

## BESTAAT ER IN 2030 NOG EEN VERSCHIL TUSSEN OMGEVINGSMANAGEMENT OPDRACHTNEMER EN OPDRACHTGEVER?

De traditionele rolverdeling tussen opdrachtgever en opdrachtnemer vervaagt en vraagt om integrale samenwerking vanuit één team

Door: Monica Melis en Els Geurts

Tot in detail stond tien à vijftien jaar geleden in een realisatiecontract van infrastructurele werken uitgeschreven welke taken en verantwoordelijkheden een opdrachtnemer toebedeeld kreeg. Omgevingsmanagement kwam daar niet of nauwelijks in voor. De laatste twee decennia heeft de samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer echter een vlucht genomen. Innovatieve contract- en samenwerkingsvormen bieden meer ruimte voor een opdrachtnemer om het omgevingsmanagement in te vullen. Dat vraagt om andere kwaliteiten van de omgevingsmanager en het projectteam: het vermogen om strategisch en door de bril van de omgeving naar het project te kijken. De opdrachtnemer komt steeds vroeger in beeld in het project. Taken en verantwoordelijkheden schuiven langzaam op van de opdrachtgever naar de opdrachtnemer. Misschien heeft in 2030 de omgevingsmanager van de opdrachtgever een faciliterende rol aan de omgevingsmanager van de opdrachtnemer, of toch vice versa? Of heeft een opdrachtgever geen omgevingsmanager meer nodig? Als we de ontwikkelingen van de afgelopen vijftien à twintig jaar in ogenschouw nemen en doortrekken naar 2030, hoe ziet dan de rolverdeling tussen opdrachtgever en opdrachtnemer op het gebied van omgevingsmanagement eruit?

### 20 jaar geleden

Eerst terug in de tijd. De vakgenoten die al wat langer meedraaien kennen ze vast nog wel: de dikke mappen vol met technische informatie op A4 en tekeningen op A0 formaat met praktische schaal 1:100. Mappen in de kofferbak en op naar je stakeholder. Tot de laatste komma was door de opdrachtgever en haar adviseurs uitgedacht hoe het project technisch uitgevoerd moest worden. En de omgeving? Die zijn door de opdrachtgever al conform wet- en regelgeving meegenomen in het project. De omgeving krijgt van de aannemer nog een briefje in de bus waarin staat uitgelegd dat ze wat hinder krijgen, maar de schop gaat de grond in. Als aannemer, toen mocht je dat nog gewoon zo noemen, leverde je op verzoek informatie over planning en uitvoering aan bij de opdrachtgever. Niet te veel informatie, gewoon op hoofdlijnen. Kortom, bij de traditionele contractvormen speelde omgevingsmanagement bij opdrachtnemers nauwelijks een rol. Het was vooral een kwestie van informatie aanleveren en misschien een keer bij een informatiebijeenkomst aanwezig zijn. Het doel van de opdrachtgever was een project realiseren binnen tijd en geld, de opdrachtnemer wilde vooral bouwen en onderaan de streep geld overhouden. De omgeving – en daarmee de inpassing van een project in die omgeving – was op zijn zachts gezegd ondergeschikt.

*Willem Wagenaars: "De trend die ik zie als ik bijvoorbeeld een vergelijking maak met de Hoge SnelheidsLijn (HSL) destijds ten opzichte van een project als Bruggen binnen het programma Oranje Loper nu, is een trend van volwassen worden van het vak. Waar bij de HSL vroeger de omgeving alleen werd geïnformeerd en het project als het ware werd verkocht aan de omgeving, merken we nu bij het project Bruggen binnen het programma Oranje Loper dat de omgeving/stakeholders proactief*

### Context

Dit artikel blikt terug en vooruit op de ontwikkeling van het vakgebied omgevingsmanagement. Specifiek de ontwikkeling bij de opdrachtnemer en de rolverdeling tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. In de context van het artikel is de aannemer de opdrachtnemer. Om een analyse te maken van welke richting het vakgebied omgevingsmanagement op gaat, hebben wij een beeld opgebouwd door met verschillende personen te spreken die elk vanuit hun eigen perspectief hun observaties en ideeën hebben gedeeld. Dat betekent ook dat waar in dit artikel conclusies of meningen opgenomen zijn, dit die van de auteurs zijn, tenzij expliciet anders aangegeven.

Meer over de geïnterviewden lees je onderaan dit artikel. Laat de tekst je prikkelen tot een geanimeerd gesprek over de toekomst van omgevingsmanagement bij de opdrachtnemer: What's Next 2030

*betrokken zijn bij het project (ontwerp en uitvoering) én wordt er daadwerkelijk rekening gehouden met de omgeving. De drijfveer voor deze ontwikkeling is het mondiger worden van de omgeving en opdrachtgevers die een hogere prioritering geven aan de belangen van stakeholders en daarmee het toenemende belang van een tevreden omgeving. Vroeger was het voldoende om het project binnen tijd en budget op te leveren. Nu hoort daar ook een tevreden omgeving bij.“*

### **Het ontstaan van een vakgebied**

Het omslagpunt kwam ongeveer twintig jaar geleden. Joost Merema: schetst de ontwikkeling: *“Waar tot ca. jaren ‘80 een projectmanager bijna alles zelf direct aanstuurde, kwam vanuit de benadering van risk- / risicomangement de behoefte aan meer expliciet werken. Vanuit die ontwikkeling ontstond eind jaren ‘80 het vakgebied rondom risicomangement, kwam eind jaren ‘90 het vakgebied contractmanagement tot ontwikkeling en na de millenniumwisseling werd het vakgebied omgevingsmanagement echt zichtbaar. Het is niet dat het daarvoor niet werd gedaan, maar het was bijna nooit specifiek toebedeeld. Door dat wel te doen – en zo dus expliciet te maken – ontstaat er als vanzelf ruimte voor diepgang, kennisontwikkeling, een instrumentarium en het opbouwen van ervaring. Het IPM-model is in die zin bedoeld om ook deels overlap te creëren tussen deze verschillende rollen, om vanuit verschillende invalshoeken tot een completer en dieper begrip te komen van wat een team te doen heeft om een project te laten lukken.”*

Sinds september 2006 is het Integraal Project Management model (IPM-model) Rijkswaterstaat breed ingevoerd. Door middel van cursussen van het Leer-Werk-Traject is het IPM-model overgebracht bij de betrokken medewerkers van Rijkswaterstaat. Dit alles gold overigens voor de realisatiefase. De invoering van het IPM-model voor de planstudiefase is pas in 2008 definitief doorgevoerd. Bron *Afstudeer rapport Babette van Heeren Universiteit Twente | Het vijftal van Rijkswaterstaat | Een onderzoek naar de rol van technisch manager binnen het IPM-model van Rijkswaterstaat | 9 maart 2010*

Uit de afgenomen interviews blijkt een verschil in de teams van tien à twintig jaar geleden en nu. Zo hadden vroeger infrastructurele projecten teams van circa veertig personen onder leiding van een projectleider. Wellicht niet de meest efficiënte organisatiestructuur? Bij de realisatie van grote infrastructurele projecten bleek vervolgens ook de invloed van de omgeving groot, met als gevolg vertraging en extra kosten. De ambitie ontstond om het beter te doen. Een exact startmoment van het vak omgevingsmanagement is lastig te duiden. Een enkeling zal zeggen dat ‘het’ daarvoor ook al gedaan werd, maar dan onder een andere noemer. Een echte definitie werd er in die jaren in ieder geval niet aan gegeven. Wat uit de interviews en een internetzoektocht naar voren komt, is dat ongeveer vijftien jaar geleden Rijkswaterstaat haar eerste projecten rondom het Integraal Project Management organiseerde. Daarmee waren de IPM-rollen en het vak omgevingsmanagement een feit (zie kader). Vijf hoofdrollen met daaronder teams om de integraliteit te waarborgen. Waterschappen, Provincies en gemeenten volgden daarna. En in de slipstream van de opdrachtgever volgde ook de opdrachtnemer deze ontwikkeling. *Milan Honselaar: “Het vak is volgens mij zo’n twintig jaar geleden uit de startblokken gekomen en heeft sindsdien forse ontwikkelingen doorgemaakt.*



*Omgevingsmanagement levert tegenwoordig een hoogwaardige bijdrage aan de publieke acceptatie van projecten. Het is een volwaardig vak geworden. Dit blijkt ook wel uit het Platform Omgevingsmanagement, Landelijke Omgevingsmanagementdag en diverse handboeken die over omgevingsmanagement zijn geschreven. De afgelopen vijf jaar blijkt steeds meer de behoefte bij de omgeving aan één gezicht om allerlei vragen aan te kunnen stellen en daar het goede – al dan niet tijdelijke – buurmanschap mee op te bouwen.”*

## Ontwikkeling bij de opdrachtnemer

Goed. Een vakgebied dus. En opdrachtnemers die volgen om de ontwikkeling van de IPM-rollen ook ter hand te nemen. Hoe heeft het vak zich de afgelopen jaren bij de opdrachtnemer ontwikkeld? Daarvoor kijken we tien jaar terug, toen omgevingsmanagement voor een werkvoorbereider, uitvoerder of projectleider een rol was die hij of zij erbij deed, omdat de opdrachtgever het nu eenmaal voorschreef in het RAW-bestek. Met de toename van UAV-gc contracten namen ook de eisen toe die opdrachtgevers aan omgevingsmanagement bij de opdrachtnemer stelden. Eisen aan het ontwerpproces, stakeholdermanagement, (externe) projectraakvlakken en conditioneren van het projectgebied. Dit vroeg om een gedragsverandering bij de opdrachtnemers en de ontwikkeling van omgevingsmanagement als vakgebied.

Van 'we doen het erbij' naar een professional die de functie van omgevingsmanager invult. Om de projecten met een grote omgevingscomponent binnen te halen, moest in de markt een stap gezet worden. Waar in eerste instantie omgevingsmanagers werden ingehuurd, namen ongeveer tien jaar geleden steeds meer opdrachtnemers omgevings- en vergunningenmanagers in dienst. De (project)organisatie moest ook van mindset veranderen. Zich realiseren dat er nog een hele wereld buiten de bouwhekken is. Dit is stapsgewijs gegaan en gaat nog steeds door. De vraag die de opdrachtgever aan de markt stelt, is daarin een enorm stuwende kracht. Aangevuld met de intrinsieke motivatie van een opdrachtnemer om omgevingsmanagement als professioneel vakgebied in haar organisatie te integreren. Een opdrachtnemer die een vakgroep/afdeling voor omgevingsmanagement heeft opgezet, scholing voor omgevingsmanagers verzorgt en de omgevingsmanager een plek geeft in kernteams. Tijdens de [POM \(Platform Omgevingsmanagement\) op locatie bijeenkomst](#) door BAM en Dura Vermeer op 14 juli 2020 werd een vergelijkbare conclusie getrokken: "En hoewel ook het 'fiets hem er in'-gehalte nog hoog is, wordt het vak steeds meer als business-strategie gezien en serieus genomen."

Ter illustratie, in 2010 werden bij Dura Vermeer de fundamenten gelegd voor een team met omgevingsprofessionals. Aan André Buijs de opgave om omgevingsmanagement binnen Dura Vermeer en haar projecten te positioneren. Inmiddels is het een volwaardige én volwassen vakgroep met achttien collega's (omgevingsmanagers, vergunningenmanagers en omgevingsadviseurs).

De laatste jaren zien we samenwerkingsvormen als een bouwteam of een alliantie nadrukkelijker aanwezig in het contractlandschap. *Martijn Jansen: "Een omgevingsmanager bij de aannemer krijgt steeds meer verantwoordelijkheid. Het vakgebied wordt groter. Als opdrachtnemer krijgen we ook steeds meer ruimte en vertrouwen om te communiceren. In de vorm van een alliantie geeft je dat de mogelijkheid om één aanspreekpunt te zijn en duidelijk te kunnen communiceren. Ik vertegenwoordig het belang van het project en daarmee de belangen van zowel de combinatie (Dura Vermeer en Mobilis) als ProRail. De dagelijkse aansturing van het project ligt bij de alliantie. Als omgevingsmanager in de alliantie heb ik daardoor mandaat om te handelen. Voor de omgeving ben ik dé Lingense Alliantie en niet dé aannemer."*

## De zoektocht anno 2020

De omgevingsmanager bij de opdrachtnemer anno 2020 heeft een vaste positie in een kernteam van het project. Hij of zij haalt de omgeving en het project naar binnen en creëert met het team meerwaarde. Het projectteam stel zich open voor de omgeving als project en haalt ook andere doelen en belangen naar binnen. Dat levert meerwaarde voor het project, omgeving en daarnaast voor de opdrachtgever zelf. Van ecologie tot archeologie en van strategisch stakeholdermanagement tot klein leed, ze vallen onder de verantwoordelijkheid van de omgevingsmanager en het daarbij behorende team. Steeds vaker komt hier ook de planvormingsfase bij. De planvormingsfase – maar ook uitvoeringsfase – vraagt om participatie. Wij denken na wat participatie voor ons als opdrachtnemer betekent om voorbereid te zijn op de omgevingswet. De uitwerking van een beeldkwaliteitsplan of van

een voorontwerp naar een definitief ontwerp samen met stakeholders als opdrachtgever, beheerders, gebruikers en omwonenden krijgt een plek in het ontwerpproces. Vanzelfsprekend worden belangen van de omgeving gewogen in uitvoeringsmethoden, fasering en planning. Ook de omgevingsmanager bij de opdrachtnemer is anno 2020 voorbereid op de omgevingswet.

Klinkt goed. Is het in de praktijk net zo rooskleurig als de theorie? De omgevingsmanager bij de opdrachtnemer is zich nog verder aan het positioneren binnen een van oudsher technische organisatie. De zoektocht hierbij is een balans te vinden in de omgevingsbelangen en de technische belangen. Welke roep vanuit een omgevingspartij is een risico en moet een plek krijgen? Hoe positioneer je de omgeving in het ontwerp, plannen en fasering? Na jaren van eerste kaders, voorkeursvarianten, ontwerpateliers, inspraakbijeenkomsten,

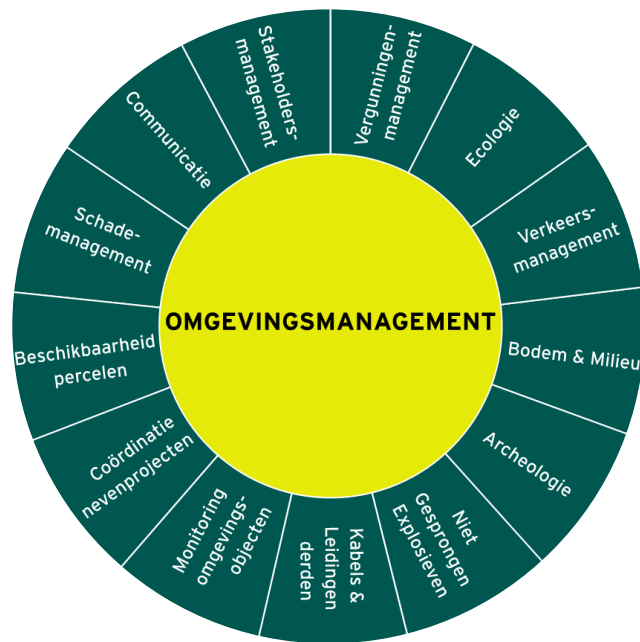


vergunningprocedures en soms procedures tot aan de Raad van Staten, schakelt het tempo in de uitvoeringsfase een paar tandjes bij. Als de eerste machines aan de gang gaan, verandert de fysieke omgeving in rap tempo. Dan wordt echt duidelijk wat de impressies en 3D plaatjes in de praktijk betekenen. Omgevingspartijen melden zich met issues en de pragmatische en oplossingsgerichte opdrachtnemer heeft al snel een oplossing. Oplossing toepassen en door. Het tempo van de uitvoeringsorganisatie schuurt nog wel eens met de snelheid waarin omgevingspartijen kunnen schakelen. Om die omgeving toch een plek te geven in het proces, staat een omgevingsmanager wel eens op de rem. In ieder geval gevoelsmatig voor de doorpakkende uitvoeringsorganisatie. Het gesprek blijven voeren met elkaar is hiervoor een oplossing. Daarmee wordt ook de positionering van de omgevingsmanager steeds duidelijker.

*Joost Merema verwoordt de zoektocht naar de positionering als volgt: Er zijn nog mooie stappen te maken in bewustzijnsniveau bij alle teamleden, dus zowel bij omgevingsmanager als overige leden van het projectteam. Dan bedoel ik loskomen van het 'conflictmodel' maar nog meer samenwerken. Bij het team gaat het dan om het belang van de omgeving nog meer een plek te geven in hun opgave. Bij de omgevingsmanager zou je dan kunnen zoeken naar het meer brengen van zaken die in de omgeving spelen, deze als risico te benoemen en daarin niet vooraf keuzes te maken of te filteren. Dan voorkom je nog een wat 'krampachtige' positionering van omgevingsmanagement en een functie van omgevingsmanagement die loskomt van maar 'een rij vinkjes' zijn in een ontwerp- en voorbereidingsproces. Een projectteam gaat dan meer bij elkaar ophalen. En natuurlijk zit daarnaast in die omgeving vaak ook iets bewegelijks, en hoeft niet alles wat er op dat moment speelt ook volledig in de techniek van een ontwerp of uitvoering te belanden. De omgeving kan zich ook vormen naar de opgave, dat hebben meerdere grote programma's in Nederland al succesvol laten zien. Een programma of project groeit mee met de omgeving en de omgeving schikt zich dan andersom ook naar wat er nodig is voor de opgave."*



Eerder in dit artikel kwam naar voren dat het vakgebied van omgevingsmanagement steeds breder wordt. Kabels en leidingen, archeologie, stakeholdermanagement, milieu, ecologie, verkeer, etc. Het beeld van het vakgebied van omgevingsmanagement is niet eenduidig. Dit zien we terug in de diversiteit in uitvragen en omgevingsmanagement profielen op LinkedIn. Het pakket loopt uiteen van stakeholdermanagement tot het volledige pakket waar ook de conditionerende activiteiten aan toegevoegd zijn. Waar de één overtuigd is dat kabels en leidingen onderdeel van omgevingsmanagement is, schaarde de ander het onder technisch management. Bij Dura Vermeer is het uitgangspunt de externe raakvlakken te bundelen onder de omgevingsmanager. De domeincirkel van omgevingsmanagement bij Dura Vermeer in figuur 1 maakt de domeinen inzichtelijk.



Figuur 1 – takenpakket omgevingsmanagement opdrachtnemer

Is dit dan in beton gegoten en heb je als omgevingsmanager altijd al deze domeinen onder je hoede? *Teun Dekker: “De trend is misschien ook wel dat het nog niet zo duidelijk is wat omgevingsmanagement eigenlijk behelst. We willen als bouwer graag IPM-rollen spiegelen, maar het is niet altijd gemakkelijk dit bij één functionaris neer te leggen. Ik denk dat het project bepalend is voor de manier waarop omgevingsmanagement wordt ingevuld en door welke functionaris. Bij Stadsdijk Zwolle valt de coördinator conditionering onder de technisch manager en zijn de stakeholdermanager en vergunningenmanager twee aparte functionarissen. Waterschap Drents Overijsselse Delta had vooraf de profielen van het Dijkenmanagementteam al vastgesteld op basis van het risicoprofiel van het project, waarbij conditionering, vergunningen en participatie de boventoon voeren. Het was voor ons logisch daar bij aan te haken”*

### Van een zoektocht in 2020 naar een krachtige positionering in 2030

De invulling van omgevingsmanager is niet voor alle type projecten en fasen in één definitie vast te leggen. *Arjen van der Linde: “De fase waarin een project zich bevindt is mede bepalend voor de invulling van omgevingsmanagement. Stadsdijken Zwolle zit nog in de planfase / variantenstudie. Daarin speelt voor de rol van omgevingsmanagement participatie met omgeving en een goed planstudiemanagement een hoofdrol om tot goede, ingepaste, vastgestelde en vergunbare plannen te komen. Richting realisatie gaat het als je het plat mag slaan, meer richting het managen van een degelijke uitvoering en het beperken van hinder.”* Vast staat ook dat je als aannemer of bouwer steeds vaker al in planstudiefase/variantenstudie betrokken bent. Dit vraagt ook andere competenties van de omgevingsmanager bij de opdrachtnemer: het vermogen om op strategisch en abstract niveau de rol in te vullen. Het ophalen van klant-eispecificaties in een omgeving, vraagt om een verbindende en netwerkende omgevingsmanager. *Milan Honselaar: “Vorbereidingsfase en uitvoeringsfase vraagt twee verschillende type personen. Het verschil zit hem met name in tempo: de voorbereidingsfase vraagt een lange adem, de uitvoeringsfase vraagt snel schakelen. Het vraagt een schaap met vijf poten om beide te kunnen. Een omgevingsmanager van ProRail is getraind voor de verkenningsfase*

*en professioneel opdrachtgeverschap in de uitvoeringsfase. Een omgevingsmanager van de aannemer is getraind voor de uitvoeringsfase.”*

Hoe bereid je je dan als opdrachtnemer voor op een veranderende rol? Bij Dura Vermeer zijn beleidsmatige en strategische keuzes gemaakt. De stip op de horizon is de ambitie om in 2023 de beste bouwer op het vakgebied van omgevingsmanagement te zijn. Om dit te bereiken zetten we verschillende stappen. In de strategie van Dura Vermeer is omgevingsmanagement naast techniek één van de dragende pijlers. In een tender positioneren wij omgevingsmanagement stevig. De omgevingsmanager is onderdeel van het kernteam, met de opdracht dat wij als kernteam door de bril van de omgeving naar het project kijken. Hierdoor is omgevingsmanagement in alle fasen van een project geborgd. Van de tender tot aan oplevering zijn omgevingsmanagement en techniek gelijkwaardig. Door deze ambitie te borgen in de plannen, is het ook een stok achter de deur om de omgeving ook echt een plek in het project en proces te geven. Zo kan het zijn dat een fasering technisch lastiger is, maar aanzienlijk minder hinder oplevert voor de omgeving. Als je hiervoor durft te kiezen als opdrachtnemer en project, maak je het verschil. Door samen op te trekken creëer je meerwaarde.

Een omgevingsmanager kan zelf ook het verschil maken. De basis hiervoor is dat de kaders van een project en de rol van een omgeving in een project helder en scherp zijn, voor zowel de projectorganisatie als de omgeving. Als je de kaders helder hebt, kan je ook de scherpste houden op de focus en alleen noodzakelijke signalen in ontwerp- of uitvoeringsproces laten landen. Voorkom omgevingsmoeheid bij het team. Zorg dat je als omgevingsmanager beter en explicieter de issues kan duiden:



helpt het inbrengen van dit issue de opgave, is het een early warning? Of is het slechts een kleine oprisping uit de omgeving? En ook de afweging: moeten we hier nu een keuze in maken of kan dit op een ander moment? Maar ook: ken je omgeving. Maak regelmatig een update van je stakeholderanalyse, zoom uit, kijk wat er gebeurt. Een stakeholder kan veranderen in houding en gedrag net zoals je eigen project verandert in de verschillende fases. Als het je lukt dit scherp te krijgen en houden, ben je een volwaardige gesprekspartner voor de opdrachtgever en de uitvoeringsorganisatie. Dan heb je een krachtige positie.

Dit beeld van de positionering door de omgevingsmanager is uit meerdere gesprekken teruggekomen. *Joost Merema: “De omgeving is veranderlijk, bewegelijk, iteratief. Techniek in het bouwproces is vrij lineair. Lineair zoekt naar het stabiliseren – bevroren van scope, naar duidelijkheid, grenzen stellen en raakvlakken bewaken. Dat schuurt met het veranderlijke van de omgeving. Het is de uitdaging om deze rechtlijnigheid en bewegelijkheid met elkaar te verbinden. Voor binnenstedelijke projecten is omgevingsmanagement cruciaal. Het is een gelijkwaardig onderdeel naast de techniek, die techniek niet minder belangrijk maakt, maar juist mogelijk maakt in termen van steun, begrip en acceptatie.”* *Arjen van der Linde: “Ik verwacht dat er een steeds betere balans tussen techniek en omgeving komt. Dat we nog scherper hebben wanneer de omgeving kan aanhaken, meerwaarde kan toevoegen en participeren, maar ook dat we daar niet in doorslaan. De pragmatische inslag van een bouwer speelt daar een rol in. Omgevingsmanagement moet gericht zijn op beter ingepaste plannen en een soepeler proces.”*

## What's next 2030!

Het zal niet zo'n vaart lopen dat omgevingsmanagers in 2030 alleen nog maar in dienst zijn bij een opdrachtnemer. Dat suggereert dat een bouwer in 2030 initiatiefnemer wordt van het volledige voortraject, bijvoorbeeld al bij een voorverkenning voor een spoorverbreding of een gebiedsontwikkeling. *Erik Segers: "Als je als opdrachtnemer het initiatief gaat nemen voor publieke infrastructuur, wat gebeurt er dan met de democratische legitimatie? Projecten doorlopen politieke besluitvorming, een democratisch besluit dat de toets van transparante afwegingen heeft doorstaan."*

Als we de lijn van de ontwikkelingen in de afgelopen twintig jaar doortrekken, zien we dat we steeds vaker gelijkwaardig instappen als opdrachtgever en opdrachtnemer en de traditionele rolverdeling vervaagt.



Hierbij is samenwerking de sleutel tot succes. Het gaat erom dat je project versterkt met elkaars kracht, kennis en kunde. Meer taken verschuiven naar de opdrachtnemer, maar wel in een co-making met de opdrachtgever. Dit is in de huidige markt al herkenbaar in de tweefascontracten en bouwteams.

We zijn nu nog geneigd om in traditionele hokjes te denken van de rollen 'opdrachtgever' en 'opdrachtnemer'. In een bouwteam moet je dit loslaten. Op basis van competenties en kwaliteiten wordt

gezamenlijk bepaald wie in het kernteam zitten en vervolgens worden de onderliggende teams geformeerd. Dit vraagt van een bouwer om in te stappen in het politieke spectrum en hier voelsprietten voor te ontwikkelen. Van een opdrachtgever vraagt dit om vertrouwen en loslaten. Voor beide vraagt dit een verandering in houding en gedrag. Dit komt terug in het nieuwe modelovereenkomst bouwteams (zie kader). Samenwerken is los durven laten en de ander in jouw wereld in laten stappen. Gelijkwaardig instappen en gezamenlijk dat witte (project)vel inkleuren. Als ons dit gezamenlijk lukt, zijn in 2030 de traditionele hokjes nauwelijks meer merkbaar. Het gaat uiteindelijk om de persoon die het werk doet. En maakt het dan nog uit welke werkgever er op het loonstrookje van de omgevingsmanager staat? De omgeving merkt het verschil nu al niet, de traditionele rolverdeling zit in ons eigen patroon.

*Martijn Jansen: "Ik denk dat opdrachtnemers in de toekomst vaker vroegtijdig een rol kunnen vervullen in het planproces. Een taakverdeling zou bijvoorbeeld kunnen zijn dat de opdrachtgever met de interne stakeholders afstemt en gronden verwerft en opdrachtnemer met externe stakeholders afstemt. Ik ben ervan overtuigd dat een aannemer slimme technische oplossingen kan bedenken die ook economisch het meest voordelig zijn. Het denken in kansen en oplossingen is een toegevoegde waarde in het voortraject. Je kan het verschil maken in ontwerp en richting omgeving. Door een opdrachtnemer vroegtijdig te betrekken voorkom je dat deze slimme oplossingen door bijvoorbeeld een vastgesteld tracébesluit niet meer mogelijk zijn of beperkt worden."*

Sterker nog: ons beeld voor 2030 is dat de opdrachtnemer bij complexe opgaven altijd in een vroegtijdig stadium, namelijk de planvorming, betrokken is. Bijvoorbeeld bij grote vervangings- en

### Bouwteams

In mei 2020 lanceerde Duurzaam Gebouwd een nieuw modelovereenkomst voor bouwteams. Vernieuwend aan dit Model is de expliciete beschrijving van wat samenwerken inhoudt (in het bijzonder qua houding en gedrag), de aandacht voor veiligheid in de breedste zin van het woord, en het stimuleren van denken over duurzaamheid, circulair bouwen en slopen.

Bron: [duurzaamgebouwd.nl](https://duurzaamgebouwd.nl)

renovatieopgaven. Door de opdrachtnemer vroegtijdig te betrekken, wordt een capaciteitsvraagstuk ingevuld en maakt het mogelijk om de opgave te versnellen. Daarnaast zullen – net als nu – meerdere contract- en samenwerkingsvormen naast elkaar bestaan. Bouwteams, UAV-gc contracten en RAW-bestekken, afhankelijk van de opgave past er een contract- en samenwerkingsvorm bij.

### Trendontwikkeling na 2030?

Van aannemer naar opdrachtnemer en adviseur, groeien we door in onze rol als partners in bijvoorbeeld bouwteams. Bouwteams zijn booming en dagelijks wordt veel geleerd van en door beide partijen. Opdrachtnemers stappen in planstudiefase in op basis van gelijkwaardigheid. En als we dan door onze ooghalen in de glazen bol van de toekomst kijken, kunnen we als opdrachtnemer dan in de ambitieuze richting van General Contractor doorgroeien? Of hebben we het dan niet meer over grenzen die vervagen, omdat er dan geen grenzen tussen de twee rollen meer zijn?



Uiteindelijk gaat het erom dat vanuit de samenwerking succesvolle projecten gerealiseerd worden. Projecten waarbij de omgeving centraal staat, want daar doen we het tenslotte voor.

---

## ACHTERGRONDINFORMATIE AUTEURS



### **Els Geurts – omgevingsmanager Dura Vermeer Infra Landelijke Projecten.**

Els startte haar carrière bij Royal HaskoningDHV. Daar werkte ze als adviseur omgevingscommunicatie aan een variëteit aan projecten: van de Dommel door Eindhoven tot de realisatie van de A74. Na vier jaar bij Stichting Bewust Bouwers gewerkt te hebben als adviseur, trainer en auditor, stapte ze begin 2018 over naar Dura Vermeer en het project Gebiedsontwikkeling Ooijen-Wanssum. Op dit moment werkt Els aan diverse tenders



### **Monica Melis – Projectmanager Dura Vermeer Bruggen Oranje Loper | Strategieversneller omgevingsmanagement | Omgevingsmanager | Dura Vermeer Divisie Infra BV | Landelijke Projecten**

Sinds september 2019 werkt Monica als strategieversneller voor de vakgroep omgevingsmanagement bij Dura Vermeer Infra Landelijke Projecten. Bij onder andere TASK en Rijkswaterstaat heeft Monica als strategisch omgevingsmanager gewerkt aan projecten als het grootste DBFM-contract binnen SAA: A1/A6 en diverse dijkversterkingen binnen waterschappen. Monica is namens Dura Vermeer projectmanager voor het bouwteamproject Bruggen Oranje Loper.





**Teun Dekker – Manager proces- en projectbeheersing Dijkteam Zwolle I Dura Vermeer Infra Landelijke Projecten B.V.**

In 2001 startte Teun bij Dura Vermeer als projectcoördinator projectverwerving. Tegenwoordig heeft hij afwisselend de rol van proces- of omgevingsmanager. Bij zijn huidige project Stadsdijk Zwolle heeft Teun de rol van procesmanager in het Dijkmanagementteam. Eerder werkte hij onder andere als omgevingsmanager voor de parkeergarage Garenmarkt en Kistdamgarage.



**Milan Honselaar – Omgevingsmanager I Afdeling Leefomgeving, Juridische zaken en Vastgoed (LJV) I ProRail B.V.**

In project SpoorOmgeving Geldermalsen is Milan de omgevingsmanager vanuit opdrachtgever en derhalve contractgemachtigde ten opzichte van De Lingense Alliantie. Sinds 2009 werkt hij bij ProRail. Na enkele jaren als bedrijfsjurist en daarna als projectleider conditionering te hebben gewerkt, is Milan sinds begin 2019 als omgevingsmanager aan de slag gegaan.



**Martijn Jansen – Omgevingsmanager I Dura Vermeer Infra Landelijke Projecten I Lingense Alliantie**

Vanuit technische functies bij Aveco de Bondt en Dura Vermeer, startte Martijn in 2010 als omgevingsmanager voor het project Groot Variabel Onderhoud 2010 Limburg. Hierna volgde nog projecten als SAAL-Almere en de verbreding van de A6 tussen Almere Havendreef en Almere Buiten-Oost. Op dit moment is Martijn omgevingsmanager voor De Lingense Alliantie (SpoorOmgeving Geldermalsen).



**Arjen van der Linde – Planstudie- / Vergunningenmanager I Dijkteam Zwolle I Project- en omgevingsmanager Tauw B.V.**

Arjen startte zijn loopbaan bij HaskoningDHV en stapte ongeveer 5 jaar geleden over naar Tauw. De projecten waaraan hij werkt bevinden zich meestal in de verkennings- en planstudie fase met een diversiteit aan onderwerpen, van infrastructuur tot woonwijken tot natuurontwikkeling. In de afgelopen jaren, en zeker sinds zijn overstap naar Tauw richt Arjen zich in toenemende mate op waterveiligheidsprojecten, veelal in de rol van Omgevingsmanager. Binnen Tauw is hij ook als Businessleader Waterveiligheid actief. Bij het project Stadsdijk Zwolle zit Arjen in het Dijkmanagementteam.



**Joost Merema – Projectmanager Gemeente Amsterdam Bruggen Oranje Loper I Partner PRO6 Managers**

Joost heeft vanuit contract- en projectmanagement gewerkt aan verschillende binnenstedelijke infraprojecten, de laatste jaren voornamelijk voor de gemeente Amsterdam. Vanuit PRO6 managers zoekt hij naar manieren om aan de bouw bij te dragen vanuit de purpose 'Samen Beter Bouwen'. Joost werkt mee aan de herziening van UAV-gc en is hij mede-auteur en initiatiefnemer rondom het recent gepubliceerde Bouwteamovereenkomst DG 2020. Joost zijn visie op omgevingsmanagement is primair gevormd vanuit zijn ervaringen vanuit het binnenstedelijk perspectief, en secundair vanuit zijn ervaring bij het programma Ruimte voor de Rivieren op het project Hoogwatergeul Veessen-Wapenveld.



**Erik Segers – Vakgroepmanager Contractmanagement I Dura Vermeer Infra Landelijke Projecten**

Na Buining & Partners, waar Erik partner was, is Erik in 2015 gestart als contractmanager bij Dura Vermeer. Sinds 2018 is hij vakgroepmanager van de vakgroep contractmanagement bij Dura Vermeer Infra Landelijke Projecten. Een groep van ca. 10 deskundige contractmanagers aangevuld met een flexibele schil van zelfstandige professionals. De vakgroep geeft contractadvies en begeleidt projecten voor de gehele divisie Infra van Dura Vermeer tijdens aanbestedingen, in de realisatiefase en in geval van nazorgvraagstukken.



**Willem Wagenaars – Wagenaars Management BV I Projectmanager vanuit Mobilis Bruggen Oranje Loper**

Na een carrière bij Heijmans Infra als projectmanager en statutair directeur, is Willem in 2017 zijn eigen bedrijf gestart. In zijn carrière heeft Willem onder andere gewerkt aan projecten als: bouwteam Schiphol, HSL Brabant Zuid, diverse spoedprojecten, alliantie N201, A50 Valburg Grijsoord, diverse sluizen, Oosterweelverbinding en IXAS A9. Op dit moment is Willem namens Mobilis projectmanager Bouwteam Bruggen Oranje Loper. Daarnaast is Willem gastdocent aan de TUD en adviseur van kleinere Infra bedrijven.

## ACHTERGRONDINFORMATIE PROJECTEN

### Bruggen en straten Oranje Loper (Programma Oranje Loper) - Amsterdam

Om Amsterdam veilig en bereikbaar te houden, investeert gemeente Amsterdam de komende jaren fors in bruggen en kades. Als onderdeel van deze intensieve aanpak gaat Amsterdam alle 9 vaste (monumentale) bruggen op het traject van Raadhuisstraat tot Mercatorplein vervangen. Dit gebeurt binnen programma Oranje Loper dat de Nieuwezijds Voorburgwal vernieuwt en de straten en vaste bruggen van Raadhuisstraat tot Mercatorplein. De ongeveer honderd jaar oude bruggen zijn cruciaal voor de bereikbaarheid van de centrum-westkant van Amsterdam en verkeren in slechte staat. 8 bruggen worden helemaal vervangen en de vernieuwing van brug 108 verder afgemaakt. Hierna kunnen ze weer 100 jaar mee. Met het vervangen van de bruggen wordt de buitenkant van de bruggen gerenoveerd en blijft uiterlijk ongewijzigd. Zo blijft het monumentale karakter geheel behouden.

Gemeente Amsterdam werkt samen met Dura Vermeer en Mobilis in een bouwteam aan deze opgave. Daarnaast zijn als adviseurs bij het bouwteam betrokken TAK restauratiearchitecten, Crux Engineering en Turner & Townsend. Meer informatie op:

<https://www.amsterdam.nl/projecten/oranjeloper/bruggen-oranje-loper-vervangings/>

### SpoorOmgeving Geldermalsen

Het reizigers- en goederenvervoer in Nederland groeit. De capaciteit van het spoor moet daarom meegroeien. Het spoorwagennet moet geschikt worden gemaakt voor de huidige en toekomstige vraag van vervoerders en reizigers. Voor de lijn Amsterdam – Utrecht – Eindhoven is het aantal intercity's per uur, per richting al toegenomen van vier naar zes. Om dit te kunnen realiseren zijn aanpassingen aan de bestaande infrastructuur noodzakelijk. In en om Geldermalsen wordt daarom het spoor en het station aangepast. De Merwedelingelijn, tussen Dordrecht en Geldermalsen, krijgt een eigen spoor. Zo hoeven de treinen op die lijn niet meer het drukke spoor tussen Amsterdam – Utrecht – Eindhoven te kruisen. Ook breidt ProRail op station Geldermalsen de perrons uit en komt er een reizigerstunnel die meer ruimte en comfort biedt. In Tricht worden de bestaande spoorwegovergangen ter plaatse van de Nieuwsteeg en de Lingedijk vervangen door onderdoorgangen. De Nieuwsteeg wordt geschikt voor fiets- en voetverkeer en de Lingedijk wordt geschikt voor fiets-, voet- en autoverkeer. Een derde onderdoorgang wordt gerealiseerd ter plaatse van de toekomstige randweg aan de noordzijde van Tricht. Daarnaast wordt gewerkt maatregelen om geluid en trillingen te verminderen en wordt de waterhuishouding verbeterd samen met het Waterschap Rivierenland. Meer informatie op:

<https://www.prorail.nl/projecten/geldermalsen>

Het project SpoorOmgeving Geldermalsen (SOG) is gegund aan de combinatie Dura Vermeer en Mobilis. Samen met ProRail vormen zij De Lingense Alliantie; de organisatie die het project uitvoert. Meer informatie op: <https://delingensealliantie.nl/>

### Stadsdijken - Zwolle

De Stadsdijken in Zwolle beschermen de bewoners tegen het water. Waterschap Drents Overijsselse Delta wil de dijken ook in de toekomst veilig houden. Daarom gaat het waterschap deze versterken. Het project Stadsdijken Zwolle is onderdeel van het Hoogwaterbeschermingsprogramma (HWBP). De stadsdijken lopen langs het Zwolle-IJsselkanaal en de zuidoever van het Zwarte Water naar de keersluis Zwolle. En vanaf de keersluis langs de noord- en oostoever van het Zwarte Water naar de monding van de Vecht. In totaal bijna negen kilometer, waarvan wij zeven en een halve kilometer versterken.

Stadsdijken Zwolle is een alliantie tussen de Dijkzone Alliantie (Dura Vermeer en Ploegam, ondersteund door Tauw, Fugro, H+N+S) en Waterschap Drents Overijsselse Delta.

Meer informatie op: <https://www.wdodelta.nl/stadsdijkenzwolle>