

RIJNCONSULT/NCOD WHITE PAPER

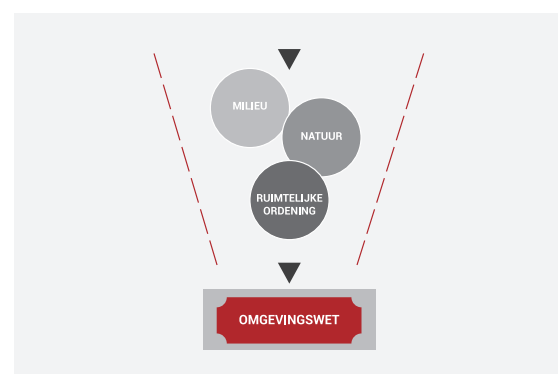
VISIE
OMGEVINGSWET

Met de komst van de nieuwe Omgevingswet wordt een groot aantal bestaande wetten en algemene maatregelen van bestuur vervangen en gesignaleerde knelpunten in het omgevingsrecht aangepakt. De Rijksoverheid wil met de invoering van één wet voor de hele leefomgeving het omgevingsrecht eenvoudiger en inzichtelijker maken en vraagstukken bij de oorsprong aanpakken. De Omgevingswet maakt het mogelijk om lokale vraagstukken ook echt lokaal op te lossen en houdt rekening met regionale verschillen, zoals stedelijke groei en bevolkingskrimp. Gemeenten vervullen hierin een spin-in-het-web functie: zij krijgen meer keuzevrijheid om op lokaal niveau in te spelen op de behoeften van initiatiefnemers en belanghebbenden. Diverse veranderingen maken van de Omgevingswet een complexe transitie. Qua impact spreken sommigen over 'de vierde decentralisatie'.

Waar is de wet op gericht

De Omgevingswet wil een duurzame samenleving stimuleren waarbij het borgen van de kwaliteit van de leefomgeving en ontwikkeling hand in hand gaan. Sleutelbegrippen zijn 'eenvoud' en 'efficiency'. Daartoe wordt o.a. ingezet op het versimpelen en versnellen van de besluitvorming en het verhogen van het gebruiksgemak. Geen eindeloze procedures maar voorspelbare en transparante regelgeving met minder noodzakelijke vergunningen. Dat biedt zekerheid aan de ene kant en laat ruimte aan dynamiek aan de andere kant. Waarbij burgers die zich beschermd weten en niet bij voorbaat alles is dichtgetimmerd. Daarnaast moet de wet de samenwerking tussen dorpen, steden en regio's verbeteren waarbij er ruimte is voor lokaal maatwerk en meer bestuurlijke

afwegingsruimte. Ook wil de wet een samenhangende benadering tussen beleid en uitvoering ondersteunen en sturen op een actieve en kwalitatief goede uitvoering. Waarbij bestuurders geprikkeld worden tot *actief* in plaats van defensief gedrag op basis van vertrouwen en verantwoordelijkheid.



Zes kerninstrumenten ondersteunend aan de doelen

Om deze doelen van de Omgevingswet te bereiken stuurt de wet op het gebruiken van zes kerninstrumenten. Deze instrumenten moeten eenheid aanbrengen in de wijze en structuur van normstelling, planontwikkeling en besluitvorming. Voor gemeenten zijn dit: omgevingsvisie; programma; algemene regels (AMvB's); omgevingsplan; omgevingsvergunning en het projectbesluit. Naast deze kerninstrumenten stuurt de gemeente met haar (hernieuwd) dienstverleningsconcept en de wijze waarop Toezicht & handhaving plaatsvindt.

Wisseling van perspectief nodig

In de nieuwe manier van werken is een wisseling van perspectief nodig. Allereerst is er behoefte aan een meer 'holistische benadering'. De overgang van bestemmingsplannen naar één omgevingsplan, vraagt van gemeenten om een integrale kijk op zaken aan te nemen. Het duiden van alle ruimtelijke ontwikkelingen in de gemeente en daarbuiten en een belangenafweging over meerdere sectoren heen voor het ondersteunen van een initiatief, vraagt een integrale aanpak. Dit betekent dat gemeenten verder moeten kijken dan hun eigen grenzen en dat de samenwerking met andere partijen uit de keten meer op de voorgrond komt te staan. Op het gebied van netwerkorganiseren moeten veel gemeenten nog een extra slag maken in de relatie tot hun regionale partners, zoals provincie, waterschappen, buurgemeenten en andere organisaties. De samenwerking zal veel intensiever zijn en er zullen nieuwe organiseervormen ontstaan. Met name in de beginfase zal dat meer onvoorspelbare juridische consequenties kunnen hebben en invloed hebben op bijvoorbeeld begrotingssystematiek.

Ook gaat perspectiefwisseling over de veranderende rol van de overheid. De overheid is niet meer de almachtige bepaler of toetsers van wat kan en mag gebeuren, maar veel meer een 'regisseur'. De burger komt meer en meer centraal te staan. Dit vergt van professionals dat ze de overgang maken van een besluitvormende rol naar een meer faciliterende

rol. Belangrijk hierbij is de basisbenadering van een ingediend initiatief. In het licht van de Omgevingswet verandert deze van: "nee, tenzij" naar: "ja, mits". Dus geen bureaucratische reflexen meer, maar meebewegen vanuit een basis van vertrouwen en verantwoordelijkheid. Dat klinkt eenvoudiger dan dat het is. Mensen zijn gewend om decennia lang op een bepaalde manier te werken, waarbij onzekerheidsreductie centraal stond. Nu wordt er van ze gevraagd om oude patronen los te laten en een andere positie in te nemen.

Participatief ontwikkelen van een nieuwe samenleving

Deze ontwikkeling past in een samenleving waarin het debat over hoe we haar inrichten steeds luider wordt. Hoe verhouden we ons tot de rest van Europa en de wereld daarbuiten? Hoe gaan we om met nieuwkomers? Hoe richten we onze steden en dorpen zo in dat iedereen optimaal samen kan

"Dus geen bureaucratische reflexen meer, maar meebewegen vanuit een basis van vertrouwen en verantwoordelijkheid."

leven? Hoe gaan we om met onze openbare ruimte? Een ding staat vast: we moeten het samen oplossen. En we moeten het zélf oplossen. Ofwel, het antwoord moet komen van het samenspel van burgers, bedrijven, professionals en overheden. De klassieke verzorgingsstaat is overgegaan naar participatiemaatschappij waarin de mondige en zelfstandige burgers het voortouw nemen. Zo ontstaat er een nieuwe balans tussen overheid, maatschappelijk middenveld en de private sector, gekenmerkt door meer en nieuwe netwerken. Dit gaat gepaard met privatisering, deregulering en verschuiving van verantwoordelijkheden.

Er is sprake van meer informele, tijdelijke en horizontale relaties rond 'single issues' en als gevolg van doorgaande trends als individualisering en ontzui-ling. Individuen verbinden zich op andere, dynami-

sche manieren. In de zogenaamde doe-democratie is geen sprake meer van burgerparticipatie, maar van overheidsparticipatie. Burgers zullen zaken anders doen - of niet meer doen - en zich zelfs tegen het overheidsbeleid kunnen verzetten. Het zal leiden tot een grotere variëteit waar we als samenleving ruimte aan willen geven. Bijvoorbeeld, het oprichten van een nieuw kunstwerk in de stad gefinancierd door crowdfunding, gecoördineerd via facebook.

Deze ontwikkeling wordt ook wel geduid als het 'samenwerkend organiseren', waarbij de eenheid van denken bij de organisatie van werk, niet het bedrijf, publieke organisatie (hiërarchie) of de markt (transactie) is, maar de kleinste bouwstenen: mens en middel. Ik en mijn laptop, als organiserend vermogen en kleinste deel van het geheel. Vanuit het kleinste geheel kun je alles maken door verbindingen te leggen. Daarbij staan organisaties niet op zichzelf maar hebben ze te maken met een omgeving die steeds groter wordt en steeds meer in verbinding staat met elkaar.

Zo kan de samenleving de kracht aanboren van de 'nieuwe mens' die een overheid zoekt die regisseert maar vooral ook faciliteert en durft aan te haken bij de kracht van verbonden individuen. En herdefinieert de overheid haar eigen rol: de hoofdlijnen neerleggen en bewaken op terreinen als veiligheid, infrastructuur, water en energie.

Dit vraagt van bestuurders dat ze de actieve dialoog zoeken met haar burgers. Participatief besturen, waarbij samenleving en bestuur samen werken aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken, is een kansrijke ontwikkeling voor gemeenten. Wel moeten gemeenteraden, colleges, organisaties en de samenleving actief leren omgaan met de gewijzigde relatie tussen gemeenten en burgers. De Omgevingswet zien wij als een van de dragers om - via een ontwikkelingsgerichte en participatieve wijze - het proces van samenwerking tussen overheid en samenleving verder vorm te geven. De implementatie van de Omgevingswet biedt gemeenten daartoe een uitermate uitdagende leeromgeving.

Houding en gedrag cruciale succesfactor omgevingswet

De verandering in de manier van werken zal een enorme impact hebben op gemeenten en spelers in de keten. Niet alleen vanuit een organisatorisch en bedrijfsmatig perspectief, maar vooral op het gebied van leiderschap en cultuur. De minister van I&M heeft aangegeven dat houding & gedrag voor 80% zal bepalen of de implementatie van de Omgevingswet een succes wordt. De overige 20% wordt bepaald door de instrumenten. Als de kaders minder scherp zijn en het gedrag bepalender voor succes, hoe ga je dan werken vanuit vertrouwen en verantwoordelijkheid? Hoe laat je defensieve regelgeving los en beweeg je naar meer dynamiek en maatwerk? In het antwoord bieden op deze vragen is het cruciaal dat goed leiderschap getoond wordt. Het juiste voorbeeld geven, zelfkritisch durven zijn en ruimte bieden voor ontwikkeling is van essentieel belang om te ontwikkelen naar de gewenste cultuur. Aandacht voor houding en gedrag zijn in dat kader onmisbaar.

Nieuwe vaardigheden: Een verandering van houding en gedrag betekent onder meer het actief ontwikkelen aan een aantal kritische vaardigheden voor het werken met de Omgevingswet:

Creativiteit: van 'nee tenzij' naar 'ja mits' door creatieve oplossingen te zoeken binnen de ruimte die er is;

Integraal denken: bij vraagstukken, over het eigen beleidsveld heen kunnen kijken om impact breder te bepalen;

Verantwoordelijkheid: het enerzijds creëren van meer ruimte vraagt anderzijds om het (durven) nemen van verantwoordelijkheid. Ook als er bij tegenstrijdige belangen toch een beslissing genomen moet worden;

Vertrouwen: als er minder regels zijn, vraagt dat om vertrouwen in zowel collega's als burgers, instellingen en bedrijven;

Samenwerken: als de structuur in mindere mate bepaalt hoe er wordt samengewerkt, doet dat een groter beroep op de eigen vaardigheden om samen te werken. Niet alleen binnen de gemeente, maar ook met externe partijen;

Kritisch denken: minder centrale regels vraagt om een groter probleemoplossend vermogen.

Overige kritische succesfactoren

Processen en structuur

Naast houding en gedrag als cruciale succesfactor zijn er andere factoren die van invloed zijn op een succesvolle implementatie. Om het integraal denken en werken te ondersteunen is het nodig om kritisch naar de processen en structuur van de organisatie te kijken. Als je als gemeente integraal naar RO vraagstukken wil kijken zal de organisatie van de gemeente daarop moeten aansluiten. Dit vraagt om het actief investeren in een cultuur van samenwerking en 'over de schutting heen kijken'. Ben je als domein in staat verbindingen te leggen naar aanverwante domeinen en vakgebieden waarop de Omgevingswet ook een factor van invloed is (zoals het sociaal domein)?

Betrekken bestuur

Het is ook van belang het bestuur vroeg in het proces mee te nemen in de ontwikkelingen en ook daar een integrale manier van kijken en werken te initiëren. De Omgevingswet heeft effect op alle portefeuilles binnen het bestuur. Goede uitwisseling, intervisie en samenwerking binnen het bestuur is nodig en randvoorwaardelijk om bovengenoemde perspectiefwisseling tot stand te brengen. De tijden zijn voorbij dat het ruimtelijke domein de heerschappij heeft van de wethouder RO. Investeer tijdig in de relatie met lokale partners (met name provincie, waterschap en regiogemeenten). Trek samen op om bij kennisontwikkeling over de nieuwe Omgevingswet door het beleggen van gezamenlijke workshops en mini-seminars. Dit draagt bij aan het ontwikkelen van een 'common ground' en zal de implementatie ten goede komen.

Uitdagend competentie-ontwikkelingsprogramma

Rol- en perspectiefwisseling van de professional vraagt om een uitdagend competentie-ontwikkelingsprogramma voor de medewerkers waarin aan de nieuwe vaardigheden wordt gewerkt. Een programma dat energie creëert en zoveel mogelijk de dagelijkse praktijk betreft. Aangezien de praktijk zich aan het ontwikkelen is biedt het ontwikkelprogramma kansen om kennis en inzichten die daar

ontstaan terug te laten vloeien in het implementatieproces. Hier ontstaat een dubbele win. Investeren in competentieontwikkeling levert direct toegevoegde waarde voor de organisatie op en mobiliseert de medewerkers rondom een urgent thema. Zet daarom een participatieve en ontwikkelgerichte leeromgeving op als vehicle voor de implementatie en breng zoveel mogelijk lagen van de organisatie hierin samen.



Gegevensbeheer op orde

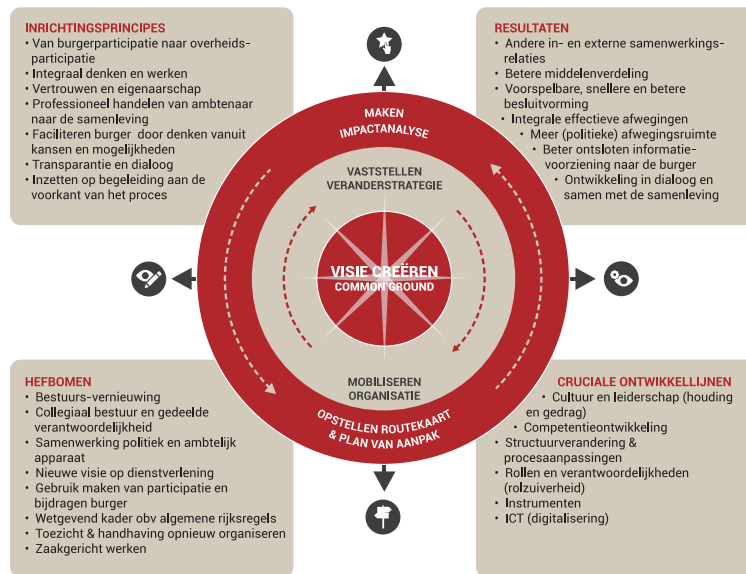
Als laatste succesfactor wijzen wij op het belang van het op orde hebben van gegevensbeheer. In veel gemeenten lopen op dit moment uitgebreide digitaliseringstrajecten die op veel domeinen van invloed zijn. Een belangrijke trend is het invoeren van zaakgericht werken dat voor de implementatie van de Omgevingswet een bevorderende kracht is. Sluit daarom goed aan op digitaliseringsprogramma's en neem dit in het implementatieplan mee als belangrijke werkstroom. Een goede impactanalyse aan de start van het implementatietraject zal hiervoor belangrijke aanknopingspunten bieden.

Aanpak Rijnconsult

In onze aanpak varen wij vanuit het kompas zoals hiernaast is afgebeeld. Het kompas geeft zicht op een stapsgewijs en iteratief proces waarin wij samen met de organisatie verschillende activiteiten uitvoeren. Waarbij we ons steeds rekenschap geven van de aspecten in de verschillende polen van het kompas. De activiteiten leveren concrete bruikbare resultaten op voor de implementatie.

Aan de basis staat het genereren van visie. Daarbij beantwoorden we vragen als: wat wil ik zijn als

RIJNCONSULT/NCOD | ONS KOMPAS



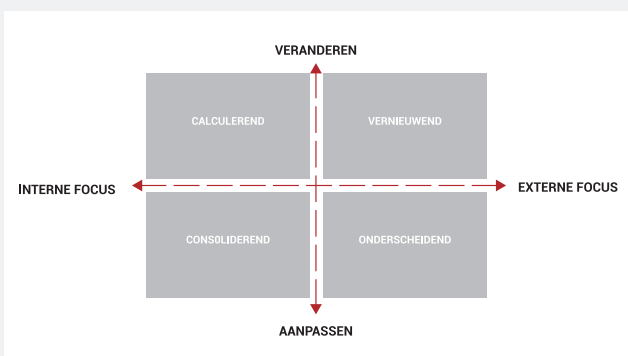
organisatie? Welke visie hebben we op de inrichting van de samenleving en op de leefomgeving in het bijzonder. En welke rol heeft onze organisatie daarin?

Vervolgens kiezen we de meest passende veranderstrategie, passend bij de wijze waarop uw gemeente de Omgevingswet wil implementeren. Daarbij gaan we uit van het door VNG ontwikkelde model. Hierin speelt de volgende afweging: beschouwen we de verandering als een kleine aanpassing van het bestaande dan wel als een totale verandering die zou moeten leiden tot een compleet nieuwe werkelijkheid? En in de tweede plaats speelt de interne versus externe focus een rol. Richten wij ons op interne aangelegenheden (eigen beleid, regels en bedrijfsvoering) of richten we ons op maatschappelijke vraagstukken, burgers, bedrijven end.? Uit het

combineren van deze twee afwegingen volgen vier mogelijke strategieën waaruit we met u samen kiezen: gaan we voor en vernieuwende, een consoliderende, een onderscheidende of een calculerende aanpak?

Op basis van de visie en de gekozen veranderstrategie, voeren we een impactanalyse uit. We bepalen de stappen die de organisatie moet doorlopen om de Omgevingswet te implementeren en klaar te zijn voor invoering. Deze stappen maken de routekaart voor de implementatie. De routekaart krijgt verder invulling door te leren en te creëren vanuit de vier onderscheiden polen van het kompas: de inrichtingsprincipes; de beoogde resultaten, de hefbomen en de cruciale ontwikkellijnen waarlangs de implementatie gestalte krijgt.

Wij werken met een ontwikkelgerichte aanpak. Deze gaat uit van een zogenaamd wenkend perspectief, dat stapsgewijs en participatief ontwikkeld en ingevoerd wordt. Het werken met de Omgevingswet is nieuw en voor de meeste organisaties een nog onontgonnen terrein. Kennis, houding en gedrag wordt werkende weg ontwikkeld en aangescherpt. Daarmee wordt uw veranderomgeving een leeromgeving. In het traject kiezen we daarom nadrukkelijk leerinterventies in de praktijk. Wij geloven dat een verandering kan slagen



door leren in de praktijk te ondersteunen (70%) en daarnaast een mix van leren van elkaar (20%) en training (10%) aan te bieden. Onze aanpak is stapsgewijs, praktijkgericht en met aandacht voor de (nieuwe) vaardigheden die de omgevingswet gaat vragen. Daarmee geeft dit traject al het goede voorbeeld en worden medewerkers bewust gemaakt van nut, noodzaak en kansen. Wij geloven er namelijk in dat 'veranderen van A-naar-B gaat op de manier van B'.

Rijnconsult in samenwerking met NCOD

Rijnconsult werkt samen met haar partner NCOD in implementatieprogramma's van de Omgevingswet. Daarmee bieden wij u het volledige palet aan kritische kennis en vaardigheid dat u nodig heeft voor een succesvolle invoering. Aan de basis van deze samenwerking staat eenzelfde visie, zoals neergelegd in deze white paper, op de ontwikkelingen in het ruimtelijke domein. En een zelfde manier van werken die zich kenmerkt door een participatieve en co-creërende stijl waarin u en wij intensief samenwerken om de implementatie voor u zo succesvol mogelijk te laten verlopen.

Rijnconsult heeft ruime ervaring in het begeleiden van organisatie-ontwikkeltrajecten en cultuurveranderingen. Wij zijn uw sparringpartner en kennisdrager en leveren desgewenst:

- Projectmanagement en veranderbegeleiding;
- Communicatiemanagement;
- Proces(her)ontwerp en structuuraanpassingen, oa. met behulp van LEAN methodieken;
- Cultuurscans en opvolgingsprogramma's;
- Leer- en ontwikkelprogramma's (o.a. leiderschap en management development);
- Netwerk-organiseren met lokale partners;
- Inrichten van zelfsturing;
- Bestuurders begeleiden (o.m. participatief besturen).

NCOD heeft gedegen kennis en ervaring in het ruimtelijke en fysieke domein. Daarmee fungeren zij als uw 'geweten' van de invoering: wat moet er gebeuren om het voor uw organisatie écht werkend te krijgen. Met inhoudelijke kennis van het wetgevend kader, de werking van de instrumenten in het fysieke domein en een grote dosis executiekracht, leveren de professionals van NCOD de voorbeeldfunctie die u nodig heeft om het stokje zo snel mogelijk van ons over te nemen. In onze aanpak werken wij daarom zoveel mogelijk samen met uw eigen medewerkers die wij als ambassadeurs opleiden en inzetten tijdens het veranderprogramma.

“Daarmee bieden wij u het volledige palet aan kritische kennis en vaardigheid dat u nodig heeft voor een succesvolle invoering.”

Rijnconsult in samenwerking met NCOD

Rijnconsult helpt organisaties succesvol veranderen. Met een gedreven club professionals werken wij continu aan het verbeteren van mensen en organisatie. Dat doen we als adviseur, interim-manager, project manager of trainer. Pragmatisch en mensgericht, met maatschappelijke relevantie als richtpunt. Het doel: onze klanten en hun diensten voor de korte én de lange termijn duurzaam versterken, door ze slimmer te laten (samen)werken. Door leiderschap te versterken en organisaties te ontwikkelen, oa. met het gedachtengoed van LEAN en netwerkorganiseren.

NCOD adviseert en ondersteunt met 150 gedreven professionals overheids- organisaties op detachingsbasis. Wij doen dat met expertise van alle beleid- en bedrijfsvoeringsaspecten. 'Samenwerken' en 'aanpakken' staan bij ons centraal. Wij vinden het belangrijk dat onze professionals onderling samenwerken en in hun aanpak samenwerken met onze opdrachtgevers. In een omgeving die voor organisaties vaak in beweging is, beseffen onze professionals dat het reguliere werk ook gedaan moet worden. Zij pakken dat hand-on mee op, maar zetten daarbij wel gelijk stappen in de gewenste richting.

Meer weten? Bel: 030 298 42 50 Of mail naar secretariaat@rijnconsult.nl

Voor meer informatie:

Rijnconsult

Erwin van de Pol: 06 - 55 85 24 11, erwin.vandepol@rijnconsult.nl

Martine Peper: 06 - 55 35 85 44, martine.peper@rijnconsult.nl

NCOD

Dave Schut: 06 - 23 61 11 86, daveschut@ncod.nl

Of kijk op www.rijnconsult.nl/omgevingswet of www.NCOD.nl/omgevingswet

rijnconsult

Hofspoor 9
Postbus 233
3990 GA Houten
www.rijnconsult.nl



Lieve Vrouwekerkhof 7
3811 BS
Amersfoort
www.ncod.nl

