudende lijn (zoals in het verleden) te kiezen, maar te gaan voor een ontwikkelende lijn in samenwerking met stakeholders. Hierdoor werd het mogelijk voor stakeholders om het voorkeurs tracé voor de dijk aan te geven. Bij het uiteindelijke ontwerp is na zorgvuldige afwegingen zoveel mogelijk rekening gehouden met wat de omgeving wilde.

Is er een duurzame relatie opgebouwd met de stakeholders?

Ondanks dat het project in de periode 2011-2013 te maken heeft gehad met een dalend draagvlak en een blijvend uitblijven van het gevoel dat het project noodzakelijk is. Zijn zowel de projectleider als de betrokken bestuurder het eens dat er op dit moment een vruchtbare samenwerking bestaat tussen waterschap en omgeving (Bijlage 1.3, 2016) Over het algemeen wordt gevoeld dat het waterschap de omgeving op een juiste wijze heeft betrokken bij het plan. Daarnaast heeft het waterschap samen met andere partijen zoveel mogelijk geprobeerd om het gebied te versterken. Dit kon rekenen op de goedkeuring van bewoners en belangengroepen.

Welke invloed heeft omgevingsmanagement gehad op de doorlooptijd van het project?

Omgevingsmanagement heeft een positieve invloed gehad op de doorlooptijd. Een project van deze omvang heeft plan- en voorbereidingsfase die jaren in beslag neemt, onder andere voor de grondverwerving. Dit maakt het project kwetsbaar voor vertragingen vanwege procedures door stakeholders. Het aantal zienswijzen (68

zienswijzen) en beroepschriften (5 beroepschriften waarvan er 2 inhoudelijk zijn behandeld en zijn afgewezen) bewijst dat omgevingsmanagement het projectverloop positief heeft beïnvloed. De latere vertraging die het project heeft doorgemaakt staat los van de effectiviteit van omgevingsmanagement tot dat moment. In de periode waarin het project vertraging opliep, ontstond door de vaak geringe en tegenstrijdige informatieverschaffing een verslechterde relatie met de omgeving. Het projectteam heeft er daarna alles aan gedaan om het draagvlak te herstellen. Door wederom intensief met de omgeving in gesprek te gaan en te voldoen aan de enorme informatiebehoefte van de omgeving is de relatie hierna weer genormaliseerd. Al met al zijn zowel Heemraad als de projectleider er van overtuigd dat omgevingsmanagement heeft gezorgd voor een positieve invloed op de doorlooptijd. De Heemraad (Bijlage 1.4, 2016): *“Het zijn sowieso lange trajecten maar op het moment dat je lijnrecht tegenover elkaar komt te staan als waterschap en grondeigenaar, zie je elkaar voor de onteigeningsrechter. De doorlooptijd zal dan opschuiven. Je kunt niet zeggen, dit stukje dijk doen we over 5 jaar wel. Omgevingsmanagement is hierbij een must, je hebt het nodig. Ik denk dat het de doorlooptijd verkort.”*

Wat waren de baten van omgevingsmanagement?

Omgevingsmanagement heeft voorkomen dat er lange beroepsprocedures moeten worden doorlopen. Een gemiddelde beroepsprocedure kost in dit geval volgens de bestuurder en projectleider 20.000 a 30.000 euro. Omdat het hier gaat om vermeden kosten is niet direct vast te stellen hoeveel budget dit heeft gescheeld. De projectleider (Bijlage 1.3, 2016) over de inzet grote inzet van omgevingsmanagement in de adviesfase: *“Met deze intensieve manier van omgevingsmanagement voorkom je waarschijnlijk 10 beroepsprocedures. En in beroepsprocedures gaat heel veel tijd zitten en dus geld. En dat voorkom je hiermee.”* Er kan worden geconcludeerd dat de inzet van budget voor omgevingsmanagement achteraf gezien verantwoord en effectief is geweest.

De samenwerkingsovereenkomsten die tijdens het project zijn ontstaan zijn baten voor zowel de opdrachtgever als de omgeving. De opdrachtgever heeft doormiddel van samenwerkingen met gemeenten en verenigingen rekeningen gehouden met de behoeften uit de omgeving. Dit heeft bijgedragen aan het behalen van de eigen doelstelling om de dijk ook in cultuur-historisch en ecologisch opzicht te laten bijdragen. Onder andere bij de samenwerkingsovereenkomst Grebbeliniedijk, tussen de provincie Utrecht, gemeente Amersfoort en Waterschap Vallei en Veluwe waarbij oude landschapselementen hersteld zijn. Er is er 1,4 hectare nieuwe natuur aangelegd en met de gemeenten Baarn en Bunsschoten zijn nieuwe fietspaden aangelegd. Deze voorbeelden van werk met werk heeft ook in deze casus gezorgd voor directe baten voor de omgeving.

Wat waren de kosten van omgevingsmanagement?

Door de grote inzet van mankracht zijn in de plan- en voorbereidingsfase veel kosten gemaakt. Door stakeholders op deze manier te betrekken ontstond in korte tijd veel werk. Volgens de projectleider groeide zijn team achter de drukte aan. Er kwam een grote druk te liggen om zo snel mogelijk aan de informatiebehoefte van de omgeving te voldoen. De gesprekken met de omgeving zorgden voor veel voorbereidingstijd en in de gesprekken zelf gaan ook veel werkuren zitten. De projectleider (Bijlage 1.3, 2016) over de start van het project: *“De gesprekken met ongeveer 100 bewoners, daar is ongeveer 600 uur ingestoken a 100 euro. Dat is 60.000 euro aan gesprekken in adviesfase. Dat is veel geld. Echter op een totaal project van 80 miljoen euro is het een beheermaatregel die op het totaal bijna niets kost.”* De werkwijze heeft dus gezorgd voor relatief hoge kosten voor omgevingsmanagement in de beginfase van het project. Echter op het totale projectbudget zijn deze bedragen zeer gering. Omdat de effectiviteit van omgevingsmanagement in deze casus is gebleken, zijn deze kosten goed te verantwoorden.

4.4 EINDANALYSE PROJECT ZUIDELIJKE RANDMEREN EN EEM

Werkwijze

De ontwikkelende lijn die het bestuur van het waterschap koos bij de start van dit project kwam mede door de voorkeuren van de portefeuillehouder en projectleider. Zij wisten uit voorgaande jaren dat het waterschap nauwelijks had gehandhaafd op de dijk. Toen het waterschap in de jaren voor dit project besloot dat de bomen moesten verdwijnen ontstond er een hoop onrust in de omgeving. Dit was voor hen een teken dat er een duidelijke lijn gevolgd moest worden maar dat de omgeving hierbij op een intensieve manier bij betrokken moest worden. De persoonlijke opvattingen van bestuur en projectleider geven ook aan dat ten tijde van de start van dit project het op deze wijze betrekken van de omgeving geen apart onderdeel uitmaakte van de standaard werkwijze.

Belangentegenstellingen

Het project Veiligheid Zuidelijke Randmeren en Eem heeft te maken met verschillende typen stakeholders met uiteenlopende belangen. Deze belangentegenstellingen noodzaakte het projectteam tijdens de omgevingsanalyse een strategie te ontwikkelen om met deze verschillende groepen om te gaan. Hoewel een groot aantal

stakeholders het project afbreuk kunnen doen. Hebben sommige elementen van de stakeholdersamenstelling het project ook baten opgeleverd. De tegenstellingen hebben het team meerdere malen een dienst bewezen omdat tijdens contactmomenten de verschillende typen stakeholders elkaar gingen reguleren. Deze regulatie ontstaat doordat een groot deel van de betrokkenen meer inzicht krijgt in elkaars belangen en de complexiteit ervan. Als gevolg daarvan zal het begrip voor elkaars belangen toenemen. Dit is een ontwikkeling waar een opdrachtgever zijn voordeel mee kan doen en hiermee kan sturen om een grotere mate van collectiviteit te bereiken. De tegenstellingen boden het waterschap ook de kans om als facilitator/linking pin op te treden. Door wensen en eisen met behulp van partners soms bij elkaar te brengen, ontstonden uit tegenstellingen nieuwe initiatieven.

Draagvlak is broos

Het project kreeg in 2011 te maken met een vertraging die los stond van omgevingsmanagement. Een technisch aspect van de voorbereiding moest opnieuw worden uitgevoerd. Omgevingsmanagement had zich van start tot het moment van vertraging ontwikkeld tot een waardevol instrument waardoor samenwerking met de stakeholders redelijk tot goed verliep. Toen het project stil kwam te liggen heeft het projectteam niet adequaat gehandeld door de omgeving slecht mee te nemen in de ontwikkelingen en de toekomst. De omgeving had na een lang traject afspraken gemaakt, die door het uitstel van werkzaamheden onder druk kwamen te staan. Dit leidde tot een enorme afbreuk van het opgebouwde draagvlak. De portefeuillehouder geeft toe dat het afbreukrisico van het draagvlak in die periode groot was. Wanneer je als projectteam investeert in de relatie met stakeholders zal de omgeving deze standaard gedurende het hele project blijven verlangen. Wanneer de kwaliteit van omgevingsmanagement in de cruciale plan- en voorbereidingstijd een lange tijd niet wordt gewaarborgd zorgt dit voor een scherpe afname van het vertrouwen en daarmee het draagvlak van het project.

**Figuur 13: De minister van
infrastructuur en Milieu geeft het
startsein voor de uitvoeringsfase in
2014 Bron: Rijksoverheid.nl**



5. CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

5.1 CONCLUSIES

In dit hoofdstuk worden op basis van de analyse van de twee casussen, de interviews, het literatuuronderzoek en de enquête conclusies getrokken en aanbevelingen gedaan. Het eerste onderdeel binnen dit hoofdstuk is de vergelijking tussen beide casussen. Nu de analyse van beide dijkversterkingsprojecten is gedaan wordt in het onderstaande overzicht een directe vergelijking gemaakt tussen beide casussen. In de vergelijking komen onderwerpen uit de deelvragen naar voren en worden andere relevante aspecten met elkaar vergeleken. De beantwoording wordt opgeknip in baten en in kosten. Daarnaast worden ook de uitkomsten die niet direct onder kosten en baten vallen benoemd onder overige uitkomsten.

5.1.1 VERGELIJKING WERKWIJZE, FINANCIËLE EN MAATSCHAPPELIJKE FACTOREN

Waterschap en project	<i>Amstel Gooi en Vecht Vechtdijken</i>	<i>Vallei en Veluwe Veiligheid zuidelijke randmeren en Eem</i>
Project/Omgevingskenmerken • Type project • Type bebouwing • Omvang project	• Dijkversterkingsproject • Dijk met lintbebouwing • Relatief klein gebied (7.7km)	• Dijkversterkingsproject • Dijk met lintbebouwing en door woonkernen • Groot gebied (22km)
Vooraf vastgestelde methode	• <i>Ja; volgens de methodiek van het omgevingsconvenant</i>	• <i>Nee; het traject wel ingegaan met behulp van een communicatiedeskundige maar geen vooraf vastgestelde methode voor omgevingsmanagement.</i> • <i>Door middel van milieueffectrapportage brede maatschappelijke participatie om tot een breed gedragen variant te komen</i>
Draagvlak	• <i>Sceptisch in het begin: in sommige gevallen weinig geloof in nut en noodzaak</i> • <i>Ontstaan eigenaarsgevoel</i>	• <i>Omgeving lange tijd sceptisch</i> • <i>Weinig geloof in nut en noodzaak</i> • <i>Opgebouwd draagvlak verdampt tijdens het stilliggen van het project en het onvoldoende informeren van de omgeving</i>
Participatie	• <i>Onderhandeling in met betrokken stakeholders.</i> • <i>Afspraken in omgevingsconvenant</i> • <i>Keukentafelgesprekken</i> • <i>Fietstocht door het gebied met projectleider</i> • <i>Informatieavonden</i>	• <i>Vanaf begin project klankbordgroep</i> • <i>Keukentafelgesprekken</i> • <i>Ontwerpateliers</i> • <i>Informatieavonden</i>
Transparantie	• <i>Werkwijze zeer transparant naar omgeving; proces stap voor stap inzichtelijk gemaakt</i> <i>Voorlichting</i>	• <i>Werkwijze zeer transparant tot vertraging optrad.</i> <i>Transparantie in die periode van vertraging onvoldoende</i>

	• Informatieavonden • Omgevingsconvenant: werkafspraken met de omgeving	• Voorlichting • Informatiebijeenkomsten
Bestuurlijke betrokkenheid	• Bestuurder(s) dicht op het proces. Bestuurder vaak aanwezig bij contactmomenten met de omgeving.	• Bestuurder(s) nauw bij het project betrokken. Deelgenomen aan contactmomenten met de omgeving.
Doorlooptijd	• Zeer korte doorlooptijd in vergelijking met vergelijkbare projecten AGV. Omgevingsmanagement heeft een versnellende werking gehad op het proces	• In grootschalig en complex projectgebied heeft omgevingsmanagement het proces naar waarschijnlijkheid een versnelling teweeggebracht (relatief weinig zienswijzen en beroepschriften)
Gebruik gemaakt van lokale kennis	• Ja, tijdens het gehele plan- en voorbereidingsproces	• Ja, onder andere tijdens het ontwerpatelier en eerste contactmomenten met de omgeving
Linking pin	• Linking pin: Vragen/initiatieven omgeving doorgezet naar juiste samenwerkingspartners	• Linking pin: partijen op diverse momenten bij elkaar gebracht zonder dat het waterschap hier daarna direct bij betrokken was
Werk met werk	• Samenwerking met nutsbedrijven: Liander heeft geïnvesteerd in de aanleg van aardgas. Geïntegreerd in de uitvoering dijkverbetering • Waterputten bekostigd door PWN	• Samenwerking gezocht met nutsbedrijven en verenigingen • Aanleg nieuwe fietspaden in samenwerking met gemeenten
Samenwerkingsverbanden ontstaan uit intensieve werkwijze	• Onderhoudsovereenkomst gesloten met bewoners	• Samenwerkingsovereenkomst • Onderhoudsovereenkomst gesloten met bewoners
Evaluatie werkwijze	• Uitgebreide evaluatie omgevingsconvenant	• Geen evaluatie
Concrete baten voor de omgeving als gevolg van de ingreep (in samenwerking met andere partijen)	• Bomen behouden voor het gebied • Gelijktijdig met werkzaamheden aan de dijk gasleidingen gelegd • Waterputten behouden	• Nieuwe fietspaden • Herstel Grebbelinieprofiel • Ontwikkeling Kuststrook • Ontwikkeling ziekenhuis Maatweg • Aanplanten rietlanden • Ontwikkeling nieuwe natuur • Aanpassing dijk om nieuwbouw roeivereniging mogelijk te maken
Kosten voor de omgeving als gevolg van de ingreep	• Verlies illegaal aangebrachte parkeerplaatsen • Verlies aan agrarische gronden • Verlies bomen	• Verlies aan agrarische gronden • Verlies van delen van achtertuinen
Kosten opdrachtgever	• Kosten inzet Omgevingsmanager en team (ondersteund door Tertium).	• Kosten inzet Omgevingsmanager en team + communicatie adviseur

	• <i>Kosten voor aanvullend onderzoek, gevraagd door de omgeving</i>	• <i>Extra kosten gemaakt door herstellen van draagvlak en verlies aan eerder ingezet budget omgevingsmanagement.</i>
Baten opdrachtgever	• <i>Vermeden kosten</i> • <i>Weinig zienswijzen en beroepschriften</i> • <i>Behalen doelstellingen omgevingsmanagement</i> • <i>Behalen doelstelling waterschap om de omgeving te laten participeren</i>	• <i>Vermeden kosten</i> • <i>Weinig zienswijzen en beroepschriften</i> • <i>Behalen doelstellingen omgevingsmanagement</i> • <i>Behalen doelstelling waterschap om de omgeving te laten participeren</i>

5.1.2 EINDCONCLUSIES PER CATEGORIE

Baten van omgevingsmanagement

- Omgevingsmanagement ingezet bij het project Vechtdijken heeft gezorgd voor een significante verkorting van de doorlooptijd van de plan- en voorbereidingsfase (vergeleken met vergelijkbare projecten van AGV). Een zeer gering aantal zienswijzen en beroepschriften zijn ingediend. Dit voorkwam kosten met betrekking tot beroepsprocedures. De grootste baat van omgevingsmanagement in deze casestudy zijn het halen van de doorlooptijd en het bewerkstelligen van een beperkt aantal bezwaar- en beroepschriften. Hiermee worden kosten vermeden.
- Omgevingsmanagement ingezet bij het project Veiligheid zuidelijke Randmeren en Eem zorgde voor een normale doorlooptijd van de plan- en voorbereidingsfase bij een project van deze omvang. Daarnaast zijn er een gering aantal zienswijzen en beroepschriften ingediend. Dit voorkwam kosten met betrekking tot beroepsprocedures.
- In deze casussen is gebleken dat het op een transparante manier voorlichten, betrekken en invloed geven kan leiden tot meer draagvlak waardoor het plan eerder wordt omarmt door de omgeving. De omgeving wordt gestimuleerd om zelf een bijdrage aan het plan te leveren. Zoals het inbrengen van lokale kennis en het aanboren van het lokale netwerk. De samenwerking tussen opdrachtgever en omgeving kan bijdragen aan het legitimiteitsgevoel van de ingreep.
- Omgevingsmanagement kan zorgen voor een linking pin functie van de opdrachtgever. Partijen zonder directe relatie kunnen worden samengebracht en hiermee profiteren van de ruimtelijke ingreep. Dit kan leiden tot een directe baat voor bijvoorbeeld nutsbedrijven en particulieren.
- Omgevingsmanagent zoals toegepast met behulp van het omgevingsconvenant is geschikt voor inzet bij dijkverbeteringsprojecten met omvang het Vechtdijkenproject. Waar er verschillende belangentegenstellingen zijn en de projectomgeving niet te groot is.
- Wanneer het organisatievermogen van de omgeving groot is en de belangentegenstellingen divers zijn, is intensief omgevingsmanagement (verregaande betrokkenheid en inbreng van de omgeving) toegepast door de opdrachtgever effectief.
- Omgevingsmanagement zoals toegepast in de Vechtdijkenprojecten heeft geleid tot een goede verstandhouding tussen opdrachtgever en omgeving. De opdrachtgever profiteert hiervan doordat de omgeving inzicht krijgt in wat de opdrachtgever doet, het begrip hiervoor groeit en het imago gesterkt wordt. In de toekomst kan de gebiedsgerichte aanpak hiervan profiteren.
- Omgevingsmanagement zoals toegepast in het project Veiligheid zuidelijke Randmeren heeft ondanks het dalende draagvlak tijdens de vertraging gezorgd voor een werkbare situatie waarbij de omgeving inspraak en invloed gekregen heeft. Overtuigen van nut en noodzaak bleef gedurende het traject een probleem.
- Omgevingsmanagement heeft in beide casussen geresulteerd in werk met werk. Stakeholders profiteerden van elkaars aanwezigheid door een vroegtijdige afstemming van waterschap, gemeenten, nutsbedrijven en burgers en leidde gecombineerde werkzaamheden en daarmee tot een besparing van kosten en concrete baten voor de omgeving.

Kosten van omgevingsmanagement

- De kosten van omgevingsmanagement tijdens planvormings- en voorbereidingsfase zijn in de casus Vechtdijken hoog, maar zijn niet per se hoger dan bij reguliere inzet (oude werkwijze) door het betreffende waterschap.
- Uit de interviews en de enquête blijkt dat medewerkers op basis van hun ervaringen aangeven dat de kosten van omgevingsmanagement niet opwegen tegen de baten die omgevingsmanagement financieel en maatschappelijk oplevert.
- In beide casussen bleek dat er is een grote personele inzet nodig voor intensieve manier van betrekken omgeving. Dit leidt tot een aantal pieken wat betreft inzet van personeel in de plan- en voorbereidingsfase.
- Er is budget nodig om de omgeving in korte tijd te voorzien van informatie, voor contactmomenten, onderzoek door externe partijen, afstemming met andere gevraagde informatie. Verhouding totale kosten en kosten omgevingsmanagement in de plan- en voorbereidingsfase relatief hoog.
- De grote informatiebehoefte van omgeving zorgde voor druk op het projectteam. Het is nodig om snel betrouwbare informatie te verstrekken aan de omgeving. Lang wachten en foutieve informatie schaadt het vertrouwen en daarmee de draagkracht.
- In de casus Zuidelijke randmeren en Eem heeft omgevingsmanagement dusdanige verwachtingen gecreëerd dat toen het project stil kwam te liggen er niet volgens de verwachtingen van de stakeholders gehandeld is. De investering in het draagvlak is dan grotendeels vervlogen.

Overige uitkomsten

- Het Omgevingsconvenant draagt bij aan de legitimering van de ruimtelijke ingreep. Door participatie ontstaat een gevoel van verantwoordelijkheid en inzicht en begrip in/voor de belangen van andere stakeholders.
- Het Omgevingsconvenant valt of staat bij de participatie van de omgeving. Om te komen tot een waardevol instrument waar de omgeving iets aan heeft is participatie van die omgeving een belangrijke voorwaarde.
- Het Omgevingsconvenant is een bruikbare nieuwe werkwijze gebleken om zonder tussenkomst van de overheid, overeenstemming te bereiken over ruimtelijke ingrepen. De juridische basis van het convenant is nog voor verbetering vatbaar.
- Hoe omgevingsmanagement is toegepast ligt heel erg aan de achtergrond en persoonlijke voorkeur van de projectmanager. Door te werken met een vooraf vastgestelde methodiek wordt deze persoonlijke factor beperkt maar blijft er ruimte voor persoonlijke accenten.
- Het betrekken van de omgeving als geheel kan een positief effect hebben op de gesprekken die gevoerd moeten worden over privaatrechtelijke aangelegenheden.
- Inspraak op zich is niet de succesfactor. Of de inspraak serieus wordt meegewogen en toegepast in het project zorgt pas voor meer vertrouwen en dus draagvlak bij de omgeving.
- Met oog op de nieuwe omgevingswet in 2018 is de aantoonbaarheid van participatie met stakeholders en het beoordelen van plannen van derden een must. De wet stelt dat het noodzakelijk is om als opdrachtgever de wensen en bezwaren van de omgeving te hebben meegewogen in de uiteindelijke afweging bij een ruimtelijke ingreep.
- Omgevingsmanagement bij waterschappen eist een constante afstemming tussen projectteam en bestuur. Vanaf de start moeten de kaders van wat wel en niet onder het mandaat van het bestuur valt duidelijk zijn. Onduidelijkheid over mate van participatie kan leiden tot verlies van draagvlak onder stakeholders.
- Uit interviews met betrokken medewerkers blijkt dat er gezocht wordt naar manieren om omgevingsmanagement te kwantificeren. Het vergelijken van vergelijkbare projecten wat betreft kosten en doorlooptijd zegt iets over de efficiëntie van de gekozen werkwijze.
- De enquêteresultaten geven aan dat de ondervraagden omgevingsmanagement als een noodzakelijkheid zien. Zij vinden dat het betrekken van de omgeving leidt tot toegevoegde waarde voor zowel project als de omgeving. En dat omgevingsmanagement het meest effectief is, als stakeholders al in de planvormingsfase worden betrokken.

5.2 BELANGRIJKSTE UITKOMSTEN

De belangrijkste baten van omgevingsmanagement die uit de casestudy naar voren komen hebben betrekking op de doorlooptijd van het project. In beide projecten heeft omgevingsmanagement gezorgd voor het behalen van de doorlooptijd en in het geval van het project Vechtdijken gezorgd voor een significante verkorting hiervan. Als gevolg hiervan konden de projecten zonder vertragingen - als gevolg van hindermacht van de omgeving - de uitvoeringsfase in. Deze hindermacht was beperkt doordat er in beide projecten weinig zienswijzen en beroepschriften werden ingediend. Omdat er nauwelijks beroepsprocedures doorlopen zijn levert dit naast de tijdswinst ook een besparing op aan kosten op, de zogenaamde vermeden kosten.

De belangrijkste baten van omgevingsmanagement voor de opdrachtgever zijn tijd en geld. De doelstelling van de waterschappen om de omgeving te laten meedenken en te betrekken bij de besluitvorming is in beide gevallen behaald en draagt bij aan het democratisch gehalte van de plannen. De werkwijzen in zoals toegepast in de casussen kunnen een voorbode zijn voor de werkwijze die vanaf 2018 in het kader van de nieuwe omgevingswet vaker zullen worden toegepast.

De belangrijkste bevindingen rond kosten van omgevingsmanagement zijn de hoge kosten in de plan- en voorbereidingsfase. Dit vanwege de grotere personeelsinzet en de grotere informatiebehoefte bij de omgeving door de manier van werken. De kosten zijn echter niet per se hoger te zijn dan reguliere werkwijze van het waterschap. De casus Veiligheid Zuidelijke Randmeren en Eem heeft duidelijk gemaakt dat wanneer omgevingsmanagement op een intensieve manier wordt toegepast het afbreukrisico groot is. Wanneer er niet gedurende het gehele traject eenzelfde kwaliteit van communicatie en transparantie wordt gehaald kan het draagvlak verdwijnen. De gemaakte kosten voor omgevingsmanagement zijn op dat geval (deels) tenietgedaan.

Uit de interviews en de enquête blijkt dat werknemers de inzet van omgevingsmanagement vandaag de dag als een must zien. Het draagt volgens de ondervraagden bij het draagvlak, minder bezwaar- en beroepschriften en aan een duurzame relatie met de omgeving. Daarnaast geven de ondervraagden aan dat baten van omgevingsmanagement in het algemeen opwegen tegen de kosten ervan.

5.3 AANBEVELINGEN

Uit de getrokken conclusies worden de volgende aanbevelingen gedaan. De aanbevelingen gaan enerzijds in op de inhoud, anderzijds op de manier van onderzoek.

Omgevingsmanagement:

- Omgevingsmanagement is in de onderzochte casussen een meerwaarde geweest voor de projecten wat betreft het beperken van bezwaar- en beroepsschriften. Omgevingsmanagement had in beide casussen een duidelijk positief effect op de doorlooptijd. Pas omgevingsmanagement daarom toe in dijkversterkingsprojecten.
- Betrek de omgeving in het vroegste stadium mogelijk (planfase) bij dijkversterkingsprojecten, hoe eerder de standpunten en wensen van partijen duidelijk zijn hoe effectiever de samenwerking is in het gehele proces. Hierdoor wordt voldaan aan de eisen die de nieuwe omgevingswet vanaf 2018 aan participatie van de omgeving.
- Werk via een vooraf vastgestelde methodiek om minder afhankelijk te zijn van persoonlijke stijl/affiniteit omgevingsmanager.
- Zorg voor constante bewaking van de kwaliteit van het omgevingsmanagement bekijk hierbij zowel de bedrijfsmatige als de publiekmatige kant. Een afname van de kwaliteit kan eerdere inspanningen teniet doen.

Onderzoek:

- Ex post evaluatie is geschikt om omgevingsmanagement te evalueren. De evaluatie geeft inzicht in het verloop van het proces en brengt de kosten en baten in beeld. Hierna kan de analyse plaatsvinden waaruit conclusies kunnen worden getrokken
- Voer vervolgonderzoek uit naar de kosten en baten van omgevingsmanagement bij andere typen projecten, zoals infrastructurele projecten met een grote impact op de omgeving.

5.4 BEANTWOORDING KENNISVRAAG

Welke strategieën zijn er om met deze overlast om te gaan?

In de inleiding zijn de soorten overlast in de twee dijkversterkingsprojecten naar voren gebracht. Door het doen van literatuuronderzoek en uit de interviews zijn manieren waarop de waterschappen en de betrokken aannemers met deze overlast omgaan, in kaart gebracht.

Bouwverkeer

Wat betreft het zware bouwverkeer worden de nodige maatregelen genomen. Zo wordt het verplicht gesteld dat bouwvoertuigen zoveel als mogelijk buiten de bebouwde kom rijden. Zodat de omgeving zo min mogelijk last heeft van het geluid en de eventuele bereikbaarheidshinder. Er worden metingen aan het wegdek uitgevoerd om achteraf de schade aan het wegdek in kaart te kunnen brengen.

Uitvoeringshinder

In het geval van de bouwhinder tijdens het project Veiligheid Zuidelijke randmeren en Eem worden damwandplanken in de grond aangebracht. Dichtbij de bebouwing wordt rekening gehouden met trillingshinder door bij de uitvoering een trillingsarme/ geluidsarme techniek te gebruiken. Uit de praktijk blijkt dat deze techniek nagenoeg nooit schade aan woningen toebrengt. Om dit te kunnen bepalen wordt vooraf een bouwkundige meting uitgevoerd. Tijdens de werkzaamheden wordt nauwlettend in de gaten gehouden of er geen schade aan woningen ontstaat. Na afloop van het project wordt er weer een meting uitgevoerd om eventuele schade te constateren. In de uitvoering zorgt deze methode ook voor minder geluidsoverlast.

Bij de werkzaamheden aan de waterkering in dichtbevolkte gebied van Bunschoten/Spakenburg wordt rekening gehouden met het toeristenseizoen. In het voorjaar en tijdens de zomer worden geen werkzaamheden aan de waterkering uitgevoerd in verband met evenementen. Deze werkzaamheden worden daarom in de wintermaanden uitgevoerd.

Communicatie

Ook communicatie naar belanghebbenden is een instrument om hinder en hinderbeleving te verminderen. In het geval van de casus Veiligheid Zuidelijke randmeren en Eem hinder ook opgenomen in het communicatieplan van de uitvoeringsfase. Verkeersmanagement wordt ingezet om alles wat betreft bereikbaarheid en omleidingsroutes in goede banen te leiden. De toegangswegen, fietsroutes, wandelpaden en vaarwegen moeten worden voorzien van heldere routeinformatie zodat bestemmingsverkeer via een alternatieve route alsnog de bestemming kan bereiken. Social media en de website worden ingezet om de omgeving te informeren over wijzigingen wat betreft bereikbaarheid en andere nuttige informatie. Het internet kan zeer veel bijdragen aan de beleving van hinder bij omwonenden. Door de snelle uitwisseling van informatie kan de initiatiefnemer de omgeving snel op de hoogte stellen van de laatste wijzigingen. De omgeving blijft zo meer betrokken bij het project en kan zich van tevoren instellen op te verwachten hinder of omleidingsroutes.

Naast bewegwijzering en internet worden ook informatieavonden georganiseerd waar men voor de start van de uitvoeringsfase op de hoogte wordt gesteld van het laatste nieuws rond de uitvoering. In het dorp Eemdijk, waar de impact van werkzaamheden zeer groot is, worden deze avonden vaker belegd. Met het inrichten van informatieposten in het gebied heeft de omgeving naast de aanwezige omgevingsmanager een fysieke locatie waar zij met vragen en opmerkingen terecht kunnen. De nodige informatieoverdracht en een plek waar stakeholders zich fysiek kunnen melden met klachten of opmerkingen draagt bij aan het vervullen van de informatiebehoefte die leeft bij de omgeving.

Pieter Jan Stallen (2012) is hoogleraar en zegt het volgende over hinderbeleving : *‘Het gevoel invloed te kunnen hebben is een belangrijke factor bij het ontstaan van stress of frustratie. Ben je speelbal, ontbreekt het gevoel van de mogelijkheid om invloed te kunnen uitoefenen? Dan is de hinderbeleving er eerder en ook groter.’* Een aanspreekpunt kan dus juist zorgen voor een snelle afwikkeling van problemen rond overlast. Wanneer omwonenden het gevoel hebben dat er met hun klachten iets wordt gedaan zullen zij minder vaak hinder ervaren.

Hoe kan de overlast al in de aanbestedingsfase worden verminderd?

Overlast kan sterk worden verminderd door hier tijdens de aanbestedingsfase al over na te denken. Zoals hierboven beschreven kan overlast worden gecompenseerd door maatregelen te nemen in de uitvoeringsfase. Echter voorkomen is beter dan genezen. Rijkswaterstaat is bijvoorbeeld een partij die aandacht besteedt aan bouwhinder in het aanbestedingstraject. Dit wordt gedaan aan de hand van gunningscriteria van de Economische Meest Voordelige Inschrijving (EMVI). Hiermee toetst Rijkswaterstaat de financiële aspecten van de aanbidding. Maar ook op andere criteria, waarvan hinderbeperking er een van is. Deze gunningscriteria komen tot stand door afstemming met de bij het project betrokken gemeenten en provincies. De scores van de aanbiddingen worden bepaald door de zogenaamde fictieve waarde. Elk criterium heeft zijn eigen vastgestelde

fictieve waarde. In dit geval is hinder opgedeeld in verkeershinder op rijkswegen en omgevingshinder. De eerste gaat in op beperking van hinder op het Hoofdwegennet, het Onderliggend Wegennet en de verkeershinderbeleving. Deze criteria worden opgebouwd aan de hand van maatregelen die de marktpartijen moeten opstellen om de hinder zoveel mogelijk te beperken. Het gaat hierbij om het opstellen van plannen om risico's te verminderen, overlast te beperken en te beheersen. Als laatste wordt een plan gevraagd met een uitwerking van hoe deze zaken binnen de eigen organisatie opgelost gaan worden.

Het tweede criteria omgevingshinder, houdt in het beperken van overlast voor de omgeving. Het gaat hierbij om overlast die ook tijdens de hierboven genoemd casussen speelde. Zoals hinder door geluid, trillingen en bouwverkeer. Natuurlijk blijft de omgeving van een project in zekere mate altijd last houden van hinder. Het volledig voorkomen is onmogelijk. De EMVI-criteria houden daar echter rekening mee. Er wordt gekeken naar de resterende hinder en hoe de marktpartij hiermee omgaat. Deze onvermijdelijke resthinder moet worden opgevangen door de planning van activiteiten zoveel mogelijk te optimaliseren en hierover te communiceren met de omgeving.

Doordat grote partijen als Rijkswaterstaat via de EMVI-methode marktpartijen opdrachten gunnen. Worden deze partijen gedwongen om in de aanbidding rekening te houden met bouwhinder voor de omgeving. Zo ontstaat naast het beperken van hinder in de uitvoeringsfase ook de noodzaak om vooraf al een plan op te stellen om hinder te verminderen.

LITERATUURLIJST

- Abrahamse, J. E. (2010). *De grote uitleg van Amsterdam: stadsontwikkeling in de zeventiende eeuw*. Geraadpleegd van <http://dare.uva.nl/document/2/71919>
- Aerts, R., & Ven, A. J. van der. (2015, november). Draagvlak voor windmolens. Geraadpleegd van <http://blogomgevingsrecht.nl/files/2015/11/ROM-november-2015.pdf>
- Antea Group. (z.j.). Omgevingsmanagement. Geraadpleegd van <http://www.anteagroup.nl/nl/diensten/omgevingsmanagement-0>
- Beleidsvaluatie. (z.j.). Ex post evaluatie. Geraadpleegd van <http://www.beleidsvaluatie.info/de-kern-van-beleidsvaluatie/ex-post-evaluatie/>
- Bos, J., & Harting, E. (2006). *Projectmatig creëren 2.0* (Herz. ed.). Schiedam, Nederland: Scriptum.
- BRO. (z.j.). De Omgevingswet, stand van zaken. Geraadpleegd van <http://bro.nl/nieuws/algemeen/31-03-2015-de-nieuwe-omgevingswet>
- Bryson, J. M. (2004). What to do when stakeholders matter. Geraadpleegd van https://www.accenture.com/us-en/~media/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Indurties_17/Accenture-Bryson-Stakeholder-ID-and-Analysis-PMR-Article.pdf
- Buist, H. M. (2012). *Het organiseren en standaardiseren van participatietrajecten bij de provincie Zuid-Holland*. Geraadpleegd van http://essay.utwente.nl/62311/1/BuistHM_0068837_openbaar.pdf
- Coenen, F., Peppel, R. van de, & Woltjer, J. (2001). *De evolutie van inspraak in de Nederlandse planning*. Geraadpleegd van http://doc.utwente.nl/43064/1/De_evolutie.pdf
- Commissie Elverding. (2008, 21 april). Adviesrapport Commissie Elverding (Sneller & Beter). Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2008/04/21/het-advies-van-de-commissie-versnelling-besluitvorming-infrastructurele-projecten>
- ECORYS i.s.m. Verwey-Jonker Instituut. (2008, april). Handleiding voor kostenbatenanalyses. Geraadpleegd van http://www.verwey-jonker.nl/doc/vitaliteit/1277_Eindversie%20handleiding%20kosten%20batenanalyse.pdf
- Gemeente Amsterdam. (2011). Omgevingsmanagement. Geraadpleegd van https://www.publicspaceinfo.nl/media/uploads/files/AMSTERDAM_2011_0005.pdf
- Hasselt, J.-J. van. (2012, 20 januari). Hinderbeleving. Geraadpleegd van <http://www.communicatieonline.nl/ opinie/hinderbeleving>
- Hinssen, S. (2015, 05 november). Communicatie en participatie bij waterbeheer. Geraadpleegd van <http://www.platform31.nl/nieuws/communicatie-en-participatie-bij-waterbeheer>
- Hoogheemraadschap Amstel, Gooi en Vecht. (2015, 28 april). Omgevingsconvenant Dijkverbetering Vreelandseweg. Geraadpleegd van <http://www.agv.nl/plannen/dijken/vreelandseweg/>
- Hoogheemraadschap Amstel, Gooi en Vecht. (2015, 26 april). Verslag van Inspraak. Geraadpleegd van <http://www.agv.nl/plannen/dijken/vreelandseweg/>
- Hoogheemraadschap Amstel, Gooi en Vecht. (2015, 17 april). Omgevingsconvenant Dijkverbetering Lage Klompweg en Klompweg. Geraadpleegd van <http://www.agv.nl/plannen/dijken/lage-klompweg/>
- Hoogheemraadschap Amstel, Gooi en Vecht. (2015, 12 mei). Verslag van Inspraak. Geraadpleegd van <http://www.agv.nl/plannen/dijken/lage-klompweg/>

- Hoogheemraadschap Amstel, Gooi en Vecht. (2015, 24 november). Omgevingsconvenant Vechtdijken - evaluatie van het totstandkomingsproces. Geraadpleegd op 29 maart, 2016, van <http://www.agv.nl/plannen/dijken/lage-klompweg/>
- Hoogheemraadschap Amstel, Gooi en Vecht. (2014, 3 december). Ontwerp Dijkverbeteringsplan Vreelandseweg. Geraadpleegd van www.agv.nl/media/.../14134931_RAP_20141202_DF01_Odvp-Vreelandseweg.pdf
- Hoogheemraadschap Amstel, Gooi en Vecht. (2015, 12 mei). Ontwerp Dijkverbeteringsplan Lage Klompweg. Geraadpleegd van www.agv.nl/media/.../15047441_RAP_20150512_DF_DVP-Lage-Klompweg.pdf
- Imfram magazine. (2014). 'Mutual gains, een wenkend perspectief'. Geraadpleegd van <http://magazine.infram.nl/2014/07/mutual-gains-een-wenkend-perspectief-waar-traditie/>
- King. (z.j.). Omgevingsmanagement is populair. Geraadpleegd van <http://king.cerium.nl/1834#.V0WKx5pJky9>
- Mulder, K. (2009, 23 februari). Kadernota beter betrokken. Geraadpleegd van https://vng.nl/files/vng/vng/Documenten/Extranet/Burgerzaken/bestanden_burgerparticipatie/Kadernota%20beter%20betrokken.pdf
- NCOI. (z.j.). Wat is het integraal Projectmanagement Model. Geraadpleegd van <http://www.ncoi.nl/Blog-Techniek/Wat-is-het-Integraal-Projectmanagement-Model.html>
- Nederlands Kenniscentrum voor ondergronds bouwen en ondergronds ruimtegebruik. (2011, september). De Onderbouwing. Geraadpleegd van http://www.cob.nl/uploads/media/De_Onderbouwing_10_2011.pdf
- Nijenhuis, A. (2015, 21 januari). Positie van burger onder omgevingswet wordt juist versterkt. Geraadpleegd van <http://www.binnenlandsbestuur.nl/burger-omgevingswet>
- Nijhoff, M. G. (2015, 28 juli). Timmerhuis Rotterdam case study duurzaamheid t.b.v. BREEAM credit MAN 9. Geraadpleegd van http://www.timmerhuisrotterdam.nl/contents/uploads/het-project/14_11.man-91-casy-study-timmerhuis-dd-28-07-2015.pdf
- Platform31. (2012). De ontwikkeling van burgerparticipatie tot overheidsparticipatie. Geraadpleegd van <http://kennisbank.platform31.nl/pages/28643/De-ontwikkeling-van-burgerparticipatie-tot-overheidsparticipatie.html>
- Proflexis. (z.j.). Wat is omgevingsmanagement. Geraadpleegd van <http://www.proflexis.nl/omgevingsmanagement/wat-is-omgevingsmanagement/>
- Raad van State. (2015, 27 mei). Uitspraak. Geraadpleegd van <http://uitspraken.rechtspraak.nl/inziendocument?id=ECLI:NL:RVS:2015:1702&keyword=Elektriciteit>
- Rijkswaterstaat. (z.j.). Integraal Projectmanagement. Geraadpleegd van <https://www.rijkswaterstaat.nl/zakelijk/zakendoen-met-rijkswaterstaat/werkwijzen/werkwijze-in-gww/werken-in-projecten/integraal-projectmanagement.aspx>
- Rijkswaterstaat. (2014, 04 september). Toelichting gunningcriteria `Beperking hinder tijdens de. Geraadpleegd van http://www.ikgaverder.nl/media/userfiles/media/documenten_module/3.%20Planstudie%20knooppunt%20Hoevelaken/Participatiestap%204/Memo_gunningcriteria_Hinder_tijdens_de_bouw_en_Wensvervulling.PDF
- Ruimtelijk Planbureau. (2006, 15 mei). Invloed van overheid op ruimtelijke ontwikkelingen neemt af [Persbericht]. Geraadpleegd van http://www.pbl.nl/nieuws/persberichten/2006/20060510-RPB_-Invloed-van-overheid-op-ruimtelijke-ontwikkelingen-neemt-af

- Sonsma, J. (2014, 01 april). CBA's: een introductie. Geraadpleegd van <http://www.tertium.nl/cbas-een-introductie/>
- Stibbe. (z.j.). Op weg naar de Omgevingswet. Geraadpleegd van <http://www.stibbeblog.nl/wp-content/uploads/2015/02/Bundel-Op-weg-naar-de-Omgevingswet-Stibbe.pdf>
- Tertium. (z.j.). Omgevingscontract. Geraadpleegd van <http://www.tertium.nl/omgevingscontract/>
- Tertium. (z.j.). Voorbeeld projecten. Geraadpleegd van <http://www.tertium.nl/omgevingscontract/voorbeeld-projecten/>
- Tertium. (2013, 17 juni). CBA's in Nederland? Eerste resultaten. Geraadpleegd van <http://www.tertium.nl/cbas-in-nederland-eerste-resultaten/>
- Van Aken, T. (2011, 23 januari). Wetenschap en praktijk in projectmanagement. Geraadpleegd van <http://www.projectenmanagen.nl/onderzoek/wetenschap-en-praktijk-in-projectmanagement>
- Waterschap Amstel, Gooi en Vecht. (2015, oktober). Dijkverbetering Vreelandseweg. Geraadpleegd op 25 april, 2016, van <http://www.agv.nl/plannen/dijken/vreelandseweg/>
- Waterschap Amstel, Gooi en Vecht. (2016, januari). Dijkverbetering (Lage) Klompweg. Geraadpleegd op 24 april, 2016, van <http://www.agv.nl/plannen/dijken/lage-klompweg/>
- Waterschap Vallei en Veluwe. (z.j.). Dijkverbetering Zuidelijke Randmeren en Eem. Aanpak ontwerp en uitvoering Kern Spakenburg. Geraadpleegd van <http://docplayer.nl/11937765-Dijkverbetering-zuidelijke-randmeren-en-eem-aanpak-ontwerp-en-uitvoering-kern-spakenburg.html>
- Waterschap Vallei en Veluwe. (z.j.). Dijkverbetering Zuidelijke Randmeren en Eem. Geraadpleegd op 25 mei, 2016, van <http://www.vallei-veluwe.nl/werk-uitvoering/dijkverbetering/>
- Waterschap Vallei en Veluwe. (2013, mei). Communicatieplan Uitvoeringsfase dijkverbetering Zuidelijke Randmeren en Eem. Geraadpleegd van https://www.publicspaceinfo.nl/media/uploads/files/WSVALLEIVE_2013_0001.pdf
- Waterschap Vallei en Veluwe. (2013). Communicatieplan Uitvoeringsfase dijkverbetering Zuidelijke Randmeren en Eem 2013-2016. Geraadpleegd van https://www.publicspaceinfo.nl/media/uploads/files/WSVALLEIVE_2013_0001.pdf
- Waterschap Vallei en Eem. (2009, 25 juni). Voorstel aan het algemeen bestuur. Geraadpleegd van www.vallei-veluwe.nl/publish/pages/10013/ab25juni2009-punt11a.pdf
- Werken aan programma's. (z.j.). Strategisch Omgevingsmanagement als uitgangspunt. Geraadpleegd van <http://werkenaanprogrammas.nl/strategisch-omgevingsmanagement-als-uitgangspunt>
- Wesselink, M. (2013). *Handboek Strategisch OmgevingsManagement* (3e ed.). Deventer, Nederland: Kluwer.
- Wesselink, M. J. F. (2011, januari). Strategisch Omgevingsmanagement(SOM) voor Maasvlakte 2. Geraadpleegd van <http://www.wesselinkvanzijst.nl/wp/wp-content/uploads/Artikel-1-Som-Bij-Maasvlakte.pdf>
- Witteveen + Bos. (2011, 07 april). Veiligheid Zuidelijke Randmeren samenvatting MER fase 2. Geraadpleegd van https://www.amersfoort.nl/ro-online/NL.IMRO.0307.BP00018-0201/tb_NL.IMRO.0307.BP00018-0201_24.pdf

BEGRIPPENLIJST

Omgevingsmanagement

“Het activeren, onderhouden en sturen van de relaties tussen het project en zijn omgeving, in dienst van het project” (*handreiking omgevingsmanagement, Joel Meijers, 2009*)

“Omgevingsmanagement gaat om het managen van projecten zodat ze binnen tijd en budget gerealiseerd kunnen worden waarbij stakeholders op een efficiënte manier betrokken worden; van strategie tot uitvoering.” (*Antea Group, anteagroup.nl*).

“Omgevingsmanagement is het geheel van activiteiten, gericht op verkennen en betrekken van alle omgevingspartijen, met als doel de eigen en gezamenlijke doelen te onderkennen en te realiseren en de regie te houden op de uitvoering van het eigen stakeholdersmanagement” (*bron: OM in projecten en Inspraak bij planvorming Rijkswaterstaat DVS jan. 2008 p. 8*).

In dit boekje hanteren we de volgende definitie voor omgevingsmanagement: het actief benaderen, betrekken, onderzoeken en regisseren van de projectomgeving, om de realisatie van een project mogelijk te maken en te versoepelen, onder andere door: overeenkomsten te zoeken, te informeren en bevragen, te communiceren, negatieve effecten weg te nemen, zorgvuldig voor te bereiden.

(*Rode boekje Omgevingsmanagement, Gemeente Amsterdam, 2011*)

Omgevingsmanagement is volgens Van Helvoort het zo goed mogelijk bij elkaar brengen van aspecten en belangen in de omgeving van het project met aspecten en belangen van het project zelf. Dit alles met als doel dat het project zo ongestoord mogelijk kan doorgaan en de omgeving zo normaal mogelijk kan functioneren. ‘Het doel hiervan is tweezijdig: een tevreden omgeving én het realiseren van de projectdoelen binnen tijd, geld en scope.’ (*Harry van Helvoort, Prorail, in De zoektocht naar het vak: omgevingsmanagement*)

Hindermacht

De instrumenten die burgers en organisaties kunnen inzetten om ontwikkelingen te verhinderen dan wel te vertragen. Hindermacht kan worden aangewend omdat het belang van partijen wordt geschaad.

Draagvlak

Het draagvlak voor een project hangt samen met de maatschappelijke wenselijkheid van het projectresultaat. Mensen kunnen vóór de realisatie zijn van een project, maar zwaar getroffen worden door de effecten van de aanleg van het project. Goed omgevingsmanagement kan dan helpen het draagvlak voor het project vast te houden.

Mensen die tegen de realisatie van het project zijn, vinden de effecten van de aanleg van een project sneller onacceptabel. In dat geval kan omgevingsmanagement hooguit bijdragen aan het acceptabel maken van de overlast. (*Maatschappelijke kosten-baten analyse, CROW, 23 juli 2012*).

Kosten

De kosten bestaan uit de hoeveelheid projectbudget er ingezet moet worden om omgevingsmanagement te kunnen uitvoeren. Deze kosten bestaan uit de loonkosten voor de omgevingsmanager(s) en eventuele ondersteuning hiervan. Daarnaast uit onderzoekskosten, externe kosten etc.

Vermeden kosten

Kosten die niet zijn gemaakt door de inzet van omgevingsmanagement. Hierbij gaat het om kosten voor bezwaar- en beroepsprocedures.

Baten

Wat levert het een opdrachtgever op wanneer het omgevingsmanagement toepast. Dit kan zijn het halen van de geplande doorlooptijd doordat er geen hinder van buiten is opgetreden. Maar ook zaken die niet direct in geld kunnen worden uitgedrukt als de vergroting van het netwerk, positieve publiciteit, draagvlak in de omgeving etc.

Maatschappelijk rendement

Maatschappelijk rendement kan niet altijd in geld of cijfers worden uitgedrukt. Het kan hier gaan om versterking van ruimtelijke aspecten in het projecten, projecten van andere aard die tegelijk worden uitgevoerd, werk met werk.

Stakeholder

Stakeholders zijn personen en partijen waarvan de belangen kunnen worden beïnvloed door een project, of die zelf de belangen van het project beïnvloeden. Dus omwonenden, belangenorganisaties, ondernemers en

gebruikers van de omgeving zoals voetgangers, fietsers, automobilisten en vervoerders. Vaak zijn er andere projecten die in de directe omgeving worden uitgevoerd en raakvlakken hebben. Verder zijn er meer 'onzichtbare' partijen met belangen in het projectgebied, zoals vastgoedeigenaren, de politiek en natuurlijk de stadsdelen. Kortom, iedereen die in de directe omgeving van het project een belang of een rol heeft, moet worden gezien als omgeving en daarmee als werkveld van omgevingsmanagement. (*Rode boekje Omgevingsmanagement, Gemeente Amsterdam, 2011*).

Conditionering

Conditionering betreft het planologisch-juridisch mogelijk maken en functievrij maken van een projectgebied voor realisatie van een project. Er zijn diverse processen die voorbereid of afgerond moeten zijn vòòr de uitvoering van een project kan starten. Hierbij gaat het om het verkrijgen van vergunningen, het verleggen van kabels en leidingen van derden en planologisch juridische conditionering (onder andere milieu, flora & fauna, bestemmingsplan, archeologie, niet-gesprongen explosieven en grondverwerving). (*Rode boekje omgevingsmanagement, Gemeente Amsterdam, 2011*)

Community Benefits Agreement

Een privé overeenkomst tussen de ontwikkelaar en een samenwerking van lokale partijen. De goedkeuring voor het project wordt gegeven in ruil voor voordelen voor de omgeving waarin het project zich afspeelt. Deze voordelen zijn de realisatie van extra arbeidsplaatsen, sociale woningbouw, of vergroening van de omgeving. (*The Community Benefits Agreement: A contract through deliberation, Joost Sonsma, 2014*).

Omgevingspartijen

Maatschappelijk, Markt, Politiek, Bestuurlijk en de interne projectomgeving. (*Contractvorming en Omgevingsmanagement, Soilpedia, z.d.*).

Rijkswaterstaat over de rol van de omgevingsmanager

Binnen Rijkswaterstaat wordt al snel van een project gesproken en worden instrumenten ingezet, die bij projectmatig werken horen zoals gedetailleerde actieplanningen, budgetbeheersing en faseringen. Echter: veelal is het werk van een omgevingsmanager niet onder te verdelen in strakke taken met duidelijke termijnen en benodigde middelen. (*Omgevingsmanager: onmisbare schakel tussen binnen en buiten, Rijkswaterstaat, 1 december 2009*).