

Ingezonden

Nieuwe eisen aan omgevingsmanagement

TEXST
GEERT ROOVERS

De wereld van infrastructuur staat voor een drastische omslag. In plaats van het ontwikkelen van nieuwe infrastructuren komt de focus steeds meer op onderhoud te liggen. Daarom is ook een andere vorm van omgevingsmanagement nodig. *Permanent, netwerkgericht* en *gebruikersgericht* zijn daarbij steekwoorden, stelt Geert Roovers van Antea Group.

Omgevingsmanagement kwam vijf tot tien jaar geleden vanuit de schoot van Rijkswaterstaat tot stand als onderdeel van het integraal projectmanagement. Hiermee beoogde men de grip op projecten te versterken en forse overschrijdingen in kosten en planning te voorkomen. Het gaf daarmee een antwoord op het negatieve imago van grote publieke werken, onder meer als gevolg van de Betuwelijn en HSL, en de wens daarover van de Tweede Kamer. Met het introduceren van omgevingsmanagement ontstond een nieuwe tak aan de projectmanagementboom, waarin het omgaan met stakeholders een prominente plek kreeg. Omgevingsmanagement geeft – veelal technisch-georiënteerde – organisaties handvatten om

daadwerkelijk vorm te geven aan participatie. Zo worden momenteel grootschalige werken aan de Afsluitdijk begeleid door een omgevingsmanagementteam. Het is niet voor niets dat omgevingsmanagement ook bij andere partijen, zoals waterschappen, provincies en netwerkbeheerders, een plek aan het veroveren is.

DE OMSLAG NAAR TIME TO EVOLVE

Omgevingsmanagement is, mede door zijn oorsprong, sterk gekoppeld aan het ontwikkelen en uitvoeren van infrastructuurele plannen. Het realiseren van infrastructuur vraagt om een projectmatige aanpak waarin omgevingsmanagement een volwaardige rol heeft: zowel bij het ontwikkelen van de plannen en het doorlopen van juridische procedures

als bij het uitvoeren van de benodigde werkzaamheden. Daarmee is omgevingsmanagement steeds een tijdelijk proces, gekoppeld aan de periode van start tot en met oplevering van plannen. Het omgevingsmanagement voor de vergroting van de Beatrixsluizen bijvoorbeeld, is gestart toen de verkenningen naar mogelijke alternatieven startte en zal eindigen wanneer de werkzaamheden door de aannemer worden opgeleverd.

Echter, de wereld van infrastructuur verandert. De tijd van de grote investeringen is voorbij, Nederland is 'af'. Zowel in de wereld van water, rail als weg spreekt men over de omslag van 'time to invest' naar 'time to maintain'. In plaats van het bouwen van nieuwe infrastructuur verschuift de aandacht naar het onderhouden van

bestaande infra. Onderhoud dat steeds meer politieke aandacht krijgt. Denk aan Prorail. Of aan de verantwoording die de minister in de Tweede Kamer moet afleggen als sneeuw en ijzel een dag het railverkeer platleggen. Daarbij is infrastructuur ingewikkeld geworden en functioneert het binnen complexe netwerken en systemen die continu aan veranderingen onderhevig zijn. Zo is de ontwikkeling van de economie bepalend voor het gebruik van transportinfrastructuur, hightech-ontwikkelingen voor kabelnetwerken en klimaatverandering voor het functioneren van watersystemen. Hierdoor moet bestaande infrastructuur continu worden aangepast aan nieuwe omstandigheden. In dit kader spreek ik dan ook liever van de 'time to evolve van maintain'. Zoals de dijken in ons land, die continu worden aangepast aan nieuwe inzichten in klimaat en waterstanden.

CONSEQUENTIES VAN DE OMSLAG VOOR OMGEVINGSMANAGEMENT

Het bovenstaande roept de vraag op wat de consequenties van de omslag naar time to evolve zijn voor omgevingsmanagement. In

essentie zijn deze consequenties te duiden via drie veranderingen:

- 1) Omgevingsmanagement verandert van tijdelijk naar permanent.
- 2) Omgevingsmanagement verandert van project- naar netwerkgericht.
- 3) Omgevingsmanagement verandert van bewoners- naar gebruikersgericht.

Deze veranderingen kunnen concreet worden gemaakt. Zo zullen omgevingsmanagement en de omgevingsmanager geen onderdeel meer uitmaken van de projectorganisatie, maar van de staande organisatie. Een lijnmanager wordt verantwoordelijk, een team van omgevingsmanagers gaat er mee aan de slag. Omgevingsmanagement is geen vaardigheid meer van één persoon, maar van een team, organisatie-onderdeel of zelfs gehele organisatie.

CONTINUE DIALOOG

Omgevingsmanagement draait om het ontwikkelen van vertrouwen tussen omgevingsmanager en omgeving. En ook hier zal een omslag moeten plaatsvinden. Vertrouwen zal zich meer dan bij projecten

moeten ontwikkelen tussen organisaties en omgeving. Dit vertrouwen moet institutionaliseren en onafhankelijk van de medewerkers een plek krijgen. Dit vraagt om gerichte sturing door het management van de organisatie.

Daarnaast gaat het voor het omgevingsmanagement niet meer om het draagvlak voor een project of ingreep. De omgevingsmanager krijgt te maken met een continue stroom van projecten en zal zich moeten richten op de consequenties van het dagelijkse gebruik. De omgevingsmanager komt bewoners en partijen niet eenmalig tegen, maar zal een continue dialoog met hen voeren. Daarnaast speelt de gebruiker een belangrijke rol: de weg- of vaarweggebruiker, de televisiekieker of de energieverbruiker. Deze wil zo min mogelijk gehinderd worden tussen en tijdens projecten. Deze verandering vraagt ook om een omslag in de aansturing. In plaats van gangbare projectstructuren met stuurgroepen, projectgroepen en klankbordgroepen zullen nu gebruikersgroepen, wijkraden, netwerkgroepen en regiegroepen nodig zijn. Groepen die, in plaats van de tijdelijke stuurgroepen en projectgroepen, een permanent karakter krijgen.

Ten slotte vraagt de omslag om een toename van de politieke sensitiviteit van de omgevingsmanager. Daar waar onderhoud bij time to invest een politiek oninteressant tijdverdrif was, is dat bij time to evolve een politieke prioriteit. Treinen moeten blijven rijden, zout moet worden gestrooid. De omgevingsmanager moet daarmee dealen. *

Geert Roovers is senior-adviser Organisatie en Management bij Antea Group

ONDERSTAANDE TABEL VAT DE OMSLAG SAMEN

Time to invest	Time to evolve
Projectmatige aanpak: beheerst en gericht projecten realiseren	Assetmanagementgerichte aanpak: continu bezig zijn met het onderhouden, aanpassen en verbeteren van systemen en netwerken
Project en projectdoelstelling centraal	Assets en prestaties daarvan centraal
Omgeving project centraal	Omgeving en gebruikers van netwerk centraal
Een begin en een eind	Continu
Politieke risico's liggen in projecten die te duur zijn, stranden of uitlopen	Politieke risico's liggen in het niet-functioneren van netwerken
Juridische focus op realiseren vergunningen en voorkomen Raad van State	Juridische focus op schadeclaims