

Uitkomsten Bestuurlijke Sectorbijeenkomst LEO, 13 mei 2019

De energietransitie voelen om die te managen

‘Energietransitie en inpassing zijn vanuit een mast goed voelbaar. Ik heb wekenlang bij veel projecten gekeken, want als wij het niet voelen met elkaar, hoe kunnen we het dan managen?’ Deze vraag stelde Manon van Beek, CEO van TenneT, andere bestuurders tijdens de bestuurlijke sectorbijeenkomst van het Lerend platform Energie & Omgeving (LEO). Ook Nienke Homan, gedeputeerde provincie Groningen, ervaart graag in de praktijk het gevoel van de energietransitie. Vanuit een mast is voor haar de Golden Circle van de energietransitie in eigen leefomgeving direct duidelijk. Manon en Nienke waren de plenaire sprekers tijdens de bestuurlijke sectorbijeenkomst.



Manon kijkt naar de big picture om beter in gesprek te kunnen met stakeholders. Een van de vragen die zij zich stelt is waarom TenneT bestaat. In eerste instantie is dat om te zorgen voor betrouwbare en veilige energievoorziening. Met zijn hoogspanningsinfrastructuur wil TenneT de drijvende kracht zijn om grootschalig duurzame energie te transporteren. Daarmee hebben zij grote impact op de leefomgeving en verbinding daarmee is dus belangrijk. Betrouwbaar zijn als bedrijf is belangrijk, en betrouwbaarheid is een groot begrip en een miljoen kleine dingen. Stakeholdermanagement is onder andere transparant zijn, het delen van informatie die anderen kan helpen en het met elkaar oplossen van dilemma's omdat dat je alleen niet lukt. Delen en je kwetsbaar opstellen maakt je ook sterk.

Nienke Homan heeft in Groningen te maken met gaswinning en aardbevingen. De aardbevingen maken dat er iets moet gebeuren (de “why” van de [Golden Circle](#)). Niet iedereen wil iets doen maar iedereen heeft wel het inzicht om voor zijn eigen leefomgeving te willen zorgen. Iedereen wil fijn wonen, dat is een gevoel, de kern. Je zal er iets aan bij willen dragen. Daarvan maakt zij gebruik in de energiedialoog. Het

grootste deel van de mensen weet wat belangrijk is in hun directe omgeving en wil daarvoor zorgen. Je moet dus zo snel mogelijk dicht bij de mensen komen. Je moet niet op het niveau van de bestuurders blijven hangen om te ontdekken hoe je wat moet doen. Met alleen zonnepanelen op daken gaan we het namelijk niet redden.



In een omgevingsmanagementplan wordt uiteindelijk in gesprek met de omgeving gekeken naar plekken voor windmolens en wat daarvoor in ruil kan worden teruggegeven. Een ander (coöperatie of ontwikkelaar) kan op die plek(ken) een windmolen mogelijk maken. Je geeft de regie terug aan de omgeving. De kracht is ontstaan vanuit particulieren en bedrijven die dit willen en door duidelijk te zijn. Je maakt gezamenlijk een stappenplan en doet af en toe een stapje terug.

De presentaties van Manon van Beek en Nienke Homan zijn op de vernieuwde LEO-website te vinden.

Na de inspirerende verhalen van Manon en Nienke, gingen de deelnemers in kleine groepen uiteen om verdieping te zoeken in het onderwerp. De verslagen van de groepsgesprekken staan hieronder.

RONDE 1 GESPREKKEN:

Ronde 1 en ronde 2, tafel 1 (case: Karin de Backer)

Hoe organiseer je strategisch stakeholdermanagement bij een grote organisatie?

In de case werd de situatie geschetst dat er binnen een grote organisatie mensen van verschillende afdelingen gesprekken hebben met dezelfde stakeholders over verschillende

onderwerpen/ontwikkelingen die wel raakvlakken met elkaar hebben. Daarnaast veronderstelt de buitenwereld dat mensen weten wat er allemaal binnen een bedrijf speelt. Hoe benut je kansen die strategisch stakeholdermanagement biedt. En welke rol speelt de bestuurder hierin. Tijdens de twee gespreksrondes werden er tips gegeven hoe dit beter georganiseerd kan worden. Hieronder de tips op een rij:

Rol van de bestuurder

- Leiderschap is een essentieel onderdeel. De top moet verbindend zijn. Leg dwarsverbanden en inspireer.
- Toon voorbeeldgedrag, richting interne directeuren en medewerkers, door ook zelf goede relaties op te bouwen met stakeholders.
- Borg in de bestuurlijke portefeuilles ook de gebiedsportefeuilles.
- Maak als bestuurder het onderwerp belangrijk door er aandacht aan te besteden en er over te vertellen.
- Belangrijk als bestuurder sensitief te zijn voor de ontwikkelingen en signaleer, indien nodig, dat er iets meer nodig is dan de standaard aanpak.
- Stel vragen, daag mensen uit.
- Beloon mensen die in dwarsverbanden werken. Bijvoorbeeld lead van de maand. Maak het leuk.
- Maar wees als bestuurder ook niet bang om de boel te ontwrichten om daarna weer samen op te kunnen bouwen. Randvoorwaarde is wel dat iedereen aangehaakt blijft.
- Doe een module verandermanagement bij Nijenrode.



Qua organisatie

- Zorg dat er rondom de specialisten generalisten lopen. Benader de markt generalistisch en stuur er indien nodig een specialist op af.
- Kies voor een gebiedsgebonden aanpak. Zorg voor 1 gezamenlijke gebiedsvisie (why). En hang de projecten hier onder als concrete invulling.

- Een netwerk is ontzettend belangrijk, communiceer en ontmoet. Vertel wat je doet en ontdek hoe je collega's kunt helpen.
- Zorg dat de informele en formele organisatie op elkaar aansluit. Organiseer eventueel extra overleg over de verschillende bedrijfsonderdelen heen.
- Gezamenlijke prestatie-indicatoren
- Organiseer indien mogelijk een vast aanspreekpunt voor de stakeholders
- Organiseer over de zuilen heen dat er verbinders zijn
- Voeg afdelingen indien nodig formeel samen
- Communiceer waar mensen mee bezig zijn

Verslag: Karin de Backer

Ronde 1, tafel 2 (case Nathalie Kaarls) Planning en participatie
--

Hoe kunnen bestuurders ervoor zorgen dat participatie niet alleen een 'moetje' is, maar een gedragen onderdeel van het gehele projectteam waar de juiste tijd voor wordt genomen?

<i>Participatie (Heart)</i>	↔	<i>Planning (Mind)</i>
Beginnen met breed ophalen wat speelt in de omgeving → hoeveel ruimte is er om input mee te nemen?		Draagvlak is nodig om project te laten slagen → er is wel een kantelpunt!

- Front end loading: vroege gesprekken leveren winst op in planning en resultaat
- ± 10% van de omgeving krijg je NIET mee
- Tip: benchmark stakeholders tevredenheidsonderzoek Sammer (grote infraprojecten); + 10% KPI
- Licence to operate → participatie
- Omgevingswet: help lokale overheden in participatieverplichting

Hoe krijg je SOM bij medewerkers in het hart?

- ♥ Bestuurlijk commitment
- ♥ Assesment nieuwe en oude medewerkers (intuïtieve nieuwsgierigheid)
- ♥ Opleiden
- ♥ Ruimte geven
- ♥ Niet ontwikkelbaar: laten gaan
- ♥ Hele team op infoavond, omgeving voelen
- ♥ Interne criticasters of decision makers meenemen naar buiten
- ♥ SOM mag op bestuurlijk niveau zwaarder worden belegd

Kansen

- “bewoners willen weer trots zijn op Shell”
- “de liefde voor grote technisch infraprojecten is er”

Verslag: Anne Melchers

Ronde 1, tafel 3 (case: Lida Rietveld)

De buitenwereld gaat sneller dan onze interne processen!

Rode draden/lessen uit het gesprek:

- Tip: werken met beelden/foto's: "picture tells a 1000 words and a 1000 pictures tell a story!"
- Quotes:
 - over de omgevingswet: "waar geen wil is, is een wet"
 - over inzetten van bestuurders: "olifanten spreken olifanten aan"
- Lokale kennis nodig voor betere besluitvorming
- Uitwisselen van info tussen organisaties hierin belangrijk!
- Niet alleen de lasten, maar ook de lusten verdelen in de regio
- Verwachtingsmanagement aan de voorkant: wat zijn de kaders? Hoe duidelijker de doelen, hoe beter
- "Als overheden elkaar tegenspreken, staat iedereen zwakker"
- Heel vroegtijdig met elkaar aan tafel: "als er nog niks in steen gebeiteld is"

Verslag: Jeroen Medema



Ronde 1, tafel 4 (case: Martijn Haarsma)

Rol bestuurder in transitie van buiten naar binnen denken

Van buiten naar binnen werken is voor sommige bedrijven in de energiebranche nog een hele tour. Op welk niveau zou de bestuurder het best zelf het dialoog aan kunnen gaan met zijn omgeving en wanneer laat hij/zij het over aan de eigen organisatie en wordt deze gevoed met een wens/kader/mandaat? De vernetwerking van de samenleving heeft ontegenzeggelijk gevolgen voor bedrijven die daar voorheen nooit over nadachten. Ooit, in een ver verleden werd omgevingsmanagement "conditionering" genoemd. Bedoeld om

ongenoegen te voorkomen in de omgeving. De tijden zijn veranderd en de interne projectcyclus ook omdat er veel meer onzekerheid in het begin van een project is. Van buiten naar binnen werken vraagt om nieuwe rollen, taken en verantwoordelijkheden. De omgevingsmanager is steeds meer een frontlijnwerker die zowel buiten als binnen veel werk heeft te verrichten. De conclusie van deze sessie: betrek de bestuurder actief bij deze verandering!

Verlag: Marc Rijnveld

Ronde 1, tafel 5 (case: Regien Arends)

Vergoeding voor tijdsinvestering stakeholders (burgers)

Er wordt voor projecten steeds vaker gevraagd aan stakeholders om mee te denken in een vroeg stadium van een project. Dat kost de stakeholders veel tijd (en dus soms ook geld). We bespraken of stakeholders/burgers een vergoeding moeten krijgen voor de uren die zij steken in de bijeenkomsten, ofwel de uren betaald krijgen?

Wat erkent wordt, is dat stakeholders kennis inbrengen en dat dat waardevol is. Maar welke waarde vertegenwoordigt dat dan? Deelnemers bespreken dat de kennis toevoeging door betrokken stakeholder een project beter maken. Keerzijde is dat bouwen op stakeholders (burgers, maar ook bedrijven) soms kwetsbaar is.

En naast de uren en de waarde die dat vertegenwoordigt, speelt dat het tempo hoog ligt. Dus ontwikkelaars, opdrachtgevers (publiek en privaat) vragen veel in korte tijd.



Herkenbare vragen, geven de deelnemers aan. Kun je kennis omzetten in geld? Wat doet dat met de (intrinsieke) motivatie en dus het belang welk iemand inbrengt? Een voorbeeld uit Australië geeft aan dat vrijwilligers op gegeven moment een vergoeding kregen, maar toen dat potje leeg was, zij niet meer wilden meewerken, volunteer-burn out noemden ze dat.

Onze analyse was dat dit ook kan gebeuren als we oneindig veel vragen en er nooit iets tegenover staat!

Dus wat is nu het beste om te doen? Ander voorbeeld is dat de mensen uit de Omgevingsraden niet vergoed worden voor de uren die zij erin steken, omdat de motivatie dan verandert en de kans groot is dat er dan een commerciële drive achter zit ipv opkomen voor je echte, eigen belang.

Onze 'conclusie' was dat er ook verschil is (en misschien gemaakt moet worden) in of een ontwikkeling iemand in de directe nabijheid raakt (PIMBY/NIMBY) of dat het meer over beleidsmatige vraagstukken gaat. Er is ook onderscheid te maken tussen korte termijn en lange termijn ontwikkelingen. Dat vraagt een ander gesprek, waar mogelijk ook andere mensen bij aan (moeten) schuiven.

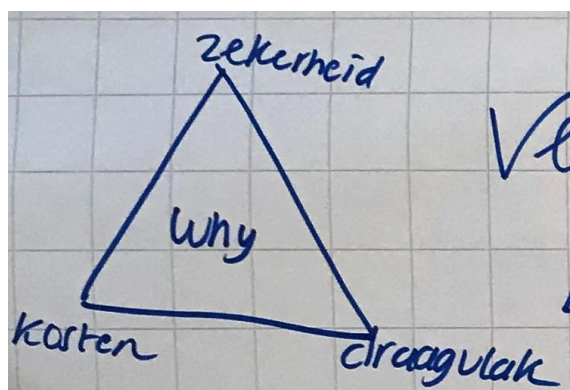
Onze 2e conclusie was dat mogelijk vacatie (of een vergoeding) passender is dan 'uurtje-factuurtje'. Dus je besluit dan om de kennis die wordt ingebracht te waarderen, ook in geld. Wees daar dan wel heel transparant over...

Verslag: Zita van Aggelen

Ronde 1, tafel 6 (case Nienke Homan)

Organisaties zijn nog niet ingericht om de Energietransitie en daarbij horend omgevingsmanagement echt goed uit te voeren.

Een flexibele schil is nodig om goed te kunnen anticiperen op wat er wanneer gevraagd wordt. Nu zie je vaak dat een organisatie bijvoorbeeld wel technische goed is ingericht, maar dat omgevingsmanagement te weinig aandacht krijgt en dat daar ook te weinig mensen voor zijn. Hier zou je als organisatie (vooral ook bij de overheid) flexibel mee om moeten kunnen gaan. Kijk goed wat er in welke fase nodig is en denk niet te veel in hokjes en afdelingen, maar kijk naar het algehele belang. Dit vraagt om een andere mindset en een transitie naar adaptieve organisaties.



Er zijn vaak meerdere belangen die niet altijd goed samengaan. Uiteindelijk moeten die allen terug naar de Why. Het gemeenschappelijke belang moet dus meer aandacht krijgen.

Verslag: Johanna Breuning

Ronde 1, tafel 7 (case: Eelco Bots)

Kwaliteit van omgevingsmanagement in de eigen organisatie

Bij *Holland Solar* is de ervaring dat aanleg van zonneparken op weerstand begint te stuiten. De ontwikkeling gaat heel hard. Verwachting is dat zonnevelden vanaf 2023 zonder SDE-subsidie gerealiseerd kunnen worden. Bij realisatie van projecten zal meer geld en menskracht voor omgevingsmanagement moeten worden ingeruimd. *Holland Solar* geeft de organisatie een 7 voor omgevingsmanagement: er is sprake van bewustwording en men is druk bezig met de organisatie van het omgevingsmanagement bij nieuwe projecten. De potentie om dit cijfer verder te verbeteren ligt vooral in het beter betrekken van gemeenten, zodat ze bijdragen aan realisatie. Nog te vaak hebben gemeente hoge duurzame ambities, maar geven ze niet thuis als het op realisatie van projecten binnen de gemeentegrenzen aankomt.



In *Flevoland* leidde de wildgroei aan windmolens tot protest. Ingezet wordt op het aanbrengen van meer lijn in windprojecten, door saneren en opschalen, waarbij eigenaren van weggesaneerde molens eerste trekkingsrecht krijgen op nieuwe molens (nieuw voor oud). Kernpunten van dit beleid:

- Creëer financieel belang in plaats van drang en druk
- Laat opbrengsten naar het hele gebied vloeien (gebiedsfonds)
- Mensen worden vaak pas wakker als er gebouwd gaat worden; ook dan moet de overheid het goede verhaal (Why) vertellen om te voorkomen dat mensen tegen worden. Participatie reikt verder dan de kring van ontwikkelaars en direct belanghebbenden.

Flevoland geeft zichzelf een 6. De potentie om dit cijfer te verbeteren ligt in het pro-actiever nadenken over de realisatiefase en het betrekken van niet direct belanghebbenden. Belangrijke les is dat dit beter gaat als je ervoor kunt zorgen dat sprake is van één initiatiefnemer.

TenneT geeft het omgevingsmanagement een 8. Recent zijn Europese Awards toegekend voor de wijze waarop de omgevingscommunicatie wordt uitgevoerd. TenneT heeft ook nieuwe dialoogformules ontwikkeld zoals informatiemarkten met inloop van 12 tot 17 uur. Belangrijk dat voldoende mensen en middelen worden gereserveerd om de hiervoor benodigde mensen in te huren en in te zetten. TenneT organiseerde afgelopen jaar rond de duizend informatiebijeenkomsten. Potentie voor verbetering zit in het interne alignment. Hiervoor wordt een reorganisatie doorgevoerd, waar de afdelingen omgevingsmanagement en communicatie worden samengevoegd. De verwachting is dat hierdoor sneller resultaat kan worden geboekt. Speciale aandacht gaat uit naar de situatie in Duitsland, waar TenneT wordt geconfronteerd met regionaal verzet, aangevoerd door Bundestagleden die zich profileren in hun kiesdistrict (Wahlkreis) en met verdeeldheid binnen de industrie. Dit zorgt voor veel vertraging en afnemend politiek draagvlak. Belangrijke lessen:

- Als de top niet op één lijn zit, begin er dan niet aan
- Zorg overal voor dezelfde antwoorden.

Een belangrijk inzicht voor *Windunie* is dat eigendom van grond niet voldoende is voor de legitimiteit van een project. Niet direct belanghebbende burgers voelen zich “eigenaar” van het landschap en moeten ook kunnen participeren. Het eigen omgevingsmanagement krijgt een onvoldoende, want bij het project Oostermoer (Drenthe) is de verdeeldheid toegenomen en groter dan bij aanvang van het project. Belangrijke lessen voor Windunie:

- Het helpt bij realisatie van windprojecten als sprake is van sterke bestuurders op alle bestuurslagen, die op één lijn zitten over de setting van het project.
- Zorg dat er ook meerwaarde is voor lagere overheden: zorg voor belang voor iedereen.

TenneT signaleert dat het zorgen voor meerwaarde bij aanleg van hoogspanningslijnen op gespannen voet staat met het gereguleerde karakter van het netbeheer. De toezichthouder staat niet toe netkosten hiervoor worden aangewend.

Verlag: Eric van Vliet

Ronde 1, tafel 8 (case: Marc Wesselink)

Eerst voorbeeldrol en verinnerlijken bestuurders, dan pas SOM breed implementeren!

Samenwerking tussen partijen wordt spannend wanneer het de strategie raakt. Of wanneer je muren moet slechten en prestatieverwachtingen moet gaan bijstellen. Je kunt het minder spannend maken – in positieve zin – door in eerste instantie op RvB niveau meer tijd uit te trekken en op dat niveau aandacht te geven aan de *Why*: wat is de toegevoegde waarde van de samenwerking? Wat is de bedoeling of het belangrijkste motief? Wanneer de RvB verdeeld is gaan er meerdere signalen de organisatie in. Machtsspel tussen bijvoorbeeld een CFO en een CIO voert dan de boventoon i.p.v. het gesprek over de *Why*. Dit alles houdt verandering tegen. Het systeem frustreert en er ontstaat een cultuur van: ‘ik word op iets anders afgerekend dan jij’. De gewenste cultuur gaat over samenwerken aan ‘de licence to grow and operate’. Je spreekt het technische hart niet aanspreekt aan door het gesprek te voeren over – te verbinden op wat echt urgent is zoals big data, waarom stakeholdersmanagement zo belangrijk is, bestaansrecht in de toekomst of de dagelijkse opgaven van de onderneming. Het effect daarvan centraal te stellen. Kortom, neem de tijd voor het echte gesprek over de persoonlijke as, de bestuurlijke en de organisatiekundige assen.

Wanneer mensen zich bij een verandering iets kunnen voorstellen, dan stel je ze instaat met hun grondhouding aan de slag te gaan. Maak het concreet door beelden naast elkaar te zetten. Dit heeft een vliegwielen effect. We verliezen nu te veel tijd. Misschien is de urgentie niet groot genoeg?

Bij samenwerking tussen partijen zou het niet moeten uitmaken waar je op de loonlijst staat, omdat het gaat om het slim combineren van competenties. Zo zou je a.d.v. een 'beauty contest' de ideale samenwerking kunnen vormgeven i.p.v. via een digitaal platform wat ten dienste staat van een inkoopafdeling. In de huidige context zie je te veel partijen, te versnipperd met te veel belangen. Je moet uitkijken – op je hoede zijn – in welke coalitie je stapt. De omgeving is te complex geworden en lastig te overzien. Daarom is aan essentieel om aan de voorkant de samenwerking te doorgronden voordat je je verliest in juridische structuren.

Conclusie is een lastige paradox

Meer centrale regie vanuit de overheid. Overheidsbedrijven die de regie nemen.

Versus innovatiekracht die bij centrale regie waarschijnlijk afneemt en daarmee de diversiteit aan oplossingen.

Verslag: Mirjam van Drimmelen

RONDE 2 GESPREKKEN:

Ronde 2, tafel 1 (case: Karin de Backer)

Hoe organiseer je strategisch stakeholdermanagement bij een grote organisatie?

Zie verslag bij ronde 1, tafel1.



Ronde 2, tafel 2 (case: Nathalie Kaarls)

Hoe krijgen we de burger mee in de Energietransitie

(aan tafel is dit thema bedacht, omdat draagvlak binnen organisaties bij deze deelnemers niet of minder relevant was)

Directe samenwerking met overheden is belangrijk. Zorg dat zij zich ook eigenaar voelen van de opgave en niet dat bijvoorbeeld de Netbeheerder de 'boeman' wordt. Hiervoor is het goed om belang te creëren; zorg dus dat bewoners kunnen meeprofiteren of begrijpen dat ze er iets voor terugkrijgen. Hiervoor is bestuurlijke moed nodig.

Zorg dat je niet van bovenaf alles bedenkt, maar geef alleen de kaders mee waarbinnen van onderaf gewerkt kan worden. Het nieuwe Klimaatakkoord is hiervan een mooi voorbeeld.

Om alle Nederlanders te bereiken moeten we een andere taal spreken zodat duidelijk is hoe wij er met z'n allen uiteindelijk beter van worden.

Verslag: Johanna Breuning



Ronde 2, tafel 3 (case: Lida Rietveld)

De buitenwereld gaat sneller dan onze interne processen!

Stedin leidt de discussie in met een presentatie over de case Zuidplaspolder, waar in het grensgebied tussen Stedin en Liander samen met TenneT een transformatorstation van enkele hectaren moet worden ingepast. Hoewel er 22 varianten waren onderzocht heeft het participatieproces een andere variant opgeleverd die voor alle partijen acceptabel was. Uit de presentatie en discussie over deze casus komen de volgende leerpunten naar voren:

Binnenwereld

- Straal gezamenlijkheid uit in de samenwerking tussen drie partijen.
- Voorbeeld van de breedte van een kabeltracé, waarvoor elke organisatie z'n eigen norm aanhoudt (8, 12 of 17 meter) en waar uiteindelijk voor 8 meter is gekozen.
- De buitenwereld wil vaak sneller antwoord dan de intern organisatie kan leveren. Zorg dat je intern de zaak scherp houdt door korte lijnen, dagelijkse contacten, elkaar bellen/opzoeken om af te stemmen. Maak de buitenwereld inzichtelijk en loop vaak de kamer binnen bij de technisch deskundigen.
- Op het juiste moment opschalen. Technisch deskundigen willen er soms te lang zelf uitkomen, denken niet van nature in termen van co-creatie o en zien opschalen als aantasting van hun beroepseer.
- Belangrijk om te sturen op early warning en eerlijke updates, waarin ook zaken die niet goed lopen worden benoemd.
- De omgevingswet vraagt om méér participatie: wen er dus maar aan!

Buitenwereld

- Belangrijkste spelregel: De Buitenwereld bepaalt, niet de techniek!
- Leg je belang iedere keer weer uit aan bestuurders, want het politieke bedrijf is te dynamisch om informatie uit eerdere gesprekken als bekend te veronderstellen
- Verplaats je in de ander en spreek olifantentaal: een omgevingsmanager kan niet onderhandelen met een bestuurder. Neem een directeur uit je eigen organisatie mee die de taal van bestuurders spreekt.
- Vraag wat bestuurders nodig hebben om hun Raad mee te nemen. Bijvoorbeeld dat je hier tot het hoogste niveau over onderhandeld hebt om eruit te komen. Dan weet een Raad dat de bestuurder tot het uiterste is gegaan.
- Visualiseer wat je nodig hebt.
- Ga mee naar de Raad of het College of neem ze mee naar het gebied.
- Laat bestuurders het verhaal vertellen
- Laat mensen zelf ook met varianten komen, zorg voor ruimte in het proces.

Verslag: Eric van Vliet

Ronde 2, tafel 4 (case: Martijn Haarsma)

Rol bestuurder in transitie van buiten naar binnen denken

Lessen

- Oplossingsruimte groter maken (voorbeeld koppeling van winvelden gas op Ameland koppelen aan duurzaamheidsambities). Dit vraagt om actief op zoek te gaan naar ideeën van buiten en op zoek te gaan waar je meerwaarde kan bieden.
- Verdiepen in de lokale situatie → welk probleem kan je lokaal en regionaal helpen oplossen?
- Kwetsbaar op durven stellen en bereidwillig zijn om hulp te vragen/mensen vragen mee te denken (“oprechte deemoedigheid”)
- Stel de collectieve agenda centraal. Wie maak je dan de probleemeigenaar? Moet je dat per se zelf zijn? Of kan je dit beter elders leggen om je belang gediend te krijgen?
 - Dit vraagt een andere rol van de bestuurder: “van bolwerk naar netwerk”
- Hoe kan je komen van een situatie waarin je zelf opereert vanuit het aanbod, naar een situatie waarin je een proces faciliteert en daarmee de vraag opwekt?

Verslag: Jeroen Medema

Ronde 2, tafel 5 (case: Regien Arends)
Vergoeding voor tijdsinvestering stakeholders

Regien Arends van TenneT heeft de case ingebracht, zij krijgt in projecten de vraag van stakeholders om voor de tijd die zij investeren in procesparticipatie vergoed te worden. Hoe ga je daarmee om? In het kader van de Omgevingswet is participeren in besluiten van de omgeving vereist, maar hoe gaan al die organisaties en burgers daarmee om? Als er veel speelt, kost het participeren ook veel tijd en daar hebben ze niet altijd budget voor. Het antwoord in deze groep deelnemers was duidelijk: "Nee, je kunt dit als overheid of initiatiefnemer niet vergoeden!". Vervolgens zijn we wat meer de diepte in gegaan. Een uurvergoeding is niet wenselijk, dan stimuleer je ook om er meer tijd in te stoppen dan nodig is. Je krijgt dan een kans op 'zelfrijzend bakmeel', iets wordt groter dan nodig is. Voor een stakeholder zou moeten gelden dat participatie de moeite waard is omdat de lusten of lasten die vanuit het besluit of het project voortkomen groot genoeg zijn. Hier invloed op uitoefenen moet de tijdsinvestering goed maken. Iedere stakeholder moet bereid zijn om er minimaal één contactmoment onbetaald in te stoppen. Er wordt ingebracht dat het voor overheden lastig is om bij grote specialistische projecten en besluiten de juiste mensen vrij te maken, en soms is de juiste kennis überhaupt niet aanwezig. VNG werkt aan een expertise pool waar lokale overheden uit kunnen putten in zo'n geval. Indien een stakeholder een concreet product (een visualisatie of onderzoek) oplevert en daarvoor betaalt krijgt, vind men het aan tafel wel logischer dat partijen betaald worden. Voor zulke opdrachten moeten wel heldere richtlijnen zijn. Het standaardiseren van zulke afwegingen zal ingewikkeld zijn, het blijft maatwerk.

Verlag: Anne Melchers



Ronde 2, tafel 7 (case: Eelco Bots)

Hoe functioneert omgevingsmanagement binnen jullie eigen organisatie?

Hoe ervaren jullie hoe omgevingsmanagement functioneert binnen jullie eigen organisatie? Welk cijfer geef je het en waarom? Wat maakt dat het functioneert zoals het doet? Wat kunnen wij daarvan leren?

Belangrijk is dat er draagvlak is voor de opgave waar omgevingsmanagement voor staat. Legitimatie via de beleving dat het bijdraagt aan de gewenste transitie. Succesvol omgevingsmanagement kweekt begrip voor een project. Dat ervaar je via de mate van participatie op elke niveau in een organisatie en daar buiten. Maak het persoonlijk voor alle werknemers, stakeholders en via hen hun omgeving. Neem in je aanpak van omgevingsmanagement iedereen serieus omdat mensen het verhaal over hun ervaring met jouw project doorvertellen, bijvoorbeeld op een verjaardagsfeestje. Juridische werkelijkheid versus de proces (betrekking) werkelijkheid waarin je mensen naar een ander perspectief kunt leiden. Soms is dit een rouwproces en dan is het nodig dat mensen eerst 'leeglopen' alvorens ze nieuw perspectief kunnen zien. Zich kwetsbaar mogen voelen in de zee van grote complexe projecten en veranderingen met veel afhankelijkheden, belangen en besluiten die moeten worden genomen. Storytelling is een interessante techniek en nodigt uit om te vertellen waar je vandaan komt (Why). Een belangrijke les is dat je snel en gemakkelijker te kort schiet omdat je het ook allemaal niet ziet. Wees daarin zelf ook kwetsbaar want dan creëer je neutrale grond.

Conclusie, kunnen ze naast elkaar bestaan?

Leiderschap op het niveau van de minister is nodig. Boegbeeldfunctie.

Via de dialoog bezig zijn met de transitie te realiseren.

Verslag: Mirjam van Drimmelen

Ronde 2, tafel 8 (case: Marc Wesselink)

Eerst voorbeeldrol en verinnerlijken bestuurders, dan pas SOM breed implementeren!

Veel mensen volgen een training Omgevingsmanagement en lopen vervolgens tegen een muur van onwillendheid op in hun eigen organisaties. Vooral als het spannend wordt. Dat bracht het gesprek op gang over hoe bestuurders dit zelf bespreekbaar kunnen maken. Dat is zeker geen instrumentele opgave maar een veel diepere die gaat over individuele drives. Je hebt eigenlijk een "coalition of the daring" nodig. Als bedrijf moet je niet alleen willen "nemen" maar ook willen "geven". Een interessante wending in het gesprek kwam voort uit de samenstelling van de tafel: zowel grote bedrijven als coöperaties worstelen met dezelfde vraag: wie willen wij zijn?

Uitsmijter van het gesprek:

We are still confused, but at a much higher level".

Verslag: Marc Rijnveld