

# BESTE VAKGENOOT

Dit is een boek voor jou, mijn partner in het communicatievak. Ik hoop dat het je inspireert, en dat het je handvatten geeft om een waardevolle rol te spelen in ieder omgevingsproces waar je bij betrokken bent. Niet langs de zijlijn, maar stevig midden in het speelveld!

Terugkijkend heb ik altijd de breedte van het communicatievak opgezocht. Dat begon al in 1997, toen ik bij het eerste bureau voor 'beleveniscommunicatie' werkte. In 2001 startte ik met Colette Forma bureau Moodies, het moodmaking lab, waarin wij inzichten uit de gedragspsychologie inzetten voor communicatievraagstukken. Van het restylen en ombouwen van zo'n 180 SEAT en Škoda showrooms – een ruimte communiceert immers ook! – via een cultuurveranderingstraject bij Amsterdam RAI, live events voor Flexa Couleur Locale en co-creatiesessies voor Wessanen tot een soap met eigen medewerkers van NS als hoofdrolspelers bij de introductie van de OV-chipkaart. Toen ik zo'n vijftien jaar later via een opdracht voor de Nationale Politie kennismaakte met strategisch omgevingsmanagement (SOM) bleek mijn rijke ervaring met gedragsverandering en communicatie een waardevolle aanvulling daarop.

- 4 Ik werkte ruim zeven jaar intensief samen met de grondleggers van SOM, Marc Wesselink en Hans van Zijst. Naast het begeleiden van heel verschillende omgevingsvraagstukken (natuur, geluid, verkeer, veiligheid, energie, natuurbegraven en zo meer) trainde ik honderden professionals in de SOM-methodiek en leidde ik co-trainers daarin op. Regelmatig namen communicatieadviseurs deel aan die trainingen. Het viel mij op dat zij vaak niet meteen zagen waar hun rol vanuit communicatie nu precies zit en wanneer ze moeten aanhaken bij een omgevingsproces. Maar als een proces spaak loopt, dan wordt dat meestal geweten aan 'de slechte communicatie'. Ook werken communicatieadviseurs vaak met andere modellen en aparte communicatieplannen, zonder een relatie te leggen met het

werk van de omgevingsmanager. Zonde, omdat de interactie met de omgeving een heel communicatief proces is, waarin de communicatieadviseur bij uitstek expertise kan inbrengen. De laatste jaren zet ik mij met mijn bedrijf ONswitch in om daar verandering in te brengen. Onder andere met dit boek.

Beste vakgenoot, met jouw kennis van taal en beeld, de leefwereld van belanghebbers, het voeren van dialogen en het beïnvloeden van gedrag kan jij een grote bijdrage leveren aan complexe omgevingsprocessen. Aan goede omgevingsanalyses, aan een gelijkwaardige dialoog tussen de organisatie en de omgeving. Aan het voorkomen van verrassingen, aan het wegen en meenemen van verschillende belangen. En aan het bouwen van duurzaam vertrouwen met stakeholders.

Pak je rol in dit mooie vakgebied, ga staan voor je expertise en kick ass! Ik wens je veel leesplezier.

**Monique Broekhoff,**

december 2023

# INHOUDSOPGAVE

- 4 BESTE VAKGENOOT
- 10 VOORDAT JE VERDER LEEST
- 14 **Hoofdstuk 1** | Waarom SOM-COM?
  - Hoe strategisch omgevingsmanagement (SOM) en communicatie (COM) elkaar aanvullen en versterken.
- 19 Een vakgenoot vertelt: Marcel Hoogsteder.
- 24 **Hoofdstuk 2** | Mutual Gains onderhandelen
  - Waarom je als communicatieadviseur een sterkere rol kan spelen in het omgevingsvak als je iets weet van 'Mutual Gains' onderhandelen. En wat dit inzicht betekent voor de manier waarop je een omgevingsanalyse maakt en een benaderingsstrategie ontwikkelt.
- 33 Een vakgenoot vertelt: Frans Evers.

## 38 **Hoofdstuk 3** | Standpunten, belangen en behoeftes

Het verschil tussen standpunten, belangen en behoeftes en de rol van waarden en normen. Plus twee praktische modellen om belangen en behoeftes te duiden.

47 Een vakgenoot vertelt: Karsten Schipperheijn.

## 51 **Hoofdstuk 4** | Het SOM-COM stappenplan

Praktische handvatten voor elke stap in het omgevingsproces, inclusief de rol van COM in elke stap.

60 Stap 1 – Opgave bepalen

63 Stap 2 – Issues en stakeholders inventariseren

70 Stap 3 – Omgevingsanalyse maken en prioriteiten stellen

82 Stap 4 – ANNA-gesprek voeren en analyse aanscherpen

90 Stap 5 – Benaderingsstrategie ontwikkelen

104 Stap 6 – SOM-COM plan uitwerken

114 Stap 7 – Dialoog voeren, participeren en onderhandelen

131 Stap 8 – Besluiten nemen en afspraken maken

136 Stap 9 – Evalueren en monitoren

138 Stap 10 – Uitvoeren

139 Een vakgenoot vertelt: Camiel Masselink.

144 **Hoofdstuk 5** | Strategische interventies

Vier omgevingsstrategieën en verschillende manieren om daar invulling aan te geven.

162 Een vakgenoot vertelt: Johan Simon.

166 **Hoofdstuk 6** | Beeldvorming en framing

De invloed van de publieke opinie op het omgevingsproces en de kracht van framing en reframing.

175 Een vakgenoot vertelt: Gonda Duivenvoorden.

179 **Hoofdstuk 7** | De omgevingswet

Een interview met Marion van der Voort over participatie en navolgbaarheid.

187 **Hoofdstuk 8** | Psychologie in het omgevingsproces

Een interview met Chantal van der Leest  
over verliesaversie en andere biases.

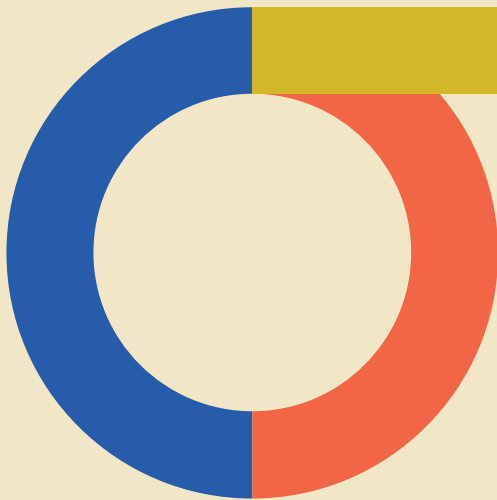
195 **Hoofdstuk 9** | Pak je rol!

Een interview met Elisa Salentijn over hoe  
je zorgt dat er naar je advies geluisterd wordt.

204 BRONNEN

206 DANK JULLIE WEL

# hoofdstuk 1



**WAAROM  
SOM-COM?**

Organisaties leren steeds meer over het omgaan met de omgeving: wat werkt goed en wat moet beter? Heel vaak loopt het goed. Maar we worden nog te vaak door schade en schande wijs. We varen op onderbuikgevoel, goede intenties en snel schakelen. En dat is niet altijd goed genoeg. Je loopt daarmee niet alleen het risico dat de voortgang van het project stagneert, maar ook dat je onderweg het vertrouwen van de omgeving verliest. En win dat dan maar weer eens terug!

## ○ Steeds meer aandacht voor de omgeving

In ons piepkleine en drukke land willen we elke vierkante meter benutten om te wonen, een pijp in de grond te steken, een windmolen te plaatsen, te recreëren of de natuur ruimte te geven. Vaak botsen daarbij de belangen. Tussen burgers en overheden, tussen ondernemers en omwonenden, tussen natuur en industrie, tussen overheden en ondernemers, en ook tussen overheden onderling. Plannen en projecten vertragen of sneuvelen zelfs als je de omgeving niet 'mee' krijgt. En grote, complexe opgaven zoals de energietransitie, de opvang van vluchtelingen of grootschalige renovaties van bruggen en kades in de stad komen niet van de grond zonder draagvlak, of in elk geval 'acceptatie'. Tel daarbij op dat we onder de Omgevingswet niet alleen integraal moeten ontwikkelen, maar zo nodig ook bij de rechter moeten kunnen aantonen dat belanghebbenden voldoende zijn betrokken in een proces. Daarnaast zijn ook burgerinitiatieven in opkomst. De buurt maakt zich niet alleen sterk voor een wipkip op de hoek van de straat, maar burgers werken ook samen aan lokaal opgewekte duurzame energie, of aan het vergroenen van woonwijken.

Kortom, de aandacht voor de omgeving neemt gestaag toe en steeds meer partijen nemen of krijgen een rol hierin.

## ○ Van SOM naar SOM-COM

Omgevingsmanagement is een snelgroeiend vakgebied, zonder strakke kaders en vaak zonder duidelijk belegde rollen. In de ene organisatie is de projectleider verantwoordelijk voor het omgevingsproces en wordt hij ondersteund door een communicatieadviseur. In andere organisaties is er een omgevingsmanager die



onderdeel is van het projectteam. En soms wordt de klus ‘het draagvlak regelen’ zelfs helemaal bij de communicatieadviseur gelegd. Gelukkig zijn veel organisaties bezig met een professionaliseringsslag. Ze huren expertise in, en ze investeren in het opleiden van hun medewerkers en in het ontwikkelen van visie, beleid en systemen.

Het valt mij op dat er vooral veel aandacht is voor de ontwikkeling van omgevingsmanagement, en minder voor omgevings*communicatie*. Vaak wordt de communicatieadviseur pas aangehaakt ‘als we naar buiten gaan’. En dat is jammer. Want een groot deel van het werk van de omgevingsmanager bestaat uit communiceren. Intern, met alle verschillende partijen binnen de organisatie, die zelden op één lijn zitten. En extern, met ambtenaren en bestuurders van gemeentes, provincies en ministeries. Met ondernemers, met leveranciers, met omwonenden en belangengroepen.

Waarom zou je de communicatieadviseur pas inschakelen als er een kernboodschap moet worden geschreven, een projectwebsite moet worden gemaakt of een informatieavond moet worden georganiseerd? Het nadenken over communicatie begint al bij de start van een opgave, als de contouren nog maar met potlood op papier zijn gezet.

De communicatieadviseur staat wat mij betreft vanaf het eerste moment naast de omgevingsmanager! Ik merk in mijn werkpraktijk dagelijks dat omgevingsprocessen zorgvuldiger verlopen en meer resultaat opleveren als SOM (strategisch omgevingsmanagement) en COM (communicatie) nauw samenwerken.

## 12

Samenwerken begint bij een gedeelde taal en een gedeelde werkwijze. Met SOM-COM bouw ik voort op de SOM-methodiek. Deze praktische methode, ontwikkeld op het gedachtegoed van de Mutual Gains Approach, is bewezen effectief en geldt onder omgevingsmanagers inmiddels als de professionele standaard. In dit boek neem ik jou als communicatieadviseur mee in de belangrijkste elementen van de SOM-aanpak en laat ik zien hoe jij die met COM nog veel beter maakt.

## ○ De toegevoegde waarde van de communicatieadviseur

Wat is nu precies de rol van de omgevingsmanager, en wat is de rol van de communicatieadviseur in het omgevingsproces? De rolverdeling verschilt per organisatie, soms zelfs per project, en is mede afhankelijk van de competenties van medewerkers. Er zijn communicatief goed onderlegde omgevingsmanagers, en communicatieadviseurs die zelf met stakeholders in gesprek gaan.

Een sluitend antwoord is er niet, maar in hoofdstuk 4 geef ik aan wat ieders specifieke toegevoegde waarde kan zijn in de verschillende stappen van het omgevingsproces.

Maar dat jouw bijdrage als communicatieadviseur superbelangrijk is, blijkt wel uit het feit dat het bijna altijd aan 'de communicatie' lag, als een project vastloopt of op weerstand stuit. Omgevingsmanagement is een heel communicatief vak en wie weet er nou meer van communicatie dan jij? Juist!