

Informatievoorziening over de ondergrond in een proces van gebiedsontwikkeling

Adviezen

Wees bewust van het gemeenschappelijke doel

Aanleiding: Doelen verschillen en zijn niet expliciet gemaakt. Wat de afdeling Bodem belangrijk vindt hoeft voor afdeling Gebiedsontwikkeling niet belangrijk te zijn en vice versa¹. Dat speelt ook binnen één organisatie.

Oplossing: Grotere duidelijkheid over gedeelde doelen bevordert een soepeler samenwerking. Bepaal gezamenlijk de gedeelde doelen. Het middel om de eigen belangen te overstijgen en de gemeenschappelijkheid te vinden is zorgen voor aansluiting op de politieke (en maatschappelijke) agenda en de ambities die daarin verwoord zijn. Deze agenda staat voor de urgente vragen. Hieraan kan vanuit verschillende invalshoeken en disciplines worden bijgedragen.

Gebiedsontwikkelaars zijn sterk gericht op het zichtbare en een bovengronds programma, waarbij economische haalbaarheid en realiseerbaarheid belangrijk zijn. Ondergronddeskundigen zijn sterk gericht op duurzaam bodembeheer en civieltechnische aspecten, waarbij de technische haalbaarheid en realiseerbaarheid een belangrijke plaats innemen. Vanuit de eigen prioriteiten komen die werelden niet vanzelf samen. Juist grote maatschappelijke uitdagingen op het gebied van klimaat, water en energie kunnen een belangrijk gezamenlijk doel opleveren. Dat geldt ook voor een doel als beheersing van kosten en vergroting van (financiële) baten.

Zoek interactie

Aanleiding: Samenwerking tussen gebiedsontwikkeling en ondergrond is lang niet vanzelfsprekend. Onwetendheid over de relevantie van elkaars werk voor het eigen werk en onzekerheid over de toegevoegde waarde zijn drempels om met elkaar in contact te treden. Beeldvorming over elkaar, gebaseerd op ondiepe gronden, speelt een rol. En bijna niemand zit op extra werk te wachten (druk, druk, druk..). Prioriteiten in het eigen beleidsveld gaan voor.

Oplossing: Zoek elkaar informeel op. Ga samen "koffie drinken", toon interesse voor het werk van de ander. Probeer te bedenken wat je voor de ander zijn problemen en uitdagingen kan betekenen en praat hierover. Ga op zoek naar gemeenschappelijkheid, want dat verbindt en voorkomt afhankelijkheid en eenrichtingsverkeer. Als de basis informeel is gelegd, dan kun je verder bouwen. In grotere organisaties kan het dan wenselijk zijn de samenwerking te formaliseren (de vrijblijvendheid eruit)

Zonder mensen met een bredere belangstelling lukt het niet. Er moet een extra drive zijn om meer te willen en kunnen. Meer drive dan gangbaar is binnen de eigen omgeving en de cultuur van de organisatie. Interesse in (lokale) politiek, de grote opgaven en projecten waar de eigen organisatie voor staat, zijn nodig om tot een antwoord te komen op de vraag: wat kan ik/mijn collega's/mijn directe werkomgeving daaraan bijdragen? Wat voor kansen zie je? Het zijn die vragen die zowel in een afdeling gebiedsontwikkeling als in een afdeling Bodem steeds aan de

¹ Terminologie:

"afdeling Bodem" representeert een organisatie die bestaat uit deskundigen op het gebied van de ondergrond
"afdeling Gebiedsontwikkeling" representeert een organisatie van deskundigen op het gebied van gebiedsontwikkeling en ruimtelijke ontwikkeling
Waar sprake is van ondergrond wordt alles beneden maaiveld bedoeld.

orde moeten zijn. Het gaat zowel om toekomstige projecten van gebiedsontwikkeling als om projecten die komen vanuit de ondergrond. Combineren en verbinden leidt tot kansen en meeropbrengsten dan wel kan kosten besparen.

Ondergrond doet er per definitie toe

Aanleiding: "Is ondergrond wel een relevant onderwerp voor gebiedsontwikkeling?" is een veel gehoorde vraag. Waarom zou een afdeling Bodem betrokken moeten zijn in een proces van gebiedsontwikkeling? Met een groeiend aantal procesmanagers in gebiedsontwikkeling (met een focus op bestuurskunde, rechten, accountancy, etc.) neemt de onbekendheid met wat inhoudelijk relevant is toe. Ondergrond raakt op de achtergrond.

Oplossing: Ondergrond kan zich veel meer profileren in de fysieke omgeving. Maak gebruik van de lagenbenadering om helder aan te geven dat de grondlaag letterlijk en figuurlijk de drager is van de ruimtelijke inrichting. Presenteer en formuleer "Verbreed bodembeleid" als een "Verdiept ruimtelijk beleid". Een afdeling Bodem hoort aldus meer in een ruimtelijke omgeving dan in een milieu(hygiënische) omgeving.

Een sterke profilering van de ondergrond is nodig in de discussie over de grote maatschappelijke uitdagingen (vooral op het gebied van klimaat, water en duurzame energie). De ondergrond speelt bij deze uitdagingen een sleutelrol. Vanuit die sleutelrol moet Ondergrond ook beseffen dat Gebiedsontwikkeling er per definitie toe doet. Gebruik van de ondergrond zal altijd in relatie staan met bovengrondse ontwikkeling of beperkingen en krijgt extra waarde als bovengronds kwaliteit wordt toegevoegd. Het maakt niet uit of dit in de vorm is van duurzame energie (bijvoorbeeld warmte-koude-opslag) of in de vorm van een aantrekkelijker toeristisch recreatief product (bijvoorbeeld archeologie of aardkundige waarden).

Neem initiatief als afdeling Bodem voor aansluiting bij het proces van Gebiedsontwikkeling

Aanleiding: Voor spelers in het proces van Gebiedsontwikkeling is het niet vanzelfsprekend dat de ondergrond er echt toe doet. Ondergrond is één van de vele onderwerpen. Vaak letterlijk en figuurlijk onzichtbaar, ook in politieke discussies. Komt het aan de orde dan is het vaak gefragmenteerd (bodemverontreiniging en archeologie), ad hoc (als een belemmering die weggewerkt moet worden) en technisch gericht (geotechniek en saneringstechniek)

Oplossing: Wil Ondergrond samenhangend op de agenda komen dan zal het zelf initiatief moeten nemen. Liefst zo vroeg mogelijk in een proces (de voor-verkenningfase), want daar vinden de brede probleem- en gebiedsanalyses plaats. Deze analyses bieden de mogelijkheid om de ondergrond als samenhangend systeem in beeld te brengen. In termen van kansen én bedreigingen, en met oog voor relaties met andere thema's. In deze fase ligt de kans om de ondergrond "breed" te maken, op te laten vallen, en positie te bepalen tussen alle andere onderwerpen die aan de orde zijn. Is de ondergrond eenmaal geagendeerd en de betekenis duidelijk, dan volgen in de uitwerking vanzelf de "verdiepende" aspecten. Vraagarticulatie vanuit gebiedsontwikkeling zal gaande het proces toenemen.

Vanuit een Gebiedsontwikkeling zullen vaak gerichte vragen komen richting Ondergrond. Deze vragen vormen de uitgelezen kans om de ondergrond breder te agenderen, in nauwe samenspraak met gebiedsontwikkeling. Zo'n vraag kan bijvoorbeeld beginnen met een verzoek om een historisch bodemonderzoek. Zoekend naar de vraag achter de vraag kan snel inzicht verschaft worden welke ondergrondaspecten nog meer betekenis kunnen hebben. De organisatie zal toegesneden moeten zijn op het kunnen bieden van kansen voor verbreding (de juiste mensen, de juiste vaardigheden).

Wees bewust in welk proces je zit en waar in dat proces je zit

Aanleiding: Op het moment dat Ondergrond betrokken wordt zijn gebiedsontwikkelingsprocessen vaak al een eind op weg. Het proces heeft al een "geschiedenis", waarin stappen gezet zijn. Problemen zijn ingekaderd, spelers zijn verplichtingen aangegaan, enzovoorts. Die geschiedenis bepaalt de speelruimte. Inbreng vanuit de Ondergrond zal geen aansluiting vinden als er geen oog is voor waar het proces zich bevindt en wat er speelt. Moeizame samenwerkingstrajecten kunnen het gevolg zijn, gekenmerkt door informatietoeleveringen die niet gebruikt worden.

Oplossing: Laat je informeren over plaats in het proces, geschiedenis, stand van zaken en hoe het proces verder gedacht is. Achterhaal het belang voor de gebiedsontwikkeling van een (specifieke) ondergrondinbreng/ondergrondvraag. Verken vanuit die vraag de behoefte aan verdere verbreding en de behoefte aan samenhang tussen onderwerpen: "speelt dit", "zijn er mogelijkheden voor ...", "zou je ook meer willen weten over ..." etc.

Op Gebiedsontwikkelaars, met vragen over de ondergrond, rust ook een inspanningsverplichting. Maak duidelijk waar je mee bezig bent, hoever je bent, wat de achtergrond van de vraag is en waarvoor het resultaat gebruikt moet worden. Deze duidelijkheid is een cruciale voorwaarde voor succes. Er is al snel de neiging om "snel wat vragen uit te zetten binnen het apparaat". Echter, besef dat het niet gaat om "een biertje bestellen", maar altijd om complexe zaken in een nog complexere omgeving.

Wees bewust van verschil in houding / vaardigheid in het omgaan met informatie tussen vakbeoefenaars

Aanleiding: Tussen betrokken disciplines bestaan verschillen in vaardigheden en culturen. Deze hebben mede te maken met opleiding, werkervaring en werkomgeving. Dit bepaalt weer hoe problemen benaderd worden en hoe oplossingen gevonden en gepresenteerd worden. Inschattingen van risico's, vaardigheden in het omgaan met (kwantitatieve) informatie, enzovoorts verschillen sterk tussen bijvoorbeeld onderzoekers, ontwerpers en beleidsadviseurs.

Oplossing: Wees bewust van die verschillen. Probeer een beeld te krijgen van de samenwerkingspartner(s) door hierover in gesprek te gaan. Dat gesprek gaat over wensen en mogelijkheden bij de wijze van aanlevering van informatie, verwoording of verbeelding van onzekerheden en risico's, de mate van detail, etc. Het is niet nodig de taal van de ander te spreken, maar wel om je te verplaatsen in de denk- en handelingswereld van je partner. Haal of geef feedback op toelevering. Voldoet dit? Roept dit nog vragen op? Hoe is dit verder te gebruiken? Wat is aanvullende ondersteuningsbehoefte? Welke ondersteuning is nog meer mogelijk?

Maak je materiaal leesbaar voor je klanten

Aanleiding: Ieder leeft in een eigen vakgebied/wereld met jargon, codes, afspraken, symbolen, rituelen. Deze worden direct door vakgenoten begrepen, maar zijn voor anderen niet of zeer lastig te doorgronden. Informatie aanleveren in de vaktaal aan iemand die deze taal niet beheerst leidt tot geen of een verkeerd gebruik. Bovendien is het vertrouwen geschonden ("kost alleen maar tijd en levert niets op") en de kans op nieuwe vragen beperkt.

Oplossing: Leef je in in de klant. Waarom heeft welke informatie voor hem betekenis, waar is de klant in geïnteresseerd? Bouw hierop de "legenda-eenheden" van je informatie. Richt je op de hoofdlijnen van de boodschap. Als deze boodschap helder is, maar er behoefte is aan meer detail

of onderscheid, dan komen de vervolgvragen vanzelf. Wees duidelijk over aspecten die met (on)zekerheid en risico te maken hebben.

Zorg altijd voor een open dialoog. In het gesprek over bijvoorbeeld de inhoud van kaarten (is concreet en hanteerbaar) zijn stappen vooruit te maken. Voor de informatieleverancier (Ondergrond) is het vaak een hele worsteling om tot een goed antwoord te komen. Vanuit Gebiedsontwikkeling is het dus belangrijk om de dialoog te zoeken en voortschrijdend inzicht te delen en interesse te tonen in die worstelingen. Houdt de vinger aan de pols: geen of te late toelevering is een teken aan de wand, misschien was de vraag niet helder? Vanuit Ondergrond is het belangrijk te beseffen dat het beter is iets te leveren dan helemaal niets. Een product levert gesprek op over inhoud en helpt daarmee het proces verder.

Wees (voor)bereid om in cirkels te lopen

Aanleiding: de ondergrond is in een proces van gebiedsontwikkeling meestal slechts één agendapunt naast vele andere. Tijd voor een goede vraagarticulatie (inhoud en proces) wordt lang niet altijd genomen. Het risico is dat toeleveringen niet aansluiten bij wat feitelijk verwacht en bedoeld was. Het materiaal wordt dankbaar in ontvangst genomen, maar er is nog geen beeld wat hiermee te doen.

Oplossing: Werk cyclisch. Dit geldt zowel voor de kleine cirkels (direct op de gestelde vraag gericht) als voor de grote cirkels (gericht op het hele project).

De kleine cirkels: Ga aan de slag met de vraag, maar organiseer interactie en feedback. Laat tussenresultaten zien en vraag steeds of dit de bedoeling is. Als je ontdekt dat de vraag niet scherp is: probeer mee te denken om deze scherper te krijgen en toets dit. Het is voor beide partijen vaak een ontdekkingsreis is om er achter te komen wat precies nodig is. Processen van gebiedsontwikkeling zijn dynamisch en inzichten en vragen kunnen voortdurend veranderen. Wees daarop bedacht. Ook de vraagzijde moet hier proactief optreden.

De grote cirkels: Een goed gestructureerd proces van gebiedsontwikkeling doorloopt in elke fase snel alle volgende fasen. Hiermee wordt een inschatting gemaakt over probleemoplossend vermogen, haalbaarheid, exploitatie en beheer van kansrijke oplossingen. Zo ontstaan ook de agendapunten voor een volgende fase. Bij de toelevering van ondergrondinformatie is wezenlijk dat inzicht gegeven wordt in de noodzakelijk geachte werkzaamheden in volgende fasen: wat moet er gebeuren, wat kost dit, hoeveel tijd is hiervoor nodig en wat is de opbrengst?

Leg alle kaarten op tafel

Aanleiding: Kaarten kunnen in één beeld veel informatie verschaffen, maar kaarten zijn ook confronterend en bieden weinig ruimte voor nuances. Kaarten komen al snel over als een eindbeeld of eindbod, terwijl ze niet zo bedoeld zijn.

Oplossing: Zie een kaart of set kaarten vooral als een middel voor dialoog. Beschouw kaarten langdurig als tussenproducten: opgeleverde kaarten dienen om de vraag naar informatie nader te specificeren: geeft deze kaart inderdaad het gezochte antwoord? Was de vraagstelling misschien verkeerd of naïef? Discussies over het voorlopige kaartbeeld verhelderen de vraag en geven aanleiding tot een nieuwe versie van de kaart. Geeft deze nieuwe versie inderdaad de gewenste informatie of is er nog een discussieronde en aangepaste versie noodzakelijk? Zorg dat de kaart zoveel mogelijk gericht is op het studiegebied. Soms moet je volstaan met een hoger schaalniveau, maar probeer dan altijd de essentie naar het studiegebied te vertalen. Lever nooit kaarten aan zonder mogelijkheid voor toelichtend gesprek. De kracht van een kaart(en) op tafel of aan de wand is dat dit gegarandeerd vragen en discussie oproept bij

gebiedsontwikkelaars. Ook zij hebben beelden en plannen bij locaties op de kaart. Zij hebben hun kaarten. Ook die moeten op tafel om het gesprek te voeden. In de dialoog wordt de vraag aangescherpt en is het vervolgens mogelijk om een kwaliteitslag te maken in de kaarten.

(Zie ook: Wees (voor)bereid om in cirkels te lopen)

Wees gis op GIS

Aanleiding: Geografische informatiesystemen bieden en beloven ongekende mogelijkheden om informatie te combineren in een kaart. Verandering in een kaart (legenda-eenheden, kleuren, verwijderen of toevoegen van kaartlagen) zijn met "een druk op de knop" door een GIS-specialist door te voeren. Geoportalen bieden eindgebruikers de mogelijkheden om verschillende kaarten (i.c. lagen) binnen te halen en zelf naar hartenlust lagen te combineren tot nieuwe kaarten en in die kaarten weer bewerkingen aan te brengen. Door de enorme flexibiliteit en het oneindige aantal combinatiemogelijkheden wordt GIS niet meer ervaren als een communicatiemiddel, maar als een techniek. De kaart is geen kaart meer, het eenduidige kaartbeeld is vervangen door een diffuse, steeds veranderende wolk van informatiestromen; vakmanschap om een boodschap uit te dragen wordt vervangen door vakmanschap om snel veel informatie bij elkaar te proppen. Het GIS veroorzaakt verwarring, de flexibiliteit staat duidelijkheid in de weg: wat staat er nou wel en niet op de kaart? Welke gegevens zijn wel of niet beschikbaar? Kunnen we praten over een kaart met een duidelijke boodschap als de kaart steeds verandert?

Oplossing: Zorg dat GIS in de backoffice blijft. Gebruik het GIS voor de data-inwinning, data-analyse en het produceren van kaarten. Gebruik de papieren kaarten in het communicatietraject. Zorg dat er een duidelijk, vaststaand kaartbeeld ter discussie staat. Maar beschouw dit kaartbeeld als "voorlopig": op basis van de discussies kan weer een nieuw kaartbeeld ontwikkeld worden.

Organiseer ook de achterban

Aanleiding: De sleutelfiguren uit het spel van informatievraag en -aanbod zijn voor een goed resultaat van anderen afhankelijk. Vragers van informatie opereren in projectteams gebiedsontwikkeling waar de informatie moet landen. Aanbieders van informatie zijn afhankelijk van specialisten op deelgebieden zoals geotechnici, geohydrologen en technisch specialisten van een GIS-afdeling. Indien aan de vraagkant én aan de aanbodkant geen goede verankering met de "achterban" bestaat kan dit leiden tot grote vertraging, misverstanden, onvolledige informatie, verkeerde timing, etc.

Oplossing: "Urgent", "open", "duidelijk" en "noodzaak" zijn de kernwoorden die de oplossing vormen. Reële urgentie (dus niet "koude" drukte) creëren betekent dat het veel makkelijker is te komen tot een gedeelde verantwoordelijkheid in het voorzien in wat dringend is. Het betekent ook dat veel makkelijker steun in de organisatie is te verkrijgen als het gaat om prioritering van werk in werkprocessen (bijvoorbeeld bij specialistische afdelingen). Urgentie leidt er bovendien toe dat vragers in een ongemakkelijke positie komen te zitten als er vertraging dreigt op te treden. Dat bevordert de openheid en de duidelijkheid. Aanbieders gaan harder lopen als ze scherp zien waarvoor hun inbreng nodig is en als ze beseffen dat anderen zitten te wachten op het resultaat van hun werk. Duidelijkheid over de vraag, duidelijkheid over het aanbod en een open houding in de interactie zijn succesfactoren in de communicatie met de achterbannen. De noodzaak van de inzet van experts moet steeds opnieuw bepaald worden. De inzet van experts is vaak een investering in de "diepte": vraagt tijd, maar kan heel nuttig zijn. Manage de achterban en voorkom dat deze het kritieke pad bepaalt.