

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 kennismakte 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

■ Voorwoord van Marc Wesselink bij de tweede druk

De afgelopen twintig jaar heb ik mij met veel plezier en toewijding ingezet voor het professionaliseren van belangenmanagement in Nederland en buitenland. Zodat er minder maatschappelijke waarde verloren gaat. En zodat partijen met verschillende belangen samen tot betere oplossingen komen en gaandeweg het onderling vertrouwen versterken.

Ik ontwikkelde Strategisch OmgevingsManagement (SOM) als methodiek om professionals een stevig houvast te geven, vanuit een waardevolle visie: de Mutual Gains Approach. Met het boek dat je nu in handen hebt, maakt Monique SOM toegankelijk voor communicatieprofessionals, zodat SOM en COM goed kunnen samenwerken aan complexe opgaven. Vanuit mutual gains, en vanuit een gedeelde taal. Dat juich ik van harte toe!

Meer weten over SOM? Lees Marcs' Handboek Strategisch Omgevingsmanagement 2.0 (Boom, 2022)

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

VOORDAT JE VERDER LEEST

● Welke rol heb jij eigenlijk?

De verantwoordelijkheid voor het omgevingsproces, de stakeholderdialoog of de participatie is bij verschillende organisaties anders belegd. Provincies en grote gemeenten werken vaak met omgevingsmanagers, of projectleiders die omgevingsmanagement in hun portefeuille hebben. Zij haken communicatieadviseurs in de regel pas aan, zodra ze een kernboodschap nodig hebben of er een projectwebsite moet worden gemaakt. In kleinere gemeenten wordt het participatietraject meestal juist helemaal bij de afdeling Communicatie belegd. Private initiatiefnemers huren de omgevingsexpertise vaak in. En bij sommige organisaties worden de functies omgevingsmanagement en communicatie in één afdeling samengevoegd. Alle smaken zijn mogelijk.

Het woord ‘communicatieadviseur’ zegt vaak weinig. Sommigen zijn woordvoerder, of strategisch adviseur op directieniveau. Anderen maken websites of informatiebrieven, weer anderen organiseren de inloopavond. Bij omgevingsmanagement is dat net zo. Je hebt de meer technische types, je hebt omgevingsmanagers die voornamelijk vergunningen regelen en je hebt degenen die strategisch omgevingsmanagement op hun visitekaartje hebben staan.

10

Als ik zeg dat SOM en COM vanaf het eerste moment moeten samenwerken, dan heb ik het eigenlijk over de invulling van de rollen, bij welke persoon en in welke functie die ook belegd zijn. Is er in jouw organisatie helemaal geen omgevingsmanager om mee samen te werken? Bedenk dan wie verantwoordelijk is voor die rol. Wie voert de onderhandelingen, de keukentafelgesprekken, wie haalt de omgevingsbelangen op en bereidt de besluitvorming voor? Bekijk samen met diegene hoe je de rollen en taken verdeelt. Kom je erachter dat jouw opdrachtgever verwacht dat jij al die taken op je neemt, vraag je dan af of die rol bij je past en of je er genoeg tijd voor krijgt. Omgevingsgericht werken vraagt kennis, tijd en zorgvuldigheid. Dat doe je er niet zomaar even ‘bij’.

Ik denk dat dit boek interessant is voor iedereen die met veel verschillende belangen te maken heeft. Dus, als je zo verder leest, vraag je dan steeds af: wat moet er gebeuren, wie heeft welke rol en waar kan ik mijn expertise het beste inbrengen? Zo haal je het meeste uit dit boek, welke functie je ook hebt!

● SOM en SOM-COM

SOM staat voor strategisch omgevingsmanagement en is ontwikkeld door Marc Wesselink. In zijn Handboek Strategisch OmgevingsManagement 2.0 (Boom, 2022) vind je zijn meest recente inzichten en een update van de SOM-cirkel zoals die al vele jaren wordt toegepast binnen zowel commerciële als (semi-) overheidsorganisaties. SOM-COM is gebaseerd op deze methodiek met als verschil dat de factor ‘communicatie’ in elke stap is meegenomen. Hierdoor zitten er wat verschillen tussen de oorspronkelijke SOM-cirkel en het gebruikte stappenplan in dit boek. Maar iedereen die SOM kent, zal die stappen ook herkennen. Juist door een gedeelde taal kunnen SOM en COM beter samenwerken.

● Omgeving, belanghebbenden, stakeholders, partijen

In dit boek gebruik ik deze termen door elkaar. Maar ik bedoel er hetzelfde mee, namelijk alles en iedereen op wie een project, programma of een opgave impact heeft. Iedereen die er een belang bij heeft of die er op een of andere manier bij betrokken is. Extern én intern. Burger én overheid. Politiek én ambtenarij. Non-profit, NGO én commercieel. En ook partijen die zich inzetten voor belanghebbenden die zich niet zelf kunnen uitspreken, zoals flora, fauna en ecologie.

● Omgevingsproces en omgevingsdialoog

Ook deze termen gebruik ik afwisselend. Met beide bedoel ik de stappen die je doorloopt om samen met, of met inbreng van de omgeving tot duurzame oplossingen te komen. Oplossingen waarbij zoveel mogelijk rekening is gehouden

met alle verschillende belangen. Dat hoeft niet altijd een intensief participatietraject te zijn; soms is het informeren van stakeholders al voldoende. Dit hangt af van het onderwerp, de opgave en de manier waarop besluitvorming plaatsvindt.

- **Zorgvuldig proces**

Hiermee bedoel ik een transparante en navolgbare aanpak, waarin de inbreng van iedereen ertoe doet, waarin belangen zo goed mogelijk worden gewogen en waarin de besluitvorming uitlegbaar is.

- **Benaderingsstrategie en communicatiestrategie**

Met een benaderingsstrategie bedoel ik de wijze waarop je de omgeving benadert en belanghebbenden tegemoet treedt. Het is de integrale strategie waarin SOM en COM op elkaar zijn afgestemd en elkaar versterken. De communicatiestrategie is daar dus een onderdeel van.

- **Project, programma, opgave**

Soms sta je voor een opgave, bijvoorbeeld de energietransitie. Soms werk je aan een programma, bijvoorbeeld Zorg voor de jeugd. En soms werk je aan een concreet project, zoals een wegverbreding of de introductie van een mobiele app voor de registratie van faunabeheer. De basisprincipes van SOM-COM zijn op alle drie van toepassing. Als ik het over een project heb, kan je daar dus ook 'opgave' of 'programma' lezen.

Het is daarbij goed te bedenken dat niet ieder omgevingsproces over de fysieke ruimte gaat. Misschien wel als je bij ProRail of Rijkswaterstaat werkt, maar je kunt SOM-COM bijvoorbeeld ook toepassen bij het ontwikkelen van een aanpak om eenzaamheid bij ouderen tegen te gaan, waarbij meerdere gemeentes en zorginstanties samenwerken.

● Draagvlak

Deze term verwijst naar de mate van steun, goedkeuring of acceptatie die een idee, plan, beslissing, beleid of project krijgt van individuen, groepen of de samenleving als geheel. Het is een maatstaf voor hoeveel mensen het eens zijn met een bepaalde actie. Maar draagvlak is moeilijk te meten, al was het maar omdat ‘tegenstanders’ zich doorgaans sterker laten horen dan ‘voorstanders’, of ‘ja, mits-ers’. Je kunt natuurlijk een brede enquête inzetten, maar ook dan bestaat het risico dat vooral tegenstanders die invullen.

In enkele gevallen is draagvlak wel goed meetbaar. Als bij woningcorporaties 70 procent van de bewoners instemt met een renovatievoorstel, dan wordt dat voorstel juridisch als redelijk gezien, en kan het in principe worden uitgevoerd.

Overigens is het krijgen van draagvlak niet het doel van SOM-COM. Het doel is een zorgvuldig, voorspelbaar en navolgbaar proces, waarin alle belangen zijn gewogen voordat besluitvorming plaatsvindt, en waarin structureel wordt gewerkt aan het bouwen van wederzijds vertrouwen.

● Hij, zij, die

Ik zal eerlijk zijn: ik heb me er gemakkelijk vanaf gemaakt door overal ‘hij’ te gebruiken. Daar kan je dus ook ‘zij’ of ‘die’ lezen.