



Boze bewoners, BN'ers op de barricaden. Hollands Noorderkwartier heeft geleerd van het oproer bij de versterking van de dijk van Hoorn naar Enkhuizen. Omgevingsmanagers moeten een nieuw debat voorkomen bij het volgende traject: de dijk tussen Enkhuizen en Amsterdam. Zij vormen de schakel tussen het hoogheemraadschap en de omgeving, brengen de belangen in van de betrokkenen en smeren de raderen als het project dreigt vast te lopen. Met verrassende resultaten.

Foto: HHNK

Omgevingsmanagers onmisbare schakel in planvorming en uitvoering grote werken

De oliemannetjes van de dijkversterking

Door Olav Lammers

“Een stuk dijk versterken? Vroeger werd op de achterkant van een sigarendoos een berekening gemaakt van het benodigde aantal kubieke meters klei en ging de aannemer vervolgens gewoon aan de slag”, chargeert Koos Woestenburg. Hij is omgevingsmanager bij hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier (HHNK) en zijn werk is alle betrokken – en de stakeholders – te informeren én te betrekken bij de uitvoering van grote projecten zoals dijkversterkingen. “We leven nu in een maatschappij met mondige burgers die precies weten wat ze wel en niet willen en onder meer via internet zeer veel informatie tot zich nemen. Elk gesprek, elke discussie in het veld verloopt weer anders dan de vorige. Zeer interessant, maar je moet voortdurend scherp en alert zijn.”

Voor de versterking van de IJsselmeerdijk tussen Hoorn en Amsterdam werkt Holland Noorderkwartier met drie omgevingsmanagers die voortdurend contact onderhouden tussen waterschap, gemeenten, provincie, bewoners en bedrijven. Niet voor niets, want een eerder groot project – versterking van de Zuiderdijk tussen Hoorn en Enkhuizen – was

uitgelopen op een debat. Tegenslagen, felle protesten en lange procedures tot aan de Raad van State toe, leidden tot aanzienlijke vertragingen en veel hogere kosten. Nog steeds klinkt het gemopper. Hester Faber, collega-omgevingsmanager van Woestenburg bij HHNK: “Toen dat dijkversterkingsproject werd opgezet, stond omgevingsmanagement nog in de kinderschoenen. Het was ook het eerste grote infrastructurele project van het Hoogwaterbeschermingsprogramma waar HHNK mee te maken kreeg. Er zijn toen allerlei aannames gedaan, waarvan later bleek dat het toch anders in elkaar zat. Daar hebben we veel van geleerd. We zetten nu ook alles op alles, zodat omgevingsmanagement integraal onderdeel is van het project om de dijk tussen Hoorn en Amsterdam te versterken.”

Stem geven

Omgevingsmanagers zijn de ‘oliemannetjes’ van grote infrastructurele projecten. Zij smeren het proces zodat het niet vastloopt door de betrokken partijen daadwerkelijk een stem te geven. “Omgevingsmanagement is geen functie,

Zuyderzeedijk-alliantie

“Hoe je het ook beschouwt, omgevingsmanagers proberen het beleid van hun organisatie te verdedigen, terwijl wij er juist op uit zijn een beleidsverandering voor elkaar te krijgen”, zegt Wouter de Hollander van de Zuyderzeedijk-alliantie, waarin bewoners rond de Markermeerdijken zich hebben verenigd. “De contacten verliepen zeker in het begin moeizaam, er moest er goed op worden gelet dat persoonlijke frustraties gescheiden bleven van de discussie. Het heeft wel even geduurd om wederzijds vertrouwen te vinden. Maar wij begrepen tegelijkertijd dat ook zij zochten naar de juiste manier om hun rol in te vullen.” De Hollander is tevens lid van de Adviesgroep Markermeerdijken waarin verschillende belangengroepen vertegenwoordigd zijn.

“De inzet van de bekende Nederlanders was nodig om wat zaken los te maken, want wij vinden dat het beleid van HHNK voor dit project vastzat, terwijl de praktijk juist sterk aan het veranderen is. Kijk naar de ‘Pompenvariant’ die vanuit bewoners is ingebracht en het onderzoek naar de ‘bewezen sterkte’ van het huidige dijklichaam.”

De Hollander kan zich voorstellen dat de omgevingsmanagers tijd nodig hadden om zich in te stellen op een kritische groep bewoners, die zich in kennis aardig wist te meten met het hoogheemraadschap. “Aanvankelijk was het moeilijk de informatie te verkrijgen die wij nodig hadden, dat gaat nu beter. Het is ontzettend belangrijk dat omgevingsmanagers zo transparant mogelijk met de beschikbare informatie omgaan. Als zij in een discussie niet het achterste van hun tong kunnen laten zien, moet er zo snel mogelijk iemand uit de organisatie worden bijgehaald die wel over bepaalde zaken mag spreken. Anders slaat de discussie dood en ontstaat er onnodige onrust en wantrouwen.”

maar een rol”, typeerde plaatsvervangend directeur-generaal van Rijkswaterstaat Theo van de Gazelle eerder hun inbreng. Rijkswaterstaat heeft er vooral tijdens de uitvoering van het programma Ruimte voor de Rivier veel ervaring mee opgedaan. Tot het takenpakket van de omgevingsmanagers behoren het inventariseren van de belangen van de mensen, bedrijven en organisaties in de omgeving om die zo veel mogelijk een plek te geven in het ontwerp. Verder houden de omgevingsmanagers zich bezig met de communicatie met betrokkenen, het op tijd regelen van vergunningen, eventuele grondaankopen, en allerlei kwesties die zich kunnen voordoen zoals het verleggen van kabels en leidingen of onderzoek naar niet-gesprongen explosieven uit het verleden.

Jort Kelder en Katja Schuurman

In de praktijk is die rol lang niet altijd gemakkelijk, zo blijkt bij de dijkversterking van 33 kilometer dijk tussen Hoorn en Amsterdam te verbeteren. De dijk is al sinds 2006 afgekeurd vanwege instabiliteit. In de ontwerpen is volgens het hoogheemraadschap sterk rekening gehouden met lokale omstandigheden. Een standaardaanpak zou sowieso niet werken omdat er grote verschillen zijn in bodemgesteldheid en de mate van instabiliteit, omdat er verschillende historische dorpen aan de dijk gelegen zijn en omdat veel landweggetjes niet geschikt zijn voor het zware werkverkeer. HHNK zegt daarom zo veel mogelijk maatwerk toe te passen in de ontwerpen en probeert de overlast zo min

mogelijk te houden. Desondanks groeit het verzet onder de bewoners langs de dijk, onder meer omdat vrezen dat het 800 jaar oude cultuur-historische landschap wordt verwoest. Bewoners hebben zich georganiseerd en hebben bijval gekregen van ‘Bekende Nederlanders’ die ook langs de dijk wonen, zoals Katja Schuurman, Jort Kelder en André Kuipers. Sociale media zijn volop ingezet, professionele videoproducties benadrukken de teloorgang van ‘De Zuyderzeedijk’, en deskundigen-van-buiten zijn geconsulteerd om tegenwicht te bieden aan de plannen van het hoogheemraadschap.

Hier ligt nu de cruciale rol van de omgevingsmanager, erkennen Woestenburg en Faber. De omgevingsmanager moet dan lef hebben en de regie nemen, zeggen ze. Woestenburg: “Dat is geen onmogelijke opgave, maar je moet als omgevingsmanager wel goed bijblijven van wat er allemaal speelt in de omgeving. Dat kan elke dag weer anders zijn. Om die regierol zo goed mogelijk uit te voeren, moet je voortdurend de thermometer in de omgeving houden: je moet altijd voor iedereen goed bereikbaar zijn, goed luisteren naar de argumenten. Dat gebeurt zowel formeel als informeel, met gesprekken op straat of aan de keukentafel maar ook buurtbijeenkomsten, ateliers en workshops. Het gaat er vooral om dat je al die informatie ook steeds binnen de eigen organisatie weet over te brengen en te duiden.”

Niet doordrukken

Dat is niet altijd even eenvoudig, zegt Woestenburg. “Een niet



Foto: Olav Lammers

onbelangrijk en intensief onderdeel van ons werk bestaat uit het uitfilteren van de ruis in de informatiestromen die vooral in onze internettijd alle kanten op kunnen gaan. Daarnaast moet je er aan beide kanten op blijven hameren dat het werken aan oplossingen juist extra kansen biedt, zowel voor de organisatie als voor de omgeving. De praktijk wijst dat telkens weer uit.” Bewoners zien omgevingsmanagers nogal eens als ‘spionnen’ of vertegenwoordigers van een overheidsorganisatie die er weer een plan wil doordrukken. Op informatiebijeenkomsten kunnen mensen uit het publiek ongenueanceerd en hard uit de hoek komen en daarmee de stemming in de zaal beheersen. “Natuurlijk maak je dat ook mee, maar daar kun je op allerlei manieren mee omgaan, bijvoorbeeld door een onafhankelijk voorzitter voor zo’n avond te regelen of andere technieken in te zetten om ook anderen de kans te geven hun zegje te doen”, zegt Faber. “Juist om dit soort situaties te voorkomen moet je streven naar zo’n groot mogelijke transparantie, van beide kanten. Daar steken wij zeer veel energie in, want alleen dan kun je potentiële conflictpunten, botsende belangen zo veel mogelijk voor blijven en sneller tot oplossingen en ideeën komen die in het belang van beide partijen zijn.”

Beter project

Een complicerende factor is volgens Faber vooral de duur van het hele proces en nieuwe ontwikkelingen die zich plotseling kunnen voordoen, terwijl eerder juist goede ‘ateliers’ met de betrokkenen

zijn doorlopen. “Dat kan wel eens de gedachte voeden dat wij achter de schermen andere dingen aan het doen zijn, terwijl dat helemaal niet zo is. In zo’n situatie kun je bijvoorbeeld een aparte bijeenkomst organiseren om duidelijkheid te geven. Dat hebben we bijvoorbeeld in maart gedaan door samen met de Adviesgroep de deltacommissaris Wim Kuijken en hoge functionarissen van het ministerie van Infrastructuur & Milieu uit te nodigen. Die hebben toen extra helderheid verschaft, maar ook goed geluisterd. Als men daar begrip krijgt voor elkaars rol en verantwoordelijkheden, hebben wij ons werk goed gedaan. En let wel, wij zijn op dit punt een lerende organisatie.”

Koos Woestenburg: “We zijn er van overtuigd dat met deze werkwijze het gewoon een beter project wordt en dat dat voor een belangrijk deel ook te danken is aan de ruime kennis die in de maatschappij beschikbaar is en die de betrokkenen ook actief inbrengen. Daarmee zijn al tussentijdse successen behaald en oplossingen gevonden voor onderdelen waarvan we eerder niet konden vermoeden dat ze bestonden.”

Een voorbeeld is de door de bewoners ingebrachte ‘Pompenvariant’ waar minister Melanie Schultz in december een definitief oordeel over velt. Met pompen in Houtribdijk en Afsluitdijk kan het Markermeerpeil mogelijk zodanig worden beïnvloed dat de dijkversterkingsplannen minder ingrijpend hoeven te zijn. Als dat daadwerkelijk slaagt, kunnen de omgevingsmanagers, de stakeholders een succesje op hun conto bijschrijven. ♣