

Omgevingsmanagement bij Waterschap Rivierenland

Onderzoek naar een methode voor gezamenlijk
omgevingsmanagement bij dijkversterkings-
projecten met een design & construct contract

Masterthesis Gijsbert Derksen
1 maart 2017



Colofon

Masterthesis

Project- en Procesmanagement
Hogeschool Van Hall – Larenstein te Velp

Auteur

Ing. G.A. (Gijsbert) Derksen	
Projectleider Waterschap Rivierenland, Technische Projecten	
Email: g.derksen@wsrl.nl	
Mobiel: 06 - 51 38 50 84	

Opdrachtgever

Drs. ir. P.W.G. (Peter) Willems	
Adviseur omgevingsmanagement / programmamanager DIK	
Email: p.willems@wsrl.nl	
Mobiel: 06 - 53 93 82 29	

Thesisbegeleider vanuit de opleiding

Drs. L. (Lubbert) Hakvoort	
Procesmanager gemeente Amsterdam, PMB	
Email: lubbert.hakvoort@hvhl.nl	
Mobiel: 06 - 51 10 47 51	

Assessor

Dr. ir. D.J. (Derk Jan) Stobbelaar	
Coördinator thesistrject Van Hall Larenstein	
Email: derkjan.stobbelaar@hvhl.nl	
Telefoon: 026 - 369 56 95	

Extern deskundige

Ir. J. (Jan) Baltissen	
Panta Rhei Watermanagement, zelfstandig adviseur	
Email: j.baltissen@wsrl.nl	
Mobiel: 06 - 10 15 09 09	

Inhoudsopgave

Colofon	2
Inhoudsopgave	3
Voorwoord	6
Samenvatting.....	7
1. Inleiding	8
1.1. Aanleiding.....	8
1.2. Probleem	9
1.3. Doel	11
1.4. Centrale vraagstelling.....	12
1.5. Onderzoeksmethode	12
1.5.1. Kwalitatief onderzoek	12
1.5.2. Fase 1: Onderzoeksfase.....	15
1.5.3. Fase 2: Ontwerpfase.....	21
1.5.4. Fase 3: Evaluatiefase	23
1.5.5. Ontwerpmodel (ontwerp cyclus model)	23
2. Theoretisch kader: van middeleeuwse Rijnlanders naar moderne omgevingsmanagers ..	25
2.1. Rijnlanders.....	25
2.2. Angelsaksische tegenhanger	25
2.3. Nederlandse principes.....	25
2.4. Van ‘dominerende overheid’ naar ‘consensus overheid’ (draagvlak).....	26
2.5. Definitie omgevingsmanagement	26
2.6. Oriëntaties, gedrag en communicatie	27
2.6.1. Gedrag, wat is dat precies?	27
2.6.2. Gedrag oriëntaties.....	28
2.6.3. Instrumenteel handelen.....	29
2.6.4. Strategisch handelen.....	29
2.6.5. Communicatief handelen	30
2.6.6. Zijn de oriëntaties Rijnlants of Angelsaksisch?.....	30
2.7. Conclusie theoretisch kader en gedragsoriëntaties.....	31
3. Geïntegreerde contractsoorten bij Waterschap Rivierenland	33
3.1. Rolverdeling opdrachtgever versus opdrachtnemer	33
3.2. Achtergrond van geïntegreerde contractvorm	34
3.3. Naar een meer gestructureerde werkwijze	35
3.4. Omgevingsmanagement in contracten	35
3.5. Traditionele manier van aanbesteden	35
3.6. Conclusie contractvormen	36
4. Omgevingsmanagement in de projectorganisatie dijkversterking	37

4.1.	IPM model	37
4.2.	De vijf rollen binnen IPM	37
4.3.	Onderlinge relaties tussen de rollen	38
4.4.	Inhoud van de rollen	38
4.5.	Projectmanagementmodel traditioneel contract	39
4.6.	Conclusie	39
5.	Waterschap Rivierenland	41
5.1.	Missie, visie en strategie van het waterschap	41
5.2.	Wensen en uitgangspunten	41
5.2.1.	Samenvatting wensen en uitgangspunten	43
6.	Onderzoek naar omgevingsmanagement in de praktijk	46
6.1.	Omgevingsaspecten vanuit de praktijk (ontwerp criteria)	46
6.2.	Gewenste situatie	46
6.2.1.	Operationele indicator omgeving	46
6.2.2.	Operationele indicator aanbesteding	47
6.2.3.	Operationele indicator: communicatie	49
6.2.4.	Operationele indicator: organisatie	49
6.2.5.	Operationele indicator: omgevingsmanagementstijl	51
6.2.6.	Samenvatting ontwerp criteria per operationele indicator	51
6.2.7.	Conclusie	54
7.	Analyse onderzoeksresultaten	55
7.1.	Analyse van operationele indicator omgeving	55
7.2.	Analyse van operationele indicator: aanbesteding	56
7.3.	Analyse van operationele indicator: communicatie	57
7.4.	Analyse van operationele indicator: organisatie	57
7.5.	Analyse van operationele indicator: omgevingsmanagementstijl	58
7.6.	Samenvatting analyse ontwerp criteria	59
7.7.	Bredere kijk op omgevingsmanagement	60
7.7.1.	Analyse van missie, visie en strategie	61
7.7.2.	Analyse van de missie	61
7.7.3.	Analyse van de visie	62
7.7.4.	Analyse van de strategie	63
7.7.5.	Samenvatting analyse missie, visie en strategie	64
7.8.	Visie	64
8.	Ontwerp van een methode	66
8.1.	Missie, visie en strategie	66
8.2.	Ontwerp methode voor gezamenlijk omgevingsmanagement	68
9.	Conclusies, discussie en aanbevelingen	75

9.1.	Conclusie strategisch niveau	75
9.2.	Conclusie tactisch niveau	76
9.3.	Conclusie operationeel niveau	76
9.4.	Discussie	77
9.5.	Aanbevelingen	80
10.	Reflectie onderzoek	85
11.	Bronnen en literatuur	91
12.	Bijlagen	95
12.1.	Definities	95
12.2.	Waterschap Rivierenland, wie en wat is dat?	95
12.2.1.	Gedrag versus oriëntaties	96
12.2.2.	Participatie	97
12.3.	Traditioneel bouwproces	97
12.4.	Innovatie bij geïntegreerde contractvormen	98
12.5.	Beschrijving verschillende rollen IPM model	100
12.6.	Operationele indicatoren	101
12.7.	Checklist als hulpmiddel voor de interviews	102
12.8.	Strategische analyse: 7S-model van McKinsey	104
12.9.	Discussiegesprek 1: Marjolein Brandt (APPM Hoofddorp)	105
12.10.	Discussiegesprek 2: Hans Verkerk (Waterschap Rivierenland)	106
12.11.	Discussie vakoverleg omgevingsmanagers	107
12.11.1.	Discussie stellingen vakoverleg omgevingsmanagers	108
12.11.2.	Verslag van de discussie	109

Voorwoord

In overleg met de opleidingscoördinator en mijn studiebegeleider, heb ik gekozen voor een onderzoek bij mijn werkgever Waterschap Rivierenland te Tiel. Mijn werkgever heeft niet alleen mijn studies gefaciliteerd maar ook tijd beschikbaar gesteld. Daarvoor ben ik Waterschap Rivierenland zeer dankbaar! In het bijzonder wil ik Gerard Maclean en Ruud Buis danken voor hun vertrouwen. Een onderzoek binnen de eigen organisatie is een mooie manier iets terug te kunnen doen. Mijn onderzoek is uitgevoerd bij de afdeling Weg- en Waterbouw, dijkversterkingsprojecten. Opdrachtgever is de heer P. (Peter) Willems, coördinator van het omgevingsmanagementteam.

Het proces om tot deze thesis te komen, lijkt veel op het proces dat ik afgelopen twee en een half jaar in mijn privéleven heb meegemaakt. Wikken en wegen of het onderwerp wel goed is, uitstellen en wachten op een goed moment ermee aan de slag te gaan. Uitstellen maar de draad toch weer oppakken om vervolgens toch de knoop door te haken om in actie te komen. Enige tijd heeft het proces stil gelegen omdat ik twijfelde over de toegevoegde waarde van het onderwerp, maar na gesprekken met mensen om mij heen zag ik in dat doorgaan en afronden toch de beste manier is. Een proces van vallen en opstaan, van vreugde en verdriet maar nimmer van spijt. Als (voormalig) technicus heb ik met het schrijven van deze thesis een hele duidelijke les geleerd. Het gaat niet om techniek, maar vooral om mensen, en dat maakt het werk boeiend maar ook complex.

Veel dank in de eerste plaats voor Janine voor je hulp en inspirerende gesprekken. Lubbert voor alle steun in moeilijke momenten, je vertrouwen dat het goed komt en onze mooie gesprekken. Wondou voor de momenten dat ik een vriend nodig had, Jan Obbink én Peter Willems voor jullie scherpe (tekstuele) blik. Veel dank ook voor Marjolein Brandt en Hans Verkerk. Ondanks jullie drukke werkzaamheden mocht ik elke keer weer een beroep op jullie doen. Zeer gewaardeerd! Ook wil ik Derk Jan Stobbelaar en Jan Baltissen bedanken voor het meedenken en mede beoordelen van mijn thesis.

Ten slotte wil ik de examencommissie van de masteropleiding Project en Procesmanagement hartelijk danken voor de extra tijd voor het afronden van mijn thesis.

En natuurlijk voor al die inspirerende mensen die mij geholpen en enthousiast hebben gemaakt voor het mooie vak omgevingsmanagement! Dank jullie wel.

Gijsbert Derksen
1 maart 2017

Samenvatting

Dit rapport beschrijft een onderzoek naar gezamenlijk uitvoeren van omgevingsmanagement bij een geïntegreerd design & construct contract (D&C). Resultaat van het onderzoek is dat er een duidelijke behoefte is aan een flexibel D&C contract; een contract dat de mogelijkheid biedt de opdrachtnemer in een vroeg stadium bij het project te betrekken. Gezamenlijk uitvoeren van omgevingsmanagement vanaf de start van het project door beide partijen; de opdrachtgever én de opdrachtnemer. Een contract dat ook de ruimte biedt optimaal gebruik te kunnen maken van marktinnovaties. In dit onderzoek is omgevingsmanagement als volgt gedefinieerd: *'het actief betrekken van omgevingspartijen om gezamenlijke doelen te onderkennen, te realiseren en regie te houden op de uitvoering van projecten'*.¹

Contractvormen toegepast bij Waterschap Rivierenland bij de realisatie van projecten, zijn vooral gericht op splitsing van verantwoordelijkheden. Omgevingsmanagement is daarbij vooral een taak van de opdrachtgever. Tegenwoordig worden steeds meer geïntegreerde contracten toegepast waarbij omgevingsmanagement juist een gezamenlijke taak is, opdrachtgever en opdrachtnemer hebben een gezamenlijke verantwoording. Contracten die juridisch uitgaan van scheiding van verantwoordelijkheden terwijl omgevingsmanagement in dat zelfde contract een gezamenlijke verantwoordelijkheid is. Dat staat haaks op elkaar. Een regulier geïntegreerd D&C-contract biedt niet de mogelijkheid verantwoordelijkheid te delen. Het contract is te star en onvoldoende flexibel. Het probleem is dat een D&C contract niet flexibel is en geen mogelijkheid biedt omgevingsmanagement gezamenlijk aan te pakken.

Toch zijn er wel degelijk mogelijkheden omgevingsmanagement gezamenlijk uit te voeren, zelfs binnen een flexibel contract. Doel van dit onderzoek is zoeken naar een contractvorm die deze mogelijkheden wel biedt. Een goede optie is een alliantie met de opdrachtgever aan te gaan, een D&C contract in combinatie met een alliantieovereenkomst (omgevingsmanagement als alliantievorm). Een tweede optie is een D&C contract waarbij al in een zeer vroeg projectstadium een opdrachtgever wordt gecontracteerd (aanbesteding op basis van voorafgaande selectie), ten slotte de laatste optie, een bouwteamconstructie. Deze laatste twee opties hebben een duidelijke voorkeur omdat het gezamenlijke aspect en gedeelde verantwoordelijkheden helder en goed geborgd zijn. De contractvormen zijn flexibel en bieden de mogelijkheid de opdrachtnemer al in een vroeg stadium bij het project te betrekken.

Als gezamenlijk omgevingsmanagement in een project een absolute must is, is een aanbeveling te kiezen voor een D&C contract met voorafgaande selectie of een bouwteamconstructie. Beide contractvormen bieden de mogelijkheid de opdrachtgever eerder in het projectproces te betrekken.

¹ Bron: Krol M., afstudeeronderzoek 'Nieuwe Werkwijze Omgevingsmanagement', augustus 2009

Onderzoeksfase

1. Inleiding

Dit hoofdstuk is een beschrijving van het probleem, doel- en de vraagstelling van het onderzoek. Deelvragen belichten elke een ander thema van omgevingsmanagement, dat uiteindelijk leidt tot beantwoording van de vraagstelling. De onderzoeksmethode en de daarbij te doorlopen onderzoekstappen, is ten slotte ook in dit hoofdstuk opgenomen.

1.1. Aanleiding

Omgevingsmanagement is een modern woord voor iets dat in Nederland al eeuwenlang bestaat: onderling afstemmen om tot een succesvolle samenwerking te komen. Honderden jaren geleden onderkenden dorpen en buurtschappen het belang samen te werken om de waterhuishouding te regelen. Het oudste samenwerkingsverband vond plaats in Utrecht omstreeks het jaar 1122, toen op initiatief van de bisschop van Utrecht twintig buurtschappen de handen in een sloegen voor een afdamming van de Kromme Rijn onder Wijk bij Duurstede.² Een coöperatieve samenwerking en overlegvorm dat wij het hedendaagse ‘polderen’ noemen. Men wist heel goed om te overleven, dat onderlinge overeenstemming (draagvlak) noodzakelijk was. De bisschop was toen al een soort van omgevingsmanager die nut en noodzaak onderkende en mensen bij elkaar bracht.

Professor Joop Koppenjan stelt dat omgevingsmanagement bij omgevingspartijen een mate van bereidheid veronderstelt om met elkaar in afstemming te komen.³ Het betrekken van de omgeving draagt bij aan de acceptatie van het project. Het kan zelfs leiden tot een beter project omdat lokale (gebied)kennis een goede input voor het project kan zijn. Door vroegtijdig de omgeving bij plannen te betrekken, voorkomt men mogelijke kostbare en tijdrovende aanpassingen achteraf.

In het rapport Positionering Projectbureau Voorbereiding Dijkverbetering⁴ stelt het toenmalige Programmabureau Dijkverbetering dat *creëren van draagvlak* in de omgeving en het *organiseren van communicatie* met stakeholders de belangrijkste redenen zijn omgevingsmanagement bij dijkversterkingsprojecten te gebruiken. Omgevingsmanagement is voor de organisatie belangrijk. Voorheen was dit een taak van de projectleider, die omgevingsmanager ‘erbij moest doen’. Tegenwoordig is omgevingsmanagement een volwaardig beroep.

‘Veel organisaties zijn van zichzelf al ingewikkeld, maar als er situaties zijn waar meer organisaties bij zijn betrokken, dan wordt het nog ingewikkelder. En als vele betrokken organisaties ook nog verschillende belangen en doelstellingen, visies op de werkelijkheid en karakters hebben, dan wordt het pas echt ingewikkeld’, zoals professor Ganzevoort het treffend verwoord.⁵ Derison en Slangen concluderen in hun boek ‘Help, er ligt een weg in mijn tuin’, terecht dat communicatie onmisbaar is draagvlak van de omgevingspartijen te verkrijgen en behouden.⁶ Margreet Krol stelt dat *actief betrekken* van omgevingspartijen ook een belangrijk aspect van omgevingsmanagement is.⁷ Maar wat is dan actief betrekken? De literatuur spreekt over *communicatie en sturen van gedrag*. Gedrag dusdanig beïn-

² Bron: http://cultureelerfgoed.nl/sites/default/publicftp/CultGIS/Kromme_Rijng gebied_en_Utrecht.pdf. Gelezen 20 september 2015 (red.)

³ Bron: publicatie Koppenjan J. ‘Omgevingsmanagement: een meervoudige opgave’ in boek ‘De zoektocht naar het vak omgevingsmanagement’ gepubliceerd door Neerlands diep, academie voor publieke bouw- en infraprojecten, 2010 (red.)

⁴ Bron: Waterschap Rivierenland, Kooij van der, D.L. rapport ‘Positionering Projectbureau Voorbereiding Dijkverbetering’, 31 december 2009/29 januari 2010

⁵ Bron: Ganzevoort W., voorwoord in boek ‘Handboek Strategisch Omgevingsmanagement’, april 2010 (red.)

⁶ Bron: Derison B. en Slangen N., ‘Help, er ligt een weg in mijn tuin’, 2012

⁷ Bron: Krol M., afstudeeronderzoek ‘Nieuwe Werkwijze Omgevingsmanagement’, augustus 2009

vloeden dat (beleid)doelstellingen worden gerealiseerd.^{8,9} Vrij vertaald: omgevingsmanagement is ook beïnvloeden en sturen van gedrag door communicatie.

Dit onderzoek gaat over hanteerbaar maken van ingewikkelde omstandigheden in een situatie waar verschillende organisaties bij betrokken zijn die ook nog eigen belangen hebben. Daarbij wordt in deze organisaties ook nog een complexe contractvorm gebruikt. Technische zaken is eigenlijk niet het grootste probleem, vaak gaat het mis in de communicatie tussen opdrachtgever en de omgeving. Mensen willen gehoord worden en actief bij projecten worden betrokken. De Nederlandse Rijksoverheid propageert dat de huidige maatschappij niet meer als verzorgingsstaat kan blijven bestaan en steeds meer een participatiesamenleving wordt. De overheid gaat steeds meer uit van de eigen kracht en zelfredzaamheid van eenieder. Ziek of gezond, weerbaar of kwetsbaar, oude of nieuwe Nederlander, alle burgers hebben naast rechten op zorg en andere voorzieningen, ook de *plicht* om voor zichzelf en *hun omgeving* op te komen.¹⁰ Koning Willem-Alexander zei het in zijn eerste troonrede op Prinsjesdag 2013 als volgt: 'De klassieke verzorgingsstaat verandert langzaam maar zeker in een participatiesamenleving. Van iedereen die dat kan, wordt gevraagd verantwoordelijkheid te nemen voor zijn of haar eigen leven en omgeving. Wanneer mensen zelf vorm geven aan hun toekomst, voegen zij niet alleen waarde toe aan hun eigen leven, maar ook aan de samenleving als geheel'.¹¹

Dezelfde overheden, dus óók Waterschap Rivierenland, hebben de taak burgers (meer) bij hun plannen te betrekken. Niet alleen informeren, vooral ook actief samenwerken. En daar wringt de schoen, op welk moment informeer je burgers? Al in een vroeg stadium? Risico is dat er dan niet veel te vertellen valt. Plannen zijn nog niet concreet genoeg terwijl mensen juist willen weten wat er 'in hun achtertuin' gebeurt. Burgers informeren als plannen al redelijk concreet zijn? Dan voelen mensen zich mogelijk gepasseerd, immers zijn de plannen 'al bedacht' en inspraak is niet meer mogelijk. Voor het waterschap een lastig dilemma. Het wordt nog ingewikkelder als een derde partij in beeld komt: de opdrachtnemer. Contractueel wordt van hem verwacht dat hij (een deel) van de burgerparticipatie van de opdrachtgever overneemt. Anders gezegd, hij is pas in een relatief late fase van het project verantwoordelijk voor het behartigen van opdrachtgeversbelangen en het (deels) slagen van burgerparticipatie.

Met dit onderzoek ga ik een ingewikkeld communicatief proces (omgevingsmanagement) bij een geïntegreerde contractvorm uiteen rafelen en proberen helder te krijgen. Met een praktijkgericht onderzoek (kwalitatief onderzoek) knelpunten benoemen en onderzoeken op welke wijze hiermee wordt omgegaan. Basis van het onderzoek zijn naast een literatuurstudie, ervaringen en meningen van deskundigen in het vakgebied.

1.2. Probleem

In Nederland wordt in toenemende mate gewerkt met geïntegreerde contracten. Dit soort contracten zijn door goede ervaringen vanuit het buitenland, in de jaren negentig van de vorige eeuw 'overgewaaid' naar ons land. Vanwege meer behoefte aan vrijheid, inbreng van innovatie vanuit de markt en contractflexibiliteit, ontwikkelde ProRail in de jaren negentig van de vorige eeuw een soort van geïntegreerd contract. Een contractvorm waarbij projectfasen in elkaar zijn geschoven en projectverantwoordelijkheden gezamenlijk van opdrachtgever en opdrachtnemer is gedeeld, het zogenaamd geïntegreerde contract. De toen veel gebruikte reguliere contractvormen zijn nog steeds prima bruikbaar, deze contracten zijn vooral gericht op het traditionele bouwproces; de opdrachtgever bepaald en de aannemer bouwt.

⁸ Bron: Prinsen, M., uitgave Platform, nr. 11 Verleiden met beleid 01-11-2009 (red.)

⁹ Bron: Derison B. en Slangen N., 'Help, er ligt een weg in mijn tuin', 2012

¹⁰ Bron: Wikipedia, participatiesamenleving. Gelezen op 22 september 2016 (red.)

¹¹ Bron: troonrede Z.K.H. Koning Willem-Alexander, Prinsjesdag 2013

Waterschap Rivierenland heeft een stevige opgave om de komende jaren de nodige dijktrajecten te versterken. Niet alleen is technische complexiteit een kwestie, projecten staan ook onder een stevige tijdsdruk. Het waterschap beseft dat projecten realiseren met traditionele contracten nogal tijdrovend, arbeidsintensief en weinig flexibel is. In het rapport 'Positionering Projectbureau Voorbereiding Dijkverbetering'¹² stelt zij, net zoals de Rijksoverheid, de markt zoveel mogelijk wil betrekken bij het ontwerp, al in een vroeg projectstadium. Een traditioneel bestek biedt deze mogelijkheid niet, geïntegreerde contractvormen juist wel. Waterschap Rivierenland heeft om deze reden gekozen geïntegreerde contractvormen meer toe te passen bij dijkversterkingsprojecten. Basisprincipe van dit soort contracten is het beter benutten van marktinnovatie én aanzienlijke tijdswinst omdat verschillende projectfasen (ontwerp- en voorbereidingsfase) door de markt worden uitgevoerd.¹³

Veel gebruikte geïntegreerde contracten zijn E&C- (engineering & construct), D&C- (design & construct), DBFMO- (design, build, finance, maintain en operate) en turn key-contract ('sleutel klaar' opleveren). Waterschap Rivierenland gebruikt vooral het E&C en het D&C-contract. De overig genoemde contractsoorten zijn voor het waterschap niet interessant. Bij deze contracten wordt letterlijk het hele project door een marktpartij uitgevoerd. Waterschap Rivierenland is (nog) niet zover en wil niet alle projectfasen uit handen geven omdat er dan onvoldoende controle op de voortgang en kwaliteit van het eindresultaat is. Met name de finance, maintain en operate (financieel, onderhoud en beheer) fasen wil Waterschap Rivierenland in eigen beheer houden.¹⁴

Waterschap Rivierenland heeft in eerste instantie gekozen voor een zogenaamd geïntegreerd E&C-contract. Stelt zelf het hoofdontwerp op, technische voorbereidingen en realisatie wordt vervolgens door een marktpartij uitgevoerd. Voordeel van dit contract is dat de opdrachtgever duidelijke invloed heeft op het eindresultaat. Bij een D&C-contract is dit anders, zowel de ontwerp-, voorbereidingen en realisatie is de verantwoordelijkheid van een marktpartij. Opdrachtgever heeft niet veel invloed op het eindresultaat. Een belangrijk kenmerk van een geïntegreerd contract is dat de opdrachtnemer een deel van het takenpakket van de opdrachtgever uitvoert. Een verschuiving van werkzaamheden én verantwoordelijkheden naar de markt. Niet alle opdrachtgevers kunnen of willen verantwoordelijkheden overdragen aan een marktpartij. Andersom geredeneerd geldt ook dat niet elke opdrachtnemer geschikt is taken en verantwoordelijkheden van de opdrachtgever op zich te nemen. Mijn opdrachtgever vraagt zich terecht af of omgevingsmanagement bij een geïntegreerd contract aan de markt moet worden overgedragen, of dat dit een taak van hem zelf blijft.

Onderzocht wordt of omgevingsmanagement bij een D&C-contract al dan niet *gezamenlijk* uitgevoerd kan worden. Omgedraaid kan worden gesteld: onder welke omstandigheden is door twee partijen (lees gezamenlijk) uitvoeren van omgevingsmanagement succesvol bij een D&C-contract? Is dit een specifieke taak van de opdrachtgever, of misschien juist wel van de opdrachtnemer? Uitgangspunt van het onderzoek is de centrale rol van de opdrachtgever. De rol van de opdrachtnemer kan niet zomaar los van de opdrachtgever worden gezien omdat zij samen betrokken zijn bij het omgevingsmanagement, ze zijn een team.

Bij een traditionele contractvorm zijn taken en rolverdelingen van zowel de opdrachtgever als de opdrachtnemer helder; omgevingsmanagement is dan een taak van de opdrachtgever, de opdrachtnemer houdt zich alleen bezig met de realisatie van het project. Bij een D&C-contractvorm ligt dit anders. Waterschap Rivierenland heeft bewust gekozen omgevingsmanagement op te delen. Zowel de opdrachtgever als de opdrachtnemer doen samen het omgevingsmanagement. In het projectcontract is dit vastgelegd. Beide partijen zijn contractueel verplicht elkaars belangen te behartigen. Welke voorwaarden en aspecten zijn dan nodig om gezamenlijk omgevingsmanagement succesvol uit te voeren?

¹² Bron: Waterschap Rivierenland, Kooij van der, D.L. rapport 'Positionering Projectbureau Voorbereiding Dijkverbetering', 31 december 2009/29 januari 2010

¹³ Bron: <http://www.crow.nl/vakgebieden/contracteren/uavgc>. Gelezen op 22 september 2016 (red.)

¹⁴ Bron: gesprek met opdrachtgever en coördinator omgevingsmanagementteam P. Willems, 11 april 2015

voeren zonder dat ze elkaar ‘voor de voeten lopen’. De huidige ervaring van het waterschap is dat stakeholders het lastig vinden zaken te doen met een opdrachtnemende partij omdat in het voorbereidingstraject juist de opdrachtgever de gesprekspartner is geweest. Een alternatief is dat het waterschap zelf het omgevingsmanagement blijft uitvoeren. Of opdelen van omgevingsmanagement een juiste keus is, zal blijken uit het onderzoek.

Bewonerscommunicatie, ook wel bouwcommunicatie, overleg met vergunningverlener en handhavers en contacten met nutsbedrijven zijn zaken die de opdrachtnemer uitvoert. Taakverdeling, verantwoordelijkheid en bevoegdheden hiervoor, zijn niet altijd even duidelijk en voor beide partijen wezenlijk anders. De opdrachtgever, het waterschap, wil de publiekscommunicatie met pers en media zelf blijven doen om haar imago te beschermen.

Dit rapport behandelt de invalshoek van de opdrachtgever; Waterschap Rivierenland, afdeling Wegen Waterbouw. Het waterschap heeft immers een groot belang bij goed functioneren van omgevingsmanagement, zij als opdrachtgever is het ‘gezicht’ van het project. Als communicatie niet lekker loopt, is het waterschap voor pers en media het eerste aanspreekpunt. Negatief nieuws is niet gewenst, behouden van projectdraagvlak is erg belangrijk. Niet alleen voor de korte termijn maar juist voor toekomstige dijkversterkingsprojecten.

Alleen de rol van de opdrachtgever wordt onderzocht, het belang van de opdrachtnemer valt buiten de scope van het onderzoek. Omgevingsmanager is volgens de Van Dale zowel mannelijk als vrouwelijk. In het onderzoek wordt de mannelijke vorm gehanteerd.

Resumerend:

Het probleem is dat Waterschap Rivierenland bij realisatie van dijkversterkingsprojecten met een D&C-contract, samen met een marktpartij gezamenlijk omgevingsmanagement wil uitvoeren maar daarvoor geen goede en eenduidige methode heeft.

1.3. Doel

Primair doel van dit onderzoek is een mogelijke methode op te stellen voor uitvoeren van gezamenlijk omgevingsmanagement bij een D&C-contract voor dijkversterkingsprojecten van Waterschap Rivierenland. Resultaat van het onderzoek is een methode voor het gezamenlijk uitvoeren van omgevingsmanagement bij de D&C-contractvorm.

Secundair doel is een bijdrage leveren aan de positiebepaling van omgevingsmanagement bij Waterschap Rivierenland. Dit rapport draagt bij aan de discussie over de (door)ontwikkeling van omgevingsmanagement binnen de organisatie en op welke wijze dit vorm kan worden gegeven. Voor het opstellen van een *zienswijze omgevingsmanagement nu en in de toekomst*, heeft de opdrachtgever behoefte aan een brede beschouwing van omgevingsmanagement binnen de organisatie. Een brede beschouwing houdt in dat het onderzoek op verschillende lagen / organisatieniveaus wordt uitgevoerd. De drie niveaus zijn: 1. strategisch-, 2. tactisch- en 3. operationeel niveau, de hoofdlijnen van de organisatie van Waterschap Rivierenland. Strategisch niveau wordt de organisatie aangestuurd door het algemeen bestuur, directie en afdelingshoofden. Op tactisch niveau zijn dit de teamleiders en coördinatoren en ten slotte op operationele niveau de omgevingsmanagers. De resultaten van dit onderzoek zijn voor de opdrachtgever een tussenproduct, een bouwsteen voor de verdere ontwikkeling en professionalisering van omgevingsmanagement.

Resumerend:

Het doel is onderzoek doen naar een mogelijke manier voor het uitvoeren van gezamenlijk omgevingsmanagement toegepast bij een D&C-contract voor dijkversterkingsprojecten van Waterschap Rivierenland.

1.4. Centrale vraagstelling

Het probleem wordt onderzocht op basis van de volgende centrale vraagstelling en de daarvan afgeleide deelvragen.

De centrale vraag is: wat is een mogelijke methode voor het uitvoeren van gezamenlijk omgevingsmanagement bij een geïntegreerd D&C-contract voor de realisatie van dijkversterkingsprojecten van Waterschap Rivierenland?

1.5. Onderzoeksmethode

Deze paragraaf is een toelichting op de onderzoeksmethode. De te doorlopen onderzoeksfases zijn beschreven en wordt dieper ingegaan op het doel, de methode en het resultaat van het onderzoek.

1.5.1. Kwalitatief onderzoek

Dit onderzoek is volgens de *kwalitatieve onderzoeksmethode* uitgevoerd. Onderzoeksvragen bij een kwalitatief onderzoek zijn vooral gericht op het vergaren van praktische en toepasbare kennis. Een kenmerk van dit onderzoek is dat er veel waarde wordt gehecht aan de betekenis die mensen (deelnemers aan het onderzoek) aan de problematiek geven. De ervaringen van mensen die betrokken zijn bij het vak omgevingsmanagement, dragen voor het overgrote deel bij aan het opstellen van mijn visie voor het gezamenlijk uitvoeren van omgevingsmanagement.

Verhoeven stelt in haar boek dat een kwalitatief onderzoek 'open en flexibel' is. Ze stelt dat het *de* manier is onderzoek in het 'veld' te doen omdat deze wijze van onderzoeken in gaat op de *beleving* van het onderzochte, de wijze waarop mensen de problematiek ervaren. De verzamelde gegevens zijn echter wel subjectief en interpretatief omdat dit veelal meningen en ervaringen zijn.¹⁵ Doelgroep van het onderzoek zijn mensen met vooral een brede achtergrond en specifieke ervaringen in het vak omgevingsmanagement. Hierdoor zijn de onderzoeksresultaten zoveel mogelijk representatief.

Dit kwalitatieve onderzoek is een zogenaamd praktijkgericht onderzoek dat gericht is op het verkrijgen van informatie over *wat* en *waarom* er iets leeft onder een bepaalde doelgroep. Het onderzoek richt zich specifiek op een praktijkprobleem: het gezamenlijk uitvoeren van omgevingsmanagement. De toegepaste methode van onderzoeken geeft veel informatie over achterliggende motieven, ervaringen en ideeën van mensen en is zeer geschikt voor het uitvoeren van het onderzoek.¹⁶ Verschuren beschrijft in zijn boek 'de probleemstelling voor een onderzoek' dat een praktijkgericht onderzoek een goede systematiek is voor het ontwikkelen van een *nieuw* procesmodel.¹⁷ Gezamenlijk uitvoeren van omgevingsmanagement is een nieuw soort procesmodel. Verschuren noemt het kwalitatieve onderzoekmodel, het zogenaamde 'ontwerp cyclus' model.¹⁸

Het onderzoek is op hoofdlijnen onderverdeeld in een drietal fasen. Deze fasen zijn de onderzoeks-, ontwerp- en evaluatiefase. Elke fase bestaat uit onderdelen die op elkaar aansluiten. Een nieuwe fase wordt pas gestart als de vorige fase is afgesloten. Tabel 1 op de volgende pagina's is een schematische weergave van de onderzoeksfases en welke stappen daarbij doorlopen worden. Per onderdeel is het doel en de gebruikte methode aangegeven. In de volgende paragrafen wordt elke onderzoekstap toelicht.

¹⁵ Bron: Verhoeven N., Wat is onderzoek?, 2011 4^e druk (red.)

¹⁶ Bron: www.rightmarktonderzoek.nl/methoden-onderzoek/kwalitatief-onderzoek, website bezocht op 19 maart 2014

¹⁷ Bron: Verschuren P., 'De probleemstelling voor een onderzoek', 2011, 14^e druk (red.)

¹⁸ Bron: Verhoeven N., Wat is onderzoek?, 2011 4^e druk (red.)

Fase	Hoofdstuk	Onderzoekdeel	Doel	Methode
Onderzoeksfase	1. Inleiding	Aanleiding van het onderzoek	Probleem, doel en vraagstelling	half gestructureerd en open interview met opdrachtgever ¹⁹
Onderzoeksfase	2. Theoretisch kader: van middeleeuwse Rijnlanders naar moderne omgevingsmanagers	Definitie omgevingsmanagement	Vaststellen definitie	Literatuurstudie: primaire- en secundaire bronnen ²⁰ en gesprek met opdrachtgever op basis van half gestructureerd en open gesprek
Onderzoeksfase	2. Theoretisch kader: van middeleeuwse Rijnlanders naar moderne omgevingsmanagers	Kaders vaststellen	Vaststellen theoretische kaders	Literatuurstudie: primaire- en secundaire bronnen (wetenschappelijke + documenten)
Onderzoeksfase	3. geïntegreerde contractsoorten bij Waterschap Rivierenland	Soorten geïntegreerde contracten	Inventarisatie van geïntegreerde contracten bij Waterschap Rivierenland en IPM projectmodel	Literatuurstudie: primaire- en secundaire bronnen (wetenschappelijk en documenten)
Onderzoeksfase	4. omgevingsmanagement in de projectorganisatie dijkversterking	Omgevingsmanagement in de projectorganisatie dijkversterking	Wijze van verankering en toepassing omgevingsmanagement bij dijkversterking	Literatuurstudie: primaire- en secundaire bronnen (wetenschappelijk en documenten) en half gestructureerd en open interviews met opdrachtgever en omgevingsmanagers van Waterschap Rivierenland
Onderzoeksfase	5. Waterschap Rivierenland	Wensen en uitgangspunten van de omgevingsmanagement organisatie van Waterschap Rivierenland	Bestudering van wensen en uitgangspunten	Half gestructureerd en open interviews met opdrachtgever en omgevingsmanagers van Waterschap Rivierenland

¹⁹ Bron: Baarda B. en Van der Hulst M., 'Basisboek Interviewen, handleiding voor het voorbereiden en afnemen van interviews', 2012, 3^e druk (red.)

²⁰ Bron: <http://www.rug.nl/society-business/language-centre/academische-communicatievaardigheden/hacv/schriftelijke-vaardigheden/voor-studenten/bronnen-literatuur/literatuur-onderzoek>. Gelezen op 18 januari 2016

Onderzoeksfase	5. Onderzoek naar omgevingsmanagement in de praktijk	Opstellen operationele indicatoren	Rubriceren naar indicatoren als basis voor de interviews	Kwalitatieve verwerking van gegevens volgens Verhoeven ²¹
Onderzoeksfase	6. Onderzoek naar omgevingsmanagement in de praktijk	Ervaringen omgevingsmanagement in de praktijk, directie Waterschap Rivierenland en professor Bestuurskunde	Opstellen gewenste situatie, inventarisatie ervaringen en opstellen kernpunten voor visievorming	Half gestructureerd en open interviews met selecte groep omgevingsmanagers, directeur van Waterschap Rivierenland en professor doctor Joop Koppenjan van de Erasmus Universiteit te Rotterdam
Onderzoeksfase	6. Onderzoek naar omgevingsmanagement in de praktijk	Uitwerken interviewresultaten	Rubriceren van interviewresultaten op basis van operationele indicatoren en opstellen ontwerp criteria	Kwalitatieve verwerking van gegevens volgens Verhoeven
Onderzoeksfase	7. Analyse onderzoeksresultaten	Analyse interviewresultaten	Analyse onderzoeksresultaten	Analysemodel is 7S-model van McKinsey
Ontwerpfase	7. Analyse onderzoeksresultaten	Visievorming	Opstellen visie op basis van ontwerp criteria	Beschrijving van de visie
Ontwerpfase	8. Ontwerp van voorzet tot missie, visie en strategie omgevingsmanagement	Opstellen voorzet tot missie, visie en strategie omgevingsmanagement	Voorzet tot opstellen missie, visie en strategie voor omgevingsmanagementteam	Managementmodel voor opstellen van missie, visie en strategie
Ontwerpfase	8. Ontwerp van een 'ideale' methode en scenario's	Ontwerpen van een ideale methode en keuze voorkeursscenario omgevingsmanagement	Opstellen ideaalbeeld, ontwerpen en afwegen drie scenario's voor gezamenlijk omgevingsmanagement	Beschrijving van ideaalbeeld gezamenlijk omgevingsmanagement, beschrijving en afweging scenario's voor toepassen omgevingsmanagement, basis zijn de ontwerp criteria
Ontwerpfase	9. Conclusie, discussie en aanbevelingen	Toetsing ideale methode	Toetsen van ideale methode door omgevingsmanagers	Interactieve presentatie in vakoverleg omgevingsmanagers, discussie over stellingen en een tweetal interviews met omge-

²¹ Bron: Verschuren P., 'De probleemstelling voor een onderzoek', 2011, 14^e druk (red.)

				vingsmanagers op basis van een half gestructureerd en open interview
Ontwerp-fase	9. Conclusie, discussie en aanbevelingen	Toetsing van scenario's	Toetsen van drie scenario's door omgevingsmanagers	Open discussie over scenario's met omgevingsmanagers
Evaluatie-fase	9. Reflectie onderzoek	Nabeschouwing	Terugblik onderzoek en leerproces	(Zelf) evaluatie door de auteur

Tabel 1: toelichting onderzoeksfasen

1.5.2. Fase 1: Onderzoeksfase

De onderzoeksfase is opgedeeld in vijf hoofddelen (definitie, kaders, contractsoorten, ervaringen en analyse). In deze eerste onderzoeksfase wordt het zogenaamde voorwerk gedaan. Belangrijke eerste stap is de basis van het onderzoek, het vaststellen van de definitie van omgevingsmanagement en het beschrijven van de onderzoekskaders. De volgende stap is bestuderen van de verschillende contractsoorten binnen de organisatie van Waterschap Rivierenland om een goed beeld te krijgen welke contractsoorten bij dijkversterkingsprojecten worden gebruikt. Door interviews met omgevingsmanagers, directie en een professor Bestuurskunde wordt veel kennis en inzicht verkregen in de problematiek en een mogelijke methode voor het oplossen van het probleem. De hoofdstukken 2 tot en met 5 is de beschrijving van de onderzoekskaders. De hoofdstukken samen vormen de afbakening waarin het onderzoek plaats vindt. De onderzoeksfase wordt afgesloten met een uitgebreide analyse van de onderzoeksresultaten.

Onderzoekskader

Het onderzoekskader bestaat in hoofdlijnen uit twee onderdelen. Een beschrijving van de gekozen (communicatieve) uitgangspunten en de oorsprong van omgevingsmanagement. Daarnaast het praktische deel, de manier waarop omgevingsmanagement in contracten en de organisatie van Waterschap Rivierenland is geborgd.

Vaststellen definitie omgevingsmanagement

Doel van deze fase is het vaststellen van de definitie van omgevingsmanagement. Methode is een literatuuronderzoek. Bronnen hiervoor van de literatuurstudie zijn onderverdeeld in primair- en secundaire bronnen. Primaire bronnen zijn bijvoorbeeld wetenschappelijke publicaties, wetenschappelijke tijdschriften en boeken. Secundaire bronnen zijn onder meer publicaties, websites, tijdschriften, naslagwerk, onderzoeksrapporten. Bestudering van bestaande literatuur geeft veel inzicht in de problematiek en achtergrondinformatie. Belangrijke aanvulling op de literatuurstudie is een gesprek met de opdrachtgever. Op basis van een half gestructureerd en open interview zijn de wensen en verwachtingen van het onderzoek toegelicht en meegenomen bij het vaststellen van de definitie. In dit onderzoeksrapport is geen individuele resultaatsbeschrijving van de literatuurstudie opgenomen, de bevindingen zijn in de diverse hoofdstukken en paragrafen opgenomen.

Resultaat is de definitie van omgevingsmanagement zoals gebruikt wordt in dit onderzoek.

Deelvragen

Op basis van een literatuurstudie wordt in deze fase de onderzoekskaders vastgesteld. Hiervoor wordt dezelfde methode gebruikt als bij het vaststellen van de omgevingsmanagementdefinitie, een litera-

tuurstudie naar primaire- en secundaire bronnen. Doel is het beschrijven van onderzoekkaders van waaruit mijn onderzoek wordt beschouwd. Verschillende invalshoeken vanuit de literatuur die betrekking hebben op het onderzoek, worden met elkaar verbonden tot het onderzoekkader. Het kader geeft richting aan het onderzoek.

De centrale hoofdvraag bestaat uit de volgende onderdelen: deel 1. theoretisch perspectief, deel 2. geïntegreerde contractsoorten, deel 3. verankering omgevingsmanagement binnen dijkversterkingsprojecten en ten slotte deel 4. contractvorming en projectorganisatie, onderverdeeld in vier deelvragen. Doel is bestuderen van de problematiek vanuit verschillende invalshoeken. De deelvragen zijn onderverdeeld naar een specifiek onderwerp. Beantwoording van deelvragen wordt antwoord geven op de hoofdvraagstelling.²² De deelvragen zijn in de volgende paragrafen toegelicht.

Vaststellen onderzoekkaders

Doel van de eerste deelvraag is het vaststellen van onderzoekkaders. Methode voor beantwoording van deze deelvraag is een bronnenonderzoek (literatuurstudie) en een gesprek met een GZ-psycholoog.²³ De literatuurstudie bestaat uit onderzoeken van primaire- en secundaire bronnen. De interviewmethode met de psycholoog is een half gestructureerde en open interview. Vragen en antwoorden liggen hierbij niet van te voren vast, de gespreksonderwerpen echter wel. De onderwerpen hoeven niet per se op volgorde besproken worden, belangrijkste is dat ze aan de orde komen.²⁴

De eerste deelvraag luidt als volgt:

Deelvraag 1: theoretisch perspectief

Vanuit welk theoretisch perspectief kan worden gekeken naar de relatie omgeving en toepassen van omgevingsmanagement?

Resultaat is hoofdstuk 2: Theoretisch kader: van middeleeuwse Rijnlanders naar moderne omgevingsmanagers. Een beschrijving van het vak omgevingsmanagement, hoe dit is ontstaan en op welke wijze dit in de praktijk wordt toegepast. Vanuit de literatuur is een mogelijke oorsprong van het vak omgevingsmanagement bestudeert (Rijnlandse waarden) en is onderzoek gedaan²⁵ naar de relatie tussen gedrag en communicatie. Gedrag en communicatie zijn nauw met elkaar verbonden, gedrag is een onderdeel van communicatie. Net als non-verbaal gedrag, emoties en gedachten. Hoe gedrag van zender en ontvanger elkaar beïnvloedt en op welke manier, is samengevat in de Roos Van Leary. Dit geeft handvatten om met (moeilijke) mensen te communiceren.²⁶ Het theoretisch kader is de basis van dit onderzoek en wordt gevormd door drie (gedrag)oriëntaties beschreven door J. Koppenjan, professor Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam in zijn publicatie 'Omgevingsmanagement: een meervoudige opgave', en het boek 'Communicatie en strategisch handelen, inleiding tot de handelingstheorie van Habermas', van H. Koningsveld en J. Mertens.²⁷

Publicatie van Koppenjan en het boek van Koningsveld en Mertens beschrijven een drietal oriëntaties/handelingen die toepasbaar zijn tijdens communicatie. Koningsveld en Mertens spreken van *handelingen*: instrumenteel-, strategisch- en communicatief handelen. Koppenjan spreekt echter van communicatieve *interacties*, *oriëntaties* en onderscheidt daarbij de volgende: technisch-inhoudelijk-,

²² Bron: Verhoeven N., Wat is onderzoek?, 2011 4^e druk (red.)

²³ GZ-psycholoog staat voor gezondheidspsycholoog

²⁴ Bron: Baarda B. en Van der Hulst M., 'Basisboek Interviewen, handleiding voor het voorbereiden en afnemen van interviews', 2012, 3^e druk (red.)

²⁵ Bron: <http://www.scriptiemaster.nl/theoretisch-kader-schrijven>. Gelezen 7 oktober 2016 (red.)

²⁶ Bron: interview met drs. W.J. Obbink, GZ-psycholoog, psychotherapeut in opleiding. Gesproken op 16 april 2015

²⁷ Bron: publicatie Koppenjan J. 'Omgevingsmanagement: een meervoudige opgave' in boek 'De zoektocht naar het vak omgevingsmanagement' gepubliceerd door Neerlands diep, academie voor publieke bouw- en infraprojecten, 2010 (red.)

Daarnaast is ook de volgende bron gebruikt: Koningsveld H. en Mertens J., 'Communicatie en strategisch handelen, inleiding tot de handelingstheorie van Habermas', 1986

strategische- en communicatie oriëntatie. In onderstaande tabel 2 een overzicht van de handelingen en de oriëntaties.

Koningsveld en Mertens	Koppenjan
Interacties/handelingen:	Oriëntaties:
Instrumenteel handelen	Technisch-inhoudelijke oriëntatie
Strategisch handelen	Strategische oriëntatie
Communicatief handelen	Communicatieve oriëntatie

Tabel 2: handelingen versus oriëntaties

Instrumenteel handelen ofwel de technisch-inhoudelijke oriëntatie, wordt gebruikt in situaties waar- bij niet of nauwelijks inspraak van omgevingspartijen op plannen mogelijk is. Bijvoorbeeld projecten die van levensbelang zijn. Voorbeeld zijn de Deltawerken in Zeeland of de Maeslantkering in Rotter- dam. Nut en noodzaak van het project is vrij duidelijk. Project is nodig voor de veiligheid van een kwetsbaar gebied. Omgang met omgeving is bestaat hoofdzakelijk uit informeren. Strategisch hande- len en dus ook de strategische oriëntatie, wordt toegepast in situaties waar coalities nodig zijn. Sa- menwerking tussen partijen om projecten te kunnen realiseren. Voorbeeld van zo'n project is een samenwerking tussen provincie en gemeente om gezamenlijk een rondweg aan te leggen. Communi- catief handelen en de communicatieve oriëntatie ten slotte, gaat over een volledige samenwerken met omgevingspartijen. Partijen die al vanaf de planvorming bij het project zijn betrokken en geza- menlijk het project vormgeven en realiseren. Voorbeeld van een project waar deze oriëntatie wordt toegepast, is een nieuw ontwerp een gemaal van Waterschap Rivierenland. Omgevingspartijen mo- gen vanaf de start van het project meedenken met het ontwerp van het gebouw. Op basis van ge- gelijkwaardigheid worden omgevingspartijen meegenomen in het ontwikkelproces. In welke situaties handelingen en oriëntaties gebruikt kunnen worden, is in paragraaf 2.6 beschreven.

Geïntegreerde contractsoorten

Doel van de beschrijving van dit kernbegrip is inzicht krijgen in de verschillende contractsoorten die bij Waterschap Rivierenland worden gebruikt en op welke wijze omgevingsmanagement daarbij wordt toegepast (traditionele- versus geïntegreerde contracten). In deze fase wordt ook het IPM projectmanagementmodel bestudeert en toegelicht. Het IPM model is hét projectmanagementmo- del dat gebruikt wordt bij dijkversterkingsprojecten, andere projectmanagementmodellen niet. De reden is eenvoudig. Rijkswaterstaat is de hoofdfinancier van dijkversterking projecten en stelt als harde eis dat het IPM model leidend is.

Methode die bij het bestuderen van contractsoorten en het IPM model wordt gebruikt, is een litera- tuurstudie en verzamelen van ervaringen en praktijkvoorbeelden (interviews) vanuit de markt. Me- thode van interviewen is een half gestructureerde en open interview volgens Baarda.

Voor bestudering van het kernbegrip geïntegreerde contractsoorten, is deelvraag 2 opgesteld:

Deelvraag 2: geïntegreerde contractsoorten

Wat zijn de belangrijkste geïntegreerde contracten die Waterschap Rivierenland gebruikt bij dijkver- sterking projecten?

Resultaat is hoofdstuk 3: Geïntegreerde contractsoorten bij Waterschap Rivierenland. Een beschrij- ving van de voornaamste en meest toegepaste geïntegreerde contractvormen bij Waterschap Rivie- renland.

Verankering omgevingsmanagement

Doel van dit onderdeel is inzicht te krijgen op welke wijze omgevingsmanagement is geborgd binnen het projectmanagementmodel van dijkversterkingsprojecten bij Waterschap Rivierenland. Methode die wordt toegepast is een gesprek (op basis van half gestructureerd en open interviewmethode)

met de opdrachtgever en bestudering van beleidsstukken van Waterschap Rivierenland door bronnenonderzoek. Beantwoording van deelvraag 3 geeft inzicht in de wijze waarop omgevingsmanagement wordt toegepast binnen het Integraal Project Management model (IPM).

De derde deelvraag is:

Deelvraag 3: verankering omgevingsmanagement in projectmanagement

Op welke wijze is omgevingsmanagement verankerd in het dijkversterking projectorganisatiemodel?

Resultaat is hoofdstuk 4: Omgevingsmanagement in de projectorganisatie dijkversterking. Een beschrijving van het IPM model en hoe omgevingsmanagement hierbij wordt toegepast.

Contractvorming en projectorganisatie

Doel is inzicht verkrijgen in de dijkversterkingsorganisatie van Waterschap Rivierenland. Wat vindt de organisatie belangrijk en de lange termijn doelstellingen. Methode is bestudering van (beleid)stukken en gesprekken (op basis van half gestructureerd en open interviewmethode) met opdrachtgever van dit onderzoek en de directeur dijkversterking van Waterschap Rivierenland.

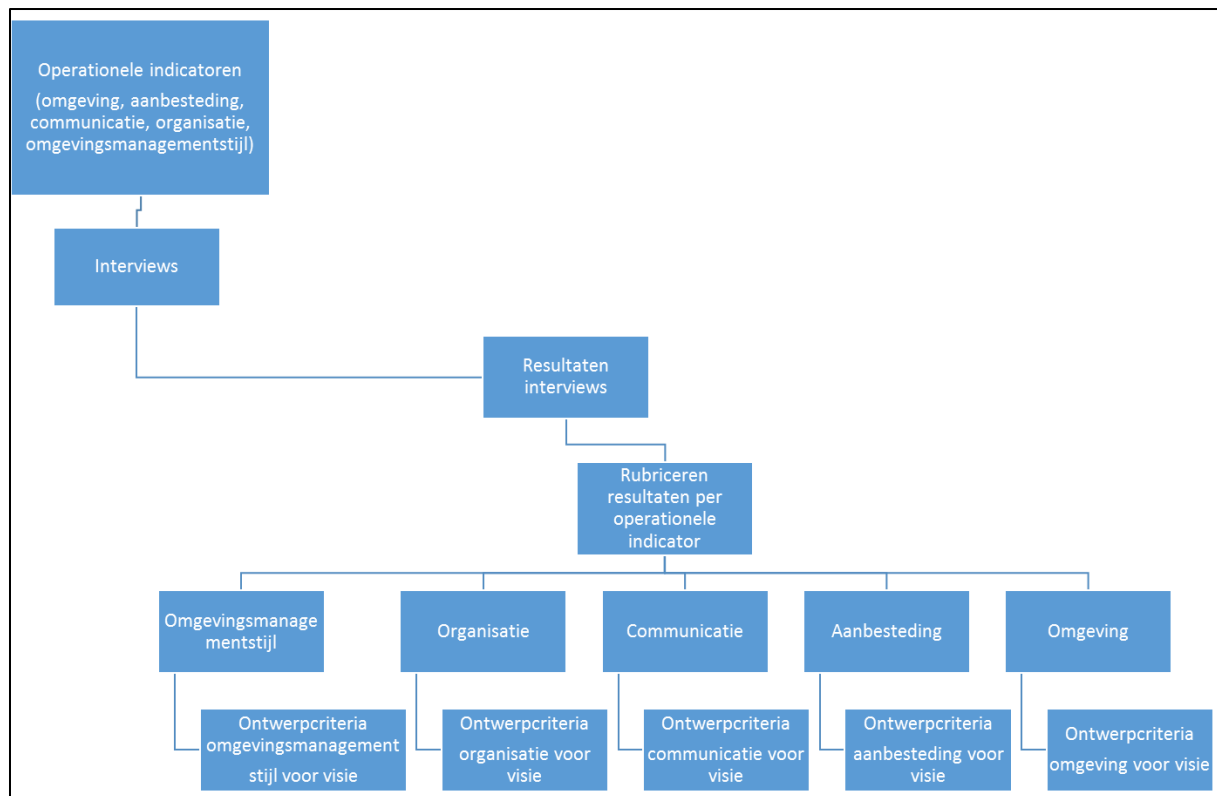
Deelvraag 4: contractvorming en projectorganisatie

Wat zijn wensen en uitgangspunten van Waterschap Rivierenland voor een mogelijke gezamenlijke omgevingsmanagement methode?

Resultaat is hoofdstuk 5: Waterschap Rivierenland. Een beschrijving van contractvorming, omgevingsmanagement en de projectorganisatie van dijkversterkingsprojecten van Waterschap Rivierenland.

Methode en ervaringen

Doel is informatie verzamelen over uitgangspunten, problematiek, eisen en wensen om een beeld te vormen van de bestaande situatie van omgevingsmanagement bij Waterschap Rivierenland. Vanuit het theoretisch kader en de literatuurstudie, zijn zogenaamde operationele indicatoren opgesteld. Operationele indicatoren benadrukken de kern van de problematiek en zijn de basis voor interviews. Open interviews met deskundigen zowel binnen als buiten het waterschap. Doel is informatie over de problematiek verzamelen en zoeken naar een mogelijke oplossing voor de probleemstelling. Na rubriceren volgens de methode van Verhoeven, zijn de interviewresultaten vervolgens geanalyseerd. Analyse methode is het 7S-model van McKinsey, resultaat zijn ontwerp criteria voor het opstellen van een meer algemene zienswijze, een visie op gezamenlijk omgevingsmanagement. De opgestelde visie is een richtinggevende beschouwing dat uiteindelijk de opmaat is voor een mogelijke methode; de oplossing voor het onderzoeksprobleem. Opstellen van deze visie is onderdeel van het aansluitende deel van dit onderzoek; de ontwerpfase. In figuur 1 zijn de te doorlopen stappen van deze fase weergegeven.



Figuur 1: schematisch weergave van analysestappen

Methode van interviewen

Methode van interviewen is de ‘half gestructureerd en open interview’ volgens Baarda.²⁸ Onderwerpen liggen vast, vragen en antwoorden echter niet. Deze manier van interviewen geeft de gesprekspartner veel ruimte voor eigen inbreng. Vooraf is wel een checklist/vragenlijst als leidraad opgesteld. Gespreksonderwerpen zijn gerubriceerd op basis van de operationele indicatoren (*omgeving, contractvorming, communicatie, projectorganisatie en omgevingsmanagementstijl*).

Organisatieniveaus

De wens van de opdrachtgever is dat onderzoeksresultaten bijdragen aan een bredere kijk op omgevingsmanagement binnen Waterschap Rivierenland. Dienen als bouwstenen voor de *doorontwikkeling* en *professionalisering* van omgevingsmanagement. Dit onderzoek gaat verder dan alleen de praktische uitvoering kant. Een brede kijk is ook onderzoek doen naar de drie organisatieniveau van het waterschap: het strategisch, tactisch en het operationele niveau.

Onderzoek en analyse van missie, visie en strategie, geeft een beeld waarop omgevingsmanagement is verweven met de (middel)lange termijnzienswijze van Waterschap Rivierenland. De missie, visie en strategie wordt eveneens op basis van het 7S-model van McKinsey geanalyseerd.

Primair onderzoeksdoel is het opstellen van een mogelijke methode voor gezamenlijk omgevingsmanagement en heeft betrekking op het operationele niveau, het uitvoeringsniveau van de organisatie.

Informatie verkrijgen

Veel informatie wordt verkregen door gesprekken met de directeur dijkversterkingsprojecten, met de opdrachtgever, omgevingsmanagers binnen Waterschap Rivierenland maar vooral ook omgevingsmanagers buiten de organisatie. Manier van interviewen is wederom de half gestructureerd en open interviewmethode volgens Baarda. De interviewvragen liggen niet per definitie vast, er wordt

²⁸ Bron: Baarda B. en Van der Hulst M., ‘Basisboek Interviewen, handleiding voor het voorbereiden en afnemen van interviews’, 2012, 3^e druk (red.)

gebruik gemaakt van een checklist met onderwerpen die besproken worden. De checklist is als bijlage 12.7 in dit rapport opgenomen.

Gesprekken met omgevingsmanagers werkzaam bij verschillende civiel technische organisaties in Nederland zoals aannemersbedrijven, adviesbureau en een overheidsorganisatie. Daarnaast is gesproken met een lid van de directieraad van Waterschap Rivierenland. Ten slotte een gesprek met de heer Joop Koppenjan, professor Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit te Rotterdam.

In de periode oktober – december 2015 is gesproken met omgevingsmanagers van de gemeente Amsterdam, aannemingsbedrijf VolkerInfra Vianen, aannemingsbedrijf Heijmans Leeuwarden en adviesbureau APPM uit Hoofddorp. Aansluitend in februari en maart 2016 gesproken met de directeur dijkversterking van Waterschap Rivierenland, ten slotte een gesprek met de heer Joop Koppenjan. Tabel 3 is een overzicht van geïnterviewde personen, functie en bij welke organisatie men werkzaam is.

Gesproken met	Initiaal	Functie	Organisatie
Anja Wanningen	AW	Omgevingsmanager	Gemeente Amsterdam
Sjoerd Hermesen	SH	Afdelingshoofd Omgevingsmanagement	VolkerInfra Vianen
Tom Heeringa	TH	Afstudeerder omgevingsmanagement TU Delft	VolkerInfra Vianen
Wouter de Noo	WdN	Omgevingsmanager	Heijmans Leeuwarden
Marjolein Brandt	MB	Omgevingsmanager	APPM Hoofddorp
Eric Jongmans	EJ	Directeur dijkversterking	Waterschap Rivierenland
Joop Koppenjan	JK	Professor Bestuurskunde	Erasmus Universiteit Rotterdam

Tabel 3: overzicht geïnterviewde personen, functie en organisatie

Resultaat van dit onderzoekdeel is beschreven in hoofdstuk 6, onderzoek naar omgevingsmanagement in de praktijk.

Rubriceren

De onderzoeksresultaten worden gerubriceerd volgens het model van Verhoeven. Zij hanteert daarbij een stappen methode om de onderzoeksresultaten op een logische wijze te ontrafelen en coderen. Deze wijze van rubriceren noemt zij de kwalitatieve verwerking van gegevens. Met behulp van het computerprogramma Mindjet MindManager (versie 2016) zijn de resultaten van dit onderzoek gerubriceerd.

Analysemodel

Voor de analyse van de onderzoeksresultaten wordt het 7S-model van McKinsey gebruikt. Redenen om voor dit analysemodel te kiezen zijn de relatief eenvoudige functionaliteit van het model, het is op een praktisch en relatief eenvoudig wijze met dit model mogelijk een veranderproces binnen de organisatie te begeleiden,²⁹ en het 7S-model is geschikt voor analyse van een (deel) van een interne organisatie. Daarom goed bruikbaar voor de analyse van de onderzoeksresultaten omdat een mogelijk nieuwe methode voor omgevingsmanagement ook een veranderproces is. Een nieuwe methode impliceert immers iets doen op een nieuwe manier binnen de huidige organisatie. Het 7S-model kan ook prima gebruikt worden voor het ontwikkelen van een toekomstige strategie.³⁰ Daarnaast zijn vier van de 7S-en uit het model gerelateerd aan de probleemstelling. Deze vier 7S-en zijn: *sleutelvaardigheden* (omgevingsmanagement deels zelf uitvoeren?), *structuur* (inrichting organisatie), *stijl* (managementmanier, leiderschap) en *strategie* (lange termijn doelstellingen).³¹ Een uitgebreide toelich-

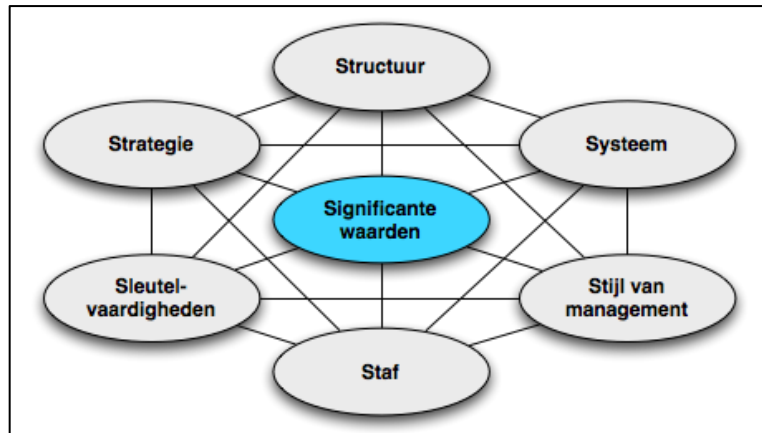
²⁹ Bron: http://www.gertjanschop.com/modellen/7s_model.html. Gelezen op 4 april 2016 (red.)

³⁰ Bron: <http://www.intemarketing.nl/marketing/modellen/7-S-model>. Gelezen op 5 mei 2016 (red.)

³¹ Bron: Marcus J. en van Dam N., 'Een praktijkgerichte benadering van Organisatie en Management', 7^e druk 2012 ISBN 9789001809766

ting van het 7S-model is in bijlage 12.8 opgenomen. De gedachte achter dit model is dat met 7 factoren (allen beginnend met een S) een organisatie kan worden beschreven. McKinsey heeft het systeem ontworpen om aan de hand van deze vaste factoren om de prestaties van een onderneming of organisatie te kunnen analyseren.

De 7S factoren zijn significante waarden, strategie, structuur, systemen, staf, stijl van het management en sleutelvaardigheden. In figuur 2 is de onderlinge verbondenheid van de factoren aangegeven. De factoren moeten als integraal worden beschouwd, om een effectieve en efficiënte organisatie te realiseren. De benadering van elk van de 7 factoren beïnvloedt ook de andere. Op deze manier worden alle factoren, en daarmee de



Figuur 2: 7S-model van McKinsey

gehele organisatie (strategisch, tactisch en operationeel), onderzocht.³² Strategische analyse is de borging van omgevingsmanagement in de organisatie (missie, visie en strategie). Tactische analyse is de wijze waarop omgevingsmanagement wordt uitgevoerd (drie Koppenjan oriëntaties). De analyse op operationeel niveau is de onderlinge samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer.

Doel van de analyse is rubriceren van onderzoeksresultaten, structuur aanbrengen en zoeken naar samenhang. Het McKinsey analysemodel sorteert en analyseert interviewresultaten op relevantie. Resultaat van deze fase zijn voorlopige conclusies en daaruit voortkomende ontwerp criteria. De voorlopige conclusies worden voorgelegd aan omgevingsmanagers en de opdrachtgever van het waterschap. In het reguliere vakoverleg van het omgevingsteam van Waterschap Rivierenland, wordt een interactieve discussie gevoerd over de conclusies. Op basis van een viertal stellingen (gebaseerd op de conclusies van dit onderzoek) worden de onderzoeksresultaten met een presentatie toegelicht. Dat leidt tot een gezamenlijke discussie. Aansluitend gesprekken met twee senior omgevingsmanagers om dieper op de conclusies in te kunnen gaan. Methode van interviewen is wederom de half gestructureerd en open interviewmethode volgens Baarda. Discussie met de groep en resultaten van de gesprekken, is input voor het opstellen van een visie.

Visie

Doel is op basis van ontwerp criteria en de reacties op de voorlopige conclusies, een visie op gezamenlijk omgevingsmanagement op te stellen. De visie beschrijft op een relatief hoog abstractieniveau, een zienswijze voor een mogelijke methode voor gezamenlijk omgevingsmanagement. Deze visie wordt door de onderzoeker zelf opgesteld. Resultaat van deze fase is een visie op gezamenlijk omgevingsmanagement.

1.5.3. Fase 2: Ontwerpfase

Missie, visie en strategie

De wens van de opdrachtgever is dat de resultaten van dit onderzoek bijdragen aan een bredere kijk van omgevingsmanagement binnen de organisatie van Waterschap Rivierenland. Een brede doorkijk is niet alleen een methode voor omgevingsmanagement maar ook input voor de missie en visie van het omgevingsteam. Methode dat gebruikt wordt is het missie, visie en strategie model³³, figuur 3. Zaken die onderzocht worden zijn: *wat* wil de organisatie zijn nu en in de toekomst en *welke* doel-

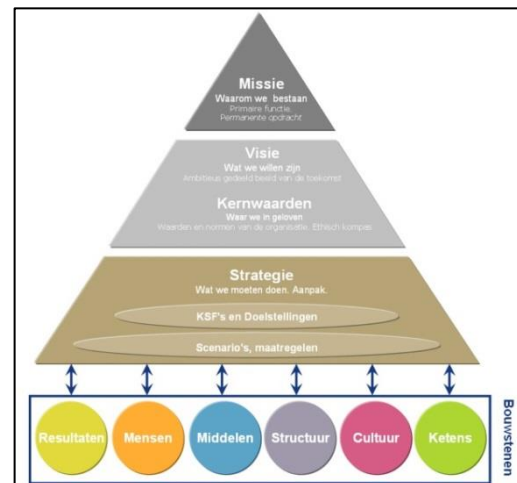
³² Bron: <http://www.7smodel.nl>. Gelezen op 4 april 2016 (red.)

³³ Bron: http://123management.nl/0/010_strategie/a120_strategie_01_missie_visie_strategie.html. Gelezen op 30 oktober 2016 (red.)

stellingen wil men bereiken en op welke wijze de missie en visie gerealiseerd gaat worden? Resultaat is input, een opmaat voor een visie, missie en strategie voor het omgevingsteam van Waterschap Rivierenland. Noot: de opdrachtgever heeft aangegeven zelf een missie, visie en strategie op te stellen en valt dan ook buiten de scope van het onderzoek.

Methode voor omgevingsmanagement

De ontwerpfase bestaat uit twee delen. Het eerste deel is ontwerpen van een zogenaamde *ideale* methode voor omgevingsmanagement. Een ideaalbeeld waarbij alles mogelijk is zonder enige belemmering. Ontwerpen van dit ideaalbeeld is een extra stap tussen de visie en beschrijven van een mogelijke methode. Deze tussenstap is een soort van overgang tussen de visie en omgevingsmanagementmethode omdat de overgang groot is. De visie heeft een hoog abstractieniveau terwijl de methode juist relatief gedetailleerd is. Tweede deel van de ontwerpfase is het opstellen van een *realistische* methode voor gezamenlijk omgevingsmanagement. De methode bestaat uit beschrijven van scenario's, manieren waarop opdrachtgever en opdrachtnemer samen omgevingsmanagement kunnen uitvoeren. Input voor de scenario's is het ideaalbeeld en zijn de ontwerp criteria. Een voorkeursscenario's wordt als optimale methode geadviseerd aan de opdrachtgever. Methode om tot een voorkeursscenario's te komen, is onderling afwegen. Methode hiervoor is een Multi criteria analyse, de ontwerp criteria zijn de afwegingscriteria, de mate waarin een ontwerp criteria wel of niet terugkomt bij een bepaalde scenario (plussen en minnen), geeft een bepaalde score. Een scenario dat bij de totaaloptelling het hoogst scoort, is een voorkeursscenario. Deze methode is niet honderd procent objectief, de mate van toepasbaarheid van een bepaald ontwerp criterium bij een scenario, is leidend voor de score.



Figuur 3: missie, visie en strategie model

Resultaat van deze fase is een beschrijving van scenario's die onderling worden afgewogen met als uitkomst een voorkeursscenario (hoofdstuk 8). Dit voorkeursscenario voldoet het meest aan de gewenste methode.

Deelvraag 5: methode en ervaringen

Wat zou een methode kunnen zijn voor gezamenlijk omgevingsmanagement bij een D&C-contract?

De scenario's worden voorgelegd aan omgevingsmanagers van een groot aannemersbedrijf en een overheid. Omgevingsmanagers met specifieke ervaring met de beschreven scenario's. Doel is scenario's toetsen op haalbaarheid en bruikbaarheid (zijn ze realistisch) en bespreken van de resultaten van de Multi criteria analyse. Eventuele op- en / of aanmerkingen of verbeterpunten gesprekken worden in hoofdstuk 9.5 (aanbevelingen) meegenomen.

Conclusies, discussie en aanbevelingen

In hoofdstuk 9 zijn de conclusies van dit onderzoek beschreven. Conclusies op strategisch, tactisch en operationeel organisatieniveau.

Discussie met omgevingsmanagers van het waterschap over de onderzoekconclusies, is in paragraaf 9.4 opgenomen. Laatste deel van dit hoofdstuk zijn aanbevelingen naar aanleiding van dit onderzoek.

1.5.4. Fase 3: Evaluatiefase

De evaluatiefase is een reflectie op het onderzoek, de onderzoeksmethode, het onderzoekmodel en een reflectie op het thesistraject. Ten slotte is een persoonlijke visie van de onderzoeker op de wetenschappelijke bijdrage van dit onderzoek opgenomen. Doel is terug te kijken op het onderzoek.

1.5.5. Ontwerpmodel (ontwerp cyclus model)

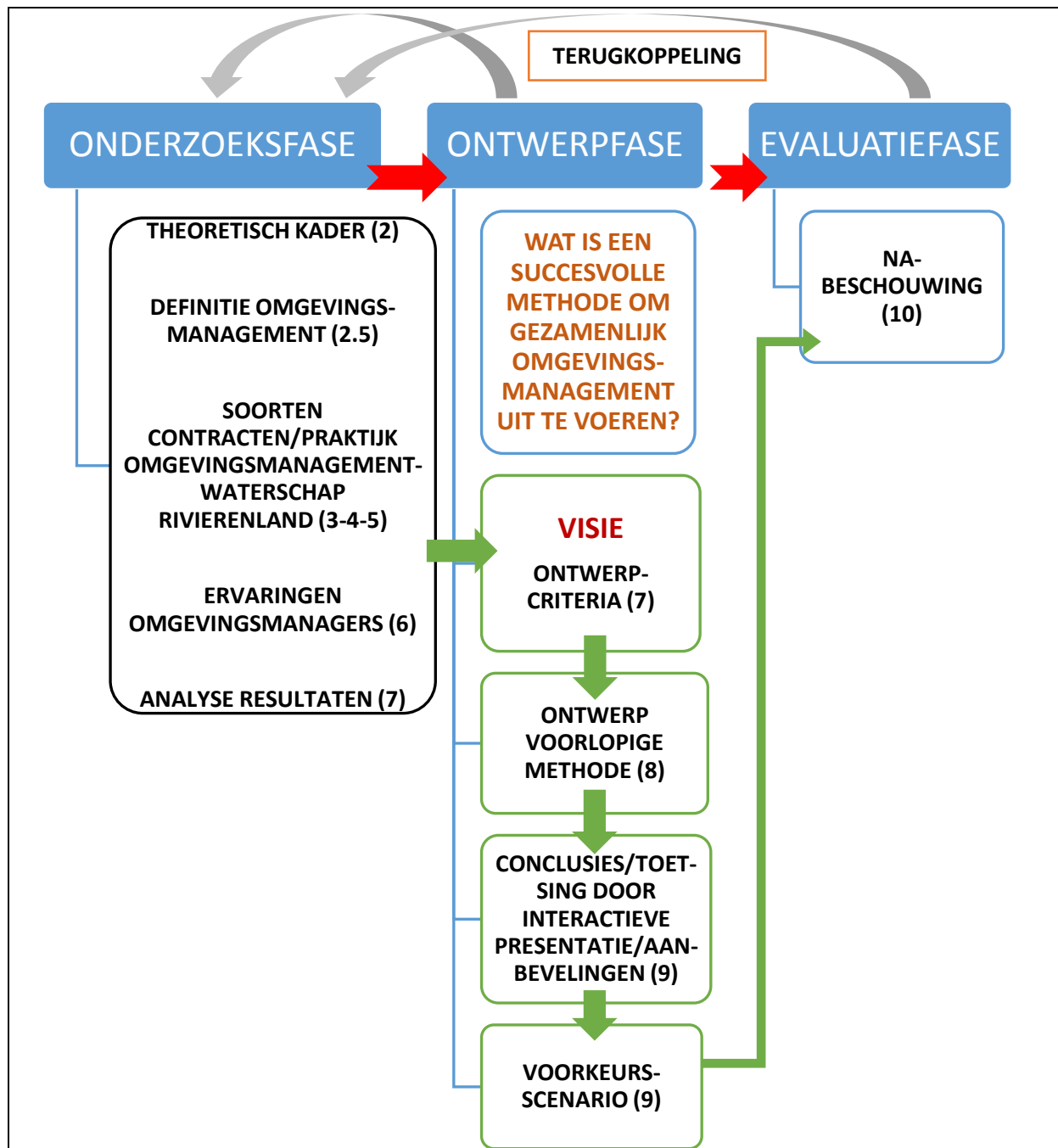
De opleiding heeft in het document 'kaders voor het volgen van thesistraject van de master PPM',³⁴ een ontwerpmodel voorgeschreven. Deze thesiskaders zijn opgesteld door de opleidingscommissie en zijn leidend voor dit onderzoek. Het voorgeschreven onderzoekmodel is opgedeeld in vier hoofdfasen; de onderzoek-, visie-, ontwerp- en evaluatiefase. Deze vier fasen zijn in dit onderzoek gedeeltelijk samengevoegd en vereenvoudigd tot het 'ontwerp cyclus model' zoals in figuur 4 op de volgende pagina, grafisch is weergegeven. Het ontwerp cyclus model is een afgeleide van het voorgeschreven model.

Kenmerk van het model is dat het te doorlopen proces *stapsgewijs* vanaf idee, initiatief tot en met realisatie en evaluatie wordt ontwikkeld. Blijkt dat het resultaat niet aan de verwachtingen van de opdrachtgever voldoet, dan is het relatief eenvoudig het ontwerpproces nogmaals te doorlopen. Tussentijds wordt regelmatig met de opdrachtgever overlegd of het onderzoek nog op de goede weg zit.

De resultaten van elke fase worden getoetst aan de vorige fase om te controleren of de vraag van de opdrachtgever wordt beantwoord. Er is eigenlijk een soort van continu controleproces in het model ingebouwd.³⁵ In onderstaande paraaf wordt ontwerp cyclus model kort toegelicht. Het afgeleide ontwerp cyclus model bestaat uit drie hoofdthema's; 1. de onderzoeks-, 2. ontwerp- en 3. Evaluatiefase die aansluiten bij de onderzoeksfasen. De eerste fase is de onderzoeksfase. In deze fase wordt de begrenzing en onderzoekkaders vastgesteld. Aanleiding-, probleem-, doel- en vraagstelling zijn gekaderd net als veelgebruikte en relevante contractvormen in de civiele techniek evenals toepassen van omgevingsmanagement in veelgebruikte projectorganisatiestructuur. Het aansluitende hoofdstuk beschrijft de projectorganisatie waarin het onderzoek plaats vindt. De onderzoeksresultaten en de analyse van deze resultaten, sluiten de onderzoeksfase af. Fase twee, de ontwerpfase, heeft als doel het ontwerpen van mogelijke methode(n). De laatste fase van het onderzoek is de evaluatiefase, een reflectie op het onderzoek. Bronnen en bijlagen ten slotte zijn in de twee laatste hoofdstukken (11 en 12) opgenomen.

³⁴ Bron: D.J. Stobbelaar, L. Hakvoort, M. Hupkes en G. Leistra, 'Kaders voor het volgen van thesistraject van de master PPM', Hogeschool Van Hall Larenstein, juli 2012

³⁵ Bron: Verschuren P., 'De probleemstelling voor een onderzoek', 2011, 14^e druk (red.)



Figuur 4: ontwerp cyclus model. Tussen haakjes het desbetreffende hoofdstuk waar onderdeel beschreven is

2. Theoretisch kader: van middeleeuwse Rijnlanders naar moderne omgevingsmanagers

Omgevingsmanagement bestaat al geruime tijd. Ontstaan in de middeleeuwen door de pure noodzaak te overleven en gegroeid tot een samenwerkingsverband dat tegenwoordig met een mooi woord burgerparticipatie heet. Dit hoofdstuk beschrijft het theoretisch kader van waaruit het onderzoek wordt beschouwd. Doel is antwoord te geven op deelvraag 1: 'Vanuit welk theoretisch perspectief kan worden gekeken naar de relatie omgeving en toepassen van omgevingsmanagement en op welke wijze is omgevingsmanagement met omgevingspartijen verweven?'

2.1. Rijnlanders

Vanaf de middeleeuwen heerst er in Noord- en West Europa, landen als Zwitserland, Duitsland en België maar ook in Nederland, een traditie gebaseerd op de kracht van het collectief. Oog hebben voor elkaars- en gezamenlijke belangen, dat gericht is op de langere termijn. Al sinds honderden jaren wordt in deze landen op deze wijze geleefd. Het is een visie op en een manier om met samenleving en economie om te gaan en het past bij de West Europese traditie gevormd door de geschiedenis onder Julius Caesar, Karel de Grote en Napoleon.^{36,37} Natuurlijk verschillen de uitingsvormen per land aanzienlijk en is de West Europese cultuur een verzamelnaam voor subculturen in de verschillende landen. Kenmerken van deze West Europese cultuur zijn onder andere vrijheid van godsdienst en vrijheid van meningsuiting. Een groot goed!

Medio 1991 werd voor deze manier van samenleven de term *Rijnlands* of *Rijnlandse model* door M. Albert in zijn 'Kapitalisme contra Kapitalisme' geïntroduceerd.³⁸ Het woord Rijnlands slaat op de visie van economie en cultuur van mensen die hoofdzakelijk in de landen waar de Rijn stroomt, Noordwest Europa dus. Belangrijk kenmerk van het Rijnlandse model is dat het zich richt op rentmeesterschap, commitment, visie voor de langere termijn en op stakeholders in het bijzonder. Solidariteit, vertrouwen, kwaliteit van leven en overleg met elkaar, spelen bij het Rijnlandse model een grote rol.³⁹

2.2. Angelsaksische tegenhanger

De tegenhanger van het Rijnlands model is het zogenaamde Angelsaksische model ook wel het neo-Amerikaans model genoemd. In dit model staat de vrije markt werking centraal, de overheid is terughoudend en bemoeit zich minimaal met de economie. In het Angelsaksische model ligt de nadruk op korte termijn winst, staat het belang van de aandeelhouder (stakeholder) centraal en gaat minder aandacht uit naar andere belanghebbenden.⁴⁰ Landen die het Angelsaksische model hanteren zijn de Verenigde Staten, Groot Brittannië en Singapore.

2.3. Nederlandse principes

Van oudsher hechten we in ons land veel waarde aan overleg en samenwerking binnen organisaties. Typisch Nederlandse voorbeelden van Rijnlands denken is het poldermodel en de ondernemingsraden in bedrijven en organisaties. De neiging om gezamenlijk overeenstemming, unanimiteit te bereiken is sinds lange tijd verankerd in de Nederlandse cultuur en samenleving. Verbanden waar werkgevers en werknemers elkaar structureel ontmoeten en onderhandelen, oog hebben voor elkaars en gemeenschappelijk belang⁴¹ om een breed draagvlak te creëren. Gaandeweg hebben we ervaren dat besturen en werken op zijn Rijnlands voor- en nadelen heeft. Brede maatschappelijke (soms een

³⁶ Bron: www.rijnland-weblog.nl: Bakker P., Evers S., Hovens N., Snelder H., Weggeman M. 'Het Rijnlands model als inspiratiebron', augustus 2005

³⁷ Bron: https://nl.wikipedia.org/wiki/Karel_de_Grote. Gelezen op 14 juli 2015

³⁸ Bron: Albert M., 'Kapitalisme contra Kapitalisme', 1992

³⁹ Bron: www.mens-en-samenleving.infonu.nl: Celientje1 'Het Rijnlandse en Angelsaksische model', 18 april 2012

⁴⁰ Bron: www.europa-nu.nl/id/vhz7f9wsbvyl/angelsaksische_model

⁴¹ Bron: www.rijnland-weblog.nl: auteur onbekend 'Wat is het Rijnlandse model?', datum onbekend

ziekelijke drang naar) consensus kan ook leiden tot stroperigheid, onduidelijke verantwoordelijkheden en traag verlopen van besluitvoeringprocessen, verzanden in oeverloos overleg zonder besluiten.⁴² Goodijk stelt in zijn boek 'Herwaarderings van Rijnlandse principes' terecht dat een zekere aarding van het Angelsaksische gedachtengoed op het Europese continent moeilijk tegen te houden is. Europese ondernemers en managers hebben de opvatting dat het Angelsaksische model (verantwoording en control) hun onderneming of organisatie effectiever, efficiënter en flexibeler maakt. Maar toch nog steeds met aandacht voor de stakeholders. Je zou kunnen zeggen dat wetgeving Angelsaksisch is geworden terwijl het onderliggende gedachtengoed en onze cultuur Rijnlands blijft.

2.4. Van 'dominerende overheid' naar 'consensus overheid' (draagvlak)

Overheden hadden in het verleden (helaas soms nog steeds) de (Angelsaksische) reputatie om projecten te realiseren zonder burgers of partijen daarbij te betrekken. Het credo is 'wie betaald, bepaald' en gesteund door wetgeving, gaat de overheid voortvarend aan de slag. Belangrijkste doel is immers projecten realiseren zonder al te veel hinder en gedoe. Meepratende burgers zorgen alleen maar voor vertraging en overlast. Bezwaren worden achteraf opgelost met geld of via de rechtbank. Frustrerend voor burgers die geen inbreng hebben en zich niet gehoord voelen. Ongecompliceerd voor de overheid. Het project is gerealiseerd en bezwaren zijn afgedaan met schadevergoedingen.

Sinds de jaren zeventig van de vorige eeuw, maakten mensen zich los van het vanzelfsprekende. Inspraak was het nieuwe modewoord. Niet langer wilde men instemmen met besluiten van de overheid. Gehoord worden, inbreng hebben en kunnen beslissen over hun eigen omgeving. Draagvlak is vandaag de dag het magische woord: zorg dat de omgeving achter je staat. Maar eenvoudig is dat niet in onze welvaartstaat waar ruimte schaars is en bovendien er veel moet gebeuren op een klein oppervlak.⁴³ Tegenwoordig worden burgers steeds vaker in de gelegenheid gesteld mee te denken met overheidsplannen, zelfs al in een vroeg stadium. Commissies en klankbordgroepen zijn goede voorbeelden burgers en partijen bij planontwikkeling en besluitvorming te betrekken. Het betrekken van de omgeving bij het project zorgt ervoor dat mensen zich gehoord voelen, inbreng leveren en kunnen meedenken. Lokale kennis van omwonenden kan resulteren in aanpassingen die het project beter maken.⁴⁴

Sociale media hebben daar afgelopen jaren aanzienlijk aan bijgedragen. Op internet en via Twitter verspreidt nieuws zich razendsnel. Slecht nieuws kan reputaties schaden. Frank Ankersmit stelt in zijn essay 'De plaag van de transactiestaat' terecht dat het zelfreinigend vermogen van de Nederlandse overheid niet zo zeer meer ligt bij het Parlement, provinciale staten of een andere volksvertegenwoordiging, maar steeds meer bij de media.⁴⁵ Overheden weten heel goed dat het succes van een project voor het overgrote deel afhangt van de bereidheid van burgers om het project te accepteren; draagvlak dat nodig is voor het welslagen van het project. Herstellen van relaties met een ontevreden projectomgeving kost vaak veel moeite. Maar draagvlak betekent ook dat wat je moet doen, gedragen wordt door de betrokkenen in die omgeving.⁴⁶ Maar diezelfde omgeving, zeg maar 'gemeenschapszin' is veranderd tot een egocentrische belangenverdediging. Goed voor ons allen is geworden tot goed voor mijzelf. 'Plannen zijn oké, nut en noodzaak is duidelijk, maar doe het overal, als ik er maar geen last van heb'.

2.5. Definitie omgevingsmanagement

De samenleving is verworpen tot een stakeholder maatschappij. Waar vroeger een paar stakeholders, vaak verenigd in belangengroepen, op één lijn gezet moesten worden, is het tegenwoordig

⁴² Bron: Goodijk R. 'Herwaarderings van de Rijnlandse principes', 2008 (red.)

⁴³ Bron: Derison B. en Slangen N., 'Help, er ligt een weg in mijn tuin', 2012

⁴⁴ Bron: 'Omgevingsmanagement', uitgave van gemeente Amsterdam, datum onbekend (red.)

⁴⁵ Bron: Ankersmit F. en Klinkers L., 'De tien plagen van de staat', 2008 (red.)

⁴⁶ Bron: Derison B. en Slangen N., 'Help, er ligt een weg in mijn tuin', 2012

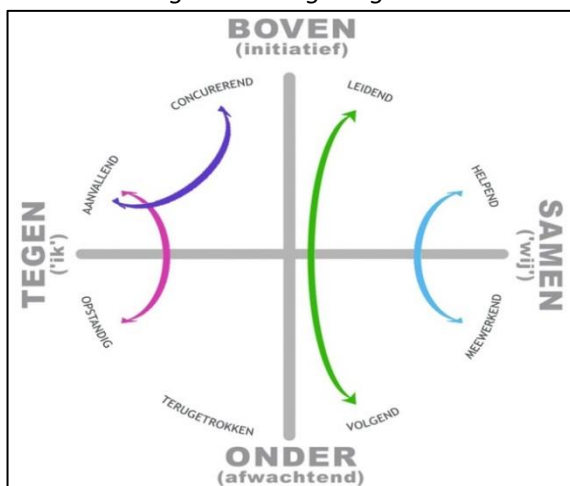
noodzaak dialoog aan te gaan met tientallen ‘unieke’ stakeholders. Omgevingsmanagement is daarvoor een goede en beproefde methode. Maar wat is omgevingsmanagement dan precies? Margreet Krol definieert in haar afstudeeronderzoek ‘Nieuwe Werkwijze Omgevingsmanagement’ omgevingsmanagement als *‘het actief betrekken van omgevingspartijen om gezamenlijke doelen te onderkennen, te realiseren en regie te houden op de uitvoering van projecten’*.⁴⁷ Omgevingsmanagement als instrument voor het verkrijgen van (maatschappelijk) draagvlak tijdens de projectplanfase en als sturend middel tijdens projectrealisatie. Haar definitie sluit goed aan bij het Rijnlandse model, de aspecten *actief betrekken* en *gezamenlijk* benadrukken dit. Maar alleen nut en noodzaak onderkennen is niet voldoende voor draagvlak. Mensen in de gelegenheid stellen mee te denken en eventueel plannen aanpassen, is ook nodig om consensus te bereiken. Er is behoefte aan een soort van bemiddeling. Bemiddeling op niveau van het collectieve maar ook het individuele. Terecht concluderen Derison en Slangen in hun boek dat in een tijd waarin burgers mondiger zijn geworden, procedures ingewikkelder en stakeholders talrijker, goede communicatie onmisbaar is!⁴⁸

2.6. Oriëntaties, gedrag en communicatie

In deze paragrafen wordt de onderlinge relatie tussen communicatie, oriëntaties en gedrag onderzocht. De drie aspecten kunnen niet los van elkaar worden gezien. De relatie tussen communicatie en gedrag is door Koningsveld en Mertens beschreven als gedragshandelingen, Koppenjan heeft de oriëntaties ‘opgebouwd’ naar een manier om met omgeving om te gaan. In dit de volgende paragrafen wordt gedrag vanuit verschillende invalhoeken onderzocht en hoe gedrag zich verhoudt tot communicatie. De op te stellen methode voor gezamenlijk omgevingsmanagement bij een D&C-contract zal gedeeltelijk gebaseerd zijn op drie oriëntaties van Koppenjan, daarom wordt dieper ingegaan op gedrag in combinatie met communicatie.

2.6.1. Gedrag, wat is dat precies?

Wat is ‘gedrag’? Gedrag kan gedefinieerd worden als *‘de acties of de reacties van een mens of dier, met betrekking tot de omgeving’*⁴⁹ en *‘alle bewuste of onbewuste handelingen, die al dan niet waarneembaar zijn’*.⁵⁰ Maar gedrag is ook communicatie. Een interactie tussen een zender en ontvanger. Twee partijen nemen tijdens deze interactie verschillende posities in en daarbij worden door beide partijen verschillende stijlen gehanteerd, lijk van de situatie en (persoonlijke) voorkeurspositie. Dit vereist telkens andere communicatieve vaardigheden. Een belangrijk psychologisch basisprincipe (of hulpmiddel) is dat gedrag ook gedrag uitlokt. Met andere woorden een bepaalde manier van communiceren lokt een ‘tegen’ reactie op. Sturen van gedrag is invloed uitoefenen en inspelen op het gedrag van de ander. Wordt bijvoorbeeld op een meedenkende manier gecommuniceerd, dan zal de tegenpartij zeer waarschijnlijk op een helpende wijze communiceren. Dat geldt ook



Figuur 5: Roos van Leary, gedrag beïnvloedt gedrag

voor het gedrag tijdens de communicatie. Als iemand heel volgzzaam is (onder/afwachtend volgens Leary), dan zal de ander dominerend en leidend (boven/leidend) gedrag vertonen. Dit voorbeeld is in figuur 5 met de groene pijl aangegeven. Succesvol communiceren is immers voor een groot deel afhankelijk van het vertonen van een bepaald gedrag daarbij. De Roos van Leary (figuur 6) is een com-

⁴⁷ Bron: Krol M., afstudeeronderzoek ‘Nieuwe Werkwijze Omgevingsmanagement’, augustus 2009

⁴⁸ Bron: Derison B. en Slangen N., ‘Help, er ligt een weg in mijn tuin’, 2012

⁴⁹ Bron: <https://nl.wikipedia.org/wiki/Gedrag>. Gelezen op 14 augustus 2015 (red.)

⁵⁰ Bron: <https://www.ensie.nl/redactie-ensie/gedrag>. Gelezen op 2 juli 2015 (red.)

municatiemodel dat is voortgekomen uit psychologisch onderzoek naar de werking van gedrag. De Roos van Leary gaat ervan uit dat gedrag ook gedrag oproept. Met andere woorden; actie geeft een reactie, oorzaak en gevolg, zenden en ontvangen. Deze theorie is ontwikkeld door (onder andere) psycholoog Timothy Leary. De Roos van Leary laat zien welk gedrag teweeggebracht wordt bij de ontvanger als de zender ook een bepaald gedrag laat zien. Op deze wijze kunnen patronen worden geanalyseerd en kan het eigen gedrag bewust worden ingezet om dit van de ander te beïnvloeden. Leary ontdekte een relatie tussen de gedragsvormen. Een relatie tussen tegen-samen gedrag en boven-onder gedrag.

Hij stelt dat menselijk gedrag altijd volgens deze twee assen gaat. Mensen reageren immers voor-spelbaar op elkaar. Hij noemt dit *symmetrisch gedrag* (samen gedrag roept samen gedrag op) en *complementair gedrag* (onder gedrag roept onder gedrag op). Met andere woorden als de een tegengedrag vertoont, roept dit óók tegengedrag bij de ander op.⁵¹ Iemand die opstandig is, wekt weerstand op bij de ander. Samengevat: de Roos van Leary gaat vooral over *hoe* je iets zegt en welke *uitwerking* dit op de ander heeft.⁵²

Gedrag is ook beleving. Een gesprek met mevrouw W.J. Obbink, GZ-psycholoog en psychotherapeut i.o., stelt zij dat *beleving* is wat mensen tijdens de interactie *ervaren*. 'Voelt men zich gehoord of ervaart men juist dat ze niet serieus worden genomen. De ontvanger kan het gevoel hebben dat er tijdens de interactie inspraak mogelijk is, maar in werkelijkheid is dit eigenlijk niet zo'. De zender en ontvanger beleven dit op hun eigen manier en interpreteren dit zoals zij zelf zouden (willen) zien.⁵³

2.6.2. Gedrag oriëntaties

In deze paragraaf wordt dieper ingegaan op gedrags- en communicatieve handelingen en hoe zich dit verhoudt tot omgevingsmanagement. Koningsveld en Mertens beschrijven verschillende interacties, voor oplossen van een probleem, in hun boek 'Communicatie en strategisch handelen, inleiding tot de handelingstheorie van Habermas'. Beide heren interpreteren een interactie als *omgaan met een omgeving en verwachtingen*. Koningsveld en Mertens onderscheiden een drietal interacties: 1. instrumenteel handelen, 2. strategisch handelen en ten slotte 3. communicatief handelen. Deze interacties zijn gebaseerd op menselijk handelen. In bijlage 12.2.1 is een beschrijving van de drie handelingen volgens Koningsveld en Mertens opgenomen.

Professor Joop Koppenjan, hoogleraar Bestuurskunde aan de Erasmusuniversiteit te Rotterdam, stelt in zijn publicatie 'omgevingsmanagement: een meervoudige opgave' dat omgevingsmanagement drie soorten handelingsoriëntaties (lees richtinggevende gedragsactiviteit) onderscheidt. Koppenjan heeft deze drie oriëntaties afgeleid van de interacties die Koningsveld en Mertens in hun boek hebben beschreven. De drie oriëntaties volgens Koppenjan zijn: 1. de technisch-inhoudelijke oriëntatie, 2. de strategische oriëntatie en 3. de communicatieve oriëntatie. Elke oriëntatie leidt tot andere verwachtingen en omgang met omgevingspartijen. Het onderscheidt tussen de drie oriëntaties valt samen met een zogenaamde stakeholderbenadering. Stakeholders zijn partijen die door het project geraakt kunnen worden of partijen die invloed op het project kunnen uitoefenen.⁵⁴

In het gesprek met professor Koppenjan op 2 februari 2016, stelt hij dat de gedragsmodellen van Koningsveld en Mertens echter in een zogenaamde ideale wereld plaats vinden, waar een communicatieprobleem is en *geen conflicten zijn, een machtsvrije dialoog*. Dan werken die modellen prima. Maar wat als er sprake is van belangentegenstellingen, hoe ga je dan daarmee om, hoe werkt de communicatie dan?⁵⁵ In tabel 4 zijn de overeenkomsten tussen de handelingen van Koningsveld en Mertens en oriëntaties van Koppenjan opgesomd.

⁵¹ Bron: https://nl.wikipedia.org/wiki/Roos_van_Leary. Gelezen op 29 juni 2015

⁵² Bron: <http://wij-leren.nl/roos-van-leary-gedrag.php>. Gelezen op 29 juni 2015

⁵³ Bron: interview met drs. W.J. Obbink, GZ-psycholoog, psychotherapeut in opleiding. Gesproken op 16 april 2015

⁵⁴ Bron: publicatie Koppenjan J. 'Omgevingsmanagement: een meervoudige opgave' in boek 'De zoektocht naar het vak omgevingsmanagement' gepubliceerd door Neerlands diep, academie voor publieke bouw- en infraprojecten, 2010 (red.)

⁵⁵ Bron: interview met professor doctor Joop Koppenjan op 2 februari 2016

Koningsveld en Mertens	Koppenjan
Interacties/handelingen:	Oriëntaties:
Instrumenteel handelen	Technisch-inhoudelijke oriëntatie
Strategisch handelen	Strategische oriëntatie
Communicatief handelen	Communicatieve oriëntatie

Tabel 4: overeenkomst tussen handelingen en oriëntaties

2.6.3. Instrumenteel handelen

Instrumenteel handelen is volgens Koningsveld en Mertens, ‘het realiseren van een vooraf beschreven (leidend) doel door verandering van een gedefinieerde begintoestand in een vooraf gedefinieerde eindtoestand. Deze eindtoestand is dan de gewenste verandering en leidend’. Anders gezegd: door instrumenteel handelen veranderd een vooraf bepaalde beginsituatie in een vooraf bepaalde eindsituatie. In projecttermen vertaald: een vooraf bepaald resultaat kan worden gerealiseerd op een vooraf bedachte manier om zo tot een gewenst eindresultaat te komen. Kenmerk van de instrumentale handeling is dat de omgeving waarin het eindresultaat moet worden bereikt, ondergeschikt is. Het project is leidend ongeacht wat de omgeving ervan vindt. De omgeving (stakeholders) *moeten* instemmen, goed vinden dat het project wordt gerealiseerd. Er is nauwelijks of geen inspraak mogelijk. Kortom het project is heilig.⁵⁶

Koppenjan beschrijft dit zogenaamde instrumenteel handelen als een technisch-inhoudelijke oriëntatie. De projectorganisatie (en dus ook omgevingsmanagement) is specifiek gericht op het realiseren van het project, het behalen van einddoel. Projectdoel is leidend en de omgeving moet hierin dan maar mee. Het liefst met zo weinig mogelijk complicaties die het realisatieproces bemoeilijken. De omgeving is doorgaans een probleemgeval, een ‘kwesitie’ die het proces kan bemoeilijken of zelfs blokkeert. Logisch omdat het project wordt opgedrongen aan de omgeving. Er is nauwelijks inspraak of open communicatie met de omgeving.⁵⁷

Deze oriëntatie kenmerkt zich door tegen-boven gedrag. Aanvallend gedrag dat vervolgens opstandigheid van de omgeving uitlokt. Wanneer projectbelangen niet overeenstemmen met omgevingsbelangen is verzet of blokkade vaak het gevolg. Omgevingsmanagement richt zich bij deze eerste oriëntatie op het overtuigen van de omgeving, nut en noodzaak van het project. Gedegen analyses over projectinvloeden en omgeving worden in voorbereidingsontwerpen opgenomen waarna er eigenlijk nog maar weinig reden is om omgevingsmanagement uit te voeren.

2.6.4. Strategisch handelen

Waar instrumenteel handelen slechts één enkele actor onderscheidt (actor is in dit geval de omgeving), is bij strategisch handelen sprake van minimaal twee of meerdere actoren (bijvoorbeeld meerdere projecten tegelijkertijd in de omgeving of meerdere stakeholders bij één project). Koningsveld en Mertens stellen dat het verschil tussen instrumenteel- en strategisch handelen vooral het menselijk aspect is. Bij instrumenteel handelen is meer sprake van wetmatigheid of causaliteit terwijl bij strategisch handelen dit niet opgaat. Spoedproject (zwakke dijk) of plannen met grote urgentie (stormvloedkering) worden vanuit deze instrumentale handeling (ofwel technisch-inhoudelijke) projectomgeving uitgevoerd. Er is gevaar voor mens en dier, urgentie is aangetoond dus de dijk moet met spoed worden versterkt! In dit soort urgente projecten is door de omgevingsmanager weinig invloed uit te oefenen op het proces, gedrag van de omgeving is niet of nauwelijks te voorspellen. Zijn taak ‘beperkt’ zich tot het overtuigen van de omgeving.

Strategisch handelen is omgaan met een mate van onzekerheid omdat in de onderlinge communicatie ruimte gecreëerd wordt voor inbreng van de omgeving. Een reëel risico is dat het projectdoel niet

⁵⁶ Bron: Koningsveld H. en Mertens J., ‘Communicatie en strategisch handelen, inleiding tot de handelingstheorie van Habermas’, 1986 (red.)

⁵⁷ Bron: publicatie Koppenjan J. ‘Omgevingsmanagement: een meervoudige opgave’ in boek ‘De zoektocht naar het vak omgevingsmanagement’ gepubliceerd door Neerlands diep, academie voor publieke bouw- en infraprojecten, 2010 (red.)

of minder snel gerealiseerd kan worden. Want onvoorspelbare beslissingen van de omgevingsstakeholders kunnen bepaalde gebeurtenissen en reacties oproepen die doelrealisering behoorlijk kunnen frustreren. Om dit te voorkomen zal de omgevingsmanager de bedoeling van de ander moeten proberen in te schatten en zich inleven in de situatie van de ander. Proberen voor te stellen hoe beslissingen uit zouden vallen als hij die ander is. Een grondige voorbereiding is nodig, de omgevingsmanager zal zijn huiswerk moeten doen; achterhalen van hun geschiedenis, de voorgaande beslissingen van hen bestuderen, achterhalen wat men heeft gezegd, enz. Kortom de kern van strategisch handelen is de eigen beslissing af te laten hangen van voorspellingen over de beslissingen van anderen.⁵⁸

Koppenjan stelt dat bij de strategische oriëntatie een partij het project ziet als iets dat te midden van andere partijen en met eigen doelstellingen en strategieën gerealiseerd moet worden. Geprobeerd wordt het projectdoel realiseren door coalities aan te gaan of partijen te betrekken bij de plannen om verzet te verminderen. Kenmerk van de strategische oriëntatie is het aangaan van coalities. Omgevingsmanagement is bij deze oriëntatie een instrument, een middel. Belangrijkst doel is project realiseren waarbij partijen wel mogen meepraten en meedoen zolang het projectdoel maar gehaald wordt. Er is een mate van vrijheid en ruimte voor inbreng door de omgevingspartijen zolang de projectdoelstelling maar niet in gevaar komt.⁵⁹

2.6.5. Communicatief handelen

Ten slotte de derde en laatste handeling, het communicatief handelen. De definitieve van communicatief handelen is, volgens Koningsveld en Mertens, een samenspel tussen actoren die gezamenlijk een probleem hebben. In dit samenspel worden twee zogenaamde communicatieve niveaus onderscheiden. Twee niveaus die in werkelijkheid door elkaar heen lopen en uiteindelijk tot een oplossing komen. Koningsveld en Mertens benoemen deze twee niveaus als: niveau 1. 'Verständigungsniveau' waarbij de actoren door *overleg* tot een *gemeenschappelijke beginsituatie (definitie)* proberen te komen (snappen we elkaar, begrijpen we waar het over gaat?) en het 2^e niveau een *uitvoeringsniveau* dat het vervolg is op het in niveau 1 overeengekomen beginsituatie.⁶⁰ Volgens Koppenjan houdt is een communicatieve oriëntatie dat een partij reageert, door interactie op complexiteit en onzekerheid van de omgeving. Met open communicatie tussen de omgevingspartijen wordt geprobeerd tot een gezamenlijke doelstelling en oplossingsrichting te komen. Deze manier van samenwerken versterkt het onderling vertrouwen en een gedeelde definitie. Deze oriëntatie ziet omgevingsmanagement als een manier om te communiceren met de verschillende omgevingspartijen. Consensus vormen, gemeenschappelijkheid en bereiken van draagvlak voeren de boventoon.⁶¹

2.6.6. Zijn de oriëntaties Rijnlands of Angelsaksisch?

De eerste oriëntatie (technisch-inhoudelijke) is een typisch Angelsaksische oriëntatie. Deze oriëntatie is in het bijzonder gericht op realiseren van het project en het liefst zo snel mogelijk met zo weinig mogelijk 'complicaties'. Niet veel tot geen rekening houden met de omgeving en het belang van de stakeholders is maatgevend. De tweede en derde oriëntatie (strategische- en communicatieve) passen goed bij het Rijnlands denken. Deze oriëntaties stellen nadrukkelijk de stakeholders centraal en zijn gericht op het aangaan van het dialoog met de omgevingspartijen, samen consensus bereiken, een win-win situatie. De eerste oriëntatie is zeer eenzijdig terwijl de tweede en derde oriëntaties de

⁵⁸ Bron: Koningsveld H. en Mertens J., 'Communicatie en strategisch handelen, inleiding tot de handelingstheorie van Habermas', 1986 (red.)

⁵⁹ Bron: publicatie Koppenjan J. 'Omgevingsmanagement: een meervoudige opgave' in boek 'De zoektocht naar het vak omgevingsmanagement' gepubliceerd door Neerlands diep, academie voor publieke bouw- en infraprojecten, 2010 (red.)

⁶⁰ Bron: Koningsveld H. en Mertens J., 'Communicatie en strategisch handelen, inleiding tot de handelingstheorie van Habermas', 1986 (red.)

⁶¹ Bron: publicatie Koppenjan J. 'Omgevingsmanagement: een meervoudige opgave' in boek 'De zoektocht naar het vak omgevingsmanagement' gepubliceerd door Neerlands diep, academie voor publieke bouw- en infraprojecten, 2010 (red.)
Daarnaast is ook de volgende bron gebruikt: Koningsveld H. en Mertens J., 'Communicatie en strategisch handelen, inleiding tot de handelingstheorie van Habermas', 1986

omgeving centraal stellen. Vertaald naar de Roos van Leary is tegen-onder gedrag en tegen-boven gedrag dat past bij het Angelsaksisch denken. Eigen belang ('ik') is belangrijker dan samen ('wij'). Rijnlands gedrag is juist meer samen ('wij') en boven ('initiatief') dat leidend en helpend gedrag oproept.

2.7. Conclusie theoretisch kader en gedragsoriëntaties

De laatste jaren heeft omgevingsmanagement een duidelijke andere betekenis gekregen. Waar voorheen de nadruk lag op overtuigen, is tegenwoordig het betrekken van de omgeving veel belangrijker geworden. Draagkracht krijgen en behouden zijn de sleutelwoorden. Mensen verwachten dat men betrokken wordt door de opdrachtgever bij de voorgenomen plannen. In Nederland kennen we immers al vele decennia het poldermodel; samen overleggen om draagvlak te krijgen of vergroten. Vanuit de Rijnlandse- en Nederlandse cultuur is dit ontstaan tot iets dat wij hedendaags omgevingsmanagement noemen. Omdat samen doen al zolang deel van onze cultuur is, wordt tegelijkertijd een mate van onderlinge consensus ook wel verwacht.

De definitie van omgevingsmanagement gaat over actief betrekken van omgevingspartijen, gezamenlijke doelen onderkennen en regie houden op de uitvoering van projecten. Maar de manier waarop en hoever je als overheid daarin moet gaan, is niet altijd even duidelijk. Inzicht in deze problematiek is verkregen door bestudering van de Koppenjan oriëntaties. Dit biedt een handvat voor omgang en betrekken van de omgeving maar ook de omgaan met gedrag vanuit omgeving.

De Koppenjan oriëntaties zijn goed toepasbaar bij omgevingsmanagement. Omgevingsmanagement is niet alleen communiceren, houding en gedrag zijn net zo belangrijk. Overtuigend praten verlangt een overtuigende eigen en open houding. De wijze van communicatie is redelijk stuurbaar door gedrag.

Koningsveld, Mertens en Koppenjan stellen dat drie soorten gedrag, we noemen ze drie soorten oriëntaties, worden onderscheiden in communicatie. Drie benaderingsvormen om de dialoog met omgevingspartijen aan te gaan. Elk op zijn unieke wijze en met eigen stijl. Ervaring maar ook de persoonlijkheid van de omgevingsmanager speelt een rol bij gebruik van een specifieke oriëntatie. Andersom geredeneerd is het ook zo dat iedere persoon een eigen voorkeurspositie heeft. Het is zeker geen exacte wetenschap aan te geven in welke situatie, welke oriëntatie het meest geschikt is. Dit is afhankelijk van karakters (persoonlijkheid) en voorkeur van de omgevingsmanager. Hij zal telkens een inschatting en afweging maken in welke situatie op welke wijze de omgeving benaderd moet worden. Voorbeelden van projecten bij de verschillende oriëntaties zijn hieronder kort herhaald (zie ook 1.5.2) De technisch-inhoudelijke oriëntatie wordt gebruikt in situaties waar omgevingspartijen geen of nauwelijks inspraak in de plannen hebben. Voorbeeldprojecten zijn de Deltawerken in Zeeland of de Maeslantkering in Rotterdam. Nut en noodzaak van het project is duidelijk, project is nodig om de veiligheid te kunnen waarborgen. De omgang met omgeving bestaat dan hoofdzakelijk uit informeren. Strategisch handelen en dus de strategische oriëntatie, wordt toegepast in situaties waar coalities nodig zijn. Samenwerking tussen partijen om projecten te realiseren. Voorbeeld van zo'n project is de samenwerking tussen waterschap en gemeente om naast het versterken van de dijk, ook een staduitbreiding aan te leggen. Communicatief handelen, de communicatieve oriëntatie gaat over een volledige samenwerken met de omgevingspartijen. Partijen die al vanaf de planvorming bij het project zijn betrokken om samen het project vorm te geven. Voorbeeld van een project is een nieuw ontwerp een dijkversterking onder het motto 'de dijk is van ons allemaal'. Omgevingspartijen denken vanaf de start van het project mee. Op basis van gelijkwaardigheid worden omgevingspartijen meegenomen in het proces.

De Koppenjan oriëntaties zijn dan ook een belangrijk uitgangspunt voor onderzoek naar gezamenlijk omgevingsmanagement. Vormen de basis voor mijn onderzoek omdat ze goed aansluiten bij houding en gedrag maar vooral ook de omgang met omgevingspartijen. De eerste deelvraag 'vanuit welk theoretisch perspectief kan gekeken worden naar de relatie omgeving en toepassen van omgevingsma-

nagement?’ is in dit hoofdstuk beantwoordt. De Rijnlandse geschiedenis plaatst omgevingsmanagement in een historisch perspectief. De drie Koppenjan oriëntaties sluiten naadloos aan op het hedendaagse omgevingsmanagement bij nieuwe geïntegreerde contractvormen.

Dit onderzoek gaat over omgevingsmanagement bij een D&C-contract. Het hoofdstuk over het theoretische kader beschrijft wat omgevingsmanagement precies is en met welke drie oriëntaties dit uitgevoerd kan worden. De beschrijving van de verschillende contractvormen in het volgende hoofdstuk, vormt samen met het theoretische kader, een totaal beeld gevormd van omgevingsmanagement bij Waterschap Rivierenland. De Rijnlandse historie en gedrag oriëntaties zijn input voor het onderzoek en geven richting aan een op te stellen omgevingsmanagementvisie. De interviewvragen zijn voor een belangrijk deel gebaseerd op de beschreven kaders.

Kritisch kanttekening is wel op zijn plaats. Omgevingsmanagement is zeker geen wondermiddel, succes is lang niet altijd verzekerd. Er zijn projecten waar omgevingsmanagement is toegepast, draagvlak niet of nauwelijks is verkregen of projecten die zelfs niet zijn doorgegaan. Waterschap Rivierenland is zich hiervan bewust, maar ziet meer voor- dan nadelen. In het onderzoek wordt hier niet verder op ingegaan. Dit deel van omgevingsmanagement valt buiten de scope van het onderzoek.

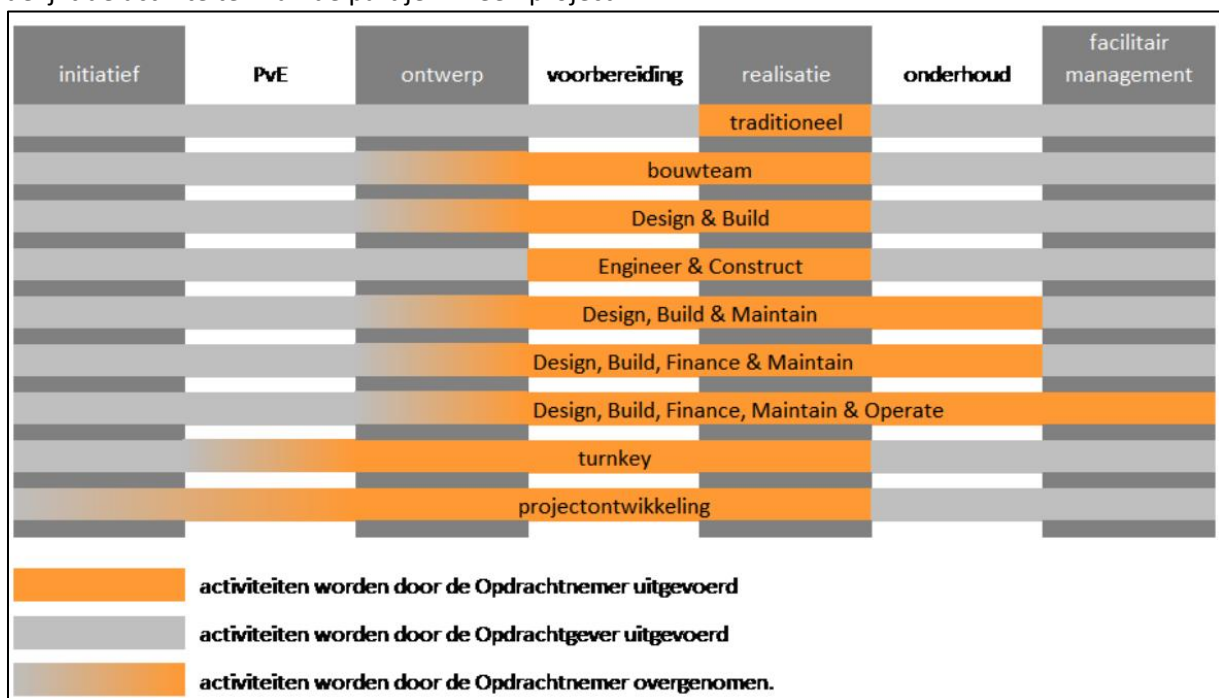
3. Geïntegreerde contractsoorten bij Waterschap Rivierenland

Dijkversterking projecten worden door Waterschap Rivierenland uitgevoerd in samenwerking met (meestal grotere) aannemingsbedrijven. Deze bedrijven hebben veel specifieke kennis over de problematiek van en zijn gespecialiseerd in realisatie van omvangrijke- en complexe dijkversterking projecten. Opdrachtgever en een aannemer sluiten voor de werkzaamheden een overeenkomst. Een overeenkomst waarin niet alleen technische zaken maar ook juridische aspecten vastliggen. Het waterschap gebruikt traditionele- maar sinds enige tijd ook innovatieve, geïntegreerde contractvormen. Dit hoofdstuk beschrijft de verschillende contractsoorten en een ander belangrijk aspect; de *rolverdeling* tussen opdrachtgever en opdrachtnemer.

In het verleden was de rol van een overheid zoals Rijkswaterstaat of ProRail, in infrastructuurprojecten en het beheer dominant. Zelf ontwerpen, tot in detail regie voeren over de uitvoering en ten slotte ook het onderhoud zelf beheren. Eenduidig specificeren leek minder of niet van belang omdat men zelf de oplossing voor een probleem bedacht.⁶² Dit is een traditionele manier van werken en wordt tegenwoordig nog steeds veelvuldig toegepast. De traditionele manier van aanbesteden en realisatie is een nog steeds veel voorkomende methode, maar wordt niet in het onderzoek meegenomen. Het onderzoek beperkt zich tot het geïntegreerde D&C-contract. Voor meer informatie over het traditionele contract wordt verwezen naar bijlage 12.3.

3.1. Rolverdeling opdrachtgever versus opdrachtnemer

Een belangrijk thema dat voor alle contractvormen in de civiele techniek geldt, is de onderlinge *rolverdeling* tussen opdrachtgever en opdrachtnemer (lees marktpartij/aannemer). Dit unieke 'samen-spel' zal altijd een rol blijven spelen in een project vanwege de eenvoudige stelling: geen opdracht zonder opdrachtgever en geen uitvoerende partij zonder aannemer. Welke contractvorm men ook kiest, elke keer weer wordt nagedacht over de rolverdeling tussen beide partijen. De belangrijkste vraag daarbij is: *-wie doet wat- en -wie is waar verantwoordelijk voor-*. Onderstaand figuur 6 verduidelijkt de activiteiten van de partijen in een project.



Figuur 6: rol opdrachtgever en opdrachtnemer bij traditionele- en geïntegreerde contracten⁶³

⁶² Bron: Leidraad voor Systems Engineering binnen de GWW-sector, April 2007 (red.)

⁶³ Bron: http://synquis.nl/wp-content/uploads/2014/04/contractvormen_schema.png. Gelezen op 26 juni 2015

Het grootste verschil in rolverdeling is bij traditioneel en geïntegreerd contract. Bij de eerste vorm heeft de *opdrachtgever* een veel voornamere rol omdat nagenoeg alle werkzaamheden, met uitzondering van de bouwactiviteiten, door hem worden uitgevoerd. De *opdrachtnemer* heeft bij een geïntegreerd contract juist een veel meer actievare rol. In de komende paragrafen is de onderlinge rolverdeling bij de contractvormen beschrijven.

3.2. Achtergrond van geïntegreerde contractvorm

Sinds een aantal jaren zijn in de Nederlandse bouw geïntegreerde contractvormen (GC) zoals Design & Construct (D&C) sterk in opmars. Leidende publieke opdrachtgevers als Rijkswaterstaat en ProRail hebben geïntegreerde contracten inmiddels tot standaard verheven. De vraag bij deze partijen is niet of geïntegreerde contractvormen worden gebruikt, maar eerder op welke manier dit in verschillende gevallen het best vormgegeven kan worden.⁶⁴ In de loop van afgelopen decennia is dankzij die ervaringen de manier van specificeren en contracteren verbeterd en verfijnd. De komst van de Uniforme Administratieve Voorwaarden voor Geïntegreerde Contracten (UAV-GC) maakte dat er een nationaal eenduidig juridisch kader is ontstaan waarin de toepassing van geïntegreerde contracten goed en uniform is geregeld.

Een belangrijk deel van de traditionele opdrachtgeversrol verschuift tegenwoordig steeds meer naar de markt. Meer en meer worden oplossingen voor nieuwbouw, vernieuwing en onderhoud aan de markt gevraagd. Een goede methode is dan werken met zogenaamde geïntegreerde contracten (contracten waarin ontwerp, bouw en soms onderhoud bij één partij zijn gelegd). De achtergrond van geïntegreerde contracten ligt in de gedachte dat de integratie van fasen in het voortbrengingsproces van bouwprojecten voor bepaalde projecten voordelen heeft. Waar de markt van oudsher vooral moest concurreren op prijs, wordt in geïntegreerde contracten juist een beroep gedaan op de creativiteit van marktpartijen. In plaats van concurreren op het meest efficiënte werkproces, kan de klus ook worden binnengehaald door met efficiëntere oplossingen te komen. Meer vrijheid voor de markt betekent ook meer verplichtingen (en risico's!) voor de markt. Daar waar het waterschap verantwoordelijk blijft voor de beheertaken, is het de taak van marktpartijen om met geïntegreerde contracten hun oplossingskeuzes ondubbelzinnig te maken, waardoor verificatie (check of het juist is gebouwd) en validatie mogelijk zijn (check of het juiste is gebouwd, doet het wat de opdrachtgever wil dat het doet?). Dit houdt in dat de opdrachtgever een systeemgerichte contractbeheersing (Systems Engineering) toepast, maar ook de marktpartij tijdens ontwerp, bouw en eventueel onderhoud dit ook als basis voor hun processen gebruikt.⁶⁵

Een veel toegepast geïntegreerd contract is het zogenaamde D&C-contract. D&C staat voor Design & Construct, vrij vertaald is dit Ontwerp & Realisatie en duidt op de werkzaamheden die door de opdrachtnemer uitgevoerd worden. De opdrachtnemer stelt ontwerpen op en realiseert het project. De opdrachtgever stelt eisen en randvoorwaarden en toetst het ontwerp, de kwaliteit en bouwmethode. Ten slotte kort nog een tweetal andere geïntegreerde contractvormen die benoemd worden maar omdat het waterschap deze contracten niet of nauwelijks toepast, worden ze daarom in het onderzoek buiten beschouwing gelaten. De contractsoorten zijn het DBFM-contract, Design, Build, Finance, Maintain-contract, waarbij de opdrachtnemer verantwoordelijk is voor alle onderdelen van het project: ontwerp en uitvoering tot en met de financiering en het onderhoud voor een x-aantal jaren. Alle afspraken worden vastgelegd binnen een standaard DBFM-contract. Voor meerjarig onderhoud is een prestatiecontract een prima overeenkomst. De opdrachtnemer is daarbij verantwoordelijk voor meerdere jaren (3-7 jaar) goed functioneren van het (vaar-) wegareaal en de bouwwerken daarbinnen.⁶⁶

⁶⁴ Bron: publicatie RR Bouwrapport 127, Balance & Result, van der Veen B. en van Dijk S., 'Kwaliteitsborging bij Design & Construct contracten, praktische handleidingen', 2007 ISBN 9789078963028

⁶⁵ Bron: Leidraad voor Systems Engineering binnen de GWW-sector, April 2007 (red.)

⁶⁶ Bron: http://www.rijkswaterstaat.nl/images/Factsheet%20Contractvormen%20GWW_tcm174-365075.pdf. Gelezen op 8 mei 2015 (red.)

3.3. Naar een meer gestructureerde werkwijze

Dankzij de vele goede ervaringen met geïntegreerde contracten heeft de toepassing daarvan een vlucht genomen. In de huidige aanpak om projecten te specificeren en contracteren staat de methodiek van systeemgerichte contractbeheersing centraal. Systeemgerichte contractbeheersing is eigenlijk een gestandaardiseerd specificatie- en ontwerpproces, waarin de begrippen verificatie en validatie centraal staan. Door de procesgang van systeemgerichte contractbeheersing ontwikkelt een project zich heel gestructureerd en wordt expliciet geformuleerd. Deze werkwijze werd in eerste instantie vooral opgepakt omdat het de mogelijkheid biedt op een adequate manier te komen tot functionele specificaties voor geïntegreerde contracten. Systeemgerichte contractbeheersing biedt daarin wel handvatten die het traditionele ontwerpproces niet, of niet op die manier biedt. De manier waarop ProRail en Rijkswaterstaat deze werkwijze invullen, is geworteld in de generieke systeemgerichte contractbeheersing aanpak. Zij hebben dit systeem bedacht en verder ontwikkeld. De totstandkoming van het ontwerp en de bijbehorende keuzes wordt nadrukkelijk vastgelegd. Dit levert een transparant proces op. Naast het interne en vooral grote belang voor opdrachtgevers om tot een goede vraagspecificatie te komen, is dit in het vervolgtraject voor opdrachtnemers ook van belang om steeds complexer wordende projecten beheersbaar te houden.

Kernpunt van systeemgerichte contractbeheersing is het expliciet vastleggen van informatie, iets wat in de traditionele procesgang meestal alleen in de hoofden van de betrokken personen gebeurde. Door de toenemende interne en externe raakvlakken en het feit dat informatie moet worden overdragen tussen partijen, (de rollen binnen het IPM model) en tussen fasen in het bouwproces, is het communiceren van de vastgelegde informatie absoluut noodzakelijk om fouten, en daarmee faalkosten te voorkomen. Uitgangspunten, keuzes en geldende afspraken moeten duidelijk zijn. Om als overheid *verantwoording* af te leggen naar *politiek en maatschappij*, is *transparantie en expliciet werken* een absolute noodzaak. De introductie van geïntegreerde contracten en de roep om expliciet en transparant projecten te realiseren, heeft de noodzaak van een goede methodiek ter ondersteuning hiervan alleen maar groter gemaakt. Systeemgerichte contractbeheersing biedt hiertoe de oplossing.⁶⁷ IPM staat voor Integraal Project Management, en specifiekere uitleg over dit model en de rollen, wordt verwezen naar hoofdstuk 4.

3.4. Omgevingsmanagement in contracten

Omgevingsmanagement bij traditionele contractvormen is een taak van de opdrachtgever. Bij dit soort contracten is een duidelijke scheiding in verantwoordelijkheden bepaald. Opdrachtgever is verantwoordelijk voor de keuzes van het eindresultaat, opdrachtnemer is alleen maar verantwoordelijk voor de realisatie. Je zou kunnen zeggen dat het project al voor de helft tot driekwart is gevorderd voordat de opdrachtnemer in beeld komt. Dat geldt ook voor het omgevingsmanagement. De opdrachtgever heeft al vanaf de start van het project contact met de omgeving, pas in een veel later stadium wordt de opdrachtnemer daarbij betrokken. De opdrachtgever blijft omgevingsmanagement uitvoeren, reden is dat overdragen in een dergelijk late projectfase eigenlijk onbegonnen werk en tijdrovend is. Bij geïntegreerde contracten is dit anders. Projectfasen (al vanaf ontwerp) zijn overgedragen aan de opdrachtnemer die in een veel eerder stadium van het proces in beeld komt. Gemiddeld genomen is dit wanneer het project voor een kwart tot een derde gevorderd is. Overdragen (van een deel) van omgevingsmanagement lijkt dan veel eenvoudiger. Toch blijkt dit in een relatief laat stadium van het proces te zijn.

3.5. Traditionele manier van aanbesteden

Naast geïntegreerde contracten worden nog steeds traditionele contractvormen gebruikt. Voorbeelden van traditionele contracten zijn het RAW bestek en het bouwteam. Een RAW bestek is een contract waarin het project heel specifiek is beschreven, zowel technisch als juridisch. Een bouwteam is

⁶⁷ Bron: Leidraad voor Systems Engineering binnen de GWW-sector, April 2007 (red.)

een contractvorm waarbij opdrachtnemer en opdrachtgever al vanaf de start van het project, gezamenlijk het project voorbereiden en ontwerpkeuzes samen maken. Verschil tussen RAW bestek en bouwteam is dat een RAW bestek de opdrachtgever het project ontwerpt, bij een bouwteam is dit een gezamenlijk proces.

3.6. Conclusie contractvormen

De veel gebruikte contracten bij Waterschap Rivierenland zijn zowel traditionele als geïntegreerde contracten. De traditionele manier van contracteren, het RAW bestek, is (nog) steeds een methode die het waterschap regelmatig gebruikt. Met deze vorm van aanbesteden is veel ervaring opgedaan, iedere marktpartij heeft er op een of andere manier wel mee te maken gehad. Toch heeft deze methode ook de nodige nadelen, het is tijdrovend en biedt weinig ruimte voor nieuwe ideeën en innovatie. Het traditionele contract is niet flexibel! Geïntegreerde contracten zijn voor het waterschap relatief nieuw maar nu al niet meer weg te denken. Nut en noodzaak van deze contractsoorten heeft zich ondertussen bewezen. Tijdwinst en de mogelijkheid marktinnovatie te gebruiken, zijn grote voordelen ten opzichte van het traditionele contract. Het waterschap kiest dan steeds vaker voor een geïntegreerd contract bij de realisatie van dijkversterking projecten. De belangrijkste redenen van Waterschap Rivierenland om voor geïntegreerde contracten te kiezen zijn:

- a. Tijdwinst omdat de markt deel van de werkzaamheden van de opdrachtgever overneemt;
- b. Verleggen van risico's naar de markt;
- c. Tijdwinst door integratie van projectfasen;
- d. Mogelijk onverwachte oplossingen door de markt bedacht;
- e. Mogelijkheid om project te valideren en verifiëren door systeemgerichte contractbeheersing.

Dit hoofdstuk beschreef de geïntegreerde contractvormen bij Waterschap Rivierenland. Bestudering van de contractvormen is onderdeel van het onderzoekkader en beantwoord deelvraag 2: Wat zijn de belangrijkste geïntegreerde contracten die Waterschap Rivierenland gebruikt bij dijkversterking projecten? Het Rijnlandsmodel, de Koppenjan oriëntaties, geïntegreerde contractsoorten en het volgende hoofdstuk (omgevingsmanagement in de projectorganisatie dijkversterking, hoofdstuk 4), is het theoretisch kader van dit onderzoek en de basis voor gesprekken met ervaringsdeskundigen en literatuuronderzoek. Het onderzoekkader vormt de afbakening van het onderzoek.

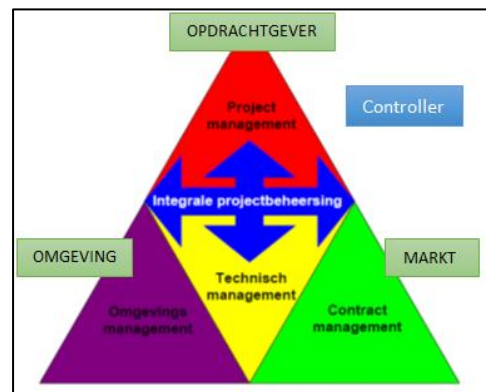
4. Omgevingsmanagement in de projectorganisatie dijkversterking

Dit hoofdstuk is het laatste deel van het onderzoekskader. Beantwoording van de derde deelvraag (op welke wijze is omgevingsmanagement verankerd in het dijkversterking projectorganisatiemodel?) samen met voorgaande hoofdstukken, is het kader van het onderzoek compleet. In de vorige hoofdstukken ligt de nadruk vooral op de contractkant en rolverdeling tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Dit hoofdstuk beschrijft nadrukkelijk de projectorganisatie van dijkversterking projecten. De borging van omgevingsmanagement in het projectmanagement model wordt eveneens in dit hoofdstuk beschreven.

4.1. IPM model

De manier waarop projecten worden geleid is in een snel tempo aan het veranderen. Het zogenaamde IPM model⁶⁸ wordt een steeds bekender fenomeen in de civiele techniek. Rijkswaterstaat ontwikkelde medio 2006 dit Integraal Project Managementmodel. Rijkswaterstaat is een belangrijke financier van dijkversterking projecten en stelt als eis dat dijkversterking projecten met het IPM model *moeten* worden gerealiseerd.

Het IPM model is een samenwerkingsmethode. Het model heeft een driehoekvormige structuur voor een betere herkenbaarheid. De achterliggende gedachte van dit model is een organogram waarbij de projectmanager bovenaan staat in de hiërarchie.⁶⁹ In figuur 7 is het IPM model grafisch weergegeven. Belangrijk is balans vinden tussen enerzijds de procesaansturing en



Figuur 7: IPM model van Rijkswaterstaat

anderzijds de inhoudelijke kwaliteitsborging. Het model

onderscheidt vijf processen en kent aan ieder proces

een specifieke rol toe. De processen zijn projectmanagement, risicobeheersing (integrale projectbe-

heersing), omgevingsmanagement, technisch management en contractmanagement.

IPM is voor geïntegreerde contracten het meest gangbare en toegepaste model. Rijkswaterstaat als hoofdfinancier van dijkversterkingsprojecten eist dat dit soort projecten op basis van het IPM model uitgevoerd moeten worden. Andere projectmanagementmodellen worden dan ook buiten beschouwing gelaten, vallen buiten de scope van dit onderzoek.

4.2. De vijf rollen binnen IPM

De vijf *rollen* die zijn toegekend aan deze processen, zijn de rol van projectmanager, manager projectbeheersing, omgevingsmanager, technisch projectleider en contractmanager.⁷⁰ Een controller, zoals accountant of concerncontroller, is extra toegevoegde rol maar niet direct bij het project betrokken. Deze persoon controleert het project vanaf de zijlijn en staat los van het projectteam. De rol van de controller is onafhankelijk.

De vijf verschillende rollen zijn gelijkwaardig en vormen samen één team. Elke rol afzonderlijk heeft een eigen discipline, hoewel onderling er vaak wel tegengestelde belangen zijn. Dit komt de dialoog juist ten goede. Deze dialoog is nodig om in de steeds ingewikkeldere omgeving en complexe infra projecten te kunnen realiseren. Eindverantwoordelijke is de projectmanager. Hij onderhoudt de contacten met de opdrachtgever. Vanuit de IPM disciplines wordt met elkaar samengewerkt om de verschillende deelproducten goed op elkaar te laten aansluiten en dat uiteindelijk resulteert in een (in-

⁶⁸ Bron: Wermer F., Professionalisering Projectmanagement bij Rijkswaterstaat, 1 oktober 2009

⁶⁹ Bron: Heeren van, B.Y., Het vijftal van Rijkswaterstaat: een onderzoek naar de rol van de technisch manager binnen het IPM-model van Rijkswaterstaat, 9 maart 2010

⁷⁰ Bron: www.rijkswaterstaat.nl/zakendoen_met_rws/werkwijzen/gww/werken_projecten/integraal_projectmanagement, datum onbekend

tegraal) projectresultaat. De rollen dragen bij aan het creëren van een uniforme werkwijze. Het IPM model wordt toegepast bij zowel de plan-, voorbereiding- en realisatiefase.⁷¹ Dijkversterkingsprojecten zijn veelal ingericht volgens dit IPM model. Reden is dat Rijkswaterstaat een grote financier van dijkversterkingsprojecten is en stelt als voorwaarde dat projecten ingericht moeten worden volgens het IPM model.

4.3. Onderlinge relaties tussen de rollen

De rollen op zich zijn duidelijk, de overlap tussen de verschillende rollen en de onderlinge relaties kunnen echter wel voor onduidelijkheid zorgen. Horizontale relaties (geen hiërarchische maar gelijkwaardige relaties) komen voor tussen de omgevingsmanager, de technisch manager en de contractmanager omdat hun rollen in horizontaal vlak naast elkaar staan. De horizontale relaties zijn gefocust op samenwerken en resultaatgerichtheid. Qua hiërarchie zijn de drie rollen gelijkwaardig, alleen de taken en verantwoordelijkheden van de rollen zijn anders maar overlappen elkaar ook deels. De onderlinge rollen zijn afhankelijk van elkaar. De rollen werken als team samen om het project succesvol af te ronden (dit geldt natuurlijk voor alle vijf rollen!). Belangrijke aspecten bij de horizontale relaties zijn acceptatie, gegevensuitwisseling, doelintegratie en procesbeheersing. Hieronder wordt onderlinge vertrouwen, uitspreken van conflicten en problemen, flexibiliteit en ten slotte creativiteit verstaan.⁷²

4.4. Inhoud van de rollen

De rol van omgevingsmanager is voor dit onderzoek de belangrijkste. Voor een goed beeld van de IPM organisatiestructuur, is een korte beschrijving van de inhoud van de drie overige rollen opgenomen. Alle drie overige IPM rollen hebben namelijk raakvlakken met die van de omgevingsmanager. Een uitgebreide beschrijving van de IPM rollen, is in bijlage 12.5 opgenomen.

De projectmanager is primair verantwoordelijk voor het bereiken van het projectresultaat. De projectmanager stuurt het projectteam aan, bewaakt de onderlinge raakvlakken binnen het team en zorgt voor het samenbindend leiderschap dat de spelers tot een team bindt en het teamgevoel wordt versterkt. De projectmanager is de spin in het web, de natuurlijke sparringpartner en de intermediair tussen opdrachtgever. De manager projectbeheersing is verantwoordelijk voor de aspecten tijd/planning, geld/budget, kwaliteit, scope en risicobeheersing. Eveneens ook voor de project brede voortgangsrapportages en documentbeheersing. Hij is zowel toetsend (primair op het functioneren van het systeem en de interne processen van het project) als ondersteunend en is daarmee een belangrijke sparringpartner voor de andere kernrollen. Hij stelt zich onafhankelijk op. Omgevingsmanagement is verantwoordelijk voor de maatschappelijke inbedding van het project en is daarmee de intermediair tussen de projectorganisatie en haar omgeving. De informatie over en afspraken met de stakeholders worden vanuit omgevingsmanagement aan het technisch management gerapporteerd. Een taak van de omgevingsmanager is zorgen voor de interactie met de omgeving om draagvlak te creëren en te behouden. Publiekgericht netwerkmanagement staat bij dit alles centraal. De omgevingsmanager probeert begrip en vertrouwen te verkrijgen in de omgeving en tot een effectieve samenwerking met omgevingspartijen te komen. De omgevingsmanager heeft een duidelijke signaalfunctie vanuit de omgeving in het projectteam, in- en externe invloeden die van belang zijn voor het project.

De technisch manager is verantwoordelijk voor de technisch inhoudelijke zaken van het project. Juist in de planstudiefase is een generalistische vakinhoudelijke proceskennis zeker een vereiste. Onder verantwoordelijkheid van de technisch manager wordt de technische scope in de vorm van (functio-

⁷¹ Bron: Heeren van, B.Y., Het vijftal van Rijkswaterstaat: een onderzoek naar de rol van de technisch manager binnen het IPM-model van Rijkswaterstaat, 9 maart 2010 (red.)

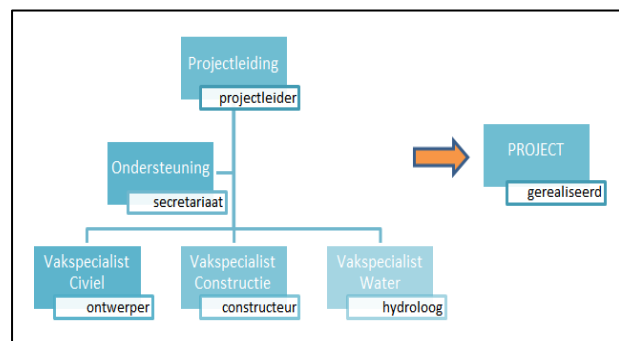
⁷² Bron: Heeren van, B.Y., Het vijftal van Rijkswaterstaat: een onderzoek naar de rol van de technisch manager binnen het IPM-model van Rijkswaterstaat, 9 maart 2010 (red.)

nele) specificaties richting marktpartijen geformuleerd. Ook levert de technisch manager een bijdrage in de vorm van technisch inhoudelijke inbreng bij het formuleren van de systeem-, proces- en producttoetsen richting marktpartijen tijdens de realisatiefase als onderdeel van systeemgerichte contractbeheersing. Het mag duidelijk zijn dat daarbij nauw moet worden samengewerkt met omgevingsmanagement (wensen, eisen en beperkingen vanuit omgeving) en contractmanagement (vertaling naar contractvoorwaarden en in latere fase technische inbreng bij de contractbeheersing).

Contractmanagement is verantwoordelijk voor de procesmatige beheersing van het vaststellen van de inkoopbehoefte, het opstellen van het inkoopplan, de contractvoorbereiding, aanbesteding en contractbeheersing (contractbewaking) binnen de randvoorwaarden van tijd, geld, kwaliteit en risico. De contractmanager is verantwoordelijk voor de beheersing van het gehele proces vanaf contractvoorbereiding, aanbesteding tot en met uitvoering van het project. De contractmanager is ook degene die de dagelijkse contacten onderhoudt met de marktpartij(en). De projectcontroller ten slotte maakt geen deel uit van het IPM-projectteam (en is daarmee ook geen kern rol), maar heeft zowel richting de projectmanager als de opdrachtgever een rol om te toetsen of een project op alle aspecten 'in control' is.

4.5. Projectmanagementmodel traditioneel contract

De traditionele contractvorm is de tegenhanger van het IPM model en onderscheidt een hiërarchische projectsturing. De projectleider geeft leiding aan de vakspecialisten en ondersteuners. Hij is eindverantwoordelijke, de teamleden brengen hun specifieke kennis in het project in. Dit model heeft een zogenaamd verticaal proces. Een verticaal proces, top-down, geeft een bepaalde hiërarchie weer (in verticale richting) en dwingt een informatie- en besluitvorming af.⁷³ Deze manier van projectsturing wordt vaak toegepast bij projecten die op basis van een RAW contract (traditioneel contract) worden uitgevoerd. Voordeel van de verticale procesmethode is dat verantwoordelijkheden en rolverdelingen voor iedereen duidelijk is. Nadeel is dat veel gevraagd wordt van de vaardigheden en competenties van de projectleider. Vooral bij grotere en complexere projecten is een 'stevige en ervaren' projectleider een absolute pre. Omgevingsmanagement is niet direct een toegevoegd vakspecialistische taak. Vooral bij kleinere en minder ingewikkelde projecten, moet de projectleider 'het er vaak maar bij doen'. Een oplossing is omgevingsmanagement als vakspecialisatie toe te voegen in het verticale proces om zo de werkdruk van de projectleider te verminderen. Figuur 8 is een schematische weergave van deze traditionele- en verticale projectorganisatie.



Figuur 8: traditionele projectorganisatie

4.6. Conclusie

Het IPM projectmanagement model is relatief nieuw maar nu al niet meer weg te denken als projectmanagement model. Vooral Rijkswaterstaat heeft veel ervaring met deze systematiek, Waterschap Rivierenland gebruikt het model steeds vaker. Reden is niet alleen omdat Rijkswaterstaat dit eist maar ook omdat het model zich ondertussen heeft bewezen. Gesprekken met de opdrachtgever bevestigen dit. De directieraad van Waterschap Rivierenland heeft besloten de IPM systematiek breder binnen de waterschap organisatie uit te rollen. IPM draagt bij aan een meer doelmatige en doeltreffende manier van projecten uitvoeren, aldus een onderzoek naar professionalisering van pro-

⁷³ Bron: Heeren van, B.Y., Het vijftal van Rijkswaterstaat: een onderzoek naar de rol van de technisch manager binnen het IPM-model van Rijkswaterstaat, 9 maart 2010 (red.)

jectmanagement binnen Waterschap Rivierenland.⁷⁴ Naast dijkversterking projecten worden IPM ook bij andere relatief grote projecten toegepast.

De rol van omgevingsmanager is stevig verankerd binnen het IPM model. Een gelijkwaardige rol dat prima functioneert⁷⁵ naast de technische manager en de contractmanager. Kennis in het team wordt optimaal benut, de drie rollen zijn een sterke basis binnen het IPM model.

De derde onderzoeksvraag (op welke wijze is omgevingsmanagement verankerd in het projectorganisatie model?) is het laatste deel van het onderzoekskader. Dit hoofdstuk beantwoordt deze vraag en samen met de vorige hoofdstukken vormt dit het kader van het onderzoek.

Het onderzoekskader geeft inzicht in het ontstaan van omgevingsmanagement. De Rijnlandse cultuur heeft bijgedragen aan het ontstaan van Nederlandse principes; waaronder het bekende poldermodel. Een samenwerking tussen overheden en burgers, tussen werkgevers en werknemers. Mede door dit polderen is het hedendaagse omgevingsmanagement uitgegroeid tot een bekend en maatschappelijk geaccepteerd fenomeen.⁷⁶

Het eerste deel van het onderzoekskader is een beschrijving van een uitgangspunt van het onderzoek, de omgevingsmanagement communicatie. Dat omgevingsmanagement eigenlijk communiceren is, blijkt wel uit bestudering van literatuur en uit gesprekken met deskundigen. Jürgen Habermans gaf met zijn maatschappijtheorie⁷⁷ richting aan wijze van communicatie tussen mensen. Koningsveld en Mertens hebben twee aspecten van zijn theorie, het strategisch en communicatief handelen, verder uitgelegd in hun boek.⁷⁸ Professor Koppenjan heeft vervolgens dit *vertaald* naar het hedendaagse omgevingsmanagement⁷⁹ en stelt daarbij dat omgevingsmanagement op drie handelingswijzen ofwel drie oriëntaties, uitgevoerd kan worden.

Het tweede deel van het kader bestaat uit de meer praktische kant van omgevingsmanagement. De manier waarop omgevingsmanagement geborgd is in contracten, maar ook binnen het IPM projectorganisatiemodel en wat de rol van de omgevingsmanager dan is binnen dit model. Samen met wens en uitgangspunten vanuit de (omgevingsmanagement)organisatie (hoofdstuk 5: Waterschap Rivierenland), vormt dit het kader van dit onderzoek.

⁷⁴ Bron: Intranet Waterschap Rivierenland: rapportage evaluatie projectmanagement, juli 2014 (red.)

⁷⁵ Bron: interviews met omgevingsmanagers 2015-2016 (red.)

⁷⁶ Bron: interviews met omgevingsmanagers 2015-2016 (red.)

⁷⁷ Bron: Habermans, J., 'Theorie des kommunikativen Handelns', band I en II begin jaren tachtig van de vorige eeuw (red.)

⁷⁸ Bron: Koningsveld H. en Mertens J., 'Communicatie en strategisch handelen, inleiding tot de handelingstheorie van Habermas', 1986 (red.)

⁷⁹ Bron: publicatie Koppenjan J. 'Omgevingsmanagement: een meervoudige opgave' in boek 'De zoektocht naar het vak omgevingsmanagement' gepubliceerd door Neerlands diep, academie voor publieke bouw- en infraprojecten, 2010 (red.)

5. Waterschap Rivierenland

In de voorgaande hoofdstukken is het onderzoekkader toegelicht en beschreven. Uitgangspunt hierbij is een beschrijving van omgevingsmanagement en de wijze waarop dit geborgd is in contractvormen en IPM projectmanagementmodel. Dit hoofdstuk beschrijft hoe het theoretisch kader en onderzoek uitgangspunten van de vorige hoofdstukken, is verweven met de organisatie van Waterschap Rivierenland. De vierde deelvraag gaat over contractvorming en projectorganisatie van dijkversterking projecten van het waterschap. Deelvraag 4 luidt: Wat zijn wensen en uitgangspunten van Waterschap Rivierenland voor een mogelijke gezamenlijke omgevingsmanagement methode?

5.1. Missie, visie en strategie van het waterschap

Een waterschap is een overheidsorganisatie, net zoals de Rijksoverheid, de provincies en de gemeenten. Een waterschap wordt geleid door een bestuur en draagt zorg voor het waterbeheer in een bepaald gebied. De organisatie van Waterschap Rivierenland kenmerkt zich als een pro actieve en uitvoerende organisatie, dat sterk gericht is op realisatie van projecten. Waterschap Rivierenland is steeds actief op zoek naar nieuwe methoden om haar werk efficiënter uit te kunnen voeren. In de organisatie is veel draagvlak voor vernieuwing en ruimte voor innovatie.

Het vertrekpunt voor alle activiteiten en projecten van Waterschap Rivierenland wordt gevormd door de kernopdracht, de missie: Waterschap Rivierenland zorgt voor veilige dijken en een evenwichtig watersysteem. De visie van Waterschap Rivierenland is vastgelegd in een drietal kernwaarden *bekwaam, betrokken en betrouwbaar*. Kernwaarden geven aan hoe de organisatie haar werk doet, ze bepalen de manier van werken voor de komende jaren.

De kernwaarde bekwaam staat voor expertise, deskundigheid en vakmanschap. Bekwaam betekent ook met kennis van zaken op zoek gaan naar nieuwe oplossingen en gebruik maken van de middelen die tot onze beschikking staan.

De kernwaarde betrokken omvat oog hebben voor elkaars belangen, samenwerken met de omgeving, meebewegen met ontwikkelingen, maar ook rekening houden met de toekomst.

De kernwaarde betrouwbaar ten slotte, verwijst naar doen wat je zegt en zeggen wat je doet. Voor Waterschap Rivierenland heel vanzelfsprekend en fundamenteel.⁸⁰

Rijnlands denken gaat óók over vertrouwen, vakmanschap, normen en waarden, maatschappelijke bijdrage en collectieve kracht. Deze Rijnlandse thema's komen overeen met de kernwaarden van Waterschap Rivierenland. In de strategie ten slotte wordt nadruk gelegd op kernbegrippen die het waterschap leidt op de route naar een optimale taakuitvoering en bedrijfsvoering. Enkele van deze kernbegrippen zijn duurzaamheid, professionaliteit, samenwerking, klantgericht, rechtmatig en betrouwbaar.

5.2. Wensen en uitgangspunten

De manier waarop omgevingsmanagement bij Waterschap Rivierenland is georganiseerd, heeft veel raakvlakken met drie oriëntaties van professor Koppenjan. Het waterschap hanteert bij voorkeur een combinatie van de strategische- en communicatieve oriëntatie en vindt het belangrijk dat omgevingspartijen (gedeeltelijk) kunnen participeren in het project. Dit komt draagvlak en besluitvorming ten goede, de kans op gezamenlijke overeenstemming is dan vele malen groter.

De organisatie van Waterschap Rivierenland kenmerkt zich als een zogenaamde 'consensus cultuur', typerend als 'open en in overleg willen blijven en in harmonie met de omgeving'. Reden is draagvlak voor nu maar *vooral* juist voor toekomstige projecten te behouden. De technisch-inhoudelijke oriëntatie wordt eigenlijk alleen als 'laatste drukmiddel' ingezet, enkel en alleen als de twee andere oriëntaties niet succesvol zijn. De nadruk bij deze laatste oriëntatie ligt bij het wettelijk af dwingen van medewerking. Het waterschap heeft de bevoegdheid benodigde gronden (percelen) te kunnen onteigenen. Draagvlak voor onteigening in de omgeving is niet of minimaal aanwezig. Waterschap Rivierenland is dan ook zéér terughoudend om gronden te onteigenen.

⁸⁰ Bron: website Waterschap Rivierenland, datum onbekend (red.)

Geïntegreerde contractvormen

Werken met geïntegreerde contracten is voor Waterschap Rivierenland relatief nieuw. Er is relatief weinig ervaring met deze contracten. Toch weerhoudt dit de organisatie niet geïntegreerde contractvormen meer te gaan gebruiken bij de realisatie van projecten.

Dijkversterking projecten worden door de afdeling Weg- en Waterbouw voorbereid en gerealiseerd. Binnen deze afdeling zijn mensen met specifieke kennis van contractvorming en projectmanagement werkzaam. Zij brengen, in nauw overleg met afdeling Inkoop, projecten op de markt en dragen zorg voor de uitvoering. Geïntegreerde contractvormen die gebruikt worden, zijn het E&C- en het D&C-contract. Verschil tussen beide is dat bij een E&C-contract de ontwerpverantwoordelijkheid bij de opdrachtgever ligt, bij een D&C-contract is dit de verantwoordelijkheid van de opdrachtnemer.

Waterschap Rivierenland gaat wel degelijk bij aanbesteding van toekomstige projecten, vaker gebruik maken van geïntegreerde contractvormen. Toch is er nog steeds enige gereserveerdheid. Want *alles* aan de markt overlaten voelt gewoonweg niet goed, enige controle is nog steeds gewenst en misschien ook wel nodig. De D&C-contractvorm biedt deze mogelijkheid wel, afspraken en projectzaken zijn goed hierin vast te leggen. De onderlinge rolverdeling binnen het contract is echter wel een belangrijke kwestie. Tijdens de eerste projectfasen (project opstart en specificatie) ligt de verantwoordelijkheid van omgevingsmanagement bij het waterschap (opdrachtgever). Pas na aanbesteding wordt een deel van de projectcommunicatie overgedragen aan een marktpartij. Blijft de opgebouwde vertrouwensrelatie van het waterschap met omgevingsstakeholders wel behouden, is een terechte punt van zorg is wanneer een marktpartij het omgevingsmanagement overneemt. Risico daarbij is dat betrokken stakeholders geen zaken met een marktpartij wil doen, ze zijn immers 'gewend' om dit met het waterschap te doen.

Ander zorgpunt is of beide partijen (opdrachtgever en opdrachtnemer) wel elkaars belang onderkennen. Ieders (eigen) belang is nogal verschillend. De opdrachtgever wil draagvlak behouden voor nu maar vooral ook voor toekomstige dijkversterking projecten, voor de lange termijn. Het belang van de marktpartij is echter meer gericht op het hier en nu; geld verdienen op de kortere termijn. In een gesprek met de opdrachtgever (coördinator omgevingsteam)⁸¹ gaf hij aan behoefte te hebben aan ervaringen van andere overheden en marktpartijen (zoals aannemersbedrijven) over hoe zij omgaan met omgevingsmanagement in geïntegreerde contracten. Vragen waarmee de opdrachtgever worstelt zijn bijvoorbeeld de wijze worden risico's worden beheerst en op welke wijze wordt (project)draagvlak behouden? Ook de onderlinge afstemming is een punt van aandacht. Hoe gaat men om met de zogenaamde parallelle projectcommunicatie, communicatie door zowel de opdrachtgever als de opdrachtnemer. De opdrachtgever blijft immers de publiekscommunicatie uitvoeren, terwijl de opdrachtnemer verantwoordelijk is voor de keukentafelgesprekken. Wat zijn de ervaringen in den lande met deze manier van samenwerken?

Omgevingsmanagement

Omgevingsmanagement heeft een steeds voornamere plek binnen de organisatie gekregen. Waterschap Rivierenland begrijpt heel goed dat projecten niet meer gerealiseerd kunnen worden zonder de omgeving te betrekken. Voorheen was omgevingsmanagement iets dat projectleider 'er maar bij deed'. Het behoorde niet tot de corebusiness maar was noodzakelijk om het project tot een goed eind te brengen. Tegenwoordig wordt in een vroeg stadium geïnvesteerd in de relatie met stakeholders, door open en transparant te zijn. De opvatting van Waterschap Rivierenland is dat men in staat is zelfs verrassende ontwerpen erdoor te krijgen en dat impulsen van ruimtelijke kwaliteit worden meegenomen. Draagvlak wordt gecreëerd voor het vlot doorlopen van het besluitvormings- en vergunningentrajecten.⁸² Waterschap Rivierenland ziet dat door inzetten van omgevingsmanagement, het aantal zienswijzen dalen, duidelijke winst en levert een snellere doorloop van proceduredtijd op. Een ander winstpunt is minder discussie met de opdrachtnemer omdat conditionering goed is voor-

⁸¹ Bron: gesprek met de opdrachtgever van het onderzoek P. Willems, 11 april 2013 (red.)

⁸² Bron: rapport 'Professionaliseren Omgevingsmanagement: van 1.0 naar 2.0', Waterschap Rivierenland, 14 juli 2015 (red.)

bereid. Dit geldt ook voor grondverwerving of het regelen van overeenkomsten zoals vergunningen en zakelijk rechten.⁸³ Vroegtijdig de opdrachtnemer betrekken bij het project voorkomt veel discussie achteraf. Er is een duidelijke behoefte samen op te trekken, maar aanbestedingsbeleid en (Europese) wetgeving verbiedt dit. Als een marktpartij al voor aanbesteding bij een project is betrokken, geeft dit voor hem een duidelijke voorsprong zeg maar voorkennis ten opzichte van andere gegadigden. En daar wringt de schoen. Er is behoefte omgevingsmanagement samen maar vooral ook eerder op te pakken. Wetgeving verbiedt dit, maar ook het D&C-contract is niet flexibel genoeg.

Een omgevingsmanager⁸⁴ werkzaam bij Waterschap Rivierenland geeft aan behoefte te hebben aan flexibeler aanbestedingsregels. Het huidige Inkoop en Aanbestedingsbeleid van het waterschap, biedt volgens hem niet (voldoende) mogelijkheden een opdrachtnemer eerder in het project proces te betrekken. Wat zijn ervaringen van omgevingsmanagers als zij meer afstand nemen van omgevingsmanagement en dit door de opdrachtgever laten uitvoeren, en wat te doen al de opdrachtnemer dit vervolgens niet goed oppakt?

Dijkversterking projecten worden bij het waterschap met het IPM projectmanagement model gerealiseerd. In de beschrijving van de kaders is toegelicht waarom hiervoor is gekozen. Kort gezegd, Rijkswaterstaat eist als hoofdfinancier dat dit door hun bedachte model, verplicht wordt toegepast.

Burgerparticipatie

Waterschap Rivierenland wil bij het opstellen van dijkversterkingsplannen niet alleen aan beroepskundigen betrekken. Nadrukkelijk worden (dijk)bewoners uitgenodigd bij te dragen aan het ontwerp. Dit geldt in het bijzonder voor het maatschappelijk middenveld en (belangen)organisaties die in een gebied opereren. Ook netbeheerders van kabels en leidingen en beheerders van overige objecten zijn betrokken bij de ontwerpplannen.

Participeren betekent letterlijk 'actief deelnemen'. Waterschap Rivierenland wil graag dat betrokkenen langs de dijk en omgevingspartijen actief deelnemen aan het proces. Het waterschap streeft erna dat omgevingspartijen zich ook *betrokken voelen*. En dat is een hele uitdaging. Toch kiest het waterschap heel bewust voor een hoge graad van participatie en gaat actief in gesprek met bewoners over dijkzaken. Dat doet zij door middel van informatiebijeenkomsten, brede werkateliers, nieuwsbrieven en keukentafelgesprekken en interactieve campagnes. Voorbeeld is het evenement 'De dijk is van ons allemaal', waarbij actief de samenwerking met omgevingspartijen wordt opgezocht. Met een informatiecamper worden dorpen en steden bezocht in de nabijheid van de dijk. Op een laagdrempelige manier worden mensen uitgenodigd mee te denken met dijkplannen.

Daar waar mogelijk organiseert Waterschap Rivierenland bijeenkomsten op locatie om zoveel mogelijk mensen te bereiken. Andere voorbeeld van burgerparticipatie is 'Dijk Inspiratie Tafel'. Experts op het gebied van landschapsarchitectuur, burgerparticipatie en stedenbouwkundigen, denken al in een vroeg stadium mee over de aanpak van toekomstige dijkversterkingen.⁸⁵

5.2.1. Samenvatting wensen en uitgangspunten

Omgevingsmanagers werken voornamelijk op basis van de strategische- en communicatie oriëntatie, afhankelijk van de stakeholders. Beide oriëntaties hebben veel raakvlakken met de organisatiecultuur van het waterschap. Iedere omgevingsmanager heeft zijn eigen stijl⁸⁶ maar basis zijn wel een vorm van beide oriëntaties.

Geïntegreerde contracten zijn voor Waterschap Rivierenland nu al niet meer weg te denken. Toekomstige projecten worden steeds vaker met dit soort contracten aanbesteed. Optimaal gebruik

⁸³ Bron: rapport 'Professionaliseren Omgevingsmanagement: van 1.0 naar 2.0', Waterschap Rivierenland, 14 juli 2015 (red.)

⁸⁴ Bron: gesprek met omgevingsmanager M. Slimmens, 8 mei 2013 (red.)

⁸⁵ Bron: rapport 'Ontwerputgangspunten Primaire Waterkering Waterschap Rivierenland', versie concept v0.4, januari 2016 (red.)

⁸⁶ Bron: rapport 'Professionaliseren Omgevingsmanagement: van 1.0 naar 2.0', Waterschap Rivierenland, 14 juli 2015 (red.)

maken van marktinnovaties, blijft de voornaamste reden dit soort contracten te gebruiken. Het IPM projectorganisatiemodel wordt bij alle dijkversterking projecten gebruikt. Het door Rijkswaterstaat voorgeschreven model is een goed- en relatief eenvoudig model met als sterkste punt gelijkwaardigheid in de drie uitvoeringsrollen (omgeving-techniek-contract).

De opdrachtgever van dit onderzoek en een omgevingsmanager, hebben daarbij hun wensen en uitgangspunten aangegeven en is de wijze beschreven waarop omgevingsmanagement binnen Waterschap Rivierenland is georganiseerd. Wensen en uitgangspunten zijn gerubriceerd in operationele indicatoren. Deze indicatoren zijn: omgeving, aanbesteding, communicatie, organisatie en omgevingsmanagementstijl. De indicatoren zijn handvatten voor opstellen van een gewenste methode en dienen als basis voor de interviews en de analyse van de interviewresultaten.⁸⁷ Hieronder een samenvatting van de vijf operationele indicatoren en daarbij de wensen en uitgangspunten per indicator vermeld.

Operationele indicator omgeving

De wensen en uitgangspunten die betrekking hebben op omgeving zijn:

- a. Op welke wijze worden risico's beheerst en (project)draagvlak behouden;
- b. Open en in overleg willen blijven harmonieus met de omgeving;
- c. Het waterschap streeft erna dat omgevingspartijen zich ook betrokken voelen.

Operationele indicator aanbesteding

De wensen en uitgangspunten die betrekking hebben op aanbesteding zijn:

- a. Enige controle is gewenst;
- b. De onderlinge rolverdeling binnen het contract is een belangrijke kwestie;
- c. Punt van zorg is of de opgebouwde vertrouwensrelatie van het waterschap met omgevingsstakeholders behouden blijft wanneer de marktpartij het omgevingsmanagement overneemt;
- d. Zorg is of beide partijen (opdrachtnemer-opdrachtgever) elkaars belangen onderkennen;
- e. Belang van opdrachtnemer meer gericht op het hier en nu, van de opdrachtgever juist voor de langere termijn;
- f. Behoeft aan ervaringen van andere overheden over omgaan met geïntegreerde contracten;
- g. Flexibeler aanbestedingsregels;
- h. Functionele eisen vertaald in contract en de wijze waarop deze geïnterpreteerd worden in de realisatiefase;
- i. Vroegtijdig de opdrachtnemer betrekken bij het project voorkomt veel discussie achteraf. Er is een duidelijke behoefte samen op te trekken.

Operationele indicator communicatie

De wensen en uitgangspunten die betrekking hebben op communicatie zijn:

- a. Na aanbesteding wordt een deel van de projectcommunicatie overgedragen aan een marktpartij;
- b. De opdrachtgever wil draagvlak behouden voor nu maar vooral ook voor toekomstige projecten;
- c. Onderlinge afstemming tussen opdrachtgever en opdrachtnemer is een punt van zorg. Hoe gaat men om met de parallelle projectcommunicatie;
- d. Communicatie door zowel de opdrachtgever als de opdrachtnemer. De opdrachtgever blijft de publiekscommunicatie doen terwijl de opdrachtnemer de keukentafelgesprekken voert. Verloopt deze samenwerking goed of juist erg stroef?;
- e. Minder discussie met de opdrachtnemer.

⁸⁷ Bron: <http://leansixsigmatools.nl/wat-zijn-key-performance-indactors>. Gelezen 27 maart 2016 (red.)

Operationele indicator organisatie

De wensen en uitgangspunten die betrekking hebben op organisatie zijn:

- a. Rijnlands denken gaat over vertrouwen, vakmanschap, normen en waarden, maatschappelijke bijdrage en collectieve kracht;
- b. Duidelijk behoefte aan projectevaluaties;
- c. Consensus cultuur binnen Waterschap Rivierenland.

Operationele indicator omgevingsmanagementstijl

De wensen en uitgangspunten die betrekking hebben op omgevingsmanagementstijl zijn:

- a. Duurzaamheid, professionaliteit, samenwerking, klantgericht, rechtmatig en betrouwbaar;
- b. Vroeg stadium investeren in relatie met stakeholders;
- c. Wat zijn de ervaringen van omgevingsmanagers als zij meer afstand doen van de omgevingscommunicatie?;
- d. Bewoners uitnodigen bij te dragen aan het ontwerp. Experts op het gebied van landschapsarchitectuur, burgerparticipatie en stedenbouwkundigen, denken al in een vroeg stadium mee over de aanpak van toekomstige dijkversterkingen;
- e. Het waterschap streeft erna dat omgevingspartijen zich betrokken voelen.

Bovenstaande gerubriceerde samenvatting van operationele indicatoren, vormen samen met de beschreven kaders in de hoofdstukken 2, 3 en 4 (respectievelijk *moderne omgevingsmanagers*, *geïntegreerde contractsoorten en omgevingsmanagement in de praktijk*), het uitgangspunt van dit onderzoek, de zoektocht naar een mogelijke gezamenlijke methode voor omgevingsmanagement bij een D&C-contract. Daarmee is antwoord gegeven op deelvraag 4: Wat zijn wensen en uitgangspunten van Waterschap Rivierenland voor een mogelijke gezamenlijke omgevingsmanagement methode?

De volgende twee hoofdstukken is een beschrijving van het praktijkonderzoek (hoofdstuk 6) en de analyse van de onderzoeksresultaten (hoofdstuk 7). Praktijkonderzoek vindt plaats door gesprekken met deskundigen, de analyse wordt met behulp van een analysemodel (7S-model van McKinsey) gedaan. Beide hoofdstukken geven inzicht in de manier waarop omgevingsmanagement bij andere organisaties wordt uitgevoerd.

6. Onderzoek naar omgevingsmanagement in de praktijk

Zogezegd zijn de operationele indicatoren (omgeving, aanbesteding, communicatie, organisatie en omgevingsmanagementstijl) richtinggevend voor interviews met deskundigen. Doel van de interviews is inzicht krijgen in de problematiek en zoeken naar een oplossingsrichting.

De interviews zijn het laatste deel van de onderzoeksfase. Resultaat van de interviews is een inventarisatie van ervaringen met de problematiek en mogelijke oplossingen. De interviewresultaten zijn vervolgens gerubriceerd en geanalyseerd. Resultaat van de analyse zijn ontwerp criteria waarmee een visie voor omgevingsmanagement bij een geïntegreerd contract wordt opgesteld. De analyse en visievorming zijn onderwerp van het volgende hoofdstuk.

6.1. Omgevingsaspecten vanuit de praktijk (ontwerp criteria)

Tijdens de interviews werd een soort van ‘rode draad’ duidelijk, de kern van de problematiek werd door de deskundigen al snel herkend. Na een viertal gesprekken ontstond een zogenaamd ‘verzadingspunt’. Verhoeven stelt in haar boek dat een verzadigingspunt een situatie is waar niet echt nieuwe informatie wordt verkregen.⁸⁸ De gesproken deskundigen waren vrij unaniem, regelmatig werden dezelfde kwesties van de problematiek benoemd. De interviewresultaten zijn gerubriceerd volgens de opgestelde operationele indicatoren (omgeving, aanbesteding, communicatie, organisatie en omgevingsmanagementstijl). De indicatoren zijn vanuit de kaders ontstaan en zijn een soort van graadmeter en richtinggevend voor het opstellen van een visie op een mogelijke methode voor gezamenlijk omgevingsmanagement. Per interviewresultaat is het initiaal van de geïnterviewde persoon vermeld zodat herleidbaar is wie, wat heeft gezegd. AW = Anja Wanningen, WdN = Wouter de Noo, MB = Marjolein Brandt, SH = Sjoerd Hermesen, TH = Tom Heeringa, EJ = Eric Jongmans, JK = Joop Koppenjan.

6.2. Gewenste situatie

Een gewenste situatie is het beeld dat ontstaat uit de resultaten van de interviews. In de onderstaande paragrafen is de gewenste situatie per operationele indicator uitgewerkt tot ontwerp criteria voor het opstellen van een visie.

6.2.1. Operationele indicator omgeving

Omgeving is de fysieke omgeving waar projecten worden gerealiseerd, de mensen die er wonen, betrokkenheid van mensen bij het project en de mate waarin men mag meedenken. Met omgeving wordt ook bedoeld de impact die het project heeft *op* en *in* de omgeving. Ontwerp criteria voor omgeving zijn:

AW ‘Je merkt in het voortraject al wel redelijk snel hoe een project in de omgeving ligt, hoe dit in de omgeving wordt ontvangen. Hoe ziet je omgeving eruit, zijn er veel of juist weinig mensen in de omgeving. Wat vindt de omgeving van het project, voor- of tegenstanders. Is de omgeving complex en wat is de impact van het project op de omgeving?’

WdN ‘Opdrachtgever gaat soms teveel ervan uit dat opdrachtnemer de omgevingsproblemen zelf wel ziet of goed inschat. Opdrachtgever is te veel gefocust op het eindresultaat en niet/nauwelijks op de uitvoering door in het contract eisen te stellen die niet realistisch zijn.’ ‘Opdrachtgever heeft bij aanbesteding te weinig, soms zelfs helemaal niet gerealiseerd, dat uitvoering van het project een stevige impact heeft op de omgeving’.

⁸⁸ Bron: Verhoeven N., Wat is onderzoek?, 2011 4^e druk (red.)

- MB 'Opdrachtgever moet vooraf nadenken met wat voor soort hinder men te maken krijgt tijdens de uitvoering van het project. Wat is voor de opdrachtgever nog acceptabel en welk soort hinder vindt hij wel erg, welke risico's ondervinden we dan?'
'Als de opdrachtgever omgeving echt belangrijk vindt, maak het dan tot een onderdeel van het contract/bouwplan'.
- EJ 'Omgeving is een steeds belangrijker thema om van hieruit naar dijkontwerpen te kijken, bijna een fysieke aanleiding. Meer zichtbaar maken van ons waterschapswerk is voor het waterschapsbestuur een belangrijk thema'.
'Mensen zien een dijk liggen, maar geen idee hebben dat dit een taak van een waterschap is'.
'We zijn te onbekend en dat wordt steeds meer een thema'.
'De omgeving op een andere manier benaderen, betrekken bij het urgentiegevoel. Het gevoel delen dat het echt noodzakelijk is dat er iets moet gebeuren'.
'Als de dijk dan ook versterkt wordt, betrek de omgeving vroegtijdig bij het planontwerp en de ontwikkeling van de alternatieven'.
'Als een meekoppelkans zich voordoet, wij als waterschap dan ook bij een dergelijk locatie (kans) moeten beginnen met de werkzaamheden om optimaal kansen te benutten! Dat is omgevingsmanagement pur sang!'
'Omgevingsmanagement momenteel erg gericht op draagvlak creëren en behouden, korte termijn doelstelling.'
'In het bestuursakkoord van het algemeen bestuur van Waterschap Rivierenland is opgenomen dat burgerparticipatie een belangrijk thema is.⁸⁹ Landelijk is onderkend dat de bewustwording van water en waterveiligheid onder de maat is, Waterschap Rivierenland heeft tijdens de afgelopen waterschap verkiezingen gemerkt dat haar bekendheid minimaal is. Beide aspecten maken dat omgeving hoog op de bestuurlijke agenda staat'.
- JK 'Omgevingsmanagementinnovatie inzetten in driehoek opdrachtgever-opdrachtnemer-omgeving'.
'Dan is vervolgens het streven hoe je een onderhandelingsrelatie met zijn drieën kunt creëren waarbij elke partij op een constructieve manier naar oplossingen zoekt terwijl er tegelijkertijd een onderhandelingsituatie is waarin je je eigen belangen goed in de gaten moet houden waarbij iedereen het gevoel moet hebben dat er iets gewonnen is, je moet er wel uit zien te komen!'

6.2.2. Operationele indicator aanbesteding

Aanbesteding is het proces waar contract opgesteld wordt door onder andere vastleggen van specifieke projecteisen en voorwaarden. Doel van het aanbestedingsproces is op een eenduidige en voor alle marktpartijen heldere wijze de markt benaderen om tot een overeenkomst met een opdrachtnemer te komen voor de realisatie van het project. De indicator aanbesteding gaat voornamelijk over het aanbestedingsproces met een D&C-contract. Aanbesteding is vooral in de voorbereidingsfase (van de opdrachtgever) belangrijk. Ontwerp criteria voor aanbesteding zijn:

- AW 'Omdat tijdens het voorbereidingsproces (opstellen eisen) niet altijd bekend is wie de aannemer is, is het lastig in te schatten of deze marktpartij in uitvoering de communicatie wel of juist niet goed oppakt'. 'Goede en eenduidige functionele eisen opstellen kan dan een oplossing zijn'.
'Een nadeel van een D&C-contract is dat je niet eindeloos criteria kunt opstellen waar je een aannemer op wilt selecteren. Als je als opdrachtgever doorschiet met functioneel specificeren, dan scoren alle aannemers hetzelfde, er zijn dan te weinig onderscheidende aspecten'.

⁸⁹ Bron: Bestuursakkoord Algemeen Bestuur Waterschap Rivierenland, 15 mei 2015

- ‘Goed omgevingsmanagement en dus communicatie is ingewikkeld te omschrijven in D&C-contracten en vast te leggen in specifieke eisen, het blijft mensenwerk’.
‘Het is een spanningsveld tussen geven-en-nemen en strak voorschrijven’.
- SH-TH ‘Zowel vanuit de opdrachtgevers rol als de opdrachtnemende kant, is gedeelde verantwoordelijkheid een moeilijk punt bij omgevingsmanagement’.
‘Een D&C-contract moet zo flexibel zijn dat het relatief eenvoudig is aan te passen’.
- WdN ‘De omgevingsmanager van de opdrachtnemer eerder en liefst al vooraf bij de aanbesteding betrekken van het project om samen de impact en omgevingsmanagementstrategie te bepalen, om ook optimaal gebruik te kunnen maken van marktinnovaties en expertise van de aannemerij’. “Echter aanbestedingsregelgeving belet dit. Kortom we hebben de markt nodig maar kunnen eigenlijk te weinig in het voortraject gebruik maken van die markt’.
‘Betere en vooral acceptabele EMVI⁹⁰ criteria omgevingsmanagement opstellen in de aanbestedingsleidraad’.
‘Waardeer omgevingsmanagement als EMVI ook in geld, laat de EMVI criteria van omgevingsmanagement zwaarder wegen in de afweging en de prijs minder zwaar’. ‘Meer op waarde gunnen’.
‘De opdrachtgever heeft te weinig, soms zelfs niet bij aanbesteding gerealiseerd dat de uitvoering van het project een stevige impact kan hebben op de omgeving’.
- MB ‘D&C-contract is minder geschikt om de opdrachtnemer eerder bij het project te betrekken’.
‘Meer EMVI waarde toekennen aan aspect omgevingsmanagement tijdens aanbesteding’.
‘Beschrijf goed wat jij als opdrachtgever verstaat onder omgevingsmanagement. Dit voorkomt discussie achteraf. Het ligt dan in ieder geval vast’.
‘Duidelijke afspraken in het contract over wat je van elkaar verwacht’.
‘Vergroot wederzijds begrip door samen omgevingsmanagement strategie bepalen’.
- EJ ‘Andere contractvormen toepassen om brede samenwerking te verbeteren’.
‘Met een alliantievorm zit je zelfs al vanaf de verkenningsfase bij mensen aan tafel’.
‘Partnerschap! De markt en omgeving nog eerder betrekken’.
‘De markt omarmt partnerschap, ‘fare-reward’ samen mooie dingen maken. Af van vechcontracten en samen een ‘fatsoenlijke boterham’ verdienen. Als overheid moeten we dit stimuleren’. ‘Voorbeeld is het D&C-contract. Daarbij is sprake van gesplitste verantwoordelijkheden terwijl er juist meer gedeelde verantwoordelijkheden moet zijn.’
‘Bij een D&C-contract is het lastig de markt vroegtijdig bij een project te betrekken. Een D&C-contractvorm is dan onvoldoende flexibel’.
- ‘Bij D&C-contracten volgen de werkzaamheden elkaar gefaseerd op, volgtijdelijk en dus aangesloten. Iemand bedenkt het, de ander vertaalt het naar een bestek, de marktpartij ontvangt het en checkt of de vertaling klopt maar denkt ook het zijne ervan en vervolgens wordt een adviesbureau ingeschakeld om een en ander in goede banen te leiden. Nog steeds omslachtig en erg arbeidsintensief. Dat moet en kan anders. Werken met andere contractsoorten zoals een alliantie of bouwteam zijn hiervan goede voorbeelden’.
- JK ‘Meer flexibiliteit nodig in D&C-contract’.
‘Vastleggen van verwachtingen veronderstelt dat je weet wat vooraf moet gebeuren, en dat weet je juist niet.’

⁹⁰ EMVI = economisch meest voordelig inschrijving, is een belangrijk aspect bij aanbesteding

6.2.3. Operationele indicator: communicatie

Communicatie gaat over de manier waarop met stakeholders en omgeving wordt omgegaan. Ontwerp criteria voor communicatie zijn:

- AW 'Omgevingsmanagement onderscheidt communicatie op strategisch-, tactisch- en operationeel niveau.'
'Communicatie in een D&C-contract betekend dat je dit altijd samen moet doen'.
'Publiekcommunicatie ligt bij de opdrachtgever, bouwcommunicatie bij de opdrachtnemer'.
'Eigenlijk is er geen scheiding tussen publieks- en bouwcommunicatie en zie je langzaam een beweging naar elkaar toe'.
- SH-TH 'De opdrachtgever heeft in een vroeg stadium al contact met bewoners gehad, vanuit de kant van de bewoners geredeneerd. Volledig overnemen van de keukentafelgesprekken is dan ook niet helemaal mogelijk. Daarom is samen optrekken zo belangrijk'.
Opdrachtgever kan reflecteren aan afspraken en zaken vanuit het verleden terwijl de opdrachtnemer veel kan bijdragen over hoe het project in de dagelijkse praktijk wordt aangevlogen en eventuele problemen daarbij direct terugkoppelen aan de aannemer'.
- WdN 'De ervaring is dat de opdrachtgever op een ander abstractieniveau denkt t.a.v. omgevingsmanagement dan de aannemer'.
'Het is een samenspel tussen beide (in het midden, het tactische niveau)'.
'Over en weer elkaar op de hoogte houden en betrekken bij het omgevingsmanagement'.
'Je moet elkaar aanvoelen, dan werkt het. Je moet elkaar willen begrijpen, het blijft een samenspel, je kunt het niet los van elkaar zien'.
'De opdrachtgever heeft de projectcommunicatie prima geregeld, Facebook pagina, Twitter account, excursies, informatie avonden e.d. daar kan de aannemer relatief eenvoudig op aansluiten'.
- MB 'Er is een wisselwerking tussen beide omgevingsmanagers waarbij de omgevingsmanager van de aannemer op het terrein van die van de opdrachtgever komt en andersom'.
'Vergroten wederzijds begrip door samen (opdrachtgever en opdrachtnemer) strategie bepalen'.
- EJ 'Omslag in manier van denken (van dicteren tot samenwerken)'.
'Actief kennis uit de omgeving ophalen en werken aan draagvlak'.

6.2.4. Operationele indicator: organisatie

Indicator organisatie zegt iets hoe het project is georganiseerd door zowel de opdrachtgever en opdrachtnemer. En op welke wijze omgevingsmanagement is geborgd binnen de projectorganisatie. Organisatie is de projectorganisatie (IPM organisatiemodel) van de opdrachtgever tijdens de voorbereiding, als de samenwerking met de opdrachtnemer in de uitvoeringsfase. Vooral de rol van de omgevingsmanager in het IPM model is veelvuldig aan de orde geweest tijdens de gesprekken. Ontwerp criteria voor organisatie zijn:

- AW 'Je ziet dat iedereen worstelt om de OM te borgen in de organisatie'.
'IPM voorziet in een planprocedure, voorbereiding en realisatie achter elkaar uitgevoerd'.
'Omgevingsmanagement moet een gelijkwaardige rol hebben binnen het bouwteam en dus ook het IPM'.

- SH-TH 'De moeilijkheid zit bij de gedeelde verantwoordelijkheden tussen opdrachtgever en opdrachtnemer'.
'Duidelijke behoefte de opdrachtnemende partij eerder in het projectproces te betrekken'.
- WdN 'Omgevingsmanager van de opdrachtnemer eerder en liefst voor de aanbesteding betrekken bij het project om samen de impact en strategie te bepalen'.
'Laat omgevingsmanagement deel uitmaken van het projectteam en betrek omgevingsmanager in overleg'.
'Stel van te voren vast wat de rollen zijn van de omgevingsmanager van de aannemer maar ook van de opdrachtgever, wat verwachten we van elkaar'.
'Bouwteamconstructie waarin omgevingsmanager beter gewaarborgd is, heeft de voorkeur'.
'Hoe een en ander moet worden georganiseerd binnen het project, zal benoemd moeten zijn aan de voorkant (aanbesteding), dan kan de aannemer een juiste persoon selecteren'.
'Bij een complex project waar omgeving een groot kwestie is, dien je vooraf de juiste mensen te selecteren, die geschikt zijn om een dussdanig ingewikkeld project te managen. Dat kun je bijvoorbeeld door een interview af te nemen bij de selectie van een omgevingsmanager voor het werk. Zowel bij opdrachtnemer als bij de opdrachtgever'.
'Probleem is echter dat aanbestedingsregels en praktische zaken dit lang niet altijd toelaten'.
'Een aannemer komt pas later in beeld, na aanbesteding. Mogelijk kun je kiezen voor een aanbestedingsvorm waarbij een vooraf gaande selectie van opdrachtnemer mogelijk is en zo enige invloed uitoefenen op de keus van een omgevingsmanager van de opdrachtnemer'.
'Omgevingsmanager van de opdrachtnemer eerder en liefst vooraf de aanbesteding betrekken bij het project om samen de impact en omgevingsmanagement strategie te bepalen'.
- MB 'omgevingsmanager van de opdrachtnemer eerder betrekken bij het project, liefst nog voor de aanbesteding'.
'D&C-contract minder geschikt om eerder de omgevingsmanager te betrekken'.
'Budget voor omgevingsmanagement beschikbaar stellen'.
'Gelijkwaardige rol omgevingsmanager binnen IPM'.
- EJ 'IPM wordt steeds meer ingebed in de organisatie van Waterschap Rivierenland'.
'Het feit dat er een IPM rol omgeving is, zegt heel veel van het *belang* van de omgeving'.
'Dit is dé kans voor waterschappen om te laten zien dat ze midden in de samenleving staan'.
'Ambitie om nieuwe wijze waarop dijkversterking in de organisatie is ingebed, daar een thema van te maken'.
'Omgevingsmanagement binnen Waterschap Rivierenland is erg gericht op draagvlak krijgen en behouden / bevorderen'.
'Wil je de dijk als 'aanjager/motor' benutten om partners in ontwikkeling te zoeken, dan wordt omgevingsmanagement veel meer dan alleen maar specifiek en projectgericht'.
'Omgevingsmanagement zal al in de verkenningsfase van een project veel meer moeten worden toegepast om ontwikkelkansen te signaleren en weten wat er speelt in de partner-omgeving'.
'Waterschappen moeten zich meer profileren als actieve partner, meer zijn dan alleen maar zandstapelaars, een actief meedenkende partner zijn'.
'Omslag in manier van denken (van dicteren tot samenwerken)'.
'Het zou vanzelfsprekend moeten zijn dat Waterschap Rivierenland nu al weet dat in de toekomst een samenwerking met bijvoorbeeld een gemeente opgestart wordt om tegelijkertijd met onze dijkverkenning een soort van combinatie ontwikkeling wordt gerealiseerd'.
- JK 'Omgevingsmanagement raakt niet alleen maar het informeren van de omgeving, juist ook over de kern van het project wordt gesproken. Daarom is het juist goed dat aan de voorkant de aannemer ook betrokken is maar ook de omgeving.'

6.2.5. Operationele indicator: omgevingsmanagementstijl

Deze indicator gaat over de (specifieke) stijl van de omgevingsmanagers onderling. Beide partijen zijn het er wel over eens dat succesvol omgevingsmanagement alleen bereikt kan worden door het letterlijk samen te doen. Niet alleen voor de beeldvorming naar de omgeving, maar ook omdat beiden specifieke en vooral goed bruikbare kennis en ervaring hebben. De opdrachtgever bijvoorbeeld heeft veel gebiedskennis terwijl de opdrachtnemer veel weet van praktisch uitvoeren en slim het werk organiseren. Ontwerp criteria voor omgevingsmanagementstijl zijn:

- SH-TH 'Duidelijke behoefte om de opdrachtnemende partij eerder in het projectproces te betrekken, als het goed loopt, komt dat grotendeels door het feit dat beide partijen elkaar hebben gevonden'.
'Omgevingsmanager van de opdrachtgever en de opdrachtnemer trekken letterlijk met elkaar op en bezoeken gezamenlijk de stakeholders. Ze kunnen het goed met elkaar vinden en vormen een team'.
- MB 'Vergroten wederzijds begrip door gezamenlijk strategie bepalen. Geeft heel veel duidelijkheid en resulteert in goed team dat heel goed heeft samengewerkt met de opdrachtgever'.
'Uiteindelijk heeft het te maken met wederzijds begrip, snappen wat je bedoelt. Waarom je de dingen wil en waarom de nadruk op bepaalde zaken ligt'.
'Het contract staat vol met allerlei eisen maar de kans is groot dat de opdrachtnemer niet goed doorheeft welke eisen voor hem echt belangrijk zijn'.
'Er is een wisselwerking tussen beide omgevingsmanagers (opdrachtgever en opdrachtnemer) waarbij de omgevingsmanager van de aannemer op het terrein van die van de opdrachtgever komt en andersom'.
- JK 'In het strategisch belang speelt dat de opdrachtnemer geld moet verdienen, ook aan omgevingsmanagement. En de noodzaak rekening te houden met de behoeften van de mensen in de omgeving'.
De 'driehoek' tussen opdrachtgever, opdrachtnemer en omgeving, is niet alleen een één-op-één relatie en het is ook niet alleen maar een strategisch- en communicatieve relatie. Er is sprake van een onderhandelingsrelatie'.
'De communicatieve oriëntatie gaat uit dat iedereen die meepraat tevreden moeten zijn, maar je kunt niet iedereen tevreden stellen'.
'Communicatieve oriëntatie werkt niet bij belangentegenstelling'.
'Communicatie oriëntatie gaat uit van een proces, geen resultaten. Mensen willen echter geen proces maar resultaten! Niet het spel, de knikkers'.
'Het onderscheidt tussen de oriëntaties wordt ingegeven door iets dat we als communicatiefs kunnen zien'.
'Oriëntaties werken prima in een zogenaamde ideale wereld waar sprake is van een communicatieprobleem waarbij geen conflicten zijn, een machtsvrije dialoog'.

6.2.6. Samenvatting ontwerp criteria per operationele indicator

De ontwerp criteria kort en bondig per operationele indicator zijn samengevat.

Indicator omgeving

- Sensitiviteit met omgeving;
- Inspelen op lastige stakeholders;
- Impact van de omgeving op het project beter en sneller in beeld brengen;
- Impact van het project op de omgeving beter en sneller in beeld brengen;
- Opdrachtgever vaak te veel gefocust op eindresultaat;
- Omgeving onderdeel maken van projectplan;

- Waterschap werk meer zichtbaar maken in de omgeving;
- Omgeving op andere manier benaderen, gevoel van urgentie geven;
- Omgeving betrekken bij het project al vanaf de planfase → burgerparticipatie;
- Samenwerken met omgeving om project te realiseren;
- Omgevingsmanagement binnen Waterschap Rivierenland is erg gericht op draagvlak krijgen en behouden / bevorderen;
- Omgevingsmanagementinnovatie inzetten in driehoek opdrachtgever-opdrachtnemer-omgeving.

Indicator aanbesteding

- Goede en eenduidige functionele eisen stellen in contract tijdens aanbestedingsfase;
- Functionele eisen zijn tot zekere hoogte bruikbaar, niet mogelijk 'eindeloos' eisen te blijven stellen aan datgene waar aannemer aan moet voldoen;
- Goed omgevingsmanagement (dus communicatie) is moeilijk te beschrijven als contractvoorwaarde bij een D&C-contract;
- Gedeelde verantwoordelijkheid niet met D&C-contract mogelijk;
- D&C-contract niet voldoende flexibel (niet eenvoudig aan te passen);
- Omgevingsmanager van de opdrachtnemer zo snel mogelijk bij project betrekken;
- Samen (opdrachtgever en opdrachtnemer) strategie omgevingsmanagement opstellen;
- Waardeer aspect omgevingsmanagement zwaarder als EMVI criteria;
- Leg eenduidig vast wat men verstaat onder begrip omgevingsmanagement;
- Leg goed vast in contract wat je van elkaar verwacht;
- Brede samenwerking verbeteren door bijvoorbeeld andere contractvormen toe te passen (D&C heeft deze mogelijkheid niet);
- Gefaseerde manier van werken van D&C belemmert flexibiliteit.

Indicator communicatie

- In project onderscheidt men drie lagen communicatie, strategisch, tactisch en operationeel;
- Communicatie bij D&C-contract betekent samen doen (opdrachtgever en opdrachtnemer);
- Eigenlijk geen onderscheidt tussen publieks- en bouwcommunicatie;
- Overnemen van 'keukentafelgesprekken' door opdrachtnemer niet goed mogelijk;
- Opdrachtgever blijft betrokken bij 'keukentafelgesprekken';
- Abstractieniveau van denken over omgevingsmanagement is bij opdrachtgever anders dan bij de opdrachtnemer. Communicatie tussen beide verschilt;
- Goede projectcommunicatie is samenwerken;
- Vergroot wederzijds begrip dat geeft meer inzicht en gevoel bij problematiek van de ander (tussen de opdrachtgever en opdrachtnemer);
- Omslag in manier van denken nodig (van dicteren tot samenwerken);
- Meer (kennis uit) de omgeving betrekken bij project.

Indicator organisatie

- Goede borging van omgevingsmanagement in de organisatie blijft lastig;
- IPM geschikt bij project waar projectfasen achtereenvolgend worden uitgevoerd;
- Omgevingsmanagement moet een volwaardige en gelijkwaardige rol zijn binnen IPM model;
- Gedeelde verantwoordelijkheid blijft lastig aspect;
- Eerder betrekken opdrachtnemer in proces lastig in te richten in projectorganisatie (D&C);
- Wat is rolverdeling van de omgevingsmanagers (van de opdrachtgever en opdrachtnemer);
- Wat verwachten omgevingsmanagers van elkaar (van de opdrachtgever en opdrachtnemer);
- Bouwteamconstructie waarborgt rol omgevingsmanager beter, daarbij dan ook maar één omgevingsmanager nodig;
- Weinig tot geen vrijheid in keus van een goede omgevingsmanager ('je krijgt wie er komt');
- Toekomstige rol van omgevingsmanager (breder inzetten).

Indicator omgevingsmanagementstijl

- Klikte gezamenlijk omgevingsmanagement en loopt het goed, komt dit grotendeels omdat partijen elkaar 'hebben gevonden';
- Maak van beide omgevingsmanagers een hecht team (opdrachtgever en opdrachtnemer);
- Vergroten wederzijds begrip door gezamenlijke strategie omgevingsmanagement;
- Contract vol met eisen, kans groot dat opdrachtgever niet goed weet wat bedoeld wordt;
- Wisselwerking tussen beide omgevingsmanagers (opdrachtgever en opdrachtnemer).
- In het strategisch belang speelt dat opdrachtnemer geld moet verdienen, ook aan omgevingsmanagement. En de noodzaak rekening te houden met de behoeften van de mensen in de omgeving;
- Driehoek tussen opdrachtgever, opdrachtnemer en omgeving, is niet alleen een één-op-één relatie en het is ook niet alleen maar een strategisch- en communicatieve relatie. Er is sprake van een onderhandelingsrelatie;
- Communicatieve oriëntatie gaat ervan uit iedereen die meepraat tevreden moeten zijn;
- Communicatieve oriëntatie werkt niet bij belangentegenstelling;
- Communicatieve oriëntatie gaat uit van een proces, geen resultaten;
- Het onderscheidt tussen de oriëntaties wordt ingegeven door iets dat we als communicatiefs kunnen zien;
- Oriëntaties werken prima in een zogenaamde ideale wereld waar sprake is van een communicatieprobleem waarbij geen conflicten zijn, een machtsvrije dialoog;
- Technisch inhoudelijke oriëntatie:
 - Afdwingen, forceren van project in omgeving;
 - Geen onderhandelingsruimte beschikbaar;
 - Opdrachtgever dicteert de omgeving, de omgeving is betrokken in de communicatie en moet maar mee met de oplossing instemmen;
- Strategische oriëntatie:
 - Opdrachtnemer moet geld verdienen, ook aan omgevingsmanagement en dus direct aan de omgeving. Zijn belang is wezenlijk anders dan die van de opdrachtgever. De opdrachtnemer moet ook rekening houden met de behoefte van de mensen in de omgeving;
 - Verwacht niet dat burgers zo aardig zijn mee te denken met opdrachtgever en allerlei compromissen sluit;
 - Noodzaak rekening te houden met mensen in omgeving;
- Communicatie oriëntatie:
 - Iedereen die meepraat, moet tevreden zijn;
 - Brede steun zoeken binnen omgeving (Het draagvlak daarbij is dat niet 100% van de omgeving je geweldig vindt. Het is meer voorkomen dat 100% je niet geweldig vindt);
 - Werkt alleen bij één-op-één relaties;
 - Werkt niet bij belangentegenstelling;
 - Gaat uit van proces om legitimiteit te verkrijgen voor project maar burgers willen niet betrokken worden bij proces, men wil resultaten!

6.2.7. Conclusie

De gewenste situatie is: 'betrek de opdrachtnemer eerder in het (omgevingsmanagement)proces, doe het vooral samen, meer flexibiliteit binnen het D&C-contract en faciliteer meer burgerparticipatie, neem omgeving serieus en zorg dat voor de omgeving 'er ook iets te halen valt'. 'Het is samenwerken tussen opdrachtgever, opdrachtnemer én omgeving'.

Belangrijke zaken vanuit de samenvatting zijn: eerder betrekken samenwerking met opdrachtnemer, flexibeler contract, burgerparticipatie én samenwerking tussen alle projectpartijen. Een mogelijke methode voor gezamenlijk omgevingsmanagement zal een methode zijn waarbij al *in een vroegtijdig projectstadium wordt samengewerkt met een opdrachtnemer én omgevingspartijen*.

7. Analyse onderzoeksresultaten

De onderzoeksresultaten hebben een flink aantal ontwerp criteria opgeleverd. In hoofdstuk 6 zijn de ontwerp criteria per operationele indicator (omgeving, aanbesteding, communicatie, organisatie en omgevingsmanagementstijl) gerubriceerd en samengevat. In dit hoofdstuk wordt op basis van het 7S-model van McKinsey de ontwerp criteria geanalyseerd. De 7S-en van het model zijn: structuur, systeem, stijl van management, staf, sleutelvaardigheden, strategie en significante waarden. De vijf indicatoren worden gelabeld aan de 7S-en om ontwerp criteria te ordenen en te rangschikken. Resultaat is specifiekere, en tot de kern teruggebrachte ontwerp criteria. In onderstaande tabel 5 is per indicator aangegeven welke van de 7S-en van toepassing is.

Operationele indicator → gelabeld aan S-factor van McKinsey		
Omgeving	→	Structuur, Strategie, Stijl van management
Aanbesteding	→	Strategie, Structuur
Communicatie	→	Strategie, Structuur
Organisatie	→	Structuur, Strategie, Staf
Omgevingsmanagementstijl	→	Stijl van management, Staf, Structuur, Systeem

Tabel 5: operationele indicatoren onderverdeeld naar 7S-en van McKinsey

7.1. Analyse van operationele indicator omgeving

De ontwerp criteria die betrekking hebben op de indicator omgeving, zijn onderverdeeld in de desbetreffende 7S factoren.

Structuur

- Omgeving onderdeel maken van projectplan (MB);
- Omgevingsmanagementinnovatie inzetten in driehoek opdrachtgever-opdrachtnemer-omgeving (JK).

Strategie

- Inspelen op lastige stakeholders (AW);
- Impact van de omgeving op het project beter en sneller in beeld brengen (WdN);
- Impact van het project op de omgeving beter en sneller in beeld brengen (WdN);
- Opdrachtgever vaak te veel gefocust op eindresultaat (WdN);
- Waterschap werk meer zichtbaar maken in de omgeving (EJ);
- Omgeving op andere manier benaderen, gevoel van urgentie geven (EJ);
- Samenwerken met omgeving om project te realiseren (EJ);
- Omgeving betrekken bij het project al vanaf de planfase → burgerparticipatie (EJ).

Stijl van management

- Sensitiviteit met omgeving (EJ, MB);
- Omgevingsmanagement binnen Waterschap Rivierenland is erg gericht op draagvlak krijgen en behouden / bevorderen (EJ).

Conclusie

Analyse van indicator omgeving heeft vooral betrekking op strategie, middel(lange) termijn doelstellingen vastleggen en hoe deze bereikt moeten worden. De manier waarop omgevingsmanager de omgeving benaderen speelt een minder voorname rol, echter wel sterkt gericht op verkrijgen en behouden van draagvlak (EJ).

Ontwerpcriterium

- Visie en strategie opstellen over de wijze waarop omgeving moet worden benaderd.

7.2. Analyse van operationele indicator: aanbesteding

Beleidskaders, wensen en opdrachtgeverseisen, zijn in de aanbestedingsfase vertaald naar overeenkomsten met marktpartijen. De systematiek van D&C-contracten is gebaseerd op eenduidige en vooraf gedefinieerde functionele eisen waar het eindresultaat aan moet voldoen. Dit functioneel specificeren is de taak van de opdrachtgever en is een vertaalslag van beleidszaken en project specifieke zaken naar een projectovereenkomst (AW). De ontwerp criteria die betrekking hebben op de indicator aanbesteding, zijn onderverdeeld in de desbetreffende 7S factoren.

Strategie

- Terugkomende aspect in de interviews (MB, WdN, SH, TH) is dat opgestelde functionele eisen in het contract onvoldoende duidelijk en op meerdere manieren interpreteerbaar zijn. Opstellen van eenduidige functionele eisen voor omgevingsmanagement is erg lastig (MB, WdN, SH, TH).
- Volgens huidige wetgeving worden projecten op basis van EMVI (economisch meest voordelige aanbidding) aanbesteed.⁹¹ Dit wil zeggen dat niet de laagste inschrijfprijs maatgevend is maar het project als het ware wordt opgeknipt in onderdelen. De inschrijver geeft per onderdeel aan hoe hij dit deel gaat uitvoeren. Onderdelen kunnen bijvoorbeeld omgevingsmanagement, plan van aanpak uitvoering en projectorganisatie zijn. Vooraf heeft de opdrachtgever aangegeven welke weging elk onderdeel krijgt. Regelmatig is door alle omgevingsmanagers in de gesprekken aangegeven dat het onderdeel omgevingsmanagement bij aanbesteding een te lichte weging heeft en dus onvoldoende onderscheidend is.

Conclusie

Omgevingsmanagement zwaarder als EMVI criteria laten meewegen (MB, WdN). Eenduidige functionele eisen opstellen voor omgevingsmanagement blijft erg lastig (MB). Vastleggen wat van elkaar wordt verwacht en wat de definitie van omgevingsmanagement is (AW).

Ontwerp criteria

- Aspect omgevingsmanagement in aanbesteding zwaardere weging geven (MB, WdN).
- Specifieke eisen omgevingsmanagement in contract opnemen (AW).

Structuur

- Gedeelde verantwoordelijkheid omgevingsmanagement is lastig of niet mogelijk bij D&C-contract (SH, TH, EJ). Een optimale samenwerking is wanneer opdrachtgever en opdrachtnemer gezamenlijk strategie omgevingsmanagement bepalen (WdN). Het D&C-contract heeft echter geen mogelijkheid opdrachtnemer eerder in het aanbestedingsproces te betrekken (MB). Aanbestedingsbeleid van Waterschap Rivierenland staat dit niet toe⁹², ook de wetgeving verbiedt dit.⁹³

Conclusie

Duidelijke behoefte aan flexibiliteit in het D&C-contract om gezamenlijk omgevingsmanagementstrategie te bepalen (WdN, EJ, JK). Veel behoefte om opdrachtnemer eerder in het proces te betrekken (WdN). Vastleggen van verwachtingen in het contract veronderstelt dat je weet wat vooraf moet gebeuren, dat is juist bij omgevingsmanagement nogal ingewikkeld (JK). Je weet simpelweg niet wat er gaande het proces gebeurt (JK).

Ontwerpcriterium

- Mogelijkheid om flexibeler om te gaan met D&C-contract (EJ, WdN). Onderlinge samenwerking verbeteren door andere contractvormen toe te passen (EJ, MB).

⁹¹ Bron: Aanbestedingswet 2012, 18 februari 2015

⁹² Bron: Inkoop- en Aanbestedingsbeleid Waterschap Rivierenland 2014, 30 september 2013

⁹³ Bron: Aanbestedingswet 2012, 18 februari 2015

7.3. Analyse van operationele indicator: communicatie

De ontwerp criteria die betrekking hebben op de indicator omgeving, zijn onderverdeeld in de desbetreffende 7S factoren.

Strategie

- Omslag in manier van denken nodig (van dicteren tot samenwerken) (EJ);
- Meer (kennis uit) de omgeving betrekken bij project (EJ).

Structuur

- Communicatie bij D&C-contract betekent samen doen (opdrachtgever en opdrachtnemer) (AW);
- Project onderscheidt men drie lagen communicatie, strategisch, tactisch en operationeel (AW);
- Eigenlijk geen onderscheidt tussen publieks- en bouwcommunicatie (AW);
- Overnemen van 'keukentafelgesprekken' door opdrachtnemer niet goed mogelijk (SH, TH);
- Opdrachtgever blijft betrokken bij 'keukentafelgesprekken' (SH, TH);
- Abstractieniveau van denken over omgevingsmanagement is bij opdrachtgever anders dan bij de opdrachtnemer (WdN);
- Goede projectcommunicatie is samenwerken (WdN);
- Vergroot wederzijds begrip dat geeft meer inzicht en gevoel bij problematiek van de ander (tussen de opdrachtgever en opdrachtnemer) (MB).

Conclusie

Uit de bovenstaande analyse blijkt dat de indicator communicatie vooral betrekking heeft op structuur. Dit wil zeggen de wijze waarop communicatie in de projectorganisatie is geborgd en omgevingsmanagers optimaal gebruik maken van de kennis uit de omgeving (EJ). Ten slotte de wijze waarop omgeving wordt benaderd, *minder overtuigen* en *meer samenwerken* (EJ). Geredeneerd vanuit de Koppenjan oriëntaties is dit *minder technisch-inhoudelijk* en *meer strategisch* benaderen van de omgeving.

Ontwerp criteria

- Inrichten projectorganisatie waar de rol van de omgevingsmanager goed is geborgd en verantwoordelijkheid wordt gedeeld.
- Communicatie met omgeving meer vanuit de strategische oriëntaties.

7.4. Analyse van operationele indicator: organisatie

De ontwerp criteria die betrekking hebben op de indicator organisatie, zijn onderverdeeld in de desbetreffende 7S factoren.

Structuur

- Goed borgen van omgevingsmanagement in de organisatie blijft lastig (AW);
- IPM geschikt bij project waar projectfasen achtereenvolgend worden uitgevoerd (AW);
- Omgevingsmanagement moet een volwaardig en gelijkwaardige rol zijn binnen IPM model (MB);
- Gedeelde verantwoordelijkheid is en blijft lastig aspect (SH, TH);
- Eerder betrekken opdrachtnemer in proces lastig in te richten in projectorganisatie (D&C) (WdN, SH, TH, MB);
- Bouwteamconstructie waarborgt rol omgevingsmanager beter (WdN), daarbij dan ook maar één omgevingsmanager nodig.

Strategie

- Toekomstige rol van omgevingsmanager (breder inzetten) (EJ).

Staf

- Wat is rolverdeling van de omgevingsmanagers (van de opdrachtgever en opdrachtnemer) (AW, WdN);
- Wat verwachten omgevingsmanagers van elkaar (van de opdrachtgever en opdrachtnemer) (WdN);
- Weinig tot geen vrijheid in keus van een goede omgevingsmanager ('je krijgt wie er komt') (WdN).

Conclusie

Uit bovenstaande analyse blijkt dat de indicator organisatie vooral betrekking heeft op structuur. Ontwerp criteria betrekking op het inrichten van de (omgevingsmanagement)organisatie. Opstellen van een gezamenlijke omgevingsmanagementorganisatie is sterk gericht op de project-structuur en veel minder op samenwerken; 'gesplitste verantwoordelijkheden in plaats van gedeelde verantwoordelijkheid (EJ). Er is een duidelijke behoefte opdrachtnemer eerder in het omgevingsproces te betrekken (WdN, MB), een D&C-contract heeft niet deze mogelijkheid (MB).

Ontwerpcriterium

- Inrichten projectorganisatie waar rol omgevingsmanager goed geborgd is (AW, WdN), verantwoordelijkheid wordt gedeeld (EJ) en flexibiliteit (eerder betrekken in proces) beter mogelijk is (MB).

7.5. Analyse van operationele indicator: omgevingsmanagementstijl

De ontwerp criteria die betrekking hebben op de indicator omgevingsmanagementstijl, zijn onderverdeeld in de desbetreffende 7S factoren.

Strategie

- Vergroten wederzijds begrip door gezamenlijke strategie omgevingsmanagement (MB).

Structuur

- Maak van beide omgevingsmanagers een hecht team (opdrachtgever en opdrachtnemer) (SH, TH, MB);
- Wisselwerking tussen beide omgevingsmanagers (opdrachtgever en opdrachtnemer) (MB).

Systeem

- Contract vol met eisen, kans groot dat opdrachtgever niet goed weet wat bedoeld wordt (MB);
- In het strategisch belang speelt dat opdrachtnemer geld moet verdienen, ook aan omgevingsmanagement (JK). Én de noodzaak rekening te houden met de behoeften van de mensen in de omgeving (JK);
- Driehoek tussen opdrachtgever, opdrachtnemer en omgeving, is niet alleen een één-op-één relatie en het is ook niet alleen maar een strategisch- en communicatieve relatie. Er is sprake van een onderhandelingsrelatie (JK);
- Communicatieve oriëntatie gaat ervan uit iedereen die meepraat tevreden moeten zijn (JK);
- Communicatieve oriëntatie werkt niet bij belangentegenstelling (JK);
- Communicatie oriëntatie gaat uit van een proces, geen resultaten (JK);
- Het onderscheidt tussen de oriëntaties wordt ingegeven door iets dat we als communicatiefs kunnen zien (JK);
- Oriëntaties werken prima in een zogenaamde ideale wereld waar sprake is van een communicatieprobleem waarbij geen conflicten zijn, een machtsvrije dialoog (JK).

Staf

- Klikte gezamenlijk omgevingsmanagement en loopt het goed, komt dit grotendeels omdat partijen elkaar 'hebben gevonden' (SH, TH).

Stijl van management

- Technisch inhoudelijke oriëntatie (JK):
 - Afdwingen, forceren van project in omgeving;
 - Geen onderhandelingsruimte beschikbaar;
 - Opdrachtgever dicteert de omgeving, de omgeving is betrokken in de communicatie en moet maar mee met de oplossing instemmen.
- Strategische oriëntatie (JK):
 - Opdrachtnemer moet geld verdienen, ook aan omgevingsmanagement en dus direct aan de omgeving. Zijn belang is wezenlijk anders dan die van de opdrachtgever. De opdrachtnemer moet ook rekening houden met de behoefte van de mensen in de omgeving;
 - Verwacht niet dat burgers zo aardig zijn mee te denken met opdrachtgever en allerlei compromissen sluit;
 - Noodzaak rekening te houden met mensen in omgeving.
- Communicatie oriëntatie (JK):
 - Iedereen die meepraat, moet tevreden zijn;
 - Brede steun zoeken binnen omgeving (Het draagvlak daarbij is dat niet 100% van de omgeving je geweldig vindt. Het is meer voorkomen dat 100% je niet geweldig vindt);
 - Werkt alleen bij één-op-één relaties;
 - Werkt niet bij belangentegenstelling;
 - Gaat uit van proces om legitimiteit te verkrijgen voor project maar burgers willen niet betrokken worden bij proces, men wil resultaten!

Conclusie

Uit de bovenstaande analyse blijkt dat de indicator omgevingsmanagementstijl vooral betrekking heeft op systeem en stijl van management. Met systeem wordt de rollen en verhoudingen tussen opdrachtgever, opdrachtnemer en omgeving bedoeld. Duidelijk contract met heldere afspraken tussen opdrachtgever en marktpartij, is een must. Stijl van management heeft vooral te maken met de wijze (oriëntaties) waarop de omgeving benaderd wordt. Ten slotte de samenwerking tussen de omgevingsmanagers. Een goed team dat op elkaar is ingespeeld en elkaar begrijpt, draagt enorm bij aan het succes van omgevingsmanagement (SH, TH).

Ontwerpcriterium

- Gelijkwaardigheid van omgeving in de overlegdriehoek tussen opdrachtgever, opdrachtnemer en omgevingspartijen. Leg uit wat men verwacht van elkaar en beschrijf dit in het contract. Manier van benaderen van de omgeving afstemmen op elkaar.

7.6. Samenvatting analyse ontwerp criteria

In voorgaande paragrafen zijn de vele ontwerp criteria geanalyseerd en terug gebracht tot meer specifieke en gewaardeerde criteria. Deze resultaten zijn in onderstaande tabel 6 samengevat.

Operationele indicator	Ontwerp criteria als kernpunt	7S-McKinsey factor
Omgeving	Visie en strategie opstellen over de wijze waarop omgeving moet worden benaderd	Strategie
Aanbesteding	Mogelijkheid om omgevingsmanagement uit contract te halen en alleen door opdrachtgever uit te laten voeren	Strategie
	Onderlinge samenwerking beter mogelijk door andere contractvormen toe te passen	
	Aspect omgevingsmanagement in aanbesteding zwaardere weging geven	
	Flexibeler D&C-contract	
	Omgevingsmanagers breder binnen de organisatie inzetten	
	Eigen budget voor omgevingsmanagers, wellicht combineerbaar met budget van de opdrachtnemer	
Communicatie	Inrichten projectorganisatie waar de rol van de omgevingsmanager goed geborgd is, verantwoordelijkheden wordt gedeeld	Structuur
	Communicatie met omgeving meer vanuit de strategische oriëntaties	
Organisatie	Inrichten projectorganisatie waar rol omgevingsmanager goed geborgd is, verantwoordelijkheid wordt gedeeld en flexibiliteit (eerder betrekken in proces) beter mogelijk is	Structuur
Omgevingsmanagementstijl	Gelijkwaardigheid van omgeving in de overlegdriehoek tussen opdrachtgever, opdrachtnemer en omgevingspartijen	Systeem en Stijl van management
	Leg uit wat men verwacht van elkaar en beschrijf dit in het contract	
	Manier van benaderen van de omgeving afstemmen op elkaar. Allerbelangrijkste is misschien wel de 'mensfactor', stel een goed samenwerkend team samen	

Tabel 6: samenvatting analyse

7.7. Bredere kijk op omgevingsmanagement

In deze paragraaf wordt de missie, visie en strategie van Waterschap Rivierenland geanalyseerd met het 7S-model van McKinsey. Reden is dat de opdrachtgever van dit onderzoek, behoefte heeft aan een bredere kijk op omgevingsmanagement. Verdere professionaliseren en doorontwikkeling van omgevingsmanagement binnen de organisatie Waterschap Rivierenland.

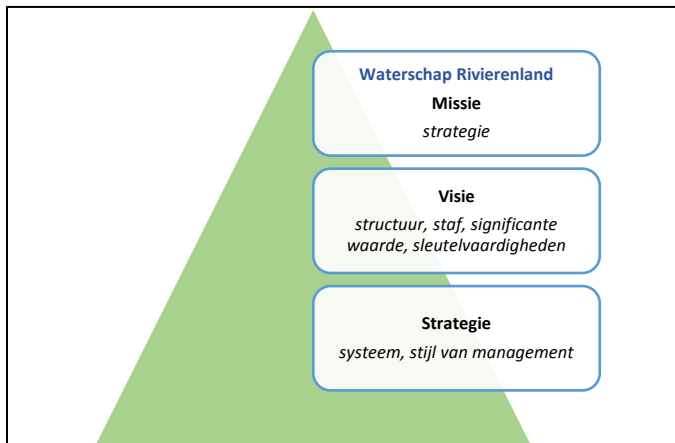
In paragraaf 5.1 is de missie, visie en strategie van Waterschap Rivierenland beschreven. Dit nogmaals kort herhaald. De missie is: Waterschap Rivierenland zorgt voor veilige dijken en een evenwichtig watersysteem. De visie is vastgelegd in een drietal kernwaarden bekwaam, betrokken en betrouwbaar. De strategie van Waterschap Rivierenland is Operational Excellence, een strategie van Treacy en Wiersema.⁹⁴ Op de website van het waterschap staat vermeld: 'In de strategie wordt nadruk gelegd op kernbegrippen die het waterschap leidt op de route naar een optimale taakuitvoering en bedrijfsvoering'.

⁹⁴ Bron: website Waterschap Rivierenland: www.waterschaprivierenland.nl en www.marketingmodellen.com/waardestrategieen-van-treacy-en-wiersema. Gelezen op 24 oktober 2016 (red.)

Noot: de bovenstaande visie betreft de organisatievisie van Waterschap Rivierenland als totale organisatie. Niet de op te stellen visie voor de mogelijke gezamenlijke methode voor omgevingsmanagement bij een D&C-contract!

7.7.1. Analyse van missie, visie en strategie

De 7S McKinsey factoren die betrekking hebben op de missie, visie en strategie van Waterschap Rivierenland, zijn in onderstaand figuur 9 aangegeven.



Figuur 9: missie, visie en strategie gerelateerd aan 7S-McKinsey factoren

7.7.2. Analyse van de missie

Voor de analyse van de missie, wordt de McKinsey factor strategie gebruikt. Strategie betreft de langere termijn doelstellingen van omgevingsmanagement in de organisatie.

- Waterschap Rivierenland heeft als missie: ‘sterkte dijken en een evenwichtig watersysteem in het rivierengebied’.⁹⁵ Voor de kortere termijn is er het knelpunt breder inzetten van omgevingsmanagement binnen de organisatie (EJ) en onvoldoende beschikbaar zijn van omgevingsmanagers voor andere projecten. Inhuren van extern deskundigen is een mogelijke oplossing. Omgevingsmanagers inzetten bij andere uitvoeringsafdelingen, op de langere termijn zal ook een taakverandering van omgevingsmanagement plaatsvinden (EJ). Bijscholen en ervaring opdoen in ander soort projecten draagt bij aan bredere inzetbaarheid. Jongmans stelt: ‘Omgevingsmanagement zal veel meer in de verkenningsfase van een project moeten worden toegepast samen met accountmanagement van afdeling Plannen. Dit om vroegtijdige ontwikkelkansen te signaleren en weten wat er speelt in de ‘partneromgeving’. Hij doelt hierbij op een veranderende (toekomstige) rol van de omgevingsmanagers. De omgevingsmanager wordt nu pas vanaf de start van een project betrokken, Jongmans vindt dat omgevingsmanagers veel meer en pro actief ontwikkelen in een gebied moeten volgen. Hij voorziet bij gebiedsontwikkeling voor Waterschap Rivierenland een veel meer leidende- dan volgende rol.

Conclusie

De organisatie van Waterschap Rivierenland is (nog) onvoldoende ingericht voor toekomstig omgevingsmanagement doelstellingen (EJ).

Ontwerpcriterium

- Opstellen van een missie, visie en strategie voor omgevingsmanagement binnen Waterschap Rivierenland. Noot: de hier bedoelde missie, visie en strategie geldt specifiek voor het omge-

⁹⁵ Bron: website Waterschap Rivierenland: www.waterschaprivierenland.nl, datum onbekend

vingsteam, (uitvoering van omgevingsmanagement). *Niet* voor de algehele organisatie van Waterschap Rivierenland.

7.7.3. Analyse van de visie

Voor de analyse van de visie van Waterschap Rivierenland worden de McKinsey factoren structuur, staf, significante waarde en sleutelvaardigheden gebruikt.

- De visie van Waterschap Rivierenland is: ‘Het werk van Waterschap Rivierenland raakt alle mensen in het rivierengebied. Om wonen en werken in dit gebied, nu en in de toekomst, mogelijk te maken zorgen wij voor een optimale uitvoering van onze taken op het gebied van waterveiligheid, watersysteem en waterketen door de goede dingen te doen en de dingen goed te doen’ en hanteert de kernwaarden ‘bekwaam, betrokken en betrouwbaar’.⁹⁶ Het is een vrij algemene visie en geeft onvoldoende (eigenlijk geen) richting op welke termijn wat bereikt moet zijn voor organisatiedoelen.

Een visie zegt heel veel (een goede visie zegt alles) over waar de organisatie in de toekomst heen wil; welke resultaten op de middellange termijn gehaald worden.

Met andere woorden, doelstellingen worden gesteld door een missie, resultaten die de organisatie binnen afzienbare termijn wil halen, volgt uit een visie. De McKinsey factoren structuur, staf, significante waarden en sleutelvaardigheden worden voor de strategische analyse van de visie gebruikt.

- De factor structuur zegt iets over de inrichting van de organisatie en hoe omgevingsmanagement daarin verankerd is. Tot voor kort was omgevingsmanagement onderdeel van het voormalige Programmabureau Dijkversterking. In 2015 heeft Waterschap Rivierenland besloten omgevingsmanagement niet langer hiervan deel uit te laten maken maar toe te voegen aan een andere afdeling, afdeling Plannen. Reden is dat op deze manier omgevingsmanagers breder binnen de organisatie ingezet kunnen worden. Knelpunt is een *verzwaring van het takenpakket* van het omgevingsteam voor andere afdelingen (EJ). De verwachting is dat in de toekomst steeds vaker omgevingsmanagers ook ingezet gaan worden op andere projecten. ‘Omgeving wordt steeds belangrijker’ stelt Jongmans. ‘Er zijn meer mensen nodig in het vak omgevingsmanagement met bredere kennis’. Naast bredere inzet zal ook de rol van de omgevingsmanager veranderen. Omgevingsmanagers zijn voornamelijk projectgebonden, in de toekomst wordt het accent verlegd naar signaleren van gebiedsontwikkelingen om samenwerkingen met omgevingspartners aan te gaan. Knelpunt is dat de *organisatie (nog) niet is ingericht* omgevingsmanagers breder in te zetten (EJ). Er ontstaat een soort van ‘gat’; behoefte aan omgevingsmanagers zal blijven en opnieuw ingevuld moeten worden. Oplossing voor verzwaring van takenpakket is omgevingsmanagers minder projecten te laten doen. Inrichting van de organisatie kan worden opgelost door een wijziging van organisatiestructuur door te voeren.
- Analyse op basis van de factor staf heeft betrekking op het *personeelsbeleid* van de organisatie maar ook het *gemotiveerd houden* van personeel. Breder inzetten van omgevingsmanagers (bij andere afdelingen) betekent dat het omgevingsteam dan meer *specifieke kennis en ervaringen* nodig heeft. Het omgevingsteam is momenteel *erg gericht op dijkversterking* en heeft (nog) *onvoldoende kennis en expertise* van projecten bij andere afdelingen. Ervaringen opdoen bij andere afdeling is een oplossing. De veranderende rol van omgevingsmanager naar toekomstig gebiedsmanager heeft als mogelijk gevolg dat door (interne) verschuivingen, gekwalificeerde mensen ander werk zoeken. Ervaringskapitaal dreigt te verdwijnen. Mogelijke oplossing zijn gunstig beloningsbeleid en bij aantrekken van nieuw personeel, brede ervaring als eis te stellen. Het

⁹⁶ Bron: website Waterschap Rivierenland: www.waterschaprivierenland.nl, datum onbekend

werk kan als *eenzijdig worden ervaren* en het *verloop van personeel* toenemen. Oplossing is omgevingsmanagers ook inzetten bij ander soort projecten.

- Significante waarden zegt iets over de gedeelde waarden en cultuur van de organisatie. Knelpunt op korte termijn is door toevoeging van omgevingsmanagers bij de afdeling Plannen een mogelijk *cultuurverschil*. Cultuurverschil tussen de afdelingen Plannen en Dijken; de manier van werken en met elkaar omgaan. Op de langere termijn is dit verschil overbrugbaar, men 'went' aan elkaar. *Inzetten* van het omgevingsteam *bij andere afdelingen* bevordert het oplossen van een cultuurverschil. Mogelijk knelpunt is dat het voor de omgevingsmanagers wel veel '*schakelen*' is. Significante waarden zeggen ook iets over de visie van het waterschap. Visie is uiteindelijk richtingbepalend, de visie van Waterschap Rivierenland is onvoldoende richtinggevend. Knelpunt is dat voor de langere termijn *onvoldoende duidelijk* is waar Waterschap Rivierenland *naar toe wil* met haar organisatie, welke doelstellingen bereikt moeten worden voor de (middel)langere termijn. Dat vereist een duidelijk omgevingsmanagementvisie.
- Analyse van sleutelvaardigheden zegt iets over waar de organisatie goed in is. Het omgevingsteam is erg gemotiveerd en heeft veel kennis en vaardigheden om (complexe) projecten aan te pakken. Er is voldoende ervaring met complexe projecten aanwezig, uitgangspunt is dat omgevingsmanagers van Waterschap Rivierenland worden ingezet op projecten. Als specifieke kennis wordt vereist of onvoldoende omgevingsmanagers beschikbaar zijn, dan is extern inhuren van deskundigen een optie. Relatief *lange inwerktijd* van deze inhuurkrachten is dan mogelijk een knelpunt. Voor de kortere termijn is *onvoldoende kennis* van omgevingsaspecten bij andere afdelingen een knelpunt. Oplossing is specifieke ervaringen blijven delen in het omgevingsteam.

Conclusie

Omgevingsmanagers worden voornamelijk ingezet op dijkversterking projecten. Breder inzetten (ook bij andere projecten) binnen de organisatie kan motiverend werken maar is echter ook een verzwaring van het takenpakket. Specifieke projectkennis van andere afdelingen ontbreekt soms. Het omgevingsmanagementteam is erg gemotiveerd, heeft de vaardigheid snel te kunnen schakelen en er is voldoende ervaring binnen het team. Momenteel is nog onvoldoende duidelijk welke doelstellingen de organisatie heeft voor de (middel)lange termijn (EJ).

Ontwerpcriterium

- Opstellen van een zienswijze voor omgevingsmanagement gericht op de (middel)lange termijn. Omgevingsmanagers ook binnen de organisatie bij andere afdelingen inzetten.

7.7.4. Analyse van de strategie

De McKinsey factoren systeem en stijl van management hebben betrekking op de analyse van de strategie.

- De factor systeem staat voor systemen en processen in een organisatie om beoogde resultaten te kunnen halen. Informatietechnologie, archiefsystemen en financiële programma's zijn voorbeelden van deze factor. Bij dit onderdeel wordt gekeken naar systemen en processen die worden gebruikt voor de taakuitvoering van omgevingsmanagement. Sociale media wordt bij omgevingsmanagement veelvuldig gebruikt. Specifiek voor projecten worden Facebook pagina's en websites ingericht waar veel en actuele informatie over werkzaamheden te vinden is (WdN). Voorwaarde is dat informatie actueel moet blijven. Regelmatig wordt over voortgang getwitterd (WdN). Korte termijn knelpunt is dat niet iedereen in de gelegenheid is *digitale sociale media te volgen*. Nieuwsbrieven, krantenartikelen en mensen per post informeren komt nog regelmatig voor. Lange termijn knelpunt is *budget* (MB, WdN). Informeren van omgeving wordt vaak betaald uit communicatiebudget, omgevingsmanagement heeft geen of onvoldoende eigen geld beschikbaar. Oplossing is voor omgevingsmanagement geld beschikbaar te stellen (MB, WdN).

- **Stijl van management** gaat over de manier waarop het management omgaat met de medewerkers (omgevingsmanagers) en de manier van leiderschap van het management. Hiërarchisch vallen omgevingsmanagers onder de teamleider van afdeling Plannen. Reden is dat op deze manier omgevingsmanagers niet meer specifieke voor één afdeling beschikbaar zijn (dijkprojecten), maar breder binnen de organisatie ingezet kunnen worden. De coördinator omgevingsmanagement is verantwoordelijk voor de afstemming van taken en project specifieke werkzaamheden en is werkzaam bij de afdeling Weg- en Waterbouw. Knelpunt voor de kortere termijn is dat de *coördinator taken en werkzaamheden* te veel op dijkprojecten afstemt en mogelijk onvoldoende rekening houdt met inzet van omgevingsmanagers bij andere afdelingen. Lange termijn knelpunt is het *nut en noodzaak van de functie coördinator*.

Omgevingsmanagers hebben binnen kaders van de organisatie, relatief grote vrijheid hun werkzaamheden zelf in te vullen. Eigen verantwoordelijkheid is het uitgangspunt bij uitvoeren van taken en werkzaamheden. Knelpunt voor de korte termijn is de manier waarop mensen *omgaan met eigen verantwoordelijkheid*.

Conclusie

Sociale media wordt zeer regelmatig gebruikt voor het informeren van de omgeving. Beschikbare systemen zoals Twitter, Facebook e.d. worden regelmatig ingezet en geactualiseerd (WdN). Budget is wel een punt van aandacht. Omgevingsmanagers beschikken niet over eigen budget. Dit wordt regelmatig als niet praktisch en lastig ervaren (MB, WdN).

Ontwerpcriterium

- Eigen budget voor omgevingsmanagers, wellicht combineerbaar met budget van de opdrachtnemer.

7.7.5. Samenvatting analyse missie, visie en strategie

Tabel 7 is een samenvatting van de analyse van de missie, visie en strategie.

Organisatieniveau	Ontwerp criteria als kernpunt	7S-McKinsey factor
Missie	Opstellen van missie, visie en strategie voor omgevingsmanagement binnen Waterschap Rivierenland	Strategie
Visie	Opstellen van omgevingsmanagementvisie voor de (middel)lange termijn en omgevingsmanagers breder binnen de organisatie inzetten	Structuur, Staf, Significantie waarden en Sleutelvaardigheden
Strategie	Eigen budget voor omgevingsmanagers, wellicht combineerbaar met budget van de opdrachtnemer	Systeem, Stijl van management

Tabel 7: samenvatting analyse missie, visie en strategie

7.8. Visie

Een visie op gezamenlijk omgevingsmanagement is een afgeleide van de visie van Waterschap Rivierenland breed, de gehele organisatie. Gezamenlijk omgevingsmanagement in een project, zal *aansluiten* op bredere organisatiedoelstellingen.

Er is duidelijk behoefte aan een vroegtijdige intensieve samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. De voorkeur is in een vroeg projectstadium gezamenlijk een omgevingsstrategie op te stellen. De wijze waarop de omgeving bij het project wordt betrokken, is voor iedereen duidelijk. Ook onderlinge verwachtingen zijn beter op elkaar af te stemmen. Het initiatief voor deze vroegtijdige en intensieve samenwerking, ligt bij het waterschap. In de rol van als opdrachtgever heeft Waterschap

Rivierenland al contact gehad met omgevingspartijen, men kent elkaar al. Doel van vroegtijdig samenwerking is vormen van een hecht team. Een team dat niet alleen alle ins en outs van het project kent maar ook op elkaar is ingespeeld.

De wijze van projectaanbesteding kan een (mogelijk!) negatieve invloed op de vorming van het team hebben. Een project wordt in de regel pas aanbesteed als plannen relatief ver gevorderd zijn, dat geldt ook voor een D&C-contract. Pas als de opdrachtgever het project heeft gespecificeerd wordt de markt gevraagd in te schrijven op het project. Op dat moment is het project voor ongeveer 20-25% gevorderd, dat is vrij laat om dan een gezamenlijke strategie (omgevingsplan) op te stellen. De opdrachtgever heeft in deze fase al regelmatig contact met de omgeving gehad.

Een ander niet geheel onbelangrijk aspect is wie de omgevingsmanager namens de opdrachtnemer wordt. Dit is ook pas na aanbesteding duidelijk. De opdrachtgever eigenlijk geen enkele invloed op de keus van een 'geschikt persoon', hij krijgt wie er komt. Vooraf beschrijven van een karakter, is zeer moeilijk en eigenlijk, ethisch gezien, onwenselijk. Functioneel beschrijven van een project gaat wel, een 'voorkeurskarakter' specificeren is vrijwel onmogelijk.

Assessments en soort van 'sollicitatie gesprekken' met potentiële kandidaten zijn een oplossing om wel een geschikte kandidaat te selecteren. Dit proces zal buiten het aanbestedingsproces om gedaan worden. Kort gezegd, besteed het (technische) deel van het project aan en laat de opdrachtnemer vervolgens een drie- of viertal geschikte kandidaten voordragen. Met interviews en assessments kan dan een eventueel geschikte kandidaat worden geselecteerd.

Samengevat is de basis van (gezamenlijk) omgevingsmanagement voor de opdrachtgever, een eenduidige missie, visie en strategie. Daarmee zijn omgevingsmanagementdoelen vastgelegd, is richting gegeven aan een toekomstperspectief en is de manier waarop dit bereikt moet worden beschreven. Opstellen van een missie, visie en strategie specifiek voor omgevingsmanagement is een must!

Ontwerpfase

8. Ontwerp van een methode

De eerste fase (onderzoeksfase) heeft veel bruikbare inzichten en kennis over omgevingsmanagement opgeleverd. De voorgaande onderzoeksfase is afgesloten met een visie op gezamenlijk omgevingsmanagement. Een visie dat leidde tot een ideaalbeeld als basis voor de op te stellen scenario's. Tweede deel van dit onderzoek is de ontwerpfase en bestaat uit twee onderdelen. Eerste onderdeel is een doorkijk van de organisatie van het omgevingsteam. Basis is het missie, visie en strategie model. Tweede onderdeel van de ontwerpfase is ontwerpen van mogelijke scenario's voor omgevingsmanagement, antwoordt op de centrale onderzoeksvraag en het primaire doel van dit onderzoek.

Centrale vraagstelling

De centrale vraagstelling van dit onderzoek is: 'Wat is een mogelijke methode voor uitvoeren van gezamenlijk omgevingsmanagement bij een geïntegreerd D&C-contract voor de realisatie van dijkversterkingsprojecten van Waterschap Rivierenland?'

Doelstelling

Doelstelling van dit onderzoek is: 'Onderzoek doen naar een mogelijke manier voor het uitvoeren van gezamenlijk omgevingsmanagement toegepast bij een D&C-contract voor dijkversterkingsprojecten van Waterschap Rivierenland'. De doelstelling van dit onderzoek, wordt met het ontwerpen van de methode gerealiseerd.

Resultaat

Resultaat van de ontwerpfase is tweeledig. Waterschap Rivierenland heeft voor haar organisatie een missie, visie en strategie opgesteld. Het omgevingsteam heeft dit echter niet. Dit fundament is ook voor het omgevingsteam absoluut onmisbaar. Resultaat van deze fase is input, een aanzet voor het opstellen van de missie, visie en strategie. Bewust is gekozen alleen maar een *begin*, *aanzet* voor de missie, visie en strategie te beschrijven. Het is de taak van de coördinator van het omgevingsteam en het management van Waterschap Rivierenland, dit verder uit te werken. De opdrachtgever heeft nadrukkelijk aangegeven zelf de missie, visie en strategie op te stellen en daarom valt dit buiten de scope van dit onderzoek. Dit onderdeel is toch gedeeltelijk in dit onderzoek meegenomen omdat mogelijke scenario's voor omgevingsmanagement niet zonder een basis, uitgangspositie uitgewerkt kunnen worden.

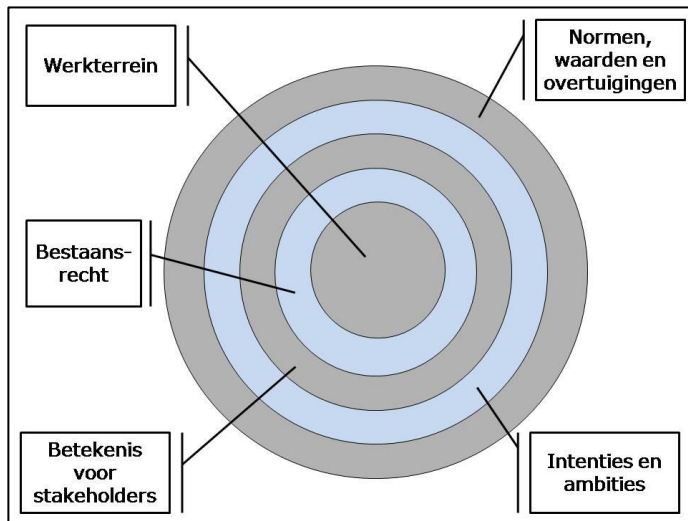
Tweede deel van de ontwerpfase zijn mogelijke scenario's voor het uitvoeren van omgevingsmanagement. Scenario's waarbij een opdrachtgever eerder in het projectproces kan worden betrokken en voldoende flexibiliteit zijn omgevingsmanagement gezamenlijk uit te kunnen voeren.

8.1. Missie, visie en strategie

Bestaansrecht (missie)

De basis van omgevingsmanagement begint bij het beschrijven van de missie. Een missie is het bestaansrecht, de legitimiteit omgevingsmanagement uit te voeren bij de realisatie van projecten. Een algemene missie bestaat uit een vijftal thema's: waarden, bestaansrecht, betekenis voor stakeholders, intenties / ambities en normen en waarden. Deze thema's liggen als een soort van schil over elkaar heen, te beginnen bij de kern (werkterrein) tot en met de laatste schil; normen, waarden en overtuigingen. Zie figuur 10. Kort worden de vijf thema's toegelicht. Omgevingsmanagement is voor Waterschap Rivierenland een instrument met als doel omgevingspartijen meer bij het project betrekken waardoor draagvlak vergroot wordt (*werkterrein*). Een omgevingsmanager is een intermediair, de verbinding tussen buiten en binnen die relaties met omgevingspartijen onderhoudt. Een door

het waterschap beproefde en succesvolle methode. Het werkteerrein van omgevingsmanagers zijn stakeholders waaronder omgevingspartijen, publiek en (interne) collega's. De intentie is omgevingspartijen bij het project betrekken en (enige) inspraak toe te laten, laten meedenken en tot op zekere



Figuur 10: thema's van de missie

hoogte, meebeslissen. Respectvol met elkaar omgaan en open staan voor veranderingen en innovaties, zijn normen en waarden die voor Waterschap Rivierenland vanzelfsprekend is (*normen, waarden en overtuigingen*). Het waterschap ziet voor de toekomst een meer actievare rol weggelegd voor haar omgevingsmanagers. Omgevingsmanagement is nu nog vooral project gericht en (nog) te weinig voorbereid voor een meer actievare rol bij de ontwikkeling van ruimtelijke plannen (*bestaansrecht*). In de bestuursovereenkomst van het algemeen bestuur van Waterschap Rivierenland is vastgelegd dat burgerparticipatie belangrijk is. Omgevingsmanage-

ment is hiervoor een instrument (*intenties en ambities*). Ervaringen van het waterschap in de afgelopen jaren⁹⁷, heeft aangetoond dat het actief betrekken van omgevingspartijen, succesvol.

Doorkijk (visie)

Een methode dat de samenwerking tussen opdrachtgever, opdrachtnemer en omgevingspartijen mogelijk maakt. Communicatie op basis van gelijkwaardigheid, een relatie opbouwen voor een langere periode. Waarbij verantwoordelijkheden worden gedeeld, Waterschap Rivierenland heeft daarbij een leidende rol omdat zij als opdrachtgever altijd aan het begin van een project staan. Zij onderzoekt de omgevingsweerstand, welk belang en invloed de omgeving heeft (stakeholder- en krachtenveldanalyse).⁹⁸ Succesfactoren voor omgevingsmanagement zijn een minimaal aantal zienswijzen tegen de dijkversterkingsplannen en verkorting van projectdoorlooptijd.

Strategie

Succesvol gezamenlijk uitvoeren van omgevingsmanagement begint bij samenwerken in *teamverband*. Definitie van een team is 'een groep *gezamenlijk werkende mensen*, dat bij elkaar is gebracht, om *één gemeenschappelijk doel* te bereiken en het in grote lijnen eens is over *de weg naar dit doel*'. Behalve een gemeenschappelijk doel, is ook een gedeelde visie over de aanpak noodzakelijk. Voor het goed functioneren van een team, geldt voor ieder teamlid dat hij of zij *dezelfde belangen* heeft. Daarnaast dient er sprake te zijn van een gedeelde verantwoordelijkheid en aansprakelijkheid.⁹⁹ Een goed team samenstellen is selecteren op kwaliteiten maar ook op karakters van mensen. En dat is niet eenvoudig, de opdrachtgever weet pas na aanbesteding wie namens opdrachtnemer, de omgevingsmanager op zijn project wordt. Hij heeft geen enkele invloed op de keus en dus het karakter van die persoon 'hij krijgt wie er komt'. Functioneel beschrijven van projectzaken zoals techniek lukt wel, een 'voorkeurskarakter' functioneel specificeren is vrijwel onmogelijk. Assessments en gesprekken met potentiële kandidaten zijn dan een mogelijke oplossing om een geschikte kandidaat te selecteren.

⁹⁷ Bron: Gesprek met de opdrachtgever van dit onderzoek, de heer P. Willems (red.)

⁹⁸ Bron: <https://www.rvo.nl/sites/default/files/De%20Stakeholderanalyse.pdf>. Gelezen op 2 november 2016 (red.)

⁹⁹ Bron: <https://nl.wikipedia.org/wiki/Team>. Gelezen op 19 november 2016 (red.)

8.2. Ontwerp methode voor gezamenlijk omgevingsmanagement

De ideale methode

Gezamenlijk omgevingsmanagement is een overeenkomst tussen opdrachtgever en opdrachtnemer dat de mogelijkheid voor beide partijen biedt om, in een vroeg stadium, een gezamenlijke omgevingsstrategie op te stellen voor de omgang met de (project)omgeving. Een overeenkomst dat past binnen Inkoop- en aanbestedingsbeleid van Waterschap Rivierenland en voldoet aan huidige wetgeving. Voldoende flexibel is om (gezamenlijk) optimaal in te kunnen spelen op ontwikkelingen in de projectomgeving en innovaties vanuit de markt gebruikt kunnen worden. Een team dat samenwerkt en gelijkwaardig is, opkomt voor elkaars belangen om de *gezamenlijke* opdracht (missie) en het doel (visie) op een eenduidige manier (strategie) te realiseren. Waarbij onderlinge verwachtingen, taken en bevoegdheden helder zijn en verantwoordelijkheden worden gedeeld. Een team dat pro actief participeert met omgevingspartijen op basis van een strategische en communicatieve oriëntatie.

De dagelijkse praktijk

Vertaling van de ideale methode naar de dagelijkse praktijk, door verschillende contractsoorten toe te passen, samenwerkingsverbanden aan te gaan. Deze soort verbanden noem ik scenario's, totaal drie stuks schetsen een praktische omgangswijze voor de toepassing van bovenstaande methode in de dagelijkse praktijk. Basis van deze scenario's zijn wederom de ontwerp criteria die voortkomen uit de onderzoekanalyse (hoofdstuk 7). De ontwerp criteria zijn een afgeleide van de wensen en eisen en de ideale situatie. Deze zijn: *omgeving, aanbesteding, communicatie, organisatie en omgevingsmanagementstijl* en zijn in de beschreven scenario's gebruikt. Elk van de drie scenario's verwijst naar de desbetreffende ontwerp criteria, in de tekst is dit cursief aangegeven. Voorbeeld is ontwerp criteria (*aanbesteding*).

Voor de scenario's geldt dat ze voldoen aan het Inkoop- en Aanbestedingsbeleid van Waterschap Rivierenland en aan landelijke wetgeving (ARW 2012)¹⁰⁰.

Scenario 1

Selecteer een opdrachtnemer op basis van voorafgaande selectie

Aanbesteding van een D&C-contract volgens de 'reguliere' manier, houdt in dat de opdrachtgever het project functioneel beschrijft en vervolgens aanbestedingscriteria opstelt voor de selectie van een opdrachtnemer. Een functionele specificatie van het project-eindresultaat en in het contract specifieke eisen opgenomen voor omgevingsmanagement. Een beschrijving op welke wijze de opdrachtnemende partij het omgevingsmanagement *moet gaan* uitvoeren. Een manier zoals de opdrachtgever dit vooraf heeft bedacht (*organisatie*). Hij geeft aan welke manier belangrijk is bij de omgang met omgeving (*omgevingsmanagementstijl*). De opdrachtnemer heeft vervolgens weinig tot geen mogelijkheid zijn ervaringen in de omgevingsmanagementstrategie in te brengen (*organisatie en communicatie*). Criteria waarop een opdrachtnemer bij aanbesteding wordt geselecteerd, zijn specifiek voor het project opgesteld, voorbeeld is doorlooptijd (planning) en geld (*aanbesteding*). Anders gezegd en vertaald naar projectfasering, start het project in de initiatieffase, functioneel beschreven in de definitiefase. In de voorbereidingsfase vindt de aanbesteding plaats, selectie van een opdrachtnemer (*aanbesteding*), en bereid de opdrachtnemer het werk verder voor. In de realisatiefase ten slotte, wordt het project uitgevoerd (*organisatie*).

Voorafgaande selectie houdt in dat aanbesteding van het project direct aan het begin van het proces plaats vindt. Nog voordat de opdrachtgever het project functioneel specificeert, wordt al een opdrachtnemer bij het project betrokken. Vertaald naar projectfasen; project start in de initiatieffase en direct daarna wordt het project al aanbesteed, voordat enige voorbereiding van het project is gestart. Criteria waarop selectie plaats vindt zijn bijvoorbeeld maximaal projectbudget (all-in budget) of

¹⁰⁰ Bron: ARW 2012, Aanbestedingsreglement Werken uit 2012 (wetgeving)

ervaringen met gelijksoortige projecten en referenties (*organisatie*). Groot voordeel van de voorafgaande selectie is dat een opdrachtnemer het hele projectproces blijft meedenken. De gebruikt optimaal de kennis en ervaringen van de opdrachtnemer. Groot voordeel is dat opdrachtgever en opdrachtnemer gezamenlijk een omgevingsstrategie opstellen voor benaderen van de omgeving (*omgevingsmanagementstijl*). Basis is ook een D&C-contract. Deze contractvorm blijft intact, alleen het moment van aanbesteden is eerder in het proces. Belangrijkste kenmerken van deze samenwerking is een strikte scheiding tussen rollen en verantwoordelijkheden. Risico's worden bij die partij neergelegd die het beste de risico's kan beheersen, en daarmee expliciet verantwoordelijk (*organisatie*). Participatie van omgevingspartijen is geen probleem bij deze manier van samenwerken. De partijen hebben niet direct een relatie of invloed op de aanbesteding. Vroegtijdig een opdrachtnemer bij het project te betrekken, is ook voor omgevingspartijen prettig maar vooral ook praktisch. Samenwerken en participeren met omgevingspartijen, opdrachtgever en opdrachtnemer is optimaal. Een relatief lange aanbestedingsprocedure is een nadeel van de voorafgaande selectiemethode. Tijdens de aanbesteding ligt het project stil.

Kenmerken van aanbesteding op voorafgaande selectie zijn:

- Opdrachtgever en opdrachtnemer bepalen samen de wijze waarop omgeving wordt benaderd (*omgevingsmanagementstijl*);
- Opdrachtnemer wordt veel eerder bij project betrokken (*aanbesteding en communicatie*);
- Innovaties en ervaringen van de opdrachtnemer worden optimaal benut (*organisatie*);
- Participatie door omgeving kan optimaal worden gebruikt (*omgeving*).

Scenario 2

Een alliantie overeenkomst tussen opdrachtgever en opdrachtnemer

'Alliancing' is een manier van samenwerken van partijen die bij het bouwproces zijn betrokken. 'Alliancing' is ontwikkeld onder Angelsaksische rechtsstelsels en geldt als alternatief voor de meer traditionele bouwcontracten.¹⁰¹ Kenmerk van een alliantieovereenkomst tussen opdrachtgever en opdrachtnemer, is dat één of meerdere taken gezamenlijk worden uitgevoerd. Dit wil zeggen winst (opbrengst) en risico's worden gedeeld (*organisatie en communicatie*). Bepaalde delen van een project, bijvoorbeeld financiering of omgevingsmanagement (!), zijn in een alliantieovereenkomst ondergebracht terwijl overige projecttaken (realisatie) in een ander soort overeenkomst vastligt (*aanbesteding*). Twee contractvormen bij één project. Betrokken partijen blijven in alle gevallen een eigen taak en verantwoordelijkheid houden voor dat deel dat niet in de alliantie is ondergebracht (*organisatie*). Voorbeeld is omgevingsmanagement onderbrengen in een alliantie, ontwerp en realisatie vastleggen op basis van een D&C-contract (*aanbesteding*). In tegenstelling tot een traditioneel contract of een overeenkomst met voorafgaande selectie, ligt de nadruk bij een alliantie op samenwerken (*organisatie*). De achterliggende gedachte is dat opdrachtgever en opdrachtnemer ervaring, kennis en middelen hebben die elkaar versterken, uitgangspunt is dat gezamenlijk meer bereikt kan worden dan alleen (*organisatie*). Partijen moeten in staat zijn een deel van hun autonomie, risico-invloed en resultaatsverwachting op te geven, door de overtuiging dat door samenwerking synergie kan ontstaan. Ook hiervoor geldt dat gezamenlijke ervaringen elkaar kan versterken tot een goed werkend team (*omgevingsmanagementstijl*) waarmee draagvlak in de omgeving succesvol kan zijn (*omgeving*). Juist daar waar synergie te behalen is of een opgave te complex is voor een individuele partij, kan de alliantievorm van toegevoegde waarde zijn. Een alliantie is alleen succesvol als beide partijen met volle overtuiging het gezamenlijke belang verkiezen boven het eigen belang (*organisatie*).¹⁰² Afgesproken is dat individuele belangen opzij worden gezet en dat de alliantiedeelnemers altijd de besluiten nemen die het beste zijn voor het project. Alle belangrijke beslissingen worden in consensus genomen.¹⁰³ Een gezamenlijke risicopot (alliantiepot) behoort tot de mogelijkheid, waarin

¹⁰¹ Bron: <https://denhollander.info/artikel/11308>. Gelezen op 20 november 2016 (red.)

¹⁰² Bron: https://www.twynstragudde.nl/sites/default/files/content/blog/allianties_en_risicos.pdf, 5 maart 2012. Gelezen op 20 november 2016 (red.)

¹⁰³ Bron: <http://www.bouwcontractenportaal.nl/portfolio-items/contractuele-alliantie>. Gelezen op 20 november 2016 (red.)

elke partij (in een nader te bepalen verhouding) deelneemt. Kosten en baten, resterend bedrag na afronding van het alliantiedeel, worden gedeeld door de verschillende partijen, de opdrachtgever en opdrachtnemer (*organisatie*).¹⁰⁴

Project heeft dan wel twee overeenkomsten, als basis een D&C-contract met daar ‘boven op’ een alliantieovereenkomst. In de alliantieovereenkomst is vastgelegd op welke wijze de alliantieorganisatie functioneert en welk deel van de vraagspecificatie (de eisenspecificaties en de opdrachtschrijving) tot de alliantie behoort.¹⁰⁵ Het D&C-contract specificeert de overige onderdelen van het project. Selectie van de opdrachtnemer vindt plaats op basis van het alliantiedeel en het uitvoeringsdeel (overige delen van het project) (*aanbesteding*). Criteria van de selectie zijn onder andere aantoonbare ervaringen (referenties) en interviews met potentiële opdrachtnemers. Werken op basis van vertrouwen kan een nadeel zijn van de alliantie.

Kenmerken van de alliantieovereenkomst zijn:

- Taken gezamenlijk uitvoeren (*organisatie en communicatie*);
- Mogelijkheid tot opdelen van het project in gedeeltelijk alliantievorm en overige projectdelen in een andere soort overeenkomst (*aanbesteding*);
- Partijen blijven taken en verantwoordelijkheden behouden voor deel dat niet in alliantie is opgenomen (*organisatie*);
- Nadruk van alliantie ligt op samenwerken, gezamenlijk meer bereiken dan alleen (*organisatie*);
- Door alliantie worden ervaringen van partijen van omgevingsmanagement versterkt (*omgevingsmanagementstijl*) waardoor draagvlak in omgeving vergroot kan worden (*omgeving*);
- Gezamenlijk belang verkiezen boven eigen belang (*organisatie*);
- Kosten en baten worden onderling gedeeld (*organisatie*).

Scenario 3

Opdrachtgever en opdrachtnemer samen als bouwteam.

Een bouwteam is een samenwerkingsverband tussen de opdrachtgever en opdrachtnemer en is een goede manier uitvoeringskennis van een aannemer in een vroeg stadium van het projectproces gebruiken bij het tot stand komen van een ontwerp (*communicatie en organisatie*).¹⁰⁶ Een bouwteam is typisch een Rijnslands contract, de nadruk ligt op kennis delen en samenwerken. De integrale aanpak garandeert een optimale afstemming tussen de diverse disciplines (*organisatie*). Deelnemers aan een bouwteam sluiten een bouwteamovereenkomst (*aanbesteding*).¹⁰⁷ Verschil met een alliantie is dat het bouwteam maar één contractvorm heeft. Meestal wordt, nadat het voorontwerp is afgerond, aan één of meer aannemers gevraagd voor welke prijs hij in staat is het ontwerp te realiseren, en wat zijn ideeën zijn over de wijze van uitwerken (*aanbesteding*). De aannemer van wie de prijs het best binnen het budget valt, of van wie de ideeën het best stroken met die van de opdrachtgever, wordt gevraagd deel te nemen aan het bouwteam (*aanbesteding*). Vanaf dat moment kan de opdrachtnemer zijn ervaring, kennis en input inbrengen om de uitwerking van het ontwerp maximaal aan te laten sluiten op zijn mogelijkheden en de wensen van de opdrachtgever (*organisatie*).¹⁰⁸ Het ligt voor de hand te kiezen voor een bouwteamconstructie wanneer vroeg in het proces al behoefte is aan de specifieke (technische en omgeving) kennis die aannemers en adviseurs kunnen inbrengen (*communicatie en omgeving*). Bij een traditioneel contract is er juist vaak een duidelijke scheiding tussen het ontwerp en de technische uitvoering terwijl werken in een bouwteam gunstig is omdat partijen profi-

¹⁰⁴ Bron: https://www.twynstragudde.nl/sites/default/files/content/blog/allianties_en_risicos.pdf, 5 maart 2012. Gelezen op 20 november 2016 (red.)

¹⁰⁵ Bron: http://www.opdrachtgeversforum.nl/uploads/pagetree/files/Brochure_DeProRail-alliantie.pdf. Gelezen op 20 november 2016

¹⁰⁶ Bron: <https://www.monumenten.nl/bouwteam-versus-geintegreerde-contractvormen> (red.) Gelezen op 20 november 2016

¹⁰⁷ Bron: <https://www.pianoo.nl/markten/gww/inkopen-gww/gww-contractvormen/traditionele-contractvormen-gww-raw-omop-bouwteam>. Gelezen op 20 november 2016

¹⁰⁸ Bron: http://www.janhoedemaker.nl/wp-content/uploads/2015/11/aanbesteding_of_bouwteam.pdf. Gelezen op 20 november 2016

teren van elkaars expertise en gezamenlijk sturen op prijs én omgeving kwaliteit (*organisatie*).¹⁰⁹ Wanneer een project in bouwteam tot stand komt, wordt een projectontwerp maar ook de omgevingsmanagement strategie door beide partijen uitgewerkt (*omgevingsmanagementstijl*).¹¹⁰ De betrokkenheid van de opdrachtnemer in de voorbereiding, leidt niet automatisch tot een opdracht voor realisatie (*aanbesteding*). Deelname aan het bouwteam is geen garantie op de uitvoeringsopdracht, de opdrachtnemer als deelnemer van het bouwteam is wel gerechtigd als eerste een prijsaanbieding uit te brengen. Als partijen niet tot prijsovereenstemming komen, mag de opdrachtgever een andere uitvoeringspartij zoeken met als risico dat de opgestelde omgevingsstrategie nagenoeg zinloos is geweest (*aanbesteding*). Het is zeker geen garantie dat een nieuwe opdrachtnemer één-op-één de omgevingsstrategie overneemt (*omgevingsmanagementstijl*). Nadeel van een bouwteam is dat mogelijk de realisatie van het project, opnieuw aanbesteed moet worden als geen overeenstemming met de opdrachtnemer bereikt wordt.

Kenmerken van een bouwteam

- Het grootste voordeel van een bouwteam is, dat er in een vroeg stadium van het proces, direct na het voorontwerp, zekerheid is over de prijs (*aanbesteding*);
- Een omgevingsmanagementstrategie wordt gezamenlijk opgesteld en door beide partijen gedragen (*omgevingsmanagementstijl*);
- Alle partijen zijn bij het bouwproces betrokken, werken nauw met elkaar samen en denken met elkaar mee (*communicatie*);
- De aanbestedingsperiode (die snel 2 maanden in beslag neemt) wordt overgeslagen (*aanbesteding*);
- Afhankelijk van de aannemer kan zijn kennis en ervaring ervoor zorgen dat er alternatieven op tafel komen, waaraan de opdrachtgever niet had gedacht (*aanbesteding*);
- Zeggenschap over eisen en kwaliteit ligt geheel in handen van de aanbestedende dienst (*aanbesteding*);
- Duidelijke opdrachtgever – opdrachtnemer relatie (*organisatie*);
- Bij een bouwteam wordt gebruik gemaakt van kennis/ervaring van de markt (*aanbesteding en organisatie*).¹¹¹
- Het grootste nadeel van een bouwteam is dat de aannemer op basis van een beperkt product zijn prijs bepaalt, het is niet in alle gevallen duidelijk wat de opdrachtgever krijgt¹¹² (*aanbesteding*);
- Ontwerp en realisatie worden apart uitgevoerd/aanbesteed (*aanbesteding*);
- Als geen overeenstemming met opdrachtnemer wordt bereikt, kan opdrachtgever andere partij uitnodigen deel te nemen aan bouwteam. Omgevingsstrategie, specifieke omgeving kennis en ervaring kan dan verloren gaan (*organisatie en aanbesteding*).

¹⁰⁹ Bron: <https://www.monumenten.nl/bouwteam-versus-geintegreerde-contractvormen> (red.) Gelezen op 20 november 2016

¹¹⁰ Bron: Moleman E.J., Afstudeerthesis 'Bouworganisatievormen op maat', 6 september 2007 (red.)

¹¹¹ Bron: http://www.janhoedemaker.nl/wp-content/uploads/2015/11/aanbesteding_of_bouwteam.pdf. Gelezen op 20 november 2016

¹¹² Bron: http://www.janhoedemaker.nl/wp-content/uploads/2015/11/aanbesteding_of_bouwteam.pdf. Gelezen op 20 november 2016

Afweging scenario's

Ontwerp criterium omgeving

Drie scenario's als methoden voor uitvoeren van gezamenlijk omgevingsmanagement. De opgestelde ontwerpcriteria benadrukken het onderlinge verschil tussen de scenario's.

Alle drie scenario's scoren op het ontwerpcriterium *omgeving* even hoog. Criterium *omgeving* staat voor de wijze waarop de omgeving wordt benadert en scoort voor alle drie scenario's even hoog (+).

Ontwerp criterium aanbesteding

Voorafgaande selectie scoort op criterium *aanbesteding* hoger dan de overige twee scenario's. Voordeel van voorafgaande selectie ten opzichte van de andere twee, is dat het project maar één keer aanbesteed wordt en scoort daarom hoger (+). Aanbesteding van een alliantiecontract is ingewikkelder. De alliantievorm bestaat namelijk uit twee contractsoorten, een basisdeel en een alliantiedeel. De aanbestedingsprocedure is ingewikkelder. Werken met twee alliantiecontracten, is dan ook lastiger. Bij een bouwteam, is de opdrachtnemer al vanaf het begin bij het project betrokken. Een bouwteamcontract bestaat uit twee delen, een contract voor de voorbereidingen van het project en een deel voor de realisatie. De opdrachtnemer krijgt eerst een voorbereidingscontract, pas later een realisatieopdracht. Risico is dat opdrachtnemer niet vanzelfsprekend in aanmerking komt voor de realisatieopdracht. Als zijn prijs te hoog is, wordt de samenwerking beëindigd en gaat de opdrachtgever op zoek naar een andere opdrachtnemer. Alliantie en bouwteam scoren beide gemiddeld (+/-).

Ontwerp criterium communicatie

Het criterium *communicatie* zegt iets over onderlinge communicatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer en scoort voor de eerste twee scenario's even hoog (+). Bij voorafgaande selectie blijft de opdrachtgever langer en nadrukkelijker bij het project betrokken, afspraken over de projectcommunicatie zijn eenmalig. Een bouwteam heeft als risico dat tussentijds het project opnieuw aanbesteed moet worden. Gemaakte afspraken in de voorbereiding tussen opdrachtgever en opdrachtnemer, komen dan te vervallen en daarom scoort deze scenario minder (-).

Ontwerp criterium organisatie

Organisatie zegt iets over de onderlinge samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Ontwerp criterium *organisatie* scoort bij de eerste twee scenario's even hoog. Een 'omgevingsmanagement organisatie' van opdrachtgever en opdrachtnemer is voor deze twee scenario's namelijk hetzelfde. Ook hier geldt weer dat bij het bouwteam het risico bestaat dat twee keer aanbesteed moet worden. Daarom scoort organisatie minder (-). Bij alle drie geldt dat een goede samenwerkingsorganisatie een must is. Succes van omgevingsmanagement is sterk afhankelijk van een goed werkende organisatie.

Ontwerp criterium omgevingsmanagementstijl

Criterium *omgevingsmanagementstijl* gaat over de onderlinge verhoudingen tussen opdrachtgever en opdrachtnemer, de (on)mogelijkheid een hecht team te vormen en als één gezicht' naar buiten te treden. De voorafgaande selectie en alliantie scoren op dit criterium hoog (++). Logisch omdat de opdrachtgever vanaf het begin betrokken is bij het project. Een ideale situatie, strategie voor omgevingsmanagement wordt vanaf de start van het project gezamenlijk opgepakt. Dit geldt ook voor een bouwteam, alleen is wel weer het risico dat een uitvoeringsopdracht niet automatisch aan de geselecteerde opdrachtnemer wordt gegund. Uitgangspunt is nog steeds dat opdrachtgever en opdrachtnemer het project gezamenlijk tot een goed einde brengen en niet op voorhand uitgaan van tussentijdse breuk. Daarom scoort omgevingsmanagementstijl bij een bouwteam iets minder (+). Onderstaande tabel 8 de onderlinge scores van drie scenario's afgewogen met ontwerp criteria.

	scenario 1: voorafgaande selectie	scenario 2: D&C i.c.m. alliantie	scenario 3: bouwteam
Omgeving	+	+	+
Risicobeheersing / draagvlak behouden	+	-	+
In overleg blijven	+	+	+
Betrokkenheid	+	+	+
Aanbesteding	+	+/-	+
Enige controle gewenst	+	+	+
Rolverdeling	+	+/-	+
Vertrouwensrelatie	+	+/-	+
Belangen onderkennen	++	+	+
Korte en langere termijn belang	+	+	+
Flexibele regelgeving	-	-	-
Vertaling functionele eisen	+	-	+
Gezamenlijk optrekken	+	+/-	+
Communicatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer	-	+	+
Projectcommunicatie overdragen	+	+/-	+
Opdrachtgever wil draagvlak behouden	+	+	+

Onderlinge communicatie afstemming	+	-	+
Organisatie	-	+	+
Rijnlandse cultuur	+/-	-	+
Projectevaluatie	+	+	+
Omgevingsmanagementstijl	++	+	
Gedeelde waarden	+	+	+
Investeren in omgevingsrelatie	+	-	+
Ervaringen omgevingsmanagers	+	+	+
Betrokkenheid omgevingspartijen	+	-	+
Totaal score (+)	23	13	23

Tabel 8: afweging scenario's

Resumerend

Het selecteren van een opdrachtnemer volgens scenario 1 (voorafgaande selectie) en scenario 3 (bouwteam), scoren het hoogst met, voor beide, totaal 23 plusjes. Aanbesteding volgens scenario 2 (D&C contract in combinatie met alliantie) scoort het minst, 13 plusjes.

Conclusie

Een methode voor het uitvoeren van gezamenlijk omgevingsmanagement bij een D&C-contract, is een methode waarbij een opdrachtnemer al in een vroeg projectstadium (direct na de start) bij het project wordt betrokken. Een goede methode hiervoor is een D&C contract waarbij de aannemer zeer vroeg in het projectproces wordt betrokken of een bouwteamovereenkomst.

9. Conclusies, discussie en aanbevelingen

Dit onderzoek gaat over de mogelijkheid van de opdrachtgever om met een opdrachtnemer (aannemer), gezamenlijk omgevingsmanagement uit voeren bij een geïntegreerd D&C-contract. Ervaren omgevingsmanagers in den lande is gevraagd of de onderzoekproblematiek herkenbaar is en hoe zij hiermee omgaan. Deze ervaringen zijn erg waardevol gebleken voor het beantwoorden van de centrale onderzoeksvraag. De onderstaande conclusies zijn gedeeld met omgevingsmanagers van Waterschap Rivierenland en een adviesbureau met als doel de discussie aan te gaan. De resultaten van de gesprekken en discussie, zijn in dit hoofdstuk verwerkt. Laatste onderdeel van dit onderzoek, zijn de aanbevelingen voor de opdrachtgever.

Conclusie

Conclusie 1: gezamenlijk omgevingsmanagement van het reguliere D&C-contract (contract dat na functioneel beschrijven van het project pas wordt aanbesteed), is niet goed werkbaar.

Het D&C-contract biedt prima mogelijkheden innovaties toe te passen en is vooral een ‘techneuten’ contract. Technische zaken zijn nu eenmaal goed in eisen vast te leggen (basisprincipe van een D&C-contract). Functioneel specificeren van *flexibel en gezamenlijk omgevingsmanagement*, is veel ingewikkelder máár ook niet onmogelijk. Dit soort specificaties bestaan uit beschrijven van verwachtingen over en weer. Zeker, de omgeving is complex, weerbarstig en onvoorspelbaar, en vereist een specifieke aanpak. Een aanpak waarbij het ‘beste uit de markt’ gecombineerd wordt met specifieke ervaring van de opdrachtgever, kan zeker zeer succesvol zijn. Per definitie is samenwerking op basis van een D&C-contract niet gedoemd te mislukken. Sommige opdrachtnemers kunnen prima samenwerken zoals de opdrachtgever dit beoogd en vastlegt in het D&C contract.

Een terechte conclusie is dat het lastig blijft een opdrachtnemer *eerder in het aanbestedingsproces te betrekken*. Een belangrijke reden dus waarom *gezamenlijk omgevingsmanagement* niet altijd goed werkbaar is. Een regulier D&C-contract biedt de gewenste vroegtijdig samenwerking en flexibiliteit onvoldoende, een opdrachtnemende partij komt pas *na* aanbesteding in beeld. Er is een duidelijke behoefte aan een zogenaamd PD&C contract, een Plan, Design & Construct contract. De opdrachtgever is, naast het design & construct deel, ook verantwoordelijk voor (een deel) van de planvorming.

9.1. Conclusie strategisch niveau

Lange termijn perspectief

Conclusie 2: de organisatie van Waterschap Rivierenland is (nog) onvoldoende ingericht voor toekomstig omgevingsmanagement doelstellingen.

Logische conclusie omdat de organisatie momenteel onvoldoende / niet bezig is met de veranderende rol van de omgevingsmanager. Op relatief korte termijn is geen wijziging van het takenpakket te verwachten. Omgevingsmanagement zal in de toekomst wel veranderen. Momenteel wordt op directieniveau nagedacht over een andere invulling, verbreding van het takenpakket. De wens van de directie is in de toekomst, Waterschap Rivierenland (meer) leidend wil zijn bij plan- en omgevingsontwikkelingen. Niet alleen als participerende partij meeliftend met andere overheden, maar veel meer zelf leidend in een totale gebiedsontwikkeling. Consequentie is echter wel een verandering van rollen en taken van de omgevingsmanagers. De functie omgevingsmanagement is erg projectgebonden, in de toekomst zal dit meer ‘plan- of gebied gebonden’ zijn. De toekomstige ontwikkeling van omgevingsmanagement vraagt om duidelijkheid voor het omgevingsteam. Inzetten van omgevingsmanagers bij andere afdelingen van het waterschap, is een verzwaring van het takenpakket; (weinig) specifieke kennis van andere waterschap projecten ontbreekt.

Conclusie 3: een duidelijke missie, visie en strategie voor omgevingsmanagement binnen de afdeling Weg- en Waterbouw ontbreekt.

Omgevingsmanagers werken vooral vanuit projectideologie, een concreet businessplan voor het omgevingsteam is er niet.

9.2. Conclusie tactisch niveau

Omgevingsmanagement bij dijkversterkingsprojecten is altijd onderdeel van de projectorganisatie. Nut en noodzaak van omgevingsmanagement heeft zich ondertussen wel bewezen. Het omgevings-team heeft de afgelopen jaren echter een snelle groei doorgemaakt. Van een éénpersoonsactie tot een gedegen organisatie van circa tien omgevingsmanagers aangestuurd door een coördinator. Een hecht en succesvol team, maar vooral gericht op dijkversterkingsprojecten.

Nut en noodzaak

Het succes is ook andere afdelingen niet ontgaan. Ook voor uitvoering van projecten bij andere afdelingen binnen Waterschap Rivierenland, wordt steeds meer gebruik gemaakt van omgevingsmanagement. *Terecht kan worden geconcludeerd (conclusie 4) dat bij andere afdelingen van Waterschap Rivierenland ook een duidelijke behoefte is om omgevingsmanagers toe te voegen aan de projectorganisatie.*

Projectorganisatie

Conclusie 5: uit het onderzoek is gebleken dat het IPM model als projectorganisatiemodel, prima functioneert.

Het model is bij uitstek geschikt voor een projectmatige aanpak van grote projecten en waarbij projectfasen op een volgend zijn. Technische-, contract- en omgevingsbelangen zijn bij een IPM model gelijkwaardig, waarborgen van deze gelijkwaardigheid is een absolute must. En alleen mogelijk als de belangen, de IPM rollen hiërarchisch gezien, naast elkaar staan. Omgevingsmanagement mag géén onderdeel zijn van contract- of technisch management. Dit is een grote belemmering van de gelijkwaardigheid.

Gedeelde verantwoordelijkheid

Conclusie 6: omgevingsmanagement bij een D&C-contract is vooral gescheiden verantwoordelijkheid in plaats van gedeelde verantwoordelijkheid.

In de beginfasen van een project is de opdrachtgever verantwoordelijk voor omgevingsmanagement, deze wordt na aanbesteding deels overgedragen aan de opdrachtnemer. De overdracht past naadloos binnen het basisprincipe van een D&C-contractvorm. Terechte conclusie is dat gedeelde verantwoordelijkheid bij een regulier D&C-contract niet mogelijk is, er is juist sprake van gesplitste verantwoordelijkheid. Vooral de mogelijkheid om innovatie en kennis uit de markt te gebruiken, is een toegevoegde waarde van een D&C-contract! Maar gezamenlijk omgevingsmanagement bij een D&C-contract, is en blijft lastig. Gewenste vroegtijdige samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer, is bij een regulier D&C-contract niet echt mogelijk, zeker als niet gekozen wordt voor een aanbesteding met voorafgaande selectie of een alliantievorm.

Aanbesteding

Conclusie 7: Eerder betrekken van een marktpartij bij een reguliere aanbestedingsprocedure van een D&C contract, is op basis van het huidige aanbestedingsbeleid van Waterschap Rivierenland en wetgeving niet goed mogelijk. Met een regulier D&C-contract kan de markt niet eerder in het projectproces worden betrokken. Basisprincipe is dat een opdrachtnemende partij pas ná functioneel specificeren in beeld komt, een relatief laat stadium van het project. Inkoop en Aanbestedingsbeleid van Waterschap Rivierenland biedt echter wel degelijk een mogelijkheid in een vroegtijdig stadium, een opdrachtnemer te selecteren. Dan wordt afgeweken van het basisprincipe van het reguliere D&C-contract. Op basis van voorafgaande selectie wordt een opdrachtnemer geselecteerd.

9.3. Conclusie operationeel niveau

Conclusie 8: Waterschap Rivierenland onderscheidt bij dijkversterking projecten de drie Koppenjan oriëntaties.

De manier waarop de omgeving wordt toegepast, beschrijft professor Koppenjan met de drie oriëntaties. De oriëntaties zijn gebaseerd op een één-op-één relatie tussen *twee* partijen *zonder* wederzijdse belangen. Zelden zijn er in de projectomgeving maar twee omgevingspartijen. Er is sprake van minimaal drie partijen: de opdrachtgever, opdrachtnemer en een omgevingspartij. En deze partijen hebben meerdere en tegenstrijdige belangen. De technisch inhoudelijke oriëntatie (afdwingen) wordt alleen gebruikt bij onteigening van gronden. De strategische en communicatieve oriëntatie (op basis van samenwerken) is voor de omgevingsmanagers een hulpmiddel. Drie oriëntaties zijn zeker geen vastomlijnd kader, maar meer veel meer richtinggevend als hulpmiddel. De oriëntaties geven wel inzicht in gedrag tijdens communicatie en wat dit gedrag bij de ander oproept. Leary stelt terecht dat een strategische benadering van de omgeving, coalitie gedrag uitlokt. Wil men de omgeving meekrijgen met de plannen, benader die omgeving dan op een open en constructieve manier.

Participatie

Belangrijke vraag is wanneer de strategische oriëntatie over gaat in de communicatieve. Ofwel wanneer stopt coalitievorming en wanneer begint actieve participatie? De primaire taak van het waterschap (schoon water, veilige dijken) mag door burgerparticipatie niet in het geding komen. Andersom geldt ook dat Waterschap Rivierenland de belangen van burgers (meer) zal moeten respecteren.

Conclusie 9a: Waterschap Rivierenland is zich ervan bewust dat omgeving belangrijk is en in het projectproces meegenomen moet worden. Omgevingsmanagement, polderen met omgeving, creëren van draagvlak zit Nederlanders én dus ook waterschappers in het bloed. Eigenlijk al vanaf de middeleeuwen, zoals in het theoretisch kader is beschreven. Al vele jaren wordt vanuit de consensus-gedachte hard gewerkt omgevingspartijen mee te krijgen in het projectproces. Tegenwoordig wordt dit fenomeen omgevingsmanagement genoemd. Omgevingsmanagement zal ook in de toekomst blijven bestaan en een steeds voornamere rol binnen de organisatie krijgen. De dominerende overheid die Waterschap Rivierenland in het verleden (ook) was, is gelukkig steeds meer een 'consensus overheid' geworden. Participeren is het sleutelwoord, burgers actief laten deelnemen in het proces om *draagvlak* te vergroten.

Conclusie 9b: burgerparticipatie is voor Waterschap Rivierenland een must! Burgerparticipatie is een prima methode beleid af te stemmen op de praktijk en stelt burgers in de gelegenheid hun invloed in te brengen. Terecht dat in het bestuursakkoord van het algemeen bestuur van Waterschap Rivierenland is opgenomen dat burgerparticipatie een meer voornamere rol moet krijgen bij de ontwikkeling van plannen. Burgerparticipatie bij een D&C-contract is lastig, vooral voor de opdrachtgever een taak in de voorbereidende fase. Samenwerken met de opdrachtnemer in deze fase is niet mogelijk, de aanbesteding heeft immers (nog) niet plaats gevonden.

9.4. Discussie

De onderzoeksresultaten en conclusies zijn opgestuurd aan omgevingsmanagers van Waterschap Rivierenland en een externe partij, totaal elf personen, zie tabel 9. Met twee personen is een interview geweest over de resultaten en conclusies. Een persoon aangegeven geen tijd te hebben. In het vakoverleg van het omgevingsteam van Waterschap Rivierenland, is op 16 juni 2016 over de resultaten gediscussieerd. Aan de omgevingsmanagers zijn vier stelling voorgelegd. Deze stelling zijn gebaseerd op de conclusies van dit onderzoek. Verslag van de discussie en de presentatie van de stellingen, zijn in bijlage 12.11 opgenomen.

	Omgevingsmanager	Werkzaam bij	Reflectie
1	Marjolein Brandt	APPM	Interview
2	Hans Verkerk	Waterschap Rivierenland	Interview en discussie
3	Sjoerd Hermsen	VolkerInfra	Geen tijd
4	Basten Heeg	Waterschap Rivierenland	Discussie
5	Max Slimmens	Waterschap Rivierenland	Discussie
6	Len Hazeleger	Waterschap Rivierenland	Discussie
7	Henriette Nonnekes	Waterschap Rivierenland	Discussie
8	Max Slimmens	Waterschap Rivierenland	Discussie
9	Cecile Bouman	Waterschap Rivierenland	Discussie
10	Hans Verkerk	Waterschap Rivierenland	Discussie
11	Richard van Doorn	Waterschap Rivierenland	Discussie

Tabel 9: respondenten discussie

Samenvatting interviews

Conclusie van het onderzoek is dat gezamenlijk omgevingsmanagement bij een D&C-contract lastig is. Met name de behoefte opdrachtnemer eerder in het projectproces betrekken, wordt door beide geïnterviewde omgevingsmanagers erkend en ervaren als lastig. Tijdens de gesprekken benadrukken beide personen *het gezamenlijk aspect* als noodzakelijk maar ingewikkeld. Vooral issues als verantwoordelijkheden van partijen, bevoegdheden (wie heeft het laatste woord?) en belangen tegenstrijdigheid, herkennen de respondenten als knelpunten. Andere samenwerkingsvormen zoals bouwteam of alliantie zijn beter geschikt. Punt van aandacht bij deze samenwerkingsvormen is het behartigen van de gedeelde belangen en de onderlinge rolverdeling tussen opdrachtgever en opdrachtnemer.

Omgevingstevredenheid

Een bonus en malus systeem gebaseerd op omgevingstevredenheid wordt als positief ervaren. Een respondent vindt dat dit combineerbaar moet zijn met de procentuele toekenning van EMVI criteria tijdens de aanbesteding. Hierdoor krijgt de opdrachtnemer een hoge fictieve korting als hij een goed omgevingsplan in dient (gebaseerd op EMVI criteria). 'Presenteer dit omgevingsplan als belofte aan de omgeving, met name het deel waarin de EMVI korting is verkregen. 'Laat omgevingspartijen zien wat opdrachtnemer als 'meerwaarde' inzet in het project', aldus een respondent. De conclusie om EMVI criteria voor omgevingsmanagement zwaarder te laten wegen in de aanbestedingsfase, wordt door beide omgevingsmanagers bevestigd. Een respondent geeft de volgende aanbeveling 'Laat de opdrachtnemer zelf definiëren wat hij onder omgevingstevredenheid verstaat'.

Operationeel niveau

Een goed team is een belangrijke voorwaarde voor gezamenlijk omgevingsmanagement, een team dat al vroeg samen optrekt, wordt door de respondenten bevestigd. In contracten met opdrachtnemers zijn *zakelijke* afspraken aangaande omgevingsmanagement goed vast te leggen. Een omgevingsmanager bevestigd dat *omgevingsomgang* moeilijk in contracteisen is te specificeren. Een omgevingsmanager als persoonskarakter, zal de opdrachtgever helaas niet kunnen kiezen. Een aanbeveling van een respondent is om de uitvraag bij aanbesteding op te stellen op basis van persoonlijke vaardigheden. Assessments is daarna een optie voor de selectie van omgevingsmanagers op karakter.

Communicatieve oriëntatie

Een omgevingsmanager vindt dat de communicatieve benadering, een benadering op basis van breed overleg met omgeving, nadelige beperking heeft. Zodra sprake is van tegengestelde belangen is het lastig het overlegproces te beëindigen. Je kunt niet tot het oneindige blijven overleggen om tot consensus te komen, daarbij zijn er altijd wel partijen die zich niet kunnen vinden in het resultaat. Hij

onderschrijft dat de communicatieve oriëntaties beperkingen heeft en minder goed toepasbaar is bij omgevingsmanagement.

Samenvatting discussie vakoverleg

In het vakoverleg van 16 juni 2016 zijn totaal acht omgevingsmanagers en een omgeving coördinator aanwezig. In totaal zijn de respondenten vier stelling voorgelegd. Deze stellingen zijn gebaseerd op de conclusies van dit onderzoek. Een korte samenvatting van de levendige discussie is in de volgende paragrafen opgenomen.

De eerste stelling heeft betrekking op het gezamenlijk uitvoeren van omgevingsmanagement bij een D&C-contract, uitvoeren door zowel de opdrachtgever als door de aannemer. Een aantal omgevingsmanagers kunnen zich niet vinden in deze stelling en zijn van mening dat dit wel kan. Een kwestie van goede afspraken maken. Wel is informatie overdracht een punt van aandacht is. Hoe krijg je de opdrachtnemer goed geïnformeerd. De omgevingsmanagers erkennen dat de opdrachtgever de strategie van omgevingsmanagement bepaald en de opdrachtnemer na aanbesteding moet aansluiten. Samenspraak vooraf is niet mogelijk. De omgevingsmanagers bevestigen en betreuren dit. Toch zijn een aantal omgevingsmanagers van mening dat gezamenlijk omgevingsmanagement bij een D&C-contract wél mogelijk is. Men vindt dat dit een kwestie van goed functioneel specificeren is. Totaal hebben zes personen gereageerd op deze stelling waarvan vier personen het niet eens zijn met stelling. Twee personen hebben zich niet uitgesproken.

De tweede stelling gaat over burgerparticipatie. De stelling is: het D&C-contract is niet geschikt om burgerparticipatie toe te passen (ontwerp-verantwoordelijkheid bij opdrachtnemer, burgers hebben omgevingsbelang, aannemer een projectbelang). Omgevingsmanagers vinden dat het commerciële belang van de opdrachtnemer, goed verenigbaar is met burgerparticipatie. De opdrachtnemer moet daarin wel overtuigd worden door de opdrachtgever. Participeren met de omgeving heeft als voordeel dat meer draagvlak voor het project ontstaat en dus meer begrip voor het ontwerp. Kanttekening is echter wel dat dit sterk afhankelijk is wie je als opdrachtnemer op het werk krijgt. Niet elke aannemer is geschikt om burgerparticipatie toe te passen. Samenvattende conclusie uit de discussie is dat sommige omgevingsmanagers vinden dat het contract zich wel leent om burgerparticipatie toe te passen mits je een aannemer hebt die de meerwaarde van burgerparticipatie begrijpt. Punt is dat bij de aanbesteding van een project de opdrachtnemer niet bekend is, je moet maar afwachten wie je krijgt. Totaal hebben acht personen op de stelling gereageerd waarvan twee personen het eens zijn met de stelling. Drie personen zijn het niet eens en drie personen hebben zich niet uitgesproken.

De derde en vierde stelling hebben betrekking op de 'waarde' van omgeving als EMVI¹¹³ criteria in de aanbestedingsprocedure en het inzetten van deze waarde als boete tijdens uitvoering. De derde stelling luidt: EMVI criteria 'omgevingsmanagement' moet zwaarder wegen bij aanbesteding (minimaal 50%, liefst nog meer). Een omgevingsmanager draait de stelling om. Wat is omgevingsmanagement voor Waterschap Rivierenland waard tijdens de aanbesteding? Een goede vraag dat onderkend wordt door andere omgevingsmanagers. Door omgeving hoger te waarderen wordt de omgeving meer onderscheidend, vindt een andere omgevingsmanager. Het stimuleert de aannemer een goed omgevingsplan op te stellen. Maar het project blijft maatgevend. Wat is de meerwaarde van een hogere omgeving EMVI voor het project? Men vindt dat een hogere waarde beter de waterschaps waarden waarborgen binnen het project. Totaal hebben vijf personen gereageerd, twee zijn het met de stelling eens, drie personen niet.

De laatste stelling gaat over het toepassen van een boete als opdrachtnemer verzaakt omgevingsmanagement uit te voeren zoals vast gelegd is in het contract en omgevingsplan. De fictieve verkregen korting bij aanbesteding op onderdeel omgeving is dan het boete bedrag.

¹¹³ Afkorting EMVI: economisch meest voordelige inschrijving

Er is een stevige discussie ontstaan tussen de voor- en tegenstanders. Tegenstanders zien problemen bij het handhaven van de boete en vragen zich af hoe zuiver en eerlijk het is een boete op te leggen als je als opdrachtgever zelf ook foutjes maakt. Voorstanders van de stelling hebben als argumenten wanneer de boete redelijk en billijk is, dit een prima pressie middel is de aannemer aan zijn afspraken te houden. Het tegenovergestelde geldt echter ook, wanneer een aannemer zijn werk goed of zelfs beter doet, dit een bonus waard is. Totaal hebben vier personen gereageerd. Drie personen zijn het eens met de stelling, een persoon niet.

9.5. Aanbevelingen

Accountmanagers van de afdeling Plannen zijn nauw betrokken bij gebiedsontwikkelingen, stemmen waterschappplannen af met andere overheden zoals gemeenten en provincies. Wanneer gebiedsontwikkelingen concrete plannen zijn, worden deze overgedragen aan een uitvoeringsafdeling, de afdeling Weg en Waterbouw. Omgevingsmanagement wordt dan een taak van een omgevingsmanager. Visie van een directielid is een verandering van het takenpakket van de omgevingsmanagers; minder projectgebonden en meer gericht op ontwikkelkansen in de omgeving, al dan niet samen met de accountmanagers. Aanbeveling is na te denken over toekomstige invulling van omgevingsmanagers en actief de samenwerking met accountmanagers van de afdeling Plannen opzoeken. Aanbeveling is een eenduidige en heldere missie, visie en strategie op te stellen voor de veranderende rol en taken van omgevingsmanagement voor nu én voor de toekomst.

Burgerparticipatie moet een veel meer nadrukkelijker plek krijgen in de organisatie, betrek burgers meer bij projectplannen, voorkeur al in een vroeg stadium. Mensen voelen zich meer gehoord waardoor de kans op zienswijzen, en dus kostbaar tijdverlies, aanzienlijk wordt verkleind. Aanbeveling hierbij is de markt (opdrachtnemer) ook bij dit overleg te betrekken. Kennis en ervaring vanuit de markt is een absolute meerwaarde voor de kwaliteit van het project. Een ander aanbeveling is actief de samenwerking met de markt én omgeving op te zoeken.

Bouwteam en alliantie

Gezamenlijk omgevingsmanagement heeft een nadrukkelijke plek binnen de projectorganisatie wanneer deze op basis van een bouwteamconstructie of alliantie is georganiseerd. Een bouwteam is een samenwerkingsvorm tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Elk van de deelnemers aan het bouwteam maakt gebruik van zijn eigen deskundigheid en expertise. Tegenwoordig worden er ook bouwteams gevormd die als doel hebben het gehele bouwproces te blijven bestaan, dus ook actief te zijn in de realisatiefase. Een bouwteam is een *samenwerkingsverband*. Kenmerk is dat opdrachtgever verantwoordelijk is voor het ontwerp en de expertise van de opdrachtnemer daarbij gebruikt. Anders gezegd, de gevolgen van een risico blijft bij die partij waar dit risico thuis hoort. Een alliantie lijkt op een bouwteam maar heeft een duidelijk verschil, er is sprake van een duidelijk *gedeeld* risico. Bij een volledig gedeeld risico, dragen de opdrachtnemer en opdrachtgever het risico volledig samen, en zijn samen verantwoordelijk voor de gevolgen (kosten, tijd en dergelijke) als het risico optreedt. Alliantiecontracten zijn volledig gebaseerd op deze vorm van risicoverdeling.¹¹⁴ Winst en risico worden gedeeld door alle deelnemers, elk naar rato van zijn inbreng en draagkracht.¹¹⁵

¹¹⁴ Bron: Deltares, 'Handreiking innovaties Waterkeringen, Groene Versie', 28 mei 2013. Gelezen 15 november 2016 (red.)

¹¹⁵ Bron: prof. ir. Scheublin F.J.M., 'Proces- en productinnovatie bij hoogbouw. Een analyse van kansen en bedreigingen', Gouda, oktober 2004

Onderstaande tabel 10 geeft een beeld van de risico toedeling naar de partijen bij verschillende contractsoorten. Opmerkelijk is het verschil in scheiding van de risico's. Een alliantie kent vooral een *gedeelde* verantwoordelijkheid terwijl traditionele en geïntegreerde contracten een strikte *scheiding* in risico's heeft.

	Traditionele uitvoering		Raam-concept	Geïntegreerde contractvormen		
	UAV/RAW	Bouwteam	Raam-contract	D&C	Turnkey	Alliantie
Financieel risico						
Omgevingsmanagement						
Technische kennis		gedeeld				gedeeld
Organisatie						
Planning	opdrachtgever			opdracht-nemer		
Uitvoering						

Tabel 10: risico verantwoordelijkheden bij contractvormen

Selecteren van opdrachtnemer

Bij aanbesteding van het project, waarbij de voorafgaande selectie of de alliantie overeenkomst wordt gebruikt, de opdrachtnemer niet (alleen) maar op basis van laagste prijs of duurzaamheid selecteren. Deze selectiecriteria zijn onvoldoende onderscheidend omdat veel opdrachtnemers hieraan voldoen. Onderscheidende methode is om opdrachtnemer een businessplan, een visie op het project te laten opstellen waarin hij beschrijft op welke wijze projectdoelstellingen gehaald worden en innovaties in zijn bedrijfsvoering geborgd zijn. Vervolgens selecteert opdrachtgever bijvoorbeeld drie of vijf inschrijvers om in een volgende aanbestedingsfase de inschrijvers 'door te selecteren'. Gebruikelijk is om in deze fase, bij gelijke geschiktheid, de opdrachtgever op basis van loting een opdrachtnemer selecteert. 'Door selecteren' is een betere optie, vergelijkbaar met een tweede ronde bij een sollicitatiegesprek. In deze fase lichten inschrijvers toe op welke wijze bijvoorbeeld duurzaamheid geborgd is, welke referenties hij heeft en wat de terugverdientijd van de projectinvestering is. Op deze manier behoudt opdrachtgever enige invloed op het selectieproces.

Een alternatieve optie is het aangeven van een plafondbudget. Een maximaal bedrag waarvoor de opdrachtnemer het werk moet maken. Kan het goedkoper, is de winst voor hem. Opdrachtgever weet waar hij aan toe is, geen budgetoverschrijdingen. Maar ook voor opdrachtnemer een stimulans om met innovatieve ideeën te komen.

Oriëntaties

De oriëntaties van professor Koppenjan zijn niet echt goed toepasbaar bij omgevingsmanagement. In gesprekken met stakeholders zijn de oriëntaties te eenzijdig. Gesprekken met omgevingspartijen zijn veelal belangentegenstellingen en leiden uiteindelijk toch tot onderhandelingen. De Koppenjan oriëntaties zijn niet geschikt voor onderhandelingen, wel toepasbaar waar sprake is van een dialoog zonder belangentegenstellingen. En dat komt niet zo vaak voor.

De technisch-inhoudelijke oriëntatie (overtuigen van de omgeving) past wanneer een project aan de omgeving wordt opgedrongen. Wanneer inspraak door omgevingspartijen niet of minimaal mogelijk is. Project wordt ondanks omgevingsweerstand toch gerealiseerd. In dit soort situaties is geen sprake van een dialoog, de communicatie is eenzijdig (overheid legt zijn wil op burgers).

Bij de 'consensus overheid' past een combinatie van de strategische en communicatie oriëntatie. Koppenjan stelt in zijn publicatie 'De zoektocht naar het vak omgevingsmanagement' terecht dat beide oriëntaties door elkaar heen worden gebruikt. Er zijn weinig situaties waarbij een enkele oriën-

tatie bruikbaar is. Overheden hebben nu eenmaal een duidelijk projectbelang waarbij de dialoogruimte voor de omgeving beperkt is.¹¹⁶

Welke oriëntatie hanteren omgevingspartijen? De opdrachtgever benadert hen op communicatieve oriëntatiewijze. Terwijl de omgeving met de opdrachtgever juist op een technisch-inhoudelijke manier communiceert. Anders gezegd, Waterschap Rivierenland verwachten met de strategische of communicatieve benadering, de omgeving 'voor zich te winnen'. Echter deze omgeving zelf heeft ook een belang en gaat met het waterschap op een bepaalde manier om. Is in de omgeving voldoende draagvlak voor de projectplannen, dan zal deze omgeving meer geneigd zijn mee te gaan in de plannen en daarbij een strategische oriëntatie hanteren. Is er echter veel weerstand tegen de plannen, dan zal de omgeving meer tegenwicht bieden en de technisch-inhoudelijke oriëntatie omarmen. Een lastige positie voor de omgevingsmanager. Gevolg is dat omgevingsmanagement met verkeerde verwachtingen wordt ingezet. Terecht concludeert Koppenjan dat de missie van omgevingsmanagement omgaan met het dilemma tussen strategische en communicatieve oriëntatie is. Een zo communicatief mogelijk benadering in een omgeving die gedomineerd wordt door een strategische oriëntatie. Dat is omgaan met verwachtingen en vraagt nogal wat van de geloofwaardigheid van de omgevingsmanager.¹¹⁷

Omgevingsmanagement is veel meer dan alleen maar een oriëntatie toepassen. Eigenlijk is geen enkele oriëntatie goed toepasbaar en zal altijd een combinatie van drie oriëntaties worden gebruikt. De kracht van de oriëntaties is een combinatie van de drie. Bij een *gespreksdriehoek* tussen opdrachtgever-omgevingspartij-opdrachtnemer is het aan te bevelen de Harvard Negotiation Project (Excellent Onderhandelen) methode te gebruiken. Deze methode gaat uit van onderhandelingen waarbij meerdere partijen betrokken zijn, situaties waar belangentegenstellingen spelen en sprake is van machtsverhoudingen.¹¹⁸

Aanbesteding

De openbare aanbestedingsprocedure met een regulier D&C-contract heeft als nadeel dat pas na aanbesteding bekend is wie de opdrachtnemer is. Alternatief is de aanbesteding *met voorafgaande selectie*. Deze aanbestedingsmethode is een openbaar aanbestedingsprocedure waar gegadigden in kunnen schijven op het project. Opdrachtgever selecteert op basis van vooraf gestelde criteria, inschrijvers die hieraan voldoen. Aanbeveling is precies aan te geven wat opdrachtgever verwacht van de opdrachtnemer bij omgevingsmanagement. Wat je vraagt, krijg je. Wat je niet vraagt, krijg je niet.

Een aanbeveling is na te denken over die specifieke onderdelen die in het project het verschil maken, en deze bij aanbesteding uitvragen, bijvoorbeeld het aspect omgeving. Een betere selectie van inschrijver is dan mogelijk. Vier mogelijke aspecten van omgeving waarmee een inschrijver zich kan onderscheiden zijn:

- Aangeven op welke wijze omgevingsmanagement als onderdeel wordt verwerkt in de eigen opdrachtnemers organisatie (projectmanagementplan en hoe gaat men om met gestelde omgevingseisen?);
- Laat opdrachtnemer een hinderplan opstellen om de impact van zijn werkzaamheden in kaart te brengen;
- Opstellen van hinderbelevingsplan ; hoe komt de door hem te veroorzaken uitvoeringshinder over en hoe wordt de communicatie hierop afgestemd?;
- Denk mee over het behouden van opdrachtgevers imago. Op welke wijze draagt de opdrachtnemer uit wat hij doet, positief is voor opdrachtgevers imago? Op welke gaat hij het project bijvoorbeeld framen?

¹¹⁶ Bron: publicatie Koppenjan J. 'Omgevingsmanagement: een meervoudige opgave' in boek 'De zoektocht naar het vak omgevingsmanagement' gepubliceerd door Neerlands diep, academie voor publieke bouw- en infraprojecten, 2010 (red.)

¹¹⁷ Bron: publicatie Koppenjan J. 'Omgevingsmanagement: een meervoudige opgave' in boek 'De zoektocht naar het vak omgevingsmanagement' gepubliceerd door Neerlands diep, academie voor publieke bouw- en infraprojecten, 2010 (red.)

¹¹⁸ Bron: Fisher R., Ury W. en Patton B., 'Excellent onderhandelen', juni 2015 (red.)

Deze inschrijvers presenteren bij aanbesteding hun project plan van aanpak eigen alleen aan de opdrachtgever. Zij geven dan aan op welke wijze innovaties een plek krijgen in het project en hoe omgevingsmanagement wordt georganiseerd. Opdrachtgever heeft op deze manier invloed op de keus van de opdrachtnemer. Aanbeveling is om de aannemer zijn project plan van aanpak aan een (selecte) groep omgevingspartijen te laten presenteren. Laat het publiek dan mee beoordelen welke inschrijver het beste plan heeft. Vervolgens worden zienswijzen vanuit de omgeving verwerkt in een definitief plan van aanpak. Mogelijk is dat de opdrachtgever aangeeft welke zienswijzen verplicht verwerkt moeten worden of welke juist genegeerd moeten worden. De plannen vervolgens aanpassen zodat een (onafhankelijke) beoordelingscommissie uiteindelijk besluit welk plan het gaat worden. Voordeel voor de opdrachtgever is dat niet alleen ervaringen kunnen worden gebruikt maar ook zijn personeel wordt gemotiveerd de kennis en kunde optimaal in te zetten. Persoonlijke groei en een betere stimulans voor het enthousiasmeren van het team.

Menselijke kant

Omgevingsmanagement heeft een zakelijke maar zeker ook een duidelijke menselijke kant. Een zakelijke benadering van de omgeving impliceert de omgevingsmanager rol als soort van intermediair, een relatieve onafhankelijkheid tussen onderlinge partijen en belangen (opdrachtgever-opdrachtnemer-omgeving). Dan is ook de 'menschelijke' kant erg belangrijk. Sensitiviteit, omgaan met weerstand, verwachting management, inlevingsvermogen zijn essentiële (persoonlijke) vaardigheden en onmisbaar voor een omgevingsmanager. Geef als opdrachtgever in de uitvraag aan wie, wat en wanneer op welke plek moet komen. Zorg voor een goed team van alle partijen, liefst al in de EMVI (aanbesteding) fase. Investeer in de onderlinge relatie.

Aanbeveling is gezamenlijk samenwerkingsprotocol te schrijven en daarbij een coach in te zetten die de samenwerking bewaakt. Leg belangrijke zaken vast, de onderlinge verwachtingen tijdens het werk. Een onafhankelijk coach stuurt de partijen aan en let op elkaars houding en gedrag. Regelmatige evaluatie houdt elkaar scherp.

Een goed team samenstellen, is niet alleen selecteren op (project)kwaliteiten, karakters van teamleden tellen evengoed mee. Opdrachtgever heeft pas na aanbesteding duidelijkheid wie omgevingsmanager namens de opdrachtnemer wordt, heeft geen enkele invloed op de keus van deze persoon. 'Hij krijgt wie er komt'. Selectie van een 'goede' omgevingsmanager is niet eenvoudig. Functioneel beschrijven van projectzaken zoals techniek gaat prima, een 'voorkeurskarakter' functioneel specificeren is vrijwel onmogelijk. Assessments en gesprekken met potentiële kandidaten is een prima methode voor de selectie van een geschikte kandidaat. Naast technische kwaliteiten wordt ook karakter en vaardigheden onderzocht.

Externe omgevingsmanager

Toevoegen van een externe omgevingsmanager in het projectteam, kan een alternatief zijn. Met extern wordt bedoeld, geen omgevingsmanager van de opdrachtgever of opdrachtnemer maar een externe partij. Deze persoon behartigt zowel de belangen van de opdrachtgever als van de opdrachtnemer. Minder binding met beide partijen waardoor onafhankelijkheid mogelijk beter geborgd is. Aanbeveling is realiseren van een project met een externe omgevingsmanager.

Waarde omgevingsmanagement als EMVI criteria

De waarde van het aanbestedingsaspect omgevingsmanagement als EMVI criteria, zou veel hoger moeten zijn omdat omgevingsmanagement dan veel meer onderscheidend is. Aanbeveling is een minimale weging van 50%, voorkeur is zelfs 60-65%.

Bonus-malus

Aanbeveling is toepassen van een bonus-malus systeem. Onbehoorlijk uitvoeren van omgevingsmanagement door de opdrachtnemer, kan leiden tot een boete. Een boete werkt niet motiverend, be-

ter is ook een bonus in de overeenkomst op te nemen. Houdt niet alleen de opdrachtgever scherp, maar stimuleert hem ook omgevingsmanagement op een betere manier uit te voeren.

Budget

Budget voor omgevingsmanagement is net zo belangrijk als mandaat en verantwoordelijkheden! Omgevingsmanagers hebben geld nodig voor het uitvoeren van hun werk. Geld is een mate van vrijheid om (relatief kleine) zaken in de praktijk snel op te lossen en zijn niet afhankelijk van andermans budget. Aanbeveling is geld vrij te maken voor omgevingsmanagementtaken.

Dynamiek

Omgevingsmanagement is een dynamisch vak dat de komende jaren de nodige ontwikkelingen zal doormaken. Veranderingen staan nu eenmaal niet stil, ook omgevingsmanagement zal in de toekomst blijven veranderen. Dit onderzoek zal ook zeker niet het laatste zijn dat zich verdiept in het vak omgevingsmanagement. Aanbeveling is meer onderzoek te doen naar omgevingsmanagement bij geïntegreerde contractvormen.

Vragen voor verder onderzoek naar omgevingsmanagement:

1. Wat is een goede en eenduidige manier om gezamenlijk omgevingsmanagement als functionele eis in aanbestedingsprocedure beschrijven?;
2. Hoe borgt men 'goed' burgerparticipatie in een contract?;
3. Wat is een reëel waarde voor het onderdeel omgeving bij aanbesteding op basis van EMVI?;
4. Onderzoek naar haalbaarheid voor het inzetten van een externe omgevingsmanager?;
5. Wat is een goede methode om omgevingsbeleving (draagvlak) meetbaar te maken?

Evaluatiefase

De evaluatie fase is de laatste van het onderzoek. In deze fase wordt teruggekeken naar het proces en de resultaten van het onderzoek. De reflectie is vooral mijn persoonlijke terugblik op het proces.

10. Reflectie onderzoek

Medio 2012-2013 was de zoektocht van het toenmalige Programmabureau Dijkverbetering naar omgevingsmanagement bij een nieuw toe te passen contractvorm, de aanleiding tot dit onderzoek. Programmabureau zocht naar een methode voor toepassen van omgevingsmanagement bij een geïntegreerd contract, het E&C-contract. Geïntegreerde contracten waren voor het Programmabureau relatief nieuw, men was zoekende op welke manier omgevingsmanagement daarin past.

Onderzoekopzet

De eerste opzet van het onderzoek was gericht op de wijze waarop omgevingsmanagement toegepast is bij een project met een E&C-contract. Dit voorbeeldproject is dijkversterkingsproject Kinderdijk – Schoonhoven. Waterschap Rivierenland heeft gedurende dit onderzoek, ondertussen veel ervaring opgedaan met geïntegreerde contractvormen, ook het E&C-contract. Mede door de ervaringen met dit contract, wordt het niet veel meer toegepast bij dijkversterkingsprojecten. Waterschap Rivierenland 'durft' steeds vaker ontwerpverantwoordelijkheden bij de markt neer te leggen, het basisprincipe van een D&C-contract. Steeds vaker kiest men voor deze contractvorm. In overleg met de opdrachtgever is besloten geen onderzoek te doen naar omgevingsmanagement bij een E&C-contract en tevens af te zien van projectcase Kinderdijk – Schoonhoven. Dit onderzoek richt zich op het D&C-contract in het algemeen.

Niveaus

De centrale vraagstelling van dit onderzoek heeft betrekking op het operationele (uitvoerings-) deel van de projectorganisatie, minder op het strategisch (beleids-) of tactisch (management-) niveau. In overleg met de opdrachtgever en mijn studiebegeleider, heb ik besloten de scope van het onderzoek te verbreden. Naast onderzoek op operationele niveau, ook de twee overige organisatieniveaus. Bij de start van het onderzoek had ik de intentie een soort van praktisch stappenplan of checklist te ontwikkelen voor het dagelijks werk van de omgevingsmanagers. Tijdens het onderzoeksproces werd al snel duidelijk dat omgevingsmanagement zich lastig (misschien wel niet) laat vastleggen in checklists of stappenplannen. Een methode voor omgevingsmanagement is dan meer een soort van samenwerkingvorm of flexibele aanbestedingsvorm. Dat is naar mijn mening prima gelukt.

Reflectie op onderzoekmodel en onderzoekmethode

Kwalitatief onderzoek is een goede methode om kennis en ervaringen te vergaren. Praktijkgericht onderzoek geeft veel inzicht in de problematiek en de manier hiermee om te gaan. De kwalitatieve onderzoeksmethode werkt prima bij onderzoek naar omgevingsmanagement in de praktijk. Het ontwerp cyclus model, model dat de opleiding voorschrijft, is wat omslachtig maar wel een werkbare methode. Omslachtig in de zin van (soms te) kleine stapjes in het onderzoeksproces. Gestructureerd en stapsgewijs het onderzoeksproces doorlopen, is echter wel een sterk punt van dit model. Ruimte om een andere methode toe te passen is er niet, heeft onderzoekmodel is leidend geweest voor dit onderzoek. Ik kon er prima mee uit de voeten.

Onderzoeksmethode en validiteit

Zogezegd, de methode van onderzoeken is een kwalitatief onderzoek en vooral gericht op verzamelen van praktische en toepasbare kennis. Op deze manier worden meningen en belevingen onderzocht, de manier hoe de doelgroep de problematiek beleefd, aldus Verhoeven. De verzamelde gege-

vens zijn echter niet objectief genoeg omdat het veelal meningen en interpretaties zijn.¹¹⁹ Voor mijn onderzoek naar een methode voor gezamenlijk omgevingsmanagement, is de kwalitatieve onderzoeksmethode goed bruikbaar. Reden is dat een omgevingsmanagementmethode sterk afhankelijk is van meningen en ervaringen van deskundigen, kwalitatief onderzoek sluit hier naadloos op aan.

Verhoeven stelt dat de validiteit van het onderzoek en de kwaliteit van de resultaten, zoveel mogelijk gewaarborgd is als voldaan wordt aan een aantal voorwaarden (zie ook paragraaf 1.5.1.). Een goede probleemstelling en regelmatig contact met de opdrachtgever zijn voorbeelden van deze voorwaarden. Met dit onderzoek heb ik voldaan aan de voorwaarden zoals Verhoeven dit stelt, maar het blijft lastig 100% valide te zijn. Om zoveel mogelijk valide te zijn, heb ik bewust personen geïnterviewd met een zo breed en verschillende mogelijke achtergronden. Nadeel is dat er relatief weinig mensen zijn gesproken. Reden is dat meer gesprekken aanzienlijk meer tijd kost.

Validiteit van mijn onderzoeksresultaten waarborgen, is wel mogelijk met een kwantitatief onderzoek mogelijk. Een kwantitatief onderzoek dat uit gaat van metingen, bijvoorbeeld in de vorm van een enquête. Een kwantitatief onderzoek van mijn onderzoeksresultaten onder een doelgroep van 50-tal omgevingsmanagers is wenselijk, liefst met een brede en verschillende achtergrond zoals overheid-adviesbureaus-aannemingsbedrijven.

Oriëntaties van Koppenjan

Basis van de wetenschappelijke analyse zijn de drie oriëntaties van Koppenjan. Belangrijke vraag is of de drie oriëntaties overal kunnen worden toegepast? Gedachte achter de oriëntatiebenadering is dat situatie x benaderd wordt met oriëntatie y. Een situatie waar sprake is van een communicatieprobleem tussen twee personen, dat oplosbaar is met één van de drie oriëntaties. Professor Koppenjan stelt: 'Het onderscheidt tussen de oriëntaties wordt ingegeven door iets dat we als communicatiefs kunnen zien'. De praktijk is echter veel weerbarstiger. De projectomgeving laat zich niet zo maar sturen. Omgevingsmanagement is dan niet alleen communicatie tussen twee personen, er zijn minstens drie partijen betrokken. Koppenjan vervolgt 'Oriëntaties werken prima in een zogenaamde ideale wereld waar sprake is van een communicatieprobleem waarbij geen conflicten zijn, een machtsvrije dialoog', en noemt dit de 'driehoek'.¹²⁰ Een driehoek tussen opdrachtgever, opdrachtnemer en omgeving. Koppenjan benadrukt 'Het is niet alleen een één-op-één relatie en het is ook niet alleen maar een strategisch- en communicatieve relatie. Er is sprake van een onderhandelingsrelatie!' 'Dan is vervolgens het streven hoe je een onderhandelingsrelatie met zijn drieën kunt creëren waarbij elke partij op een constructieve manier naar oplossingen zoekt', aldus Joop Koppenjan. Een onderhandelingsrelatie is immers geen communicatiesituatie meer, het gaat over verdedigen en vergroten van het eigen belang en niet meer een communicatieprobleem oplossen. Nogmaals Koppenjan: 'Communicatieve oriëntatie werkt niet bij belangentegenstelling. Hoe kun je dan een onderhandelingsrelatie creëren met zijn drieën waar elke partij op een constructieve manier naar oplossingen zoekt. Terwijl er tegelijkertijd een onderhandelingsrelatie is waarin je je eigen belangen goed in de gaten moet houden waarbij iedereen het gevoel moet hebben dat er iets gewonnen is, je moet er wel uit zien te komen! 'De communicatieve oriëntatie gaat ervan uit dat iedereen die meepraat tevreden moet zijn, maar je kunt niet iedereen tevredenstellen.' Met andere woorden geen van de oriëntaties zijn in deze situatie echt goed toepasbaar omdat het accent van het gesprek al snel verlegd wordt van communicatie naar onderhandelingen.

Jongmans, directeur Waterschap Rivierenland, stelt: 'De omgeving op een andere manier benaderen, betrekken bij het urgentiegevoel. Gevoel delen dat het echt noodzakelijk is dat er iets moet gebeuren', impliceert een technisch-inhoudelijke oriëntatie en gaat uit van overtuigen van de omgeving. 'In het bestuursakkoord van het algemeen bestuur van Waterschap Rivierenland is opgenomen dat bur-

¹¹⁹ Bron: Verhoeven N., Wat is onderzoek?, 2011 4^e druk (red.)

¹²⁰ Bron: Interview met professor Joop Koppenjan, 2 februari 2016 (red.)

gerparticipatie een belangrijk thema is.¹²¹ Jongmans erkent dat een eenzijdige dialoog zoals de communicatie oriëntatie, niet meer werkbaar is. Participatie is immers actief deelnemen met het proces. Hij vervolgt: 'Omslag in manier van denken nodig, van dicteren naar samenwerken'. Dicteren betekent overtuigen en dus de technische-inhoudelijke oriëntatie, samenwerken is participeren en lijkt op de strategische oriëntatie.

Koppenjan erkent een ander probleem: 'Een zogenaamd volgtijdelijk aspect in het proces. De ene partij spreekt met de omgeving terwijl de andere partij dit later moet overnemen. Maar ook in een vroeg stadium het gesprek met omgeving aangaan is moeilijk omdat je eigenlijk niets kunt zeggen, er is nog geen plan en de consequenties daarvan zijn ook niet bekend. Dat is niet bevredigend voor de omgeving maar wel een consequentie van de realiteit. De nadruk ligt meer op het uitleggen van het proces en de ander daarin meenemen.'

Geconcludeerd kan worden dat de oriëntaties redelijk richting geven zijn en (op een wat beperkte manier) houvast bieden. Waar voorheen het accent lag op overtuigen van de omgeving (technisch-inhoudelijke oriëntatie), is tegenwoordig samenwerken en coalities aangaan belangrijker geworden (strategische oriëntatie). De oriëntaties zijn te beperkt voor een allesomvattende oplossing. Terecht stelt professor Koppenjan dat 'Eenzijdig gebruik van een oriëntatie zichzelf maar ook de omgeving een verkeerde indruk geeft. Op die manier wordt omgevingsmanagement met verkeerde verwachtingen ingezet en dat kan leiden tot teleurstellingen en een vertrouwensbreuk. Tegelijkertijd geldt dat hoe minimaler omgevingsmanagement wordt ingezet, hoe minimaler de resultaten zullen zijn', aldus Koppenjan.¹²²

7S-model van McKinsey

Het toegepaste analysemodel is het 7S-model van McKinsey. Dit managementinstrument is geschikt voor de begeleiding van een veranderproces en voor de analyse van een interne (omgevingsmanagement)organisatie. De mogelijkheid om de interne organisatie te analyseren is een belangrijke reden geweest dit model toe te passen. Een andere reden is dat vier van de 7S-en terug komen in de probleemstelling.

Analyse op basis van het 7S-model heeft veel inzicht opgeleverd in de (omgevingsmanagement) organisatie en problematiek. Niet alleen kennis van de officiële structuur is belangrijk maar ook de officiële (macht)verhoudingen. Welke talenten hebben omgevingsmanagers maar ook welke vaardigheden ontberen. Voor een uitgebreide analyse met het 7S-McKinsey model, is veel inhoudelijke en specifieke kennis nodig, zowel van de 7S-en én de organisatie. Dat is een nadeel van het model. Deze kennis heb ik niet altijd, kennis vergaren kost veel tijd.

Het model 'doorsnijdt' een organisatie met relatief veel factoren.¹²³ De kans dat fouten en misinterpretatie bij de begrippen in de analyse terecht komen, is groot. Het model verliest dan aan kracht en is voor een buitenstaander lastig de uitkomst van het model te interpreteren.¹²⁴ Ten slotte houdt het model onvoldoende rekening met de causale verbanden tussen de 7S-factoren; de invloed van verandering van een factor op de ander.¹²⁵

Alternatief voor het 7S-model van McKinsey is het Balanced Scorecard (BSC) model. Dit model is ontwikkeld door Kaplan en Norton en bestaat uit vier indicatoren (financiën, interne processen, klanten en groei & leren). Vanuit deze indicatoren worden doelen onderscheiden (kritische succesfactoren, prestatie-indicatoren). Centraal uitgangspunt is de missie, visie en strategie van een organisa-

¹²¹ Bron: Interview met Eric Jongmans, 11 februari en 9 maart 2016 (red.)

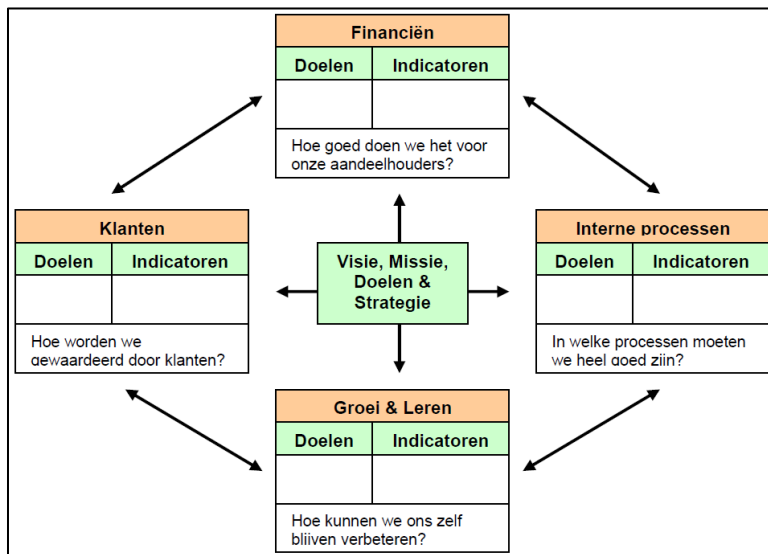
¹²² Bron: publicatie Koppenjan J. 'Omgevingsmanagement: een meervoudige opgave' in boek 'De zoektocht naar het vak omgevingsmanagement' gepubliceerd door Neerlands diep, academie voor publieke bouw- en infraprojecten, 2010 (red.)

¹²³ Bron: http://www.leerwiki.nl/Wat_is_het_7S_model (red.) Gelezen op 17 juni 2016

¹²⁴ Bron: <http://bedrijfskundigoog.nl/2014/08/20/de-interne-analyse> (red.) Gelezen op 17 juni 2016

¹²⁵ Bron: http://www.pearsoneducation.nl/kleijn/pdf/verandermanagement_modellenen_technieken.pdf (red.) Gelezen op 17 juni 2016

tie.¹²⁶ Figuur 11 is een grafische weergave van dit model. Dit model is relatief eenvoudiger en beperkt zich tot vier hoofdzaken.



Figuur 11: BSC model van Kaplan en Norton

Rijnlands model, oriëntaties en de nieuwe Omgevingswet

De Nederlandse cultuur heeft vele kenmerken van het Rijnlandse model (zie ook paragraaf 2.1). Omgevingsmanagement, strategische en communicatie oriëntaties, stakeholderbenadering, vertrouwen opbouwen en overeenstemming bereiken zijn typisch Rijnlandse én Nederlandse eigenschappen. Omgevingsmanagement is een nieuw woord voor iets dat al jaren een fenomeen is in de Nederlandse cultuur. Misschien is bereiken van onderlinge consensus tussen verschillende partijen, wel de belangrijkste taak van een omgevingsmanager. Consensus is de basis van een deal of compromis. Overeenstemming is niet iets dat zo maar 'van boven' opgelegd kan worden, samen werken betekent verbinding bouwen met direct betrokkenen.¹²⁷

De strategische en communicatieve stakeholderoriëntaties (overeenstemming bereiken en samenwerken) sluiten prima aan bij de Rijnlandse gedachte. De wereld om ons heen verandert en dat geldt ook voor omgevingsmanagement. De omgang met elkaar verhard, wordt steeds zakelijker, en schuift steeds meer richting het Angelsaksische model, de tegenhanger van het Rijnlandse model. Begrijpelijk dat de omgeving vanuit de Angelsaksische gedachte anders wordt benaderd dan op een Rijnlandse manier. De technisch-inhoudelijke oriëntatie past bij het Angelsaksische model, de strategische en communicatie oriëntatie meer bij het Rijnlandse model.

In 2018 treedt de nieuwe Omgevingswet in werking. Doel van deze wet is verschillende plannen voor ruimtelijke ordening, milieu en natuur beter op elkaar afstemmen. Gemeenten, provincies en waterschappen krijgen meer ruimte om hun omgevingsbeleid af te stemmen op hun eigen behoeften en doelstellingen. Daarnaast verplicht het Rijk, met deze wet provincies en gemeenten een omgevingsvisie te maken waarin zij rekening houden met de verschillende belangen in een gebied. Nu beslissen de overheden vaak alleen over een deelproject. Verder biedt de wet meer ruimte voor particuliere ideeën. Dit komt doordat er dan meer algemene regels gelden, in plaats van gedetailleerde vergunningen nu. Zo ontstaat ruimte voor bijvoorbeeld bedrijven en organisaties om met ideeën te komen.¹²⁸ Omgevingsmanagement zal met het inwerking treden van deze nieuwe wet, een andere in-

¹²⁶ Bron: Rorink F.J., Kleijn H.G., 'Verandermanagement, een plan van aanpak voor integrale organisatieverandering en innovatie modellen en technieken', februari 2005 (red.) Gelezen op 17 juni 2016

¹²⁷ Bron: Barbanson J. de, De impact Regisseur, workshop op de landelijke omgevingsdag te Den Bosch 23 juni 2016. Gelezen op 20 juni 2016

¹²⁸ Bron: <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/omgevingswet/inhoud/vernieuwing-omgevingsrecht>. Gelezen op 20 juni 2016

vulling krijgen. Jongmans speelt met zijn toekomstvisie alvast in op deze wet. Hij stelt dat omgevingsmanagers van het waterschap meer een omgevingsrol moeten gaan spelen in plaats van projectgebonden rol. Mogelijk transformeert de omgevingsmanager naar een 'participatiemanager' met (primair) een maatschappelijke opgave.¹²⁹ De oriëntaties van Koppenjan blijven in deze nieuwe situatie als hulpmiddel prima bruikbaar.

Tot slot, de nieuwe wet heeft duidelijk een Rijnlands karakter omdat de wet veel ruimte biedt voor particuliere en duurzame initiatieven. Het is goed binnen de projectorganisatie hier alvast rekening hiermee te houden door burgerparticipatie een meer nadrukkelijke plek te geven binnen de projectorganisatie en omgevingsmanagers meer als participatiemanagers op te leiden.

Wetenschap

Rijnlands denken gaat over normen en waarden, lange termijn visie en een goede onderlinge relatie. Waterschap Rivierenland is van oudsher een Rijnlandse organisatie. Harde euro's en meetbare resultaten zijn primaire thema's van het Angelsaksische model. Een design en construct contract (zoals nadrukkelijk is onderzocht) past binnen het Rijnlands denken; gezamenlijk een oplossing zoeken is een typisch Rijnlands kenmerk. Veranderende wetgeving is ook het gevolg van een veranderende maatschappij. De huidige omgang met elkaar is wezenlijk anders dan jaren geleden; een duidelijke verharding (verhuftering?) Minder respect en waardering voor elkaar, geweld tegen hulpverleners is een schrijnend voorbeeld.

Ik vind dat de Nederlandse maatschappij heen en weer beweegt tussen het Angelsaksisch gedachtegoed en het Rijnlandse model. Nederlanders staan erom bekend handelaren te zijn (Angelsaksisch) maar ons 'geprezen' poldermodel toont aan dat het Rijnlands denken zeker niet is verdwenen. Is het alleen maar kommer en kwel? Nee, er zijn zeker positieve ontwikkelingen. De crisis, die in 2008 begon en nog steeds niet voorbij is, bracht ook dat mensen steeds bewuster worden dat het kapitalistische en consumptie model niet zaligmakend is. Steeds meer heeft men de behoefte om samen delen. Nieuwe initiatieven, een bibliotheek om gereedschap uit te lenen, is hiervan een goed voorbeeld. Misschien was de crisis wel nodig om mensen bewuster te maken? Dichter bij huis biedt de Participatie- en Omgevingswet (ingående 2018) een wettelijke kader voor burgerinitiatieven. Mensen vroegtijdiger bij plannen betrekken, vergroot draagvlak en draagt bij aan een win-win situatie. Ook de omgang tussen opdrachtgever en opdrachtnemer verandert. Traditionele contracten geraken langzaam op de achtergrond. De traditionele scheiding van verantwoordelijkheden tussen opdrachtgever en opdrachtnemer vervaagt, *beide* partijen hebben steeds meer de behoefte om samen te werken. Nieuwe contractvormen, die samenwerken faciliteren, worden steeds vaker gebruikt. Een nadrukkelijk thema dat uit mijn onderzoek kwam, is dat zowel opdrachtgevers als opdrachtnemers van mening zijn dat samenwerken de basis tot succes is. Maar samen is dan ook écht samen; delen van verantwoordelijkheden en delen van opbrengsten of verliezen. Onderling vertrouwen is echter wel essentieel. Zonder vertrouwen, geen samenwerking. De bouwfraude van een aantal jaren geleden bracht dat dit vertrouwen een stevige deuk heeft opgelopen. Terugwinnen van dit vertrouwen is niet eenvoudig en kost veel tijd.

In mijn dagelijks werk als projectleider, merk ik dat de opdrachtnemerswereld wel degelijk ten goede verandert. Natuurlijk, er zijn altijd partijen die voor het grote geld gaan, maar ik denk dat de markt dit uiteindelijk 'zelf oplost'. Een groot deel van de aannemerij is wel degelijk bereid hand-in-hand met de opdrachtgever mooie project bouwen op basis van een fair-deal, win-win. Maar ook hier geldt: verbeter de wereld, begin bij jezelf. Wat kan ik dan zelf in mijn rol als opdrachtgever doen? Vertrouwen hebben in de markt én omgevingspartijen. Open kaart spelen als dat kan, projectzorgen delen en vraag ook omgevingspartijen mee te denken. Grondeigenaren en aanwonenden zijn bij de start van een project betrokken om mee te denken en mee te beslissen over een nieuw ontwerp van een

¹²⁹ Bron: Hof van den J. en Hal van M., Royal HaskoningDHV, workshop landelijke omgevingsdag te Den Bosch op 23 juni 2016. Gelezen op 20 juni 2016

gemaal. Door vertrouwen te geven, hoop ik vertrouwen te krijgen. Leary stelt immers dat boven-samen gedrag tot boven-samen gedrag leidt.

Reflectie op thesisproces

Vanuit de opleiding is tijdens de studietijd van het thesistrace (2012-2013) te weinig aandacht besteed aan 'goed onderzoek doen'. Op een tweetal middagen is summier een onderzoekmodel toegevoegd, te weinig bleek achteraf. Proces van onderzoeken heb ik uiteindelijk grotendeels zelf uitgezocht, hetgeen veel extra tijd kost. De begeleiding heb ik als erg positief ervaren, mijn begeleider Lubbert was altijd bereid mee te denken en te filosoferen over thesis en persoonlijke zaken, nuttige feedback van hem gehad en hij stond me met raad en daad bij. Prettig waren ook de gesprekken met Derk Jan, hij heeft me goed op weg geholpen bij de start van het onderzoek en de methodebeschrijving. Tip voor studenten die in de toekomst ook een thesis gaan schrijven: zoek iemand waarmee je kunt 'sparen', iemand die je op nieuwe ideeën brengt en zaken vanuit een ander perspectief kan belichten. Geeft veel nieuwe energie!

De resultaten van mijn onderzoek dragen bij aan mijn eigen dagelijks werk. Als projectleider heb ik met dezelfde problematiek te maken en ben ook op zoek naar innovatie en kennis vanuit de markt. Ook dankzij mijn onderzoek weet ik op welke wijze ik dit (praktisch) kan organiseren, binnen huidige wet- en regelgeving.

Begeleiding vanuit de opleiding

De inhoudelijke begeleiding van mijn onderzoek vond ik goed. Na beoordeling door de interne assessor was bijschaven van de procesbeschrijving het belangrijkste. Inhoudelijk is niet veel gewijzigd. De methodebeschrijving (hoofdstuk 1) is herschreven. De methodiek van onderzoeken is na herschrijven in één hoofdstuk opgenomen, voorheen was dit onderverdeeld in afzonderlijke hoofdstukken. Herschrijven heeft veel extra tijd gekost, heb de examencommissie extra tijd gevraagd om de opleiding af te ronden. Persoonlijk leerpunt is dat ik te snel aan het onderzoek ben begonnen en meer tijd in het voortraject (hoe doe je goed onderzoek?) had moeten steken.

Begeleiding vanuit de opdrachtgever

Mijn opdrachtgever, de coördinator van het omgevingsteam van Waterschap Rivierenland, heeft in het begin van het onderzoek zijn rol als formele opdrachtgever goed uitgevoerd. Gezamenlijk hebben we gezocht naar een goede probleemstelling waarna ik een gerichte start heb gemaakt. Naarmate het onderzoek vorderde, veranderde zijn rol van opdrachtgever naar meer een (mede) beoordelaar. Dit realiseerde ik mij te laat. Leerpunt is dat we elkaar daarop aan hadden moeten spreken. Tweede leerpunt is dat afspraken vastgelegd hadden moeten worden om te voorkomen dat het onderzoek 'groeit' en uit de pas gaat lopen, zoals bij mij het geval is.

Deelnemen aan het vakoverleg van het omgevingsteam, was een goede bijdrage aan het onderzoek. De omgevingsmanagers zijn zeer behulpzaam geweest en hebben me met raad en daad bijgestaan. Dank daarvoor!

Al met al is dit onderzoek een erg leerzaam traject geweest. Veel geleerd over hoe een onderzoek in elkaar zit en wat er allemaal bij komt kijken. Leerpunt is dat je ermee bezig moet blijven, het is lastig om het onderzoek weer op te pakken als het een tijdje stil heeft gelegen. Onderzoeken heb ik als erg leuk ervaren, in het begin zat ik in de weerstand (door onbekendheid) maar naarmate het onderzoek vorderde, vond ik het steeds leuker worden en groeide het enthousiasme.

Gijsbert Derksen
December 2016

11. Bronnen en literatuur

Voor het schrijven van dit onderzoeksrapport is met de volgende mensen gesproken en de onderstaande literatuur en bronnen gebruikt.

Geïnterviewde personen

- Mevrouw A. Wanningen, omgevingsmanager bij de gemeente Amsterdam;
- Mevrouw M. Brandt, omgevingsmanager bij adviesbureau APPM te Hoofddorp;
- De heren S. Hermsen en T. Heringa, respectievelijk hoofd afdeling omgevingsmanagement en afstudeerder bij VolkerInfra te Vianen;
- De heer W. de Noo, omgevingsmanager bij Heijmans Leeuwarden;
- De heer E. Jongmans, directeur bij Waterschap Rivierenland;
- De heer J. Koppenjan, prof. dr. Bestuurskunde Erasmus Universiteit te Rotterdam;
- De heer H. Verkerk, senior omgevingsmanager Waterschap Rivierenland;

Geraadpleegde personen

- De heer P.W.G. Willems, opdrachtgever van het onderzoek en coördinator omgevingsteam;
- De heer M. Slimmens, omgevingsmanager Waterschap Rivierenland, dijkversterking project Kinderdijk – Schoonhoven;
- De heer F. Nauman, omgevingsmanager Spoorzone Delft; gesproken maart 2013;
- De heer M. van Leeuwen, omgevingsmanager namens consortium van aannemers dijkversterking project Kinderdijk - Schoonhoven, gesproken op 21 maart 2014;
- Mevrouw M.L. Gasseling, omgevingsmanager adviesbureau Katalist te Oosterbeek;
- Mevrouw M. Mooij, communicatiemedewerker project Nevengeul Waal i-Lent te Lent, gesproken op 20 februari 2014;
- Mevrouw W.J. Obbink, GZ-psycholoog en psychotherapeut i.o. gesproken op 16 april 2015;
- Mevrouw H. Messchaert en de heer P. Voets, omgevingsmanagers BAM Infra b.v. te Gouda, 12 december 2016.

Bronnen

- Aanbestedingswet 2012, 18 februari 2015;
- Albert M., 'Kapitalisme contra Kapitalisme', 1992;
- Ankersmit F. en Klinkers L., 'De tien plagen van de staat', 2008;
- ARW 2012, Aanbestedingsreglement Werken uit 2012;
- Baarda B. en Van der Hulst M., 'Basisboek Interviewen, handleiding voor het voorbereiden en afnemen van interviews', 2012, 3e druk;
- Barbanson J. de, De impact Regisseur, workshop op de landelijke omgevingsmanagementdag te Den Bosch, 23 juni 2016. Gelezen op 20 juni 2016;
- Bericht intranet Waterschap Rivierenland 'Herinrichting Dijkverbetering een feit', 3 februari 2016;
- Bestuursakkoord 'Veilig en vernieuwend', bestuursakkoord voor de periode 2015-2019 van het algemeen bestuur van Waterschap Rivierenland, 11 mei 2015;
- Boek 'Omgevingsmanagement', uitgave van de gemeente Amsterdam, 2010;
- D.J. Stobbelaar, L. Hakvoort, M. Hupkes en G. Leistra, 'Kaders voor het volgen van thesistraproject van de master PPM', Hogeschool Van Hall Larenstein, juli 2012;
- Deltares, 'Handreiking innovaties Waterkeringen, Groene Versie', 28 mei 2013. Gelezen 15 november 2016;
- Derison B. en Slangen N., 'Help, er ligt een weg in mijn tuin', 2012;
- Fisher R., Ury W. en Patton B., 'Excellent onderhandelen', juni 2015;
- Ganzevoort W., voorwoord in boek 'Handboek Strategisch Omgevingsmanagement', april 2010;
- Gemeente Amsterdam: 'Omgevingsmanagement', datum onbekend;
- Goodijk R. 'Herwaardering van de Rijnlandse principes', 2008;

- Habermans, J., 'Theorie des kommunikativen Handelns', band I en II begin jaren tachtig van de vorige eeuw;
- Heeren van, B.Y., Het vijftal van Rijkswaterstaat: een onderzoek naar de rol van de technisch manager binnen het IPM-model van Rijkswaterstaat, 9 maart 2010;
- Hof van den J. en Hal van M., Royal HaskoningDHV, workshop landelijke omgevingsmanagementdag te Den Bosch, 23 juni 2016. Gelezen op 20 juni 2016;
- http://123management.nl/0/010_strategie/a120_strategie_01_missie_visie_strategie.html. Gelezen op 30 oktober 2016;
- <http://bedrijfskundigoog.nl/2014/08/20/de-interne-analyse> (red.) Gelezen op 17 juni 2016;
- http://cultureelerfgoed.nl/sites/default/publicftp/CultGIS/Kromme_Rijng gebied_en_Utrecht.pdf. Gelezen 20 september 2015;
- <http://leansixsigmatools.nl/wat-zijn-key-performance-indactors>. Gelezen 27 maart 2016;
- http://synquis.nl/wp-content/uploads/2014/04/contractvormen_schema.png. Gelezen op 26 juni 2015;
- <http://wij-leren.nl/roos-van-leary-gedrag.php>. Gelezen op 29 juni 2015;
- <http://www.7smodel.nl>. Gelezen op 4 april 2016;
- <http://www.aquiferadvies.nl/diensten/procesbeheersing>. Gelezen op 15 juli 2015;
- <http://www.bouwcontractenportaal.nl/portfolio-items/contractuele-alliantie>. Gelezen op 20 november 2016;
- <http://www.crow.nl/vakgebieden/contracteren/uavgc>. Gelezen op 22 september 2016;
- http://www.gertjanschop.com/modellen/7s_model.html. Gelezen op 4 april 2016;
- <http://www.intemarketing.nl/marketing/modellen/7-S-model>. Gelezen op 5 mei 2016;
- http://www.janhoedemaker.nl/wp-content/uploads/2015/11/aanbesteding_of_bouwteam.pdf. Gelezen op 20 november 2016;
- http://www.leerwiki.nl/Wat_is_het_7S_model (red.) Gelezen op 17 juni 2016;
- <http://www.managementgoeroes.nl/management-modellen/7s-model/>. Gelezen op 5 april 2016;
- http://www.opdrachtgeversforum.nl/uploads/pagetree/files/Brochure_DeProRail-alliantie.pdf. Gelezen op 20 november 2016;
- http://www.pearsoneducation.nl/kleijn/pdf/verandermanagement_modellenen_technieken.pdf (red.) Gelezen op 17 juni 2016;
- <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/provincies/vraag-en-antwoord/wat-is-een-waterschap.html>. Gelezen 24 april 2015;
- http://www.rijkswaterstaat.nl/images/Factsheet%20Contractvormen%20GWW_tcm174-365075.pdf. Gelezen op 8 mei 2015;
- <http://www.rug.nl/society-business/language-centre/academische-communicatievaardigheden/hacv/schriftelijke-vaardigheden/voor-studenten/bronnen-literatuur/literatuur-onderzoek>. Gelezen op 18 januari 2016;
- <http://www.scriptiemaster.nl/theoretisch-kader-schrijven>. Gelezen 7 oktober 2016;
- <http://www.wieringa-advocaten.nl/nl/weblog/2011/02/11/bouwteam-revisited/pg/19/45>. Gelezen 2 november 2016;
- <https://denhollander.info/artikel/11308>. Gelezen op 20 november 2016;
- <https://nl.wikipedia.org/wiki/Gedrag>. Gelezen op 14 augustus 2015;
- https://nl.wikipedia.org/wiki/Karel_de_Grote. Gelezen op 14 juli 2015;
- https://nl.wikipedia.org/wiki/Roos_van_Leary. Gelezen op 29 juni 2015;
- <https://nl.wikipedia.org/wiki/Team>. Gelezen op 19 november 2016;
- <https://www.ensie.nl/redactie-ensie/gedrag>. Gelezen op 2 juli 2015;
- <https://www.monumenten.nl/bouwteam-versus-geintegreerde-contractvormen>. Gelezen op 20 november 2016;
- <https://www.pianoo.nl/markten/gww/inkopen-gww/gww-contractvormen/traditionele-contractvormen-gww-raw-omop-bouwteam>. Gelezen op 20 november 2016;

- <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/omgevingswet/inhoud/vernieuwing-omgevingsrecht>. Gelezen op 20 juni 2016;
- <https://www.rvo.nl/sites/default/files/De%20Stakeholderanalyse.pdf>. Gelezen op 2 november 2016;
- https://www.twynstragudde.nl/sites/default/files/content/blog/allianties_en_risicos.pdf, 5 maart 2012. Gelezen op 20 november 2016;
- Inkoop- en Aanbestedingsbeleid Waterschap Rivierenland 2014, 30 september 2013;
- Intranet Waterschap Rivierenland: rapportage evaluatie projectmanagement, juli 2014;
- Koningsveld H. en Mertens J., 'Communicatie en strategisch handelen, inleiding tot de handelingstheorie van Habermas', 1986;
- Krol M., afstudeeronderzoek 'Nieuwe Werkwijze Omgevingsmanagement', augustus 2009;
- Leidraad voor Systems Engineering binnen de GWW-sector, April 2007;
- Marcus J. en van Dam N., 'Een praktijkgerichte benadering van Organisatie en Management', 7e druk 2012 ISBN 9789001809766;
- Moleman E.J., Afstudeerthesis 'Bouworganisatievormen op maat', 6 september 2007;
- Prinsen, M., uitgave Platform, nr. 11 Verleiden met beleid 01-11-2009;
- Prof. ir. Scheublin F.J.M., 'Proces- en productinnovatie bij hoogbouw. Een analyse van kansen en bedreigingen', Gouda, oktober 2004;
- Publicatie Koppenjan J. 'Omgevingsmanagement: een meervoudige opgave' in boek 'De zoektocht naar het vak omgevingsmanagement' gepubliceerd door Neerlands diep, academie voor publieke bouw- en infraprojecten, 2010;
- Publicatie RR Bouwrapport 127, Balance & Result, van der Veen B. en van Dijk S., 'Kwaliteitsborging bij Design & Construct contracten, praktische handleidingen', 2007 ISBN 9789078963028;
- Rapport 'Ontwerpuitsgangspunten Primaire Waterkering Waterschap Rivierenland', versie concept v0.4, januari 2016;
- Rapport 'Professionaliseren Omgevingsmanagement: van 1.0 naar 2.0', Waterschap Rivierenland, 14 juli 2015;
- Rorink F.J., Kleijn H.G., 'Verandermanagement, een plan van aanpak voor integrale organisatieverandering en innovatie modellen en technieken', februari 2005. Gelezen op 17 juni 2016;
- Troonrede Z.K.H. Koning Willem-Alexander, Prinsjesdag 2013;
- Verhoeven N., Wat is onderzoek?, 2011 4e druk;
- Verschuren P., 'De probleemstelling voor een onderzoek', 2011, 14e druk;
- Waterschap Rivierenland, Kooij van der, D.L. rapport 'Positionering Projectbureau Voorbereiding Dijkverbetering', 31 december 2009/29 januari 2010;
- Website Waterschap Rivierenland, datum onbekend;
- Wermer F., Professionalisering Projectmanagement bij Rijkswaterstaat, 1 oktober 2009
- Wikipedia, participatiesamenleving. Gelezen op 22 september 2016;
- www.europa-nu.nl/id/vhz7f9wsbvyl/angelsaksische_model;
- www.marketingmodellen.com/waardestrategieen-van-treacy-en-wiersema. Gelezen op 24 oktober 2016;
- www.mens-en-samenleving.infonu.nl: Clientje1 'Het Rijnlandse en Angelsaksische model', 18 april 2012;
- www.rightmarktonderzoek.nl/methoden-onderzoek/kwalitatief-onderzoek, website bezocht op 19 maart 2014;
- www.rijkswaterstaat.nl/zakendoen_met_rws/werkwijzen/gww/werken_projecten/integraal_projectmanagement, datum onbekend;
- www.rijnland-weblog.nl: 'Wat is het Rijnlandse model?', auteur onbekend, datum onbekend;
- www.rijnland-weblog.nl: Bakker P., Evers S., Hovens N., Snelder H., Weggeman M. 'Het Rijnlands model als inspiratiebron', augustus 2005;

- www.strategischmarketingplan.com/marketingmodellen/7S-model-mckinsey. Gelezen op 29 januari 2016

Studie

Tweedaagse Masterclass 'Effectief omgevingsmanagement bij geïntegreerde contracten', gevolgd bij DTV Consultants, maart - april 2013

Landelijke omgevingsmanagementdag (Den Bosch)

2013:

Deelgenomen aan workshop: 'Rolverdeling omgevingsmanagement opdrachtgever en opdrachtnemer bij geïntegreerde contracten'.

12. Bijlagen

12.1. Definities

In deze paragraaf zijn de belangrijkste begrippen en afkortingen gedefinieerd.

Begrip	Definitie
Methode	Beschrijving van de manier waarop iets wordt gedaan
Model	Vereenvoudigde kaders, ontworpen om complexe processen voor te stellen
Omgevingsmanagement	Op een verantwoorde wijze de omgeving waarin je wat wilt veranderen zodanig benaderen dat onbegrip en misverstanden worden geminimaliseerd
Geïntegreerd contract	Contract waarbij verschillende projectfasen worden samengevoegd en door een opdracht nemende partij uitgevoerd
UAVgc	Uniforme Administratieve Voorwaarden voor geïntegreerde contracten
E&C	Contractvorm engineering & construct
D&C	Contractvorm design & construct

Tabel 11: definities

12.2. Waterschap Rivierenland, wie en wat is dat?

Een waterschap is een overheidsorganisatie net zoals Rijkswaterstaat, gemeenten en provincies dat zorgt voor watersysteembeheer (kwantiteit van water, waterkering en waterkwaliteit) en zuiveringsbeheer (zuivering van afvalwater) en soms beheren van wegen.¹³⁰ Het beheergebied van Waterschap Rivierenland ligt grotendeels in de provincie Gelderland en gedeeltelijk in de provincies Utrecht, Noord Brabant en Zuid Holland. In 38 gemeenten beheert zij grofweg 4000 kilometer sloten en watergangen, 194 poldergemalen, 39 rioolwaterzuiveringsinstallaties en zo'n kleine 1100 kilometer dijken. De organisatie van Waterschap Rivierenland kenmerkt zich als een uitvoerende organisatie. In hoofdlijnen bestaat deze uit ondersteunende- en twee uitvoeringafdelingen. Ondersteunende afdelingen zijn bijvoorbeeld Financiën en Onderhoud. De uitvoeringafdelingen zijn Technische Projecten en Weg- en Waterbouw. De afdeling Technische Projecten realiseert onder andere zuiveringsinstallaties, persleidingen en bruggen. De afdeling Weg- en Waterbouw is verantwoordelijk voor de uitvoering van natuurvriendelijke oevers, wegen, dijken en baggerwerkzaamheden. Voorbeelden van dijkversterkingsprojecten zijn de Diefdijklinie, dijk Arnhem Malburgen en dijktraject Kinderdijk tot Schoonhoven.¹³¹ De komende jaren wordt veel werk verzet om de veiligheid in het rivierengebied op orde te krijgen. De rivierafvoer stijgt door de klimaatverandering en richting westen van het land doet de verhoogde zeespiegel zich steeds meer gelden. Daarom zijn verschillende maatregelen nodig zoals rivierverruiming, dijkverlegging, uiterwaard afgravingen en als dat niet kan, dijkversterking. Om Nederland te blijven beschermen tegen hoogwater (overstromingen) moeten waterkeringen op orde en voldoende sterk zijn. Preventief worden dijken getoetst op sterkte en veiligheid. Zijn dijken onvoldoende sterk, dan worden deze verbeterd. Vakmanschap dat bij de waterschappen door de eeuwen heen is gegroeid en tot op de dag van vandaag onderhouden wordt met ervaren, gespecialiseerde en goed opgeleide medewerkers.

Dijkversterking projecten werden voorbereid en gerealiseerd door Programmabureau Dijkverbetering. Dit was een zelfstandige organisatie binnen het waterschap. Mensen die direct betrokken zijn bij dijkversterking projecten, waren werkzaam bij het Programmabureau. Als gevolg van een interne

¹³⁰ Bron: <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/provincies/vraag-en-antwoord/wat-is-een-waterschap.html>. Gelezen 24 april 2015 (red.)

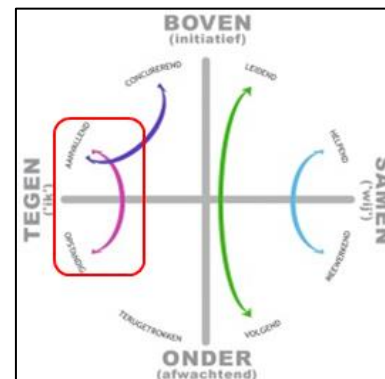
¹³¹ Bron: website Waterschap Rivierenland, www.waterschaprivierenland.nl, datum onbekend

reorganisatie medio januari-februari 2016, is Programmabureau Dijkverbetering opgeheven en zijn mensen en taken ondergebracht in de lijnorganisatie van Waterschap Rivierenland.¹³²

12.2.1. Gedrag versus oriëntaties

Instrumenteel handelen

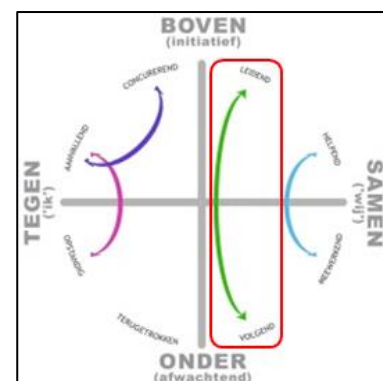
De strategische- en communicatieve oriëntatie hebben wel de stakeholderbenadering als gemeenschappelijkheid. Een tweetal groepen wordt hierbij onderscheiden. De eerste groep zijn die stakeholders die door het project worden geraakt, de kritische-, en de tweede groep zijn degene waardoor het project geraakt kan worden, de niet-kritische stakeholders. Kritische stakeholders hebben grote invloed op het project en beschikken over middelen om het project te realiseren of blokkeren. Het spreekt voor zich dat de meeste aandacht zich richt op deze groep. Niet-kritische stakeholders worden wel door het project geraakt, het project heeft impact op hun omgeving. Deze groep lijkt minder belangrijk, maar kan wel bijdragen aan de legitimiteit van het project.¹³³ Gedrag bij de instrumentale handeling is vooral boven-onder, zie figuur 12.



Figuur 12: gedrag bij technisch-inhoudelijke oriëntatie

Strategisch handelen

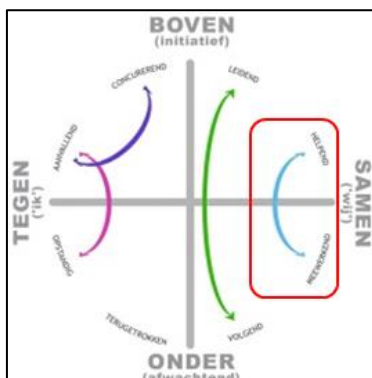
De omgevingsmanager zal bij strategisch handelen, samen-boven gedrag (figuur 13) vertonen om stakeholders enthousiast te krijgen voor het project. Ofwel door leidend gedrag ontstaat volgend gedrag.



Figuur 13: gedrag bij strategische oriëntatie

Communicatief handelen

Het eerste deel van de definitie wordt toegelicht met een voorbeeld. 'Jan en Piet hebben dorst. Jan zegt dat hij wel iets te drinken lust. Piet antwoordt dat dit een goed idee is. Jan wil graag een biertje terwijl Piet liever frisdrank heeft. Ze besluiten ergens koffie te gaan drinken en rijden met de auto van Jan naar een kroeg'. Bekijken we de situatie van Jan en Piet, dan zijn beide mannen door *overleg* (Jan zegt dat hij dorst heeft en wil iets drinken, Piet vindt het oké) tot een *gemeenschappelijke* beginsituatie gekomen. De begindefinitie is dat ze dorst hebben en iets willen drinken. Het tweede deel van de definitie is het zogenaamde uitvoeringsniveau dat volgt op de gemeenschappelijke beginsituatie. Om tot een oplossing te komen (dorstlessen) zijn in dit uitvoeringsniveau een aantal handelingen noodzakelijk. Deze handelingen zijn



Figuur 14: gedrag bij communicatieve oriëntatie

zogenaamde *instrumentele handelingen* gecoördineerd door *taalhandelingen*.¹³⁴ Instrumentele handelingen worden vooral fysiek uitgevoerd. Hetzelfde voorbeeld van Jan en Piet. Instrumenteel handelen is dat de twee mannen om hun dorst te lessen, in de auto van Jan ergens heen rijden om koffie te

¹³² Bron: bericht intranet Waterschap Rivierenland 'Herinrichting Dijkverbetering een feit', 3 februari 2016 (red.)

¹³³ Bron: publicatie Koppenjan J. 'Omgevingsmanagement: een meervoudige opgave' in boek 'De zoektocht naar het vak omgevingsmanagement' gepubliceerd door Neerlands diep, academie voor publieke bouw- en infraprojecten, 2010 (red.)

¹³⁴ Bron: Koningsveld H. en Mertens J., 'Communicatie en strategisch handelen, inleiding tot de handelingstheorie van Habermas', 1986 (red.)

gaan drinken. Regulatieve taalhandelingen daarbij is het onderling overleg om tot deze oplossing te komen. Jan en Piet doen dit door met elkaar te communiceren over wat en waar ze iets gaan drinken (bier of frisdrank) en komen tot de eindconclusie dat dit koffie wordt in een kroeg. Door onderlinge communicatie (ofwel taalhandelingen) in combinatie met een fysieke gebeurtenis (in de auto rijden naar een kroeg), wordt hun dorstprobleem opgelost. De omgevingsmanager vertoont daarbij samenboven gedrag (figuur 14). Ofwel helpend gedrag dat volgens Leary vervolgens meewerkend gedrag van de omgeving in gang zet.

12.2.2. Participatie

Participatie is een belangrijke doelstelling van het algemeen bestuur van Waterschap Rivierenland.¹³⁵ In het bestuursakkoord 2015 – 2019 van het algemeen bestuur van Waterschap Rivierenland is de volgende tekst opgenomen: ‘Er is een breed bestuurlijk draagvlak voor onder andere meer interactieve planvorming, samenwerking met belangenorganisaties en het betrekken van burgers bij beheertaken van het waterschap. De blik naar buiten biedt kansen om dienstbaar te zijn naar de maatschappij én uitdagend, uitnodigend te zijn voor inbreng vanuit die maatschappij’.

12.3. Traditioneel bouwproces

Traditionele contractsoorten in de civiele techniek zijn de zogenaamde klassieke contractsoorten. De voornaamste zijn: het RAW-bestek¹³⁶, een bouwteam en de onderhandse opdracht. Het RAW bestek is een doordacht systeem. Door technische en juridische aspecten te selecteren leidt dit uiteindelijk tot een geschreven bestek. Een bouwteam is een soort van werkgroep waar gemeenschappelijk de opdrachtgever en opdrachtnemer letterlijk bij elkaar aan tafel zitten. De kennis en ervaring van de deelnemers over de problematiek wordt samengevoegd om tot een oplossing te komen. De projectvoorbereidingen en realisatie wordt ook in dit teamverband opgepakt. Een onderhandse opdracht ten slotte is een contractvorm waarbij de opdrachtgever de projectvoorbereidingen uitvoert en de realisatie van het project één-op-één aan een aannemer opdraagt. Er wordt één aannemer uitgenodigd prijs op te geven om vervolgens het project uit te voeren.

Specifieke kenmerken van traditionele contracten zijn dat ze veelal op een projectmatige manier worden uitgevoerd en een strikte scheiding in projectfasen heeft. Projectmatig werken is een project vanaf de start tot eind op een logische wijze doorlopen. De projectfasen zijn onderverdeeld in initiatief-, definitie-, voorbereidings-, realisatie- en nazorgfase. Het project start met de initiatieffase en wordt afgesloten met de nazorgfase. Elke fase volgt de voorgaande fase op pas als deze is afgerond; de projectactiviteiten worden achter elkaar uitgevoerd. Een ander kenmerkend voor dit traditionele bouwproces is dat de (aannemers)markt pas wordt ingeschakeld als de opdrachtgever (al dan niet bijgestaan door een adviseur) een oplossing voor het probleem heeft gevonden. In deze werkwijze wordt de creativiteit van de markt niet, of beperkt gebruikt. Omdat de opdrachtgever zelf de oplossing voor het probleem zoekt, is specificeren minder van belang. Als een probleem was onderkend, wordt direct naar een (technische) oplossing gezocht. Dit proces verloopt iteratief (soms met vallen en opstaan). De uiteindelijk gekozen oplossing werd in de vorm van een bestek aanbesteed en een aannemer bouwde wat wordt voorgeschreven. Rolverdeling is traditioneel: opdrachtgever bepaald eindresultaat – opdrachtnemer voert alleen uit.

Wanneer van een afstand gekeken wordt naar het traditionele bouwproces, dan zit dit proces heel logisch en gestructureerd in elkaar. Het bouwproces verloopt van grof naar fijn. Naarmate het proces vordert, wordt het project gedefinieerd door elkaar opvolgende en steeds gedetailleerdere beslissingen. Elke beslissing brengt zekerheid over de uitgangspunten voor het vervolg en daardoor neemt de onzekerheid af. Elke beslissing is gericht op een verdere inperking van de resterende oplossingsruimte. Maar de praktijk laat vaak iets anders zien. De traditionele wijze waarop projecten worden gere-

¹³⁵ Bron: bestuursakkoord ‘Veilig en vernieuwend’, bestuursakkoord voor de periode 2015-2019 van het algemeen bestuur van Waterschap Rivierenland, 11 mei 2015 (red.), terug te vinden op website www.waterschaprivierenland.nl

¹³⁶ De afkorting RAW staat voor Rationalisatie en Automatisering in de Grond-, Water- en Wegenbouw en is mede ontwikkeld door stichting CROW uit Ede

liseerd, is veelal gekenmerkt door een technocratische benadering. Het probleem is nauwelijks bekend of een oplossing wordt al bedacht. Deze standaard manier van werken is dan ook dat vrijwel direct een ontwerpende afdeling of ingenieursbureau wordt ingeschakeld, dat voor de oplossing van het gesignaleerde probleem een voorlopig ontwerp, een definitief ontwerp en een bestek maakt. Te weinig tijd wordt besteed aan probleemanalyse en het programma van eisen. Het blijvend structureel scheiden van eisen en oplossingen is niet ingebakken in de werkwijze. Leidend thema is niet zozeer reductie van onzekerheden en fouten, maar vergroten van het (technische)detailniveau van de uitwerking. De ontwerpfase kost vaak veel tijd, waardoor de aannemer – als laatste in de keten – nogal eens een vliegende start moet maken. Daardoor is het vaak moeilijk om voldoende vrij inzetbaar personeel en materieel vrij te maken. Ook ligt het uitvoeringsproces in de bestekdocumenten voor een groot deel vast door keuzes van de opdrachtgever, zonder dat dit is afgestemd op de aannemers- en uitvoering specifieke omstandigheden. Na gunning vindt regelmatig een reeks bestekwijzigingen plaats, omdat het vooraf bedachte toch niet tot het gewenste resultaat leidt. Het traditionele proces kenmerkt zich door abrupte (en soms onvolkomen) faseovergangen en de kans op voortdurende (kostenverhogende) bijstellingen. Partijen in de projectketen werken in strikt gescheiden verantwoordelijkheden, waardoor efficiëntie door integratie heel lastig is. ‘Verspilling’ lijkt in het traditionele model een gewoonte geworden.¹³⁷

Bouwteam

Een bouwteam is een contractvorm waarbij opdrachtnemer en opdrachtgever al vanaf de start van het project, gezamenlijk het project voorbereiden en ontwerpkeuzes samen maken. Verschil tussen RAW bestek en bouwteam is dat een RAW bestek de opdrachtgever het project ontwerpt, bij een bouwteam is dit een gezamenlijk proces. Voordelen van een bouwteam zijn in de eerste plaats dat met behulp van het bouwteam een zo optimaal mogelijk ontwerp opgesteld kan worden. Alle deskundigen zitten aan tafel, en daarom kunnen zij al in een vroeg stadium de mogelijkheden en onmogelijkheden van een ontwerp inventariseren, en tevens overleggen over alternatieven, product- en materiaalkeuze, kosten en tijdconsequenties. Wanneer het bouwteam ook in de realisatiefase operationeel blijft, is een tweede voordeel het betere verloop van het bouwproces. Immers, het bouwteam kan in alle fases van het bouwproces meer gefundeerde afwegingen maken dan wanneer de opdrachtgever of de aannemer dat alleen zou moeten doen. Ook kunnen de werkzaamheden beter op elkaar worden afgestemd.¹³⁸

Alliantie

Een alliantie lijkt veel op een bouwteam maar kan in principe bij elke contractvorm worden toegepast. Kenmerk van een alliantie is dat opdrachtgever en opdrachtnemer een volledig gedeeld risico dragen en zijn samen verantwoordelijk voor het dragen van de gevolgen (kosten, tijd en dergelijke) als het risico optreedt. Alliantiecontracten zijn volledig gebaseerd op deze vorm van risicoverdeling. Immers risicoverdeling zou bij elk willekeurig contract kunnen worden geregeld. Voorbeeld is een D&C-contract met een alliantie voor de financiering.

Bij een alliantiecontract wordt een budget gereserveerd voor onvoorziene gebeurtenissen. Zowel opdrachtgever als opdrachtnemer dragen bij aan dit budget. Indien een ongewenste gebeurtenis optreedt wordt deze betaald uit de reservering. Als aan het einde van het project budget overblijft wordt dit verdeeld over opdrachtgever en opdrachtnemer.

12.4. Innovatie bij geïntegreerde contractvormen

Medewerkers worden actief gestimuleerd nieuwe ideeën aan te brengen en het werk anders (beter) te organiseren. Medio 2016 zijn een viertal innovatieconsulenten aangesteld om de medewerkers hierin te stimuleren. Innovatie is voor Waterschap Rivierenland letterlijk aan de slag gaan en ontdekken waar knelpunten of problemen ontstaan en hoe deze op een betere of slimmere manier opgelost

¹³⁷ Bron: Leidraad voor Systems Engineering binnen de GWW-sector, April 2007 (red.)

¹³⁸ Bron: <http://www.wieringa-advocaten.nl/nl/weblog/2011/02/11/bouwteam-revisited/pg/19/45>. Gelezen 2 november 2016 (red.)

kunnen worden. Het waterschap gebruikt sinds relatief korte tijd, innovatieve contracten om overeenkomsten met marktpartijen en aannemers aan te gaan. Waar voorheen gebruik gemaakt werd van traditionele contracten, worden tegenwoordig steeds meer innovatievere vormen toegepast. Het verschil tussen de traditionele en innovatieve vorm onderscheidt zich door scheiding in projectfasen. Een traditioneel contract heeft een duidelijk onderscheidt tussen projectvoorbereiding (opdrachtgever) enerzijds en projectrealisatie (opdrachtnemer) anderzijds. Toe te passen omgevingsmanagement is hierbij typisch een taak van de opdrachtgever. Al in een vroeg stadium heeft Waterschap Rivierenland contact met betrokken stakeholders. Maar ook in de realisatiefase blijft het waterschap het omgevingsmanagement uitvoeren onder het motto 'ze kennen me al en hebben al zaken met me gedaan, dat praat een stuk makkelijker'. Bij innovatie en de geïntegreerde contractvormen is dit anders. De opdrachtgever is eveneens vanaf de start van het project in contact met stakeholders. Zodra het project wordt overgedragen aan de opdrachtnemer (vaak een aannemer), wordt ook het omgevingsmanagement een taak van hem. Voor het waterschap en de aannemer een nieuwe manier van werken!

Waterschap Rivierenland heeft bewust gekozen omgevingsmanagement bij een geïntegreerd contract op te delen. Deze manier van samenwerken noemt kan worden genoemd het zogenaamde gezamenlijk uitvoeren van omgevingsmanagement, het onderscheidt zich door gezamenlijk uitvoeren van de projectcommunicatie. De publiekscommunicatie is en blijft de taak van de opdrachtgever, communicatie met de bewoners en overige uitvoeringscommunicatie wordt de verantwoordelijkheid van de opdrachtnemer. Communicatie ervaringen van Waterschap Rivierenland met gelijksoortige geïntegreerde contracten liggen hieraan ten grondslag. De problematiek heeft betrekking op de samenwerking tussen, afstemming met en belangenbehartiging van zowel de opdrachtgever als de opdrachtnemer.

Behouden van draagvlak is hét belangrijkste thema Waterschap Rivierenland, nu maar vooral ook voor toekomstige dijkversterkingsprojecten. Waterschap Rivierenland voorziet wel degelijk risico's bij het opdelen van de communicatie, het gezamenlijk omgevingsmanagement. Is de opdrachtnemer wel in staat projectdraagvlak te continueren en worden haar belangen wel voldoende behartigd door de opdrachtnemer? En wat vinden de stakeholders om zaken te doen met een 'andere' partij dan zij gewend waren te doen? Kwesties die het waterschap lastig vindt om te managen.

Systeemgerichte contractbeheersing (Systems Engineering)

Veel projecten worden tegenwoordig uitgevoerd op basis van een systeemgerichte contractbeheersing. Hierbij wordt een project gezien als een verzameling van activiteiten die erop gericht zijn de eisen uit het contract te realiseren en de risico's optimaal beheersen. Voorbeelden van dit soort activiteiten zijn risicobeheersing, technische zaken, contractbeheersing en omgevingsmanagement. De opdrachtgever hanteert contractbeheersing met een hoge mate van efficiëntie en effectiviteit en maakt daarbij gebruik van het kwaliteitssysteem van de opdrachtnemer en voert regie op afstand.¹³⁹

De kernelementen van systeem gerichte contractbeheersing kan als volgt worden samengevat:

- het op een gestructureerde wijze specificeren van een behoefte (functioneel specificeren van het programma van eisen (PvE);
- het op een gestructureerde wijze ontwerpen van een passende oplossing bij het PvE;
- het op een correcte wijze realiseren van deze oplossing;
- het op een juiste wijze beheren van de gerealiseerde oplossing;
- het op een juiste wijze verifiëren en valideren;
- het op een beheerste wijze managen van het gehele systeem gedurende zijn levensduur.

¹³⁹ Bron: <http://www.aquiferadvies.nl/diensten/procesbeheersing>. Gelezen op 15 juli 2015 (red.)

Bovenstaande punten bevestigen dat systeemgerichte contractbeheersing een goede methode is dat de gehele levenscyclus van projecten kan ondersteunen en een prima methode is overzicht te behouden.¹⁴⁰

12.5. Beschrijving verschillende rollen IPM model

Projectmanager

De projectmanager is primair verantwoordelijk voor het bereiken van het projectresultaat. Hij wordt hierop aangesproken door de opdrachtgever binnen Waterschap Rivierenland. De projectmanager stuurt het projectteam aan, bewaakt de onderlinge raakvlakken binnen het team en zorgt voor het samenbindend leiderschap dat de spelers tot een team bindt en het teamgevoel wordt versterkt. De projectmanager is de spin in het web, de natuurlijke sparringpartner en de intermediair tussen opdrachtgever en het projectteam. Contacten op bestuurlijk niveau worden onderhouden door de directie.

Projectmanagement betekent voor de projectmanagers inzicht te houden in de stand van zaken op het gebied van kwaliteit, geld, tijd en scope op ieder moment in het project. Van iedere activiteit aantonen wat het heeft opgeleverd, wat de kosten waren en hoeveel tijd het heeft geduurd. Integrale projectbeheersing zorgt voor de controle van tijd, geld en kwaliteit (techniek) gedurende de life cycle. Sturing is gebaseerd op risicomanagement. De manager projectbeheersing en ook de risicomanager, zijn verantwoordelijk voor de beheersing van de projectrisico's, ook van de overige disciplines.

Manager projectbeheersing

De manager projectbeheersing is verantwoordelijk voor de aspecten tijd/planning, geld/budget, kwaliteit, scope en risicobeheersing. Eveneens ook voor de project brede voortgangsrapportages en documentbeheersing. Hij is zowel toetsend (primair op het functioneren van het systeem en de interne processen van het project) als ondersteunend en is daarmee een belangrijke sparringpartner voor de andere kernrollen. Hij stelt zich onafhankelijk op.

Omgevingsmanager

Omgevingsmanagement is verantwoordelijk voor de maatschappelijke inbedding van het project en is daarmee de intermediair tussen de projectorganisatie en haar omgeving. De informatie over en afspraken met de stakeholders worden vanuit omgevingsmanagement aan het (technisch) management gerapporteerd. Een taak van de omgevingsmanager is zorgen voor de interactie met de omgeving om draagvlak te creëren en te behouden. Publiekgericht netwerkmanagement staat bij dit alles centraal. De omgevingsmanager probeert begrip en vertrouwen te verkrijgen in de omgeving en tot een effectieve samenwerking met omgevingspartijen te komen. De omgevingsmanager heeft een duidelijke signaalfunctie vanuit de omgeving in het projectteam, in- en extern invloeden die van belang zijn voor het project. Kortom alle partijen die een belang in of rol hebben met het project, zijn onderdeel van de omgeving en daarmee het werkveld van de omgevingsmanager.¹⁴¹ Partijen met ieder hun eigen achtergronden en cultuur. De omgevingsmanager werkt nauw samen met vakspecialisten en technici, juristen en controllers, mensen die een specifiek belang en een geheel eigen werkwijze hebben.

Technisch manager

De technisch manager is verantwoordelijk voor de technisch inhoudelijke zaken van het project. Zijn functie vereist geen diepgaande technische kennis maar wel vakinhoudelijke proceskennis. Juist in de planstudiefase is een generalistische vakinhoudelijke proceskennis zeker een vereiste. Onder verantwoordelijkheid van de technisch manager wordt de technische scope in de vorm van (functionele) specificaties richting marktpartijen geformuleerd. Ook levert de technisch manager een bijdrage in de vorm van technisch inhoudelijke inbreng bij het formuleren van de systeem-, proces- en producttoetsen richting marktpartijen tijdens de realisatiefase als onderdeel van systeemgerichte contractbeheersing. De technisch manager levert eveneens een bijdrage in de vorm van benoemen van risi-

¹⁴⁰ Bron: Leidraad voor Systems Engineering binnen de GWW-sector, April 2007 (red.)

¹⁴¹ Bron: Boek 'Omgevingsmanagement', uitgave van de gemeente Amsterdam, 2010 (red.)

co's, toetsen en een bijdrage leveren aan de uitvoering van de systeem-, proces- en producttoetsen. Dit alles onder de verantwoordelijkheid van de projectmanager. Het moge duidelijk zijn dat daarbij nauw moet worden samengewerkt met omgevingsmanagement (wensen, eisen en beperkingen vanuit omgeving) en contractmanagement (vertaling naar contractvoorwaarden en in latere fase technische inbreng bij de contractbeheersing).

Manager contractbeheersing

Contractmanagement is verantwoordelijk voor de procesmatige beheersing van het vaststellen van de inkoopbehoefte, het opstellen van het inkoopplan, de contractvoorbereiding, aanbesteding en contractbeheersing (contractbewaking) binnen de randvoorwaarden van tijd, geld, kwaliteit en risico. Functioneel specificeren is de methode om een koppeling te leggen tussen de eisen vanuit opdrachtgever en omgeving. De contractmanager kan zo de mogelijkheden van de markt optimaal benutten en tegelijkertijd risico vanuit de markt beheersen. De contractmanager is verantwoordelijk voor de beheersing van het gehele proces vanaf contractvoorbereiding, aanbesteding tot en met uitvoering van het project. De contractmanager is ook degene die de dagelijkse contacten onderhoudt met de marktpartij(en).

Controller

De projectcontroller maakt geen deel uit van het IPM-projectteam (en is daarmee ook geen kern rol), maar heeft zowel richting de projectmanager als de opdrachtgever een rol om te toetsen of een project op alle aspecten 'in control' is. Om hieraan invulling te geven doorloopt een projectcontroller periodiek hetzelfde proces als de IPM-rolhouders, waarbij de inhoudelijke invulling van dat proces afhangt van het type project, de fase waarin het project verkeert en de risico's die op dat moment spelen.

12.6. Operationele indicatoren

De operationele indicatoren (handvatten) voor de interviews zijn:

Contractvorming

- samenwerking in een project;
- omgevingsmanagement binnen contractvormen;
- gedeelde verantwoordelijkheden en bevoegdheden;
- rolverdeling bij gezamenlijk omgevingsmanagement;
- verwachtingen voor gezamenlijk omgevingsmanagement.

Projectorganisatie

- omgevingsmanagement als IPM;
- gelijkwaardigheid van de rollen;
- samenwerking van de rollen;
- verantwoordelijkheden duidelijk.

Stijl omgevingsmanagement

- herkennen van drie oriëntaties als stijl;
- toepassen van drie oriëntaties;
- verantwoordelijkheid;
- communiceren op zelfde golflengte.

12.7. Checklist als hulpmiddel voor de interviews

Checklist interviews voor onderzoek naar omgevingsmanagement bij het geïntegreerde contract D&C

Verklaring afkortingen:

OG = opdrachtgever, ON = opdrachtnemer, OM = omgevingsmanagement, EMVI = economisch meest voordelig inschrijving, GC = geïntegreerd contract, S-T-O = strategisch-tactisch-operationeel

- a. Hebt u bezwaar dat het gesprek wordt opgenomen? (gesprek wordt gewist nadat onderzoek is afgerond);
- b. Mag ik u opnemen als bronvermelding?
- c. Mag ik u nogmaals benaderen/een vervollgesprek indien dit nodig is?
- d. Doel van het gesprek is inzicht te krijgen in de procesgang van OM bij D&C-contract, zoeken naar methode van OM bij GC en ervaring delen.

Contractvorming

1. Welke contractvorm is bij uw project toegepast in zowel de voorbereiding als uitvoering van het project?
2. Waarom is gekozen voor deze specifieke contractvorm?
3. Hoe was in de voorbereiding de rolverdeling t.a.v. het omgevingsmanagement (opdrachtgever)?
4. Is het omgevingsmanagement opgedeeld? (deel OG en deel ON)
5. Zo ja, in welke projectfase is het omgevingsmanagement overgegaan naar ON?
6. Zijn taken en bevoegdheden voor u als OM goed vastgelegd?
7. Voor welk deel is de OG nog verantwoordelijk voor het OM?
8. Welke rolverdeling hebben de partijen daarbij gehad?
9. Wat is de ervaring bij deze rolverdeling?
10. Welke verantwoordelijkheden hebben de partijen daarbij gehad?
11. Wat verliep goed en vooral niet goed bij deze rolverdeling en verantwoordelijkheden?
12. Wat hebt u eventueel gemist in het contract?
13. Op welk moment is OM overgegaan van OG naar ON?
14. Op welke wijze wordt aangetoond dat voldoende duidelijk is wat OG en ON van elkaar verwachten?
15. Welke problemen hebt u eventueel ondervonden bij deze overgang?
16. Welke bevoegdheden worden overgedragen van de OG aan de ON?
17. Tot welk niveau worden deze bevoegdheden overgedragen?
18. Welke eisen stelt u aan de samenwerking tussen de partijen?
19. Hoe verloopt de samenwerking tussen de partijen, is er sprake van teamgeest?
20. Welke onderdelen moeten (volgens u) worden opgenomen in het samenwerkingsmodel (denk bijvoorbeeld aan taken en bevoegdheden / mandaat)?
21. Wat is een werkzame taakverhouding tussen de betrokkenen?
22. Wat zijn praktische tips en trucs, de do's en don'ts? (voor de verbetering van de samenwerking)?
23. Wat is de ideale manier om samen te werken tussen de partijen (los van wet- en regelgeving)?
24. Hoe worden de partijen over en weer geïnformeerd over elkaars voortgang?
25. Onder welke voorwaarden volgens u wordt gezamenlijk omgevingsmanagement een succes en wanneer niet?
26. Komen de door u aangegeven aspecten / voorwaarden voor een optimale samenwerking voldoende tot uiting in het model?
27. In hoeverre functioneert het model wel of niet? Op welke problemen stuiten de partijen bij het gebruik van het model? En op welke wijze worden deze opgelost met welk resultaat?

28. Wat waren de verwachtingen bij het gezamenlijk uitvoeren van omgevingsmanagement? Zijn deze verwachtingen uitgekomen?
29. Wat zijn de eventuele verbeteringswensen?
30. Welke voor de beide partijen belangrijke kernpunten waren er en hoe zijn deze geborgd in het proces?
31. Wat is volgens u een goede methode voor gezamenlijk OM?

Organisatie

1. Wat is de organisatievorm van het project (IPM)?
2. Welke ervaring hebt u met de onderlinge rolverdeling en gelijkheid van de rollen?
3. Zo ja, hoe is deze gelijkwaardigheid geborgd?
4. Was omgevingsmanagement ondergeschikt aan de contractspecialist of een zelfstandige rol?
5. Hoe verliep de samenwerking? (constructief/ieder voor zich)?
6. Waren verantwoordelijkheden duidelijk en vastgelegd?
7. Wat ging er goed en vooral niet goed bij de onderlinge samenwerking?
8. Is er voldoende overleg tussen de IPM rollen om tot een goede afstemming en samenwerking te komen?
9. Zo ja, hoe is daarmee tussen de rollen mee omgegaan?

Stijl: oriëntaties (strategisch=coalities, technisch inhoudelijk=overtuigen, communicatief=samen doen)

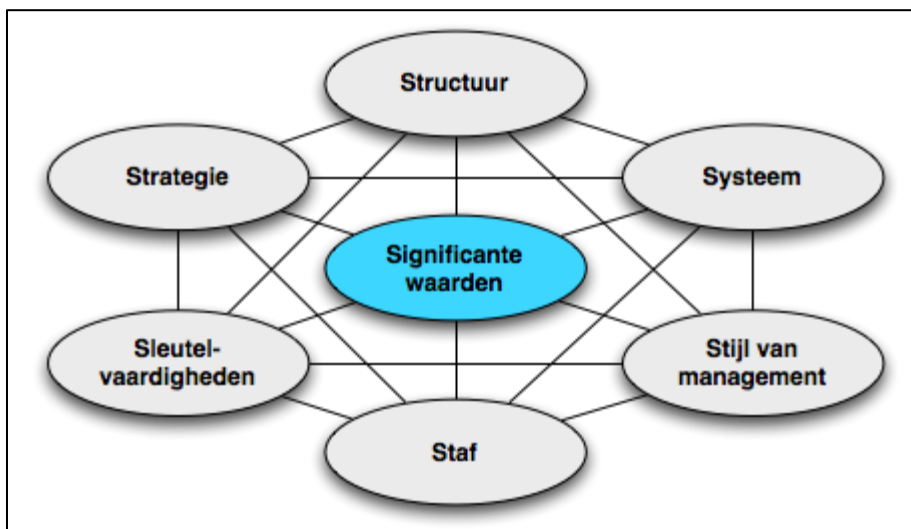
1. Op welke wijze worden de stakeholders benaderd? (overleg/overtuigen/samen doen?)
2. Hoeveel invloed hebben de stakeholders? Is er een mogelijkheid voor (beperkte) inspraak / meedenken, meebeslissen voor de stakeholders?
3. Worden er coalities aangegaan met stakeholders of derden (b.v. combi project met gemeente)?
4. Wie is dan verantwoordelijk voor deze communicatie met de stakeholders?
5. Is deze verantwoordelijkheid vastgelegd in het contract? (duidelijk voor iedereen)
6. Omgevingsmanagement onderscheidt een drietal niveaus.
7. Strategisch niveau: bestuurlijk niveau: OM door opdrachtgever.
8. Tactisch niveau: zowel bestuurlijk als uitvoering technisch: OM door beide partijen
9. Operationeel technisch: OM door opdrachtnemer.
10. Samenwerking tussen beide partijen op tactisch niveau. Dit kan door campagne voeren. Hoe wordt dit in de praktijk tot uiting gebracht?
11. Zal samenwerken van de OM van de OG en ON beter gaan als 'dezelfde taal' wordt gesproken?
12. Herkent u dit en wat is dan 'dezelfde taal'?
13. Zou een junior OM dit ook kunnen of is dat afhankelijk van leeftijd/ervaring?
14. Heeft dat volgens u te maken met de persoon/betrouwbaarheid/integer/elkaar beter en langer kent?
15. Wat doe je als je als OM OG juist niet dezelfde taal spreekt met de OM van de ON?
16. Welke skills heb je als OM nodig?

Eigen inbreng

1. Hebt u zelf nog vragen of opmerkingen n.a.v. het interview?

12.8. Strategische analyse: 7S-model van McKinsey

Het 7S-model is ontworpen door McKinsey medewerkers Richard Pascale en Anthony Athos en werd geïntroduceerd in 'The art of Japanese Management' in 1981. Het model werd mede ontwikkeld door Tom Peters en Robert Waterman aan het einde van de jaren zeventig. McKinsey heeft het model als eerst veelvuldig ingezet. Deze (voormalig) werknemers van McKinsey hebben het systeem ontworpen om aan de hand van zeven vaste factoren om de prestaties van een onderneming te kunnen analyseren. Deze factoren moeten als integraal worden beschouwd en beïnvloed, om zo een effectieve en efficiënte organisatie te realiseren. Uit het model wordt duidelijk dat er geen eenduidige manier van slagen is die voor elk bedrijf geldt, maar dat sturing wel degelijk mogelijk is. De benadering van elk van de 7 factoren beïnvloedt ook de andere 6 en moet deze daarom ook ondersteunen. Op deze manier worden alle factoren, en daarmee de gehele organisatie, versterkt. Belangrijk is dus dat er samenhang is tussen alle factoren. Verandering (beweging) van een S betekent onherroepelijk beweging van alle S-en. Een korte toelichting van de betekening van de S-en is hieronder beschreven.



Figuur 15: 7S model McKinsey

Het model onderscheidt zogenaamde zachte en harde factoren. Harde factoren (strategie, structuur en systeem) in het 7S model zijn makkelijker om te identificeren en te veranderen dan de zachte factoren. Harde factoren zijn zaken die je kunt bedenken en uitvoeren, zoals het maken van een strategisch plan, de organisatie in kaart brengen, formele processen uitwerken en communicatiesystemen uitrollen.

De vier zachte factoren (sleutelvaardigheden, significante waarden, stijl en staf) die in het 7S model benoemd worden zijn moeilijker om te vatten, en daarom ook moeilijker om te beïnvloeden. De zachte factoren hebben vooral te maken met de bedrijfscultuur. Dit zijn zaken die alleen zijn te beïnvloeden en niet kunnen worden opgelegd. De zachte factoren zijn volgens de makers van het 7S model minstens zo belangrijk als de harde factoren waar we het hier boven over hadden. Hieronder de 7S factoren kort uitgelegd.¹⁴²

a. *Significante waarden (Shared values)*

Het onderling verbindende centrum van het model zijn de Gedeelde waarden. Dit is de Centrale overtuiging en houding, waar de onderneming voor staat en in gelooft. Bijvoorbeeld resultaatgerichte cultuur (risico nemen) of meer procesgerichte cultuur (risico mijden)?

b. *Strategie*

De strategie betreft de doelstellingen van een organisatie en de wegen waarlangs de organisatie deze tracht te bereiken. Is er vanuit de geformuleerde missie een organisatie brede overeenstem-

¹⁴² Bron: <http://www.managementgoeroes.nl/management-modellen/7s-model/>. Gelezen op 5 april 2016 (red.)

ming en consistentie in doelstellingen? Bijvoorbeeld markt-, klant-, of meer productgerichte benadering?

c. Structuur

De structuur van een organisatie betreft de verdeling en groepering van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden in een afgestemde ordening van uitvoerende activiteiten en functies. Is de onderneming meer gecentraliseerd met weinig bevoegdheden voor de individuele medewerkers of bestaat de organisatie uit meerdere autonome eenheden met elk hun eigen bevoegdheden?

d. Systemen

De systemen omvatten alle formele en informele werkwijzen, procedures, voorschriften en afspraken. Essentieel is de uitvoering te vergelijken met de vastgestelde standaards, de verschillen te identificeren en in geval van een significant verschil maatregelen te nemen om te verzekeren dat alle middelen op een effectieve en efficiënte wijze worden gebruikt om de doelen van de organisatie te verwezenlijken.

e. Staf

Het personeel verwijst naar een aantal zaken. Enerzijds zijn dat zaken als afwezigheid, verzuim en het opleidingsniveau. Anderzijds betreft het abstractere zaken zoals motivatie en flexibiliteit van de medewerkers.

f. Stijl van management

Hiermee wordt niet bedoeld de persoonlijkheden van het management, maar wel de manier waarop handelen en gedrag van de managers op de medewerkers in de organisatie overkomen. Zijn de managers directief of meer coachend naar hun medewerkers? Doorslaggevend is niet wat er wordt gezegd, maar wat het management doet.

g. Sleutelvaardigheden

Wat doet de eigen onderneming schitteren? Waarin is de onderneming goed? Te denken valt aan organisaties die bekend zijn vanwege de dienstverlening, innovatieve kracht of productievermogen. Werken er veel ervaren medewerkers in de organisatie die vrijheid van handelen nodig hebben of meer onervaren medewerkers bij wie een zekere sturing van bovenaf gewenst is?¹⁴³

12.9. Discussiegesprek 1: Marjolein Brandt (APPM Hoofddorp)

Gesprek met mevrouw Marjolein Brandt, Omgevingsmanager bij adviesbureau APPM te Hoofddorp.
Datum: 24 mei 2016.

MB = Marjolein Brandt, GD = Gijsbert Derksen

GD ligt de conclusie van het onderzoek toe. De eerste conclusie is dat gezamenlijk omgevingsmanagement bij een D&C-contract niet mogelijk is. Zij vindt dat dit afhankelijk is hoe de taken zijn verdeeld, twee kapiteins op het schip werkt niet. Samenwerken klinkt goed maar het moet wel duidelijk zijn wie het laatste woord heeft.

Belangentegenstrijdigheid

GD ligt de conclusie toe en ook de aanbevelingen. MB denkt na en is het eens met de conclusie. Als je het samen wil doen dan heb je een belangen tegenstrijdigheid. Hoe ga je dan om met ontwerpkeuzes en honorering van de klantwens? De aannemer heeft een financieel belang terwijl de opdrachtgever meer politieke belangen heeft. MB neigt naar een andere samenwerkingsvorm bij gezamenlijk omgevingsmanagement, bouwteam of alliantie.

Behartigen van gedeelde belangen

GD ligt aanbevelingen toe: als je het echt werkbaar wil hebben, maak er dan een team van. Uit onderzoek blijkt dat er grote behoefte is aan het eerder betrekken van de opdrachtnemer in het proces om gezamenlijk een visie en strategie te bepalen hoe om te gaan met de omgeving. Optie is om met voorselectie te werken tijdens de aanbesteding, beter is werken in bouwteam of alliantie. MB vraagt

¹⁴³ Bron: www.strategischmarketingplan.com/marketingmodellen/7S-model-mckinsey. Gelezen op 29 januari 2016

hoe GD de rolverdeling en belangen ziet? GD legt de vraag terug, hoe ziet MB dit? Heeft zij hier ervaring mee? MB verteld dat dit een onderwerp wordt voor de landelijke omgevingsmanagement dag in Den Bosch op 23 juni 2016. Het gaat erom dat je de gedeelde belangen goed moeten kunnen blijven behartigen. De aannemer niet alleen zijn commerciële belang behartigen maar ook het belang van de opdrachtgever (omgevingsbelang en imago).

Bonus en malus en omgevingstevredenheid

Bonus en malus systeem werkt dan prima. MB bevestigt dit. Bonus en malus systeem dat gebaseerd is op omgevingstevredenheid. Maar hoe meet je dat dan? Enquête is een optie? GD omgevingstevredenheid is meetbaar maar hoe zit het met de gevoelskwestie. Als opdrachtgever heb je een bepaald (positief) gevoel bij een omgevingsmanager, degene moet wel in het team passen. De klik die er onderling moet zijn. MB is het hiermee eens. Omgevingstevredenheid moet dan een onderdeel zijn van het contract, bonus en malus ook toegepast is nog beter. Stel dat de verwachting van de opdrachtgever m.b.t. omgevingsmanagement helemaal is dichtgetimmerd in het contract, en vervolgens gebeurd er iets in de omgeving dat niet is beschreven, dan is de omgeving per saldo nog steeds niet tevreden. Beter is de opdrachtnemer zelf laten definiëren wat omgevingstevredenheid is. MB vervolgd, beter is juist niet volledig verwachtingen omgevingsmanagement geheel beschrijven. Het gaat helemaal niet om alleen maar klachten. Want hoeveel mensen nemen nog de moeite om te klagen? Het feit dat je weinig klachten hebt, betekend niet dat je omgeving tevreden is.

Randvoorwaarden voor de opdrachtnemer is bijvoorbeeld een x-aantal overleggen plannen en voor de rest zo weinig mogelijk vastleggen in contracten. MB stelt dat gezamenlijk omgevingsmanagement onder voorwaarden moet kunnen. Maar als contracteis moeilijk te beschrijven is. Klantwensen van de omgeving is lastig te specificeren en te vertalen naar ontwerpkeuzes. Als opdrachtgever en opdrachtnemer gezamenlijk omgevingsmanagement doen, dan geldt dat ze dus ook gezamenlijk de klantwensen gaat verzamelen, gezamenlijk de honoreringsdiscussie voert in de voorbereidingsfase. Punt is dat opdrachtnemer niet eerder in de voorbereidingsfase betrokken kan worden, reden is het aanbestedingsbeleid en wetgeving. De behoefte is er wel blijkt uit het onderzoek maar de mogelijkheid niet. GD blijkt dat opdrachtgever niet uit het proces weg kan, hij moet betrokken blijven bij omgevingsmanagement tijdens uitvoering. Laat dan de opdrachtnemer eerder meedenken in dit proces. Eerder is vóór aanbesteding.

GD Past het gezamenlijk omgevingsmanagement binnen het D&C-contract? MB bevestigt dat niet mogelijk is. Reden is dat opdrachtnemer niet eerder in het proces betrokken kan worden. Alliantie of bouwteam is een betere samenwerkingsvorm.

12.10. Discussiegesprek 2: Hans Verkerk (Waterschap Rivierenland)

Gesprek met de heer Hans Verkerk, Senior omgevingsmanager bij Waterschap Rivierenland.

Datum: 8 juni 2016.

HV = Hans Verkerk, GD = Gijsbert Derksen

Hans valt op dat conclusies op strategisch, tactisch en operationeel niveau zijn beschreven en vraagt zich af of dit een bewuste keus is geweest. GD Dat klopt, dat is inderdaad het geval, na overleg met studiebegeleider en de opdrachtgever. In hoeverre geef je antwoord op de vraagstelling als het over vier niveaus is verdeeld. GD Uitgangspunt van onderzoek was ook specifiek gericht op het operationeel niveau, gedurende het onderzoek is de scope veranderd en zijn alle vier niveaus beschreven.

Operationeel niveau

HV Kan het opgestelde model op operationele niveau nadrukkelijker beschreven worden? Doel is immers een hanteerbaar model op te stellen. Kun het model meer aangescherpt en vormgegeven? In hoofdstuk 7 zijn voldoende handvatten daarvoor beschreven. Kun je wat meer nadrukkelijke uitspraken doen over de onderlinge samenwerking? En wat heb je onder model verstaan toen je aan het onderzoek begon? De conclusie is dat een D&C-contract niet echt geschikt is, je kunt contractuele

afspraken maken maar de persoon zelf niet kiezen. Voorwaarde voor gezamenlijk omgevingsmanagement is dat dit een goed team moet zijn en vooral vroeg samen optrekken. Van daaruit de aanbeveling dat een bouwteam en alliantie beter is. Maar ook bij deze samenwerkingsvormen geldt dat omgevingsmanagers een team moeten zijn, het gaat hier ook om mensen en hoe selecteer je dan?

Menselijke kant

HV noemt als voorbeeld dijkversterkingsproject GoWa, daar wordt voor 90% het opdrachtnemers-team geselecteerd op managementdrives. Selecteren op karakter, wie je bent, je gedrag en omgang met mensen. Assessment is een goede methode hiervoor. Dit geldt ook voor het team van de opdrachtgever (projectteam). Op papier wordt de opdrachtnemer geselecteerd en na een assessment wordt de definitieve keus gemaakt. De menselijke kant zit in het onderzoek nadrukkelijk verweven.

HV beaamt dat omgeving moeilijk in contracteisen is te specificeren. 'Je weet immers niet wat er allemaal tijdens uitvoering gaat gebeuren en dus niet te beschrijven. En dat wil je niet, je gaat je inspannen om alles te specificeren om zekerheid te scheppen maar dat werkt nu eenmaal niet. Maar weet je als opdrachtgever zeker dat je de juiste en gewenste persoon op het werk krijg, dan wordt omgevingsmanagement veel meer algemener beschreven om dat men weet dat het toch wel goed komt'. HV 'Misschien moet je dan veel meer een uitvraag opstellen op basis van persoonlijke vaardigheden? Uiteindelijk wil je een goede omgevingsmanager hebben waar een uurtarief voor wordt vergoed en het werk goed loopt, dan ben je klaar. En tijdens de rit houdt je elkaar scherp'.

Externe omgevingsmanager

GD Stelt de volgende hypothese 'We halen omgevingsmanagement uit het contract, huren een goede omgevingsmanager in voor het project en hij of zij behartigt dan zowel de rol van de opdrachtgever als van de opdrachtnemer. Een omgevingsmanager namens beide partijen'. 'Krijg je dan geen conflict dat deze persoon belangen moet behartigen van een partij waarmee je niet mee gebonden bent?' HV vindt dit geen probleem, bezwaren tegen plannen van de aannemer moet een omgevingsmanager zakelijk benaderen en dan maakt het niet uit of dit een derde partij is. Hij zou altijd de afweging moeten maken of de omgeving in de weerstand moet blijven en daarmee veroorzaakt een lastige procedure dat ook geld kost of kom je hem tegemoet. Eigenlijk moet iedere omgevingsmanager zo denken en daarom maakt het niet uit wie dit doet. Misschien is het voor de zakelijke benadering van de omgeving wel beter?

HV 'Het lijkt me een goede en nuttige pilot om een externe omgevingsmanager in te zetten. Laat de aannemer budget vrijmaken voor omgevingsmanagement en de benadering van de omgeving is op basis van zakelijke afspraken. Misschien is de aannemer er wel erg blij mee. Zij hebben ook behoefte aan een goede omgevingsmanager'.

Communicatieve oriëntatie

De communicatieve benadering heeft een beperking. Zodra sprake is van tegengestelde belangen is het letterlijk een keer klaar. Je kunt niet tot het oneindige blijven overleggen om tot consensus te komen.

EMVI criteria

Presenteer het plan van aanpak en met name het deel waarin de EMVI korting is verkregen, als belofte aan de omgeving. Laat omgevingspartijen zien wat de opdrachtnemer als 'meerwaarde' inzet in het project. HV vind ook dat EMVI criteria voor omgevingsmanagement zwaarder moeten wegen.

12.11. Discussie vakoverleg omgevingsmanagers

In het vakoverleg op 16 juni 2016 van de omgevingsmanagers van Waterschap Rivierenland, zijn vier stelling voorgelegd. Deze stellingen zijn gebaseerd op conclusies van dit onderzoek, en zijn voor het

voeren van een discussie met het omgevingsteam. In onderstaand figuur 16 is de presentatie van de stellingen opgenomen, aansluitend is het verslag van de discussie toegevoegd.

12.11.1. Discussie stellingen vakoverleg omgevingsmanagers



Aantal conclusies onderzoek
In de vorm van stellingen

Stelling 3:
EMVI criteria 'omgevingsmanagement' moet zwaarder wegen bij aanbesteding (minimaal 50%, liefst nog meer)

Stelling 1:
Het D&C-contract is niet geschikt voor gezamenlijk omgevingsmanagement (door opdrachtgever en opdrachtnemer samen)

Stelling 4:
Fictieve EMVI korting op 'omgeving', tijdens uitvoering gebruiken als boete (bonus – malus)

Stelling 2:
Het D&C-contract is niet geschikt om burgerparticipatie toe te passen (ontwerperverantwoording bij opdrachtnemer, burgers hebben omgevingsbelang, aannemer een projectbelang)

Figuur 16: presentatie stelling in vakoverleg

12.11.2. Verslag van de discussie

Verslag van discussie op 16 juni 2016 over stellingen gebaseerd op de onderzoekconclusies in het vakoverleg omgevingsmanagers van Waterschap Rivierenland.

Aanwezig: Jan Baltissen (JB), Cecile Bouwman (CB), Henriette Nonnekens (HN), Richard van Doorn (RvD), Max Slimmens (MS), Hans Verkerk (HV), Basten Heeg (BH), Len Hazeleger (LH), Peter Willems (PW), Gijsbert Derksen (GD). Totaal 8 omgevingsmanager en een coördinator omgevingsmanagement.

Stelling 1: Het D&C-contract is niet geschikt voor het uitvoeren van gezamenlijk omgevingsmanagement (door opdrachtgever en opdrachtnemer samen).

(MS) Een omgevingsmanager verbaast zich over de conclusie (stelling). Hij vindt dat bij een D&C-contract prima samengewerkt kan worden. Je maakt afspraken over wie wat doet en daar zitten continu raakvlakken in.

(BH) Gedeeltelijk bepaald de aannemer zelf zijn eigen lijn met betrekking tot omgevingsmanagement en voor een deel doen ze het op de manier zoals de opdrachtgever heeft bepaald.

(MS) Bij elk contractsoort is een zogenaamd overdracht moment. Een punt waar omgevingsmanagement van de opdrachtgever overgaat naar de opdrachtnemer. De opdrachtnemer komt later in het omgevingsmanagementproces en hij moet een soort van inhaalslag maken om volledig op de hoogte te komen van de ontwikkelingen en afspraken. Een conclusie trekken dat gezamenlijk omgevingsmanagement niet toepasbaar is bij een D&C-contract, gaat Max te ver. Belangrijk punt is hoe krijg je de informatie zo goed mogelijk bij de andere partij (informatie overdracht). Momenteel werkt Max aan een project waarbij in de functionele specificatie, ervaringen van andere projecten worden meegenomen. De functionele specificatie wordt dan alweer een stuk beter, dat is winst. Het is zeker een voordeel dat een opdrachtnemer eerder betrokken is bij het opstellen van een omgevingsstrategie. Als de redenering volgens deze stelling strikt wordt doorgezet, dan is eigenlijk alleen een alliantie of bouwteam nog maar geschikt.

(RvD) Als je kijkt naar de voorwaarden van een D&C-contract, dan moet je als waterschap mee inspanning leveren omdat je een 'voorsprong' op de aannemer hebt. (HV) De strategie en aanpak van omgevingsmanagement bedenk je als opdrachtgever bij een D&C-contract vooraf en dan leg je deze methode op aan de aannemer. En dan mis je de voorfase samen, het samen bedenken vooraf. (BH) Is dit dan veel anders qua uitvraag van omgevingsmanagement ten aanzien van de technische uitvraag? Bij de technische zaken is een koers bepaald waar de opdrachtgever mee verder gaat. Dat is voor omgevingsmanagement niet anders. (PW) Laten we de conclusie omdraaien, is er een contractvorm die wel voldoet? (GD) Jawel, dit is een bouwteam of alliantie. De partijen kun je bij deze vormen eerder aan tafel krijgen. D&C-contract lukt dat niet, ons aanbestedingsbeleid verbiedt het ook nog. (PW) Samenvattend: een D&C-contract is wel geschikt voor gezamenlijk omgevingsmanagement maar het kost een aanzienlijke inspanning om de opdrachtnemer op gelijk kennisniveau te krijgen na aanbesteding. De opdrachtgever heeft namelijk een grote voorsprong. Waterschap Rivierenland onderzoekt momenteel of de alliantievorm beter geschikt. De verwachting is dat deze vorm sneller-beter kan zijn omdat je eerder met elkaar om tafel gaat zitten. (LH) bij een D&C-contract is een optie om omgevingsmanagement bij de opdrachtgever zelf te laten. (GD) Dat kan, dat is uiteindelijk een keus. (BH) Zou ik zeker niet doen. Je neemt dan alle risico's van de opdrachtnemer ook op je.

Samenvattend:

Totaal zes personen hebben gereageerd op deze stelling waarvan vier personen niet eens zijn met de stelling. Twee personen hebben zich niet uitgesproken (4/4 niet eens).

Stelling 2: Het D&C-contract is niet geschikt om burgerparticipatie toe te passen (ontwerp-verantwoordelijkheden bij opdrachtnemer, burgers hebben omgevingsbelang, aannemer een projectbelang).

(HV) Burgerparticipatie is goed verenigbaar met een commercieel belang (opdrachtnemer belang). Als je de opdrachtnemer kan overtuigen dat goed betrekken van de omgeving de plannen ten goede komt, daarmee draagvlak sneller bereikt wordt, komt dat de uitvoering ten goede. Is echter wel afhankelijk welke opdrachtnemer je krijgt. Niet iedere aannemer is hiervoor geschikt. (HV) Volgens mij kan dat prima in een D&C-contract. (JB) Het is mogelijk burgerparticipatie bij de opdrachtnemer neer te leggen maar het gaat niet vanzelf. (HV) Volgens mij staat dat los van de contractsoort. Stel je kiest voor een alliantievorm dan heeft die opdrachtnemer ook een commercieel belang en is ook betrokken bij burgerparticipatie. De onderlinge belangen (opdrachtgever-opdrachtnemer) worden nooit hetzelfde maar er is wel sprake van gelijke rechten. (CB) Je moet wel met elkaar opzoek naar een gezamenlijk belang. Anders blijft het ieder voor zich. En wat is dan dat gezamenlijk belang? (HN) Volgens mij is dat niet het belang om zo weinig mogelijk bezwaren te krijgen, dat voorkom je nooit helemaal. Ze vindt ook dat burgerparticipatie moet leiden tot meer omgevingskwaliteit/ruimtelijke kwaliteit en dus een beter plan. We moeten als Waterschap Rivierenland beseffen dat het werk dat we doen moet bijdragen aan de ruimtelijke kwaliteit. Dan is burgerparticipatie een middel om ruimtelijke kwaliteit te krijgen. Daarna zou je een gezamenlijk belang hierin kunnen zoeken, en vertalen in de vraagspecificatie en daarna samen op te kunnen pakken. Ik ben het met Jan eens dat dit niet zomaar gedaan kan worden, dat is een stevig klus. (BH) Ik vind dat ruimtelijke kwaliteit het ultieme middel is voor draagvlak. Het spanningsveld burgerparticipatie wel of niet bij de aannemer neer te leggen, is aanwezig. Het staat of valt met wie je als aannemer krijgt. De vraag of de stelling juist is, weerlegt hij. Een D&C-contract kan burgerparticipatie wel toegepast worden, wel afhankelijk wie je als aannemer krijgt.

(PW) Strikt genomen klopt de stelling als je de procedure van een D&C-contract volgt, in de praktijk zie je toch enige nuance. (GD) Stel je vervolgens een EMVI eis op, aannemer u moet burgerparticipatie toepassen? (BH) Ik denk dat je niet anders kunt. Stel een EMVI eis burgerparticipatie op en toets de aannemer hierop. Hoe gaat hij dit vorm geven. (RvD) Het wordt wel lastig in een D&C-contract burgerparticipatie af te dwingen.

Samenvattend:

Totaal hebben acht personen op de stelling gereageerd waarvan twee personen het eens zijn met de stelling. Drie personen zijn het niet met de stelling eens. Drie personen hebben zich niet uitgesproken over de stelling (2/5 eens, 3/5 niet eens).

Stelling 3: EMVI criteria 'omgevingsmanagement' moet zwaarder wegen bij aanbesteding (minimaal 50%, liefst nog meer).

(BH) heeft ervaring met een project waarbij totale EMVI geldt 50% van de aanneemsom is. Dit EMVI deel is opgedeeld in drie criteria waarvan omgevingsmanagement ook een onderdeel is. Totaal weegt omgevingsmanagement voor 33% mee in de EMVI waarde. (GD) stelt dat dit te weinig is. Deze 33% moet minstens 50% zijn. (LH) Hij vraagt zich af hoeveel omgevingsmanagement Waterschap Rivierenland waard is? Welke prijs wil je er uiteindelijk voor betalen? (GD) Andersom geredeneerd, hoe serieus neemt Waterschap Rivierenland de omgeving? Vertaald naar EMVI criteria. (BH) hij vindt dat een hogere EMVI waarde wel meer onderscheidend is. Dan weegt omgeving veel zwaarder. (LH) Vindt ook dat omgeving zwaarder mag wegen. Het stimuleert de aannemer een goed plan op te stellen. (BH) Vindt dat dit erg moet afhangen van het project. Een hogere EMVI waarde moet een verschil maken in het project. Project is maatgevend, niet bij voorbaat altijd een hogere EMVI gebruiken. (MS) Is het niet met de stelling eens. Vindt het lastig handhaven. (HV) Heeft ervaring met een project waar omgeving veel hoger scoorde (60% waarde). Gevolg is prachtige omgevingsplannen maar in de praktijk blijkt dat 'handhaven' van deze plannen lastig is, zeker handhaven op het EMVI geld. (JB) Hij vindt dat vooraf wel degelijk goed nagedacht wordt over hoe hoog omgeving al EMVI waarde moet

worden opgenomen. Als we iets van onze Waterschap Rivierenland waarden willen terug zien in de praktijk (uitvoering), dan is een hogere waarde voor omgeving als EMVI wel aan te bevelen.

Samenvattend:

Totaal hebben vijf personen gereageerd, twee zijn het met de stelling eens, drie personen niet (2/5 eens, 3/5 oneens). Drie personen hebben zich niet uitgesproken.

Stelling 4: Fictieve EMVI korting op 'omgeving', tijdens uitvoering gebruiken als boete (bonus – malus).

(MS) Ziet problemen bij het handhaven van de boete. Noemt het letterlijk torpederen van het project in uitvoering als een boete wordt opgelegd die zo graag is als het 'waarde' deel, 10 miljoen boete geeft geheid problemen! (RvD) Voelt er wel voor. De aannemer moet zijn plan van aanpak in praktijk brengen, uitvoeren wat hij heeft beloofd. Een sanctie is een boete (malus) maar als hij het wel goed doet, staat daar een bonus tegen over. (BH) Is het eens met de stelling mits de bedragen redelijk en billijk zijn. En hoe zuiver kun je de boete opleggen aan de aannemer zodra je als opdrachtgever ook steken laat vallen? Concluderend: zoals de stelling is: eens maar in de praktijk lastig uitvoerbaar. (LH) Voelt er ook voor maar onder voorbehoud dat het twee kanten op moet werken. Bonus-malus.

Samenvattend:

Totaal hebben vier personen gereageerd. Drie personen zijn het eens met de stelling, een persoon niet (3/4 eens, 1/4 oneens). Vier personen hebben zich niet uitgesproken.