Gemeente Amsterdam

Omgevingsanalyse

Inhoud en opzet omgevingsanalyse
De inhoud en opzet van de omgevingsanalyse wordt bepaald door de aard en de complexiteit van de interne en externe omgeving van het project. De omgevingsanalyse bestaat uit twee stappen. Deze stappen zijn een hulpmiddel om een complexe omgeving in te delen en te visualiseren.
In stap 1 breng je de gehele projectomgeving in kaart door alle stakeholders te positioneren in verschillende ringen ten opzichte van de opdrachtgever en de projectleider.
In stap 2 typeer je in een matrix alle actoren wat betreft hun verwachte opstelling ten opzichte van het project. Het format is zo opgesteld dat je het ook kunt gebruiken om een gesprek met de teamleden te structureren, door gezamenlijk de verschillende vakken in de cirkel (stap1) en de matrix (stap 2) in te vullen. De conclusies van de analyses (dus niet het format zelf) verwerk je in het plan van aanpak, alleen hoofdlijnen die bestuurlijk interessant zijn, neem je op in de opdrachtformulering en/of de startnotitie.

Het doel van het maken van een omgevingsanalyse is altijd het beter beheersen van de omgeving van het project met al haar belangen. Het is aan te raden om een analyse van de omgeving te maken voordat de projectorganisatie wordt vastgesteld. Je verkleint dan het risico dat actoren of te weinig of te veel betrokken worden. Maak pas gebruik van "hulpcontructies" als stuurgroep, regiegroep, klankbordgroep, gebruikersoverleg, etc. als een kwadrant van de omgevingskaart moeilijk te beheersen is door het grote aantal stakeholders of de tegenstellingen in belangen. Het is de kunst om een organisatie op te zetten die zo slagvaardig mogelijk in het krachtenveld kan opereren. De omgevingsanalyse helpt je hierbij.

Met een omgevingsanalyse krijg je alle mogelijke belangen van actoren in en om het project in beeld en kun je anticiperen op mogelijke belangentegenstellingen. Het managen van de omgeving van het project begint met het maken van een goede omgevingsanalyse. In iedere nieuwe fase check je of er veranderingen in de omgeving zijn opgetreden.

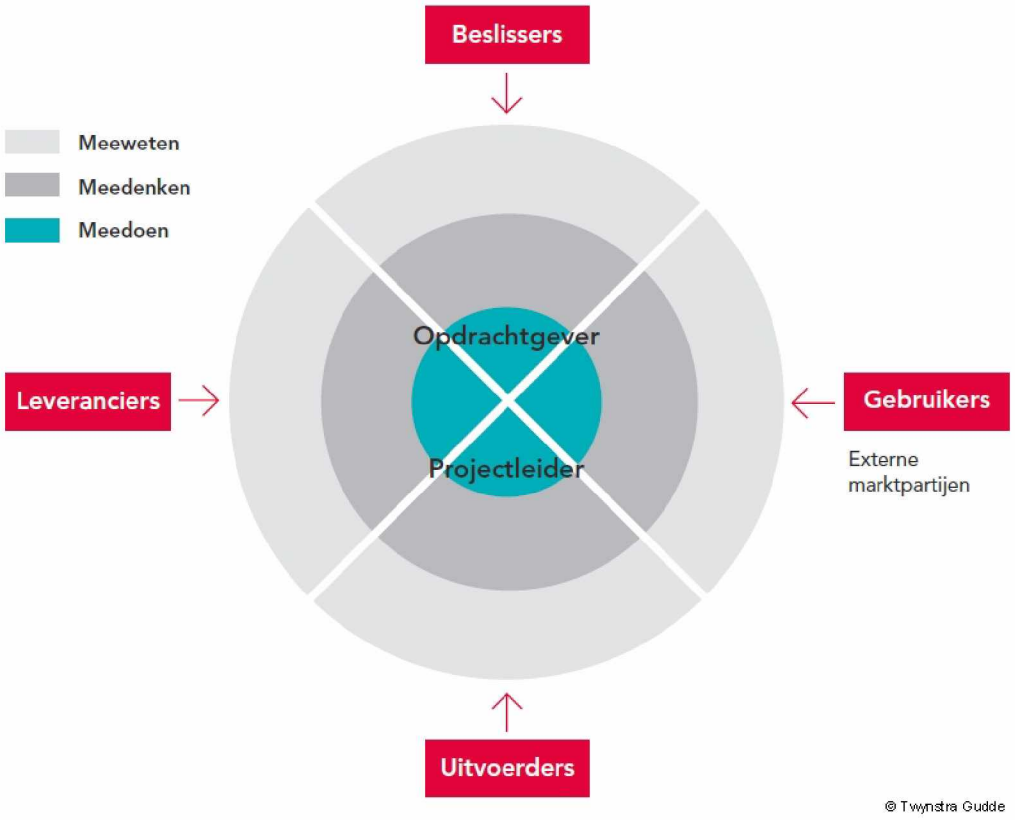
De omgevingsanalyse:
- wordt opgesteld door de projectleider;
- wordt opgesteld in de definitiefase, en kan herhaald worden in een nieuwe fase of als veranderingen in de omgeving daar aanleiding toe geven;
- wordt bij voorkeur opgesteld samen met de belangrijkste interne betrokkenen van het project;
- geeft een zo compleet mogelijk inzicht in het krachtenveld van het project;
- met als doel zo goed mogelijk te sturen op welke acties richting welke actoren ondernomen moeten worden en hoe je de projectorganisatie kunt inrichten;
- bestaat uit twee met elkaar samenhangende stappen: het in beeld brengen van alle actoren in de omgeving van het project (stap 1) en het in beeld brengen van de verwachte opstelling ten opzichte van het project (stap 2).
- helpt je om je communicatieplan op te stellen.

Hoe complexer het project hoe belangrijker het is om een zorgvuldige inschatting te maken van alle actoren en hun positie, belangen en verwachte opstelling ten opzichte van het project. Daarmee voorkom je dat je later in het project verrast wordt door de opstelling van een persoon of afdeling met

tegengestelde belangen. Het is essentieel dat de projectleider dit krachtenveld in kaart brengt, zodat hij er op kan anticiperen.

Je kunt de omgevingsanalyse het beste met alle direct bij het project betrokkenen samen maken. Denk daarbij aan opdrachtgever(s), projectteamleden en interne en externe adviseurs.

Stap 1



In een cirkel met vier kwadranten breng je de actoren in kaart aan de hand van vier categorieën. Een actor kan echter meerdere 'petten' op hebben en dus meer dan één categorie vertegenwoordigen. Door alle actoren te plaatsen op een omgevingskaart breng je het krachtenveld in en om het project in beeld. De actoren plaats je op de kaart afhankelijk van hun mate van betrokkenheid. We onderscheiden drie soorten betrokkenheid: meedoen (op frequente basis aan de unieke opgave werken), meedenken (op gezette tijden toetsen, adviseren of geraadpleegd worden) en meeweten (geïnformeerd worden over de stand van zaken). Niet iedere actor is even belangrijk. Voorkom dat je het proces onnodig vertraagt door allerlei mensen en organisaties mee te laten doen of denken waarvan de toegevoegde waarde in het proces niet duidelijk is.

- Beslissers
Zij die over het project beslissen. Op de omgevingskaart kun je laten zien welke beslissers dichterbij het project zitten Maak daarbij onderscheid tussen de directe (ambtelijke en bestuurlijke) beslissers en de medebeslissers (meedoen), bijvoorbeeld het dagelijks bestuur van het stadsdeel. Medebeslissers hebben wel invloed op de finale besluitvorming zonder op de stoel van de directe beslisser te zitten. Daarnaast kun je "meedenkers" onderscheiden, bijvoorbeeld de deelraad en de besturen van de welzijnsorganisaties. Tenslotte kun je in de buitenste ring (meeweten) de zgn. 'influentials' opnemen: partijen die een belangrijke rol hebben in het beïnvloeden van de (mede-)beslissers zoals bijvoorbeeld de cliëntenraad van een welzijnsorganisatie of de bewonerscommissie van een corporatie.

- Uitvoerders
Zij die het werk daadwerkelijk voorbereiden en uitvoeren (meedoen: bijvoorbeeld de projectleider en projectmedewerkers). In de "meedenken" en "meeweten" ringen kun je uitvoerders opnemen die niet in de projectgroep zitten, maar die wel (meer of minder) betrokken moeten worden, bijvoorbeeld omdat ze (onderdelen van) het projectresultaat in hun werk in de toekomst gaan toepassen in hun werk in de lijn van de organisatie. (Bijvoorbeeld vakmedewerkers of derden)

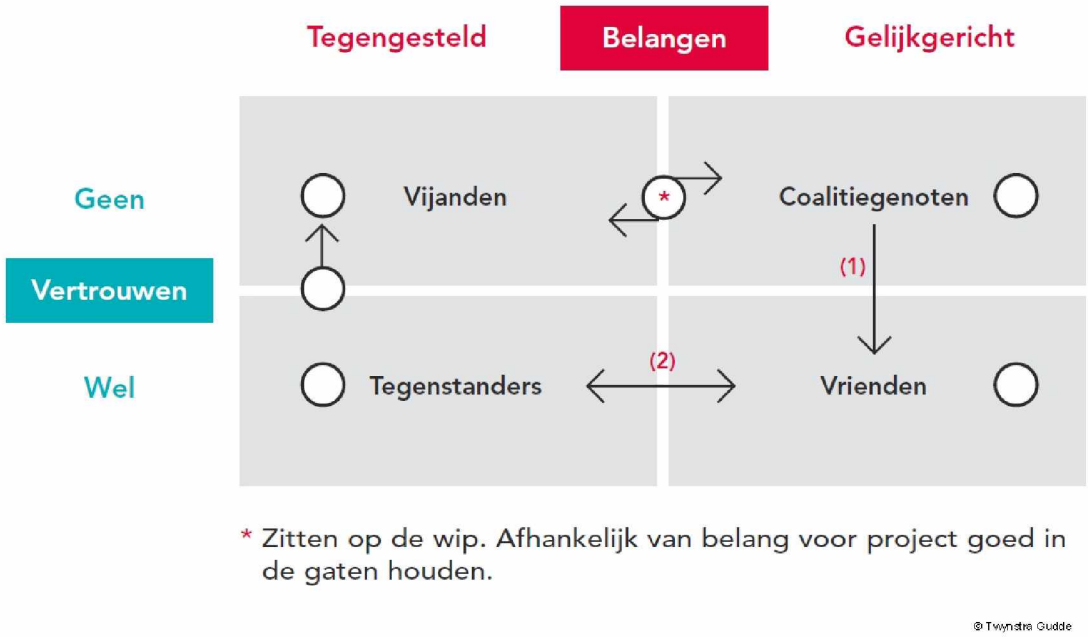
- Leveranciers
Zij die mensen, budget, middelen, deskundigheid, informatie, etc. ter beschikking stellen;
Denk hierbij dus niet alleen aan leveranciers van "hardware" (subsidiegever, sponsor, drukker, e.d.) maar ook aan leveranciers van "software" (afdelingshoofd dat projectmedewerkers levert, kennisinstituten, ervaren collega's uit andere steden of stadsdelen, etc.)

- Gebruikers
Zij die het resultaat gebruiken, onderhouden of er de gevolgen van ondervinden. Ook hier kan onderscheid gemaakt worden tussen directe en indirecte gebruikers. Als bijvoorbeeld de opdracht van een project is om de backoffice te organiseren van een loket dan zijn de eerstelijns medewerkers van het loket de directe gebruiker (meedoen), de jongeren die aan het loket komen (meedenken) en de medewerkers van instellingen die hen doorverwijzen naar het loket (meeweten) de indirecte gebruikers.

Meer dan één pet
Een actor kan meer 'petten' ophebben en dus meer dan één categorie vertegenwoordigen. Een afdelingshoofd kan bijvoorbeeld als medeopdrachtgever ingedeeld worden bij "meedenken", tegelijk als leverancier van projectmedewerkers bij "meedoen" en/of als gebruiker van het eindresultaat bij "meeweten". Met behulp van de omgevingskaart in stap 1 kun je dit transparant maken en om er als projectleider strategisch op in te kunnen spelen.

Gemeente Amsterdam

Stap 2



Stap 2 van de omgevingsanalyse geeft inzicht in de verwachte opstelling van actoren die van belang zijn voor het welslagen van (de interactie in en met) het project. Op basis van deze analyse kun je aanvullende acties inzetten richting actoren.
In stap 1 heb je de stakeholders geïnventariseerd en ingedeeld naar hun rol en mate van betrokkenheid. In de matrix van stap 2 typeer je de actoren door voor iedere partij of persoon twee vragen te beantwoorden:

- **Belangen-as:** zijn zijn belangen gelijkgericht of tegengesteld aan de belangen van het project?
- **Vertrouwen-as:** Geniet hij wel of niet ons vertrouwen? Kunnen wij zijn gedrag wel of niet voorspellen? Is hij beïnvloedbaar?

Het antwoord op deze twee vragen bepaalt waar de partij of persoon in het kwadrant wordt ingedeeld: als "vijand", "tegenstander", "coalitiegenoot" of "vriend" van het project.

- Coalitiegenoten
Deze partijen hebben dezelfde belangen als het project, maar hun gedrag is niet of nauwelijks voorspelbaar. Andere ontwikkelingen kunnen de gelegenheidscoalitie, afhankelijk van de dan geldende belangen, doorkruisen. Het is mogelijk om de relatie met een voor het project belangrijke coalitiepartner om te buigen in een vriendschapsrelatie. Een dergelijke poging vergt wel de nodige tijd. Vertrouwen in een ander ontstaat immers pas na enige positieve ervaringen. Pas dan is het mogelijk het gedrag te voorspellen.

- Vrienden
Vrienden zijn in principe het project goedgezind. Gerichte informatie draagt bij tot een goede verstandhouding. Wij willen vrienden van het project 'inzetten' als sponsor.

- Tegenstanders
Tegenstanders hebben weliswaar tegengestelde belangen, maar genieten wel het vertrouwen en zijn in hun gedrag voorspelbaar. Zij hebben vaak een andere kijk op het project. Hierdoor kunnen gesprekken met hen aanleiding geven tot nieuwe inzichten c.q. tot het aanscherpen van de eigen argumenten. Tegenstanders kunnen vrienden worden, als het mogelijk is met hen een gemeenschappelijk belang vast te stellen. Aangezien er sprake is van vertrouwen kan dit relatief snel gebeuren (in tegenstelling tot de verandering van coalitiegenoot naar vriend)

- Vijanden
In principe geldt voor vijanden dat alle aandacht die aan en wordt besteed verloren is. Zij zullen namelijk vanuit hun vijandige houding elke toenadering negatief beantwoorden. Alleen als een vijand heel belangrijk is voor het project, kan het zinvol zijn door intensieve contacten te proberen een vertrouwensband op te bouwen.

- Actierichtingen
In het algemeen gelden voor een projectleider de volgende actierichtingen:
Investeer in belangrijke coalitiegenoten (voorkom dat het vijanden worden!);
Zoek het gemeenschappelijk belang met tegenstanders (mogelijk kunnen ze vrienden worden!)

Is de omgevingsanalyse gemaakt dan bepaal je welke plaats de actoren in je projectorganisatie krijgen (stuurgroep, klankbordgroep, etc) en kun je in het communicatieplan uitwerken of je ze meer of minder intensief moet informeren.