

Marc Wesselink

HANDBOEK STRATEGISCH OMGEVINGS MANAGEMENT

Met de casus:
Maasvlakte 2 door Ronald Paul



Inhoud

Voorwoord	9
Leeswijzer	11
Inleiding	13
Interview Ronald Paul (Projectorganisatie Maasvlakte 2)	17
1 Mutual Gains als inspiratiebron	21
1.1 Mutual Gains	21
1.2 Onderhandelingsstrategieën	22
1.3 Essenties van de Mutual Gains-benadering	24
1.4 Standpunten en belangen	26
1.5 Bouwen aan vertrouwen	29
Interview Frans Evers (Vereniging Natuurmonumenten)	33
1.6 Mutual Gains-technieken	36
Interview Maartje van de Hulsbeek (Projectorganisatie Maasvlakte 2)	40
2 Omgevingsmanagement en de stap naar SOM	43
2.1 Waarom en wanneer kiezen voor SOM?	44
2.2 Definities van omgevingsmanagement	46
2.3 Ingrediënten van SOM	49
Interview Juun de Boer (Vereniging Natuurmonumenten)	50
2.4 De rol van de omgevingsmanager (en het team)	55
2.5 De SOM-methode samengevat in twaalf principes	56
Interview Rinse van der Woude (Nederlandse Kitesurf Vereniging)	59
3 Werken met het SOM-model	61
3.1 De kleuren van het SOM-model	61
Het SOM-model (Illustratie)	62
3.2 De schillen van het SOM-model	65
3.3 De kwadranten van het SOM-model	66
3.4 Randvoorwaarden voor toepassing van het SOM-model	67
Interview Anne Geurts (Twynstra Gudde)	73

4	Het voorbereidend kwadrant	75
4.1	Stap 1. Doelen stellen	76
	Interview René van der Plas (Projectorganisatie Maasvlakte 2)	80
4.2	Stap 2. Inventariseren issues en stakeholders	82
4.3	Verankering van SOM in het eerste kwadrant	86
4.4	Rol van de omgevingsmanager	88
	Interview Maartje van de Hulsbeek (Projectorganisatie Maasvlakte 2)	89
5	Analytisch en controlerend kwadrant	91
5.1	Stap 3. Identificeren/analyseren van (tegenstrijdige) standpunten en belangen	91
5.2	Stap 4. Strategie per stakeholder bepalen	94
	Interview Barbara Geers (Gemeente Westvoorne)	97
5.3	Stap 5. Effectief en resultaatgericht de dialoog starten	102
5.4	Het SOM-gesprek	102
	Interview Tom den Boer (Vereniging Natuurmonumenten)	103
	Interview Rob Bagchus (Deltalinqs)	111
5.5	Verankering van SOM in het tweede kwadrant	113
5.6	Rol van de omgevingsmanager	114
6	Uitvoerend kwadrant	117
6.1	Stap 6. Construerend onderhandelen	118
	Interview Leo Klaassen (Groenservice Zuid-Holland)	121
6.2	Rol van de omgevingsmanager bij construerend onderhandelen	132
6.3	Stap 7. Conflictoplossend onderhandelen	132
	Interview Hans van Zijst (Twynstra Gudde)	137
6.4	Verankering SOM in het derde kwadrant	144
6.5	Rol van de omgevingsmanager	146
	Interview Chris Moes (Projectorganisatie Maasvlakte 2)	147
7	Monitorend kwadrant	151
7.1	Stap 8. Verankeren en monitoren afspraken met stakeholders	151
	Interview Ellen Verkoelen (Milieufederatie Zuid-Holland)	153
7.2	Stap 9. Evalueren werkwijze en aanpassen procedures	158
	Interview Claus Verbrugge (Gemeente Rotterdam)	159

7.3	Verankering van SOM in het vierde kwadrant	164
7.4	Rol van de omgevingsmanager	166
	Interview Jacco van der Tak (Havenbedrijf Rotterdam N.V.)	167

8	Tien vragen over SOM	169
1	Moet SOM altijd zo groots worden ingezet?	169
2	Kost die inventarisatie, het maken van een uitgebreide analyse, in het eerste kwadrant niet te veel tijd?	169
3	Hoe groot moet het omgevingsteam zijn, welke samenstelling heeft het team en over welke competenties moet het team beschikken?	170
4	Moet de opdrachtgever/bestuurder in de aanpak geloven?	170
5	Wat nou als de 'tegenstander' Machiavelli blijft bedrijven?	171
6	Werkt SOM alleen voor projecten of ook voor programma's en samenwerkingsvraagstukken?	172
7	Hoe ga je om met principiële, fundamentele 'tegenstanders'?	172
8	Werkt de SOM-aanpak, eenmaal op de rit, als vanzelf?	173
9	Hoe begin je nu aan zo'n traject?	173
10	Past SOM op alle vraagstukken met conflicterende belangen?	174

Bijlagen

Bijlage 1	Bronnen	177
Bijlage 2	Trefwoordenregister	181
Bijlage 3	Overzicht illustraties	183

Voorwoord

Dit boek gaat over het hanteerbaar maken van ingewikkelde toestanden. Veel organisaties zijn van zichzelf al ingewikkeld, maar als er situaties zijn waarbij meer organisaties zijn betrokken, dan wordt het nog ingewikkelder. En als vele betrokken organisaties ook nog verschillende doelstellingen, visies op de werkelijkheid en karakters hebben dan wordt het pas echt ingewikkeld. In onze samenleving zijn de voorbeelden van ingewikkelde toestanden talrijk. De auteurs waren betrokken bij een schoolvoorbeeld ervan; de aanleg van Maasvlakte 2. Een ideale, ingewikkelde toestand om te toetsen wat reeds was ontwikkeld en om aanvullend instrumentarium uit te vinden.

Het resultaat is een 'practice based' aanpak en handboek waarin een methodische aanpak wordt geboden voor een effectieve dialoog met omgevingen. Methodisch betekent letterlijk 'een weg volgend', Marc Wesselink en Ronald Paul hebben die weg aangelegd. Of misschien is het meer een routeplanner geworden. Ze beschrijven de te volgen weg nauwkeurig en in detail, met honderden praktische aanwijzingen en waarschuwingen op punten waar het mis kan gaan.

Toch vrees ik dat de beginneling deze kunst en kunde niet vanuit het boek kan gaan toepassen. Het is namelijk geen kunstje, maar op zijn minst een kunde en in zeker opzicht ook een kunst waarover dit boek gaat. Als men de methode wenst toe te passen moet men overigens wel geloven in de waarden 'zorgvuldigheid' en 'respect'. Iemand die daar niet diep van overtuigd is en de benadering alleen instrumenteel toepast, zal hoogstwaarschijnlijk worden teleurgesteld. Het boek is dan ook bij uitstek geschikt voor bestuurders, (project)directeuren en omgevingsmanagers die vanuit een visie kunnen werken en in staat zijn in te spelen op kansen en ontwikkelingen.

Het boek verschijnt op een logisch moment in de ontwikkeling van ons denken en samenleven. 'Het vrije spel der maatschappelijke krachten' met de daaruit voortvloeiende focus op concurrentie en belangentegenstellingen hebben we weliswaar nog niet achter ons gelaten, maar er kondigt zich al wel een nieuw tijdperk aan. We beginnen aan een periode van samenwerking en onderling begrip. In de laatste decennia van de vorige eeuw waren woorden als strijdcultuur, debat, klassenstrijd normale woorden. We zijn nu de weg aan het verkennen van bijvoorbeeld wezenlijke dialoog, waarderend onderzoek (appreciative inquiry) en geweldloze communicatie. Mediation is een serieus alternatief geworden voor het

juridische gevecht. De klassieke benadering heeft als uitkomst vaak een winnaar en een verliezer. Strategisch OmgevingsManagement kent als belangrijk principe: win-win. Eerst de taart groter maken, zodat we er allemaal beter van kunnen worden.

Het is erg gemakkelijk om de benadering van Strategisch OmgevingsManagement in het hokje 'polderen' en 'typisch Nederlands' te plaatsen. De ontwikkeling die ik hiervoor schetste heeft echter een mondiaal karakter en is zeker geen verschijnsel dat zich alleen in Nederland voordoet. Dat het Rijnlandse model een voorloper is, verklaart natuurlijk wel waarom dit boek in dit land verschijnt en een casus bevat die zeer Nederlands is. Maar dat betekent niet dat de benadering alleen in Nederland zal werken. Het is alleszins aannemelijk dat deze over de landsgrenzen succesvol zal zijn. Waarschijnlijk voorziet de methode ook in belangrijke mate in het hanteerbaar maken van cultuurverschillen tussen landen.

Ook zullen er in toenemende mate organisaties zijn die dezelfde kenmerken hebben als de omgevingen waar dit boek over gaat: geen of zeer beperkte centrale besturing, grote diversiteit en complexiteit, wisselende coalities, schijnbaar conflicterende belangen. De principes van Strategisch OmgevingsManagement lijken me in die organisaties heel goed toepasbaar.

Bovendien is de benadering ook interessant vanuit het perspectief van leiderschap. Een kenmerk van het tijdperk dat we nu binnentreden is ook 'leiderschap met beperkte macht'. Binnen organisaties is dit al aan de orde, als het om complexe omgevingen gaat al helemaal. Dit boek gaat over een vorm van leiderschap die kan worden getypeerd als regievoering. Regie met respect voor de spelers, maar ook met een zekere strengheid en met gezag.

Het *Handboek Strategisch OmgevingsManagement* is hopelijk de inspiratie voor nog veel ontwikkeling: toepassing op andere gebieden, inbedding in professionele ontwikkeling, wetenschappelijk onderzoek en nog veel meer.

Prof. Wessel Ganzevoort

April 2010

Leeswijzer

Een boek schrijf je niet zomaar. Om te bewijzen dat iets werkt, is er meer nodig dan één positief resultaat met een vernieuwende methodiek. Nu is Maasvlakte 2 niet zomaar een project. De complexiteit, omvang en historie maken het tot een project waar veel ogen op gericht waren en zijn. Daarom hebben we er ook voor gekozen de methodiek aan de hand van de casuïstiek van dit project te illustreren. Maar naast Maasvlakte 2 zijn er meer en verschillende typen projecten waarbij de toepassing van Strategisch OmgevingsManagement (SOM) vruchten afwerpt. Reden voor omgevingsmanagers, opdrachtgevers, projectleiders, projectmedewerkers, beleid-sambtenaren en adviseurs om te vragen om presentaties, workshops en aanvullende informatie die hen houvast bieden bij het vormgeven van het Omgevingsmanagement. Het *Handboek Strategisch OmgevingsManagement* is een antwoord op die vragen en verzoeken. Tegelijkertijd was het een mooie kans om de methodiek, de theoretische achtergronden en de ervaringen met praktische toepassing ervan opgedaan in uiteenlopende projecten, verder uit te diepen.

Resultaat is een boek dat op verschillende manieren gelezen kan worden. Natuurlijk in zijn geheel, maar ook vanuit een theoretische, praktische of sec op Maasvlakte 2 georiënteerde invalshoek. Tot en met hoofdstuk 3 staat vooral de achterliggende theorie centraal. Vanaf hoofdstuk 4 volgt de toepassing van de theorie in de praktijk aan de hand van het SOM-model met vier kwadranten. Daarbij wordt ingezoomd op de stappen die in elk kwadrant worden doorlopen, de interne verankering van SOM en de rol van de omgevingsmanager. Aan de cirkel in de rechterbovenhoek van de openingspagina van deze hoofdstukken herkent de lezer het betreffende kwadrant. De met een blauwe verticale lijn gemarkeerde teksten zoomen dieper in op specifieke aspecten van de aanpak. De Maasvlakte 2-casuïstiek wordt besproken in de gekleurde pagina's met interviews met diverse stakeholders en leden van de Projectorganisatie Maasvlakte 2 van het Havenbedrijf Rotterdam. Hierbij is zoveel mogelijk de chronologie van het project gevolgd. Deze is zoveel mogelijk te volgen in de tijdbalk onderaan de pagina's. Met het stijgen van de paginanummers vordert het proces dat uiteindelijk leidde tot groen licht voor Maasvlakte 2.



Artist impression Maasvlakte 2 in 2035

Inleiding: Waarom SOM, waarom nu, waarom bij Maasvlakte 2?

Vanuit een oprechte interesse in de belangen van partijen zoeken naar een oplossing die door alle betrokkenen gedragen én als winst beoordeeld wordt. Dat is de ambitie van Strategisch OmgevingsManagement, ofwel SOM. Daarmee is de SOM-aanpak anders dan een aanpak die op zoek gaat naar een oplossing die voor alle partijen acceptabel is.

In de afgelopen dertig jaar is de samenleving op een aantal punten fundamenteel veranderd. Zo is het opleidingsniveau van de gemiddelde Nederlander veel hoger dan dertig jaar geleden, is de burger mondiger geworden en het respect voor de overheid navenant afgenomen. Door de vergrijzing hebben groepen burgers meer vrije tijd gekregen om zich met de plannen van de overheid en de bedrijven uit de omgeving te bemoeien. Tegelijkertijd is de wet- en regelgeving in Nederland en Europa veel complexer geworden. De inzichtelijkheid van procedures is daarmee sterk afgenomen. Bovenstaande leidt tot een spannende combinatie. De juridische complexiteit die bijvoorbeeld bij de aanleg van een nieuwe spoorlijn hoort, leidt in combinatie met hoogopgeleide, mondige burgers tot een strijd met de belanghebbenden uit de omgeving. Die strijd is heftiger als zij niet zorgvuldig en vroegtijdig bij het proces worden betrokken.

Een voorbeeld bij een willekeurige middelgrote gemeente in Nederland. De gemeente wil het bestemmingsplan herzien om woningbouw mogelijk te maken. Er wordt een oude stakeholderkaart tevoorschijn gehaald en deze wordt op onderdelen aangepast. Bij de lokale Rotary worden de reacties voorzichtig gepolst; de vooruitzichten zijn gunstig. De belanghebbenden, onder wie bewoners, krijgen een brief thuis waarin de herziening van het bestemmingsplan wordt aangekondigd. Ook wordt er in de brief melding gemaakt van een informatiebijeenkomst. Tijdens die bijeenkomst vertelt de projectleider een verhaal over nut en noodzaak, over de planning, de procedures, enzovoort. Afsluitend is er nauwelijks tijd over om vragen te stellen. Het wordt echter toch nog even spannend, maar gelukkig passen alle vragen binnen de opgestelde Q&A (Question & Answer)-lijst. Met gekruiste vingers worden de

Feiten en cijfers

In aanleg: 2.000 hectare nieuw havengebied met 1.000 hectare uitgeefbaar terrein. Ofwel het grootste waterbouwkundig project in Nederland sinds de Deltawerken. In 2013 is de eerste fase aangelegd met circa 700 hectare uitgeefbaar terrein. De aanleg is voorafgegaan door de meest uitgebreide studie ooit wereldwijd uitgevoerd, naar milieueffecten van een infrastructureel project. Resultaat: maar liefst 6.300 pagina's m.e.r.-studie.

vragen gewogen. Het hoogste doel is de plannen er zonder kleerscheuren door te krijgen. De planning is namelijk erg krap en aanpassingen gaan tijd en geld kosten. Tijdens de formele inspraak blijkt toch dat de gemeente een en ander over het hoofd heeft gezien. Blijkbaar waren niet alle issues in het vizier, zoals het park met grafmonument. De belanghebbenden die opkomen voor het behoud hiervan zijn uitermate goed geïnformeerd. Onder hen zijn invloedrijke bestuurders van bedrijven en de provinciale en landelijke politiek, evenals een gepensioneerd jurist, die zijn vak nog prima verstaat. Uiteindelijk loopt het project in het eerste jaar dat het van de grond zou moeten komen, al bijna even zoveel vertraging op.

Bovenstaand is een fictief voorbeeld. Maar sla de krant open en er komen voldoende reële voorbeelden voorbij. Gevolgen van de achterhaalde, maar nog veel gehanteerde strategie: 'Informeer stakeholders. Betrek stakeholders. Negeer stakeholders.' Maar wat als partijen niet gehoord worden en tot de Raad van State komen? Projecten lopen vertraging op omdat er geen of onvoldoende rekening is gehouden met de reacties en invloed van belanghebbenden. Te vaak moet er dan ook onnodig lang op voorgenomen initiatieven worden gewacht. Met frustraties en veel extra kosten tot gevolg. Door onprofessioneel 'onderhandelen' over conflicterende belangen gaat maatschappelijk resultaat verloren.

Dat moet én kan anders. Strategisch OmgevingsManagement (SOM) is een innovatieve en proactieve aanpak die conflicten helpt voorkomen of oplost en de basis legt voor een duurzame dialoog en relatie met de omgeving. Dit lijkt wellicht een onmogelijke opgave, maar in dit boek laten we zien hoe dat kan. De casus Maasvlakte 2 illustreert dat het geen loze beloften zijn.

Het idee achter SOM is dat de initiatiefnemers én de stakeholders, vanuit een oprechte interesse in de belangen van alle partijen, zoeken naar oplossingen waar de betrokken partijen achter staan en ook willen verdedigen omdat hun belang ermee gediend is. Dat is wat anders dan een oplossing die voor beide partijen 'acceptabel' is. SOM staat voor een gezamenlijke zoektocht naar oplossingen en combineert dit met strak programmamanagement. De nadruk op belangen in plaats van standpunten en beproefde Mutual Gains-technieken maken dat er binnen het gestelde tijdspad creatieve oplossingen worden ontwikkeld die tot winst voor de betrokken partijen kunnen leiden.

Hoewel SOM dankbaar gebruik maakt van het Mutual Gains-gedachtegoed zoals dit begin jaren tachtig van de vorige eeuw is ontwikkeld door Fisher, Ury en Patton, is SOM meer dan dat. SOM voegt unieke elementen en structuur toe. Het ontwikkelde SOM-model biedt houvast gedurende de diverse fasen van een traject en met

behulp van het ontwikkelde instrumentarium met tools als dossiers, omgevingsmonitoren en evaluaties is er gedurende het gehele traject grip op het proces. Hoewel de diverse activiteiten en afwegingen duidelijk zijn weergegeven in het SOM-model, is de wijze waarop de omgevingsmanager er invulling aan geeft medebepalend voor het succes.

SOM is geen 'kunstje' dat je even kunt implementeren. Het vraagt om een verandering in denken en doen. Om passie, overtuiging, creativiteit en oprechtheid.

Ofwel oogkleppen af en een bovenmatig geloof in het eigen product. Niet: 'We moeten het beter uitleggen, of vaker, of anders, of harder', maar investeren in de dialoog. Als je je in een vroeg stadium vanuit oprechte belangstelling daadwerkelijk verdiept in de belangen en standpunten van mensen, blijkt vaak dat ogenschijnlijk onoverkomelijke problemen relatief eenvoudig op te lossen zijn. Belangen van stakeholders kun je niet veranderen, hun standpunten wel. Je verandert het standpunt door het gesprek aan te gaan over belangen. Maar dan moet je wel goed luisteren, begrip tonen voor de belangen, duidelijk en open zijn. Het inventariseren van de issues, het begrijpen en doorleven van de belangen van de belanghebbenden kost wellicht wat tijd in het begin. Maar deze tijd staat niet in verhouding tot het tijdverlies van vaak gehanteerde methoden in onwenselijke fases van het project.

Op basis van een belangenanalyse kiest de SOM-methodiek ervoor om de belanghebbenden te informeren, te betrekken of te negeren. Met partijen met een aantoonbaar belang wordt getracht zodanig waarde aan het plan toe te voegen, dat er voor alle partijen winst in zit. Het vooraf gezamenlijk bedenken welke aanpassingen in het plan leiden tot behoud van (cultuur)waarde, is iets anders dan het achteraf 'veroveren' van aanpassing op het door de gemeente ontwikkelde plan. Het kost minder tijd en geld. En bovendien verbeteren de verhoudingen in plaats van dat ze verslechteren.

SOM en Maasvlakte 2

Inmiddels is SOM succesvol gebleken in diverse complexe projecten. Het zou echter niet zijn wat het nu is, zonder de kennis en ervaring opgedaan tijdens het proces rond Maasvlakte 2. De aanleg van dit nieuwe stukje Nederland, dat qua omvang thuishoort in het rijtje Zuiderzeewerken en Deltawerken maar procedureel veel complexer is, kent een veelheid en diversiteit aan issues, partijen en belangen.

De combinatie van Maasvlakte 2 en SOM heeft geleid tot de verdere ontwikkeling van het SOM-model en de twaalf SOM-principes tot op het niveau waarop het in dit boek wordt gepresenteerd. Bij elke stap uit het model zijn instrumenten ontwikkeld die het

Strategisch OmgevingsManagement concreet en praktisch toepasbaar maken. Denk aan workshops over de doelen van omgevingsmanagement, de inhoud van de dossiers en bijvoorbeeld de vorm en invulling van de omgevingsmonitor. Mede dankzij het project Maasvlakte 2 is SOM uitgegroeid tot een solide en getoetste aanpak. Vanzelfsprekend waren er gedurende het traject, waarin volgens de SOM-aanpak werd gewerkt, pieken en dalen, positieve maar ook negatieve verrassingen, verwachte en onverwachte inzichten en wendingen. Een terugblik op de toepassing van SOM tijdens het project Maasvlakte 2 levert dan ook de nodige lessons learned, maar bovenal vertrouwen in SOM op. SOM kan, met Maasvlakte 2 als best practice, projecten beter beheersbaar maken en Nederland helpen een stukje beter te maken.

Interview Ronald Paul,
directeur Projectorganisatie Maasvlakte 2

Samen is beter

‘Eind 2004, ik was toen een jaar directeur Maasvlakte 2, was ik niet tevreden over de wijze waarop we draagvlak en duurzaamheid realiseerden. Er lag een visie en er was een bestuurlijk akkoord met stakeholders, maar op de vraag “Welke stakeholder vindt nu wat?”, hadden we geen antwoord. Ons zendgehalte was hoog. Wilden we het écht duurzaam maken, dan moest er iets veranderen.

Er waren reeds contacten met Twynstra Gudde en Marc Wesselink werd naar voren geschoven als de man die het project op een ander niveau zou kunnen brengen. We hebben van meet af aan een driehoek gevormd met projectmanagement, communicatie en omgevingsmanagement. Communicatie is ongelooflijk belangrijk om duidelijk te maken waar het over gaat. We hebben de communicatie daarom parallel laten lopen met omgevingsmanagement. Zo organiseerden we nog voor de formele inspraakrondes roadshows waar geïnteresseerden zich vrijblijvend konden informeren, peilden we de mening over Maasvlakte 2 met behulp van onderzoeken van TNS/NIPO en zorgden we er voortdurend voor dat de media over achtergrond- en actuele informatie beschikte. Op basis van de communicatieactiviteiten zagen we de kennis en het draagvlak toenemen.

Met het omgevingsmanagement zijn we conform het SOM-gedachtegoed samen met de omgeving inhoudelijk de diepte ingegaan. Met een aantal NGO's hebben we de kansen voor



verbetering in kaart gebracht. Daarin gingen we zo ver, dat ik van mijn achterban regelmatig te horen kreeg met vuur te spelen. “Je deelt inhoudelijke dossiers met partijen die we later bij de Raad van State kunnen tegenkomen!”

Wat we deden was uniek, maar naar mijn mening de enige manier om met elkaar een optimale inhoud te realiseren. Je spreekt elkaar aan op inhoud, niet op draagvlak. Ons uitgangspunt was: Als wij samen ervan overtuigd zijn dat het niet beter kan, dan kunnen we er samen voor staan. En, ja, het project is daardoor op een aantal fronten groter geworden dan aanvankelijk bedoeld. Maar hadden we dit niet in een vroeg stadium gezamenlijk gedaan, dan hadden die partijen later bij de rechter mogelijk hun gelijk gehaald. Wij zaten heel relaxed bij de zittingen van de Raad van State. Want wat heb je te verliezen als de inhoud goed en degelijk is? Ik ben ervan overtuigd dat je als je in Nederland grote projecten wilt realiseren niet op de traditionele wijze met belangenorganisaties moet omgaan. Duurzaamheid bereik je door de beste kennis te bundelen, van elkaar te leren en een toekomstgerichte dialoog te voeren op basis van transparantie en vertrouwen. Neem de pijn van het commentaar op de plannen in een heel vroeg stadium en beschouw dat als een kans om samen met de stakeholders betere plannen met meer draagvlak te ontwikkelen. Zorgvuldig projectmanagement is noodzakelijk gezien de combinatie van grote belangen, broze relaties en vaak veel emoties.

Wederzijds vertrouwen is eveneens een cruciale voorwaarde. Je neemt het risico dat een vertegenwoordiger van een partij met een alinea uit een vertrouwelijk dossier aan de haal gaat. Maar zonder risico's kun je een traject als dit niet ingaan. Voor NGO's is grip en draagvlak bij de achterban lastig. Leden hangen niet aan een touwtje. In een aantal gevallen hebben wij hen ook geholpen bij het verspreiden en verankeren van het SOM-gedachtegoed binnen hun achterban. Het momentum om dat te doen, is zeer van belang. Daar zijn ook risico's aan verbonden, gegeven het formele inspraakproces. Dankzij het Maasvlakte 2-project is de houding van diverse stakeholders veranderd. Zij zijn in toenemende mate tot het besef gekomen dat het beter is aan de “voorkant” intensiever samen te werken dan te proberen hun “gelijk” te halen bij de Raad van State met alle negatieve sentimenten over en weer tot gevolg.

Deze aanpak en dit project hebben mij geleerd dat het goed zaken doen is met NGO's. Ze handelen vanuit een oprechte wil om de situatie te verbeteren. Hun belang is helder, authentiek en gedeeld. Met sommige bestuurders heb ik daarentegen minder positieve ervaringen opgedaan. Niet altijd was

duidelijk welk belang met hun gedrag gediend werd; dat van henzelf, van hun partij, hun organisatie of dat van de samenleving. Dat kwam de transparantie niet ten goede en werkte beperkend op het bouwen van vertrouwen.

Weten jullie hoe het beter kan?

Mijn ervaring is dat je zelfs bij de grootste criticasters mogelijkheden vindt voor een gesprek. Maar als de ander per se weigert de dialoog aan te gaan, dan houdt het op. Milieudefensie heeft lange tijd geweigerd een inhoudelijk gesprek aan te gaan. Zij voerden campagne tegen Maasvlakte 2 op niet-inhoudelijke gronden. Na een wisseling van de wacht was er een opening voor een dialoog en konden we conform het SOM-gedachtegoed de inhoud en de belangen centraal stellen. “Weten jullie hoe het beter kan? Vertel het dan!” Het resultaat was een verandering van koers, die we gezamenlijk hebben uitgelegd aan de achterban. De grootste winst voor Milieudefensie is, dat ook zij die niet tot de achterban behoren nu positiever oordelen over Milieudefensie. De aanpak van Maasvlakte 2 heeft een essentiële bijdrage geleverd aan een duurzame relatie tussen Milieudefensie en het Havenbedrijf Rotterdam N.V.

Cruciale loot in projectmanagement

Het bijzondere aan SOM is dat er met alle partijen waarmee we aan tafel zaten al contact was voordat we startten met de SOM-aanpak. De insteek van SOM maakt dat de resultaten onvergelijkbaar zijn. SOM is voor mij een nieuwe, cruciale loot in het projectmanagement van grote projecten. Het is geen los zand, maar gestructureerd verweven in het proces. Je moet het als organisatie willen en leren. SOM reikt daarvoor ook op een planmatige wijze de tools aan. In de voorbereidingsfase vraagt het van een initiatiefnemer ook geduld. De andere partij is namelijk nog niet zover qua gedachtevorming. Ik heb tot honderd leren tellen, terwijl ik tot tien al lastig vond. Als Havenbedrijf zullen we ook los van het project Maasvlakte 2 ons omgevingsmanagement inrichten conform het SOM-gedachtegoed. Zou ook vreemd zijn om dit niet te doen. We zitten tenslotte ook voor andere projecten aan tafel met partijen waarmee we ook de inhoud van Maasvlakte 2 hebben uitgediept en geoptimaliseerd. We hebben vertrouwen en duurzame relaties opgebouwd en dat koesteren we.’

HANDBOEK STRATEGISCH OMGEVINGS MANAGEMENT



Marc Wesselink

werkt sinds eind jaren tachtig als adviseur. Zijn focus is van meet af aan gericht op het bij elkaar brengen van conflicterende belangen. Was van 2001 tot 2010 verbonden aan Twynstra Gudde. Is daarna met Hans van Zijst het gespecialiseerde adviesbureau Wesselink VanZijst B.V. gestart. De basis voor SOM legde hij midden jaren negentig toen hij kennismaakte met het Mutual Gains-gedachtegoed. Sindsdien heeft hij de inzichten aangescherpt en toegepast in uiteenlopende projecten voor bedrijfsleven en overheid. De samenwerking met Ronald Paul voor Maasvlakte 2 leverde een unieke combinatie van praktijk en theorie, resulterend in verdieping van de SOM-methodiek. Niet voor niets heeft Marc met het Maasvlakte 2 project de ROA-prijs gewonnen voor de beste Nederlandse adviesopdracht.



Ronald Paul

werkt vanaf 2004 als directeur van de projectorganisatie Maasvlakte 2 bij het Havenbedrijf Rotterdam N.V. Voor die tijd maakte hij deel uit van de Commerciële Directie van het Havenbedrijf. De afgelopen jaren heeft hij brede ervaring opgebouwd met het proces- en projectmanagement van complexe, grote infrastructurele projecten. De aanleg van Maasvlakte 2 was hem dan ook op het lijf geschreven. Het besluit om voor het prestigieuze project Maasvlakte 2 te kiezen voor een vernieuwende aanpak die gekenmerkt wordt door transparantie en vertrouwen getuigt van lef en inzicht.

Sla de krant open en je ziet de voorbeelden: Projecten lopen vertraging op omdat er niet of nauwelijks rekening is gehouden met de reacties en invloed van belanghebbenden. Te vaak wordt zo de besluitvorming over voorgenomen initiatieven onnodig lang vertraagd. Met tal van frustraties en veel extra kosten tot gevolg. Door onprofessioneel 'onderhandelen' over conflicterende belangen gaat maatschappelijk resultaat verloren.

Dat kan anders. Met Strategisch OmgevingsManagement (SOM) hebben we een innovatieve en proactieve aanpak in handen die conflicten voorkomt of oplost, en de basis legt voor een duurzame dialoog en relatie met de omgeving. Deze methodiek blijkt prima toepasbaar als samenwerken noodzakelijk is, maar partijen dat niet zonder meer kunnen of willen. Dat geldt voor kleine projecten, maar het gold ook voor het hier gepresenteerde project rond de aanleg van Maasvlakte 2. Deze casus vormt een heldere illustratie van de SOM-methodiek en levert het bewijs dat geen project te groot of te complex is om deze aanpak toe te passen. Aan het woord komen betrokkenen die vanuit verschillende invalshoeken hun ervaringen delen. Zo wordt de lezer deelgenoot van de dilemma's, de afwegingen, de lastige gesprekken en de voortschrijdende inzichten.

Het *Handboek Strategisch OmgevingsManagement* is daarmee een must voor iedereen die in welke functie dan ook heeft te maken met proces- en projectmanagement. Met een voorwoord van professor Wessel Ganzevoort.

