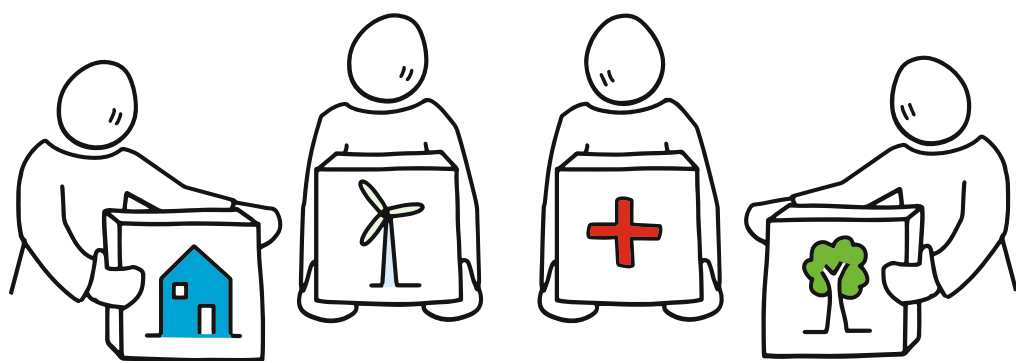


Marc Wesselink

HANDBOEK

STRATEGISCH OMGEVINGS MANAGEMENT 2.0



Zorgvuldig en effectief omgaan met
belangen in complexe opgaven

Boom

Inhoud

Voorwoord 11

Leeswijzer 13

1 Twaalf jaar SOM 15

- 1.1 Waarom SOM? 15
- 1.2 It's all about the name 16
- 1.3 Onomkeerbare trends 17
- 1.4 Het vak heeft zich ontwikkeld 22
- 1.5 De Omgevingswet als reactie 24
- 1.6 Lessen uit twaalf jaar SOM 26

SOM IN DE PRAKTIJK ANNE GEURTS 32

2 Strategisch OmgevingsManagement 37

- 2.1 Wat is SOM? Ambitie, definitie, principes en begrippenkader 37
- 2.2 SOM kan niet zonder ... 44
- 2.3 De vier bouwstenen van de SOM-methode 47

BOUWSTEEN 1 **Werken vanuit een visie** 51

3 Werken vanuit een visie 53

- 3.1 Waarom werken vanuit een visie? 53
- 3.2 De elementen van de SOM-visie 56
- 3.3 De SOM-visie = MGA 58

4 MGA als inspiratiebron 59

- 4.1 De essenties van MGA 60
- 4.2 Een MGA-proces in stappen 61
- 4.3 Positioneel of integratief onderhandelen 62
- 4.4 Standpunten en belangen 67
- 4.5 Integratief potentieel 69

- 4.6 Kenmerken van belangen 71
- 4.7 BATNA en ZOPA 72
- 4.8 Ondersteunende technieken en instrumenten 75
- 4.9 MGA en SOM anno nu 76

SOM IN DE PRAKTIJK ONNO VAN EIJK 80

5 De rol van vertrouwen in de SOM-methode 85

- 5.1 Waarom is vertrouwen onderdeel van de SOM-visie? 86
- 5.2 Wat is vertrouwen? 87
- 5.3 Hoe werkt vertrouwen? 88
- 5.4 Hoe bouw je vertrouwen? 95
- 5.5 Welke plek heeft vertrouwen in een SOM-strategie? 100

SOM IN DE PRAKTIJK MARIANNE VAN LEEUWEN 104

6 SOM en omgaan met macht en invloed 109

- 6.1 De betekenis van de begrippen macht en invloed 110
- 6.2 Welke rol spelen macht en invloed in SOM-trajecten? 111
- 6.3 Vormen van macht en invloed in SOM-trajecten 111
- 6.4 Conflictarena's 121
- 6.5 Als omgevingsmanager omgaan met macht en invloed 122
- 6.6 Omgaan met macht en invloed in een SOM-strategie 124

SOM IN DE PRAKTIJK RON LOUWERSE 126

7 Belangen en omgaan met spanning 133

- 7.1 Is spanning op de relatie een probleem? 134
- 7.2 Ontwikkelen van spanning: de rijpheid van een conflict 134
- 7.3 De-escaleren van spanning 136
- 7.4 Omgaan met spanning in de SOM-strategie 137

SOM IN DE PRAKTIJK JOHANNEKE DE LINT 138

8 Omgaan met complexiteit 143

- 8.1 Complexiteit is er! 144
- 8.2 SOM-VANS-model: Van Analyse Naar Strategie 147

SOM IN DE PRAKTIJK JACCO VAN DER TAK 162

BOUWSTEEN 2 Werken met de SOM-cirkel 169

9 Werken met de SOM-cirkel 171

- 9.1 Van visie naar cirkel 172
- 9.2 Werken met de SOM-cirkel 172
- 9.3 De opbouw van de SOM-cirkel 173

SOM IN DE PRAKTIJK SANNE VAN SANTEN EN NATHALIE KAARLS 182

10 Het eerste kwadrant: inventariseren en haalbaarheid analyseren 187

- 10.1 Stap 1: Bepalen van de (voorlopige) opgave 188
- 10.2 Stap 2: Inventariseren omgevingsinformatie 195
- 10.3 Stap 3: Analyseren standpunten en belangen 209
- 10.4 Evaluatielus 1: Check op (initiële) haalbaarheid 215
- 10.5 Intern stakeholdermanagement in het eerste kwadrant 216
- 10.6 Product eerste kwadrant: SOM-omgevingsanalyse 217

SOM IN DE PRAKTIJK ROELOF TRIEMSTRA 218

11 Het tweede kwadrant: strategie bepalen 223

- 11.1 Stap 4: ANNA-gesprekken 224
- 11.2 Stap 5: SOM-strategie ontwerpen 231
- 11.3 Evaluatielus 2: Opgave, analyse en strategie aanpassen 242
- 11.4 Intern stakeholdermanagement in het tweede kwadrant 243
- 11.5 Product tweede kwadrant: het interne omgevingsplan 244

SOM IN DE PRAKTIJK FRANCES DE WAAL 246

12 Het derde kwadrant: consensus 251

- 12.1 Stap 6: Procesafspraken maken 252
- 12.2 Stap 7: Oplossingsgerichte dialoog 255
- 12.3 Stap 8: Akkoord bereiken 269
- 12.4 Evaluatielus 3: Doorlopen stap 1-4 met stakeholders 277
- 12.5 Evaluatielus 4: Toetsing akkoord aan procesafspraken 278
- 12.6 Intern stakeholdermanagement in het derde kwadrant 278
- 12.7 Producten derde kwadrant: procesafspraken en het akkoord 280

SOM IN DE PRAKTIJK FLEUR RAVENSBERGEN 282

13	Het vierde kwadrant: borging	289
13.1	Stap 9: Monitoring	290
13.2	Stap 10: Uitvoering, evalueren werkwijze en aanpassen organisatie	293
13.3	De rol van de omgevingsprofessional in het vierde kwadrant	298
13.4	Evaluatielus 5: Monitoring en evaluatie toetsen aan procesafspraken en akkoord	299
13.5	Evaluatielus 6: Toetsing kwaliteit uitvoering aan stap 6-9	299
13.6	Voorwaartse lus 7: Overdracht aan volgende fase of traject	300
13.7	Intern stakeholdermanagement in het vierde kwadrant	300
13.8	Producten van het vierde kwadrant: monitoring- en evaluatiesysteem en het evaluatierapport	301

SOM IN DE PRAKTIJK JAMAL GHABRI EN BIANCA BOVERHOFF 304

BOUWSTEEN 3 **Leiderschap en SOM-vaardigheden** 311

14	Over willen en kunnen	313
-----------	------------------------------	------------

15	SOM en leiderschap	315
-----------	---------------------------	------------

15.1	Persoonlijk leiderschap	316
15.2	Omgaan met verticaal leiderschap	322
15.3	Horizontaal leiderschap ontwikkelen	324

16	SOM-vaardigheden	327
-----------	-------------------------	------------

16.1	SOM-vaardigheden	327
16.2	Rollen in Strategisch OmgevingsManagement	331

BOUWSTEEN 4 **Verankering van SOM** 337

17	SOM als organisatiecompetentie	339
-----------	---------------------------------------	------------

17.1	Waarom SOM verankeren in de organisatie?	340
17.2	Hoe SOM te verankeren in de organisatie	341
17.3	De SOM-organisatiescan	343
17.4	Van scan naar stakeholderbetrokkenheidsprofiel	355
17.5	De veranderopgave	357

18	Aan de slag met SOM	363
18.1	Tips om aan de slag te gaan met SOM	363
18.2	Veertien SOM-principes als leidmotief	367
18.3	Tien veelgestelde vragen over SOM	374
 BIJLAGEN		
	Bijlage 1 Begrippenlijst	381
	Bijlage 2 Overzicht figuren	384
	Bijlage 3 SOM-strategiekaart	386
	Bijlage 4 Evaluatielussen in de SOM-cirkel	388
	 Literatuur	391
	 Trefwoordenregister	397
	 Over de auteur	399

Voorwoord

Zo, dat is eruit!

Eindelijk, het Handboek 2.0 is af! Vaak kreeg ik de vraag of dat nodig was, zo'n geheel herziene editie. Voor mij was dat geen vraag. Het moest er komen. Begrijp me goed; ik ben nog altijd trots op het boek uit 2010. Trots op hoe we met z'n allen het gedachtegoed hebben ontwikkeld en toegepast op tal van maatschappelijke vraagstukken. Maar het moet én het kan nog beter.

Want de vraagstukken van nu zijn complexer dan ooit. Dat heeft alles te maken met de prikkelbaarheid van de samenleving. Als een te hard opgeblazen ballon. Er is weinig nodig om 'm te laten knallen. Meer dan ooit is er behoefte aan omgevingsprofessionals die weten wat ze doen. Meer dan ooit is gedachtegoed nodig dat ons helpt bij de aanpak van deze vraagstukken, bij het ondersteunen van de maatschappelijke dialoog.

Al 30 jaar werk ik met het mutual gains-gedachtegoed en mag ik met tal van professionals in Nederland en van over de hele wereld werken aan de verdere ontwikkeling en toepassing ervan. Handelingsperspectief heeft daarbij voor mij prioriteit. Hoe pas je het gedachtegoed toe in projecten en organisaties. Hoe stelt het je in staat de relatie met de omgeving te verbeteren en maatschappelijke spanningen en conflicten te voorkomen en op te lossen.

De eerste editie van het handboek biedt ook handelingsperspectief. Met name als het gaat om het omgaan met belangen. Maar hoe werkt het als er geen vertrouwen is? Hoe werkt het als iemand zijn of haar macht misbruikt? Als het conflict al geëscaleerd is? Daar geeft het boek uit 2010 geen antwoord op. Deze geheel herziene editie wel. SOM en de mutual gains-benadering laten zich namelijk ook bij uitstek toepassen in complexe situaties waar macht, media, politiek en natuurlijk belangen een passende aanpak vereisen.

De ideeën voor de uitwerking zaten deels in mijn hoofd en waren deels al vervat in artikelen en modellen. Al met al meer dan twee meter materiaal. In dit boek zijn deze vertaald in nieuwe hoofdstukken over vertrouwen, macht, spanning en complexiteit. Mutual gains en daarmee de SOM-visie zijn hiermee verder uitgewerkt. De SOM-methode heeft meer body gekregen; zo is er veel aandacht voor leiderschap en SOM als organisatiecompetentie. Nu het boek er

ligt, voelt dat als een opluchting. De praktijk en alle daarin opgedane inzichten zijn gevat in een kaft. Het moest eruit, het is eruit!

Nagenoeg alles in dit boek is uitgebreid in de praktijk getoetst. Maar uiteraard heb ik de wijsheid niet in pacht. Ons prachtige vakgebied is volop in ontwikkeling en ik kijk met plezier uit naar het werk van vakgenoten die het gedachtegoed verder verbreden en verdiepen. Ik hoop dat dit boek daaraan een mooie bijdrage is.

Marc Wesselink

Een volledig herziene versie uitbrengen doe je niet zomaar. Er is veel nieuws te vertellen, te delen, bijna twee derde van deze editie is nieuw. Twaalf jaar na de vorige versie waren er natuurlijk ook aanpassingen in de oude teksten en modellen nodig. Die zijn dan ook doorgevoerd. Er staat dan ook nagenoeg geen woord meer op zijn plek. Ook de casus Maasvlakte 2 is als centrale casus verdwenen. In de plaats daarvan zijn elf interviews opgenomen die betrekken hebben op elf verschillende casussen.

Het boek start met een terugblik op twaalf jaar werken met SOM en een nadere duiding van wat Strategisch OmgevingsManagement wel en niet is.

In deze editie staan met name de vier bouwstenen van de SOM-methode centraal. Iedere bouwsteen wordt uitgebreid beschreven. Het doorgronden van de volgende bouwsteen wordt makkelijker na het lezen van de vorige. Toch is geprobeerd de bouwstenen zelfstandig leesbaar te maken. Iets van overlap in de uitleg van het gedachtegoed kon daarom niet worden voorkomen.

De eerste bouwsteen gaat over het ‘werken vanuit een visie’. Het gedachtegoed over belangen is aangevuld met inzichten over hoe belangen zich verhouden tot vertrouwen, macht, spanning. En hoe je met complexiteit omgaat.

De tweede bouwsteen: ‘werken met de SOM-cirkel’ is in grote lijnen overeind gebleven, maar aangepast aan de tijd en de verbrede visie.

De derde en vierde bouwsteen zijn helemaal nieuw: ‘leiderschap en vaardigheden’ gaat over wat er aan kwaliteiten nodig is om met SOM te kunnen werken. De bouwsteen ‘Verankering van SOM’ beschrijft zeven factoren voor de verankering van SOM en omgevingsgericht werken en hoe die verankering vorm kan krijgen.

De modellen en formuleren in het boek zijn bedoeld ter onderbouwing en vergroting van het handelingsperspectief van de omgevingsprofessional. Door de onderbouwing, de logica van het gedachtegoed te delen, ontstaat er meer vrijheid bij de professional om met het gedachtegoed te spelen. De formats en formuleren in de tekst en bijlagen zijn vooral ter inspiratie.

De interviews zijn te herkennen aan de groene band. Zij beschrijven ervaringen van stakeholders, professionals of organisaties die met SOM hebben gewerkt.

Voor de leesbaarheid is het boek geschreven in de hij-vorm. Overal waar hij staat, kan ook zij of hen gelezen worden.

1

Twaalf jaar SOM

Het vakgebied heeft zich geprofessionaliseerd, maar eigenlijk vooral doordat er veel meer professionals zijn bijgekomen die ieder voor zich en samen heel veel ervaring hebben opgedaan. Veel professionals hebben een eigen stijl gebaseerd op eigen kwaliteiten ontwikkeld, waarmee heel veel vraagstukken zijn opgelost.

Toch is er ten aanzien van de ontwikkeling van het gedachtegoed minder zichtbaar resultaat. Vandaar een volledig herziene versie van het handboek met nieuwe inzichten, nieuw handelingsperspectief, gebaseerd op veel meer aanvullende ervaring en aanvullend onderzoek.

Hieronder lees je meer over:

- Waarom SOM?
- It's all about the name
- Onomkeerbare trends in de samenleving die opgaven complexer maken
- Het vak omgevingsmanagement heeft zich ontwikkeld
- De Omgevingswet als reactie
- Lessen uit twaalf jaar SOM

1.1 **Waarom SOM?**

De samenleving verandert voortdurend en de maatschappelijke controverses zijn de afgelopen twaalf jaar alleen maar toegenomen, getuige de energietransitie en klimaatadaptatie, migratie en integratie, behoud en herstel van natuur en het tekort aan woonruimte. Schaarste aan grond en de onevenredige verdeling van macht en middelen over de samenleving voeden dergelijke controverses. En de manier waarop daarmee wordt omgegaan is niet goed genoeg. Te vaak falen min of meer planmatige aanpakken en stevast volgen er juridische procedures die ook weer veel tijd en geld kosten. Het niet succesvol oplossen van dergelijke controverses of opgaven die daaruit voortvloeien, vergroot het

maatschappelijk ongenoegen. Dat kan en moet anders! Strategisch Omgevings-Management (SOM) is een proactieve methode die conflicten als gevolg van deze controverses helpt voorkomen of oplost en de basis legt voor een duurzame dialoog en een duurzame relatie met de omgeving.

De SOM-methode gaat over rekening houden met belangen, bouwen van vertrouwen, omgaan met macht en spanning, zorgvuldige communicatie, eerlijke empathie; allemaal onderwerpen waarover al veel is geschreven. Maar hoe vertaal je als omgevingsprofessional al die inzichten naar het hier-en-nu: wat kun je ermee bij jouw vraagstuk, jouw opgave, jouw overleg morgen?

Dat is waar dit handboek je bij helpt! De vier bouwstenen van deze methode bieden jou als omgevingsprofessional houvast en reiken handvatten aan voor de projectmatige aanpak van opgaven en het verbeteren van de positie van jouw organisatie in de omgeving.

1.2 **It's all about the name**

In 2021 werkte een student aan het doorontwikkelen en verankeren van SOM in de organisatie. Onderdeel van de werkwijze was dat hij mensen zou interviewen over hun ervaringen met SOM. Tijdens een covid-wandeloeverleg waarin de voortgang besproken werd, vroeg ik wat hem was opgevallen tijdens de interviews. Zijn antwoord had niet direct met de verankering te maken, maar was wel een terugkerend en voor mij frustrerend onderwerp: 'De naam "Strategisch OmgevingsManagement". Is dat wel een passende term voor de methode?' Die vraag leidt direct tot andere vragen: moet je dan overstappen naar een ander begrip? Gaat dat helpen? In ieder geval is het goed om deze vraag aan het begin van dit handboek te stellen en eenduidig te zijn in het woordgebruik.

De twee meest gehoorde bezwaren zijn:

- Het woord 'omgevingsmanagement' suggereert dat je de omgeving kunt managen. Dat je maar aan een touwtje hoeft te trekken om gewenst gedrag af te dwingen.
- De toevoeging 'strategisch' maakt dit alleen nog maar erger: alsof je de intentie hebt tegenstanders te slim af te willen zijn en een tactisch spel speelt.

Om maar met de deur in huis te vallen: zo is het allemaal niet bedoeld. Maar als dit is wat er in het hoofd van de 'ontvanger' blijft hangen, roept het woord kennelijk een onjuist beeld op. Daarnaast zegt het ook iets over de betekenis die deze personen aan de woorden 'management' en 'strategisch' geven.

Om niet in gesteggel over definities te verzanden, omschrijf ik genoemde begrippen als volgt:

- Management: het zodanig vormgeven en besturen van omgevingsmanagement dat het team en de organisatie de prestaties kunnen leveren die nodig zijn om de gestelde doelen te realiseren. Ter vergelijking: het oude beeld van human resource management (HRM) was dat de bazen aan touwtjes van de medewerkers trekken. Het nieuwe beeld is dat je condities creëert waaronder het team gezond en veilig kan werken, en prestaties kan leveren die bijdragen aan de organisatiedoelen.
- Strategisch: met een vooropgesteld plan, met de blik vooruit, om proactief te kunnen handelen.

Op basis van deze toelichting handhaaf ik de bestaande benaming. Wel zul je in dit handboek in plaats van omgevingsmanagement steeds vaker de term ‘omgevingsgericht werken’ tegenkomen, die beter past bij het gedachtegoed en beter bij de tijdsgeest.

1.3 Onomkeerbare trends

De samenstelling en opbouw van de samenleving veranderen, evenals het onderlinge vertrouwen binnen de samenleving. Maar ook de technologie en de wet- en regelgeving ontwikkelen zich, net als de wijze waarop mensen onderling communiceren. En, meer specifiek misschien, de wijze waarop mandaat wordt verkregen alvorens mee te doen aan besluitvormingsprocessen verandert eveneens. Deze en vele andere veranderingen vragen aanpassing in de werkwijze van de omgevingsprofessional. Hieronder volgt een (niet compleet) overzicht van (onomkeerbare) trends waarop belangenmanagement of omgevingsgericht werken moet anticiperen. Daarna ga ik in op het effect van de combinatie van die trends. Want juist de combinatie heeft impact.

De stakeholder wordt steeds mondiger

Niet alleen de stakeholder maar het overgrote deel van de samenleving schroomt steeds minder te zeggen wat ze denken, wat ze vinden en om anderen daarop aan te spreken. Zonder daar een oordeel aan te verbinden, is wel duidelijk dat dit impact heeft op het werk van de omgevingsprofessional. Het is goed dat partijen opkomen voor hun belang. Omdat de opkomst van social media het eenvoudiger maakt je mening te delen, gebeurt dit vaak minder doordacht. Dat voedt polarisering, tweedeling in de maatschappij en vermindert het onderlinge vertrouwen. Ondoordacht standpunten delen is ook lang niet altijd in het voordeel van een stakeholder. Ook het werk van de omgevingsprofessional wordt er niet minder ingewikkeld door. Erachter komen

wat iemand vindt lijkt eenvoudiger, maar erachter komen *waarom* iemand iets vindt, blijft een lastige opgave.

De stakeholder is steeds hoger opgeleid en minder volgzaam

Het percentage Nederlanders met een opleiding in het hoger onderwijs is de afgelopen decennia flink gestegen. In 1990 had nog maar een kwart van de bevolking boven de 30 jaar een opleiding in het hoger onderwijs afgerond. Nu is dat meer dan 45 procent en dat percentage stijgt. Het ministerie verwacht dat na 2020 meer dan de helft van de Nederlanders boven de 30 een hbo- of wo-opleiding heeft gevolgd. Dat heeft impact op de manier waarop stakeholders naar informatie kijken en bijvoorbeeld op de manier waarop ze betrokken willen worden bij besluitvorming. Mijn opa en oma zeiden vroeger (jaren 70, zij waren toen 50): ‘Dat snappen wij toch niet, laat dat maar over aan de hoge heren in Den Haag.’ Met het opleidingsniveau groeit ook de wens om te begrijpen hoe het zit, en worden stakeholders minder volgzaam.

De stakeholder heeft toegang tot (publieke) data, die hij verzamelt en verwerkt tot informatie

Tegenwoordig werken steeds meer mensen in de cloud en hebben ze via internet toegang tot de informatie waar organisaties of de overheid hun beslissingen op baseren. Big data en het toegankelijk maken van data levert een enorm potentieel aan informatie op voor hen die weten hoe die data ontsloten moet worden.

Nu stakeholders hoger opgeleid en minder volgzaam zijn, toegang hebben tot data, en daar ook mee kunnen werken, vindt een groeiende groep zichzelf ook een serieuze gesprekspartner. Vaak kennen zij de omgeving beter dan de initiatiefnemers en zeggen daarom: je kunt en mag dit niet zonder ons doen!

Steeds lagere vertegenwoordiging bij vakbonden en politieke partijen: problemen met mandaat

Mandaat is een toenemend probleem voor de democratie. Of beter gezegd het gebrek eraan bij organisaties die al sinds jaar en dag aan de onderhandelingstafel zitten. De organisatiegraad is afgenomen: steeds minder mensen zijn lid van een politieke partij, vakbond of ander formeel gremium. Toch zitten dergelijke traditionele gesprekspartners bij nieuwe ontwikkelingen of plannen nog steeds aan tafel en praten zij met elkaar over besluiten die grote impact hebben op de samenleving. Daar komt bij dat hele bevolkingsgroepen nagenoeg niet zijn aangesloten bij die gremia: denk aan jongeren en nieuwe Nederlanders. Ter illustratie: het gezamenlijk ledental van de partijen in de Tweede Kamer is tussen 1950 en nu teruggelopen van een kleine 800.000 op 10 miljoen Nederlanders naar een kleine 300.000 op 17,5 miljoen Nederlanders.* Ook de vakbonden kampen met afnemende ledenaantallen. Vooral jongeren onder de 25 worden geen lid meer.

* www.parlement.com

Wat betekent dat voor het mandaat van deze partijen in besluitvormingsprocessen? Kunnen zij of kan de politiek via bestaande structuren besluiten nemen met grote maatschappelijke impact? Of wordt dan onvoldoende recht gedaan aan de belangen van veel stakeholders en is het aan de omgevingsprofessional om die gaten waar mogelijk te dichten?

Geen automatisch respect meer

Het gebrek aan respect voor politie, handhavers en bijvoorbeeld ambulance-medewerkers haalt regelmatig het nieuws. Uit SOM-trajecten blijkt dat ook kennisdragers, ambtenaren en bestuurders hierover klagen. Denk aan het wantrouwen bij een (klein) deel van de samenleving richting het RIVM en het CPB tijdens de covid-pandemie en de stikstofcrisis. De sporen die een persoon, organisatie of instituut in het verleden verdiend heeft, leiden niet bij iedereen tot automatisch respect in het heden. Vertrouwen en respect moet je steeds meer en steeds weer verdienen.

Steeds hogere organisatiegraad van stakeholders bij (maatschappelijke) conflicten

Deels doordat steeds meer hoger opgeleide ouderen tijd hebben om betrokken te raken bij ontwikkelingen in hun omgeving (de zogenaamde pensionado's), maar ook omdat het voor mensen gemakkelijker is geworden zich met elkaar te verbinden in welke vorm dan ook, willen steeds meer stakeholders hun belangen georganiseerd behartigen. De slagkracht van deze organisaties wordt steeds groter.

Op een avond zit in Zuid-Holland een belangengroep bij elkaar om de uitspraak van de Raad van State over windturbines op land te evalueren. Het opleidingsniveau van de aanwezigen is hoog, hun netwerk goed: (voormalig) juristen, ecologen, ingenieurs, wiskundigen, projectdirecteuren en communicatie-experts. Die avond halen ze door. Er zijn volop hapjes en drankjes terwijl de uitspraak wordt gefileerd. Daarna besteden ze zeker nog twee uur aan het vertalen van die inzichten naar een nieuwe (actie)strategie. In de kleine uurtjes verzenden ze hun inzichten naar 23 andere actiegroepen in het land. Nog geen 24 uur na de uitspraak van de Raad van State staan zij allen weer op scherp. En de stuurgroep van overheid en initiatiefnemers komt pas over enkele weken bij elkaar!

Decentralisatie, veranderende rol van de overheid

Hoewel de trend niet eenduidig is, is het afgelopen decennium sprake geweest van een terugtrekkende overheid. De ambitie was om van een faciliterende naar een cocreërende overheid te komen. Dit brengt een andere participatie-opgave met zich mee, waarbij het initiatief meer bij burger en initiatiefnemer komt te liggen. Maar ook het Rijk en zijn partners zoals provincies, gemeenten en waterschappen hebben opgaven. Zij dienen bijvoorbeeld bepaalde volumes

in wind op land, zonne-energie en waterberging te halen. Als er niet genoeg initiatief uit de samenleving komt, zullen zij in actie (moeten) komen.

De Omgevingswet is ook op dit principe gestoeld en brengt eveneens een verschuiving in verantwoordelijkheden en rechtszekerheden met zich mee. Dit leidt naast kansen ook tot conflicterende belangen en ingewikkeldheden in termen van rechtsbescherming. Dit vraagt om oplettendheid en zorgvuldigheid bij de omgevingsprofessional.

Toenemende complexiteit

De hang naar ‘keep it simple’ (KIS) en de maakbare samenleving is nog steeds groot. Vooral initiatiefnemers houden van beheersbare opgaven. Maar stakeholders verbinden problemen, kansen en vraagstukken met elkaar en zijn het verleden niet vergeten, wat de complexiteit vergroot. De ervaring leert dat initiatiefnemers het lastig vinden om die complexiteit in het begin te omarmen. In eerste instantie proberen zij het beheersbaar te houden door de scope, de breedte van de opgave, smal te houden. Pas als dit mislukt, staan ze verbreding toe. Dan zijn de problemen echter al groter geworden. Het proces heeft tijd en geld gekost, waardoor het langer gaat duren dan nodig en meer geld kost. Bovendien zijn de frustraties aan beide kanten toegenomen, wat een wissel trekt op het komende procesverloop.

Een grote gemeente kampt met een complex geluidsprobleem op de grens van havenindustriegebied en woonwijken. In een jarenlang proces van onderzoeken en overleggen lijken de milieutechnische en juridische feitelijkheden minder eenduidig dan wenselijk. Technische bureaus doen onderzoek en leggen de zenuw bloot in een voor leken lastig te begrijpen en dik rapport. Een publiekssamenvatting moet het stuk toegankelijker maken. Het rapport heeft mogelijk grote consequenties voor alle partijen. Maar tijdens de bespreking ervan in de commissievergadering van de gemeenteraad heeft geen enkele volksvertegenwoordiger het rapport op tafel liggen. Blijkbaar is de investering om erin te duiken te groot. Wel liggen de aan hen verstuurde tweets uitgeprint op tafel.

(Afgedwongen) transparantie

De Wet openbaarheid van bestuur (Wob) regelt de openbaarheid van bestuur door openbaarmaking van informatie door de Nederlandse overheid. Het uitgangspunt van de wet is dat overheidsinformatie openbaar is. Het idee is dat burgers op deze manier meer en dieper inzicht krijgen in het handelen van een overheid en zo beter kunnen deelnemen aan de democratie en besluitvorming. Een Wob-verzoek kan betrekking hebben op alle interne rapporten, onderliggende besluiten, brieven, nota's en mailverkeer. Dat is best ingrijpend en inmiddels is ook duidelijk dat voldoen aan een Wob-verzoek een heel tijdrovend en soms

ook kostbaar proces is. Juridisch onderlegde stakeholders weten efficiënt gebruik te maken van de wet, zowel als het gaat om waarheidsvinding als om hinderen van de voortgang met bijvoorbeeld een zogenaamd cluster-Wob-verzoek.

Social media leiden tot meer directe democratie en reactief beleid

De opkomst van social media heeft een omgekeerd effect van wat hierboven bij ‘lagere vertegenwoordiging bij vakbonden en politieke partijen’ staat beschreven. Via social media heeft de burger of een georganiseerde groep direct toegang tot ambtenaren en bestuurders, voor zover deze een account hebben en gebruiken. In de afgelopen jaren waren veel voorbeelden te zien van lokale besturen die de druk van actieve, soms intimiderende, grote en kleine groepen eigen burgers niet aankunnen. Ambtelijke organisaties zijn hier niet op ingesteld, met vertraging of verdere polarisatie tot gevolg. Door het toegenomen gebruik van social media beweegt de samenleving meer richting een directe democratie waarbij burgers zelf direct invloed uitoefenen op het beleid en wetgevingsproces. Dat terwijl de huidige democratie beoogt een vertegenwoordigende democratie te zijn, waarbij de wetgevende macht door burgers wordt overgedragen aan een volksvertegenwoordiging.

Groeiend wantrouwen en polarisatie

Het laatste decennium wordt gekenmerkt door toenemende polarisatie. Politieke debatten monden uit in scheldpartijen en (in)directe bedreigingen. Klimaat, migratie, de multiculturele samenleving en covid blijken splijtzwammen in de samenleving. De toon wordt agressiever en inclusie lijkt verder weg dan ooit. Daarnaast neemt het vertrouwen in de overheid en de rechtspraak af door falen van politiek en overheidsdiensten in debacles als de toeslagenaffaire. Politiek en ambtelijke organisatie lijken meer dan ooit verweven. In zijn boek *Macht en moed* beschrijft Erik Pool hoe daar mee om te gaan (Pool, 2021). De complexiteit van de vraagstukken vraagt om kwaliteit van het proces.

Genoemde trends versterken elkaar. Steeds vaker zijn groepen mondige en hoogopgeleide stakeholders inderdaad in staat van data informatie te maken. Hun energie om maar in het proces te blijven investeren, wordt dikwijls vrijgemaakt doordat zij zich opstellen als hoeders van de kwaliteit van een gebied of een opgave. Het is dan ook de kunst deze groepen goed te analyseren en waar mogelijk te zien als een partij die waarde kan toevoegen in plaats van als een risico te zien.

Veel initiatiefnemers zien in deze trends de verklaring voor het uit de planning en uit de begroting lopen van hun trajecten. ‘Op deze manier is er niet meer te werken.’ En dat is waarschijnlijk een waar woord, in die zin dat de oude manier van werken niet langer volstaat. Het smal houden van de opgave, de mondige

stakeholders zien als tegenstanders en transparantie als een risico hoort bij het oude denken. Natuurlijk hoeven initiatiefnemers niet altijd alles met iedereen te delen. Maar de nieuwe manier van kijken is het denken in kansen. Als je die lastige, hoger opgeleide stakeholders met veel energie en kennis van het gebied omarmt en kennis met hen deelt, wordt de scope wellicht breder, maar het proces soepeler en het resultaat maatschappelijk van hogere waarde.

Aandachtspunt blijft de vertegenwoordiging; hier is grondige vernieuwing nodig. Afnemende maatschappelijke borging van vertegenwoordigende organen is een serieus probleem. Net als de rol die social media in participatieprocessen speelt. Ook als omgevingsprofessional moet je hier aandacht voor hebben. Het gaat om het dichten van gaten in de vertegenwoordiging, het zicht krijgen op socialmediastromen en deze waar mogelijk te kanaliseren om het participatieproces transparanter te laten verlopen.

1.4 **Het vak heeft zich ontwikkeld**

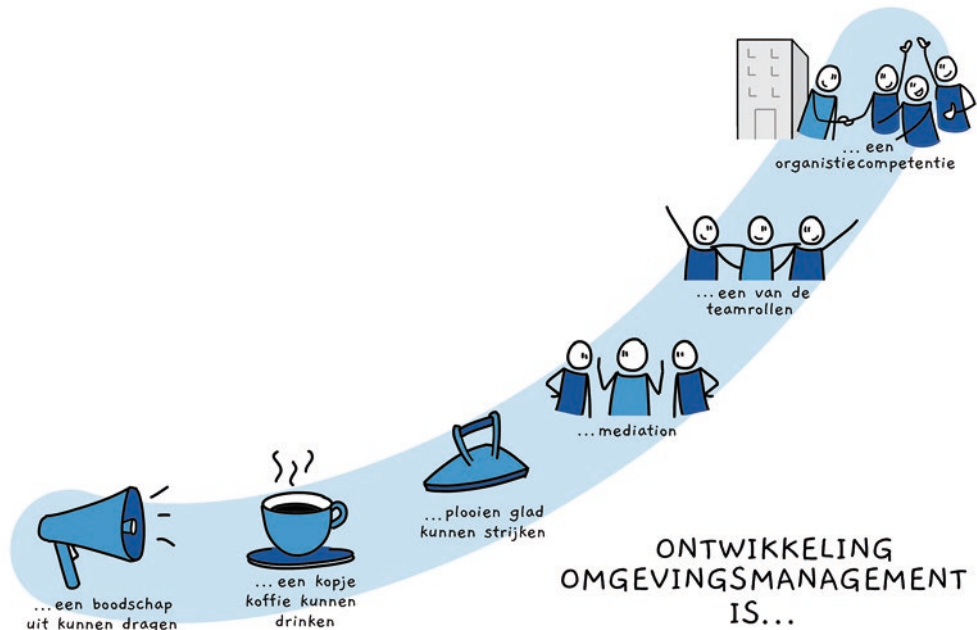
Het vakgebied van de omgevingsprofessional — omgevingsmanagement of omgevingsgericht werken — heeft zich sterk ontwikkeld. In de afgelopen decennia is de nadruk verschoven van uitleggen naar luisteren. Van controleren naar faciliteren. Van alleen focus op buiten, naar focus op buiten en binnen, ook op de interne stakeholders. Van alleen een vak voor de omgevingsprofessional naar een vakgebied en ook een noodzakelijke kwaliteit van een organisatie; SOM als organisatiecompetentie.

Figuur 1 laat zien dat het vakgebied steeds meer taken, kwaliteiten, rollen en organisatievormen en -ontwikkelingen is gaan omvatten. Het vakgebied is rijper geworden, het palet rijker. Niet alle organisaties zijn zich hiervan bewust. Daarom beschrijf ik een paar ontwikkelingsstadia van het vakgebied. Wat moet je als omgevingsprofessional kunnen?

Goed kopje koffie kunnen drinken

Het met zekere regelmaat bij een stakeholder langsgaan, je oor te luisteren leggen en voorgenomen activiteiten van de organisatie voorzichtig te toetsen, was altijd al een belangrijke taak van de omgevingsprofessional, en dat zal zeker zo blijven. Organisaties die werk hebben gemaakt van de verankering van SOM, geven hier nu systematisch invulling aan. Dan hoort koffiedrinken bij het 'waakvlamprogramma'. Een geplande, programmatische aanpak van het contact houden met en monitoren van de relatie met de omgeving.

FIGUUR 1 Ontwikkeling van het vak omgevingsmanagement



Het beter kunnen uitleggen

'We moeten het gewoon beter uitleggen.' Dit hoor je gelukkig steeds minder. Het beter of nog een keertje uitleggen speelde een belangrijke rol bij minder omgevingssensitieve organisaties. Hier ontbreekt echter het luisteren, de empathie, de oprechte interesse.

Het plooien kunnen gladstrijken als een strijkbout

Sinds het begin van deze eeuw zijn de eerste omgevingsprofessionals aangesteld. Hun opdracht verschilde enorm. Zeker in het begin was dit vaak ervoor te zorgen dat het primaire proces van de organisatie geen of zo weinig mogelijk last had van de omgeving. En als er al problemen ontstonden, was het aan de omgevingsprofessional om die plooien weer glad te strijken. Beide rollen komen nog voor, heel begrijpelijk ook. Waarschijnlijk heeft de omgevingsprofessional een goede relatie met de stakeholders, wat zeker kan helpen eventuele problemen op te lossen. Gelukkig is de taakopvatting in de loop der jaren verder verbreed naar vertrouwen bouwen, kwalitatieve dialoog ontwikkelen, intern helpen waarmaken wat buiten wordt beloofd, et cetera.

Problemen oplossen als een mediator

De jaren daarna kreeg de omgevingsprofessional meer een rol als mediator, een persoon die het vertrouwen van de stakeholders had en daarom vooruit werd gestuurd om problemen op te lossen. Vaak gericht op het komen tot een (juridische) overeenkomst. Sommige omgevingsprofessionals nemen die rol van mediator op zich, hoewel ze niet als mediator of jurist geschoold zijn. Omgekeerd zijn er ook juristen/mediators die ook op de stoel van de omgevingsprofessional gaan zitten. Hand in hand samenwerken lijkt het beste. In het vakgebied laten steeds meer omgevingsprofessionals zich bijscholen als mediator.

Implementeren/werken met het IPM-model

Rijkswaterstaat introduceerde integraal projectmanagement (IPM) om de interne en externe samenwerking zo goed mogelijk te laten verlopen. Deze organisatie laat projecten uitvoeren door een integraal projectteam. IPM onderscheidt vijf processen, waaraan steeds een specifieke rol is toegekend: projectmanagement door de projectmanager, projectbeheersing door de manager projectbeheersing, omgevingsmanagement door de omgevingsprofessional, technisch management door de technisch manager en contractmanagement door de contractmanager. De bedoeling van IPM is dat processen en rollen leiden tot integrale besluitvorming. Daarmee heeft het omgevingsmanagement voor het eerst een duidelijk gedefinieerde plek in het (integraal) management gekregen.

Zien en werken met SOM als organisatiecompetentie

De meest recente stap in omgevingsmanagement is die van vak- naar organisatiecompetentie. SOM is niet alleen een functie of rol, maar ook een vaardigheid van de organisatie. Omdat ook een organisatie moet waarmaken wat zij belooft. Hierover meer in paragraaf 1.6.

Samenvattend kun je stellen dat alle rollen nuttig en nodig zijn en dat het wenselijk is om SOM ook als organisatiecompetentie te zien.

1.5 **De Omgevingswet als reactie**

In het eerste decennium van de 21^{ste} eeuw werden de hierboven gesignaleerde trends duidelijk merkbaar. Tot grote frustratie van overheid en bedrijfsleven die hun plannen in de vertraging en uit budget zagen lopen. Dit leidde tot verschillende initiatieven die oorzaken zouden moeten onderzoeken en aanpakken. De WRR (Wetenschappelijk Raad voor het Regeringsbeleid) benoemde al in 1994 de verbrokkelde cultuur van de besluitvorming en pleit voor het beschermen van 'externe belangen' (WRR, 1994). De commissie-Elverding introduceert met

haar rapport *Sneller en beter* de ‘verkenningfase’ met tijdige participatie van betrokkenen.” Daarbij keek de commissie onder andere naar het Maasvlakte 2-project. In 2011 is begonnen aan de Omgevingswet, die in 2016 is vastgesteld en naar huidige verwachting in 2023 in werking treedt. De komst van de wet heeft al duidelijk impact, omdat veel overheden zijn gaan werken volgens de intenties van de Omgevingswet.

Commissie-Elverding

Om de besluitvorming bij grote, complexe infrastructurenprojecten te versnellen en een kwaliteitsverbetering te realiseren, bracht de commissie Versneling Besluitvorming Infrastructurele Projecten (ook wel commissie-Elverding genoemd) in 2008 advies uit. Een van de aanbevelingen is een besluitvormingsproces te starten met een brede verkenningfase en deze verkenning af te sluiten met een gedragen voorkeursalternatief. Dit vraagt een intensievere manier van het betrekken van omgevingspartijen in de verkenningfase. Mede als gevolg van het advies van de commissie is omgevingsmanagement in de belangstelling komen te staan. Het is sindsdien sterk in ontwikkeling, eerst voornamelijk voor planstudies en verkenningen op het gebied van infrastructuur en watermanagement, later in veel meer sectoren. De in de eerste uitgave van het handboek beschreven aanpak sloot naadloos aan bij de aanbevelingen en doelstellingen van het advies van de commissie-Elverding.

Omgevingswet

De nieuwe Omgevingswet borduurt voort op het advies van de commissie-Elverding. De wet beoogt een verregaande vereenvoudiging van het wetgevingsstelsel voor de ontwikkeling en het beheer van de leefomgeving (omgevingsrecht). Dit door tientallen wetten en honderden regels te bundelen in één nieuwe wet, met vier algemene maatregelen van bestuur en met eenduidige termen en procedures. Het uitgangspunt daarbij is dat burgers, bedrijven en overheden samen verantwoordelijkheid nemen voor de fysieke omgeving. Ieders betrokkenheid daarbij is dus cruciaal, zodat vanuit een integrale visie op de leefomgeving naar de kwaliteit van de fysieke omgeving wordt gekeken. Daarom is participatie verankerd in de wet: alle belanghebbenden worden betrokken bij de invulling van die kwaliteit en bij wensen om daarin veranderingen aan te brengen.

De wetgever heeft ervoor gekozen de invulling van de participatie vormvrij te laten; bevoegde gezagen mogen hierin eigen keuzes maken. De Omgevingswet laat echter de initiatiefnemer het voortouw nemen in het participatieproces.

** Rapport ‘Sneller en beter’ van de commissie-Elverding, 2008.

In veel gevallen verschuift daarmee de verantwoordelijkheid voor participatie over een initiatief van het bevoegd gezag naar de initiatiefnemer. Veel gemeenten hebben inmiddels hun beleidsvisie op participatie vastgelegd in een nota, waarin ook staat aangegeven welke verwachtingen er bestaan ten aanzien van het participatieproces van een initiatiefnemer.

Deze ontwikkelingen bieden een uitdagende taak voor omgevingsmanagers en Strategisch OmgevingsManagement. De SOM-methode was een van de inspiratiebronnen van de Omgevingswet en SOM-experts hebben ervaring ingebracht in pilotprojecten binnen die wet. Dit handboek biedt volop handvatten voor de invulling van participatie bij de verschillende planfiguren zoals het gemeentelijk omgevingsplan.

1.6 **Lessen uit twaalf jaar SOM**

Het vak heeft zich ontwikkeld. Hierna volgen negen van de meest opvallende inzichten die daaraan hebben bijgedragen.

1.6.1 **SOM is niet alleen een vak, maar ook een organisatiecompetentie**

De voornaamste ontwikkelingen hebben betrekking gehad op de ontwikkeling van het vak en de aanpak van omgevingsmanagement. Paragraaf 1.4 liet al zien dat omgevingsmanagement niet alleen een vak is, maar ook een organisatiecompetentie. Hierin moet een organisatie excelleren om haar strategie goed te kunnen uitvoeren en te kunnen waarmaken wat er buiten is beloofd. Wanneer de relatie met omgeving en stakeholders belangrijk is voor het goed kunnen uitvoeren van die strategie, vraagt dit iets van de hele organisatie. En niet alleen van de direct bij de omgeving betrokken afdelingen.

Een tool als de SOM-organisatiescan helpt in beeld te brengen hoe SOM in de organisatie is verankerd en welke verbeterpunten mogelijk zijn. Denk aan wat het betekent in ambitie, strategie, systemen, structuren, competentieontwikkeling, et cetera. Worden projectmanagers bijvoorbeeld alleen afgerekend op het binnen budget of planning blijven of wordt de relatie met de omgeving ook gemeten en telt dat mee in hun beoordeling? En hoe wordt de relatie met de omgeving gemonitord en hoe wordt daarop gestuurd? Welke kennissystemen zijn er waarin informatie over de omgeving beschikbaar wordt gemaakt? En hoe wordt de kwaliteit daarvan bewaakt?

Als vak heeft SOM grote stappen gemaakt, maar als organisatiecompetentie staat het anno 2022 nog aan het begin.

Van stakeholder acceptance tot stakeholder engagement Vooral bij het internationaal opererend bedrijfsleven werd en wordt de Engelse term ‘stakeholder acceptance’ gebruikt in rol, functie en afdelingsnaam. Deze organisaties kennen doorgaans ook de rol- of functiebeschrijving ‘non-technical risk manager’. Dit duidt gelijk de wijze waarop zij naar het vak van omgevingsmanagement kijken. Van binnen naar buiten en primair als risicobeheersing. Inmiddels is er een verschuiving gaande en leiden gesprekken en voortschrijdend inzicht ertoe dat steeds vaker de term ‘stakeholder engagement’ en de functie ‘stakeholder engagement manager’ gebruikt worden. Maar de cultuur van deze organisaties verandert minder snel dan de naam van een functie of afdeling.

1.6.2 **SOM kent een brede toepassing**

‘Moet SOM altijd zo groots worden ingezet?’ Nee, dat hoeft helemaal niet.

- SOM is uitermate geschikt voor grote, complexe projecten met veel issues en stakeholders. Van start tot en met implementatie, maar ook tussentijds overstappen naar SOM in dit type projecten loont.
- SOM kan ook goed op kleine projecten worden ingezet. Initiatiefnemers, projectleiding en omgevingsprofessionals hebben veel steun aan de SOM-filosofie en -aanpak, zonder dat alle stappen volgens het boekje worden doorlopen. Kleine projecten of trajecten vragen vaak een meer pragmatische aanpak. Als maar vanuit dezelfde principes wordt gewerkt is het vereenvoudigen van de aanpak geen probleem. De SOM-methode is een gids, een hulpmiddel en inspiratiebron, geen keurslijf.
- De SOM-filosofie, -principes en -aanpak lenen zich ook voor andersoortige trajecten. Denk aan onderhandelingen of verandertrajecten, verkenningen of bijvoorbeeld het opzetten van dialogosessies rond een bepaald vraagstuk.

1.6.3 **De noodzaak van het bouwen aan de gegunde toekomst**

Vooral in het bedrijfsleven, met name in de industrie, behoort de term ‘license to operate’ tot het jargon. Letterlijk betekent dit dat je als bedrijf toestemming (lees vergunning) hebt om de bedrijfsactiviteiten uit te voeren. Dit op voorwaarde dat het bedrijf zich houdt aan de wet en gemaakte afspraken. In feite geldt dit ook voor tal van andere organisaties. Een woningbouwcorporatie moet voldoen aan wet- en regelgeving en ook een gekozen bestuurder heeft mandaat om te besturen. De verkiezingen hebben hem dat mandaat verschaft, daarmee heeft de bestuurder een ‘license to operate’.

In het hier-en-nu kunnen doen waarvoor je toestemming hebt, is voor veel bedrijven, organisaties en dus ook bestuurders echter niet genoeg. Een bedrijf wil bijvoorbeeld langer bestaan dan de vergunning loopt, wil uitbreiden of in de nabije toekomst nieuwe activiteiten kunnen uitvoeren. Een bestuurder wil

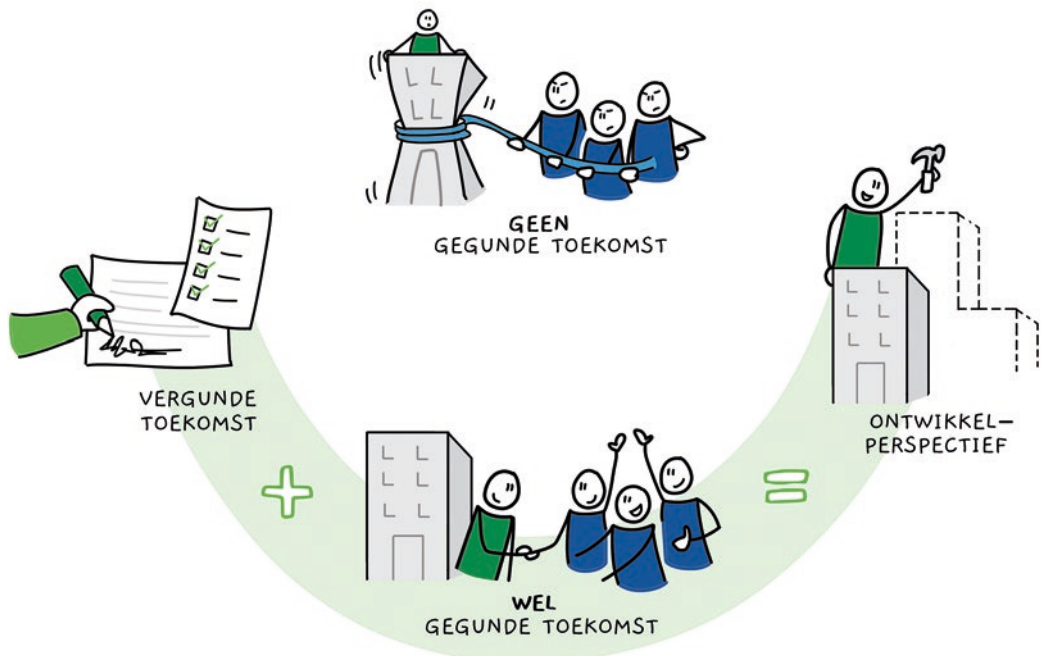
wellicht herkozen worden. In alle gevallen is het van belang dat de omgeving, de stakeholders, het bedrijf, de organisatie of de bestuurder een toekomst gunnen. Daarvoor werken ze aan een 'license to grow'.

Nieuwe Nederlandse terminologie

Omdat de term 'license to grow' veel onduidelijkheid met zich meebracht (het gaat namelijk meestal niet over groei) gebruik ik in het handboek nieuwe Nederlandse termen. Voor 'license to operate' is dat de vergunde toekomst (VGT), voor 'license to grow' de gegunde toekomst (GGT). De VGT betreft wat is afgesproken, toegezegd, vergund. Dat kan gaan over de vergunning van een bedrijf of de zittingstermijn van een verkozen bestuurder. De GGT doelt op de ruimte die een organisatie of bestuurder krijgt van de omgeving. Ruimte om hetzelfde langer te blijven doen of om nieuwe activiteiten te kunnen uitvoeren. Dus hoeveel ruimte in de brede zin van het woord wordt gegund.

De ervaring leert dat tussen het winnen of verliezen van de GGT en het vertalen daarvan naar impact op de VGT een vertraging van drie tot vijf jaar zit. Dus met de bestuurder wordt afgerekend bij de verkiezingen. En als het maatschappelijk klimaat zich tegen een organisatie richt, heeft dat consequenties voor bijvoorbeeld de benodigde vergunningen.

FIGUUR 2 De toekomst moet je verdienen: de gegunde toekomst



1.6.4 **SOM kan niet zonder (persoonlijk) leiderschap**

De introductie van SOM — en het daarmee vanuit een visie werken aan de gegunde toekomst, het bouwen aan een duurzame relatie met de omgeving — heeft consequenties voor de manier van werken van de organisatie. Die veranderingen vragen om leiderschap. Leiderschap van de omgevingsprofessional en leiderschap van de leiders van de organisatie.

Als omgevingsprofessional zul je, zo leert de ervaring, bij de introductie van de andere manier van werken tegen de nodige weerstand aanlopen. Die druk kan hoog oplopen. Zeker als je jong en relatief nieuw bent en moet opboksen tegen een oudere en machtige garde die de veranderingen niet zo ziet zitten. Dan moet je als omgevingsprofessional staan voor het gedachtegoed en weten waar je ruimte voor aanpassing kunt laten, waar je echt op je strepen moet gaan staan en hoe je dat doet.

Daar komt ook het leiderschap van de leiders in de organisatie om de hoek kijken. Zonder steun van de top van de organisatie ben je als omgevingsprofessional vaak kansloos. Het traject van steun verkrijgen van de leiders is dan ook je primaire opgave. Leiders zijn prioritaire stakeholders en die dien je ook als zodanig te behandelen. Zet de SOM-kwaliteiten en analyses in om tot een goede strategie te komen, die de leiders laat zien dat inzetten op SOM noodzakelijk is voor een gegunde toekomst van de organisatie. Hieronder een opsomming van geluiden van leiders en bestuurders, opgetekend tijdens SOM-opdrachten in de afgelopen twaalf jaar.

Omgevingsmanagement: angsten en vooroordelen Ondanks de successen die in de praktijk worden gerealiseerd, is niet iedereen voorstander van omgevingsmanagement. Er heersen angsten en vooroordelen. Hier volgt de top 9 van Nederlandse bestuurders:

- We moeten het gewoon beter uitleggen, dan snappen ze het vanzelf een keer!
- Laten we onze oren nu hangen naar partijen met een grote mond?
- Wie kent het probleem nu beter dan wij?
- Wij moeten zelf verantwoordelijkheid nemen!
- Alles wat we nu zeggen, kan later tegen ons gebruikt worden.
- Meepraten, oké. Meebeslissen? Ben je gek!
- Niets zeggen! We moeten geen slapende honden wakker maken.
- Waarom maken we ons zo kwetsbaar?
- Ach, het waait wel weer over. Dit verzet is tijdelijk.

Zoals gezegd, om dergelijke angsten en vooroordelen te overwinnen, is persoonlijk leiderschap, doorzettingsvermogen en overtuigingskracht van jou als omgevingsprofessional nodig en een goede SOM-strategie richting je eigen leiders. Meer hierover in de derde bouwsteen van dit boek.

1.6.5 **Vertrouwen verdient meer aandacht in de SOM-methode**

Eigenlijk is de SOM-methode dubbel over vertrouwen. Dat komt door het Harvard/mutual gains-gedachtegoed dat eraan ten grondslag ligt. Dat gaat ervan uit dat de belangen het werk doen (in onderhandelingen) en dat als de juiste belangen gediend worden, de oplossing volgt. Er wordt wel over vertrouwen gesproken, maar minder prominent. In latere publicaties over dit gedachtegoed staat meer over vertrouwen, maar nog steeds onderliggend.

De hiervoor beschreven trends in de samenleving laten zien hoe belangrijk vertrouwen is en dat vertrouwen meer aandacht verdient. Juist nu polarisering toeneemt en thema's als immigratie, energietransitie, 5G en omgaan met COVID-19 ons leren hoe broos vertrouwen is.

Gaat het om het voorspellen van het gedrag van stakeholders en het bepalen van de SOM-strategie, dan blijkt meer informatie over de staat van het onderlinge vertrouwen cruciaal te zijn. Daarom is het SOM-gedachtegoed substantieel uitgebreid met meer inzicht in de rol en werking van vertrouwen. Hierover meer in 'Bouwsteen 1: Werken vanuit een visie'.

1.6.6 **Omgaan met macht en invloed vraagt meer aandacht in de SOM-methode**

Het inzetten van macht en invloed compliceert het bouwen van vertrouwen. Omgaan met macht en invloed is van alledag en wordt meegenomen in de SOM-methode, maar is hierin geen leidende kracht. Juist omdat vertrouwen zo broos is, gelden er spelregels voor het inzetten van macht en invloed. Houd je je niet aan die regels, dan zal het vertrouwen afkalven. Zonder macht en invloed kan SOM echter ook niet werken. Ook al zijn het volgens sommigen vieze woorden, toch moet je de impact van macht en invloed op een SOM-proces niet onderschatten. Dat geldt niet alleen voor de initiatiefnemers, maar ook voor alle stakeholders in het proces. Die zijn zich, zo blijkt in de praktijk, lang niet altijd bewust van hoe ze omgaan met macht en invloed. Niet bewust van de macht die ze hebben en, hoe raar het ook klinkt, niet bewust van de macht en invloed die ze uitoefenen. Omdat macht en invloed op gespannen voet staan met vertrouwen, besteed ik in dit boek meer aandacht aan het omgaan met macht en invloed.

1.6.7 **SOM vraagt om meer handelingsperspectief en theoretische verdieping**

Met de jaren is het aantal sectoren en vakmensen die met het SOM-gedachtegoed werken sterk gegroeid. Er is veel vraag naar praktisch inzetbaar instrumentarium, afgaand op de aantallen deelnemers aan trainingen, het aantal verkochte handboeken, het aantal leden van de LinkedIn-groep Omgevingsmanagement en bijvoorbeeld vragen van klanten en vakgenoten.

In de afgelopen periode is al heel goed invulling gegeven aan deze behoefte aan praktisch inzetbaar instrumentarium. Denk aan het *Canvas Omgevingsmanage-*

ment — samen goed voorbereid richting stakeholders — van Johanneke de Lint, Thijs Kraassenberg en Roelof Benthem (2017). Of de uitgave *Joint Fact Finding* — samen op zoek naar feiten — van Jeroen Medema (2019), of *Dijken voor beginners*, naar een idee van Tom den Boer, gerealiseerd door hem, Bert Kappe en Kirsten Jeurink (2021). En verder zijn er omgevingsmanagementtoolboxen zoals SOM SET en de toolboxen van Rijkswaterstaat.

Hoewel er volop ontwikkeling is, blijft de vraag naar doorontwikkeling van het gedachtegoed en verrijking van het handelingsperspectief van de professional.

1.6.8 **SOM vraagt om zorgvuldige verankering in de organisatie**

SOM is, zoals gezegd, niet alleen een vak maar ook een organisatiecompetentie. Maar hoe borg je omgevingsmanagement nu in je organisatie? Die vraag beantwoord ik op twee manieren. Een meer technisch antwoord dat aangeeft waar in de organisatie een verankering van SOM nodig is en hoe dat er (organisatiekundig) vorm zou kunnen krijgen. Hiervoor maak ik speels gebruik van het 7S-model van McKinsey. Daarnaast schets ik hoe het proces van verankeren eruit zou kunnen zien. Dit is een veranderkundige opgave die ook een veranderkundige aanpak vraagt. In de vierde bouwsteen van de SOM-methode 'Verankering van SOM' kom ik daar uitvoerig op terug (paragraaf 17.5).

Zolang SOM niet serieus geborgd is in de organisatie, kun je je afvragen of de intenties om een duurzame relatie met de omgeving te bouwen wel oprecht zijn. Indien vooral Public Affairs, Communicatie en eventueel een team Omgevingsmanagement druk zijn met de relatie met de omgeving en de rest van de organisatie daar niet of nauwelijks naar omkijkt, ligt het voor de hand dat omgevingsmanagement vooral als risicobeheersing wordt gezien en niet als sleutel tot een gegunde toekomst.

In het afgelopen decennium is op dit vlak een aantal zaken naar voren gekomen. Zo lijkt de SOM-competentie in opvallend veel technocratische organisaties onderontwikkeld. Hiermee doel ik op organisaties waarbij technische expertise de kerncompetentie is voor het primaire proces van de organisatie.

Dat de SOM-competentie achterblijft, kan worden versterkt als dat primaire proces van landsbelang is en de technische top van die organisaties zich gesteund voelt door bijvoorbeeld de landelijke politiek. Beide dragen bij aan maakbaarheidsdenken en een gevoel van onaantastbaarheid, maar niet aan maatschappelijke sensitiviteit. Denk aan sectoren in de infrastructuur en energieproductie en -transport. Waarbij gezegd moet worden dat er in die sectoren ook organisaties zijn die dit hebben ingezien en al jaren aan structurele veranderingen werken.

Marc in vier antwoorden

Schrijver of adviseur?

‘Dit is weliswaar mijn tweede managementboek, maar ik ben geen schrijver. Al heb ik veel meer geschreven dan ik met mijn dyslexie en op basis van mijn basis-schooladvies ooit had durven vermoeden. Geen schrijver dus. Wel een denker met ideeën die voortkomen uit mijn engagement en die ik uit een soort van onzekerheid vertaal in modellen om te toetsen hoe houdbaar en toepasbaar ze zijn. Kan ik dat wat ik zie vertalen in een theorie? In een redeneerlijn? Staat het proces uit mijn hoofd op papier, dan toets ik het breed. Natuurlijk met mijn team, maar bijvoorbeeld ook met vakgenoten en met universiteiten. Zo groeit het gedachtegoed. Zo zorgen we ervoor dat mutual gains en SOM mee-evolueren met de uitdagingen waar we met elkaar in onze complexe samenleving voor staan.’

Hoe verhoudt schrijven zich tot je dagelijkse werk als adviseur?

‘Dat wat in mijn hoofd zit, heb ik altijd bij me. Dat vertaalt zich ook in mijn aanpak als adviseur en in hoe wij als bureau de opgaven van onze opdrachtgevers benaderen.

Een voorbeeld? Het gedachtegoed stelt dat mensen met een zwaarwegend belang vroegtijdig moeten worden betrokken. Zo, in één zin, klinkt dat simpel en logisch. De praktijk is weerbarstiger. Want hoewel er bij complexe opgaven veelal overlegtafels zijn, voldoet de samenstelling van die tafels lang niet altijd. Bijvoorbeeld omdat mensen met een zwaarwegend belang niet vertegenwoordigd zijn. Niet gevraagd, niet gewenst, óf ze willen zelf niet. Daarnaast komen wij regelmatig in situaties waarin mensen aan tafel zitten die er helemaal niet horen. Veranderen van de samenstelling van zo’n overlegtafel is dan een cruciale eerste stap in een traject. Het gedachtegoed vertaalt in een model maakt de noodzaak van zo’n ingreep inzichtelijk voor de opdrachtgevers. Eigenlijk is er continu een wisselwerking tussen gedachtegoed en praktijk. Mijn zoons die in Delft stevige bètastudies doen en hebben gedaan, lachen mij erom uit, maar ik noem mezelf graag een *pracademic*.’

Wanneer verslik jij je in je ontbijt?

‘Oh regelmatig. Ik verbaas me over het gemak waarmee emoties worden genegeerd in een kranteninterview. Als een vraaggesprek sec is gebaseerd op standpunten. Of hoe het in vredesnaam mogelijk is dat een topteam een gedegen rapport oplevert zonder een cruciale redeneerlijn te dubbelchecken.

Er is nog zoveel te doen. Er liggen enorme opgaven voor ons. De afgelopen jaren hebben we met elkaar mooie dingen gedaan. Laten zien dat het echt anders kan. We hebben een grote groep professionals opgeleid. Mensen uit verschillende werelden. Van gebiedsontwikkeling tot energie. Van zorg tot provinciaal bestuur. Het gedachtegoed verspreidt zich en bewijst zich. Tegelijkertijd verandert de wereld. Daar waar in mijn eerste boek uit 2010 belangen centraal stonden, noodzaakt de samenleving nu tot uitbreiding met factoren als vertrouwen, macht en spanning tussen partijen. Als ik me verslik in mijn ontbijt dan is het vaak omdat deze factoren niet worden gezien of worden genegeerd. Vaak omdat de complexiteit wordt geschuwd! Maar de vraagstukken zijn nou eenmaal complex. Dat kunnen we aan.'

En toch heb je de leukste baan die er is?

'Ja! Dat roep ik vaak en dat meen ik. Ik ben geëngageerd en wil een bijdrage leveren aan de maatschappelijke opgaven waar we voor staan. Hoe fijn is het dan als je dat elke dag kan doen. Dat je met ongelooflijk goede mensen oplossingen ontwikkelt die ons land beter maken voor iedereen die een belang heeft bij die desbetreffende opgave. Zorgen dat iedereen ertoe doet. Dat mag ik dagelijks doen als adviseur en af en toe dus ook als schrijver.'

- Geboren: Wageningen, 1962.
- Stapelaar: mavo, havo, lerarenopleiding, aardrijkskunde-biologie, Radboud Universiteit Beildswetenschappen.
- Eind jaren 80: milieuadviseur nationale en internationale milieuadviesbureaus.
- Vanaf jaren 90 in contact met (inmiddels bevriende) MIT-professor Lawrence Susskind en Frans Evers. Evers, Susskind en zijn bureau, het Consensus Building Institute, met David Fairman als een van de roergangers, zijn belangrijk geweest voor de ontwikkeling van Marc als adviseur. Susskind is een van de grondleggers van de Mutual Gains Approach. Frans Evers heeft in Nederland een netwerk van professionals opgebouwd.
- 2001: Partner bij Twynstra Gudde met onder andere als opdracht Maasvlakte 2.
- 2007: Winnaar ROA Adviesprijs voor 'Strategisch Omgevingsmanagement Maasvlakte 2'.
- 2010: *Handboek Strategisch OmgevingsManagement*.
- 2011: Start WessellinkVanZijst: experts in belangenmanagement.
- 2022: *Handboek Strategisch Omgevingsmanagement 2.0*.
- Altijd: Honger naar bijdragen aan vraagstukken die ertoe doen.

Als het spannend wordt, kiest iedereen voor zichzelf. De kranten staan iedere dag vol met voorbeelden. Projecten en maatschappelijke opgaven lopen hierdoor grote vertraging op. De uitweg lijkt simpel: zoeken naar een oplossing die goed is voor iedereen. Maar hoe doe je dat?

Strategisch OmgevingsManagement (SOM) is inmiddels volledig ingeburgerd en zelfs een vereiste methode bij veel complexe opgaven. Om je nog beter te ondersteunen bij het werken met SOM, is *Handboek Strategisch OmgevingsManagement* volledig vernieuwd in deze 2.0-versie. Met concrete handvatten voor het omgaan met tegenstellingen in de complexe omgeving krijg je als omgevingsprofessional, projectleider, manager en bestuurder het houvast dat je nodig hebt. Marc Wesselink heeft het omgaan met vertrouwen, macht en complexiteit verder uitgewerkt zowel in de onderliggende visie als in de aanpak en daarmee het mutual gains-gedachtegoed verrijkt en verdiept.



Marc Wesselink is expert in het omgaan met conflicterende belangen in maatschappelijke opgaven en complexe onderhandelingen. In samenwerking met universiteiten en specialisten over de hele wereld ontwikkelt hij het gedachtegoed van Strategisch OmgevingsManagement. In 2010 richtte hij samen met Hans van Zijst WesselinkVanZijst op, het bureau voor SOM-advies en -opleiding.

‘Werk aan een oplossing
waarbij stakeholders
uit eigen belang voor
samenwerking kiezen’

