



BTO | December 2016

BTO rapport

BTO 2016.082
Systematieken in
gebiedsprocessen

BTO

BTO 2016.082 Systematieken in gebiedsprocessen

BTO | November 2016

Opdrachtnummer

400554-131

Projectmanager

Jan Willem Kooiman

Opdrachtgever

BTO - Thematisch onderzoek - Duurzame bronnen en watersystemen

Kwaliteitsborger(s)

Mariëlle van der Zouwen

Auteur(s)

Dr. Emmy Bergsma, Chris Büscher, MSc., Bart Schalkwijk, MSc.

Verzonden aan

Dit rapport is verspreid onder BTO-participanten. In overleg met de BTO-participanten wordt dit rapport openbaar gemaakt via de website van KWR.

Jaar van publicatie
2016

Meer informatie
Bart Schalkwijk, MSc.
T 0306069632
E bart.schalkwijk@kwrwater.nl

Keywords

PO Box 1072
3430 BB Nieuwegein
The Netherlands

T +31 (0)30 60 69 511
F +31 (0)30 60 61 165
E info@kwrwater.nl
I www.kwrwater.nl

KWR Watercycle
Research
Institute

BTO | Augustus 2016 © KWR

Alle rechten voorbehouden.

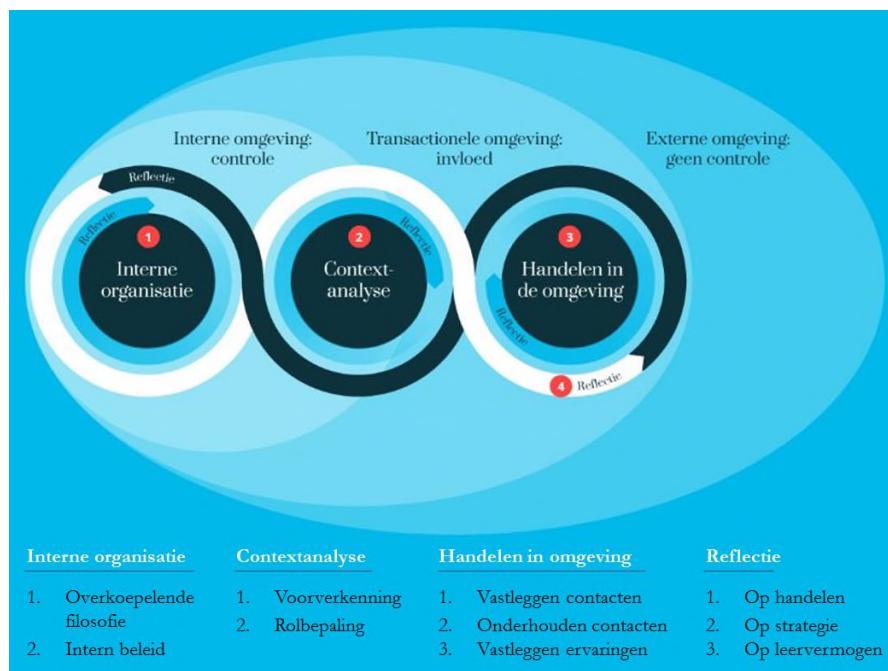
Niets uit deze uitgave mag worden veelevoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

BTO Managementsamenvatting

Model voor structurering omgevingsmanagement waterbedrijven

Auteur(s) Dr. Emmy Bergsma, Chris Büscher, MSc. en Bart Schalkwijk, MSc.

In dit onderzoeksproject is een conceptueel model ontwikkeld om drinkwaterbedrijven te helpen hun handelen in gebiedsprocessen (beter) te structureren. Het model maakt onderscheid tussen vier onderdelen van omgevingsmanagement: de interne organisatie, de contextanalyse, het handelen in de omgeving en reflectie. Voor elk onderdeel is aangegeven in hoeverre structuur kan worden aangebracht. Ook zijn per onderdeel verschillende structureringsopties uitgewerkt.



Conceptueel model voor het structureren van handelen in gebiedsprocessen.

Belang: omgevingsmanagement is een belangrijke schakel in het realiseren van doelen

Ruimte in Nederland wordt schaarser. Deze ruimte wordt bovendien steeds vaker decentraal beheerd. Het belang van gebiedsprocessen neemt toe. In gebiedsprocessen maken partijen afspraken over de inrichting en het gebruik van een gebied. Ook voor de drinkwatersector worden gebiedsprocessen steeds belangrijker. Ruimteclaims op beschermingsgebieden nemen toe en waterbedrijven worden vaak de mogelijkheden van multifunctioneel ruimtegebruik te verkennen. Het belang van bronbescherming moet steeds opnieuw

onder de aandacht worden gebracht van de betrokken gebiedspartijen. Hiervoor zetten de drinkwaterbedrijven omgevingsmanagers in. Dit zijn specialisten die de omgeving kennen en contacten onderhouden met stakeholders. Omgevingsmanagers verkennen hiervoor steeds opnieuw de context van een gebiedsproces, en identificeren de belangen, wensen en eisen van uiteenlopende stakeholders in het proces. In dit onderzoeksproject is onderzocht in hoeverre en op welke manier waterbedrijven dit ingewikkelde proces (beter) kunnen structureren.

Aanpak: inventarisatie ervaringen binnen én buiten de watersector samengebracht in een model

Eerst is binnen de drinkwatersector geïnventariseerd wat de belangrijkste karakteristieken van gebiedsprocessen zijn en hoe omgevingsmanagement momenteel is georganiseerd. Deze inventarisatie liet grote verschillen zien in de mate waarin en de manier waarop waterbedrijven hun omgevingsmanagement vormgeven. Hieruit bleek dat het belangrijk is omgevingsmanagement vorm te geven als integraal onderdeel van de organisatie. Zo'n integrale organisatie is onderzocht in twee omgevingsmanagement casussen van buiten de drinkwatersector: hoogspanningsnetbeheerder TenneT en de Noord/Zuidlijn projectorganisatie.

Resultaat: orde in de chaos met een gestructureerd model en structureringsopties

De bevindingen uit de verschillende onderzoeksstappen zijn samengebracht in een model dat een leidraad biedt voor het (beter) structureren van omgevingsmanagement (zie figuur).

Velden van invloed

Het model onderscheidt drie velden van invloed: de *interne* omgeving, de *transactionele* omgeving en de *externe* omgeving. Deze velden van invloed zijn vertaald naar de invloedssfeer van drinkwaterbedrijven in gebiedsprocessen. Over de *interne* omgeving heeft een drinkwaterbedrijf volledige controle. In de *transactionele* omgeving is een drinkwaterbedrijf afhankelijk van andere gebiedsactoren. Op de *externe omgeving* kan geen invloed worden uitgeoefend.

Onderdelen van omgevingsmanagement

Op basis van de verschillende invloedssferen van een organisatie zijn vier onderdelen van omgevingsmanagement geïdentificeerd. Vervolgens zijn op basis van de interviews met drinkwaterbedrijven en de twee casussen binnen het project voor elk onderdeel verschillende structureringsopties uitgewerkt.

- *Interne organisatie*: dit omvat de interne bedrijfsstructuur en het interne beleid op omgevingsmanagement. Het vormt de vaste basis van omgevingsmanagement binnen een

organisatie. Dit onderdeel kan gestructureerd worden met een overkoepelende filosofie op omgevingsmanagement en via intern omgevingsbeleid.

- *Contextanalyse*: dit is een semi-gestructureerd onderdeel van omgevingsmanagement. Het kan als vast element worden opgenomen in omgevingsbeleid maar de inrichting verschilt per gebiedsproces. Structureringsopties zijn het maken van een voorverkenning van het gebiedsproces en de rolbepaling van het waterbedrijf hierin.
- *Handelen in de omgeving* is een flexibel onderdeel en kan per gebiedsproces sterk verschillen. Het handelen in de omgeving kan (beter) gestructureerd worden door contacten vast te leggen en te onderhouden, en ervaringen te delen binnen de organisatie.
- *Reflectie* op omgevingsmanagement helpt het leervermogen en aanpassingsvermogen van een waterbedrijf te vergroten. Reflectie kan worden georganiseerd op drie niveaus: handelen binnen een gebiedsproces (eerste-orde), strategisch binnen de organisatie (tweede-orde), en reflectie gericht op leren zelf.

Implementatie: model gebruiken als leidraad bij structureren omgevingsmanagement

Omgevingsmanagement inbedden in de organisatie met voldoende middelen en een bewust ontwikkelde visie versterkt de positie van omgevingsmanagers. Het helpt waterbedrijven hun belangen beter te behartigen in gebiedsprocessen. Het gepresenteerde model biedt een leidraad aan waterbedrijven die structuur willen aanbrengen in hun omgevingsmanagement. Het biedt handvaten om een discussie op te starten over de inrichting en werkwijze van omgevingsmanagement op verschillende niveaus: als geheel, voor verschillende onderdelen van omgevingsmanagement, of per structureringsoptie.

Rapport

De uitkomsten van dit onderzoek, uitgevoerd binnen het thema Duurzame Bronnen en Watersystemen, is beschreven in het rapport *Systematieken in gebiedsprocessen* (BTO 2016.082).

Inhoud

Inhoud	2	
1	Introductie	4
1.1	Aanleiding en doel onderzoek	4
1.2	Analytisch kader; een conceptueel model voor omgevingsmanagement	4
1.3	Onderzoeksofzet en structuur rapport	5
1.4	Leeswijzer	6
2	Karakterisering van gebiedsprocessen en omgevingsmanagement in de drinkwatersector	7
2.1	Introductie	7
2.2	Een karakterisering van gebiedsprocessen in de drinkwatersector	7
2.3	Omgevingsmanagement in de drinkwatersector	9
2.4	Conclusie	11
3	Een stap naar buiten: casusanalyse bij TenneT en de Noord/Zuidlijn	12
3.1	Casus: TenneT	12
3.2	Casus: Noord/Zuidlijn	15
3.3	Conclusie casusanalyses	21
4	Conceptueel model: een uitwerking	23
5	Interne organisatie	26
5.1	Structureringsoptie: Overkoepelende filosofie	26
5.2	Structureringsoptie: Intern beleid en structuur	28
6	Contextanalyse	31
6.1	Structureringsoptie: Voorverkenning	31
6.2	Structureringsoptie: Rolbepaling	35
7	Handelen in de omgeving	37
7.1	Structureringsoptie: vastleggen contacten	37
7.2	Structureringsoptie: onderhouden vaste contacten	38
7.3	Structureringsoptie: vastleggen ervaringen omgevingsmanagement	39
8	Reflectie	41
8.1	Structureringsoptie: eerste-orde reflectie	41
8.2	Structureringsoptie: tweede-orde reflectie	44
8.3	Structureringsoptie: derde-orde reflectie	44
9	Conclusies en aanbevelingen	45

10	Referenties	49
	Bijlage I Interviewlijst (duo)interviews	53
	Bijlage II Tools	55
	Bijlage III PDCA cyclus in detail	60

1 Introductie

1.1 Aanleiding en doel onderzoek

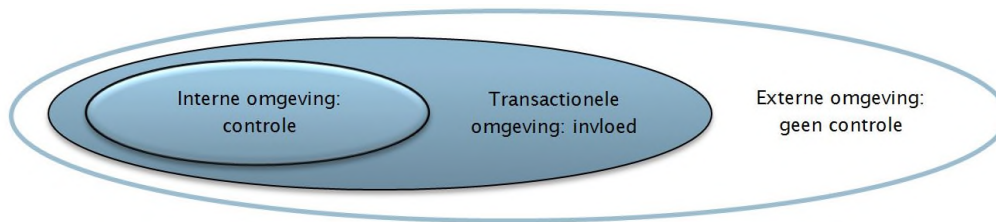
Nederland wordt drukker en ruimte wordt schaarser. Partijen maken vaker aanspraak op hetzelfde gebied. Zij komen elkaar tegen in zogenaamde “gebiedsprocessen” waarin verschillende “stakeholders” (partijen met een belang in het gebied) kijken waar hun ruimtelijke behoeftes conflicteren en hoe zij hun belangen beter op elkaar kunnen afstemmen. Drinkwaterbedrijven zijn steeds vaker een speler in gebiedsprocessen. De vanzelfsprekendheid waarmee beschermingsgebieden kunnen worden afgesloten voor andere gebruikers daalt en waterbedrijven worden steeds vaker gevraagd andere activiteiten toe te laten in beschermingszones, of op zijn minst de mogelijkheden van multifunctioneel ruimtegebruik te verkennen. Dit vraagt om een alerte en proactieve rol van drinkwaterbedrijven in de ruimtelijke omgeving. Hierdoor neemt het belang van een goede organisatie van omgevingsmanagement toe.

Maar gebiedsprocessen worden steeds complexer. In een eerder onderzoek zijn de belangrijkste externe trends en ontwikkelingen op dit gebied samengevat in termen van een “versnelling” van trends, een “vervlechting” van belangen en een “intensivering” van relaties in gebiedsprocessen (Büscher et al. 2015a; Büscher et al. 2015b). Uit het onderzoek van Büscher et al. (2015a; 2015b) kwam bovendien naar voren dat er niet één rol is waarmee drinkwaterbedrijven zich het beste kunnen positioneren in gebiedsprocessen. Dit is sterk afhankelijk van het type gebiedsproces waar het drinkwaterbedrijf zich in bevindt.

Dit BTO vervolgonderzoek naar handelen in gebiedsprocessen is opgezet met het doel meer inzicht te bieden in de karakteristieken van gebiedsprocessen en het handelen van drinkwaterbedrijven hierin. Dit wordt gedaan door op zoek te gaan naar manieren waarop organisaties hun handelen in gebiedsprocessen kunnen structureren. In dit rapport worden deze manieren omschreven onder de algemene noemer van “omgevingsmanagement”. Omgevingsmanagement refereert aan de organisatie van handelen in gebiedsprocessen door organisaties. Het doel van dit onderzoek is een leidraad te bieden dat drinkwaterbedrijven helpt hun omgevingsmanagement (beter) te structureren.

1.2 Analytisch kader; een conceptueel model voor omgevingsmanagement

Voor het analyseren van structureringsopties voor omgevingsmanagement hebben wij gebruik gemaakt van een conceptueel kader (zie Figuur 1) dat de invloed van een organisatie op haar omgeving weergeeft. Het kader onderscheidt drie “velden” of “sferen” van invloed van een organisatie op basis van de mate waarin een organisatie (bv. een drinkwaterbedrijf) controle kan uitoefenen op het veld (Gharajedaghi, 1999). Deze velden zijn benoemd als de interne omgeving, de transactionele omgeving en de externe omgeving.



FIGUUR 1: CONCEPTUALISERING INVLOED ORGANISATIE OP OMGEVING (GHARAJEDAGHI, 1999)

De **interne omgeving** omvat sociale en technische aspecten van een organisatie. Hierover heeft een organisatie de volledige controle. Voorbeelden zijn het formuleren van doelstellingen, het organiseren van de bedrijfsvoering of bedrijfsstructuur, het allokeren van budget, en het ontwikkelen van medewerkers.

In de **transactionele omgeving** interacteert de organisatie met andere actoren. Het handelen van de organisatie wordt mede gevormd door deze interactie. De organisatie heeft weliswaar invloed op het proces, maar blijft in meer of mindere mate afhankelijk van de keuzes van andere partijen.

In de **externe omgeving** bevinden zich factoren die wel invloed hebben op de organisatie en haar bedrijfsvoering, maar waar de organisatie zelf geen invloed op heeft. Denk hierbij aan demografische of economische ontwikkelingen.

Door deze velden van elkaar te onderscheiden, ontstaat inzicht in de mogelijkheden tot het structureren van handelen in een gebiedsproces. In de interne omgeving kan het handelen “vast” worden gestructureerd door een organisatie; hier heeft de organisatie volledige controle over. In de transactionele omgeving wordt het handelen van een organisatie in een gebiedsproces mede gevormd door de interactie met andere gebiedsactoren. De organisatie kan weliswaar een positie bepalen en een handelingsstrategie uitzetten, inhoudelijk kan dit handelen lastig vooraf worden vastgelegd omdat dit voortdurend zal worden afgestemd op de dynamiek van het proces zelf. Op de externe omgeving heeft een organisatie geen invloed. Wel kan een organisatie rekening houden met verwachte externe veranderingen en ontwikkelingen.

In dit onderzoek beperken we ons hoofdzakelijk tot de interne en de transactionele omgeving (de blauwe ovaal in het model). Dit zijn de velden waarop organisaties invloed kunnen uitoefenen; in deze velden kunnen drinkwaterbedrijven hun omgevingsactiviteiten bewust vormgeven. Voor deze velden zijn wij op zoek gegaan naar “structureringsopties”; manieren om omgevingsmanagement te structureren binnen een organisatie.

1.3 Onderzoekopzet en structuur rapport

Het onderzoek is opgezet in drie fases, waarbij de uitkomsten van de ene fase steeds het doel en de inrichting van de vervolgfase hebben bepaald. De eerste fase van het onderzoek startte met het karakteriseren van gebiedsprocessen in de drinkwatersector, en een verkenning van het handelen van drinkwaterbedrijven hierin (zie hoofdstuk 2). Hiervoor zijn duo-interviews gehouden met professionals van drinkwaterbedrijven die zich bezighouden met omgevingsmanagement (zie paragraaf 2.1 voor verdere uitleg van de opzet van de interviews). Het doel van deze eerste fase was inzicht geven in de “stand van zaken” op het gebied van omgevingsmanagement in de drinkwatersector. Hieruit kwam een divers beeld naar voren; niet alleen de mate waarin drinkwaterbedrijven hun omgevingsmanagement hebben gestructureerd verschilt sterk, ook de manier waarop zij omgevingsmanagement hebben vormgegeven is anders.

Hoewel de eerste fase een goede karakterisering van het type gebiedsprocessen in de drinkwatersector opleverde, was het door de diversiteit lastig de systematieken van het handelen van drinkwaterbedrijven hierin te beschrijven. Tegelijkertijd was er binnen de sector behoefte aan praktijkvoorbeelden op dit gebied. In de tweede fase zijn wij daarom buiten de drinkwatersector op zoek gegaan naar structureringsopties voor omgevingsmanagement. Dit hebben wij gedaan in twee casusanalyses, waarbij wij hebben gekeken naar de organisatie van omgevingsmanagement bij organisaties met een sterke omgevingsmanagementcomponent: hoogspanningsnetbeheerder TenneT en de projectorganisatie verantwoordelijk voor de realisatie van de Noord/Zuid metrolijn in Amsterdam (zie hoofdstuk 3).

Op basis van de bevindingen uit de casusanalyses hebben wij in de derde fase van het onderzoek het conceptuele model verder uitwerkt (zie hoofdstuk 4). In dit uitgewerkte model worden verschillende onderdelen van omgevingsmanagement onderscheiden. Door deze onderdelen te plaatsen in de verschillende velden invloed uit het conceptuele model, ontstaat inzicht in de mate van structurering die kan worden aangebracht in deze onderdelen. Op basis van de inzichten verworven uit de interviews en casusanalyses, en aangevuld met een literatuurstudie, zijn vervolgens per onderdeel verschillende "structureringsopties" uitgewerkt (zie hoofdstukken 5, 6, 7 en 8). Deze opties geven verschillende mogelijkheden weer om handelen in gebiedsprocessen te structureren.

1.4 Leeswijzer

Het rapport is gestructureerd op basis van de drie fases in de onderzoeksopzet. Hoofdstuk 2 behandelt de resultaten van het onderzoek naar systematieken in (het handelen in) gebiedsprocessen binnen de drinkwatersector. In hoofdstuk 3 worden de casusanalyses besproken. Hoofdstuk 4 presenteert het uitgewerkte conceptuele model. In de hoofdstukken 5 tot en met 8 worden de onderdelen van omgevingsmanagement en hun structureringsopties verder beschreven. De conclusie in hoofdstuk 9 vat de belangrijkste bevindingen van dit onderzoek samen.

2 Karakterisering van gebiedsprocessen en omgevingsmanagement in de drinkwatersector

2.1 Introductie

De eerste fase van ons onderzoek had tot doel de huidige stand van zaken met betrekking tot omgevingsmanagement in de drinkwatersector in kaart te brengen. Met welk type gebiedsprocessen heeft de sector veelal te maken? Hoe wordt intern nagedacht over omgevingsmanagement, in hoeverre en op welke manier is al structuur aangebracht in het handelen in gebiedsprocessen?

Hiervoor zijn interviews gehouden, waar mogelijk in duo's, met professionals van drinkwaterbedrijven die zich met omgevingsvraagstukken bezighouden. De volgende mensen zijn geïnterviewd (Tabel 1):

TABEL 1: OVERZICHT (DUO)INTERVIEWS.

(Duo-)interview met	Datum (2015)
Henk Brink (WMD) & Jan van Essen (Vitens)	Vrijdag 23 oktober
Mirja Baneke (Dunea) & Eddy Yedema (Waternet)	Vrijdag 30 oktober
Arjen Roelandse (Oasen)	Woensdag 11 november
Henk Ketelaars (Evides)	Dinsdag 17 november
Roger Hoofs (WML) & Sef Philips (Brabant Water)	Dinsdag 17 november

De interviews zijn gehouden met behulp van een vooraf opgezette vragenlijst (Bijlage I). Het interview had een driedelige structuur. Het eerste deel had tot doel inzicht te geven in de verschillende typen gebiedsprocessen waar drinkwaterbedrijven bij betrokken zijn. Verschillen zij in aanleiding, verloop, mate van complexiteit, en succes- en faalfactoren? Het tweede deel van de vragenlijst behandelde de manier waarop drinkwaterbedrijven al structuur hebben aangebracht in hun omgevingsmanagement. Gebruiken zij hiervoor vaste instrumenten of werkwijzen? Tot slot is gevraagd naar wat respondenten missen of wensen in de organisatie van omgevingsmanagement binnen hun organisatie.

Dit hoofdstuk geeft de bevindingen uit de interviews weer. Eerst worden de algemene karakteristieken besproken van gebiedsprocessen in de drinkwatersector. Daarna wordt ingegaan op de manier waarop drinkwaterbedrijven hun handelen in gebiedsprocessen reeds hebben gestructureerd via omgevingsmanagement.

2.2 Een karakterisering van gebiedsprocessen in de drinkwatersector

Het karakteriseren van gebiedsprocessen in de drinkwatersector is een uitdaging op zich. Elk gebiedsproces is anders. Ons doel was om de contextuele eigenheid van gebiedsprocessen te verlaten en na te gaan welke algemene kenmerken gebiedsprocessen in de sector karakteriseren.

Aanleidingen tot gebiedsprocessen in de drinkwatersector zijn divers. Een grof onderscheid valt echter te maken tussen processen die drinkwaterbedrijven zelf opstarten, omdat zij iets van de omgeving willen, en processen waarin zij betrokken raken doordat de omgeving iets van hen wil. In het laatste type gebiedsproces staat het drinkwaterbedrijf doorgaans sterker dan in het eerste, als ze tenminste vroegtijdig als stakeholder worden geïdentificeerd en betrokken. Ze staan sterker omdat één of meerdere partijen in de omgeving iets gedaan wil krijgen waarbij de inzet van het drinkwaterbedrijf gewenst of zelfs essentieel is. De urgentie en/of belang ligt dan doorgaans bij de vragende partij en niet bij het drinkwaterbedrijf, wat laatstgenoemde ruimere handelingsmogelijkheden geeft. Omgekeerd staat het drinkwaterbedrijf vaak zwakker in gebiedsprocessen die zij zelf opstarten, bijvoorbeeld omdat de bescherming van hun bron in het geding is. Hier is het drinkwaterbedrijf de vragende partij, en zij zal, afhankelijk van de prioriteit van deze bron, haar positie in het gebiedsproces verder bepalen. Daarnaast kan de aanleiding liggen in iets dat noch het drinkwaterbedrijf noch de omgeving bewust initieert. Dit zijn onvoorziene ontwikkelingen, zoals het dumpen van afval in of rondom een waterwingebied, met impact op het drinkwaterbedrijf en eventuele andere actoren in die omgeving.

Daarnaast kan onderscheid gemaakt worden tussen een proces dat draait om één vraagstuk en een proces waarin verschillende kwesties tegelijkertijd en in samenhang worden aangepakt. De complexiteit is over het algemeen groter en de duur langer in het laatstgenoemde proces. Meervoudige gebiedsprocessen, zoals een herinrichting van stedelijk gebied, beslaan letterlijk en figuurlijk veel grond. Omdat daarin vaak een belang voor het drinkwaterbedrijf aanwezig is, is de kans aannemelijk dat ook het hierin betrokken raakt. In dit geval is de aanleiding om betrokken te raken, een externe. Over het algemeen worden in dit soort majeure processen de verschillende stakeholders door de bevoegde instantie in kaart gebracht en vroegtijdig ingelicht en/of betrokken in het proces. Soms ook niet. Een geïnterviewde sprak bijvoorbeeld van zogeheten “design & build” processen, veelal gericht op aanpassing of uitbreiding van infrastructuur. Dit soort processen wordt vaak in het geheel uitbesteed aan een externe partij, inclusief het omgevingsmanagement. Als daarin een partij als een drinkwaterbedrijf niet wordt betrokken wanneer dat wel had gemoeten, dan kan dat problematische situaties opleveren. In zo’n geval is het ook lastig opereren, omdat de verantwoordelijke partij niet degene is die zelf de spade in de grond zet. Communicatie verloopt dan indirect, of via twee kanalen. Het kan echter ook zo zijn dat een ogenschijnlijk op zichzelf staand vraagstuk, een “single-issue” proces, uitgroeit tot een complexer proces waarin meerdere vraagstukken aan elkaar worden gerelateerd en in samenhang worden opgepakt. Zo’n proces kan een institutioneel karakter krijgen (zie ook Büscher & Pieron, 2014a; 2014b).

Wat betreft de interactie met partijen, merkte een respondent op dat hoe minder partijen betrokken zijn, hoe “eenvoudiger” het proces is. Andersom geredeneerd wordt een proces dus complexer naarmate er meer partijen betrokken zijn. De overtreffende trap is wanneer er van één partij, vaak een grote publieke speler, werknemers van meerdere afdelingen in hetzelfde proces participeren. Zij zijn niet altijd van elkaar op de hoogte en kunnen er andere visies en doelen op nahouden. Hier speelt dus een afstemmingskwestie tussen mensen op “ambtelijk” niveau. En dan is het bestuurlijk niveau nog niet direct aanwezig; dat is van minstens even groot belang. Daar staat tegenover dat grotere publieke partijen als “stakeholder” of “relatie” relatief eenvoudig te onderhouden zijn voor drinkwaterbedrijven. Het zijn instellingen die men vaak tegenkomt in processen en een structurele relatie mee heeft. Drinkwaterbedrijven hebben ook te maken met groepen die heterogener zijn, met name burgers en boeren. Vanuit andere actoren geredeneerd, worden drinkwaterbedrijven overigens ook soms gezien als een organisatie die verschillende boodschappen uitdraagt, hoewel in veel mindere mate dan actoren als provincies.

Een ander belangrijk aspect betreft de invloed van plaats, historie en cultuur. Een gebiedsproces in de ene of andere streek maakt uit, zo benadrukten meerdere respondenten. De meeste drinkwaterbedrijven opereren nu in behoorlijk grote gebieden met een vrij grote culturele diversiteit. Van die verschillen op de hoogte zijn wordt als een essentieel onderdeel gezien van het handelingsrepertoire van degene die in gebiedsprocessen opereert. Het omgaan met actoren in de ene streek vergt bijvoorbeeld een andere aanpak dan met actoren in een andere streek. Overwegingen van culturele of historische aard hebben ook te maken met de onttrekking en productie van water uit een gebied dat wordt gebruikt voor de watervoorziening van een ander gebied. Actoren in het onttrekkingsgebied ondervinden in dat geval mogelijke lasten van de drinkwaterproductie voor de lusten van het – al dan niet geminachte – voorzieningsgebied. Of het drinkwaterbedrijf opereert door fusies in het verleden in een gebied wier inwoners het drinkwaterbedrijf nog altijd als een “externe” beschouwen die invliegt, het plasje doet, en weer vertrekt. Tot slot worden cultuur-historische argumenten aangedragen in de omgang met natuur. Zo kunnen ideaalbeelden van ongerepte natuur of natuur in de oorspronkelijk staat de inzet van technologieën in de weg staan.

2.3 Omgevingsmanagement in de drinkwatersector

Tijdens de interviews is gevraagd manier waarop omgevingsmanagement op dit moment is vormgegeven bij waterbedrijven. Hieruit kwam een aantal aspecten naar voren.

Ten eerste viel op dat drinkwaterbedrijven een steeds actievere rol zijn gaan spelen in gebiedsprocessen. Een snel veranderende omgeving werd aangedragen als de belangrijkste reden achter deze actievere houding.

Ten tweede viel op dat drinkwaterbedrijven hetzelfde vertrekpunt hebben in gebiedsprocessen, namelijk het bereiken van maatschappelijke meerwaarde. Dit lijkt meer te zijn dan een ideaal waarmee de bedrijven zich willen profileren. Meerdere respondenten droegen voorbeelden aan over hoe dit in de praktijk gestalte kreeg. Zelfs als het drinkwaterbedrijf daar niet evident zelf van profiteerde, of water bij de wijn deed om de totale maatschappelijke kosten uiteindelijk lager uit te laten vallen, was het drinkwaterbedrijf actief betrokken. Deze insteek vormt een breuk met hoe drinkwaterbedrijven zich naar eigen zeggen in het verleden vaak hebben opgesteld: afwachtend en reactief en zich beroepend op wet- en regelgeving om het “eigen gelijk” te krijgen of te forceren.

Een opvallende derde bevinding wijst op de grote verschillen in het intern organiseren en structureren van omgevingsmanagement. Deze verschillen zijn niet alleen te vinden in de manier waarop waterbedrijven hun omgevingsmanagement intern hebben vormgegeven, maar ook in de mate waarin zij structuur hebben aangebracht in hun omgevingsactiviteiten.

Zo verschilt de plek in de organisatie waar omgevingsvraagstukken worden opgepakt per bedrijf. Bij een gebiedsproces van groot strategisch belang is de directie vaak betrokken. De meeste processen die spelen in de omgeving worden echter opgepakt door omgevingspecialisten. Waar deze omgevingspecialisten of omgevingsmanagers zich bevinden verschilt echter sterk per waterbedrijf. Soms zit hier geen specifieke reden achter; het is historisch zo gegroeid, of iemand die zich ontfemt over omgevingsvraagstukken zit nu eenmaal in een bepaald team. In andere gevallen is de plaatsing van omgevingsmanagers bewust georganiseerd om proces en inhoud optimaal met elkaar te verbinden. Zo kunnen omgevingsvraagstukken worden belegd in specifiek daarvoor opgezette afdelingen of teams, maar ook kunnen zij worden ondergebracht bij regiomanagers.

Het belang van verbinding met collega's, bijvoorbeeld bij communicatie, werd onderstreept. Hierin schuilt volgens veel respondenten een uitdaging: hoe kan goed worden geschakeld tussen afdelingen en (hiërarchische) niveaus? Hoe kan consistent worden geopereerd als grote organisatie in de omgeving?

Wat betreft de mate waarin drinkwaterbedrijven structuur aanbrengen in hun handelen in gebiedsprocessen is een tweedeling te ontwaren. Enerzijds zijn er drinkwaterbedrijven die de laatste jaren hun handelen in de omgeving kritisch onder de loep hebben genomen en hierin meer lijn hebben aangebracht. Zij willen hiermee meer grip krijgen op structurele veranderingen in de omgeving. Soms zijn specifieke ontwikkelingen in een voorzieningsgebied, of terugkerende problemen in de relatie met bepaalde actoren een aanleiding tot het beter structureren van omgevingsmanagement. Overigens gaat het ene bedrijf hier verder in dan het andere; de één kiest voor het (her)organiseren van de interne bedrijfsstructuur, de ander houdt het bij het formuleren van een omgevingsstrategie, of kiest een bepaalde rol of bepaalde tools om het handelen in gebiedsprocessen te structureren.

Anderzijds zijn er drinkwaterbedrijven waarin structurering niet, nauwelijks of pas net aan de orde is. De redenen daarvoor verschillen eveneens. Het wordt bijvoorbeeld toegeschreven aan de beperkte grootte van het bedrijf en/of voorzieningsgebied. Voor sommige waterbedrijven zijn omgevingsvraagstukken nog goed te overzien. Er is ook niet altijd behoefte aan meer structurering; gebiedsprocessen zijn zo verschillend dat ze bovenal flexibele inzet van mensen vragen en niet zozeer generieke handelingsopties.

In lijn hiermee worden structureringsmechanismen (vaste procedures of "tools" voor omgevingsmanagement) vooral gebruikt in die eerste groep en veel minder in de tweede. De mate waarin waterbedrijven dat doen, verschilt ook in die eerste groep. Een aantal waterbedrijven hangen hun processen op aan een bepaalde filosofie of aanpak, in het bijzonder Strategisch Omgevings Management (SOM). SOM gaat uit van de Mutual Gains Approach (MGA), waarin wordt verondersteld dat wanneer men op het niveau van (gezamenlijke) belangen redeneert en niet op die van individuele standpunten, er winst voor alle partijen te halen valt (Wesselink & Paul, 2010). Onder de SOM-vlag, maar ook los van SOM, zijn er diverse, meer praktisch ingestoken "tools" beschikbaar die men inzet om bepaalde omgevingsvraagstukken gestructureerd aan te pakken, van stakeholderanalyses, mind maps en issue management tot omgevingsmonitors. Daarnaast wordt veelal gebruik gemaakt van externe adviseurs, als men bijvoorbeeld wil weten hoe externe actoren in een proces zitten, maar beter niet direct benaderd kunnen worden door het drinkwaterbedrijf zelf vanwege gevoeligheden of de aanname dat ze dan het achterste van de tong niet laten zien.

Of het nu gaat om SOM/MGA of het feit dat elk drinkwaterbedrijf maatschappelijke meerwaarde nastreeft, het consensus-ideaal dat aan beiden ten grondslag ligt gaat lang niet voor alle gebiedsprocessen op en wordt door de meeste respondenten zowel bejubeld als in twijfel getrokken. Zoals in het vorige deel al is opgemerkt, hebben gebiedsprocessen verschillende aanleidingen. Het ene gebiedsproces leent zich nu eenmaal beter voor een win-win aanpak dan het andere. Soms moet je gewoon met de vuist op tafel slaan. Af en toe moet je gewoon machtsmiddelen inzetten om zaken af te dwingen. Een trucje mag dan een wat nare bijmaak hebben, ze zijn soms heel nuttig. Bijvoorbeeld het organiseren van een bijeenkomst buiten een bepaald gebied waar de gemoederen per definitie hoog zouden oplopen. Of het vormen van strategische coalities om bepaalde uitkomsten te forceren of in een later stadium onverwachte situaties te voorkomen. Ook kan een "good cop / bad cop" strategie worden ingezet, waarin één collega onomwonden duidelijk maakt waar de organisatie staat in het proces, waarna een andere collega de plooiën weer gladstrijkt.

Kortom, de Machiavellistische aanpak die in SOM wordt verfoeid is niet per definitie ineffectief. Evenmin werkt een proactieve of integrale aanpak in alle situaties (zie ook Büscher et al. 2015).

Ondanks de grote verschillen in de organisatie van omgevingsmanagement binnen de drinkwatersector, werd door iedereen aangegeven dat het aanbrengen van structuur – of dat nu een afdelingsbrede operatie betreft of gaat om het toepassen van een enkele tool – doorgaans discipline, tijd en moeite kost. Bestaande structureringsmechanismen moeten niet alleen worden begrepen, ze moeten door de organisatie ook eigen worden gemaakt. En participeert niet iedereen binnen een organisatie, dan is de kans groot dat succes uitblijft. Je profiteert er echter wel van als een bepaalde structuur met pijn en moeite eenmaal is ingebed in de organisatie, aldus een respondent. Een belangrijke vraag van de sector lag dan ook bij kennis over verschillende manieren waarop je omgevingsmanagement kunt vormgeven als integraal onderdeel van je organisatie. Wat zijn de mogelijkheden hiertoe, rekening houdend met de verschillen in behoefte aan structurering van omgevingsmanagement en de verschillende filosofieën op omgevingsmanagement die worden toegepast?

2.4 Conclusie

De analyse besproken in dit hoofdstuk laat zien dat het doel van omgevingsmanagement voor waterbedrijven gelijk is: het bereiken van maatschappelijke meerwaarde. Dit is meer dan papieren leus; waterbedrijven werken samen met andere gebiedspartijen om maatschappelijke baten, in de breedste zin van het woord, te creëren en maatschappelijke baten te verkleinen – ook als de oplossing die hieruit voortvloeit voor waterbedrijven zelf niet de meest efficiënte is. Daarnaast bleek dat de mate waarin waterbedrijven hun omgevingsmanagement hebben gestructureerd behoorlijk verschilt. Waar sommige waterbedrijven hun interne coördinatiestructuur hebben afgestemd op omgevingsmanagement, werken andere waterbedrijven vooral met omgevingsstrategieën (zoals Strategisch Omgevings Management) of met praktisch ingestoken tools (zoals stakeholderanalyses of omgevingsmonitors). Hierdoor verschilt de specifieke behoefte aan kennis over omgevingsmanagement tussen drinkwaterbedrijven. Maar een algemene uitdaging die voor veel drinkwaterbedrijven gelijk is, ligt in de vraag hoe je omgevingsmanagement over de hele keten organiseert, van de interne coördinatiestructuur tot het daadwerkelijke handelen in gebiedsprocessen. Daarom hebben wij in de tweede fase van ons onderzoek gekeken naar de organisatie van omgevingsmanagement bij twee organisaties buiten de drinkwatersector die veel te maken hebben met gebiedsprocessen. Hoe hebben zij hun beleid en praktijk op omgevingsmanagement vormgegeven?

3 Een stap naar buiten: casusanalyse bij TenneT en de Noord/Zuidlijn

Hoewel de eerste fase van ons onderzoek een goede karakterisering opleverde van gebiedsprocessen in de drinkwatersector, bleek de organisatie van omgevingsmanagement erg te verschillen tussen drinkwaterbedrijven. In de tweede fase van ons onderzoek zijn wij daarom buiten de drinkwatersector op zoek gegaan naar praktijkvoorbeelden over het vormgeven van omgevingsmanagement. Dit hebben wij gedaan in twee casussen, waarbij de organisatie van omgevingsmanagement is onderzocht bij twee organisaties met een sterke omgevingsmanagementcomponent: hoogspanningsnetbeheerder TenneT en de projectorganisatie verantwoordelijk voor de realisatie van de Noord/Zuid metrolijn in Amsterdam.

3.1 Casus: TenneT

Voor dit casusonderzoek is op 7 maart 2016 is gesproken met dhr. Masselink, Adviseur Strategisch Omgevingsmanagement bij TenneT. Op basis van dit interview is een overzicht gemaakt van het omgevingsmanagement bij TenneT.

3.1.1 Context

TenneT is hoogspanningsnetbeheerder en werkt in deze context o.a. aan project Randstad 380kV, waarbij het sluiten van een ring van hoogspanningsmasten in de Randstad het hoogspanningsnet klaar dient te maken voor de toekomst, waarin hoge fluctuaties in stroomtoevoer worden verwacht. Voor de aanleg hiervan wordt over de grond waarop de masten worden geplaatst "recht van opstal" betaald. Daarnaast hebben hoogspanningsmasten veel impact op de omgeving: bewoners en overheden hebben vaak vragen over de beleving, magnetische velden (gezondheid) en de beperkingen die de hoogspanningsmasten met zich meebrengen voor bestaand landgebruik.

3.1.2 Karakterisering van gebiedsprocessen

Hoewel TenneT een taak heeft in de voorziening van het hoogspanningsnet, kan zij hierbij niet voorbij gaan aan de belangen van andere partijen. De ingrepen die TenneT doet in het landschap leveren vaak veel beperkingen op voor bestaande gebruikers in een gebied. Haar handelen in levert dan ook leveren echter zelden een win-win situatie voor alle partijen op, en de organisatie krijgt regelmatig te maken met weerstand van haar stakeholders. Eén van de punten die hierbij wordt opgemerkt dat weerstand bij een stakeholder vaak twee oorzaken heeft:

- De stakeholder wil niet wat er komen gaat.
- De stakeholder voelt zich niet serieus genomen/er wordt niet fatsoenlijk met de stakeholder om gegaan.

Aan het eerste argument kun je doorgaans niet veel doen. Nieuwe hoogspanningsverbindingen zijn nu eenmaal nodig en hebben impact. Echter, het tweede argument raakt de kern van wat omgevingsmanagement betekent.

3.1.3 Het doel van omgevingsmanagement bij TenneT

Toen dhr. Masselink in 2010 bij TenneT in dienst trad was de houding van het bedrijf nog niet een van “wij gaan het gesprek aan”. Nu is dat wel het geval en wordt het belang van omgevingsmanagement ook door de CEO onderstreept en gefaciliteerd. Dit komt tot uiting in missie, visie en merkwwaarden van TenneT.

De essentie van omgevingsmanagement bij TenneT gaat over belangen (zowel van TenneT als van de stakeholders in het gebied). Als omgevingsmanager moet je de belangen in een omgeving kennen en onderkennen, je moet je bewust zijn van het krachtenveld waar je je in bevindt en de processen zo inrichten dat deze belangen goed te managen zijn. Als omgevingsmanager is je ultieme taak het in verbinding brengen van de verschillende belangen. Hiervoor is een mindset nodig: “Je bent niet alleen op de wereld”. Als je te midden van de bestaande belangen “iets” wilt realiseren kun je maar beter op de hoogte zijn van deze belangen en je bedenken hoe je hier mee om wilt gaan. Soms betekent dit ook dat de voorbereidingsfase van een project langer duurt dan gepland, je weet bij aanvang immers nog niet wat je op je pad tegen komt. Dhr. Masselink deelt zijn ervaringen vanuit deze visie op omgevingsmanagement:

- Bekijk een complex traject niet (louter) als een project, maar als een (doorlopend) proces. Zodra duidelijk is wat er precies gaat gebeuren kun je spreken van een project, waarbij nog steeds procesbegeleiding nodig is. In deze procesbegeleiding ligt een hele belangrijke rol voor de omgevingsmanager.
- Verrassingen voor stakeholders gedurende een proces zijn een recept voor weerstand. Door omgevingsmanagement toe te passen probeer je verrassingen te voorkomen. De lasten van omgevingsmanagement gaan dus vaak voor de lusten uit.
- TenneT heeft er voor gekozen om bij ieder project zelf als gezicht naar de stakeholders op te treden, dit om (achteraf) niet het verwijt te kunnen krijgen dat zij zich verschuilt achter een aannemer.

3.1.4 De organisatie van omgevingsmanagement bij TenneT

Grote projecten zijn bij TenneT ondergebracht in clusters, waaronder het project is verdeeld in kleinere interdisciplinaire projecten. Om als TenneT op eenduidige wijze te opereren in de omgeving hebben de verschillende projectteams zogenaamde projectteam overleggen ingesteld. Deze hebben twee doelen: enerzijds probeert men op deze wijze de integraliteit te bevorderen, anderzijds kan men via deze route leren van elkaars ervaringen.

Binnen het cluster “Randstad Noordring” bestaan deze teams o.a. uit de projectmanager, omgevingsmanager, contractmanager, afdelingen grondzaken en communicatie, een vergunningenadviseur en een bouwleider. Deze keuze is gemaakt om een integrale afweging (goed) te kunnen maken; hierdoor wordt gegarandeerd dat een probleem van meerdere kanten wordt belicht voordat een keuze wordt gemaakt. De taak van de omgevingsmanager binnen het team is om een continue vertaalslag te maken tussen het projectteam en de omgeving, en andersom. Keuzes dienen goed afgewogen en beargumenteerd te worden zodat bij een verantwoording achteraf aangetoond kan worden op welke afweging een keuze is gebaseerd.

Omgevingsmanagement is bij TenneT geen vrijblijvende keuze. Waar “vroeger” omgevingsmanagement moest worden verdedigd binnen een project wordt nu geaccepteerd dat TenneT te maken heeft met verschillende belangen en dat iedereen hier bewust mee om moet gaan. Bewust omgaan met belangen betekent niet dat je met alle stakeholders vrienden moet worden. Het betekent dat je omgevingsbelangen serieus in je afweging betreft. Met belangen wordt je immers vroeg of laat geconfronteerd, of je hier nu wel of niet actief mee

om gaat. Omgevingsmanagement is voor TenneT dat je weet wat je stakeholderveld is, dat je bewuste keuzes maakt als het gaat om met wie je wanneer in contact raakt, dat je daarin ervaring op doet, borgt en een systematiek ontwikkelt die je binnen diverse projecten min of meer vergelijkbare manier kunt toepassen.

Vanaf 2010 is omgevingsmanagement ondergebracht in een functie bij TenneT en ook in vaste dienst van TenneT, inmiddels zijn er 5-6 omgevingsmanagers in dienst. Bij het opzetten van omgevingsmanagement werd in eerste instantie begonnen met het 5-6 keer per jaar delen van ervaringen van omgevingsmanagers. Hier werd bijvoorbeeld besproken hoe je een goede stakeholderanalyse uitvoert of waar men specifiek tegen aan loopt in een project. Toen het niveau bij delen van kennis en ervaring bleef hangen werd gezocht naar een verdiepingsslag: men ging op zoek naar structuur om omgevingsvraagstukken op integrale wijze te benaderen. Daarbij zijn vragen behandeld als:

- Hoe zorg je voor meer uniformiteit in de omgevingsmanagementaanpak binnen projecten?
- Wat heb je precies aan het krachtenveld uit de stakeholderanalyse?
- Hoe gebruik je deze om te komen tot een benaderingsstrategie?
- Hoe bepaal je welke houding en gedrag je moet hanteren?

Samengevat zocht men naar best practices: wat werkt wel en wat werkt niet? Dit alles met de bedoeling om uiteindelijk een manier van werken te borgen in tools en een handleiding zodat het omgevingsmanagement gestructureerd en gemonitord kon worden. Om kennisdeling te bevorderen is een platform opgericht binnen Large Projects, de afdeling waaronder grote clusters als Randstad Noordring" vallen. Bij het platform zijn naast de omgevingsmanagers alle andere werknemers aangesloten die "iets" met stakeholders te maken heeft.

3.1.5 De overkoepelende strategie

In de zoektocht naar een overkoepelende strategie in het omgevingsmanagement heeft TenneT besloten de Deming-cyclus toe te passen als proces. De Deming-cyclus, ook bekend als Plan-Do-Check-Act-cyclus (PDCA cyclus), dient als basis voor het uitvoeringsschema van TenneT, op basis waarvan "lessons learned" worden gedocumenteerd en meegenomen worden in de vervolprocessen. Een voorbeeld van de toepassing van de PDCA-cyclus is de samenwerking tussen TenneT en uitvoerder(s): In de plan-stap wordt op strategie- en stakeholderniveau een aantal taken uitgedacht, welke vervolgens uitgevoerd worden in de do-stap. Bij check wordt bijvoorbeeld een stakeholderonderzoek uitgevoerd, maar een nabespreking op de stoep bij het gemeentehuis, of de volgende dag eens nabellen om te vragen hoe men het vond gaan vallen ook onder de check-stap. De inzichten uit de check stap worden doorvertaald naar het eigen handelen en toegepast in de volgende cyclus (act).

De beschreven manier van werken maakt dat omgevingsmanagement niet blijft steken in de fase van het "praten", maar dat het concreet en inzichtelijk wordt gemaakt. Door het PDCA proces continu toe te passen wordt (langzaam) gekomen tot een handleiding om het gebiedsproces te doorlopen op een gestructureerde manier, én waardoor mogelijkheden voor verbetering van omgevingsmanagement inzichtelijk worden gemaakt.

3.1.6 De tools

Enkele vaste handelingen die een omgevingsmanager bij TenneT uitvoert gedurende een gebiedsproces zijn:

- Het maken van een stakeholderanalyse waarbij het krachtenveld wordt aangegeven tussen de verschillende stakeholders. In eerste instantie wordt dit gedaan op basis van een inschatting van vertrouwen, belangen (positief en negatief) en de invloed van een partij. Deze eerste analyse is doorgaans een goede voorspeller van hoe de stakeholder zich gedraagt in het proces. De stakeholderanalyse vormt een levend document en gedurende het proces wordt deze bijgehouden en aangevuld op basis van gesprekken en meetings met stakeholders. Het verkennen van het stakeholderveld is niet alleen relevant om de eigen verwachtingen inzichtelijk te krijgen, ook helpt het om inlevingsvermogen in de stakeholder te ontwikkelen. Volgens Pleijte et al. (2006) zijn de volgende vragen relevant om het inlevingsvermogen te vergroten:
 - Wat wil de andere partij?
 - Wat zijn de drijfveren?
 - Wat is het bereik van de andere partij?
 - Wat is de core business?
- Gedurende het gebiedsproces past TenneT procesmanagement methoden toe om het proces goed te begeleiden. Hierbij trekt zij samen op met stakeholders, waarbij TenneT vaak de rol van procesbegeleider op zich neemt. Zo worden samen met gebiedspartners oplossingsrichtingen uitgewerkt. Ook worden duidelijke processtappen gedefinieerd, in verschillende fases van een project, zodat het proces in de gaten gehouden kan worden en het doel kan worden bereikt. Door deze manier van werken komen relevante zaken vroegtijdig in beeld. Pleijte et al. (2006) geven aan dat het benoemen van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden binnen een proces belangrijk zijn voor de efficiëntie. Dhr. Masselink heeft bij "P2 Managers" lering gehad aangaande procesmanagement. P2 Managers combineert elementen uit procesmanagement met Strategisch Omgevings Management (SOM).
- In een Customer Relationship Management (CRM) systeem worden alle contactmomenten met stakeholders vastgelegd. TenneT maakt gebruik van een Microsoft CRM systeem waarin wordt vastgelegd wie met wie heeft gesproken, wanneer, waarover is gesproken en een link naar het gespreksverslag. Dit maakt inzichtelijk of er bij een bepaalde stakeholder contacten zijn, wat daarmee is besproken en wat de status van de relatie is. Bij TenneT wordt het systeem naar tevredenheid gebruikt, met de kanttekening dat het zeer belangrijk is dat alle collega's het systeem bijhouden om de voordelen ervan volledig te kunnen benutten.
- TenneT wil graag weten hoe stakeholders over het handelen in de omgeving denken. Om hier achter te komen laat TenneT onderzoek doen onder stakeholders gedurende, en ook na een gebiedsproces. Dit onderzoek wordt gedaan door een onafhankelijk bureau dat telefonisch contact heeft met de stakeholders. Daarbij komen vragen aan bod als hoe men het contact met TenneT heeft ervaren, of men het gevoel had dat er werd geluisterd, etc.

3.2 Casus: Noord/Zuidlijn

Voor dit casuonderzoek zijn twee interviews afgenomen met omgevingsmanagers binnen de projectorganisatie van de Noord/Zuidlijn. Op 27 mei is gesproken met twee omgevingsmanagers binnen de centrale projectorganisatie: de heer van der Meulen is hoofd Omgeving, Metro en Tram bij de gemeente Amsterdam en de heer Guit is omgevingsmanager bij de gemeente Amsterdam. Op 30 mei is gesproken met mevrouw Witten, Projectbegeleider van de stations aan de Vijzelsgracht en op het Rokin. De interviews zijn gebruikt om de vormgeving van omgevingsmanagement binnen de Noord/Zuidlijn projectorganisatie in kaart te brengen. Waar nodig is de beschrijving aangevuld met informatie uit aanvullende documentatie.

3.2.1 Context

De Noord/Zuidlijn is een nieuwe metrolijn die momenteel wordt aangelegd in Amsterdam om een betere verbinding tot stand te brengen tussen de stadsdelen Noord, Centrum en (de) Zuid(-As). De metrolijn zal een totale lengte beslaan van ongeveer negen kilometer, waarvan zes kilometer ondergronds wordt aangelegd en drie kilometer bovengronds. In het project wordt een nieuwe methode toegepast, waarbij in plaats van een afgewerkte tunnel in de grond te laten zakken, metrotunnels ondergronds worden geboord. Dit heeft als voordeel dat het bestaande stratenpatroon kan worden aangehouden en bestaande bebouwing niet hoeft te wijken. Volgens de eerste plannen had de nieuwe metro moeten gaan rijden in 2011, maar door het moeilijke verloop van het (bouw)proces is deze verwachting inmiddels bijgesteld naar 2017.

Het project kent een lange (politieke) voorgeschiedenis. In zijn huidige vorm is het geïnitieerd aan het einde van de jaren 1980. Er is veel protest geweest tegen de aanleg van de Noord/Zuidlijn. Al bij de start bestonden grote zorgen over de kosten van het project, en over de effecten van de graafwerkzaamheden op de bestaande bebouwing. In een raadgevend referendum in 1997 werd het project afgewezen (met 64% nee-stemmers) maar omdat het opkomstpercentage te laag was, kon het project toch doorgang vinden. Wel werd de nieuwe ondertunnelingstechniek aan een uitgebreider onderzoek onderworpen. Hoewel dit onderzoek wees op het risico van verzakkingen in de slappe Amsterdamse ondergrond, werd geconcludeerd dat met de gebruikte techniek dit risico onder controle was. Toch bleef het protest aanhouden. In verschillende rapporten spraken deskundigen de conclusies van het onderzoek tegen. Door bewoners is tevergeefs geprobeerd heeft de aanleg van de lijn juridisch te verhinderen. Ondanks deze bezwaren stemde de Tweede Kamer in 1999 in met de aanleg van de Noord/Zuidlijn. Zij verleende een subsidie van 2,1 miljard gulden voor de aanleg, maar regelde ook dat kostenoverschrijdingen ten laste zouden komen van de gemeente Amsterdam. In 2002 nam de Amsterdamse gemeenteraad het definitieve besluit tot de aanleg van de Noord/Zuidlijn. In 2003 is met de bouw begonnen.

De bouw wordt geleid door het projectbureau Noord/Zuidlijn. Dit projectbureau valt onder de verantwoordelijkheid van de wethouder van Verkeer van de Gemeente Amsterdam, die vervolgens weer verantwoording aflegt aan de gemeenteraad. Het projectbureau ziet toe op de uitvoer van de aanleg van de metrolijn. De aanleg zelf is voor 90% uitbesteed aan aannemers.

De aanleg van de Noord/Zuidlijn heeft de nodige moeilijkheden ondervonden. Het project heeft de begrote kosten overstegen (met meer dan een verdubbeling) en het bouwproces duurt langer dan gepland (het opleveringsjaar is verschoven van 2011 naar 2017). Het belangrijkste oponthoud en de grootste extra uitgaven zijn veroorzaakt door een aantal problemen, die hoewel technisch in oorsprong, uitgroeiden tot grote maatschappelijke kwesties waar het projectbureau het hoofd aan moest bieden.

Het belangrijkste en ook meest bekende probleem deed zich voor aan de Vijzelsgracht in 2008. Verzakkingen langs bouwlocaties hadden zich al eerder voorgedaan. In 2004 verzakten de eerste panden in de binnenstad, later zijn op andere locaties panden ingezakt. Deze verzakkingen werden veroorzaakt door lekkende damwanden in tunnels, waardoor grondwater naar binnen stroomde waarbij het ook aarde meenam. Deze verzakkingen bleven echter binnen de gestelde marge van 2,5 centimeter en het idee bestond dat dit probleem onder controle was. In juni 2008 verzakten vier monumentale panden met 15 centimeter, waarop de werkzaamheden werden stilgelegd. Deskundig onderzoek wees echter uit dat de situatie veilig was en een jaar later kon de bouw worden hervat. Direct daarna ontstonden nieuwe verzakkingen, nu van 23 centimeter. Bewoners moesten hun huizen verlaten

vanwege instortingsgevaar en keerden pas terug na de afronding van de boorwerkzaamheden. Hoewel de oorzaak van de verzakkingen aan de Vijzelsgracht inmiddels is achterhaald (achtergebleven voegplanken in de ondergrond), bestaat er nog steeds grote angst voor verzakkingen onder omwonenden van bouwlocaties van de Noord/Zuidlijn (Gemeentelijke Ombudsman 2008).

De verzakkingen aan de Vijzelsgracht is onderwerp geweest van een aantal door de overheid geïnitieerde studies (Gemeentelijke Ombudsman 2008, Commissie Veerman). In deze studies werd geconcludeerd dat omwonenden van de bouwlocaties vooraf onvoldoende op de hoogte waren bracht van de risico's maar ook gedurende het proces onvoldoende werden geïnformeerd. De commissie Veerman, die zich boog over de vraag of het geoorloofd was om verder te gaan met de aanleg van de Noord/Zuidlijn, oordeelde dat de aanleg doorgang moest vinden. Dit om te voorkomen dat de vele miljarden euro's die al in het project waren gestoken waren, en de beoogde voordelen voor de werkgelegenheid en economie, verloren zouden gaan. Maar dat dit moest gebeuren met een nieuw "respect" voor de omgeving. Geringe verzakkingen zullen niet voorkomen kunnen worden, maar de risico's moeten open en eerlijk worden gecommuniceerd en waar mogelijk moet de inrichting van de werkzaamheden worden afgestemd op de behoefte van omwonenden.

De gebeurtenissen aan de Vijzelsgracht hebben de projectorganisatie ingrijpend veranderd. Voor 2008 werd het project technisch geleid (op tijd en geld), en werden onzekerheden van buitenaf vaak als secundair beschouwd of als communicatievraagstuk neergelegd ("leg het de mensen maar uit dat het zo moet"). Na de verzakkingen in 2008 is dit technisch-georiënteerde projectbureau omgevormd tot een naar buiten gekeerde organisatie die oog heeft voor haar omgeving. Zoals de heer Van der Meulen tijdens het interview opwierp, heb je soms een crisis nodig om bewustzijn over het belang van omgevingsmanagement te creëren. Hieronder wordt beschreven hoe omgevingsmanagement in deze nieuwe organisatie vorm heeft gekregen.

3.2.2 Karakterisering van gebiedsprocessen

Er zijn verschillende type gebiedsprocessen waar de Noord/Zuidlijn projectorganisatie mee te maken heeft. Binnen de centrale projectorganisatie maken de heer Van der Meulen en Guit bijvoorbeeld onderscheid tussen kleine projecten met een lage impact, en grote projecten of projecten waarin gevoelige onderwerpen spelen. Aan deze laatste categorie besteden zij meer aandacht. Een voorbeeld van z'n groot project is de ondertunneling van het Centraal Station, waar je niet alleen met winkeliers te maken hebt maar ook met "grotere" partijen zoals ProRail, waterbedrijven en elektriciteitsleveranciers.

Maar ook tussen lokale uitvoerprojecten zit behoorlijk wat variatie, merkt mevrouw Witten. Op de Vijzelsgracht zijn het vooral bewoners, en op het Rokin zijn het vooral ondernemers en winkeliers, die geraakt worden door de aanleg van de Noord/Zuidlijn. De belangen van beide groepen zijn anders. Winkeliers willen graag zo snel mogelijk "uit het zand" zodat het publiek de weg naar hun zaak weer weet te vinden. Zij geven daarom vaker de voorkeur aan een korte en intensieve bouwperiode waarin de werkzaamheden zo snel mogelijk worden afgerond. Bewoners staan hier vaak anders in. Zij zitten dag en nacht in het puin, en geven daarom soms de voorkeur aan het uitspreiden van de werkzaamheden over een langere periode zodat de overlast beperkt blijft hun (gezins)leven zo min mogelijk wordt verstoord.

Een van de belangrijkste lessen uit de geschiedenis van de Noord/Zuidlijn is volgens de heer Guit het belang van een goede voorverkenning van de omgeving in het gebiedsproces. Voor 2008 deed men vooral aan omgevingsmanagement in de uitvoerfase. Na de crisis is dit verschoven naar omgevingsmanagement in de voorbereiding. Wanneer je de omgeving kent,

dan weet je welke buurtgroepen lastig zijn en welke belangen er spelen. En als je een deel niet kent, dan kom je hier via een stakeholderanalyse achter. Als je de verschillende groepen goed in kaart hebt, kun je hier vervolgens je activiteiten op afstemmen.

3.2.3 Het doel van omgevingsmanagement bij de Noord/Zuidlijn

Het doel van omgevingsmanagement bij de Noord/Zuidlijn kan als volgt worden samengevat: er moet gebouwd worden, maar met respect voor omgeving. In een langere versie betekent dit dat er aan omgevingsmanagement wordt gedaan om het project op een zo goed mogelijke manier ten uitvoer te brengen, wat onder meer inhoudt dat er voldoende rekening wordt gehouden met de omgeving (d.w.z. bewoners, bedrijven, GVB, politie, stadsdelen, etc.). Het doel is een balans te zoeken tussen de techniek en de omgeving.

3.2.4 De organisatie van omgevingsmanagement bij de Noord/Zuidlijn

Bij het organiseren van omgevingsmanagement binnen de projectorganisatie hebben de verzakkingen in 2008 een grote rol gespeeld. Pas toen is het belang van omgevingsmanagement goed doorgedrongen. Er is een interne strategie opgesteld, welke is ingebed in de interne organisatie van het projectbureau.

3.2.4.1 Overkoepelende strategie

Na de 2008 verzakkingen is een strategie voor omgevingsmanagement ontwikkeld die de hele organisatie omvat. Leidraad voor deze strategie zijn een aantal kernwaarden die in 2009 zijn opgesteld voor de hele projectorganisatie: sensitief, realistisch en betoverend. Deze kernwaarden vormen de basis voor de werkzaamheden van omgevingsmanagers (Bouwend Nederland 2012).

Maar, zoals de heer Van der Meulen benadrukte tijdens het interview, "wij zijn ons sinds 2008 ook gaan realiseren dat een visie op papier zetten niet genoeg is: je moet meer doen en dat kost gewoon geld en inzet". Het lastigste van omgevingsmanagement is volgens de heren Van der Meulen en Guit misschien wel dat je eerst moet investeren in je organisatie en je contacten met stakeholders voordat het profijt oplevert. Dat is soms lastig te verdedigen omdat het capaciteit kost. Maar bij de Noord/Zuidlijn zijn ze ervan overtuigd dat deze investeringen zich uiteindelijk terugbetalen in goed functioneren.

Sinds 2008 is de organisatie van omgevingsmanagement binnen de projectorganisatie heel anders opgezet; omgevingsmanagement is op alle niveaus ingebed en er is gezorgd voor voldoende fte's om het werk te verzetten. Hieronder wordt uitgelegd hoe omgevingsmanagement intern vorm heeft gekregen.

3.2.4.2 Interne organisatiestructuur

Bij de Noord/Zuidlijn is omgevingsmanagement verdeeld over verschillende lagen van de projectorganisatie. Op het centrale niveau heeft de organisatie een directeur Omgeving. Deze werkt nauw samen met de centrale communicatieafdeling aan het neerzetten van één beeld waarmee de projectorganisatie naar buiten wil treden. Dit beeld wordt opgesteld op basis van de kernwaarden die in 2009 zijn geformuleerd. Maar het werk van de directeur gaat verder dan dat. Hij moet er ook voor zorgen dat de kernwaarden worden verankerd in het dagelijks opereren van de projectorganisatie. Dat er dus voldoende ruimte is voor flexibiliteit in de plannen, en resultaten niet alleen worden afgerekend op het controleren van de kosten en de planning.

Voor deze vertaalslag naar de praktijk zijn de centrale omgevingsmanagers belangrijk. Sinds 2008 waren er op het hoogtepunt vier omgevingsmanagers in dienst bij de projectorganisatie, nu zijn dat er nog twee (de heer Van der Meulen en de heer Guit). De

taken zijn in principe per regio verdeeld; beide omgevingsmanagers hebben verschillende stadsdelen onder zich. Daarnaast zijn enkele grote stakeholders apart verdeeld over de omgevingsmanagers. Met belangrijke (grote) stakeholders wordt eens in de drie maanden op directieniveau overleg gevoerd om op de hoogte te blijven van elkaars wensen en eisen.

De omgevingsmanagers worden in hun werkzaamheden ondersteund door de afdeling communicatie. De communicatieafdeling is onderverdeeld in twee verschillende secties. Met "strategische" communicatie wordt samengewerkt op moeilijke vraagstukken: hoe ligt een bepaald onderwerp naar de buurt toe, kunnen we dit uitleggen of is het politiek? De "dagelijkse" communicatie ondersteunt de gangbare werkzaamheden: het opstellen van teksten en ander materiaal, het uitzoeken van contacten, etc.

Hoewel de functietitel omgevingsmanager doet vermoeden dat het grootste deel van de werkzaamheden van de heer Van der Meulen en de heer Guit zich richt op de communicatie naar externe partijen, moet dit beeld worden bijgesteld. Beide heren besteden naar eigen inschatting ongeveer de helft van hun tijd aan het "managen" van contacten binnen de eigen projectorganisatie. Dit managen van interne contacten is volgens de heren Van der Meulen en Guit minstens zo belangrijk als het onderhouden van externe contacten. Het zorgt er namelijk voor dat er ook binnen de eigen organisatie in één lijn wordt nagedacht en gehandeld.

Naast de omgevingsmanagers zijn projectbegeleiders aangesteld om omgevingsmanagement te verzorgen rondom specifieke grote bouwlocaties, zoals de Vijzelsgracht, het Rokin, Station Noord en het Centraal Station. Deze projectbegeleiders voeren het contact tussen burgers en bedrijven op plekken waar werkzaamheden plaatsvinden. Momenteel zijn er drie projectbegeleiders, op het hoogtepunt waren dit er vijf. Mevrouw Witten is projectbegeleider van het Station Vijzelsgracht en het Rokin.

Projectbegeleiders maken onderdeel uit van de integrale teams die gevormd zijn rondom technische uitvoeringsprojecten. De projectbegeleiders staan in deze teams "naast" de techneuten; zij zijn de enigen die "soft skills" inbrengen. Hierdoor functioneren projectbegeleiders als "brug" tussen de buurt en (technische) organisatie. Mevrouw Witten omschrijft deze brugfunctie als tweeledig. Enerzijds "vertaalt" zij de technische bouwplannen naar de buurt: wat gaat er gebeuren, en welke gevolgen kunnen omwonenden en winkeliers verwachten? Dit doet zij via informatiefolders, informatiebijeenkomsten en de social media (Kult 2012). Maar ook door altijd beschikbaar en bereikbaar te zijn als mensen vragen hebben: telefonisch, via de mail, en door gewoon rond te lopen in de buurt. Anderzijds koppelt zij de geluiden uit de buurt terug naar de technische projectorganisatie. Hiervoor moet je zoeken naar flexibiliteit in de plannen bij de techneuten. Op papier staat een activiteit misschien voor een bepaalde week gepland, maar kan het niet worden verspreid over twee weken, verplaatst, of juist worden ingekort? Dit kun je dan vervolgens weer aan bewoners voorleggen. We kunnen het op twee manieren doen: kort en hevig, of lang en minder hevig. Waar ligt jullie voorkeur? Ook kan flexibiliteit worden gezocht in de manier waarop de werkzaamheden worden ingericht. Kan overlast worden beperkt door geluidsschermen te plaatsen bijvoorbeeld?

Bij het opdelen van omgevingsmanagementtaken in gebieden, zoals dat gebeurt bij de Noord/Zuidlijn, komen verschillende omgevingsmanagers dezelfde stakeholder tegen. Daar komt nog bij dat er in de gemeente ook nog een politieke dimensie meespeelt. Om toch met één mond te spreken moeten de omgevingsmanagers heel goed contact met elkaar onderhouden. Zij zitten dan ook regelmatig bij elkaar, ook met de directeur. Het team

omgevingsmanagement bij de Noord/Zuidlijn is relatief klein, waardoor het ook mogelijk is om strakke onderlinge communicatie te houden.

Het onderwerp omgevingsmanagement op deze manier integraal in je organisatie plaatsten, tot en met de directie aan toe, is volgens de omgevingsmanagers binnen de Noord/Zuidlijn heel wezenlijk geweest voor hoe omgevingsmanagement zich heeft ontwikkeld binnen de projectorganisatie. Als het onderwerp “omgeving” wegzakte bij de technische uitvoer kon vanaf het hoogste niveau het onderwerp weer op de agenda worden gezet. Bovendien zorg je er zo voor dat de visie op omgevingsmanagement wordt geborgd binnen alle lagen van je organisatie, waardoor je als één sterke partij naar buiten kan treden.

Buiten het opzetten van deze interne organisatiestructuur is veel geïnvesteerd in bewustwording over het belang van omgevingsmanagement binnen de eigen organisatie. Zoals de heren Guit en Van der Meulen ook benadrukken, redt je het met alleen processen niet. Je moet mensen hebben die omgevingsmanagement zinvol vinden en leuk, die flexibel zijn en kunnen organiseren. Een plan op papier is mooi, maar hierdoor gaan mensen niet vanzelf omgevingsbewust handelen. Ook de technische mensen moeten begrijpen dat ze het met alleen techniek niet redden. En ook de planners moeten inzien dat flexibiliteit uiteindelijk voordelen kan opleveren. Belangrijk aspect van deze bewustwording is dat sinds 2008 een nieuw personeelsbeleid wordt gevoerd. Volgens mevrouw Witten kon het vroeger gebeuren dat een wanneer een bewoonster merkte dat haar raam klemde, zij het antwoord kreeg dat dit niet mogelijk was omdat op de bouwtekening de lijn recht was uitgetekend. Dat gebeurt nu niet meer. Sinds 2008 worden techneuten zonder sociale voelsprietten niet langer ingezet om te communiceren over werkzaamheden en in het aannemen van nieuw personeel wordt hier expliciet op geselecteerd.

Omdat veel werk geschied door aannemers wordt ook van hen verwacht dat zij openstaan voor omgevingsmanagement. Aannemers moeten bijvoorbeeld actief meeschrijven aan Bereikbaarheid, Leefbaarheid, Veiligheid en Communicatie Rapporten (BLVC-rapporten) die in de gemeente Amsterdam moeten worden opgesteld voor grote bouw- en ontwikkelingsprojecten. Aannemers zijn dan vaak verantwoordelijk voor het schrijven van de Bereikbaarheid, Leefbaarheid en Veiligheid paragrafen. Soms worden omgevingsmanagementactiviteiten ook daadwerkelijk uitbesteed aan aannemers; maar dit is wel afhankelijk per aannemer. De ene aannemer heeft hier nu eenmaal meer gevoel voor dan de andere. Als omgevingsmanager en projectbegeleider moet je deze aannemersactiviteiten wel goed in de gaten houden. Voor de omgeving maakt het niet uit wie de werkzaamheden uitvoert, het valt allemaal onder hetzelfde project. Als er iets mis gaat kun je niet de schuld aan de aannemer geven, daar kom je niet mee weg. Mede om deze reden blijft de (dagelijkse) communicatie altijd in handen van projectorganisatie. Alle informatie die stakeholders krijgen, wordt verstuurd uit naam van de projectorganisatie. Dat is een bewuste keuze.

Wel is er voor gezorgd dat een aannemer niet te veel fouten kan maken. Als een aannemer voor de derde moet terugvallen op noodmaatregelen bij een uitvoerproject, escaleert het meteen. Dan ligt het meteen bij Jan van der Meulen. Dan wordt het heel serieus genomen, omdat ervoor te zorgen dat opgebouwde credits niet worden verspeeld.

3.2.5 De omgevingsmanagementpraktijk bij de Noord/Zuidlijn

Door deze organisatorische veranderingen na 2008 is er veel veranderd in de omgevingsmanagementpraktijk van de Noord/Zuidlijn. Er is volgens de heren Ven der Meulen en Guit een overgang gemaakt van “van zenden en mooi weer spelen” naar een relatie van tweerichtingsverkeer waarin dingen mis kunnen gaan. Stakeholders worden

makkelijker bereikt, en tegenslagen worden makkelijker geaccepteerd. Mevrouw Witten spreekt in dit verband over een “reputatiematras”; een waterbed dat op orde wordt gehouden door goed relatiebeheer, en waar iemand af en toe een gaatje in kan prikken. Bij goed relatiebeheer kan het matras dat hebben, dan veert het weer terug.

Opvallend is dat de Noord/Zuidlijn projectorganisatie niet werkt met vaste tools om haar omgevingsmanagement vorm te geven. Noch de heren Van der Meulen en Guit, noch mevrouw Witten hebben een vast stramien aan de hand waarvan zij werken. Eén van de rottige dingen van de omgeving is, volgens de heer Van der Meulen, dat deze continu verandert. Mensen hebben de neiging om altijd alles in hokjes te stoppen, maar de werkelijkheid is veel leuker, het klopt niet en je moet aanpassen wat je hebt bedacht. Dat hoort bij de omgeving maar zit vaak niet in het management-denken verwerkt. Als je de omgeving met systematieken oplost, gaat het niet werken.

Het handelen van de omgevingsmanagers is veel meer gestructureerd door de visie die is opgesteld binnen de projectorganisatie. Mevrouw Witten legt bijvoorbeeld al haar activiteiten langs de maatstaf van de kernwaarden: klopt de “tone of voice”, past het in ons “DNA”?

3.3 Conclusie casusanalyses

Zoals we hebben kunnen lezen in hoofdstuk 3 biedt de inventarisatie van omgevingsmanagement buiten de drinkwatersector een interessante blik op omgevingsmanagement. TenneT en de Noord/Zuidlijn hebben omgevingsmanagement op verschillende wijze georganiseerd:

- TenneT heeft haar handelen in gebiedsprocessen gestructureerd aan de hand van een leerproces. Via deze cyclus wordt door omgevingsmanagers gereflecteerd op hun activiteiten; welke tools en tactieken “werken” in de praktijk? Op basis hiervan wordt een handboek voor omgevingsmanagement opgesteld, wat de leidraad vormt voor het handelen in gebiedsprocessen binnen de organisatie. Deze wijze van structureren kan worden samengevat als “praktijk-georiënteerd leren”.
- Bij de Noord/Zuidlijn is omgevingsmanagement vanuit de centrale organisatie vormgegeven. Op dit centrale niveau worden de kernwaarden en het beeld neergezet waarmee de organisatie naar buiten wil treden. Deze waarden en dit beeld worden geborgd binnen de organisatie door omgevingsmanagers aan te stellen in verschillende lagen van de projectorganisatie; de waarden vormen de “meetlat” waarop deze omgevingsmanagers hun handelen afstemmen. Deze structurering van omgevingsmanagement kan worden gekenschetst als “gecoördineerd-handelen”.

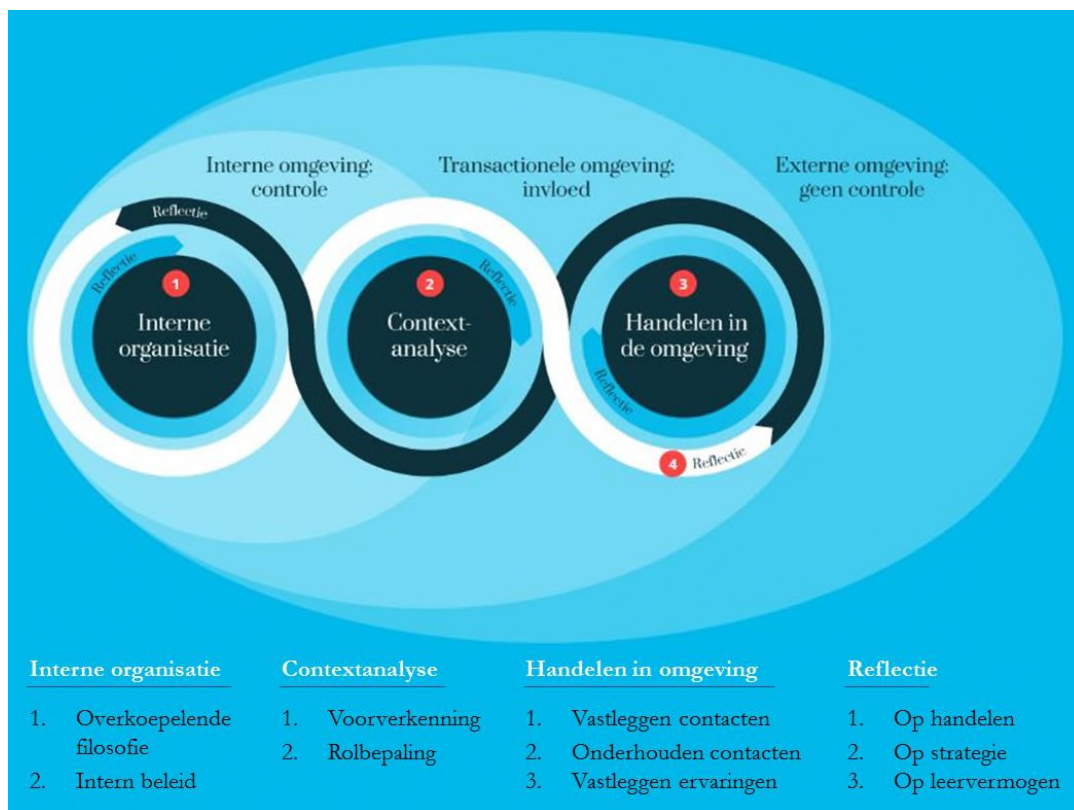
De verschillende werkwijzen van TenneT en de Noord/Zuidlijn zijn deels te verklaren door het type gebiedsproces waar beide organisaties mee te maken hebben. Bij de Noord/Zuidlijn hebben de verzakkingen in 2008 het belang van interactie met de omgeving aangetoond, maar is het besluit tot aanleggen van de metrolijn al genomen, is het traject al vastgelegd, en zijn de nodige vergunningen al geregeld. Dit betekent dat omgevingsmanagement bij de Noord/Zuidlijn sterk gericht is op het communiceren van de plannen naar “de buurt”, en op het zoeken naar ruimte in deze plannen om beter tegemoet te komen aan de zorgen en wensen van de buurt. Omgevingsmanagement bij de Noord/Zuidlijn is eigenlijk één langlopend gebiedsproces, opgedeeld in verschillende clusters (rondom stations, tunnels, etc.) om lokale afstemming mogelijk te maken. Omgevingsmanagement wordt dan ook geleid door één centrale sturingsvisie die ervoor moet zorgen dat het belang van afstemming met de omgeving binnen alle lagen van de projectorganisatie wordt erkend.

TenneT heeft als organisatie te maken met verschillende gebiedsprocessen. Overal waar het hoogspanningsnet moet worden uitgebreid of vernieuwd, zijn er omgevingspartijen waar rekening mee gehouden moet worden. Deels komt TenneT hierbij dezelfde partijen tegen – provincies, grote gemeenten en andere infrastructuurbeheerders behoren tot TenneT's vaste omgevingsactoren – maar elk gebiedsproces brengt ook nieuwe actoren met nieuwe zorgen en belangen met zich mee. De nadruk in omgevingsmanagement bij TenneT ligt dan ook op het onderhouden van goede contacten met vaste omgevingspartners (bv. via het CRM systeem) en op het ontdekken van “best practices” in alle diversiteit die gebiedsprocessen met zich meebrengen.

4 Conceptueel model: een uitwerking

Uit de casusanalyses blijkt dat er geen standaard manier is om omgevingsmanagement in te richten. Iedere organisatie maakt hierin eigen keuzes. Bovendien laten de casussen zien dat het handelen in gebiedsprocessen sterk afhankelijk is van het type gebiedsproces waar een organisatie mee te maken heeft (zie hoofdstuk 2). Toch betekent dit allerm minst dat geen structuur kan worden aangebracht in dit handelen. Zoals naar voren komt uit TenneT en Noord/Zuidlijn casus, kan dit handelen op verschillende manieren en op verschillende plekken in de organisatie worden gestructureerd. In dit hoofdstuk wordt op basis van deze inzichten, en de inzichten verworven uit de interviews met drinkwaterbedrijven, het conceptuele model dat ten grondslag lag aan ons onderzoek (zie paragraaf 1.2) verder uitgewerkt.

Een belangrijk inzicht dat naar voren komt uit de interviews en casusanalyses is dat omgevingsmanagement vorm krijgt in verschillende *onderdelen*, die in meer of mindere mate door de organisatie kunnen worden gestructureerd. Deze onderdelen hebben wij geplaatst in de verschillende invloedssferen van een organisatie uit het conceptuele model. Hierdoor ontstaat inzicht in de mate van structuur die door een organisatie kan worden aangebracht in dit onderdeel. Per onderdeel zijn vervolgens verschillende *structureringsopties* uitgewerkt. Figuur 2 geeft het uitgewerkte conceptuele model weer.



FIGUUR 2: UITGEWERKT MODEL MET STRUCTURERINGSOPTIES VOOR VERSCHILLENDE ONDERDELEN VAN OMGEVINGSMANAGEMENT

In bovenstaande figuur is één onderdeel van omgevingsmanagement geplaatst in de interne omgeving, één in de transactionele omgeving, en een laatste precies daartussenin. Deze positionering geeft aan in hoeverre het handelen van een organisatie in gebiedsprocessen vooraf en op een vaste manier kan worden gestructureerd. De interne organisatie van omgevingsmanagement ligt redelijk vast, het handelen in een gebiedsproces blijft maatwerk en is moeilijk vooraf te structureren. Een contextanalyse kan als vast onderdeel van omgevingsmanagement worden geïntroduceerd, maar zal qua specifieke inrichting (welke actoren betrek je, welke onderwerpen staan centraal) afhangen van het daadwerkelijke gebiedsproces. Een belangrijk ondersteunend onderdeel van omgevingsmanagement is reflectie, waarbij op verschillende punten geleerd kan worden om omgevingsmanagement te verbeteren.

Deze uitwerking van het conceptuele kader vormt geen concreet “actieplan” voor omgevingsmanagement. Eerder biedt het een structuur om na te denken over de inrichting van omgevingsmanagement bij de drinkwaterbedrijven.

De verschillende onderdelen van omgevingsmanagement worden onderstaand kort toegelicht, maar worden verder uitgewerkt in de volgende hoofdstukken van dit rapport. In deze hoofdstukken wordt naast een duiding van de onderdelen ook de mogelijke invulling hiervan via *structureringsopties* besproken:

- Interne organisatie (Hoofdstuk 5) is een relatief vast onderdeel van omgevingsmanagement. De interne organisatie kan voor de langere termijn worden vastgelegd. Uit ons onderzoek blijkt dat enkele organisaties een bewuste weg in zijn geslagen als het gaat om de interne organisatie van het omgevingsmanagement. Zij hanteren een specifieke filosofie op omgevingsmanagement, zoals de SOM filosofie (bv. Vitens, Dunea), de praktijk-georiënteerde filosofie (TenneT) en het gecoördineerd handelen (Noord/Zuidlijn). De keuze voor een specifieke filosofie op omgevingsmanagement kan verder worden uitgewerkt in intern beleid op omgevingsmanagement. Bijvoorbeeld via het personeelsbeleid (in termen van fte's of competenties) en de structuur (op welke afdeling, en op welk niveau plaats je omgevingsmanagement). Ook deze elementen kunnen vast worden gestructureerd binnen een organisatie.
- Een contextanalyse (Hoofdstuk 6) is een semi-gestructureerd onderdeel van omgevingsmanagement. Binnen de contextanalyse wordt onderscheid gemaakt tussen twee structureringsopties: de voorverkenning en de rolbepaling. De voorverkenning heeft tot doel het type probleem dat speelt in een gebiedsproces en het speelveld van actoren van belang voor dit proces in kaart te brengen. De rolbepaling gaat om het bepalen van de basishouding van de organisatie in het gebiedsproces. De contextanalyse kan als vast element worden ingezet door een organisatie, bijvoorbeeld in de startfase van gebiedsprocessen. Maar de precieze inrichting en inhoud ervan zal per proces verschillen.
- Handelen in het gebiedsproces (Hoofdstuk 7) wordt gezien als een flexibel onderdeel van omgevingsmanagement. Het handelen van een omgevingsmanager moet hier voortdurend worden afgestemd op de uitkomsten van interacties met stakeholders en het verloop van het proces. Dit daadwerkelijke handelen, zo bleek uit alle interviews, is moeilijk met systematieken te omvatten. Dagelijkse omgevingsactiviteiten zijn te sterk afhankelijk van de specifieke eigenschappen van het gebiedsproces (persoonlijke contacten, en de specifieke tijd en plaats waarop de interactie plaatsvindt) om deze te kunnen vatten met vaste “tools” of werkwijzen.
- Reflectie (hoofdstuk 8) is een ondersteunend onderdeel van omgevingsmanagement. Reflectie kan worden toegepast op verschillende onderdelen (handelen in de

omgeving, strategiebepaling, en leervermogen zelf). Dit draagt bij aan de continue verbetering van omgevingsmanagement binnen de organisatie. Draagt het handelen nog bij aan de doelen gesteld aan het proces of moet een andere houding worden aangenomen? Past de gekozen filosofie op omgevingsmanagement nog bij de (veranderde) omgeving van de organisatie? In hoeverre is leren ingebed als structureel onderdeel van de bedrijfsvoering?

5 Interne organisatie

Het eerste onderdeel van omgevingsmanagement dat wij onderscheiden betreft het vormgeven van omgevingsmanagement binnen de eigen organisatie. Voor het onderdeel interne organisatie hebben wij twee structureringsopties geïdentificeerd. Ten eerste kan een overkoepelende filosofie worden opgesteld die op grote lijnen uiteenzet wat het doel van omgevingsmanagement binnen de organisatie is. Ten tweede kan, op basis van deze overkoepelende filosofie, een intern beleid en structuur worden opgezet om deze filosofie op omgevingsmanagement in de organisatiestructuur te borgen.

5.1 Structureringsoptie: Overkoepelende filosofie

Binnen de organisatietheorie wordt de aanwezigheid van een “managementstrategie” vaak toegeschreven aan een “positivistische” of “modernistische” managementstijl (Alvesson & Deetz 2006). Het steunt op het Tayloriaanse idee van controle waarmee van bovenaf vorm kan worden gegeven aan alle gelederen binnen een organisatie. Met name in de jaren zeventig is er veel kritiek gekomen op deze managementstijl. Door de toepassing van steeds geavanceerdere technologieën, de overgang van een productie- naar een diensteneconomie en internationale vervlechting zijn organisaties steeds complexer geworden. Het argument was dat deze organisaties niet langer kunnen worden aangestuurd met één managementstrategie (Blau 1972, Willmott 2003). Zij vroegen daarentegen om een diversificatie van managementstijlen, die voortdurend kan worden aangepast aan veranderende omstandigheden (Dierkes et al. 2001).

De afgelopen decennia is juist weer aandacht ontstaan voor overkoepelende managementfilosofieën. Moderne organisaties (zowel publieke als private) zijn opener en flexibeler. Zij zijn nauwer verbonden met de samenleving, en worden steeds vaker opgeroepen tot het nemen van maatschappelijke verantwoordelijkheid voor allerlei sociale en milieuproblemen (Kurucz et al. 2008; Aguilera et al. 2007). Onder noemers als “duurzaamheid”, “corporate social responsibility” en “maatschappelijke innovatie” bieden overkoepelende filosofieën een instrument waarmee organisaties sturing kunnen geven aan hun flexibele bedrijfsonderdelen (Harris & Crane 2002, Kunda 2003; Rothschild-Whitt 2003; Hernandez 2007; Gupta et al. 2010).

Omgevingsmanagement is onderdeel van de roep om maatschappelijk verantwoordelijke organisaties. Lange tijd waren de activiteiten van infrabeheerders primair gericht op het zo efficiënt mogelijk beheren van grote infrastructurele netwerken, zoals spoorwegen, elektriciteitsnetwerken en de drinkwaterinfrastructuur. Gekenschetst als technocratisch, werd hun handelen gelegitimeerd door een efficiënte inzet van tijd, geld en kennis. Maar ruimte wordt schaarser en infrabeheerders komen niet alleen meer in elkaars vaarwater, maar ook in het vaarwater van andere partijen met een belang in de omgeving. Hierdoor worden zij steeds vaker betrokken in gebiedsprocessen en is omgevingsmanagement, hoewel de mate van structurering sterk verschilt per organisatie, tegenwoordig bijna niet meer weg te denken uit de moderne infrastructurele bedrijfsvoering. Een overkoepelende filosofie kan helpen sturing te geven aan omgevingsmanagement in verschillende lagen en onderdelen van de organisatie.

Uit praktijkonderzoek onder de drinkwaterbedrijven, bij TenneT en bij de Noord/Zuidlijn blijkt dat de overkoepelende filosofie die organisaties gebruiken om richting te geven aan

omgevingsmanagement sterk kunnen verschillen. Bij TenneT is bijvoorbeeld gekozen voor een filosofie gericht op “learning by doing”. De Noord/Zuidlijn heeft haar overkoepelende filosofie vormgegeven in een aantal kernwaarden (de “meetlat”) waarlangs omgevingsmanagers hun handelen toetsen. Een aantal drinkwaterbedrijven werkt met “Strategisch Omgevingsmanagement” (SOM) als sturingsfilosofie. Hieronder worden deze drie overkoepelende filosofieën kort toegelicht. Deze toelichtingen dienen als voorbeeld en zijn niet uitputtend. Iedere organisatie maakt eigen keuzes over de mate waarin en de manier waarop zij een filosofie op omgevingsmanagement hanteert en toepast.

5.1.1 Strategisch Omgevings Management (SOM)

Een SOM-organisatie “scant” de omgeving op (mogelijke) problemen en bijbehorende stakeholders en heeft als doel duurzame dialogen tot stand te brengen om op een goede manier om te gaan met conflicterende belangen. Dit vraagt om aandacht voor de rol, emoties en het gedrag van betrokken partijen. De belangrijkste pijler achter het SOM gedachtegoed is de Mutual Gains Approach (MGA) uit Fisher en Ury’s bestseller *Getting to Yes* (1981), waarbij een zorgvuldige voorbereiding van een dialoog of onderhandeling met de omgeving een cruciale factor is voor succes. Zes principes van de MGA zijn (Suskind en Field, 1996):

- Zorg dat je bekend bent met de belangen van de andere partijen;
- Stimuleer Joint Fact Finding, dit levert gezamenlijk(e) (gedragen) resultaten op;
- Streef naar minimalisatie van de impact, beloof eventueel compensatie;
- Neem verantwoordelijkheid, geef fouten toe en deel macht;
- Blijf te allen tijde geloofwaardig;
- Focus op het bouwen van duurzame relaties.

Naast de MGA bouwt SOM voort op “projectmatig werken” en “sociale psychologie”: door de belangen achter de standpunten te analyseren is het mogelijk te komen tot een gedragen oplossing door alle partijen (Wesselink, 2011).

Eén van de doelen binnen SOM is het opbouwen en onderhouden van een duurzame relatie met de betrokken stakeholders (Twynstra Gudde, 2015). De filosofie vraagt hiermee een forse investering in tijd van de gebruiker (de omgevingsmanager) en vraagt veel afstemming binnen de organisatie als geheel.

5.1.2 Zelflerende organisatie, “de Deming Cycle”

De overkoepelende filosofie van de zelflerende organisatie zoekt structuur in de uitvoer van omgevingsmanagement. Een organisatie met deze filosofie is constant op zoek naar wat “werkt” in de praktijk, en geeft aan de hand hiervan haar omgevingsmanagementbeleid vorm. Deze filosofie vormt een bottom-up benadering.

Zelflerende organisaties worden voornamelijk in verband gebracht met snel bewegende sectoren zoals de Informatie Technologie (IT), waar organisaties in staat moeten zijn hun organisatiestructuur snel aan te passen aan veranderende omstandigheden. TenneT hanteert deze filosofie specifiek voor omgevingsmanagement. Vanuit deze filosofie wordt gewerkt met de “Deming Cycle”, ook wel bekend als de “Plan-Do-Check-Act” (PDCA) cyclus, die een structuur biedt waarmee omgevingsmanagers reflecteren op de door hen gebruikte methoden en werkwijzen in gebiedsprocessen (zie paragraaf **Error! Reference source not found.** voor verdere uitleg van deze methode). De Deming Cycle brengt niet alleen de verschillende structureringmogelijkheden van omgevingsmanagement zoals dat wordt uitgevoerd binnen de organisatie in kaart, maar reflecteert hier ook op zodat omgevingsmanagement kan worden aangepast aan opgedane ervaringen en nieuwe

inzichten. Bij TenneT worden deze lessen opgenomen in een handboek voor omgevingsmanagement.

5.1.3 Gecoördineerd handelen, “de Meetlat”

De overkoepelende filosofie van de “meetlat” werkt met één centrale visie op omgevingsmanagement. Deze visie verwoordt het beeld waarmee de organisatie naar buiten wil treden, zij geeft aan hoe de organisatie gezien wil worden van buitenaf. Hoewel de visie wordt opgesteld op het centrale niveau, is een visie pas echt van waarde als zij inspirerend werkt en wordt begrepen door de hele organisatie (Stocklin, 2015). Alleen dan wordt de visie ook daadwerkelijk uitgedragen naar omgevingspartners in een gebiedsproces (Simonds, 2013). Een goede visie wordt dus niet alleen “naar buiten” uitgezet, maar net zo belangrijk ook “binnen” de eigen organisatie, waar het kan bijdragen aan het creëren van een gedeelde “organisatiecultuur” waarmee werknemers zich identificeren en waarbinnen hun handelen vorm krijgt (Kunda 2003; Rothschild-Whitt 2003).

De Noord/Zuidlijn projectorganisatie heeft haar visie bijvoorbeeld vormgegeven in een aantal kernwaarden, die een “meetlat” vormen waarop omgevingsmanagers hun handelen afstemmen. Omgevingsmanagers gaven aan dat ongeveer de helft van hun activiteiten gericht zijn op creëren van bewustzijn voor, en het in stand houden van, deze kernwaarden binnen de eigen organisatie.

5.2 Structureringsoptie: Intern beleid en structuur

Een overkoepelende filosofie kan helpen omgevingsmanagement-activiteiten binnen de organisatie te structureren. Maar, het opstellen van een overkoepelde filosofie op omgevingsmanagement alleen is niet genoeg. Zoals uit veel van de interviews gehouden binnen dit onderzoek naar voren kwam, moet een filosofie worden ondersteund door de nodige man- en vrouwkracht, financiële en andere middelen om er voor te zorgen dat deze een voet aan de grond krijgt binnen de organisatie.

Hieronder worden onder de kopjes “personeelsbeleid”, “niveau van omgevingsmanagement” en “relaties met andere afdelingen”, op basis van de casusanalyses en interviews met drinkwaterbedrijven voorbeelden gegeven van mogelijke uitwerkingen van een overkoepelende filosofie in intern beleid en structuur. Deze uitwerkingen dienen slechts als voorbeeld. Zij bieden stof tot vergelijking en nadenken, maar uiteindelijk zal elke organisatie hier haar eigen weg in vinden.

5.2.1 Personeelsbeleid

In dit onderzoek is door respondenten vaak benadrukt dat een goed georganiseerd omgevingsmanagementbeleid binnen een organisatie nu eenmaal veel tijd (en dus geld) kost. Een organisatie zal moeten investeren in de nodige fte's om omgevingsmanagement gestalte te geven. Dit betekent dat omgevingsmanagement deel gaat uitmaken van het standaard personeelsbeleid van een organisatie. Waar personeelsbeleid vroeger nog vaak was ingericht op basis van een top-down managementstructuur, is personeelsbeleid tegenwoordig veel meer gericht op het ontwikkelen van een personeelsbestand met de “competenties” die passen bij de bredere doelstellingen van een organisatie (Walton 2003).

Deze investeringen moeten niet eenmalig worden gemaakt, bijvoorbeeld in een directe reactie op een ontstaan conflict. Hoewel dit soort gerichte omgevingsmanagement-activiteiten kunnen helpen het conflict te sussen en het gebiedsproces doorgang te laten vinden, is door veel respondenten benadrukt dat omgevingsmanagement een structureel aspect van de bedrijfsvoering moet zijn. Gebiedsprocessen kunnen langlopende trajecten zijn en vaak overstijgen contacten het concrete project. Hoewel activiteiten steeds moeten

worden afgestemd op het concrete gebiedsproces, is het belangrijk dat een deel van omgevingsmanagement zich richt op het onderhouden van de vaste contacten van de organisatie, juist ook om conflicten te voorkomen. Dit vraagt om een duurzame investering in een “omgevingsmanagement-basis” die verder kan worden uitgebreid in concrete gebiedsprocessen.

Niet alleen de kwantiteit, maar ook de kwaliteit van omgevingsmanagement telt. Veel organisaties werken met standaard profielen in hun wervingsbeleid, waarin gevraagde competenties vooraf zijn opgesteld. Deze profielen kunnen worden opgesteld voor omgevingsmanagers zelf, maar als een organisatie zoekt naar het inbedden van omgevingsmanagement binnen de organisatiecultuur kan het raadzaam zijn ook na te denken over de wervingsprofielen voor andere functies die nauw verbonden zijn met gebiedsprocessen. Dit kunnen de planvormers zijn (ingenieurs), of de technisch beheerders (tunnelgravers bij de Noord/Zuidlijn, assetmanagers bij drinkwaterbedrijven); bij hun profiel zouden “competenties kunnen worden opgenomen die selecteren op omgevings sensitiviteit. Maar ook de operationeel beheerders (planners en accountants) kunnen worden geselecteerd mede op basis van hun flexibiliteit en aanpassingsvermogen. Bij aanbestedingen kan eveneens worden gelet op omgevingsmanagementkwaliteiten in het organisatieprofiel van de aannemer.

5.2.2 Structuur van omgevingsmanagement

Naast een goed georganiseerd personeelsbeleid, is het belangrijk na te denken over het niveau waarop omgevingsmanagers geplaatst worden binnen de organisatie. Sommige organisaties werken met een vaste omgevingsmanagementafdeling op het centrale niveau (bv. Vitens). Andere organisaties hebben omgevingsmanagement ondergebracht bij project- of regiomanagers (bv. TenneT, Evides). Ook zijn er organisaties die beide vormen combineren (bv. de Noord/Zuidlijn).

Het installeren van een vaste afdeling omgevingsmanagement op het centrale niveau faciliteert sturing van bovenaf; de overkoepelende filosofie kan via korte lijnen worden doorgegeven aan de omgevingsmanagers, die deze visie in samenwerking met de communicatieafdeling verder naar buiten toe uit kunnen zetten. Via een vaste afdeling krijgt omgevingsmanagement bovendien een structurele vorm. Een mogelijk nadeel is dat deze investeringen ook worden gedaan wanneer de organisatie zich in “rustiger” vaarwater bevindt. Voor grote organisaties waarbij altijd wel gebiedsprocessen spelen, is dit nadeel waarschijnlijk nauwelijks aan de orde. Maar kleinere organisaties kunnen gebaat zijn bij een flexibelere organisatiestructuur, waarbij project- of gebiedsmanagers (bv. bronbeheerders) een groot deel van de omgevingsmanagementactiviteiten op zich nemen.

Het onderbrengen van omgevingsmanagement bij project- of regiobeheerders zet omgevingsmanagement meer decentraal in de organisatie neer. Een decentrale(re) organisatiestructuur heeft als voordeel dat omgevingsmanagement direct kan worden afgestemd op omgevingspartners in een gebiedsproces. Omdat gebiedsbeheer en omgevingsmanagement zijn ondergebracht bij dezelfde persoon, zijn omgevingsmanagers al goed bekend met het gebied en de belangen die spelen. Bovendien vormen zij de vaste contactpersoon van de organisatie in het gebied; omgevingspartners hebben wellicht al een relatie opgebouwd met deze persoon waar op gesteund kan worden in een gebiedsproces. Een mogelijk nadeel van een decentrale organisatie is dat omgevingsmanagement gefragmenteerd raakt binnen de organisatie. Bij een decentrale inrichting van omgevingsmanagement zal daarom expliciet aandacht moeten worden besteed aan het onderhouden van vaste omgevingscontacten.

5.2.3 Relaties met andere afdelingen

Omgevingsmanagement vormt een integraal onderdeel van de organisatie. Hoewel omgevingsmanagers het grootste deel van de activiteiten op zich nemen, zijn zij in hun dagelijkse werkzaamheden sterk afhankelijk van drie onderdelen binnen de organisatie. Meer structuur geven aan de relaties tussen verschillende afdelingen kan helpen omgevingsmanagement beter te organiseren.

Ten eerste is omgevingsmanagement nauw verbonden met communicatie. Communicatie regelt gewoonlijk alle informatie die een organisatie naar buiten toe zendt via websites, informatiebrochures, officiële rapporten, telefonische en persoonlijke contacten, etc. Communicatie waarborgt een bepaalde mate van uniformiteit binnen al deze kanalen, zodat verschillende onderdelen van de organisatie elkaar niet tegenspreken maar de organisatie juist met één stem spreekt. Een goede communicatieafdeling is voor omgevingsmanagement daarom van groot belang. Voor het delicate werk van belangenafstemming is het belangrijk dat de communicatie richting gebiedspartners helder en eenduidig is. Er zijn veel manieren om een goede relatie tussen omgevingsmanagement en communicatie tot stand te brengen. Er kan een communicatiestrategie op omgevingsmanagement worden ontwikkeld, er kunnen standaard overlegmomenten tussen beide afdelingen worden ingebouwd, of er kan een vaste communicatie-persoon voor gebiedsprocessen worden aangesteld. De precieze invulling van de relatie zal afhangen van het type organisatie en de algemene organisatiestructuur.

Ten tweede bestaat er een belangrijke relatie tussen omgevingsmanagement en afdelingen verantwoordelijk voor de uitvoer van gebiedswerkzaamheden (bv. aan de infrastructuur) binnen een organisatie. In dit verband zijn vaak technische uitvoerders (bv. assetbeheerders) genoemd. Het organiseren van continue interactie tussen technisch uitvoerders en omgevingsmanagers draagt niet alleen bij aan het vergroten van het bewustzijn van de uitvoerder over omgevingsmanagement, maar leidt omgekeerd ook tot een beter begrip van de technische details van uitvoerplannen bij omgevingsmanagers. Dit helpt omgevingsmanagers om ruimte op te sporen voor aanpassing in deze plannen, om beter tegemoet te kunnen komen aan belangen van omgevingspartners.

Een derde belangrijke relatie wordt gevormd tussen omgevingsmanagement en “hogere” niveaus binnen de organisatie. Deze relatie geeft aan hoe “hoog” omgevingsmanagement geborgd is in de organisatie. Is er een directeur omgevingsmanagement die er voor kan zorgen dat het belang van omgevingsmanagement wordt meegewogen op het centrale niveau, in het uitzetten van lange-termijn visies en meerjarenplannen bijvoorbeeld? Kunnen eventuele conflicten die ontstaan met een gebiedspartner worden “opgeschaald” naar een hoger niveau binnen de organisatie, om er voor te zorgen dat dit conflict op een meer strategisch niveau kan worden uitgevochten?

6 Contextanalyse

De interne organisatie geeft vorm aan hoe een organisatie naar buiten treedt en welk beeld hierbij wordt uitgedragen. Toch bepaalt de interne organisatie niet het hele handelen van een organisatie in een gebiedsproces; zij laat voldoende ruimte over om per gebiedsproces het handelen verder af te stemmen op de specifieke context. Voor deze afstemming is een contextanalyse van het gebiedsproces nodig.

De contextanalyse kan als vast onderdeel worden opgenomen in het interne omgevingsbeleid van een organisatie. Toch zal de tijdsinvestering en precieze inrichting van de contextanalyse afhankelijk zijn van het type gebiedsproces; complexe processen vragen gewoonlijk een uitgebreidere voorverkenning dan eenvoudige processen. Daarom is dit onderdeel opgenomen als “semi-gestructureerd” element van omgevingsmanagement.

Binnen de contextanalyse worden twee structureringsopties beschreven: de eerste bestaat uit het maken van een voorverkenning om beter zicht te krijgen op de karakteristieken van het gebiedsproces. Als tweede kan vervolgens worden nagedacht over de rol die een organisatie kan en wil spelen in dit proces.

6.1 Structureringsoptie: Voorverkenning

Via een voorverkenning wordt de context van het gebiedsproces zo nauwkeurig mogelijk in kaart gebracht. Onderstaande punten bieden een overzicht van aspecten die kunnen worden meegenomen in een voorverkenning.

6.1.1 Aanleiding van het proces

Een belangrijke verkennende vraag is “wie er iets wil” in het gebiedsproces. Dit is namelijk bepalend voor de urgentie die voor het drinkwaterbedrijf aan het dossier hangt. Indien andere actoren het proces opstarten staat het drinkwaterbedrijf doorgaans sterker dan wanneer het drinkwaterbedrijf zelf een verandering in de omgeving wil realiseren: de urgentie of het belang ligt dan immers niet bij het drinkwaterbedrijf. Het kan zelfs zo zijn dat andere partijen afhankelijk zijn van het drinkwaterbedrijf om een bepaalde wens in de omgeving te realiseren, dan is de positie van het drinkwaterbedrijf binnen het gebiedsproces zeer sterk. Kortweg is dit op te delen in vier categorieën:

- Eigen initiatief, positie is veelal zwak;
- Andermans initiatief, positie sterk, mits op tijd betrokken;
- Andermans initiatief, positie matig, indien te laat betrokken;
- Andermans initiatief, drinkwaterbedrijf noodzakelijk voor realisatie andere partij, positie zeer sterk.

Daarnaast kan de aanleiding liggen in iets dat noch het drinkwaterbedrijf noch de omgeving bewust initieert. Dit zijn onvoorziene ontwikkelingen, zoals het dumpen van afval in of rondom een waterwingebied, met impact op het drinkwaterbedrijf en eventuele andere actoren in die omgeving.

6.1.2 Prioriteit van de bron

Drinkwaterbedrijven zijn veelal niet afhankelijk van één bron. Om leveringszekerheid van drinkwater te garanderen is het niet noodzakelijk om op alle “gouden eieren” te zitten. Door

per bron de handelingsruimte te identificeren kan worden bekeken in hoeverre er binnen een gebiedsproces gesproken kan worden over het ontplooiën van activiteiten in (de buurt van) de bron. Door de bronnen (bij voorbaat) te classificeren naar bijvoorbeeld primair, secundair en eventueel tertiair, en per bron na te gaan welke handelingsruimte er beschikbaar is kun je als partner in een gebiedsproces snel oordelen en beargumenteren waarom een bepaald initiatief wel of niet gewenst is en daar naar handelen. Bovenstaande wil niet zeggen dat de beschikbare handelingsruimte altijd volledig benut dient te worden, echter maakt dit voor het drinkwaterbedrijf wel inzichtelijk wat de eventuele eigen handelingsruimte is.

6.1.3 Inventarisatie stakeholderveld

Het is niet mogelijk zeker te weten wat komen gaat gedurende een gebiedsproces. Het is wel mogelijk zo goed mogelijk te voorspellen hoe verschillende stakeholders zich (ten opzichte van elkaar) zullen gedragen gedurende het proces. Dit draagt niet alleen bij aan het bepalen van een benaderingsstrategie naar een specifieke stakeholder, maar ook aan het bepalen van de algemene houding van een organisatie in een gebiedsproces. Om hier inzicht in te krijgen kan een drietal zaken geïnventariseerd worden:

- Wie is de stakeholder?
- Wat is het belang (positief en/of negatief) van de stakeholder?
- Welke macht heeft de stakeholder?

Een stakeholderanalyse kan worden opgezet als een “levend document” dat voortdurend wordt aangepast aan nieuwe inzichten en ervaringen opgedaan gedurende het gebiedsproces (zie ook het belang van reflectie in Hoofdstuk 8). Hierdoor kan de benaderingsstrategie worden aangepast aan veranderingen die optreden in een gebiedsproces. Dit helpt het vergroten van de sympathie naar beide partijen, wat echter niet betekent dat een stakeholder altijd mee zal werken.

Wanneer een stakeholder weerstand toont, kent dit waarschijnlijk een technische (de feitelijke geplande verandering) of sociale (procesmatige) achtergrond:

- Aan de feitelijk geplande verandering kun je als omgevingsmanager doorgaans niet veel doel, behalve dan het vertalen van de gevoelens van de stakeholder naar het technisch ontwerp en het eventueel doorvoeren van verzachtende maatregelen na.
- De procesmatige kant van het gebiedsproces is echter precies waar de omgevingsmanager het verschil kan maken, voelt de stakeholder zich gehoord en serieus genomen? Kortom, voelt de stakeholder zich “juist” behandeld?

Hoe stakeholders reageren op een (geplande) verandering in hun omgeving wordt beïnvloed door plaats, historie en cultuur. De meeste drinkwaterbedrijven opereren in grote gebieden met een grote culturele diversiteit. Het omgaan met stakeholders in de ene streek vraagt soms om een heel andere aanpak dan de omgang met stakeholders in een ander gebied. Bovendien zijn er soms grote verschillen tussen stakeholders in hetzelfde gebied. Waar de ene stakeholder gelooft in technische vooruitgang, kan bij een andere stakeholder het ideaalbeeld van een ongerepte natuur de inzet van technologieën in de weg staan. Ook is de historie van elk gebied anders. Wanneer water wordt onttrokken uit een gebied dat wordt gebruikt voor de watervoorziening van een ander gebied, kunnen actoren die afhankelijk zijn van deze watervoorziening hier last van ondervinden. Van dit soort verschillen op de hoogte zijn wordt als een essentieel onderdeel gezien van het handelingsrepertoire van de omgevingsmanager.

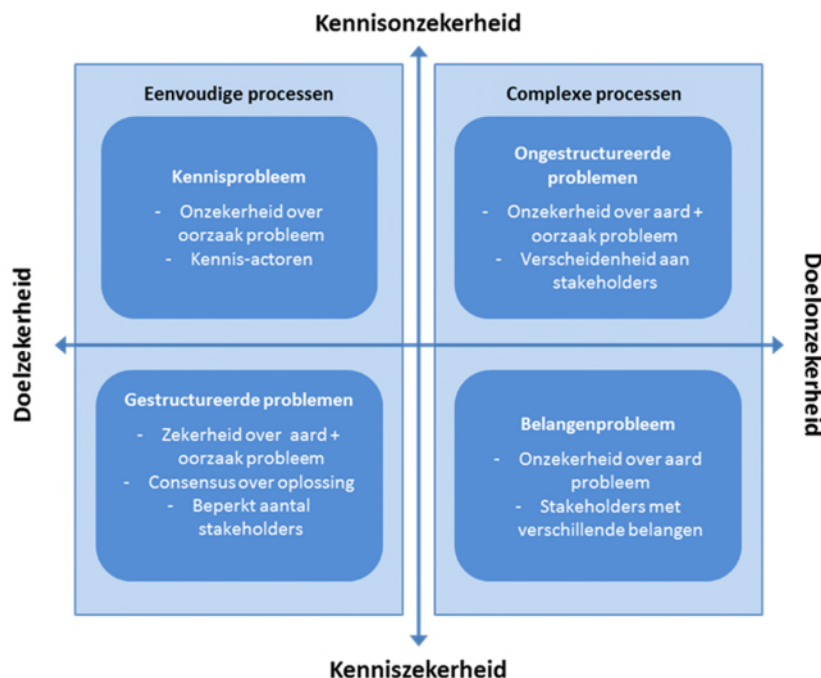
6.1.4 De omvang van het gebiedsproces

Op basis van de stakeholderanalyse kan een gebiedsproces worden getypeerd naar omvang. Is het een enkelvoudig of meervoudig gebiedsproces? Dat kan bepalend zijn voor het aantal stakeholders dat betrokken raakt bij het gebiedsproces, maar ook voor de complexiteit van het proces (zie paragraaf 6.1.5). Uit de interviews blijkt dat vaak geldt: hoe minder stakeholders, hoe gemakkelijker het proces verloopt. Andersom geredeneerd geldt dus ook: hoe meer stakeholders betrokken zijn, hoe complexer het proces wordt. Ook kan het voorkomen dat een grote instelling met meerdere afdelingen en verschillende belangen participeert binnen een proces. Daarbij speelt een afstemmingskwesitie op operationeel niveau binnen die betreffende organisatie. Daar komt nog bij dat men scherp dient te zijn op afstemming tussen operationeel en bestuurlijk niveau.

Naast “georganiseerde” stakeholders kunnen ook groepen burgers of agrariërs binnen een gebiedsproces participeren. Omdat zij niet altijd georganiseerd zijn en via één mond spreken kunnen zij de omvang van het proces sterk vergroten.

6.1.5 De complexiteit van het gebiedsproces

Door de aanleiding, impact (prioriteit van de bron), het stakeholderveld en de grootte (omvang) van een gebiedsproces in kaart te brengen, kan iets gezegd worden over de verwachte complexiteit van het gebiedsproces. Zoals naar voren kwam uit de interviews met de drinkwaterbedrijven, is het zinvol om een onderscheid te maken tussen “eenvoudige” en “complexe” gebiedsprocessen. Eenvoudige processen vragen gewoonlijk minder aandacht dan complexe processen. Om hier zicht op te krijgen, is het van belang een goed begrip te ontwikkelen van het type gebiedsproces waar het drinkwaterbedrijf zich in bevindt. De typologie rondom complexe of sociaal-technologische problemen (“wicked problems” in het Engels) kan helpen in deze voorverkenning (zie Figuur 3):



FIGUUR 3: TYPOLOGIE PROBLEMEN, GEBASEERD OP HISSCHEMÖLLER & HOPPE 2001, P. 52.

Deze typologie maakt onderscheid tussen vier type problemen, door te kijken naar de mate van kennis- en doelzekerheid over het probleem:

- **Gestructureerde problemen.** Bij een gestructureerd probleem is de aard en de oorzaak van het probleem helder en is er overeenstemming over het doel dat de oplossing zou moeten nastreven. Een voorbeeld van een gestructureerd probleem is het goed regelen van een verkeerskruispunt. De aard van het probleem is helder (drukke verkeersader die problemen opwerpt voor de verkeersveiligheid) en er bestaat overeenstemming over de oplossing (het beter reguleren van verkeer op het kruispunt). Het zijn vaak “coördinatie-vraagstukken” die overblijven (Engelen 2008); “welke middelen zet je in om het verkeer te reguleren (bv. stoplicht, voorrangsweg), wie beslist hiervoor, en hoe verdeel je de lusten en de lasten? In de drinkwatersector kun je bij dit soort problemen denken aan ingrijpen in de ondergrondse infrastructuur die een verbetering opleveren voor het hele watersysteem (bv. door lekkage te voorkomen), coördinatievragen over hoe deze oplossing ingericht zou moeten worden, en wie hiervoor moet betalen, blijven bestaan.
- **Kennisprobleem.** Bij een kennisprobleem bestaat er onzekerheid over de oorzaak onderliggend aan het probleem. Bijvoorbeeld, de effecten van chemische verontreiniging worden over het algemeen gezien als probleem, maar van sommige chemische stoffen zijn de effecten nog onvoldoende in kaart gebracht. In de drinkwatersector kun je bij dit type problemen denken aan de invloed van “nieuwe stoffen” op het oppervlaktewater of grondwater dat gebruikt wordt als bron voor de productie van drinkwater. Het achterhalen van de invloed van deze stoffen – en de afstemming van de juiste oplossing hiervoor – wordt veelal overgelaten aan kennisactoren. Rondom deze oplossing kan zich een gebiedsproces vormen, waarin kennisvragen en kennisactoren een belangrijke rol spelen.
- **Belangenproblemen.** Bij een belangenprobleem zijn de oorzaken wel helder, maar is er geen overeenstemming over de aard van het probleem en daarmee samenhangend over het doel dat de oplossing moet nastreven. Vaak zijn dit typische verdelingsvraagstukken, zoals belastingheffing; wil je verdiensten belonen of een sociaal vangnet bieden? In gebiedsprocessen spelen vaak verschillende belangen; voor drinkwaterbedrijven is kwaliteitsbeheer van belang, voor waterschappen ook waterberging, voor boeren het waterpeil en de afwatering van hun land, voor natuurorganisaties ecologische waarden. Deze partijen kunnen het eens zijn over de noodzaak tot herstructurering van een gebied, maar de meningen over hoe dit moet gebeuren en welk doel nagestreefd moet worden, kunnen sterk uiteenlopen.
- **Ongestructureerde problemen.** Hierbij is er zowel onzekerheid over de aard van het probleem als over het doel dat de oplossing zou moeten nastreven. Een voorbeeld van een ongestructureerd probleem is klimaatverandering. Natuurlijke en menselijke oorzaken zijn moeilijk van elkaar te onderscheiden en toekomstige gevolgen zijn moeilijk te voorspellen. Bovendien zijn er veel verschillende belangen gemoeid met de voorgestelde oplossingen (emissiereductie/ klimaatadaptatie). Gebiedsprocessen zijn ongestructureerd wanneer zij zich centreren rondom een gebied waar zich een probleem voordoet waarvan de achterliggende oorzakelijke verbanden nog onvoldoende in kaart zijn gebracht terwijl partijen gezamenlijk een oplossing moeten vinden.

Gestructureerde problemen en kennisproblemen worden vaak gezien als relatief “eenvoudige” problemen omdat er relatief weinig verschillende actoren bij betrokken zijn.

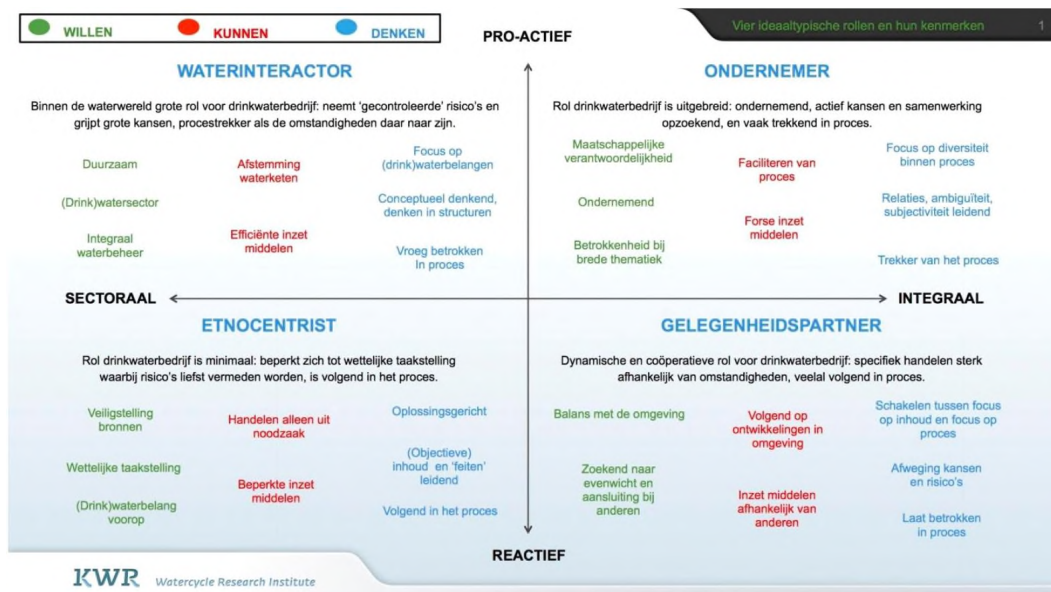
Belangenproblemen en met name ongestructureerde problemen worden vaak gezien als “complex” omdat er vaak meer, en in ieder geval meer verschillende, actoren door geraakt worden. Over het algemeen zal een eenvoudig proces minder aandacht nodig hebben dan een complex proces. Echter, een eenvoudig proces kan alsnog veel aandacht verdienen, bijvoorbeeld omdat er een belangrijke stakeholder betrokken is die voor het drinkwaterbedrijf als partner nodig is in een ander proces.

Voor de voorverkenning kunnen de volgende tools worden gebruikt (zie Bijlage II): Mind mapping, stakeholder analyse, SWOT analyse, zeekaart.

6.2 Structureringsoptie: Rolbepaling

Om te onderzoeken welke rol of houding het beste aangenomen kan worden in een gebiedsproces, kunnen de rollen die zijn ontwikkeld in een voorloper van dit onderzoeksproject behulpzaam zijn (Figuur 4). Hieronder volgen een aantal voorbeelden:

- Bij gestructureerde problemen zou het drinkwaterbedrijf de rol van etnocentrist kunnen aannemen om het belang van het drinkwaterbedrijf te blijven waarborgen in vastgelegde oplossingsrichtingen.
- Bij kennisproblemen zou het drinkwaterbedrijf de rol van gelegenheidspartner kunnen aannemen, en daar waar nodig het proces voorzien van informatie.
- Bij een belangenprobleem zou het drinkwaterbedrijf de rol kunnen aannemen van waterinteractor, en de belangen van partijen uit de watersector in kaart proberen te brengen om bij te dragen aan het vinden van een gedragen oplossing binnen de sector.
- Bij ongestructureerde problemen zou het drinkwaterbedrijf kunnen optreden als ondernemer, door proactief de - samenwerking op te zoeken van verschillende partijen.



FIGUUR 4: ROLLEN IN GEBIEDSPROCESSEN (BÜSCHER ET AL., 2015B).

De hierboven genoemde rollen zijn voorbeelden. Naast het type gebiedsproces waar het drinkwaterbedrijf mee te maken heeft, is de rolbepaling sterk afhankelijk van de organisatie van omgevingsmanagement binnen de organisatie, van het feit of het gebiedsproces door het drinkwaterbedrijf zelf is geïnitieerd of door anderen en van de specifieke(re) context van het gebiedsproces. Toch helpt het om deze voor verkennende fase apart op te nemen in het omgevingsmanagement, dat wordt gevolgd om het handelen in gebiedsprocessen te structureren. Niet alleen om meer bewust te worden van de omgevingskenmerken van het gebiedsproces maar ook om meer lijn aan te brengen in de eigen opstelling in dit proces.

KWR heeft binnen voorgaand onderzoek een serious game ontwikkeld waarbij bewustwording rondom de rol van het drinkwaterbedrijf in verschillende gebiedsprocessen centraal staat (Büscher et al., 2015b). Dit spel en de filosofie hierachter kunnen worden ingezet om de rolbepaling van het drinkwaterbedrijf binnen een gebiedsproces meer doordacht te maken en het handelen in de transactionele omgeving van het gebiedsproces verder vorm te geven.

Bij eenvoudige processen zijn minder (verschillende) actoren betrokken. Oplossingen voor eenvoudige gebiedsprocessen vragen daarom om een minder “interactieve” handelingswijze dan complexe processen. Verschillende belangen zijn veelal bekend, er is minder noodzaak tot verwachtingsmanagement. Complexe processen zijn juist meer gebaat bij samenwerking tussen verschillende partijen. Hier kunnen handelingswijzen die verwachtingsmanagement en participatie waarborgen – hoewel zij vaak veel tijd kosten – een beter alternatief bieden.

Om de rol in het gebiedsproces te bepalen, kan de volgende tool worden gebruikt (zie Bijlage II):
Serious gaming.

7 Handelen in de omgeving

Als er één inzicht was dat gelijk naar voren kwam uit alle interviews is het wel dat ieder gebiedsproces anders is. Een organisatie kan haar handelen in gebiedsprocessen structureren via een filosofie en intern beleid op omgevingsmanagement. Een contextanalyse helpt om dit handelen verder vorm te geven. Maar als het aankomt op de daadwerkelijke interactie tussen omgevingsmanagers en andere actoren in een gebiedsproces, laat ons onderzoek zien dat het handelen van een organisatie lastig vooraf kan worden vastgelegd.

Binnen dit onderzoek zijn enkele tools (instrumenten) geïdentificeerd die kunnen worden gebruikt om handelingsopties in gebiedsprocessen te ontwikkelen. Deze zijn opgenomen in Bijlage II. Als stelregel geldt dat bij relatief eenvoudige processen dit soort instrumenten kunnen worden ingezet binnen de eigen organisatie om een handelingsstrategie te ontwikkelen. Bij complexe processen kunnen de instrumenten meer “interactief” worden gemaakt aan de hand van deze instrumenten samen met andere stakeholders alle belangen en standpunten ten aanzien van een gebiedsproces in kaart te brengen en gezamenlijk oplossingen te formuleren.

Bij de bespreking van dit soort “handelingstools” werd echter voortdurend aangemerkt dat de interactie in een gebiedsproces niet kan worden gecontroleerd met vaste tools of systematieken. Daarom hebben wij over deze tools heengekeken, naar mogelijkheden om het handelen van omgevingsmanagers in gebiedsprocessen beter te structureren. Hieruit zijn drie structureringsopties naar voren gekomen: het vastleggen van contacten, het onderhouden van vaste contacten en het vastleggen van ervaringen.

7.1 Structureringsoptie: vastleggen contacten

Omgevingsmanagement is voor een groot deel mensenwerk, zo benadrukten veel respondenten. Het werk bestaat voor een groot deel uit het opbouwen van persoonlijke contacten met gebiedspartners. Dit betekent dat veel relevante kennis over omgevingsmanagement binnen een organisatie opgeslagen ligt bij individuele omgevingsmanagers (of regiobeheerders, of projectmanagers). Het betekent ook dat als deze persoon de organisatie verlaat, veel kennis verloren gaat. Omgekeerd hebben ook andere medewerkers van de organisatie, vanuit verschillende functies (bv. planning, accounting, assetmanagement) contact met gebiedspartners. Informatie over deze contacten stroomt niet automatisch door naar omgevingsmanagers. Een grote uitdaging is het vinden van een manier om alle relevante kennis en informatie over omgevingsmanagement vast te leggen en te delen binnen een organisatie.

7.1.1 Voorbeeld: een Customer Relationship Management (CRM) systeem

Een deel van deze uitdagingen kan worden opgepakt door het opzetten van een goede relatiemanagementstructuur. Relatiemanagement heeft tot doel overzicht te creëren op alle relaties die een organisatie onderhoudt; welke contacten heeft de organisatie, en hoe zien deze relaties er uit? Wat is de stand van zaken op het gebied van deze relaties? Om dit soort informatie vast te leggen, kan een CRM systeem worden ingevoerd. Een CRM systeem is een (digitale) database waarin de details van de relaties van een organisatie worden vastgelegd. Volgens Ramakrishnan (2009) kan een CRM systeem hiermee bijdragen aan het verbeteren van deze relaties; het geeft inzicht in de specifieke onderwerpen die spelen bij een relatie, waardoor het mogelijk is gericht te zoeken naar belangenafstemming en mogelijke

conflicten vroeg op te sporen. Dat CRM een populaire werkwijze is voor het bewaken van de klantrelaties blijkt uit marktonderzoek van consultancybedrijf Gartner. Zij schatten de mondiale investeringen in CRM systemen over 2015 op zo'n 26,3 miljard Dollar, waar de markt in 2013 en 2014 nog bleef steken op respectievelijk 20,5 en 23,4 miljard Dollar (Woods en van der Meulen, 2015; 2016).

Tijdens de interviews is een CRM systeem vaak aangehaald als mogelijke optie voor het beter structureren van kennis over omgevingsmanagement binnen een organisatie. Een CRM kan omgevingsmanagers veel relevante informatie over contacten bieden: wie is als laatst geweest bij een gebiedspartner, hoe ging het, met wie is er toen gesproken, waarover, welke afspraken zijn er gemaakt, waren er problemen? Inzicht in dit soort informatie maakt dat je als organisatie professioneel over komt; je weet altijd "hoe de vlag er bij hangt".

Het implementeren van een CRM systeem is echter niet gemakkelijk, de scepsis ten aanzien van CRM groeit (Reinmann et al., 2010). Verschillende studies laten zelfs zien dat slechts 30% van de CRM implementaties verbetering brengt (Chang et al., 2010). Dit wordt verklaard door het feit dat een CRM implementatie zowel een grote organisatorische als een grote technische verandering vraagt (Beldi et al., 2010). Ook in de interviews zijn negatieve ervaringen met het opzetten van een CRM systeem geuit. Moeilijkheden betroffen voornamelijk het niet (juist) geïmplementeerd krijgen van het systeem: het invullen van het systeem vergt veel tijd en de kosten qua tijd gaan, zeker in het begin, voor de baten uit.

Punten die van belang zijn bij de implementatie van een CRM systeem zijn het kiezen van het juiste systeem, goed ontworpen systemen, het betrekken van gebruikers bij de implementatie, steun vanuit het management, het hebben van capabel personeel, voldoende IT kennis en goed afgestemde werkprocessen (Beldi et al., 2010; Man en Leung, 2008; Shang en Lin, 2008; Garrido-Moreno et al., 2014). Om bovenstaande punten te ondervangen geven Garrido-Moreno et al. (2014) samenvattend aan dat de menselijke factor kritisch is voor het succes van een CRM initiatief. Kennismanagement en commitment zien zij hierbij als de twee belangrijkste aanvullingen op een IT systeem.

7.1.2 Voorbeeld: structurele overlegvormen

Een in de interviews vaak aangehaalde alternatieve methode om elkaar op te hoogte te houden van omgevingscontacten is het opzetten van structurele overlegvormen. Overleg kan worden georganiseerd tussen omgevingsmanagers onderling, maar ook tussen omgevingsmanagers en andere afdelingen binnen de organisatie. In het eerste geval kan bijvoorbeeld een wekelijks of maandelijks overleg worden gepland tussen omgevingsmanagers (eventueel werkzaam op verschillende niveaus binnen de organisatie) om de huidige stand van zaken door te nemen, mogelijke conflicten te identificeren en te bespreken, en ervaringen uit te wisselen. In het laatste geval kan bijvoorbeeld worden gedacht aan het opzetten van terugkerend overleg tussen afdelingen die nauw betrokken zijn bij omgevingsmanagement, zoals communicatie, assetmanagement, planning, etc.

Hoewel via dit soort overlegvormen de stand van zaken over omgevingscontacten wel wordt gedeeld, wordt deze kennis niet automatisch vastgelegd. Hier zou extra aandacht aan kunnen worden besteed. Bijvoorbeeld door de belangrijke (uitkomsten van) omgevingscontacten vast te leggen in overlegverslagen.

7.2 Structureringsoptie: onderhouden vaste contacten

Naast het vastleggen van contacten opgedaan in een gebiedsproces om het overzicht te behouden op het proces, kan het ook zinvol zijn om contacten te onderhouden over gebiedsprocessen heen. Wanneer een organisatie bepaalde partijen vaker tegenkomt in

gebiedsprocessen, kan het opzetten van structureel contact helpen om conflicten al in een vroeg (en niet geëscaleerd) stadium te identificeren. Bovendien kan continu gezocht kan worden naar mogelijkheden voor belangenafstemming en samenwerking. Vaste contacten kunnen worden onderhouden door centrale omgevingsmanagers (zoals bij de Noord/Zuidlijn). Zij kunnen ook worden toegewezen aan regiomanagers. Een periodieke ronde langs vaste gebiedspartners kan ook bijdragen aan het onderhouden van een goede relatie.

7.3 Structureringsoptie: vastleggen ervaringen omgevingsmanagement

Naast het vastleggen van gebiedscontacten en het onderhouden van vaste contacten, kan het uitwisselen van ervaringen met omgevingsmanagement ook bijdragen aan het structureren van handelen in gebiedsprocessen. Welke activiteiten waren succesvol bij welk(e) (type) actor en kunnen wellicht nogmaals worden ingezet? Welke praktijken werkten minder goed en moeten in de toekomst worden vermeden? Deze ervaringen kunnen worden vastgelegd, zodat deze kennis toegankelijk is binnen de organisatie, en deze beschikbaar blijft ook als individuen de organisatie verlaten. Deze ervaringen zouden bijvoorbeeld, zoals TenneT doet, kunnen worden vastgelegd in een handboek voor omgevingsmanagement.

Hieronder wordt een overzicht gegeven van de ervaringen genoemd door de respondenten betrokken bij dit onderzoek. Aparte vermelding wordt gemaakt van “trucjes”, omdat respondenten hier met terughoudendheid over spraken. Zij kunnen de relatie met de stakeholders onder druk zetten. Bovendien zou je bij een goed georganiseerd omgevingsmanagement dit soort trucjes niet nodig moeten hebben.

7.3.1 Verzameling van ervaringen opgedaan uit interviews

- Betrek de omgeving in een vroeg stadium bij de plannen en communiceer tijdens de realisatiefase intensief. Voor stakeholders geldt over het algemeen dat overlast waarvan zij weten dat die gaat komen als minder erg wordt ervaren dan overlast waardoor zij worden verrast. Dat de informatiebehoefte van actoren veelal anders is dan het informatieaanbod blijkt ook uit een analyse van Pleijte et al. (2006), waarin wordt aangegeven dat investeren in informatie-uitwisseling en -beheer het belangrijkste verbeterpunt is voor het managen van complexe gebiedsontwikkelingen.
- Houd bij keukentafelgesprekken rekening met de cultuur van een gebied. Op sommige plaatsen is het gewenst eerst over koetjes en kalfjes te spreken, in andere gebieden is men gewend direct ter zake te komen. In sommige gevallen kan het verstandig zijn een externe partij de keukentafelgesprekken te laten voeren om de persoonlijke verstandhouding met een stakeholder niet in gevaar te brengen.
- Durf als omgevingsmanager te interveniëren bij spanningen in een gesprek. Benoem bijvoorbeeld wat er gebeurt (“we komen tegenover elkaar te staan. Laten we, eventueel op een later moment, in gesprek blijven”). Geef aan dat beide partijen belang hebben bij heldere werkafspraken en dat met elkaar in gesprek blijven hiervoor cruciaal is. Wees bij een mogelijke patstelling tussen jou en de stakeholder ook transparant over de mogelijkheden die de stakeholder heeft om via de juridische weg de strijd aan te gaan. Deze transparantie hoort bij omgevingsmanagement. Het bespreekbaar maken van dergelijke punten en het kunnen schakelen tussen inhouds- en procesniveau maakt dat een omgevingsmanager ook in lastige situaties verder komt.
- Wanneer je als omgevingsmanager samen met een (technische) collega op gesprek bent bij een stakeholder, benoem dan terloops aan je eigen collega welke belangen de betreffende stakeholder heeft, zodat de stakeholder dit zelf niet hoeft te doen. Doe dit op een wijze zonder je eigen collega af- of aan te vallen. Dit geeft vertrouwen bij de stakeholder (immers, je laat zien welke belangen er spelen en onderkent deze).

- Hoe een stakeholder de organisatie ervaart wordt voor een groot deel gevormd in de contactmomenten. Door hier aandacht aan te besteden, kan een positief beeld over de organisatie ontstaan. Wanneer je bijvoorbeeld merkt dat een technisch verhaal niet over komt bij een stakeholder, kun je dit benoemen en een stap terug doen in de toelichting.
- Bepaal wanneer je vanuit een vastlopende situatie wilt opschalen. Zo heeft één van de organisaties die wij spraken de regel ingevoerd: “na twee keer praten wordt opgeschaald”, tenzij de verwachting is dat een derde gesprek een oplossing oplevert. Zo behoud je de snelheid in het project, en zorg je ervoor dat verhoudingen niet verstoord worden omdat je niet verder komt. Dergelijke regels zijn vooral toepasbaar in gesprekken met zakelijke stakeholders, voor particulieren zijn zij minder geschikt.
- Wanneer een onderdeel van de werkzaamheden niet loopt zoals gepland, moet je dit als omgevingsmanager direct communiceren naar stakeholders. Wanneer achteraf blijkt dat de planning niet wordt gehaald, kan dit het vertrouwen ondermijnen. Bewustwording creëren over het belang van transparantie op dit vlak is daarom onderdeel van het interne “zendingswerk” dat omgevingsmanagers verrichten binnen de organisatie. Op deze manier kan eerst intern een strategie worden uitgezet alvorens naar buiten toe te treden.
- In samenhang met het voorgaande punt is in de interviews het belang benadrukt van de brugfunctie die omgevingsmanagers hebben van de omgeving naar de eigen organisatie. Om tegemoet te komen aan de wensen van stakeholders moet je op zoek naar ruimte en flexibiliteit in vooraf vastgelegde plannen. Hierbij moet je soms écht de ogen openen van technici en planners openen voor de mogelijkheid tot het inbouwen van flexibiliteit in de planuitvoer. Je kunt dit als omgevingsmanager vaak beter zelf oppakken, dan een stakeholder op eigen houtje in de organisatie laten “zoeken”.
- Wanneer een projectplanning niet gehaald wordt, komen vaak de primaire reflexen van technische mensen weer naar boven: “laat ons even het werk binnen de tijd afmaken”. Wees je hier bewust van en zorg dat je ervaren omgevingsmanagers hebt die dit soort reflexen herkennen.
- Bedenk bij het geven van een presentatie van tevoren goed voor wie je de presentatie geeft en wat voor je publiek belangrijk is. Probeer zelf te bedenken welke vragen je van je publiek kunt verwachten en neem dit op in de presentatie, op deze manier kun je op voorhand een groot deel van de vragen (zorgen) weg. Wees daarbij wel eerlijk over wat er gaat gebeuren, soms doet een project gewoon pijn.

7.3.2 Verzameling van “trucjes” opgedaan uit interviews

- Organiseer een bijeenkomst waarbij je verwacht dat de gemoederen hoog op kunnen lopen buiten het gebied en in plaats van op het “eigen terrein” van de stakeholder. Hiermee haal je stakeholders uit hun comfortzone, maar geef je hen wel de mogelijkheid tot inspraak.
- Bij vastlopende gesprekken kan tussen omgevingsmanagers onderling worden afgesproken “wie er ruzie gaat maken en wie het vervolgens oplost”. Deze “good cop/bad cop” methode kan de relatie met de stakeholder verstoren. Door een ander persoon in vervolgesprekken de plooiën te laten gladstrijken, kan toch het beoogde effect worden bereikt.
- Bij het voeren van een rondvraag in een overleg, is een eerste spreker zeer bepalend voor de discussie en de toon van de vervolgsprekers. Je kunt in een overleg strategisch bepalen wie als eerste het woord krijgt. Om dit toe te passen, dien je wel de rol van voorzitter te bezitten.

Om oplossingsrichtingen voor gebiedsprocessen te ontwikkelen, kunnen de volgende tools worden ingezet (zie Bijlage II):
AIDA, DPSIR, fore/back casting, Group Decision Room, MCA, MKBA, technische tools.

8 Reflectie

Kennis over omgevingsmanagement vastleggen en delen binnen een organisatie is belangrijk, maar dit betekent nog niet dat er ook wordt gereflecteerd op deze kennis. Toch kan een organisatie veel leren van opgedane ervaringen met handelen in gebiedsprocessen. Hierdoor kan worden voorkomen dat in elk gebiedsproces opnieuw het wiel wordt uitgevonden. Deze ervaringen zijn echter veelal gebonden aan een persoon – de omgevingsmanager – en stromen niet automatisch door binnen de organisatie. Om deze reden is het goed na te denken over het inbouwen van een aantal standaard reflectiemomenten op omgevingsmanagement, waarbij opgedane ervaringen worden verzameld en gedeeld met de bredere organisatie, om hieruit lessen te trekken voor de toekomst.

Structurele reflectie vergroot het leervermogen van een organisatie (Dierkes et al. 2001). Een groot leervermogen draagt bij aan het aanpassingsvermogen van een organisatie (Pahl-Wostl 2007). Het toepassen van structurele reflectie helpt een organisatie de eigen handelingswijze en doelen steeds opnieuw te herzien in het licht van veranderende omstandigheden; het maakt functionele aanpassingen aan nieuwe omstandigheden mogelijk en stelt de organisatie in staat tot continuïteit te bewaken in deze processen van verandering. In de organisatieliteratuur wordt onderscheid gemaakt tussen drie verschillende “niveaus” van leren (Argyris & Schön 1978). Bij eerste-orde leren worden routines aangepast op basis van nieuwe ervaringen. Er wordt via deze vorm dus geleerd op basis van “externe” omstandigheden. Tweede-orde leren wordt omschreven als een diepere vorm van leren. Hierbij wordt gereflecteerd op de eigen doelstellingen en aannames, er wordt dus geleerd op basis van “interne” reflectie. Bij derde-orde leren staat reflectie op het leervermogen zelf centraal: heeft een organisatie leren zelf voldoende geborgd in haar structuur?

Beide vormen van leren kunnen uitmonden in aanpassingen binnen de organisatie (March 1991, Ertmer 1999). Bij eerste-orde leren staan deze aanpassingen vooral in het teken van doelmatigheid; hoe kunnen standaard handelingswijzen worden verbeterd om gestelde doelen te behalen? Aanpassingen die het gevolg zijn van tweede-orde leren hebben vaak betrekking op de gestelde doelen zelf; staat de organisatie nog achter deze doelen in veranderende omstandigheden? Derde-orde leren heeft vaak grote (institutionele) veranderingen tot gevolg die ingrijpen in de basisstructuur van een organisatie.

Hieronder worden deze niveaus van leren “vertaald” naar verschillende ordes van reflectie op omgevingsmanagement.

8.1 Structureringsoptie: eerste-orde reflectie

Vertaald naar de context van omgevingsmanagement, kan via eerste-orde leren worden gereflecteerd op het handelen van een organisatie in een gebiedsproces; draagt dit handelen nog bij aan de doelen gesteld voorafgaand aan het gebiedsproces of zijn aanpassingen nodig? Ook kan breder worden gereflecteerd op de vooraf aangenomen rol van de organisatie in het gebiedsproces; voldoet het gebiedsproces aan de verwachte karaktereigenschappen, en blijft de gekozen rol houdbaar in een veranderend gebiedsproces? Om deze vorm van leren te faciliteren, kunnen standaard reflectiemomenten worden ingebouwd tijdens een gebiedsproces.

8.1.1 Voorbeeld: de PDCA-cyclus

Eerste-orde reflectie kan op verschillende manieren worden opgezet binnen een organisatie. TenneT structureert haar leren bijvoorbeeld aan de hand van de PDCA-cyclus (zie voorbeeld hieronder), op basis waarvan de organisatie een “handboek voor omgevingsmanagement” heeft opgesteld.

De PDCA-cyclus, ook wel de “Deming Cycle”, genoemd, kent zijn oorsprong in kwaliteitsmanagement van productieprocessen en is populair geworden in Japan in de jaren vijftig. Kort na de Tweede Wereldoorlog was er in Japan een groot tekort aan voedsel. De enige wijze waarop Japan aan voedsel kon komen was door producten te exporteren, waarna met het verdiende geld voedsel kon worden geïmporteerd. Om een sterke export te bewerkstelligen werd gestreefd naar zeer hoge kwaliteit. Om hiertoe te komen haalde de Unie van Japanse Wetenschappers en Ingenieurs kennis naar Japan. Eén van de bronnen van de Japanners was Dr. W. Edwards Deming. Deming, een expert op het gebied van statistiek, bracht hierbij de Shewhart-cyclus in: een cyclus bestaande uit vier stappen (Walton, 1986, zie Bijlage III voor meer detail):

1. Bestudeer het proces, besluit welke verandering je wilt doorvoeren ter verbetering, organiseer een team, onderzoek welke data je (nodig) hebt en bedenk of pilots/tests nodig zijn. Ga pas verder met stap 2 wanneer er een plan ligt.
2. Voer de tests uit, voer de verandering door en doe dit op een kleine schaal.
3. Bekijk wat het effect is van de pilot uit stap 2.
4. Wat kun je leren van stap 1-3? Indien nodig wordt de test nog eens herhaald, eventueel in een andere setting, bekijk ook welke bij effecten de verandering meebrengt.

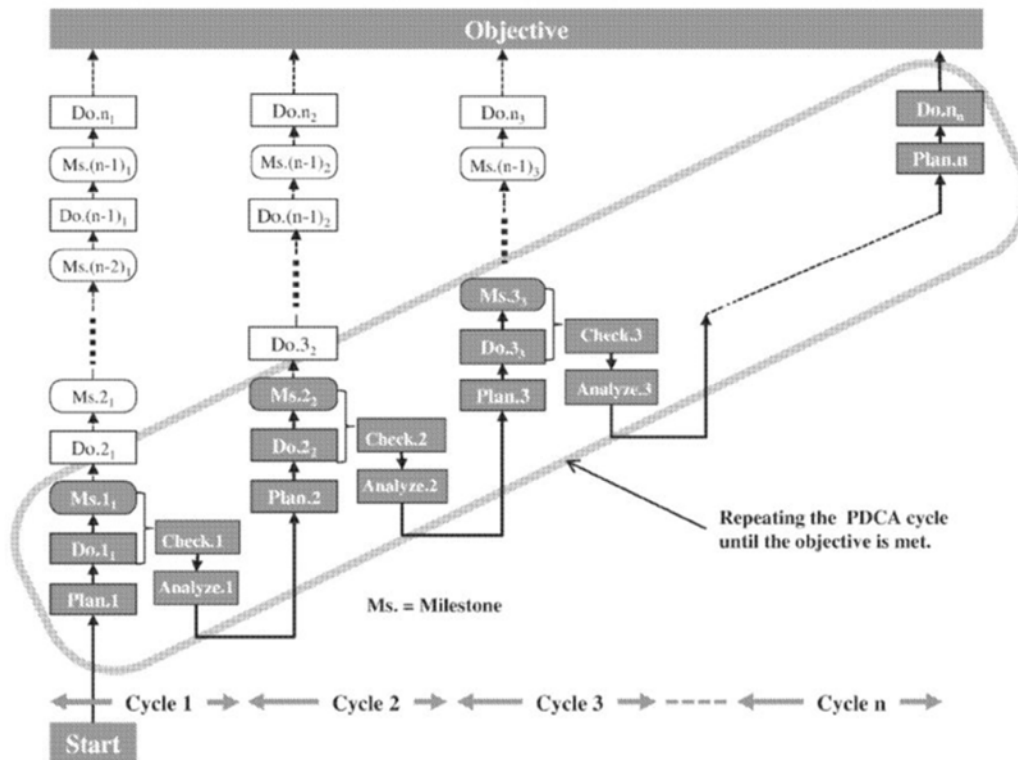
Maruta (2012) maakt een vertaalslag van het productieproces vertaald naar een PDCA-cyclus voor kennisprocessen. De A staat hierbij niet langer staat voor “Act”, maar is vervangen door “Analysis”. Analyse past beter bij de werkwijze van een kenniswerker, aldus de auteur. De PDCA-cyclus voor kenniswerkers is weergegeven in Figuur 5.

Hierbij is de PDCA cyclus ontleed naar enkele stappen:

- Stel een einddoel, wat wil je bereiken?
- Onderzoek welke stappen je verwacht te moeten zetten om vanuit de huidige situatie tot het eerder gedefinieerde doel te komen. Iedere tussenstap levert een *milestone*.
- Doorloop naar iedere milestone toe een PDCA-cyclus. D.w.z. dat er in kleine stappen wordt gewerkt naar het einddoel, gedefinieerd bij aanvang. In iedere check-stap wordt bekeken of de milestone aan de verwachtingen voldoet of dat er reden of om het vervolgproces bij te sturen. Dit kan er ook toe leiden dat er milestones worden geschrapt, of juist worden toegevoegd.
- Milestone voor milestone wordt gekomen tot het bij aanvang gestelde doel.

In een vervolg hierop stelt Maruta (2012) voor om de PDCA-cyclus te verbinden aan twee regels:

- Maak iedere cyclus tijdgebonden. Door de cyclus tijdgebonden te maken wordt men gedwongen de verschillende stappen vooraf goed te doordenken. Maruta (2012) geeft aan dat bij een doorlooptijd van meer dan één week de effectiviteit van een tijdgebonden PDCA afneemt.
- Maak vooruitgang en gewonnen kennis inzichtelijk voor de organisatie.



FIGUUR 5: DE PDCA-CYCLUS VOOR KENNISPROCESSEN (MARUTA, 2012).

Zo kan de reflectie bijdragen aan de totstandkoming van een handboek omgevingsmanagement zoals dat binnen de eigen organisatie wordt toegepast, met hierin mislukkingen, succesverhalen en de nodige nuances. Door de handelswijze op deze manier te borgen wordt gekomen tot een standaard voor omgevingsmanagement in de organisatie op alle niveaus, in alle facetten (interne organisatie, contextanalyse, handelen) van omgevingsmanagement.

8.1.2 Andere mogelijkheden tot het opzetten van eerste-orde reflectie

De PDCA-cyclus is uiteraard slechts een van de vele manieren waarop eerste-orde reflectie kan worden opgezet binnen een organisatie. Reflectie op handelen in een gebiedsproces kan bijvoorbeeld ook worden gerealiseerd door stakeholder evaluaties op te zetten gedurende of na afloop van het gebiedsproces. Dit kan zowel door de organisatie zelf worden uitgevoerd (heel simpel in de vorm van een belronde langs de verschillende stakeholders) maar het kan ook worden uitbesteed aan een extern onderzoeksbureau (bv. in de vorm van een klantonderzoek). Ook kan het een standaard onderwerp worden gemaakt in de interne overlegstructuur (bv. door het op te nemen als agendapunt).

Het opzetten van eerste-orde reflectie wordt door twee factoren bemoeilijkt. Ten eerste is veel van de kennis over omgevingsmanagement "onbewust". Vaak weet een omgevingsmanager intuïtief hoe het beste omgegaan kan worden met een gebiedspartner,

maar deze kennis is opgedaan in een lange reeks van ervaringen en de omgevingsmanager is zich niet altijd van bewust van deze kennis. Ten tweede is sommige kennis over omgevingsmanagement moeilijk overdraagbaar, ook al is de omgevingsmanager zich er wel van bewust. Uitleggen hoe je de situatie het beste aanvoelt of hoe je het beste kan reageren op bepaalde uitlatingen van een gebiedspartner is vaak lastig.

8.2 Structureringsoptie: tweede-orde reflectie

Via tweede-orde reflectie wordt teruggekeken op doelstelling van de eigen organisatie in relatie tot omgevingsmanagement. In hoeverre past de gekozen filosofie nog bij het type gebiedsprocessen waar de organisatie mee te maken heeft? Sluiten het personeelsbeleid en de interne organisatiestructuur hier nog op aan? Hoe verloopt de samenwerking met andere afdelingen, in hoeverre is omgevingsmanagement standaard betrokken in alle lagen van de bedrijfsvoering binnen de organisatie, moeten omgevingsmanagers vechten voor hun plek aan tafel? Op basis van deze vorm van leren kunnen aanpassingen worden doorgevoerd in de interne organisatie van omgevingsmanagement binnen de organisatie.

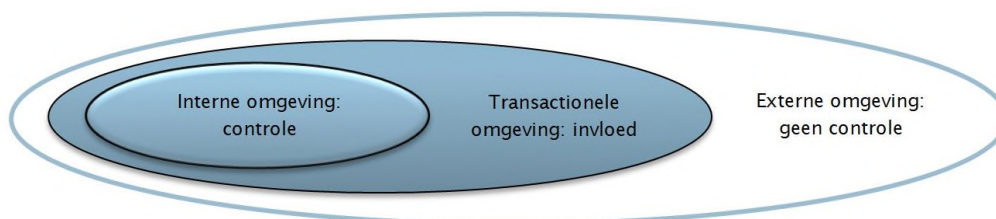
8.3 Structureringsoptie: derde-orde reflectie

Bij reflectie van de derde wordt gekeken naar het leervermogen van een organisatie. Is reflectie en leren een structureel onderdeel van de organisatiestructuur en bedrijfsvoering? Deze vorm van reflectie kan bijdragen aan het vergroten van het adaptieve vermogen van een organisatie. Wanneer een organisatie voortduren reflecteert, zal het ook makkelijker in staat zijn haar beleid aan te passen aan veranderende interne en externe omstandigheden. Juist deze eigenschap is belangrijk om effectief om te gaan met het flexibele en vluchtige karakter van gebiedsprocessen.

9 Conclusies en aanbevelingen

In dit onderzoek is onderzocht in hoeverre, en op welke manier, meer structuur gegeven kan worden aan het handelen van drinkwaterbedrijven in gebiedsprocessen. Op basis van een analyse van omgevingsmanagement binnen en buiten de drinkwatersector, en een aanvullende literatuurstudie, zijn verschillende onderdelen van omgevingsmanagement geïdentificeerd. Voor elk onderdeel is aangegeven in hoeverre het handelen op dit onderdeel gestructureerd kan worden, en zijn verschillende structureringsopties uitgewerkt.

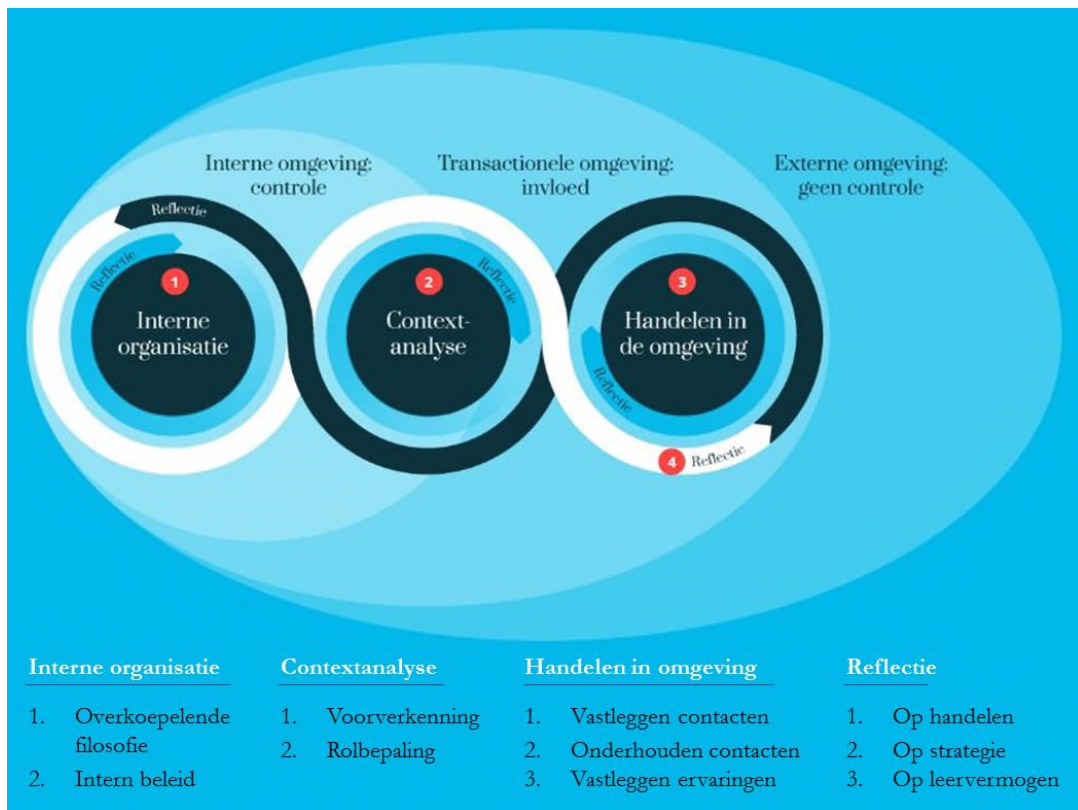
In ons onderzoek hebben wij gebruik gemaakt van een conceptueel model dat onderscheid maakt tussen de interne, transactionele en externe omgeving (Figuur 6 **Error! Reference source not found.**). Dit onderscheid is gebaseerd op de mate waarin een organisatie invloed kan uitoefenen op haar omgeving. De interne omgeving omvat het veld waar een organisatie zelf de volledige controle over heeft. De transactionele omgeving vormt de ruimte waarin de organisatie interacteert met andere stakeholders. Op deze interactie kan de organisatie weliswaar invloed uitoefenen, zij kan deze nooit helemaal controleren; deze interactie wordt mede beïnvloed door het handelen van andere partijen in een gebiedsproces en factoren in de externe omgeving. Externe factoren zoals economische of fysische ontwikkelingen hebben wel invloed op de omgeving waar een organisatie in opereert (bv. een gebiedsproces), de organisatie kan hier geen invloed op uitoefenen.



FIGUUR 6: CONCEPTUALISERING INVLOED ORGANISATIE OP OMGEVING (GHARAJEDAGHI, 1999).

Op basis van interviews met omgevingsmanagers bij drinkwaterbedrijven en twee casusanalyses buiten de drinkwatersector is dit conceptuele model verder uitgewerkt. Per “omgeving” is gespecificeerd a) welke onderdelen van omgevingsmanagement kunnen worden gestructureerd, b) in welke mate het handelen op deze onderdelen gestructureerd kan worden, en c) op welke manieren dit gedaan kan worden (structureringsopties). Deze uitwerking biedt drinkwaterbedrijven geen standaard stappenplan dat doorlopen kan worden in een gebiedsproces. Elke organisatie zal hier een eigen keuze in maken, afhankelijk van het type organisatie (de grootte, de doelstellingen), en van de karakteristieken van gebiedsprocessen waar zij vaak mee te maken heeft. Eerder dan een stappenplan, biedt het uitgewerkte model een leidraad voor organisaties die willen nadenken over het (beter) structureren van hun omgevingsmanagement.

Het uitgewerkte model is weergegeven in **Error! Reference source not found.** hieronder. Hierin zijn de verschillende onderdelen van omgevingsmanagement geplaatst in het conceptuele model (Figuur 6). Hierdoor ontstaat inzicht in de mate waarin het handelen binnen deze onderdelen gestructureerd kan worden.



FIGUUR 7: UITGEWERKT MODEL MET STRUCTURERINGSOPTIES VOOR VERSCHILLENDE ONDERDELEN VAN OMGEVINGSMANAGEMENT

In dit uitgewerkte model wordt onderscheid gemaakt tussen vier onderdelen van omgevingsmanagement: de interne organisatie, de contextanalyse, het handelen in de omgeving, en de reflectie. Voor elk onderdeel is een aantal structureringsopties uitgewerkt.

De **interne organisatie** van omgevingsmanagement bevindt zich in de interne omgeving en kan worden gecontroleerd door het drinkwaterbedrijf zelf. Binnen dit onderdeel valt bijvoorbeeld het opstellen van een overkoepelende filosofie op omgevingsmanagement, zoals SOM, een “gecoördineerd handelen”, of de “zelflerende organisatie” (zie paragraaf 5.1). Ook kan omgevingsmanagement worden vormgegeven via intern beleid op omgevingsmanagement, bijvoorbeeld via personeelsbeleid en de organisatiestructuur (zie paragraaf 5.2). Deze structureringsopties overstijgen concrete gebiedsprocessen; via de interne organisatie wordt structuur gegeven aan omgevingsmanagement op algemeen niveau. Zij kunnen door een organisatie worden vastgesteld voor de langere termijn en vormen hiermee een vaste basis voor handelen in gebiedsprocessen.

Het tweede onderdeel van omgevingsmanagement wordt gevormd door de **contextanalyse**. Een contextanalyse heeft tot doel de (sociale en fysieke) omgeving van het gebied(sproces) te verkennen en om in dit proces (strategisch) een rol te bepalen. De contextanalyse kan verder worden uitgesplitst in manieren om een voorverkenning van een gebiedsproces te maken (bijvoorbeeld door er wel of geen prioriteit aan toe te kennen en door een stakeholderanalyse uit te voeren, zie paragraaf 6.1) en mogelijkheden om op basis van deze voorverkenning een rol te bepalen (zie paragraaf 6.2). Hoewel de contextanalyse een standaard element vormt in de meeste gebiedsprocessen, kan in tegenstelling tot de interne organisatie, de inhoud niet vooraf worden vastgelegd. Het vormt dus een “semi-gestructureerd” onderdeel van omgevingsmanagement.

Het derde onderdeel beslaat het daadwerkelijke **handelen in de omgeving**. Via de interne organisatie en een contextanalyse wordt het handelen van een organisatie in een gebiedsproces weliswaar gestroomlijnd, uit alle interviews gehouden binnen dit onderzoek kwam naar voren dat elk gebiedsproces anders is en daarom om een eigen aanpak vraagt. Door het handelen aan banden te leggen met systematieken of standaard procedures wordt de nodige flexibiliteit uit het proces gehaald. Vaak werkt dit tegendraads. De weinige structuur die het handelen kenmerkt, berust voor een groot deel op de ervaringen die omgevingsmanagers hebben opgebouwd tijdens hun werk. In paragraaf 7.3.1 zijn mogelijkheden behandeld om (de uitkomsten van) omgevingscontacten vast te leggen binnen een organisatie. In paragraaf 7.3.2 is het belang besproken van het onderhouden van structureel contact met vaste gebiedspartners. In paragraaf 7.3 zijn vervolgens opties aangedragen om de ervaringen opgedaan met handelingswijzen in gebiedsprocessen vast te leggen.

De voorgaande onderdelen van omgevingsmanagement vormen het handelen van een organisatie in gebiedsprocessen. Door hier ook op te **reflecteren**, kan het leervermogen en het aanpassingsvermogen van een organisatie worden vergroot. Juist omdat het handelen zo veel elementen bevat die lastig gestructureerd kunnen worden en omdat veel kennis over omgevingsmanagement zich bevindt bij individuele personen en niet automatisch doorstroomt binnen de organisatie, is het opzetten van reflectie een belangrijke stap in de richting van het structureren van omgevingsmanagement binnen een organisatie. Een groot leer- en aanpassingsvermogen kan een organisatie helpen effectief in te blijven spelen op het dynamische karakter van gebiedsprocessen. Reflectie kan worden toegepast op verschillende niveaus. Er kan worden gereflecteerd op het handelen van een organisatie in concrete gebiedsprocessen, op de doelstellingen voor omgevingsmanagement op het strategische niveau, en op het leervermogen van de organisatie. Mogelijkheden tot het opzetten van reflectie zijn behandeld in hoofdstuk 8.

Zoals uit de analyse van omgevingsmanagement bij drinkwaterbedrijven in de eerste fase van dit onderzoek al bleek, is omgevingsmanagement bij het ene drinkwaterbedrijf heel anders vormgegeven dan bij het andere drinkwaterbedrijf. Niet alleen zijn er verschillen in de mate van organisatie, ook de manier waarop omgevingsmanagement intern is vormgegeven, verschilt sterk. Het model dat is ontwikkeld binnen dit onderzoek heeft tot doel een leidraad te bieden voor het structureren van het handelen in gebiedsprocessen bij drinkwaterbedrijven. Voor drinkwaterbedrijven waarbij omgevingsmanagement al in grote mate is gestructureerd, zal de uitwerking van structureringsopties binnen de verschillende onderdelen waarschijnlijk de meest relevante informatie bieden. Voor drinkwaterbedrijven waarbij omgevingsmanagement nog “in de kinderschoenen” staat, kan het model zelf, en het onderscheid tussen verschillende onderdelen van omgevingsmanagement en de structureringsopties hierbinnen, interessante informatie bieden.

Het model biedt een overzicht op het brede spectrum van handelen in gebiedsprocessen en brengt hier structuur in aan. Wat nog open blijft in deze brede exercitie zijn verdiepingsvragen. Dit onderzoek heeft het belang van het waarborgen van omgevingsmanagement binnen een organisatie aangetoond. Ook zijn aanknopingspunten aangereikt om deze waarborg te realiseren. Een overkoepelende visie op omgevingsmanagement die wordt onderstreept op het managementniveau, competentieprofielen voor “technuten” en “planners” (onder het motto: iedereen is omgevingsmanager), betere samenwerking tussen afdelingen en het interne zendingswerk van omgevingsmanagers binnen de eigen organisatie zijn hier voorbeelden van. Een gerichte analyse van de organisatie van deze aspecten in de drinkwaterpraktijk viel buiten de reikwijdte van dit onderzoek, maar levert interessante vragen op. Welke afdelingen moeten

(meer) bij omgevingsmanagement worden betrokken (bv. assetmanagement, planning), welke voordelen ontstaan door een actievere samenwerking tussen deze afdelingen, en welke struikelblokken moeten hiervoor worden overkomen? Met andere woorden, hoe zorg je ervoor dat omgevingsmanagement een vanzelfsprekend onderdeel vormt binnen drinkwaterbedrijven en maak je drinkwaterbedrijven over de hele linie omgevingsbewust?

Een andere verdiepvraag die naar boven is gekomen uit dit onderzoek betreft de specifieke(re) dynamiek verbonden aan bepaalde typen gebiedsprocessen. In dit onderzoek is het belang van het maken van een voorverkenning voorafgaand aan een gebiedsproces benadrukt, juist omdat elk gebied zo anders is. Toch kan door verschillende typen gebiedsprocessen te vergelijken wellicht meer gezegd worden over de karaktereigenschappen en het type dynamiek van gebiedsprocessen waar drinkwaterbedrijven vaak mee te maken hebben. Zijn er bijvoorbeeld standaard kenmerken verbonden aan gebiedsprocessen in landelijk en stedelijk gebied, rondom infrastructuur- en bronbeheer, rondom oppervlakte- en grondwaterbronnen, en bij de zoektocht naar nieuwe (strategische) reserves en aanpassingen van bestaande winningen? Laten deze gebiedsprocessen zich bijvoorbeeld karakteriseren naar omvang (kleinschalig, grootschalig), type actoren (individueel, overheden, zakelijke partners) en type dynamiek (conflictueus, coöperatief, sectoraal, integraal, etc.)? Een dergelijke analyse levert een beter inzicht in de typen gebiedsprocessen waar de drinkwatersector voorstaat en kan de sector helpen hier op te anticiperen.

10 Referenties

- Aguilera, R.V., Rupp, D.E., Williams, C.A., & Fanapathi, J. (2007) Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*, 32(3): 836-863.
- Alveson, M. & Deetz, S.A. (2006) Critical Theory and Postmodernism Approaches to Organizational Studies. In: Clegg, S.R., Hardy, C., Lawrence, T.B. & Nord, W.R (eds.) *The SAGE Handbook of Organization Studies*, Sage, London/California/New Delhi, pp. 255-283
- Argyris, C. & Schön, D.A. (1978). *Organizational Learning*. Addison Wesley: Reading, MA.
- Beldi, A., Cheffi, W. & Dey, P.K., 2010. Managing customer relationship management projects: The case of a large French telecommunications company. *International Journal of Project Management*. Vol. 28-4, pp. 339-351.
- Blau, P.M. (1972) Interdependence and hierarchy in organizations. *Social Science Research*, 1(1): 1-24.
- Bouwend Nederland (2012) Interview met Alex Sheerazi, Hoofd Communicatie Noord/Zuidlijn, pp. 24-25.
- Büscher, C. & M. Pieron (2014a). Bewuste rolkeuze in gebiedsprocessen. H2O-Online.
- Büscher, C. & M. Pieron (2014b). Voorbij het eigenbelang. Waterschap, no. 3.
- Büscher, C., M. Pieron & S. Brouwer (2015b). Rolbepaling in gebiedsprocessen. Samenvatting van resultaten Speerpuntonderzoek Vitens. BTO 2014.064.
- Büscher, C., S. Brouwer & M. Pieron (2015a). Strategische positionering in gebiedsprocessen. H2O-Online.
- Callan, S.J. & Thomas, J.H., 2000. Chapter 10. Cost Benefit Analysis in Environmental Decision Making. In: Callan, S.J. & Thomas, J.H., 2000: *Environmental Economics and Management; Theory, Policy and Applications*. The Dryden Press, Orlando, pp 253-279.
- Chang, W., Park, J.E. en Chaik, S., 2010. How does CRM technology transform into organizational performance? A mediating role of marketing capability. *Journal of Business Research*. Vol. 63-8, pp. 849-855.
- Commissie Veerman (2009) *Bouwen aan Verbinding. Advies van de onafhankelijke Commissie Veerman over de toekomst van de Noord/Zuidlijn te Amsterdam*.
- Dierkes, M., Berthoin Antal, A., Child, J. & Nonaka, I. (2001, eds.) *Handbook of Organizational Learning & Knowledge*. Oxford University Press, New York.
- Ertmer, P.A. (1999) Addressing first- and second-order barriers to change: Strategies for technology integration. *Educational Technology Research and Development*, 47(4): 47-61.

Garrido-Moreno, A., Lockett, N. en García-Morales, V., 2014. Paving the way for CRM success: The mediating role of knowledge management and organizational commitment. *Information & Management*. Vol. 51, pp. 1031-1042.

Gemeentelijke Ombudsman (2008) Rapport Gemeentelijke Ombudsman Noord/Zuidlijn Vijzelgracht, deel 1. Verzakking van wevershuizen op 19 juli 2008, Amsterdam. Dienst Milieu en Bouwtoezicht, Dienst Werk en Inkomen, Schadebureau Noord/Zuidlijn, Stadsdeel Centrum & Dienst Metro, Rapportnr. RA00830757.

Gorenflo, G. and Moran, J.W. Unpublished. The ABCs of PDCA. URL: http://www.phf.org/resourcestools/Pages/The_ABCs_of_PDCA.aspx. Laatst bezocht op 10-08-2016.

Groupdecisionroom.nl, 2015. URL: www.groupdecisionroom.nl. Laatst bezocht op 15-12-2015.

Harris, L.C. & Crane, A. (2002) The greening of organizational culture: Management views on the depth, degree and diffusion of change. *Journal of Organizational Change Management*, 15(3): 214-234.

Hernandez, M. (2007) Promoting Stewardship Behavior in Organizations: A Leadership Model. *Journal of Business Ethics*, 80(1): 121-128.

Hisschemöller, M. and R. Hoppe (2001) Coping with intractable controversies: The case for problem structuring in policy design and analysis. In: M. Hisschemöller, R. Hoppe, W. Dunn and J. Ravetz (eds.) *Knowledge, power and participation in environmental policy analysis*, pp. 47-72. Transaction Publishers: New Brunswick/London.

Imai, M. 1986. *KAIZEN – The Key to Japan's Competitive Success*. Random House: New York. ISBN 0394551869.

Kristensen, P. (2004). The DPSIR Framework. Page 1-7 of a paper presented at a UNEP workshop, Kenya.

Kult, M. (2012) Noord/Zuidlijn wint vertrouwen door inzet van sociale media. *Cobouw*, 15, pp. 5.

Kunda, G. (2003) Engineering Culture – Culture and Commitment in a High-Tech Corporation. In: Handel, M.J. (ed.) *The Sociology of Organizations – Classic, Contemporary, and Critical Readings*, Sage Publications, California / London / New Delhi, pp. 351-369.

Kurucz, E.C., Colbert, B.A. & Wheeler, D. (2008) The Business Case for Corporate Social Responsibility. In: Crane, A., Matten, D., McWilliams, A., Moon, J., & Sigel, D.S. (eds.) *The Oxford handbook of Corporate Social Responsibility*, Oxford University Press, New York, pp.

Man, C.W. en Leung, H., 2008. CRM project management in the service industry in Hong Kong. In: *Challenges in Information Technology Management*. World Scientific Publisher Co. pp. 161-167.

March, J.G. (1991) Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 1(2): 71-87.

- Maruta, R. 2012. Maximizing Knowledge Work Productivity: A Time Constrained and Activity Visualized PDCA Cycle. Knowledge and Process Management. Volume 19, Number 4, pp 203-214. DOI: 10.1002/kpm.1396.
- MKBA-informatie.nl, 2015. URL: www.mkba-informatie.nl. Laatst bezocht op 15-12-2015.
- OPDM (2005). DTLR Multi-criteria analysis manual. Office of the Deputy Prime Minister, London, UK. Parts of Chapter 4, 5.
- Pahl-Wostl, C., Craps, M., Dewulf, A., Mostert, E., Tabara, D. & Taillieu, T. (2007). Social learning and water resources management, Ecology & Society, 12, article 5.
- Pleijte, E.L., Rempelberg, L.F.M. and M.C.D.P. Weggeman (2006). Hoe de aansturing van complexe gebiedsontwikkelingen te verbeteren? Holland Management Review 110, 40-47.
- Ramakrishnan, R., 2009. "CRM and Stakeholder Management". Paper presented to 20th Skoch Summit 2009. Mumbai, 16th-18th July. Viewed August 9th, 2016. URL: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1751871.
- Reinmann, M., Schilke, O. en Thomas, J.S., 2010. Customer relationship management and firm performance: the mediating role of business strategy. Journal of the Academy of Marketing Science. Vol. 38-3, pp. 326-346.
- Rothschild-Whitt, J. (2003) The Collectivist Organization – An Alternative to Rational-Bureaucratic Models. In: Handel, M.J. (ed.) The Sociology of Organizations – Classic, Contemporary, and Critical Readings, Sage Publications, California / London / New Delhi, pp. 461-474.
- Shang, S.S.C. en Lin, S.F., 2008. People-driven processes in customer relationship management. The Service Industry Journal. Vol. 30-14, pp. 2441-2456.
- Simonds, L. 2013. Why You Need a Mission Statement. Bekeken: 9-8-2016. URL: <http://business.time.com/2013/01/24/why-you-need-a-mission-statement/>.
- Stapleton, A.J., 2004. Serious games: Serious opportunities. Paper presented at the Australian Game Developers" Conference, Academic Summit, Melbourne, VIC.
- Stocklin, S., 2015. Building capacity by managing a mission. In: Educational Strategies for next Generation Leaders in Hotel Management. IGI Global, pp. 115-139.
- Susskind, L. en Field, P.T., 1996. Dealing with an Angry Public: The Mutual Gains Approach to Resolving Conflicts. New York: Simon & Schuster, 1996.
- Twynstra Gudde, 2015. URL: <http://www.twynstragudde.nl/expertise/strategisch-omgevingsmanagement>. Laatst bezocht op 15-12-2015.
- Van der Valk, A.J.J. 2008. Ruimtelijke Planning. In: Syllabus Spatial Planning Theory and Methodology. Wageningen University.
- Van der Voorn, T., 2014. BTO 2014.002 Handboek benaderingen, methoden en technieken toekomstverkenning.
- Walton, M. 1986. The DEMING Management Method. Berkeley Publishing: New York. ISBN 0399550003.

Walton, R.E. (2003) From Control to Commitment in the Workplace. In: Handel, M.J. (ed.) The Sociology of Organizations – Classic, Contemporary, and Critical Readings, Sage Publications, California / London / New Delhi, pp. 114-122.

Wesselink, M. & R. Paul (2010). Handboek strategisch omgevingsmanagement. Alphen a/d Rijn: Wolters Kluwer.

Wesselink, M.J.F., 2011. Strategisch OmgevingsManagement (SOM)[®] voor Maasvlakte 2. Bekeken: 9-8-2016. URL: <http://www.wesselinkvanzijst.nl/wp/wp-content/uploads/Artikel-1-Som-Bij-Maasvlakte.pdf>.

Willmott, H. (2003) Organization Theory as a Critical Science? Forms of Analysis and “New Organizational Forms”. In: Knudsen, C. & Tsoukas, H. (eds.) The Oxford Handbook of Organization Theory, Oxford University Press, New York, pp.

Woods, V. en Meulen, van der, R., 2015. Gartner Says Customer Relationship Management Software Market Grew 13.7 Percent in 2013. Stamford. Bekeken: 9th of August, 2016. URL: <http://www.gartner.com/newsroom/id/2730317>.

Woods, V. en Meulen, van der, R., 2016. Gartner Says Customer Relationship Management Software Market Grew 12.3 Percent. Stamford. Bekeken: 9th of August, 2016. URL: <http://www.gartner.com/newsroom/id/3329317>.

Bijlage I Interviewlijst (duo)interviews

Introductie

- Vertel kort waar onderzoek over gaat, doel en de bijdrage van het gesprek hieraan. Vat bovenstaande samen.
- Vertel wat wij verstaan onder systematieken
- We zijn er ons zeer wel van bewust dat gebiedsprocessen “fijnmazige” en complexe processen zijn, waarin context en details van cruciaal belang zijn. Ondanks dat zijn wij op zoek naar de belangrijkste, generieke factoren die [1] gebiedsprocessen van elkaar onderscheiden en [2] die *vraagstukken* in gebiedsprocessen van elkaar onderscheiden. We vragen en vragen door op een wijze die niet altijd evenveel recht zal doen aan de complexiteit, maar die ons wel de data moet opleveren die ons onderzoek het beste ondersteunt.
- We zijn er óók van bewust dat wat wij “systematieken” noemen, al veel worden gebruikt in de praktijk door omgevingsmanagers van drinkwaterbedrijven. We willen met ons onderzoek zoveel als mogelijk aanvullend zijn op wat reeds bekend is, ofwel in de zin van “nieuwe systematieken” (nog niet toegepast/bekend) ofwel in de zin van systematieken die reeds bekend zijn/ worden gebruikt (door allen/sommigen) maar in onderzoek verder kunnen worden bestudeerd / “uitgebouwd”.
- Aansluitend hierop, is de structuur van het gesprek als volgt:
 - Probleemverkenning: hoe kunnen we gebiedsprocessen/vraagstukken typeren, welke zijn het meest voorkomend, waarom?
 - Huidige aanpak: hoe worden vraagstukken reeds opgepakt, adhv welk ordeningsprincipe?
 - Lacunes, verwachtingen, wensen: waar, gegeven het voorgaande, is behoefte aan, waarom?

Probleemverkenning: Type vraagstukken/ problemen gebiedsprocessen

We weten dat gebiedsprocessen van elkaar verschillen en dat typen vraagstukken *in* gebiedsprocessen van elkaar verschillen. Dat wetende, hoe kunnen we die diversiteit in gebiedsprocessen/vraagstukken typificeren?

- Welke gebiedsprocessen kan je van elkaar onderscheiden / kan je een onderverdeling maken in typen gebiedsprocessen waar jullie in betrokken zijn/waren?
- Hoe kan je vraagstukken/problemen binnen gebiedsprocessen van elkaar onderscheiden / typeren?
- Aan de hand van welke sleutelfactoren? bijvoorbeeld:
 - Aantal stakeholders
 - Looptijd
 - Fase van het gebiedsproces
 - Status van het gebiedsproces
 - Etc.
- Welke sleutelfactoren maken dat sommige processen goed, en andere minder goed/slecht verlopen?
 - Hoe raakt een gebiedsproces in een impasse?
 - Welke aard heeft deze impasse?
 - Hoe kom je hier weer uit?

- Welke effect heeft de maatregel gehad op de groep/het proces

Systematieken reeds in gebruik

- In hoeverre en hoe wordt reeds ordening aangebracht in het tackelen van vraagstukken in gebiedsprocessen?
- Op welk “niveau”?
 - Strategisch / tactisch / operationeel / allen? (hoe verschillen deze van elkaar?)
- Welke systematieken / tools / werkvormen worden reeds gebruikt en ingezet, door wie?
 - “Abstracte” filosofie versus “concrete” werkvormen/tools (bijv. SOM versus serious game)
 - “Interne” systematieken?
 - Participatieve systematieken? (ook met andere stakeholders)
- Wie bepaalt er welke stakeholders mogen aanschuiven/zeggenschap hebben, en wat heeft dit voor gevolgen?
 - Wat zijn de ervaringen hiermee / hoe bevallen ze?
 - Wat precies maakt dat ze wél bevallen?
 - Wat precies maakt dat ze níet bevallen?

Lacunes: gewenste systematieken

- Voortbouwend op het voorgaande; hoe zouden systematieken jullie als omgevingsmanagers kunnen/moeten helpen als het gaat om het aanpakken van vraagstukken cq. structuur aanbrengen in gebiedsprocessen? Met betrekking tot o.a.:
 - **Belang:** Welk belang streef je in gebiedsprocessen na? (eigen belang, maatschappelijk belang? In welke mate?)
 - **Doelen:** voor welke doelen moeten systematieken met name worden ingezet? (probleem verkennen of juist oplossen? Etc.)
 - **Betrokken actoren in gebruik:** wie zou systematieken moeten kunnen hanteren/implementeren? (bijv. alleen of samen, met of zonder facilitator, etc.)
 - **Middelen:** zijn er specifieke wensen t.a.v. de inzet van middelen in de toepassing van systematieken? Bijvoorbeeld:
 - **Tijd** - is er een wens t.a.v. hoe tijdsintensief het toepassen van een systematiek (maximaal) moet zijn? (ook al hangt dit natuurlijk inherent af van type systematiek en waar/door wie het wordt toegepast)
 - **Financiën?**
 - **Kennis?**
 - **Uitkomsten:** welke type uitkomsten/ opbrengsten/ inzichten wil je dat systematieken verschaffen?
- Zijn er nu al concrete “systematieken” te noemen die jullie graag verder onderzocht zien? (voorbeelden)
 - Waarom die?
 - Waar worden die toegepast?
 - Wat is de mogelijke potentie?

Bijlage II Tools

Analysis of Interconnected Decision Areas (AIDA)

AIDA is een techniek voor het genereren van oplossingsrichtingen. Deze neemt als basis de gedachte dat veel beslissingen aan elkaar zijn gerelateerd. De analyse richt zich op het nalopen van combinaties van opties die onmogelijk of onzeker zijn. Door alle mogelijkheden binnen een beleidsveld structureel tegen elkaar uit te zetten worden onmogelijke combinaties gefilterd, en blijven de onzekere en mogelijke combinaties over voor een vervolganalyse. AIDA kan fungeren als een “vooranalyse” op een MCA, waarin alternatieven verder kunnen worden afgewogen tegen elkaar (van der Valk, 2008).

DPSIR benadering

Alle processen (veranderingen) kunnen volgens de DPSIR benadering worden opgedeeld in Drivers, Pressures, States, Impacts, Responses (Kristensen, 2004). Via deze wijze wordt inzicht gegeven in de probleemopbouw, waarna gestructureerd kan worden bekeken waar een interventie mogelijk en/of wenselijk is. Een klein voorbeeld om deze manier van probleemanalyse te verduidelijken:

- Driver: verbranding van fossiele brandstoffen.
- Pressure: emissie van CO₂ en NO_x.
- State: een verhoging van de concentratie CO₂ in de atmosfeer.
- Impact: een verhoging van de temperatuur en daarmee een verandering van de volksgezondheid.
- Response: een verhoging van belasting op fossiele brandstoffen.

Responses zijn altijd zo ingericht dat ze effect hebben op de Driver, Pressure, State of Impact. In bovenstaand voorbeeld is de Response gericht op de Driver. Deze werkwijze is aangenomen door het Europees Milieu Agentschap (EMA) als beoordelingskader voor het analyseren van een milieutoestand. De centrale gedachte is dat men door het bewust sturen van maatregelen (Responses) in de keten het geconstateerde probleem kan reduceren.

Forecasting en backcasting

Tijdens een sessie forecasting wordt een probleem bekeken vanuit de huidige situatie en worden scenario's voor “de meest waarschijnlijke toekomst” hieruit geëxtrapoleerd. Forecasting is hiermee een poging de huidige gang van zaken te projecteren op de toekomst, met inachtneming van de kansen en bedreigingen die worden gesignaleerd. Het toekomstbeeld wat hier uit rolt is vrij van radicale veranderingen of grote verrassingen en kan gehaald worden door op korte termijn aanpassingen te doen om op de beschreven “ontwikkelcurve” te sturen (van der Voorn, 2014).

Backcasting is het tegenovergestelde van forecasting. Men gaat hierbij uit van een gewenst toekomstbeeld, waarna wordt gekeken hoe men vanuit de huidige situatie tot dit toekomstbeeld kan komen. De stappen die nodig zijn om het toekomstbeeld te behalen worden omgezet naar een stappenplan.

Group Decision Room (GDR)

Een GDR is een methode waarbij iedereen anoniem vanachter een laptop tegelijkertijd input kan leveren aan een brainstorm of een discussie (zie ook www.groupdecisionroom.nl). Een

GDR kan worden ingehuurd, waarbij de deelnemers gedurende de sessie hun ideeën kunnen geven en direct kunnen reageren op elkaar. Een voordeel van de GDR is dat er geen ideeën verloren gaan tijdens het wachten op de beurt en dat alle geleverde input op inhoud kan worden beoordeeld. Niemand kan de boventoon voeren en het doet er niet toe wie een bepaalde mening heeft gegeven, omdat de mening anoniem op het scherm verschijnt. Dit maakt dat bijvoorbeeld de mening van twee personen die in een “normale” setting niet gelijk wordt gewogen tijdens een GDR sessie wél even zwaar mee tellen in de discussie of besluitvorming.

Nadeel van de GDR is dat dit geen kant- en klare oplossing is, maar echt een methode om bijvoorbeeld een dagdeel in te zetten tijdens een sessie. Bij de GDR hoort zowel apparatuur als software en begeleiding, wat een GDR kostbaar maakt. Online zijn goedkope alternatieven beschikbaar om een brainstorm via laptop, mobiel of tablet te organiseren, bijvoorbeeld via Sticky Moose: <http://www.stickymoos.com/?lang=nl>.

Maatschappelijke Kosten Baten Analyse (MKBA)

MKBA is een methode om inzicht te bieden in de welvaartseffecten van een project en onderzoekt hierbij verschillende projectalternatieven. Een MKBA geeft indicatief weer wat de maatschappij met het project (omgerekend naar valuta) vooruit komt of achteruit gaat, omdat er wordt gekeken naar de maatschappelijke kosten en baten (Callan & Thomas, 2000). De uitslag van de MKBA is indicatief en nodigt uit tot herbezinning: welke kosten en baten worden per projectalternatief verwacht? Binnen de MKBA wordt gevraagd de voor- en nadelen van een project te onderbouwen, waardoor een positief of negatief gevoel aangaande een alternatief meer onderbouwing krijgt. Hierbij moet worden aangegeven dat een MKBA nooit een volledig overzicht van kosten en baten zal geven en de gemonetariseerde waarden indicatief zijn. Verder is het binnen een MKBA lastig om bijvoorbeeld ethische of esthetische waarden mee te laten wegen omdat deze lastig te monetariseren zijn; wat is bijvoorbeeld de waarde van een verkleining van een natuurgebied (leefgebied), ten opzichte van een verbreding van een weg? En wat is een “uitzicht” waard (www.mkba-informatie.nl)?

Een MKBA wordt voornamelijk door overheden ingezet en is zelfs verplicht voor grote infrastructurele plannen en gebiedsontwikkelingen. Mede door de eerder beschreven beperkingen dient een MKBA te worden gezien als een hulpmiddel in de besluitvorming, niet als besluitvormend instrument of als “waarheid”. Een MKBA kan groot en klein worden uitgevoerd, afhankelijk van het detailniveau en het te onderzoeken project.

Mind mapping

Mind mapping is een methode waarbij van stakeholders hun visie/kijk op het gestelde probleem wordt weergegeven. Het resultaat van een dergelijke sessie is een mindmap. Een mindmap geeft inzicht in de doelen, kansen en bedreigingen zoals de stakeholder deze ervaart. De uitkomst helpt stakeholders inzicht te krijgen in elkaars standpunten.

Multi Criteria Analyse (MCA)

MCA is een methode waarbij verschillende projectopties aan vergelijkbare indicatoren worden gescoord. Deze eenheden hoeven niet gestandaardiseerd te worden naar vergelijkbare eenheden, al is dit wel mogelijk. De uitkomst van een MCA geeft inzicht in hoe (project)alternatieven scoren ten opzichte van elkaar (OPDM, 2005), een voorbeeld uit de praktijk kan zijn de keuze voor een reis naar Parijs met de auto, trein of het vliegtuig:

	Reistijd	Comfort (1-10)	Privacy (1-10)	Kosten (1-10)
Auto	6u	7	10	4
Trein	4u	7	8	6
Vliegtuig	2u	5	4	8

TABEL 2: MULTI CRITERIA ANALYSE

In bovenstaand voorbeeld is duidelijk dat ieder alternatief zijn eigen voor- en nadelen kent. Door een MCA uit te voeren worden deze gestandaardiseerd en wordt het beste alternatief berekend. Wat in een MCA wordt gedaan is dat alle facetten van de alternatieven worden aangegeven, waarna een keuze gemaakt kan worden over het voorkeursalternatief, onderbouwd met de output van de MCA.

Wat ook gedaan kan worden is het wegen van de verschillende facetten. Bijvoorbeeld, wanneer je erg veel waarde hecht aan een korte reistijd, dan kun je de scores van de verschillende alternatieven op reistijd zwaarder mee laten tellen in de totaalscore, zodat, in het geval van dit voorbeeld, de reis met het vliegtuig relatief hoger zal scoren dan wanneer alle facetten een gelijke waarde zouden hebben.

Alternatieven/hulpmiddelen bij het opstarten van een MCA zijn:

- **Activiteiten-effecten matrix:** een matrix met de voorgenomen activiteiten per projectalternatief en de effecten die daarbij redelijkerwijs verwacht kunnen worden. Deze lijst dient als hulpmiddel te worden ingezet bij de afweging van alternatieven, in het licht van de gestelde doelstellingen.
- **Planning Balance Sheet:** de voor en nadelen van alternatieven voor de verschillende bij het plan betrokken stakeholders worden naast elkaar gezet. Door het toekennen van gewichten probeert men te onderzoeken welke alternatieven per partij de meest gewenste is.
- **Performance matrix:** bekijk in hoeverre elk afzonderlijke alternatief aan de doelstelling voldoet. Dit biedt een goede start om zinloze alternatieven weg te strepen, maar geen goede einduitkomst.

Serious game

Een serious game is een manier om professioneel en op toegankelijke wijze inzicht te krijgen in processen of belangen (afhankelijk van de game). Een serious game is een spel om inzicht of kennis te vergaren, een spel biedt de mogelijkheid om waardevolle context mee te geven aan de speler (Stapleton, 2004). Serious games kunnen zowel als bordspel als digitaal worden gemaakt, onderstaand volgt van beide een voorbeeld:

- Een voorbeeld van een bordspel is het door KWR ontwikkelde spel aangaande "Rolbepaling in Gebiedsprocessen" (Büscher et al., 2015b), waarbij spelers steeds een andere rol aannemen en vanuit die rol hun positie bepalen bij verschillende van tevoren gedefinieerde gebiedsprocessen. Het spelen van dit spel leidt tot inzicht in hoe je als drinkwaterbedrijf kunt handelen in de omgeving. Het spel maakt dat je niet alleen vanuit je "standaard" rol het proces benadert, maar breder kijkt omdat je wordt gedwongen vanuit een rol te denken. De rollen staan beschreven in het BTO rapport 2014.064 (Büscher et al., 2015b). De serious game helpt het drinkwaterbedrijf van tevoren bewuster van de mogelijkheden in een gebiedsproces te stappen.
- Een digitaal spel, ontwikkeld in de watersector, is bijvoorbeeld "de Waas", ontwikkeld door Deltares i.s.m. de Universiteit van Utrecht. In de Waas worden klimaat- en hoogwaterscenario's doorlopen voor een leefgebied rond de fictieve rivier de Waas.

De spelers kiezen iedere ronde bepaalde maatregelen, waarna het scenario zich ontrolt mét de door de spelers (beleidsmakers) aangegeven maatregelen. Na de gevolgen van deze stappen te hebben gezien wordt een nieuwe ronde gespeeld met nieuwe maatregelen, etc. Het spel maakt inzichtelijk welke maatregelen effectief zijn. Het spel is te spelen via <http://waasonline.deltares.nl> (gebruik hiervoor geen Internet Explorer).

Stakeholderanalyse

Een stakeholderanalyse is het in kaart brengen van stakeholders en hun kansen, mogelijkheden en weerstand rondom een project(alternatief). Hierbij worden vaak twee specifieke vragen per stakeholder geanalyseerd:

- Wat (en hoe groot) is het belang van de stakeholder?
- Wat is de macht/invloed van de stakeholder?

Op basis hiervan wordt onderzocht welke stakeholders écht belangrijk zijn om mee te krijgen (must have), welke minder (nice to have) en welke vrijwel niet. Bij een gebiedsproces is het daarbij handig om te bezien welke stakeholders aan tafel gezamenlijke belangen hebben, en welke tegenstrijdige. Slimme coalitievorming kan hiervan een gevolg zijn. Voor “vaste” stakeholders kan worden gekozen voor een vaste accountmanager waarmee je feitelijk een continue stakeholderanalyse betreffende deze specifieke stakeholder uitvoert. Andersom is het goed om voor de “incidentele” stakeholders een vast contactpunt aan te wijzen binnen het bedrijf, zodat men snel terecht kan voor vragen omtrent een specifiek dossier (gebied of onderwerp).

Hoe ga je om met grote groepen stakeholders, bijvoorbeeld burgers of boeren binnen een gebied? Er kan voor gekozen worden deze groep niet mee te nemen (buiten het proces te laten), via een aangewezen persoon (afgevaardigde/spreekbuis) het proces te starten, of iedereen te consulteren. In dit laatste geval kan er strategisch voor worden gekozen om de bewuste stakeholdersbijeenkomst niet in het betreffende gebied plaats te laten vinden, maar juist buiten de comfortzone van de groep samen te komen. Indien er ook keukentafelgesprekken plaatsvinden kan er voor worden gekozen om de gesprekken niet zelf te voeren, maar hiervoor een externe (neutrale) partij in te huren. Dat maakt de gesprekspartner voor de betreffende stakeholder neutraler, waarmee de kans groter is dat de stakeholder het achterste van de tong laat zien.

SWOT analyse

Een SWOT analyse is een methode waarbij van een bepaalde ontwikkeling de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen in kaart worden gebracht. De uitkomst van een SWOT is dan ook een strategische analyse. De voor- en nadelen van een ontwikkeling kunnen via brainstorm in kaart worden gebracht, alsook de kansen en bedreigingen. Via een confrontatiematrix worden kansen en bedreigingen op de ene as gezet, tegen sterktes en zwakten op de andere as.

Technische tools (e.g. REFLECT)

Voor het beoordelen van projectalternatieven kunnen technische tools worden ingezet. Een voorbeeld van een technische tool is REFLECT. De tool biedt hulp bij het beoordelen van gevolgen voor het waterwingebied, en wordt bijvoorbeeld door de provincie Overijssel voorgeschreven wanneer een RO wijziging rondom een waterwingebied plaatsvindt.

Zeefkaart

Een zeefkaart is een snelle manier om handelingsruimte in kaart te brengen en inzichtelijk te maken voor alle stakeholders. Binnen een zeefkaart worden alle fysieke, technische, wettelijke en sociale mogelijkheden en onmogelijkheden in kaart gebracht. Dit kan worden gedaan door onderscheid in gradaties aan te brengen in kleur. Na deze exercitie zijn de handelingsopties in kaart gebracht, maar ook locaties waar belangen botsen. Een zeefkaart kun je opstellen met behulp van GIS, maar ook met behulp van een kaart en stift voor een snelle schets (van der Valk, 2008).

Een uitgebreider versie van de zeefkaart is de drempelwaardenkaart, waarbij wordt aangegeven op welke plaats kritische waarden worden overschreven en met hoe veel. Door deze waarden in kaart te brengen wordt duidelijk waar aantrekkelijke locaties liggen om het geplande project uit te voeren en worden nuances in de zeefkaart aangebracht.

Bijlage III PDCA cyclus in detail

Plan

Het doel van de plan-stap is het onderzoeken van de huidige situatie, het begrijpen van de kern van de verbeterpunten en het ontwikkelen van potentiële oplossingen:

- Identificeer en prioriteer kansen voor kwaliteitsverbeteringen.
- Ontwikkel een AIM-statement (waarin je aangeeft wat je wilt verbeteren, waar je de verbetering wilt doorvoeren, hoe je wilt verbeteren, hoe je de verandering wilt meten).
- Beschrijf de huidige gang van zaken.
- Verzamelen data voor een nulmeting. D.w.z. De data die je hier bijeen zoekt past binnen het eerder opgestelde AIM-statement.
- Identificeer alle mogelijke oorzaken en onderzoek welke oorzaak de wortel van het probleem vormt.
- Identificeer mogelijke oplossingen voor de probleemoorzaak.
- Ontwikkel een theorie voor verbetering.
- Ontwikkel een actieplan (wat, wie wanneer).

Do

Het doel van de do-stap is het implementeren van het opgestelde actieplan en het monitoren van de impact:

- Implementeer het actieplan.
- Verzamelen en documenteer data om te kunnen vergelijken met de nulmeting.
- Documenteer problemen, onverwachte observaties, lessons learned, en nieuwe inzichten.

Check

Analyseer het effect van de gedane actie, vergelijk de nulmeting met de metingen uit de do-stap:

- Leg de resultaten naast de doelstelling (AIM-statement) en de bijbehorende data van de nulmeting.
- Documenteer de lessons learned, nieuwe inzichten en andere onverwachte resultaten van de verandering.

Act

Het doel van deze stap is om te handelen naar de inzichten die zijn ontstaan in de eerdere stappen en deze eventueel te standaardiseren binnen de werkwijze:

- Als de resultaten overeenkomen met de gestelde doel (AIM-statement) kan de verandering gestandaardiseerd worden opgenomen in de werkwijze.
- Als de resultaten onzeker zijn kan de test nogmaals worden uitgevoerd (terug naar de do-stap).
- Als de resultaten niet naar wens zijn kan worden besloten om de verandering niet verder door te voeren en terug te keren naar de plan-stap. Lessons learned kunnen wél worden gebruikt en worden gedocumenteerd.