



# ADVIESRAPPORT

Een stevige basis voor een geslaagde  
implementatie van de Omgevingswet

Auteur: M. van Loenen



HOOGHEEMRAADSCHAP  
DE STICHTSE  
RIJNLANDEN



# **Adviesrapport Hoogheemraadschap De Stichtse Rijnlanden**

## **Een stevige basis voor een geslaagde implementatie van de Omgevingswet**

25 juni 2018

### **Auteur**

M. van Loenen  
mvanloenen@student.che.nl  
140930  
Christelijke Hogeschool Ede  
Opleiding Communicatie

Begeleider vanuit opleiding  
H.C. van Vuuren – Verkerk  
Senior docent en onderzoeker

Begeleider vanuit organisatie  
A. Russchen  
Communicatie-adviseur

Omslagfoto: Rik Wolswijk

## Inhoudsopgave

<b>1. INLEIDING</b> .....	<b>5</b>
1.1 AANLEIDING .....	5
1.2 LEESWIJZER.....	6
<b>2. HERHALING CONCLUSIES EN BEANTWOORDING HOOFDVRAAG</b>	
<b>ONDERZOEKSRAPPORT</b> .....	<b>7</b>
2.1 CONCLUSIE PER DEELVRAAG.....	7
2.1.1 Deelvraag 1 .....	7
2.1.2 Deelvraag 2 .....	7
2.1.3 Deelvraag 3 .....	8
2.1.4 Deelvraag 4 .....	8
2.1.5 Deelvraag 5 .....	9
2.2 BEANTWOORDING HOOFDVRAAG .....	9
<b>3. ORGANISATIE IN BEWEGING</b> .....	<b>11</b>
3.1 ADVIES .....	11
3.2 UITVOERING.....	11
<b>4. VERANDERSTRATEGIE</b> .....	<b>15</b>
4.1 ADVIES .....	15
4.2 UITVOERING.....	16
<b>5. ROLVERDUIDELIJKING PROGRAMMATEAM</b> .....	<b>18</b>
5.1 ADVIES .....	18
5.2 UITVOERING.....	18
<b>6. PROGRAMMATEAM UP TO DATE</b> .....	<b>20</b>
6.1 ADVIES .....	20
6.2 UITVOERING.....	20
<b>7. STORYTELLING</b> .....	<b>23</b>
7.1 ADVIES .....	23
7.2 UITVOERING.....	23
<b>8. IMPLEMENTATIE</b> .....	<b>25</b>

<b>9. OVERIGE INFORMATIE</b> .....	<b>27</b>
9.1 VERANDERKLEUREN .....	27
9.2 BEGRIPSAFBAKENING EN DEFINIËRING .....	28
<b>LITERATUURLIJST</b> .....	<b>30</b>

# 1. Inleiding

## 1.1 Aanleiding

Naar aanleiding van het onderzoek binnen Hoogheemraadschap De Stichtse Rijnlanden (HDSR) naar de interne doelgroepen en hun belang in de verandering, communicatiebehoefte en de veranderbereidheid van de medewerkers, is dit adviesrapport tot stand gekomen.

Op 1 januari 2021 gaat de Omgevingswet in. Deze wet bundelt 26 wetten in één grote wet met vier aanvullingswetten. De wet gaat grote gevolgen hebben voor alle overheden, waaronder het HDSR. Een van de gevolgen is dat men anders moet gaan werken, alle werkprocessen moeten digitaal en de initiatiefnemer moet sneller worden geholpen. De precieze impact is nog niet helemaal duidelijk en vraagt van de organisatie flexibiliteit. Dit zorgt voor veel onzekerheden en heeft ertoe geleid dat het programmateam, wat als taak heeft de implementatie van de Omgevingswet tot een succes te maken, nog geen duidelijke strategie heeft.

Twee jaar geleden, in de beginfase, heeft het programmateam ervoor gekozen om de verandering als een soort olievlek door de organisatie te verspreiden, het motto daarbij is: 'we bouwen een brug terwijl we er op lopen'. Wat daarbij aansluit zijn zaken als 'we leren door te doen' en 'fouten maken mag'. Hoe ze dit precies handen en voeten willen geven is niet uitgedacht. Eigenlijk mist een passende strategie waardoor er ook geen communicatiestrategie kan worden bepaald. De conclusie uit het onderzoeksrapport speelt een belangrijke rol om dit wel mogelijk te maken. Door het inzicht in de belangen van de doelgroepen, hun veranderkleur en de veranderbereidheid, kan er een plan van aanpak op gebied van de verandering en ook communicatie worden gemaakt waarin zoveel mogelijk rekening kan worden gehouden met de voorkeuren van de doelgroepen. Voorwaarde hiervoor is dat de onderlinge verbondenheid van het programmateam aanwezig is wat op dit moment niet het geval is. Dit werd duidelijk door het teamoverleg in februari waarbij alle aanwezigen werd gevraagd om in de vorm van boten te tekenen hoe zij het programmateam ervaren en hun rol. Het resultaat was verschillende boten, waarbij de een het programmateam op een boot had getekend en de ander had elk domein een boot gegeven. Alle tekeningen hadden een ding gemeen en dat was dat de boten onderling niet verbonden waren. Daarnaast hebben verschillende projectleiders in de interviews aangegeven dat ze niet

weten of het programmateam in de huidige opzet nog werkzaam is gezien de overlap van taken en instrumenten.

In dit advies komen de veranderkleuren van de Caluwé en Vermaak (2014) veelvuldig aan bod, dit is afgeleid uit de literatuurstudie van het onderzoeksrapport. Er staat een korte uitleg van deze kleuren in hoofdstuk 9.

## 1.2 Leeswijzer

Als eerste worden de conclusies van de deelvragen en de beantwoording van de hoofdvraag uit het onderzoeksrapport herhaald, gevolgd door de adviezen. Elk advies is een apart hoofdstuk, naast het advies bevat het hoofdstuk ook een voorstel voor de uitvoering. Hoofdstuk acht bevat een implementatie plan waarbij de adviezen in volgorde van uitvoer zijn opgenomen. In het laatste hoofdstuk is meer informatie te vinden over het kleurendenken en de begripsafbakening. Deze keuze is gemaakt ter bevordering van de leesbaarheid van het rapport en op verzoek van de organisatie. De bijlagen uit het onderzoeksrapport zijn ook gebruikt voor dit adviesrapport en gezien de hoeveelheid is ervoor gekozen dit niet bij dit rapport te voegen.

## 2. Herhaling conclusies en beantwoording hoofdvraag onderzoeksrapport

Dit hoofdstuk is een letterlijke kopie van hoofdstuk vijf uit het onderzoeksrapport. Als eerste komt de conclusie per deelvraag aan bod en vervolgens het antwoord op de hoofdvraag. Tot slot volgen de aanbevelingen voor eventueel vervolgonderzoek.

### 2.1 Conclusie per deelvraag

#### 2.1.1 Deelvraag 1

Door middel van deskresearch en interviews is een compleet overzicht van de interne doelgroepen ontstaan. Er is voor gekozen om een traditionele indeling aan te houden, omdat dit voor de communicatie over de Omgevingswet het handigst is en vanwege het feit dat de afdelingen nog steeds bestaan ondanks dat de organisatie in de transitie zit naar een horizontale organisatie. Daarnaast zorgt een andere indeling van de doelgroepen ervoor dat men medewerkers een etiket op plakt en mensen misschien in een rol duwt die niet past of verwarrend is in deze fase van de verandering. De organisatie is aan het veranderen van een hiërarchische structuur naar een horizontale, maar werkt eigenlijk nog volgens oude structuren. Ook lijkt het per domein te verschillen wat dan een betere indeling van de doelgroepen zou moeten zijn, dus de keuze voor een traditionele indeling met afdelingen en teams is het meest passend. De genoemde doelgroepen zijn de afdelingen en teams waarvan verwacht wordt dat de impact van de Omgevingswet hun werkzaamheden gaat raken. Bij bepaalde doelgroepen is de impact afhankelijk van de rol die zij gaan vervullen, maar staan voor nu wel in het overzicht. Het overzicht van de doelgroepen is te vinden in hoofdstuk 4.1.

#### 2.1.2 Deelvraag 2

De enquête heeft uitgewezen dat medewerkers over het algemeen meer informatie willen over de Omgevingswet. Het gaat hier om algemene informatie, relatie met ketenpartners en andere overheden en omgevingsplannen. Deze informatie zou men het liefst via Binnenwater en/of de mail willen ontvangen. Ook scoort een bijeenkomst met team/afdeling hoog in de enquête. In de communicatie vindt de gemiddelde medewerker het belangrijk dat informatie kort, bondig en meer op maat aangeboden wordt met daarbij meer grafisch van opzet. Persoonlijk aangesproken worden wordt

door een aantal medewerkers ook als belangrijk genoemd. Dit wordt ondersteund door de interviews met projectleiders die dit als 'het' beste middel vinden om de Omgevingswet verder te verspreiden. Deze conclusies zijn gebaseerd op een enquête die is ingevuld door 59 medewerkers van de ruim 250 medewerkers. Zij beslaan dus maar een deel van de medewerkers en dus de wensen. Het is belangrijk om de communicatiebehoefte te blijven bevragen, dit is ook meegenomen in het advies.

### **2.1.3 Deelvraag 3**

Binnen de transitie van de Omgevingswet spelen verschillende belangen. Deze belangen zijn nog heel lastig om concreet te noemen. Dit komt doordat er nog aan de wet wordt geschreven en veel dingen nog onduidelijk zijn. Wel kunnen er algemene belangen worden genoemd. Zo betekent dit voor de medewerker dat er een andere werkhouding aangeleerd moet worden. Waar nu nog heel erg zwart-wit gedacht wordt, wordt straks een pro-actieve houding gevraagd waarin initiatieven genomen worden en in oplossingen wordt gedacht. Dit betekent een andere rol met andere competenties, waaruit blijkt dat het hier om meer gaat dan alleen kennis van de Omgevingswet. Daarnaast is een belangrijke verandering dat men meer integraal met andere overheden en ketenpartners moet gaan samenwerken. Dit betekent dat men in plaats van zich te richten op het eigen stukje werk er met een bredere blik gekeken moet gaan worden. Los van het bovenstaande heeft de invoering van de Omgevingswet ook consequenties voor de interne samenwerking. Zo zal men beter op de hoogte moeten zijn van elkaars werkzaamheden en heeft iedereen de taak om hier een pro-actieve houding in te ontwikkelen. Uit de interviews en enquête blijkt dat men dit wel onderkent maar geen idee heeft hoe hier handen en voeten aan gegeven moeten worden. Het aanleren en toepassen van deze competenties zullen in belangrijke mate bijdragen aan het succesvol implementeren van de Omgevingswet.

### **2.1.4 Deelvraag 4**

Uit de enquête is gebleken dat de doelgroepen andere veranderkleuren hebben dan de verantwoordelijk projectleider. Dit is belangrijk om te weten en te onderkennen. Vooral omdat men vaak de neiging heeft om vanuit de eigen kleur te denken en te handelen. Het merendeel van de doelgroepen heeft blauw als voorkeurskleur in de verandering. Terwijl het bij het programmateam overwegend groen en wit is. Dit inzicht moet de projectleiders helpen om hun aanpak aan te passen zodat het beter aansluit op de behoeften van de doelgroepen. Waardoor de kans op een succesvolle implementatie

van de Omgevingswet aanzienlijk groter wordt. Het inzicht in de veranderkleuren van de Caluwé en Vermaak (2014) is geen heilige graal, het is een middel om meer inzicht te krijgen in de doelgroepen en de eventuele weerstand en hoe deze verminderd kan worden. Met name het inzicht in de eigen kleur van de projectleider en de kleuren van de doelgroepen kan men verder helpen in de implementatie.

### 2.1.5 Deelvraag 5

Binnen HDSR is veranderen geen onbekend traject. De medewerkers lijken er geen problemen mee te hebben om te veranderen als ze het doel maar kennen en steeds worden bijgepraat over de stand van zaken. Wel is het een valkuil dat men ernaar neigt zich de oude situatie vast te willen houden. Dit komt wellicht door angst voor het onbekende, maar het kan ook zijn dat men vast zit in eigen werkgewoonten. Dit wordt door andere medewerkers als een mogelijke belemmering gezien. Men vindt het belangrijk om vertrouwen en ruimte te krijgen om te experimenteren en om op die manier uit te vinden wat er nodig is om de verandering tot een succes te maken. Deze voorwaarden zijn belangrijk om mee te nemen als doelen in de verandering en de aanpak hiervan.

## 2.2 Beantwoording hoofdvraag

*Wat zijn de communicatiebehoeften en de belangen van interne doelgroepen in het veranderingstraject naar aanleiding van de implementatie van de Omgevingswet en hoe groot is de veranderbereidheid van de verschillende doelgroepen?*

Uit de enquête is gebleken dat de medewerkers voornamelijk behoefte hebben aan informatie over de Omgevingswet in het algemeen (57.6%), 'de relaties met ketenpartners en andere overheden' (55.9%) en de 'omgevingvisies en plannen' (42.4%). Ook de 'waterschapsverordening en de relatie met de nieuwe keur' (37.3%) en het 'Digitaal Stelsel Omgevingswet' (33.9%) zijn onderwerpen die vaak zijn gekozen. Men vindt het belangrijk dat de informatie kort en bondig is en dat daarbij veel gebruik wordt gemaakt van afbeeldingen, grafieken en dergelijke. Medewerkers geven aan Binnenwater, mail en een bijeenkomst met het team of de afdeling als prettige middelen te zien om geïnformeerd te worden.

Er spelen verschillende belangen voor de diverse doelgroepen. Wat voor bijna elke doelgroep wel speelt is dat ze meer verantwoordelijkheden krijgen en daarmee ook meer vrijheid en zeggenschap over hoe ze hun werk gaan aanpakken. Dit houdt ook in dat men meer initiatief moet gaan tonen en pro-actief om hulp moeten vragen in plaats van een afwachtende houding aannemen. De bestuurders (de eerste groepen uit het overzicht) staan wat verder weg van de verandering en bij die groepen is het belangrijk dat ze goed aangehaakt zijn en geïnformeerd zijn over de gang van zaken zodat zij een ambassadeurs rol kunnen vervullen of middelen en mensen beschikbaar moeten stellen.

De respondenten die de enquête hebben ingevuld, geven aan dat ze geen problemen hebben met veranderen, mits het doel van de verandering bekend is. Veel doelgroepen hebben de veranderkleur blauw als voorkeurskleur, terwijl de aanpak van de verandering nu als groen/wit wordt ingezet. Wanneer men zich niet bewust is van deze verschillen of hier geen inzicht in heeft, kan dit tot conflicten leiden. Het kan namelijk lijken alsof men niet wil veranderen, terwijl de oorzaak ligt in het feit dat er onvoldoende gekeken is naar wat de doelgroepen willen en nodig hebben om tot een goed compromis te komen.

Uit het onderzoek komt duidelijk naar voren dat het invoeren van de Omgevingswet in een organisatie meer behelst dan het overnemen van een aantal regels.

## 3. Organisatie in beweging

### 3.1 Advies

Het advies aan de organisatie is, gebruikmakend van de veranderkleuren van de Caluwé en Vermaak (2014) te komen tot een optimale communicatie tussen het programmateam en de interne doelgroepen. Dit zal de kansen aanzienlijk vergroten dat de organisatie op een goede manier wordt meegenomen in de verandering.

Op dit moment is niet iedere medewerker op de hoogte van de Omgevingswet, men is hier ook nog niet actief mee begonnen. De medewerkers is nog onbewust onbekwaam, het is belangrijk om ze bewust onbekwaam te maken. Het plan is om daar dit jaar een start mee te maken. Uit het onderzoek blijkt dat het merendeel van de medewerkers nog niet volledig op de hoogte is over wat de Omgevingswet inhoudt. Het is dus belangrijk om de organisatie mee te nemen in de Omgevingswet en alle veranderingen die dit met zich mee gaat brengen op een manier die passend is bij de verschillende soorten doelgroepen. Het is de bedoeling, dat zij de voordelen gaan inzien van de Omgevingswet. Het moet voor hen duidelijk worden, dat bepaalde veranderingen een logisch gevolg zijn van een veranderende maatschappij en niet zozeer vanuit het rijk worden opgelegd. Ook moet er een plan worden gemaakt waarin duidelijk wordt met welke frequentie afdelingen en teams bijgepraat worden op een manier die bij hen past. Het doel is dat deze groepen zo periodiek geïnformeerd worden over de ontwikkelingen van de Omgevingswet gecommuniceerd en de laatste stand van zaken.

### 3.2 Uitvoering

De implementatie van dit advies is maatwerk. Er moet per doelgroep en soort interventie worden gekeken naar het volgende:

- Wat is het doel dat we willen bereiken?
- Wie is de doelgroep?
- Wat zijn hun verandervoorkeuren?
- Hoe leren zij?
- Welk middel past het beste bij het doel?

Bovenstaande wordt nu nog niet toegepast binnen HDSR, door dit wel te gaan doen

kan men meer halen uit de interventies doordat er beter wordt aangesloten bij de doelgroepen.

De uitvoering van het advies zou er als volgt kunnen uitzien:

#### *In gesprek met de managers*

Tijdens het MT overleg werd duidelijk dat de managers beter bijgepraat willen worden over de Omgevingswet voordat de afdelingen worden betrokken. Het gesprek met de managers is de eerste stap om de organisatie in beweging te krijgen.

De doelen van dit gesprek met de managers zouden kunnen zijn:

- De rol van het programmateam uitleggen en verwachtingen uitspreken naar de manager die het programmateam heeft van de manager en medewerkers
- De manager is nodig als ambassadeur voor de verandering en zijn belangrijk voor de verandering en het meegeven van de urgentie.
- Benadrukken dat de manager vanuit vertrouwen handelt en de medewerker ruimte geeft om te experimenteren.
- Samen met de manager kijken waar de mogelijkheden en uitdagingen van de implementatie liggen en waar kan worden aangesloten bij gaande veranderingen en ontwikkelingen binnen de afdeling.
- Afspraken maken over het vervolg. Hoe ziet de manager het vervolg voor zich, wil hij op regelmatige basis bijgepraat worden?

#### *Kick-off*

De kick-off is het startmoment dat alle communicatie richting de organisatie gaat starten.

De kick-off heeft als doel de organisatie kennis te laten maken met de Omgevingswet. Door het op een donderdagmiddag te houden inclusief een hapje en een drankje zullen er meer mensen op af komen. De bijeenkomst kan officieel worden geopend door de directie of een van de managers uit de regiegroep. De kick-off bevat naar het openingspraatje ook verschillende elementen waarin medewerkers meer bekend kunnen worden met de Omgevingswet.

Te denken valt aan bijvoorbeeld elevator pitches over de belangrijkste veranderingen binnen de Omgevingswet. Een elevator pitch is een korte presentatie, hierdoor blijft de aandacht van de luisteraar hangen en wordt degene die de presentatie geeft 'gedwongen' om zijn verhaal kort maar krachtig te vertellen. Ook kan een speeddate opzet goed werken. Medewerkers kunnen in gesprek gaan met de projectleiders en hun vragen stellen. De projectleiders kunnen kort wat vertellen over hun lopende projecten. Na vijf minuten is de speeddate voorbij en wordt er gewisseld. Zowel de elevator pitch als de speeddate vraagt veel van het programmteam, door ook de app buurtje bouwen in te zetten, kan je veel medewerkers tegelijkertijd laten kennismaken met de Omgevingswet. De app is interactief en het spel duurt 15 minuten. Er kunnen drie tot vijf mensen meedoen en het idee is dat met een fictief plan moet gaan indienen. Dit plan moet aan allerlei eisen voldoen. De spelers krijgen elk een fictief personage met verschillende belangen in dat plan. Elk besluit wat wordt genomen moet over worden gestemd en het wordt pas doorgevoerd als iedereen het erover eens is. Als dit niet het geval is, kan zo'n besluit niet worden ingevoerd. Een spelletje duurt vijftien minuten en is een bestaande game.

#### *Themabijeenkomsten*

Deze bijeenkomsten staan in het teken van een bepaald onderwerp rondom de Omgevingswet. Deze bijeenkomsten zijn geschikt voor alle medewerkers. Deze bijeenkomsten zijn informatief van aard, ook kunnen lopende pilots worden toegelicht. Medewerkers kunnen hun vragen stellen. Zo'n themabijeenkomst kan in het begin een keer per maand worden georganiseerd. Bij grote interesse of meer ontwikkelingen kan dit worden uitgebreid.

#### *Teambijeenkomsten*

Naast de eerder genoemde themabijeenkomsten zijn ook teambijeenkomsten gewenst volgens de enquête.

Vorbereiding: Per team zal gekeken moeten worden wat zij nodig hebben en welke aanpak van de bijeenkomst het beste bij hen gaat werken. Het is belangrijk om te kijken welke veranderkleur de groep heeft, wat hun leerstijl is en in hoeverre de Omgevingswet hun werk gaat raken. De medewerkers kan ter voorbereiding worden gevraagd om de kleurentest en de leerstijltest van Kolb. Dit helpt bij het inzicht in de doelgroep en de juiste aanpak van de bijeenkomsten.

Bijeenkomst zelf: Het is gewenst om tijdens de bijeenkomst een korte

introductie over de Omgevingswet te geven om ieders geheugen op te frissen. Het gesprek erover moet een prominente rol krijgen in de bijeenkomst. Dit gesprek kan gevoerd worden aan de hand van een pilot of een casus. Daarnaast is het de bedoeling om het team/afdeling zelf aan het werk te zetten, door bijvoorbeeld een aantal vragen te stellen. Te denken valt aan: hoe gaan jouw werkzaamheden veranderen, wat kan jij doen om meer Omgevingswet bewust te worden, kan je pilots bedenken waarmee je met de Omgevingswet kan gaan leren werken etc. Want uiteindelijk moet het team het gaan doen. Het programmteam heeft hierin een faciliterende rol; wat heeft men nodig aan kennis over de Omgevingswet om te gaan nadenken wat het voor hun werk in gaat houden? Er moeten tijdens de bijeenkomst ook afspraken worden gemaakt. Zodat het voor het programmteam inzichtelijk is hoeveel werk ze eraan hebben. Ook de frequentie moet worden besproken en ingepland. De verantwoordelijkheid hiervan dient bij het team/manager te liggen en niet bij het programmteam.

#### *Inloopspreekuur*

Elke week op dezelfde dag en dezelfde tijd zit er iemand klaar uit de taskforce of een van de kernteams om antwoord te geven op vragen. Medewerkers kunnen binnenlopen met hun vragen. Indien een experts een antwoord niet heeft, worden de gegevens van de medewerker opgeschreven en wordt de vraag aan de juiste expert gevraagd. Dit is een laagdrempelige manier voor medewerkers om hun vragen te stellen.

#### *Algemeen emailadres*

Medewerkers kunnen hun vragen of aanvragen voor een bijeenkomst mailen naar een algemeen emailadres. Deze mailbox kan door alle leden van het programmteam worden ingezien. Specifieke vragen kunnen worden doorgestuurd naar de desbetreffende projectleider.

## 4. Veranderstrategie

### 4.1 Advies

Het advies is om te kiezen voor een groene veranderstrategie met blauw als ondersteunende kleur. Deze kleurencombinatie lijkt het meest succesvol omdat de Omgevingswet vraagt om een aanpak waarbij leren door te doen centraal moet staan (veranderkleur groen). Dit werd bevestigd in de interviews door de verschillende projectleiders uit het programmteam. Terwijl de Omgevingswet vraagt om een 'groene' aanpak, heeft de organisatie het nodig om een duidelijke structuur te hebben en het doel van de verandering te kennen (veranderkleur blauw). Binnen de strategie is het ook belangrijk om de cultuurverandering onder de loep te nemen, omdat leren door te doen niet in het DNA van de organisatie zit (zie hoofdstuk 6 voor het advies voor de organisatie). Daarnaast moet er in de uitrol van de strategie worden gekeken naar overeenkomsten met ontwikkelingen binnen de organisatie die al in gang gezet zijn met als doel om daar mogelijk op aan te sluiten.

Het ontbreekt op dit moment aan een duidelijke structuur, zodat managers en medewerkers niet precies weten waar ze aan toe zijn. Daarnaast missen zij het doel van de verandering. Het ontbreken van een structuur leidt daarnaast ook tot onderlinge discussies in het programmteam. Het spanningsveld ontstaat doordat de ene partij vanwege de complexiteit en onzekerheden die de Omgevingswet met zich meebrengt zegt geen structuur of mijlpalen te kunnen benoemen terwijl de andere partij hier dringend behoefte aan heeft.

De meeste interne doelgroepen hebben blauw als veranderkleur. Wanneer men alleen een groene strategie toepast, voelt een groot deel van de medewerkers zich niet aangesproken en bestaat het risico dat ze in de weerstand schieten. Door beide kleuren te combineren kan de organisatie leren door te doen, terwijl er ook een structuur is en er concrete mijlpalen benoemd zijn.

In het artikel Implementatie Omgevingswet zonder cultuurverandering is geldverspilling! zegt Arno Kleine Staarman (2017) dat de Omgevingswet slechts 20% over de techniek van de wet gaat en voor de overige 80% over cultuurverandering voor een succesvolle implementatie van de Omgevingswet. Binnen de veranderstrategie moet er daarom ook aandacht worden besteedt aan de cultuurverandering. Een

cultuurverandering kost tijd. Het gaat over het aanleren van nieuw gedrag en het aannemen van een nieuwe houding.

## 4.2 Uitvoering

Bij de implementatie van het advies zijn een aantal zaken belangrijk, zoals het benoemen van het doel, het uitdenken van mijlpalen en aansluiten bij de huidige veranderingen binnen de organisatie.

Er worden al een aantal pilots gedaan met verschillende partners zoals onder andere provincies en gemeenten. Hierin wordt geoefend met het proces rondom de Omgevingswet. Deze manier van oefenen is verder niet meegenomen in de implementatie omdat dit al loopt en er geen verbeterpunten zijn gesignaleerd.

### *Gezamenlijk einddoel*

Het is belangrijk om het uiteindelijke doel van de Omgevingswet voor ogen te houden, als een stip op de horizon. Het bepalen van een gemeenschappelijk einddoel. Door dit met elkaar te benoemen houdt je scherp waar je het allemaal voor doet. Ook kun je alles wat je doet of bespreekt naast het einddoel leggen om te kijken of dat overeenkomt. Bovendien voorkomt discussie en onnodige stappen en zorgt het voor focus.

### *Mijlpalen*

Door het invoeren van korte termijn mijlpalen kan men doelgericht naar het einddoel toe werken. Er moeten zowel door het programmteam als per domein mijlpalen benoemd worden. De mijlpalen van het programmteam zullen meer over de doelen van het programmteam gaan en de mijlpalen per domein gaan alleen over dat domein eventueel met een kleine overlap naar andere domeinen. Het is belangrijk om dit onderscheid in mijlpalen in de gaten te houden zodat tijdens de diverse overleggen steeds de juiste mijlpalen besproken worden.

Een voorbeeld van een mijlpaal voor het programmteam is: Eind 2018 zijn alle managers aangehaakt op de verandering en dragen hun ambassadeurschap uit. Deze mijlpaal kan opgedeeld worden in een aantal korte termijn mijlpalen. Een voorbeeld hiervan kan zijn: Eind september 2018 zijn alle verkennende gesprekken met de managers afgerond.

### *Veranderende maatschappij*

Het is belangrijk om aan te sluiten bij huidige ontwikkelingen binnen de organisatie. Door de Omgevingswet niet als een compleet nieuw en opgedrongen iets te communiceren, maar aan te laten sluiten bij huidige veranderingen wordt het voor de medewerker een logischer geheel. Uiteraard is het framen van de boodschap belangrijk en moet worden nagedacht vanuit welk oogpunt en met welke boodschap het verhaal verteld wordt. Hoofdstuk zeven bevat een advies wat hier dieper op in gaat.

## 5. Rolverduidelijking programmteam

### 5.1 Advies

Het advies aan het programmteam is om een duidelijke rolomschrijving te maken. Deze moet er niet alleen komen voor het programmteam, maar ook voor ieder programmteamlid afzonderlijk. In deze rolomschrijvingen moeten duidelijk taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden naar voren komen. Deze rolomschrijvingen zijn nodig omdat het programmteam faciliterend is in de verandering en de managers, afdelingen, teams en medewerkers ondersteunt in de taak waar zij voor staan. Naast de eigen rol is het ook belangrijk om te communiceren met de rest van de organisatie wat er van hen wordt verwacht. Doordat de verandering omvangrijk is, is het belangrijk dat deze breed gedragen wordt binnen de organisatie. Op deze manier blijft de verantwoordelijkheid bij de afdelingen en ligt deze niet bij het programmteam. De verandering blijft behapbaar voor het programmteam en is toekomstbestendig.

Vanuit de organisatie zijn de programmteamleden de innovators tijdens de implementatie van de Omgevingswet, maar het is niet helder wat precies hun rol is. Tot dit moment heeft het programmteam hier nog geen problemen van ondervonden, omdat ze nog niet heel veel richting de organisatie hebben gecommuniceerd. Maar in de komende maanden gaat dit veranderen waardoor het belangrijk is dat het programmteam goed haar rol kent, dit uitdraagt en ook als zodanig optreedt. Door het ontbreken hiervan bestaat een groot risico dat de organisatie haar rol vanwege deze onduidelijkheid niet gaat oppakken en zich geen eigenaar voelt van de verandering.

### 5.2 Uitvoering

De volgende implementatievoorstellen zijn ondergebracht in een proces wat drie fasen kent. Dit zijn de volgende drie fasen en is een cyclisch proces, de uitleg volgt erna:

1. Nadenken over de rollen
2. Rollen zijn vastgesteld en worden uitgedragen en gecommuniceerd
3. Tussentijdse evaluatie en indien nodig bijstellen van de rollen

### *1. Nadenken over de rollen*

Bij deze stap denkt elk programmam lid na over zijn/haar rol als innovator binnen de verandering. Waar zit hun expertise en wat kunnen zij bijdragen. Deze rolomschrijving moet onder andere taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden bevatten. Als iedereen dit heeft opgeschreven, wordt dit in het programmateam besproken. Zo weet men van elkaar de rol en expertise. Dit is ook een check voor de programmamanager of alle gebieden zijn afgedekt of dat er nog gaten in zitten waar extra mensen voor moeten worden gevraagd. Als het programmateam het eens is over de invulling van de rollen, kan het langs de regiegroep voor een akkoord.

### *2. Rollen uitdragen en communiceren*

Het is belangrijk dat het programmateam en dan met name de programmamanager in gesprekken met managers of medewerkers goed blijven benoemen wat men van het programmateam kan verwachten. Ook kan dit worden meegenomen in presentaties die nu af en toe worden gegeven. Deze verwachtingsmanagement is belangrijk zodat men zich beseft dat de veranderingen die de Omgevingswet vraagt, samen gedaan moeten worden.

De uitleg van de rol kan ook worden benoemd op de pagina over de Omgevingswet op Binnenwater. Op deze pagina worden onder andere de namen van het programmateam genoemd en voor welk domein zij verantwoordelijk zijn. De omschrijving van de rol van het programmateam kan goed bij worden gezet.

### *3. Tussentijdse evaluatie en indien nodig bijstellen*

Het is belangrijk om regelmatig te evalueren en te reflecteren of de rollen nog werken. Dit kan bijvoorbeeld elke drie maanden worden gedaan.

## 6. Programmateam up to date

### 6.1 Advies

Het programmateam moet samen met elkaar keuzes maken welke middelen en vormen van overleg ze willen gaan toepassen met daarbij afspraken maken en elkaar hierop aanspreken als iemand deze niet nakomt. In het implementatievoorstel worden een aantal middelen en overlegvormen genoemd. Het programmateam moet hier gezamenlijk een keuze in maken en dan ook samen opvolgen.

Op dit moment missen de programmateamleden manieren om elkaar beter en sneller op de hoogte te stellen. Er zijn genoeg middelen en vormen te bedenken, alleen moet het programmateam met elkaar eens worden wat het beste past. En er moeten regels worden opgesteld waar mensen elkaar op kunnen aanspreken.

### 6.2 Uitvoering

Voor de implementatie van dit advies zijn niet alleen de juiste middelen belangrijk, de projectleiders moeten deze middelen wel gaan gebruiken. Het is aan de programmamanager om erop toe te zien dat er afspraken over het gebruik worden gemaakt en welke vorm wordt gekozen. Onderstaande genoemde overlegvormen kunnen elk samen gebruikt worden, ze zijn ingedeeld per tijdperiode. Ook worden er een aantal middelen genoemd die kunnen worden gebruikt ter ondersteuning van dit advies.

De programmateamleden kunnen hier uiteraard keuzes in maken. Het is wel belangrijk om uitleg te geven over de verschillende vormen zodat men weloverwogen keuzes kunnen maken.

#### *Overlegvormen*

##### *Wekelijks:*

- **Keek op de week:** Dit is een korte wekelijkse bijeenkomst waarin alle lopende zaken kort worden besproken worden georganiseerd. Hierin kan op een scrum-achtige manier worden gekeken hoe het met de mijlpalen gaat, hoe iedereen erin zit en wat de aandachtspunten zijn. Doordat er nu maar een keer in de maand een overleg is, wordt tussendoor korter overleggen steeds belangrijker. De ontwikkelingen rondom de Omgevingswet gaan gewoon door, dus het is

- belangrijk om hierin een manier te vinden om goed en snel te overleggen en elkaar even te zien.
- Werksessies: Het verbouwde pand is ingericht op het flexwerken, hierdoor is het makkelijker om bij elkaar te zitten en te werken. Ook is er een ruimte ingericht waar dit makkelijk kan. Het is geen verplichting, maar doordat je samen werkt bespreek je sneller lopende zaken of kan je snel bepaalde dingen checken bij de experts. Het kan voldoende zijn om dit een dag(deel) in de week te doen. Het is hierbij wel handig dat de programmamanager hiervoor ruimte creëert in het gebouw en dat de experts ruimte maken in hun agenda om dit te doen.

#### Maandelijks:

- Inspiratiesessie: tijdens een inspiratiesessie van maximaal een uur kunnen verschillende experts hun laatste bevindingen, ervaringen, ideeën uitwisselen. Door dit bijvoorbeeld een keer in de maand te organiseren kan men op een originele, passende wijze hun mede-experts op de hoogte stellen. Doordat het een uurtje is, is het agendatechnisch makkelijk om te organiseren. Tijdens een eerste sessie kan de uitleg worden gegeven wat de bedoeling is en wat men kan verwachten.

#### Middelen/websites:

Onderstaande middelen zijn ter ondersteuning voor de projectleiders dat ook al zien ze elkaar niet, ze elkaar op de hoogte kunnen houden.

- Yammer: Voor de dagen dat men niet bij elkaar zit kan Yammer een goed middel zijn om elkaar op de hoogte te houden. Drie maanden geleden is een pilot gestart waarin er een Yammer groep is aangemaakt, deze wordt tot op heden nog niet gebruikt zoals zou moeten. Maar het kan zeker een meerwaarde hebben om elkaar op de hoogte te stellen en snel documenten met elkaar te delen.
- Groepswhatsapp: Voor snelle communicatie kan een whatsappgroep een oplossing zijn. Dit is een bekend middel, het wordt al veel gebruikt binnen HDSR.
- Pleio: Een middel wat aansluit op het laatste punt is pleio. Dit is een website voor overheidsorganisaties waar documenten in overzichtelijke mappen kunnen worden geplaatst. Hier kan bijvoorbeeld ook de toolbox uit een eerder advies

worden toegevoegd. Pleio is voor iedereen toegankelijk binnen de organisatie. Doordat er rechten kunnen worden ingesteld kan iedereen het lezen en gebruiken, maar kunnen alleen medewerkers met rechten dingen aanpassen en toevoegen.

- Trello: Dit is een tool voor onder andere een contentkalender te maken. Hier kunnen alle landelijke afspraken, maar ook belangrijke mijlpalen per domein op worden gezet. Door er een label aan te hangen is het overzichtelijk en kan men snel zien wat voor hen van belang is. Er kan naast een contentkalender, ook een board worden aangemaakt met de verschillende doelen en mijlpalen. Tijdens een keek op de week of overleg kan Trello erbij worden gepakt en gekeken wat de stand van zaken is. Zo kan men zaken ook heel gericht bespreken en wordt er niks vergeten.

## 7. Storytelling

### 7.1 Advies

Het advies aan het programmateam is om meer gebruik te maken van storytelling. Doordat het verhaal van de Omgevingswet nogal taai kan zijn en niet tot de verbeelding spreekt, is het belangrijk, als je mensen wilt inspireren en wilt meenemen, om het verhaal te vertellen.

Op dit moment wordt er binnen HDSR nog niks gedaan met storytelling. Uit het onderzoek is gebleken dat projectleiders graag het gesprek aangaan met medewerkers over de Omgevingswet om op die manier mensen proberen te betrekken bij en te enthousiasmeren over de Omgevingswet. Uit de enquête is niet gebleken dat dit succesvol is.

Bij storytelling is het belangrijk dat je mensen meeneemt in het verhaal dat je vertelt. Dit houdt in korte en bondige zinnen, geen vakjargon en het verhaal op zo'n manier beschrijven dat mensen zich er een beeld bij kunnen vormen.

Sjors Bos (2014) noemt in de blog wat is storytelling? Over de 5 bouwstenen van een goed verhaal de volgende bouwstenen met daarbij een korte uitleg:

1. Hoofdpersoon: laat de klant of de medewerker centraal staan in het verhaal
2. Ambitie: wat wil de hoofdpersoon bereiken?
3. Conflict: een goed verhaal heeft een conflict nodig. Dingen gaan nooit als gepland.
4. Oplossing: Luister naar de klant en biedt een uitweg voor het conflict.
5. Resultaat: hoe het verhaal verteld wordt is belangrijker dan het verhaal zelf.

### 7.2 Uitvoering

#### *Aanpak*

Bedenk aan de hand van de regels van de Omgevingswet een situatie die herkenbaar is voor mensen. Beschrijf deze situatie eens uit een ander oogpunt dan die van de organisatie of jezelf. Neem hierbij de bouwstenen mee die bij hoofdstuk 7.1 beschreven staan. Zorg ervoor dat het verhaal niet te lang is. Het doel is om mensen te prikkelen en dat lukt niet met een heel lang verhaal.

### *Tips*

- Bedenk een verhaal dat in lijn is met de Omgevingswet en dat tot de verbeelding spreekt.
- Begin gewoon te schrijven
- Wees niet bang om te schrappen, 'kill your darlings'
- Ken het verhaal uit je hoofd
- Toets je verhaal bij iemand anders die het verhaal nog niet kent en vraag om tips en adviezen (verhaallijn en mimiek)
- Verkoop je verhaal aan je toehoorders
- Blijf oefenen en doorgaan met storytelling.

### *Het gebruik*

Het vertellen van het verhaal kan worden toegepast in presentaties over de Omgevingswet, bijvoorbeeld als de opening van de presentatie. Doordat mensen zich makkelijk kunnen herkennen in het verhaal zal dit beter aankomen en meer tot de verbeelding spreken. Bijkomend effect is dat je de aandacht van je publiek hebt.

### *Een voorbeeld van storytelling*

Stel je eens voor, je wilt een mooie steiger aan je tuin bouwen zodat je vanaf je steiger zo in je bootje kan stappen om met mooi weer heerlijk te gaan varen. Je wilt al een tijdje een steiger bouwen, maar je hebt eigenlijk geen zin in alle rompslomp. Totdat je erachter komt dat jouw nieuwe buurman hetzelfde plan heeft en hij je enthousiast verteld dat je helemaal geen vergunning nodig hebt, maar het alleen moet melden bij het waterschap. Zou het echt zo makkelijk zijn? Je gaat snel achter je laptop zitten om het uit te zoeken. Via de website van het waterschap hoef je enkel met een klik op de kaart wat in te tekenen en wat vragen te beantwoorden. Het is nog geen tien minuten werk en wat blijkt: je buurman had helemaal gelijk. Binnen no time heb jij je steiger en kun je heerlijk vanaf je eigen steiger varen. Het enige wat je denkt is: waarom heb ik dit niet eerder gedaan?!

## 8. Implementatie

Onderstaand implementatievoorstel is als een stappenplan opgesteld en geeft de volgorde van uitvoering aan van de gegeven adviezen uit de vorige hoofdstuken. Het stappenplan is vormgegeven in een tabel. Als eerste staat er welke stap het is, gevolgd door het advies en tussen haakjes staat het hoofdstuk waar het advies staat, gevolgd door een korte omschrijving van het advies, een korte samenvatting. De kolom ernaast bevat het doel en als laatste wordt de verantwoordelijke genoemd. Deze laatste kolom is mijn inzicht.

Om de adviezen goed tot hun recht te laten komen is de volgorde van cruciaal belang. Als eerste is het van belang dat het programmteam goed haar rol kent en heeft omschreven. De volgende stap is dat het programmteam haar weg kent in het op de hoogte houden van elkaar. Dit is de basis waarop men verder kan met het uitzetten van de veranderstrategie. Deze strategie helpt bij de volgende stappen in het proces van het betrekken van de organisatie. De vierde stap is storytelling. Deze is met opzet voor de laatste stap gezet. Het verhaal van de Omgevingswet moet staan als een huis zodat het bij organisatie in beweging optimaal kan worden ingezet.

Stap	Advies	Omschrijving	Doel	Verantwoordelijke
1	Rolverduidelijking programmteam (H5)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ieder programmteamlid beschrijft zijn/haar eigen rol.</li> <li>• Dit wordt in het programmteam besproken en vastgelegd door de regiegroep</li> <li>• Communicatie naar de rest van de organisatie in gesprekken en presentaties</li> <li>• Tussentijds evalueren en eventueel bijstellen</li> </ul>	Rolduidelijkheid voor programmteam en de rest van de organisatie	Programma-manager (eindverantwoordelijke) & programmteam

Stap	Advies	Omschrijving	Doel	Verantwoorde lijke
2	Programmamateam up to date (H6)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keuze maken over communicatievorm</li> <li>• Afspraken maken over hoe te gebruiken</li> <li>• Elkaar aanspreken als afspraken niet worden nagekomen</li> </ul>	Het programmamateam houdt elkaar geïnformeerd.	Programma-manager & programmamateam
3	Veranderstrategie (H4)	Organisatieverandering door groene veranderkleur met blauw als steunkleur. Bepalen van duidelijk doel. Op basis van bepaald doel mijlpalen benoemen.	Efficiënt en effectief de organisatieverandering in te zetten.	Programmateam
4	Storytelling (H7)	Het verhaal wordt op een inspirerende manier gebracht.	Mensen meekrijgen in de verandering	Communicatieadviseur
5	Organisatie in beweging (H3)	Begeleiden van de organisatie in de verandering. Waarbij de doelen helder gecommuniceerd worden	Organisatie moeiteloos laten veranderen	Programmateam, regiegroep & managers

## 9. Overige informatie

In dit hoofdstuk is een uitleg opgenomen over de verschillende veranderkleuren uit de methode van de Caluwé en Vermaak (2014) en de begripsafbakening. Beide onderdelen zijn voor een groot deel overgenomen uit het onderzoeksrapport. Voor de leesbaarheid van het adviesrapport en de verwachting dat men ook het onderzoeksrapport heeft gelezen, is er voor gekozen om de beschreven informatie als laatste hoofdstuk op te nemen in het adviesrapport.

### 9.1 Veranderkleuren

De veranderkleuren van de Caluwé en Vermaak (2014) gaan over soorten veranderingen binnen organisaties. Het boek *leren veranderen* (2014) is een handboek gericht op veranderingen binnen organisaties aan de hand van kleuren. De Caluwé en Vermaak beschrijven vijf kleuren waarbij elke kleur voor een bepaald type organisatie staat met daarbij een veranderstrategie. Het boek is eigenlijk een handleiding voor de veranderkundige om een organisatie door de verandering heen te leiden met daarbij veel soorten interventies passend bij de verschillende kleuren. Het meervoudig kijken naar een organisatie en de verandering is een belangrijke stap in het proces wat zij in hun boek beschrijven (De Caluwé & Vermaak, 2014). Hieronder is een kort overzicht van de verschillende kleuren opgenomen, deze is overgenomen uit het onderzoeksrapport.

Kleur	Uitleg in kernwoorden
Geel	Het bereiken van een consensus is belangrijk, win-win situaties creëren, draagvlak, onderhandelingen, eigen agenda
Blauw	Projectmatige aanpak, structuur, doelmatig, eerst denken dan pas doen, controle, hiërarchie, afspraak is afspraak.

Rood	Sociaal, onderlinge relaties zijn belangrijk, het leuk en aangenaam maken, ervaringen uitwisselen, prikkelen
Groen	Leren door te doen, lerende organisatie, fouten maken mag, ontwikkeling, leerproces, feedback
Wit	Creatief, reflecteren, ruimte creëren, het gesprek op gang brengen, betekenisgeving, innovatie, beweging

(De Caluwé en Vermaak, 2014)

## 9.2 Begripsafbakening en definiëring

**Domein:** Binnen de Omgevingswet zijn een aantal domeinen te onderscheiden, namelijk: DSO (Digitaal Stelsel Omgevingswet), Planvorming, VTH (Vergunningen, Toezichthouders en Handhaving), Regelgeving en Juridische Zaken. Daarnaast is HRM nauw betrokken en is ook vertegenwoordigd in het programmateam.

**HDSR:** Hoogheemraadschap De Stichtse Rijnlanden. In dit onderzoek wordt gebruikt gemaakt van de afkorting, maar daarmee wordt de organisatie in zijn geheel bedoeld.

**Omgevingswet:** In januari 2021 gaat, naar alle waarschijnlijkheid, de Omgevingswet in. Deze wet bundelt wetgeving en regels voor ruimte, wonen, infrastructuur, natuur en water. De wet regelt het beheer en de ontwikkeling van de leefomgeving. Minder regels, meer ruimte voor initiatieven, lokaal maatwerk en vertrouwen. Zo worden de nu bestaande 26 wetten, teruggebracht naar één wet. Met daarbij vier aanvullingswetten voor bodem, geluid, grondeigendom en natuur (“Nieuwe omgevingswet maakt omgevingsrecht eenvoudiger”, z.j.).

**Programmamateam:** Dit team is aangesteld om de Omgevingswet te implementeren in de organisatie, deze is in 2016 gestart. De programmamanager is degene die alles in goede banen leidt en de overleggen voorbereidt. Hij wordt hierin ondersteund door iemand van buiten, extern. Zij is een dag in de week bezig voor de Omgevingswet. Daarnaast bestaat het programmateam uit de verschillende projectleiders van de domeinen. Vanuit communicatie ben ik degene die is aangehaakt.

*Projectleider:* Binnen de Omgevingswet zijn een aantal domeinen te onderscheiden. Deze domeinen lopen eigenlijk steeds meer in elkaar over. In principe heeft elk domein een projectleider. Dit is degene die ook in het programmateam van de Omgevingswet zit en zijn eigen projectgroep binnen het domein heeft. In dit verslag wordt voor projectleider afwisselend programmateamlid gebruikt.

## Literatuurlijst

- Boer, M. (2012). *Handboek voor de interne communicatiespecialist*. Groningen/Houten, Nederland: Noordhoff
- Bos, S. (2014, 15 mei). Wat is storytelling? De bouwstenen van een goed verhaal [Blogpost]. Geraadpleegd op 15 mei 2018, van <https://dekrachtvancontent.nl/contentmarketing/storytelling-de-vijf-bouwstenen-van-een-goed-verhaal/>
- De Caluwé, L., & Vermaak, H. (2014). *Leren veranderen* (tweede geheel herziene editie). Deventer, Nederland: Vakmedianet
- Kleine Staarman, A. (2017, 13 maart). Implementatie Omgevingswet zonder cultuurverandering is geldverspilling! Geraadpleegd op 26 februari 2018, van <https://www.gebiedsontwikkeling.nu/artikelen/implementatie-omgevingswet-zonder-cultuurverandering-geldverspilling/>



HOOGHEEMRAADSCHAP  
**DE STICHTSE  
RIJNLANDEN**

